

درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري وعلاقتها بفعاليتها الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد*

مريم عبد الرحمن عبد العال** و كايد محمد سلامة**

تاريخ قبوله 2016/6/23

تاريخ تسلم البحث 2015/12/14

The Degree of Practicing the Representative System in Administrative Communication and its Relationship with the Administrative Performance Effectiveness for Public School Principals in Irbid Governorate

Mariam A. Abd Al-Aal and Kayed M. Salameh, Administration and Foundations Department, Yarmouk University, Irbid Jordan.

Abstract: This study aimed to find out the degree of practicing the representative system in the administrative communication and its relationship with the administrative performance effectiveness for the public school principals in Irbid governorate. The research used the surveying descriptive (Correlative) design. The research sample consisted of (211) principals, chosen with a random way from the study population which consists of (576) principals. For the study's purposes, researchers have developed the questionnaire after validity and reliability was assured; it consists of (45) items divided on the administrative performance and the representative system. The results have showed that the level of representative system in administrative communication was middle, and administrative performance effectiveness of the public school principals was middle, as it showed a difference with statistical significance are due to: the scientific qualified variable and to estimates of the directors who have the scientific qualified (BAC and DIP, MAS) as for the administrative experience variable for their estimates, they have the administrative experience more than (10 years).

(Keywords: The Representative System, The Administrative Communication, The Administrative Performance, Schools Principals).

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري، وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. تكونت عينة الدراسة من (211) مديراً ومديرة تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (576) مديراً ومديرة. ولأغراض الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، مكونة من (45) فقرة موزعة على النظام التمثيلي في الاتصال الإداري وفعاليتها الأداء الإداري. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري جاءت بدرجة (متوسطة). وأن مستوى فعالية الأداء الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة (متوسطة). كما أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية يعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح تقديرات مديري المدارس ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم، وماجستير)، ولتغير الخبرة الإدارية لصالح تقديرات مديري المدارس ذوي الخبرة الإدارية (أكثر من 10 سنوات).

(الكلمات المفتاحية: النظام التمثيلي، الاتصال الإداري، الأداء الإداري، مديرو المدارس).

ويرى العلق (2010) أن البشر يتواصلون مع بعضهم بعضاً تواصلًا غير لفظي طوال الوقت، سواء أرادوا ذلك أم لا، فجميع البشر خبراء في هذا المجال وسميت بذلك؛ لأن الرسالة الاتصالية غالباً ما تفهم من قبل المستلم اعتماداً على تعبيرات وجهه، أو طبيعة جلوسه، أو وقوفه، أو من خلال نبرة صوته، أو حركة جسده، أو إشاراته، أو إيماءاته، حيث ينظر إلى الإنسان من خلال تقسيم منطقي يفهم المرء من خلاله ذاته، وكذلك الآخرين. ويطلق على هذا التقسيم النظام التمثيلي الذي يعتمد بشكل كبير على الحواس الخمس. قال تعالى: {وَهُوَ الَّذِي أَنشَأَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ} (المؤمنون، 78).

كما بين الزهراني (2005:173) "بأن جميع البشر يعتمدون على حواسهم الخمس في جمع المعلومات عن العالم الخارجي، حيث توجد مستقبلات حسية (ذات علاقة بالحواس الخمس) متعددة في أجسامهم تتولى جمع المعلومات، ومن ثم نقلها بواسطة الأعصاب، فجميع الخبرات والتجارب ناتجة عما يراه الأشخاص، ويسمعونه،

مقدمة: تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة؛ لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل. وقد أصبح الاتصال اليوم علماً مستقلاً بذاته، ومن أهم العلوم التي تدرس في المدارس والجامعات والمعاهد، لضبط قواعده، واكتساب مهاراته، وإشاعة ثقافة الاتصال والتواصل؛ بقصد تحقيق البناء المتكامل في كل مجال من مجالات الحياة، فبدون إجادة مهارات الاتصال الإنساني؛ أي القدرة على الحديث مع الآخرين، والاستماع إليهم، لا يمكن أن يستمر العاملون في أماكن عملهم سواء في المنظمة، أم في المؤسسة التعليمية (كارينغي، 2000).

* بحث مستل من أطروحة الدكتوراه للباحثة الأولى

** قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن.

التواصل، واستراتيجيات التفكير والتأثير، وأسلوب معالجة المشكلات، والتنمية الذاتية، والثقة بالنفس، والقيادة الفعالة، والريادة في مجال العمل (نايت، 2004).

ويقسم النظام التمثيلي إلى ثلاثة أقسام كما بينها الفقي (2001)، والزهراني (2005)، وبافيستر وفيكز (2006):

الأشخاص البصريون: هم الذين يتميزون بنظام تمثيلي بصري، حيث إنهم يميلون إلى التحدث والتفكير بسرعة، وهم دائمو الحركة، ويتميزون بالنشاط والحيوية، ويعطون اهتماما بالصور والمناظر، ويأخذون قراراتهم على أساس ما يرونه شخصيا، ويتحدثون بلغة تصويرية، مثل (شايف، واضح، لاحظ).

الأشخاص السمعيون: يتميزون بنظام تمثيلي سمعي، وهم بطيئو التنفس قليلو الكلام، ويتميزون بقدرة شديدة على الإصغاء، ويأخذون قراراتهم على أساس ما يسمعون، وعلى تحليلهم للمواقف، فهم حذرون في قراراتهم، ومن ألفاظهم (أنا أسمع ما تقول، صوت، صمت).

الأشخاص الحسيون: يتميزون بنظام تمثيلي حسي، ويتحدثون بصوت منخفض، ويتفنون ببطء، ويتميزون بالهدوء، ويعطون اهتماما كبيرا للشعور والأحاسيس، ويأخذون قراراتهم بناء على أحاسيسهم، ومن ألفاظهم (أحس، هادئ، مريح).

وبين بافيستر وفيكز (2006: 43) "أن لكل فرد نظاما قائدا خاصا به، وأن الأنظمة التمثيلية الثلاثة توجد عند كل شخص، ولكن الاختلاف يكمن في ترتيب سلم الأفضلية عند هؤلاء الأشخاص، فمثلا هناك شخص نظامه التمثيلي المفضل الذي استخدمه في غالب أوقاته هو النظام الحسي، يأتي بعد ذلك النظام السمعي كنظام تمثيل أقل تفضيلا، ثم يأتي النظام البصري". أما أبو سمرة (2008) فيرى أن الاتصال يرتبط ارتباطا وثيقا بوظائف الإدارة داخل المدرسة، فهو يلزم الإدارة في جميع مراحلها المختلفة سواء التخطيط، أم التنظيم، أم التوجيه، أم الرقابة أثناء التنفيذ، أو الرقابة على ما تم لتقييم عمل الأفراد، وهل جاء مطابقا للخطة أم لا، وتحديد الانحرافات عن هذه الخطة. في حين يرى تشاندان (Chandan, 2005) أن الاتصال يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية، ودعم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة أو المؤسسة التعليمية. أما ديفيد (David, 2004) فيرى أن الاتصال الجيد يزود المديرين بالتغذية الراجعة عن سير الأعمال والأنشطة الممارسة في المؤسسة التعليمية".

وهنا يتبين بأن النظام التمثيلي يمثل نمطية تفكير الإنسان عند الاتصال الذي به تتضح الفروق الفردية بين الناس، وذلك لمعرفة ملائمة النظام التمثيلي ذي الأبعاد الثلاثة (السمعيون، البصريون، الحسيون)، وإمكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية وخاصة لدى مديري المدارس، الذي قد يعمل على زيادة تواصلهم مع موظفيهم، وتفعيل أدائهم الإداري في محاولة جادة لتطوير البيئة التعليمية عبر تبني أسلوب أكثر فاعلية قائم على توظيف التقنيات

ويلمسونه، ويتذوقونه، حيث تشير البرمجة اللغوية العصبية إلى هذه الحواس على أنها النظام التمثيلي، وعند تحليل مهارات شخص ما سوف نجد أنها تعمل بواسطة تطور وتسلسل هذا النظام التمثيلي".

وتكمن أهمية الأنظمة التمثيلية في كونها أداة سهلة وفعالة جدا يمكن لأي شخص أن يستخدمها في تحسين الاتصال بالآخرين، والتواصل معهم، وبالتالي حسن التفاهم معهم، وهي بذلك تمنح من يتقنها أفقا رحبا في الإقناع، وحسن المنطق، وإزالة الخلافات (طعمة، 2009). فالإنسان بشكل عام ومدير المدرسة بشكل خاص يتعرف إلى من حوله من خلال الحواس التي يملكها، وهذا الإحساس هو الأساس لإدراك المحيط أو البيئة، وخصوصا البيئة التعليمية؛ لأنها الأساس في صنع الأفراد (رشيد، 2001). والعالم في ذهن كل إنسان هو غير العالم الذي يعيش فيه؛ لأن الذي في الذهن يكون عالما محدودا مختصرا، ولكن الحقيقة التي يؤمن بها جميع الناس، ويقتنعون بها بأن العالم هو ما يراه الشخص، أو يسمعه، أو يحسه (المعاضدي، 2011).

وترى عبيد (2006) أن النظام التمثيلي هو الكيفيات الحسية (الحواس الخمس) البصرية والسمعية والحركية والشمية والذوقية، التي من خلالها يقوم العقل البشري بالتعبير عن الذكريات والأفراد، حيث برزت نظرية الأنظمة التمثيلية في علم البرمجة اللغوية العصبية. وعرف التكرتي (2002: 58) النظام التمثيلي بأنه الإحساس المتولد عن كل حاسة من هذه الحواس الخمس نمطا خاصا للإدراك، فالإدراك الناتج عن رؤية شيء هو النمط الصوري (Visual) نسبة إلى الصورة، والإدراك الناتج عن سماع صوت هو النمط السمعي (Auditory)، والإدراك الناتج عن الإحساس بشيء هو النمط الحسي (Kinesthetic)، والإدراك المتكامل تشترك فيه الأنماط الإدراكية الثلاثة معا". ويشير بافيستر وفيكز (2006: 37) "إلى الأنظمة التمثيلية مجتمعة باسم (VAK) التي هي اختصار لكلمة (Visual)؛ أي البصري، و (Auditory)؛ أي السمعي، و (Kinaesthetic)؛ أي الحركة والإحساس، وهي الحواس الأساسية في الحياة اليومية، وعندما يفكر الأشخاص في العالم الذي يحيط بهم، فهم يلجؤون عادة إلى الصور والأصوات والمشاعر".

والنظام التمثيلي نشأ وتطور مع نشأة وتطور البرمجة اللغوية العصبية (Neuro- Linguistic Programming) أو ال (NLP)، فهو تقنية من تقنياتها المتعددة التي ظهرت في منتصف السبعينيات من القرن العشرين على يد كل من العالمين الأمريكيين "ريتشارد باندرل" الذي كان طالبا يدرس الرياضيات، و"جون جريندر" أستاذ اللغويات في جامعة كاليفورنيا، حيث شرع الاثنان في الاختيار، وشرح مدى نجاح العديد من وسائل التواصل الفعالة، حيث بدأت مسيرة التفوق التي هي السمة المميزة للبرمجة اللغوية العصبية (ماكديرموت وجاجو، 2006). وقد امتدت تطبيقات البرمجة اللغوية العصبية في العالم إلى كل شأن يتعلق بالنشاط الإنساني كالترقية والتعليم، والإدارة، والصحة، والتجارة والأعمال، وعلى مستوى

في العمل داخل المنظمة، وعلى القضايا الرئيسية التي ينبغي أن تؤخذ بالاعتبار من قبل الإدارة لنجاح تنفيذ البرمجة اللغوية العصبية. تم جمع البيانات من خلال استخدام الاستبيان والمقابلات على عينة مكونة من (225) فرداً من مختلف الشركات والمنظمات في الجزء الجنوبي من الهند. تبين أن البرمجة اللغوية العصبية تعطي المديرين والموظفين تحسناً كبيراً في كفاءة العمل، وفهم وتحفيز الآخرين سواء للأفراد أم للجماعات، وأن البرمجة اللغوية العصبية لها دور كبير في مساعدة المديرين على التفوق في جميع الجوانب الشخصية والعملية. وكشفت الدراسة عن أن 67% من المستجيبين يفضلون التواصل غير الرسمي في المؤسسة؛ مما يشجع على بيئة عمل مفتوحة تؤدي إلى الثقة والولاء بين الأفراد في المؤسسة.

وأجرت عبد العال (2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد وتطوير استبانة مكونة بصورتها النهائية من (33) فقرة موزعة على ستة مجالات، هي: (التفكير، والإدراك، والاعتقاد، والأنظمة التمثيلية، والعلاقات الإنسانية، وحل المشكلات). تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا والبالغ عددهم (68) مديراً ومديرة. توصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

يُلاحظ من العرض السابق للدراسات السابقة، -حسب اطلاع الباحثين، وفي حدود علمهما- ندرة الدراسات التي بحثت في موضوع النظام التمثيلي، ودرجة ممارسته في الاتصال الإداري بشكل عام، وعلاقة ذلك بفاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس بشكل خاص. ومن الدراسات التي تناولت النظام التمثيلي والاتصال الإداري بشكل مباشر دراسة سكينر وستيفنس (Skinner & Stephens, 2003). إذ تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع الدراسة، واختلفت معها بعدم اتخاذ الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتغيرين معاً في حد علم الباحثين. وقد أفاد الباحثان من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف إلى نتائجها، ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري. لذلك، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولتها التعرف إلى درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري، وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة إربد في العام الدراسي 2014/2015، التي لم تشمل أية دراسة على تناول المتغيرين معاً في مدارسنا الأردنية.

الحديثة. ولهذا، من الأولويات أن تكون التربية والتعليم هي المستفيد الأول من أي تطورات ومستجدات قد يكون لها دور في الاتصال الإداري لدى مديريها؛ مما قد يساهم في زيادة فاعلية الأداء الإداري للمديرين، وبالتالي ينعكس على أداء المؤسسة التعليمية بأكملها. وجاءت هذه الدراسة التي حاول الباحثان من خلالها معرفة درجة ممارسة الأنظمة التمثيلية في الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية، وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري لديهم.

وفي هذا الميدان، أجرى هيلم (Helm, 1989) دراسة هدفت إلى تحسين تعلم اللغة الإنجليزية من خلال استخدام الأنظمة التمثيلية (البصرية والسمعية، والحسية) لإحداث طريقة مثالية للاتصالات "مهارات الاتصال"، حيث يتم معرفة النظام التمثيلي الذي يتصف به الطالب: هل هو بصري أم سمعي أم حسي؛ وذلك من أجل الاتصال معه بطريقة تسهل عليه التعلم بسرعة وبياتقان. طبقت هذه الدراسة في مدرسة "الأموجوردو" الثانوية في نيو مكسيكو، أظهرت نتائجها أن استخدام الأنظمة التمثيلية تقدم لجميع الطلاب فرصة للوصول إلى تعلم اللغة الإنجليزية، وزيادة إمكاناتهم الفكرية في البيئة التعليمية، وبالتالي تعمل على تحسين تعلمهم للغة الإنجليزية بشكل أسرع وأفضل من طرق التعليم التقليدية.

وهدفت دراسة أبو الغنم (2002) إلى الكشف عن أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء زيبان. تكونت عينة الدراسة من (350) موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسائل غير اللفظية وفاعلية الاتصال الإداري، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المبحوثين للرسائل غير اللفظية والمتغيرات المعدلة مجتمعة، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المبحوثين لفاعلية الاتصال الإداري والمتغيرات المعدلة مجتمعة.

وأجرى سكينر وستيفنس (Skinner & Stephens, 2003) دراسة هدفت إلى معرفة أهمية الأنظمة التمثيلية (سمعي، بصري، حسي) في البرمجة اللغوية العصبية في زيادة فاعلية الاتصالات التسويقية. استخدم المنهج التجريبي في تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (18) شخصاً تم اختيارهم بطريقة قصدية، ثم تقسيمهم إلى مجموعتين كل منها مكون من (9) أفراد من طلاب الماجستير تخصص الاتصالات التسويقية في جامعة غلامورغان في المملكة المتحدة UK، مجموعة لديها معرفة سابقة بمفاهيم البرمجة اللغوية العصبية، ومجموعة ليس لديها معرفة سابقة بذلك. أظهرت النتائج أن أنظمة التمثيل الحسية لها دور في زيادة مستوى الاستجابات المطلوبة للإعلان؛ مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الاتصالات التسويقية، وتوفير تكاليف الدعاية الزائدة.

وقام ساين وإبراهام (Singh & Abraham, 2008) بدراسة هدفت إلى معرفة المزيد عن البرمجة اللغوية العصبية، ومعرفة دورها في بناء القدرات التنظيمية التي تعمل على تمهيد الطريق إلى التميز

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا الدراسة من حداثة الموضوع وندرته -في حد علم الباحثين-، لذا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مفهوم النظام التمثيلي في الاتصال الإداري؛ مما قد يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية (المدرسة)، وتطوير مستوى أدائها، وأداء موظفيها. وتتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتية:

- ما يتوقع أن تضيفه إلى المعرفة العلمية، وذلك لندرة الدراسات حول هذا الموضوع.
- إن أهمية النظام التمثيلي في الاتصال الإداري في المدارس الحكومية في محافظة إربد تنبع من كونها قد تؤثر في سلوك مديري المدارس، وفي درجة اتصالهم الإداري؛ مما قد يحقق أداء إدارياً متميزاً، وتحديد كيفية آلية التفاعل بين مديري المدارس والمعلمين والطلبة.
- تقديم بعض المقترحات أو النتائج المتوقعة التي قد تساهم في تعميق إدراك القيادات الإدارية على كافة المستويات بضرورة الاهتمام باستخدام النظام التمثيلي في الاتصال الإداري في إدارة مدارسهم، ومراعاة انتقال التأثير الإيجابي في التحسين المستمر لأداء هذه المدارس.

حدود الدراسة ومحدداتها

- تم تطبيق هذا الدراسة على عينة من مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وهي (مديرية تربية إربد الأولى، لواء قصبه إربد، لواء بني كنانة، لواء الرمثا، بني عبيد، لواء الطيبة) للعام الدراسي (2014/2015).

- تحددت نتائج هذا الدراسة وفق الأداة المستخدمة التي تكونت من استبانتين، الأولى استبانة درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري المكونة من (27) فقرة، والاستبانة الثانية متعلقة بفعالية الأداء الإداري المكونة من (18) فقرة.

التعريفات الإجرائية

تبنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية.

النظام التمثيلي: "هو طرق تلقي الأشخاص للمعلومات والخبرات من العالم الخارجي بطريقة لغوية ملفوظة وغير ملفوظة، تستقبل عن طريق الحواس الخمسة (السمع، البصر، الشم، التذوق، الإحساس)، وتنتقل عبر الأعصاب وتعالج في منطقة المخ، ويحصل لها تحليل وتفسير ومقارنة وتخزين، ثم تنتقل إلى العالم الخارجي، وترجم من حيث الاتصال بالآخرين" (عبيد، 2006: 156).

الاتصال الإداري: "هو عملية تفاعلية ذات معنى تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات، وتجعل منها مادة ذات قيمة لدى الأفراد" (Chandan, 2005: 283).

إن المشكلة الأساسية في التعامل الإنساني في المنظمات والمؤسسات التعليمية المختلفة، هي تحقيق القدرة على الاتصال التي عادة ما تتمركز في سوء التفاهم، أو عدمه أحياناً بين مختلف المستويات في المدرسة؛ الأمر الذي يخلق هوة سحيقة بينها، وجواً من عدم الثقة، فالإتصال هو الوسيلة الوحيدة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها، وهو الأساس الذي يحكم نجاح المنظمة وازدهارها وفشلها وانهارها. وتواجه المؤسسات التعليمية بكافة عناصرها عدداً من التحديات نتيجة المتغيرات والتطورات العالمية والمحلية، التي باتت جميعها تشكل واقعاً جديداً، يحتم عليها ضرورة إعادة النظر في كافة مكوناتها وأساليب ممارستها. لذا، فإن المهتم والمتتبع للتطور الهائل في ميدان وسائل الاتصال والتواصل عليه أن يأخذ بالأساليب والطرق الحديثة التي قد يكون لها دور في تحقيق ذلك. ومن هذه الطرق استخدام النظام التمثيلي كألية جديدة من نوعها في تطوير بيئة التعلم لتحقيق ثقافة تواصلية كافية قد تعمل على تجديد الإدارة بغية الانتقال بها إلى وضع أفضل وأداء إداري متميز. ومن الدراسات التي تناولت النظام التمثيلي والاتصال الإداري الذي كان له دور في تحقيق الاتصال داخل المنظمة والمؤسسة التعليمية دراسة سكرن وستيفنس (Skinner & Stephens, 2003)، ودراسة عبد العال (2010). وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري، وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر مديري هذه المدارس. وبالتحديد، حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة المتعلقة بدرجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري في المدارس الحكومية في محافظة إربد، تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية)؟
3. ما درجة فعالية الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة المتعلقة بدرجة فعالية الأداء الإداري في المدارس الحكومية في محافظة إربد، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية؟
5. ما العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري وفاعلية الأداء الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد؟

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استخدم الباحثان لأغراض الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تم أخذ عينة عشوائية بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة المكون من مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد وعددهم (211) مديرا ومديرة، حيث بلغ عدد الذكور (91)، وعدد الإناث (120)، يتوزعون على (576) مدرسة للعام الدراسي (2014/2015). حيث تم توزيع (234) استبانة استرجع منها (211) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية).

ويعرف النظام التمثيلي في الاتصال الإداري إجرائياً في

هذه الدراسة بأنه: الطرق التي يمارسها مديرو المدارس في الاتصال مع موظفيهم التي تتمثل بالطرق السمعية والبصرية والحسية المعبرة عن وجهة نظر المديرين أنفسهم، والتي تم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة التي تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة.

الأداء الإداري: "إنجاز المدير ما يسند إليه من مهمات بكفاية وفعالية" (الشامان، 2001:133).

فعالية الأداء الإداري إجرائياً: هو قدرة مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد على استخدام، أو ممارسة النظام التمثيلي (السمعي والبصري والحسي) بكفاية وفعالية، بحيث ينعكس على أدائهم وأداء موظفيهم والمؤسسة التربوية بأكملها، التي تم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة (استبانة فعالية الأداء الإداري).

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية.

المجموع	المؤهل العلمي			الجنس	الخبرة الإدارية
	ماجستير فأكثر	بكالوريوس + دبلوم	بكالوريوس		
48	8	24	16	العدد	ذكر
52.7%	8.8%	26.4%	17.6%	النسبة المئوية	
51	23	23	5	العدد	أنثى
42.5%	19.2%	19.2%	4.2%	النسبة المئوية	
99	31	47	21	العدد	المجموع
46.9%	14.7%	22.3%	10.0%	النسبة المئوية	
43	12	21	10	العدد	ذكر
47.3%	13.2%	23.1%	11.0%	النسبة المئوية	
69	25	36	8	العدد	أنثى
57.5%	20.8%	30.0%	6.7%	النسبة المئوية	
112	37	57	18	العدد	المجموع
53.1%	17.5%	27.0%	8.5%	النسبة المئوية	
91	20	45	26	العدد	ذكر
100.0%	22.0%	49.5%	28.6%	النسبة المئوية	
120	48	59	13	العدد	أنثى
100.0%	40.0%	49.2%	10.8%	النسبة المئوية	
211	68	104	39	العدد	المجموع
100.0%	32.2%	49.3%	18.5%	النسبة المئوية	

التمثيلي في الاتصال الإداري، وتضم (27) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (البصري، والسمعي، والحسي (الحركي)، لكل مجال (9) فقرات. والاستبانة الثانية المتعلقة بفعالية الأداء الإداري تكونت من (18) فقرة. وقد أعطيت الفقرات في جميع المجالات أوزاناً متساوية على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمسة

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات، وقد تم تصميم وتطوير استبانتين. تكونت الأداة من قسمين: القسم الأول: يتعلق بمعلومات شخصية عن المستجيبين وشملت (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية). والقسم الثاني تكون من استبانتين، الأولى: تتعلق بممارسة النظام

ولتحديد درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري لأفراد عينة الدراسة ولكل مجال من مجالاتها، وفعالية الأداء الإداري، تم استخدام المعيار الإحصائي المبين في الجدول (2) الناتج من حساب مقدار الفرق بين أي تقديرين وفق ما يلي:

$$\text{أعلى وزن} - \text{أدنى وزن} = \frac{1 - 5}{5} = 0.80$$

عدد الأوزان

مستويات للحكم على قوة الإجراء الذي تحمله مفردات كل عبارة، وهي: "بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً" بحيث تعطى الأوزان (5, 4, 3, 2, 1) للمستويات السابقة على الترتيب إذا كانت الفقرة إيجابية، في حين تعطى الأوزان (1, 2, 3, 4, 5) للمستويات السابقة وبنفس الترتيب إذا كانت الفقرة سلبية.

جدول (2): المعيار الإحصائي لتحديد درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري وفعالية الأداء الإداري لأفراد عينة الدراسة

المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
من 1.00 - أقل من 1.80	متدنية جداً
من 1.80 - أقل من 2.60	متدنية
من 2.60 - أقل من 3.40	متوسطة
من 3.40 - أقل من 4.20	عالية
من 4.20 - 5.00	عالية جداً

التمثيلي في الاتصال الإداري ككل (0.88)، و(0.91) لأداة فعالية الأداء الإداري، وبطريقة إعادة (test retest) فبلغت قيمته لأداة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل (0.82)، و(0.85) لأداة فعالية الأداء الإداري. ويبين الجدول (3) معامل ثبات إعادة (بيرسون)، ومعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري، وللأداة ككل.

صدق أدوات الدراسة وثباتهما

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة، وذلك بعرضهما على مجموعة من المحكمين، وعددهم (18) محكماً من المختصين وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك، وجامعة جدارا، وجامعة آل البيت. وبناء على ملاحظات المحكمين، تم تعديل صياغة بعض الفقرات للتحقق من صدق محتواها. كما حُسبت معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل (كرونباخ ألفا)، فبلغت قيمته لأداة ممارسة النظام

جدول (3): معاملات ثبات إعادة (بيرسون) ومعاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري وللأداة ككل، وكذلك لأداة فعالية الأداء الإداري.

رقم المجال	المجال	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	معاملات ثبات إعادة (بيرسون)
1	البصري	0.84	0.75
2	السمعي	0.78	0.71
6	الحسي (الحركي)	0.85	0.80
	ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل	0.81	0.88

إجراءات الدراسة

قام الباحثان بتوزيع (234) استبانة على أفراد عينة الدراسة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد، وذلك من خلال زيارة هذه المدارس، ومقابلة المدير أو المديرية فيها، وإعطائه الاستبانة، وتوضيح التعليمات وطريقة الإجابة، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب حسب درجة استخدام المدير لكل فقرة من فقراتها، ثم توضيح الغاية منها مع التأكيد على أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لإغراض الدراسة العلمي، وقد تم استرجاع (211) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية. المتغيرات التابعة، وتمثلت في:

- درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل (ويمثلها المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري)، ودرجة ممارسة مجالات النظام التمثيلي في الاتصال الإداري (ويمثلها المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة

عرض النتائج

على فقرات كل مجال من مجالات الأداة / البصري، والسمعي، والحسي (الحركي).

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد؟".

- فعالية الأداء الإداري ككل: ويمثلها المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات فعالية الأداء الإداري.

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل، وكل مجال من مجالاتها (البصري، والسمعي، والحسي (الحركي))، والجدول (4) يبين ذلك.

المعالجات الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثالث. أما السؤال الثاني والرابع فتم استخدام تحليل التباين الثلاثي، واختبار شيفيه. أما في السؤال الخامس فاستخدم معامل الارتباط بيرسون.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	البصري	3.82	1.16	1	عالية
2	السمعي	3.16	1.44	2	متوسطة
3	الحسي (الحركي)	2.96	1.26	3	متوسطة
ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل		3.31	1.10		متوسطة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

بين (2.96-3.82)، وانحرافات معيارية بين (1.26-1.16)، وفيما يلي عرض لكل فقرات المجالات:

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد جاء بدرجة تقدير (متوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

أ) فقرات المجال الأول (البصري)

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول (البصري) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	أتحدث مع المعلمين بكلمات واضحة ومعبرة عما أُرغب به.	4.18	1.25	1	عالية
2	أبتسم أثناء تحدثي مع المعلمين.	3.98	1.25	2	عالية
8	أجلس وجها لوجه مع من أقبله دون أي حواجز.	3.96	1.42	3	عالية
9	أتحرك بسرعة ونشاط واضح.	3.92	1.44	4	عالية
6	أنظر إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام.	3.91	1.44	5	عالية
5	أستعمل نبرات الصوت الواثقة والواضحة.	3.85	1.35	6	عالية
7	أدرك ما لسرعة نطقي من تأثير في المعلمين.	3.59	1.32	7	عالية
3	يقترن حديثي مع المعلمين ببعض حركات الرأس للتعبير عن الرفض والتأييد.	3.53	1.44	8	عالية
4	أستعمل بعض حركات اليدين لتوجيه المعلمين أثناء حديثي معهم.	3.43	1.34	9	عالية
فقرات المجال الأول (البصري) ككل		3.82	1.16		عالية

نصت على "أستعمل بعض حركات اليدين لتوجيه المعلمين أثناء حديثي معهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وبدرجة (عالية). كما يتبين من الجدول (5) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة (عالية).

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.43) و(4.18) بدرجة (عالية)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت على "أتحدث مع المعلمين بكلمات واضحة ومعبرة عما أُرغب به" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة (عالية)، في حين جاءت الفقرة رقم (4) التي

(ب) فقرات المجال الثاني (السمعي)

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني (السمعي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
4	أوضح للمتحدث أنني استقبلت وتفهمت كلماته جيداً.	3.35	1.55	1	متوسطة
3	أنتقي كلماتي التي تناسب الموضوع أثناء تحدثي مع المعلمين.	3.31	1.59	2	متوسطة
5	أستمع للطرف الآخر ثم أبدي وجهة نظري.	3.27	1.65	3	متوسطة
2	أكون هادئاً عند وجود اختلاف بيني وبين المعلمين.	3.21	1.52	4	متوسطة
1	أستفسر من المعلمين عند طرحهم لفكرة لا أفهمها.	3.19	1.61	5	متوسطة
8	أنصت للرأي الآخر حتى لو تعارض مع رأيي.	3.15	1.61	6	متوسطة
6	أستمع لمن يتحدث معي ولو طال حديثه.	3.07	1.59	7	متوسطة
7	أنصت لما يقوله الطرف الآخر بغض النظر ما إذا كنت متفهماً معه أم لا.	2.98	1.65	8	متوسطة
9	أأخذ قراراتي بهدوء وترو.	2.93	1.73	9	متوسطة
فقرات المجال الثاني (السمعي) ككل		3.16	1.44		متوسطة

(3.35) وبدرجة (عالية)، في حين جاءت الفقرة رقم (9) التي نصت على "أأخذ قراراتي بهدوء وترو" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.93) وبدرجة (متوسطة)، كما يتبين من الجدول (6) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة (متوسطة).

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (2.93) و(3.35) بدرجة (متوسطة)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت على "أوضح للمتحدث أنني استقبلت وتفهمت كلماته جيداً" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(ت) فقرات المجال الثالث (الحسي / الحركي)

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث (الحسي / الحركي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الممارسة
8	أشعر بالارتياح عندما أقدم المساعدة للجميع.	3.16	1.68	1	متوسطة
1	أحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالمعلمين.	3.15	1.75	2	متوسطة
2	أنتفاعل مع مشاعر الآخرين بسهولة ويسر.	3.05	1.72	3	متوسطة
5	أتعرف على مشاعر الآخرين من خلال نبذة أصواتهم.	3.03	1.55	4	متوسطة
7	أساعد الآخرين للشعور بالارتياح عندما يكونوا منزعجين.	2.99	1.65	5	متوسطة
4	أوفر كثيراً من الراحة النفسية أثناء تحدثي مع المعلمين.	2.87	1.72	6	متوسطة
9	أحدث مع المعلمين ببطء واتزان.	2.86	1.57	7	متوسطة
6	أشعر بحرية في التعبير عن مشاعري.	2.79	1.53	8	متوسطة
3	أقرر وفقاً لما يناسب مشاعري في مواجهة التحديات.	2.73	1.52	9	متوسطة
فقرات المجال الثالث (الحسي / الحركي) ككل		2.96	1.26		متوسطة

نصت على "أقرر وفقاً لما يناسب مشاعري في مواجهة التحديات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.73) وبدرجة (متوسطة)، كما يتبين من الجدول (7) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة (متوسطة).

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (2.73) و(3.16) بدرجة (متوسطة)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) التي نصت على "أشعر بالارتياح عندما أقدم المساعدة للجميع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.16) وبدرجة (متوسطة)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) التي

الإدارية، والتفاعل بينها؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية). والجدول (8) يبين ذلك.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل، وكل مجال من مجالاتها تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية).

الخبرة الإدارية	الجنس	المؤهل العلمي							
		بكالوريوس		بكالوريوس + دبلوم		ماجستير فأكثر			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
10	ذكر	2.19	0.73	2.98	1.03	2.87	1.11	2.70	1.00
سنوات	أنثى	2.19	0.58	3.36	1.12	3.37	0.87	3.09	1.06
فأقل	الكلي	2.19	0.66	3.16	1.08	3.17	0.98	2.88	1.04
أكثر من	ذكر	2.88	1.04	3.61	1.11	3.84	0.93	3.64	1.04
10	أنثى	2.72	0.96	3.59	0.96	3.99	1.00	3.64	1.03
سنوات	الكلي	2.78	0.95	3.60	1.01	3.92	0.96	3.64	1.03
	ذكر	2.35	0.84	3.29	1.10	3.59	1.05	3.18	1.12
الكلي	أنثى	2.43	0.80	3.51	1.02	3.79	0.99	3.43	1.07
	الكلي	2.39	0.81	3.41	1.06	3.70	1.02	3.31	1.10

والخبرة الإدارية). ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (Three-way ANOVA)، والجدول (9) يبين ذلك.

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي،

جدول (9): تحليل التباين الثلاثي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) والتفاعل بينها.

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.790	1	.790	.829	.364
المؤهل العلمي	24.324	2	12.162	*12.763	.000
الخبرة الإدارية	14.395	1	14.395	*15.106	.000
الجنس×المؤهل العلمي	.851	2	.426	.447	.640
الجنس×الخبرة الإدارية	.849	1	.849	.891	.346
المؤهل العلمي×الخبرة الإدارية	1.190	2	.595	.625	.537
الخبرة الإدارية×المؤهل العلمي×الجنس	.086	2	.043	.045	.956
الخطأ	189.633	199	.953		
المجموع المعدل	253.168	210			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً وفقاً لمتغير البعدية، والجدول (10) يبين ذلك. المؤهل العلمي؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات

جدول (10): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرق بين المتوسطين الحسابيين			
المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس + دبلوم	ماجستير فأكثر
بكالوريوس	2.39	*1.02	*1.31
بكالوريوس + دبلوم	3.41		0.29
ماجستير فأكثر	3.70		

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يلاحظ من الجدول (10) وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي المؤهل العلمي وجاء لصالح (بكالوريوس + دبلوم، ماجستير). النظام التمثيلي في الاتصال الإداري (البصري، والسمعي، والحسي / الحركي) وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية)، والجدول (11) يبين ذلك.

كما حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات ممارسة

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية).

المجال	الخبرة الإدارية	الجنس	المؤهل العلمي				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
			بكالوريوس	بكالوريوس + دبلوم	ماجستير فأكثر	الكلية				
البصري	10	ذكر	2.60	3.33	3.67	1.09	3.14	1.35	1.35	
	سنوات	أنثى	2.61	3.89	4.43	0.25	3.74	1.20	1.20	
	فأقل	الكلية	2.60	3.59	4.12	0.79	3.43	1.31	1.31	
	أكثر من	ذكر	3.53	4.02	4.24	0.72	4.07	1.01	1.01	
	10	أنثى	3.24	4.18	4.38	0.60	4.14	0.89	0.89	
	سنوات	الكلية	3.35	4.12	4.31	0.66	4.11	0.94	0.94	
	السمعي	الكلية	ذكر	2.82	3.67	4.09	0.85	3.62	1.27	1.27
			أنثى	2.89	4.07	4.39	0.51	3.99	1.03	1.03
			الكلية	2.85	3.89	4.25	0.70	3.82	1.16	1.16
			ذكر	2.12	2.92	2.36	1.46	2.56	1.30	1.30
سنوات			أنثى	2.14	3.05	3.16	1.53	2.87	1.37	1.37
فأقل			الكلية	2.13	2.98	2.84	1.52	2.71	1.33	1.33
الكلية	الكلية	ذكر	2.62	3.58	3.77	1.29	3.57	1.39	1.39	
		10	أنثى	2.26	3.46	3.83	1.39	3.46	1.45	1.45
		سنوات	الكلية	2.40	3.51	3.80	1.33	3.51	1.42	1.42
		ذكر	2.24	3.25	3.41	1.45	3.08	1.43	1.43	
الكلية	الكلية	أنثى	2.20	3.31	3.61	1.44	3.23	1.44	1.44	
		الكلية	2.22	3.28	3.52	1.45	3.16	1.44	1.44	

المجال	الخبرة الإدارية	الجنس	المؤهل العلمي				الكلي			
			بكالوريوس		بكالوريوس + دبلوم		ماجستير فأكثر			
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الحسي (الحركي)	10 سنوات فأقل	ذكر	1.85	0.68	2.69	1.08	2.58	1.36	2.39	1.07
	أكثر من 10 سنوات	أنثى	1.81	0.62	3.13	1.22	2.52	1.10	2.65	1.18
		الكلي	1.84	0.64	2.89	1.16	2.54	1.18	2.52	1.13
		ذكر	2.49	1.30	3.21	1.22	3.50	1.24	3.27	1.25
	الكلي	أنثى	2.67	0.83	3.14	1.27	3.77	1.28	3.31	1.27
		الكلي	2.60	0.99	3.17	1.24	3.64	1.25	3.30	1.25
		ذكر	2.01	0.87	2.94	1.17	3.27	1.31	2.85	1.24
	الكلي	أنثى	2.19	0.82	3.14	1.24	3.36	1.35	3.06	1.27
		الكلي	2.09	0.84	3.05	1.21	3.32	1.32	2.96	1.26

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري (البصري، والسمعي، والحسي / الحركي)، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية). ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد (Three-way MANOVA)، والجدول (12) يبين ذلك.

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري (البصري، والسمعي، والحسي / الحركي)، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية)، والتفاعل بينها.

جدول (12): تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري، وفقاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) والتفاعل بينها.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
.185	1.771	1.903	1	1.903	البصري	الجنس
.682	.168	.307	1	.307	السمعي	Hotelling's Trace=0.010
.528	.400	.536	1	.536	الحسي (الحركي)	الدلالة الإحصائية=0.588
.000	*13.680	14.700	2	29.400	البصري	المؤهل العلمي
.001	*7.072	12.924	2	25.848	السمعي	Wilks' Lambda=0.857
.001	*7.414	9.944	2	19.887	الحسي (الحركي)	الدلالة الإحصائية=0.000*
.003	*9.292	9.984	1	9.984	البصري	الخبرة الإدارية
.004	*8.308	15.184	1	15.184	السمعي	Hotelling's Trace=0.086
.000	*13.952	18.713	1	18.713	الحسي (الحركي)	الدلالة الإحصائية=0.001*
.396	.931	1.000	2	2.000	البصري	الجنس×المؤهل العلمي
.535	.628	1.147	2	2.295	السمعي	Wilks' Lambda=0.979
.957	.044	.059	2	.119	الحسي (الحركي)	الدلالة الإحصائية=0.653
.184	1.778	1.910	1	1.910	البصري	الخبرة الإدارية×الجنس
.297	1.095	2.001	1	2.001	السمعي	Wilks' Lambda=0.984
.978	.001	.001	1	.001	الحسي (الحركي)	الدلالة الإحصائية=0.362
.522	.651	.700	2	1.400	البصري	المؤهل العلمي×الخبرة الإدارية
.402	.915	1.673	2	3.346	السمعي	Wilks' Lambda=0.954
.104	2.293	3.076	2	6.152	الحسي (الحركي)	الدلالة الإحصائية=0.155

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
.934	.068	.073	2	.146	البصري	الخبرة الإدارية × المؤهل العلمي
.869	.140	.256	2	.512	السمعي	× الجنس
.488	.720	.966	2	1.931	الحسي (الحركي)	Wilks' Lambda=0.947 الدالة الإحصائية=0.097
		1.075	199	213.834	البصري	الخطأ
		1.828	199	363.682	السمعي	
		1.341	199	266.909	الحسي (الحركي)	
			210	283.380	البصري	المجموع المُعدّل
			210	433.164	السمعي	
			210	333.126	الحسي (الحركي)	

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من الجدول (12) ما يلي:

كانت قيم الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية، والجدول (13) يبين ذلك.

- عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) يُعزى لمتغير الخبرة الإدارية، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث

جدول (13): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرق بين المتوسطين الحسابيين					
المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس+دبلوم	ماجستير فأكثر	
البصري	بكالوريوس	2.85	*1.04	*1.40	
	بكالوريوس+دبلوم	3.89		0.36	
السمعي	بكالوريوس	2.22	*1.06	*1.30	
	بكالوريوس+دبلوم	3.28		0.24	
الحسي (الحركي)	بكالوريوس	2.09	*0.96	*1.23	
	بكالوريوس+دبلوم	3.05		0.27	
	ماجستير فأكثر	3.32			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى للتفاعلات الثنائية بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وبين متغيري الجنس والخبرة الإدارية، وبين متغيري المؤهل العلمي والخبرة الإدارية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى للتفاعل الثلاثي بين متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، حيث كانت قيم

يُلاحظ من الجدول (13) وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) مقارنة بالمتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم، وماجستير). كما أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) يُعزى لمتغير الخبرة الإدارية (أكثر من 10 سنوات). وعدم وجود فروق ذات دلالة

الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ = للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات فعالية الأداء الإداري ككل، والجدول (14) يبين ذلك.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما درجة فعالية الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد؟".

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات فعالية الأداء الإداري وعلى فعالية الأداء الإداري ككل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	أتابع مشكلات وحاجات الطلبة وأسهم في حلها وإشباعها.	3.90	1.39	1	عالية
16	أحدد المعايير التي تقيس النجاح أو الفشل عند تنفيذ القرارات.	3.67	1.41	2	عالية
15	أؤكد على مبدأ المشاركة في صنع القرارات.	3.61	1.57	3	عالية
14	أعترف بإنجازات المعلمين وأشيد بها.	3.43	1.68	4	عالية
17	أفضل المواقف التي تتيح لي استخدام أفكار خاصة في أدائها.	3.35	1.34	5	متوسطة
13	أمنح المعلمين تغذية راجعة بصورة بناءة.	3.32	1.61	6	متوسطة
12	أطلع المعلمين على كل جديد علمياً وتربوياً.	3.30	1.63	7	متوسطة
10	أنمي لدى المعلمين روح المبادرة وتحمل المسؤولية.	3.21	1.71	8	متوسطة
9	أشارك المعلمين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.	3.19	1.70	9	متوسطة
1	أشجع المعلمين على ابداء آرائهم واقتراحاتهم.	3.13	1.68	10	متوسطة
8	أشجع المبادرات والابتكارات المقدمة من قبل المعلمين لتطوير العمل المدرسي.	3.13	1.72	10	متوسطة
11	أستخدم أسلوب الإقناع والمناقشة مع المعلمين بخصوص الأعمال المدرسية.	3.13	1.73	10	متوسطة
5	أحرص على التعامل بصراحة وحرية مع جميع المعلمين في المدرسة.	2.98	1.67	13	متوسطة
2	أتقبل أفكار المعلمين الجديدة وأرحب بها.	2.97	1.76	14	متوسطة
3	أعمل على توفير مناخ يسوده روح التعاون وعمل الفريق.	2.97	1.71	14	متوسطة
7	أعامل المعلمين بروح الزمالة والعمل الجماعي.	2.95	1.71	16	متوسطة
6	أعمل على خلق أواصر المحبة والألفة بين المعلمين.	2.91	1.76	17	متوسطة
4	أبدي للمعلمين اللطف والراحة أثناء حديثي معهم.	2.86	1.66	18	متوسطة
فعالية الأداء الإداري ككل		3.22	1.32		متوسطة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

فعالية الأداء الإداري ككل تُعزى لمتغيرات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والجنس، والتفاعل بينها؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فعالية الأداء الإداري ككل، وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والجدول (15) يبين ذلك.

يلاحظ من الجدول (14) أن درجة فعالية الأداء الإداري لدى أفراد عينة الدراسة جاءت متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.86 - 3.90) بدرجة تتراوح بين متوسطة وعالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فعالية الأداء الإداري ككل، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية).

الخبرة الإدارية	الجنس	المؤهل العلمي							
		بكالوريوس		بكالوريوس + دبلوم		ماجستير فأكثر			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
10 سنوات فأقل	ذكر	1.80	0.53	2.66	0.82	2.85	1.33	2.41	0.93
10 سنوات فأقل	أنثى	1.83	0.31	3.42	1.41	2.99	1.25	2.93	1.34
أكثر من 10 سنوات	ذكر	2.66	1.31	3.53	1.33	3.98	1.16	3.65	1.29
10 سنوات	أنثى	2.45	1.12	3.60	1.23	4.12	1.09	3.66	1.26
10 سنوات	الكلية	2.53	1.14	3.57	1.26	4.06	1.12	3.65	1.27
الكلية	ذكر	2.00	0.83	3.09	1.17	3.69	1.29	3.05	1.29
الكلية	أنثى	2.11	0.82	3.53	1.29	3.76	1.25	3.38	1.33
الكلية	الكلية	2.05	0.81	3.33	1.25	3.73	1.26	3.22	1.32

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فعالية الأداء الإداري ككل، وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية. ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (Three way ANOVA)، والجدول (16) يبين ذلك.

جدول (16): تحليل التباين الثلاثي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فعالية الأداء الإداري ككل، وفقاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) والتفاعل بينها.

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.946	1	.946	.736	.392
المؤهل العلمي	39.112	2	19.556	*15.207	.000
الخبرة الإدارية	24.401	1	24.401	*18.975	.000
الجنس × المؤهل العلمي	1.746	2	.873	.679	.508
الجنس × الخبرة الإدارية	.912	1	.912	.709	.401
المؤهل العلمي × الخبرة الإدارية	3.319	2	1.659	1.290	.277
الخبرة الإدارية × المؤهل العلمي × الجنس	1.101	2	.550	.428	.652
الخطأ	255.906	199	1.286		
المجموع المعدل	365.022	210			

* نو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

- يلاحظ من الجدول (16) ما يلي:
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدلالة احصائياً وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية، والجدول (17) يبين ذلك.
 - عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فعالية الأداء الإداري ككل، يعزى لمتغير الجنس.

جدول (17): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فعالية الأداء الإداري ككل، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الفرق بين المتوسطين الحسابيين			
المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس+دبلوم	ماجستير فأكثر
بكالوريوس	2.05	*1.28	*1.68
بكالوريوس+دبلوم	3.33		0.40
ماجستير فأكثر	3.73		

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

ومتغيري المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، تعزى للتفاعل الثلاثي بين متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل، وكل مجال من مجالاتها من جهة وفعالية الأداء الإداري ككل من جهة أخرى؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل وكل مجال من مجالاتها من جهة، وفعالية الأداء الإداري ككل من جهة أخرى، والجدول (18) يبين ذلك.

جدول (18): معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل وكل مجال من مجالاتها من جهة وفعالية الأداء الإداري ككل من جهة أخرى

المجال	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	العدد
البصري	.573**	.000	211
	.772**	.000	211
	.874**	.000	211
السمعي	.772**	.000	211
	.874**	.000	211
	.873**	.000	211
الحسي (الحركي)	.874**	.000	211
	.873**	.000	211
	.873**	.000	211

** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)

المؤهلات والدرجات العلمية، وأنهم حصلوا على نفس التنشئة ونفس التدريب والتأهيل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث يرى الباحثان أنه كلما ازداد تأهيل المدير ازداد نموه المهني؛ وازدادت معرفته بنفسه، وقدراته، وحسن تقديره لمهارات الاتصالات لديه. ووجود فرق ذي دلالة إحصائية يعزى لمتغير الخبرة الإدارية. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين ذوي الخبرة الأطول اكتسبوا خبرات ومهارات واسعة في الاتصال الإداري، كما حصلوا على العديد من الدورات وورش العمل التي ساهمت في زيادة مخزون المعرفة والمهارة في الاتصال لديهم.

كما أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتفاعلات الثنائية بين متغيري الجنس، والمؤهل العلمي، ومتغيري الجنس والخبرة الإدارية، ومتغيري المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية. وهذه النتيجة بنظر الباحثين نتيجة طبيعية؛ ذلك أن مديري المدارس وبغض النظر عن الجنس يحصلون على نفس التأهيل العلمي، ويمرون بنفس الخبرات، لذلك لم تحصل فروق نتيجة لتفاعل الجنس مع أي من المتغيرين الآخرين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما مستوى فعالية الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد؟"

تظهر النتائج أن مستوى فعالية الأداء الإداري لدى أفراد عينة الدراسة (متوسط)، وهي نتيجة قد تكون غير مرضية، ولا تتسجم مع الطموح المنشود. وقد يعزى ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية، وأن صلاحيات المديرين محدودة بموجب تعليمات وأنظمة لا يستطيعون تجاوزها، وأن غالبية المديرين لم تكن لهم خلفية إدارية مسبقاً، فقد عملوا لفترات طويلة في التدريس، وأن تخصصاتهم الأصلية تتعلق بالمهن التعليمية وليست الإدارية؛ مما يستوجب تكثيف البرامج التدريبية لإملاك القدرات الإدارية اللازمة التي من المفترض أن يمتلكها المدير كقائد تربوي في المدارس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فعالية الأداء الإداري ككل تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والتفاعل بينها؟"

أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية على فعالية الأداء الإداري ككل، يعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحثان ذلك إلى المديرين والمديرات بغض النظر عن الجنس يعملون بنفس الظروف، ويمتلكون نفس الصلاحيات الإدارية والإمكانيات المادية، كما أنهم يحملون نفس المؤهلات العلمية، ويحصلون على نفس الدورات التدريبية، وأن تعيين المديرين من الجنسين يخضع لنفس الشروط والتعليمات.

يلاحظ من الجدول (18) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل وفعالية الأداء الإداري.

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد؟"

تبين من خلال النتائج أن درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد جاءت بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بعض الإدارات المدرسية قد لا تمتلك الخبرة الكافية في العمل الإداري، أو في الهيكل التنظيمي للمدرسة، أو الأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل، حيث لا يتمكن المدير من إبراز قدراته في الاتصال، وإنما يكتفي بتنفيذ التعليمات. كما يمكن أن يعزى السبب إلى وجود ضعف في مهارات الاتصال لدى البعض. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد العال (2010) التي أظهرت أن درجة استخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن مجال الاتصال البصري قد حصل على المرتبة الأولى. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الاتصال البصري يساعد بشكل كبير على إرسال الرسالة وتوضيح المعنى. وأما الاتصال السمعي فقد حل في المرتبة الثانية بعد البصري، وهذا يعود برأي الباحثين إلى أن كثيراً من جوانب الاتصال الإداري يكفي فيها الاتصال السمعي، فمجرد إيصال المعلومة سماعياً قد يوصل الرسالة. وأخيراً حل المجال الحسي؛ لأن كثيراً من الاتصالات الإدارية عبارة عن تعليمات رسمية وقرارات يكفي أن يتم إيصالها بصرياً أو سماعياً، ولا مجال فيها لمراعاة المشاعر، وهذه هي طبيعة الدوائر والعمل الرسمي والروتيني.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل وكل مجال من مجالاتها تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والتفاعل بينها؟"

أظهرت النتائج عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين والمديرات في المدارس وبغض النظر عن جنسهم يعيشون ظروفًا متشابهة داخل المدرسة، ويخضعون لنفس الأنظمة والتعليمات، ويحملون نفس

- العمل على مراعاة مهارات وقدرات الاتصال، وأخذها بالحسبان عند اختيار المديرين الجدد للمدارس.
- توفير برامج تعليمية في مهارات الاتصال تعتمد أسلوب التعلم الذاتي بحيث يستطيع المديرين وغيرهم من الاطلاع عليها والتعلم منها وتطبيقها إذا لم يتم توفير الدورات التدريبية اللازمة لهم.
- إجراء المزيد من الدراسات في موضوع الاتصال الإداري والفعالية الإدارية في مناطق وعلى فئات تربوية أخرى كمديري التربية، والمشرفين التربويين، والمرشدين النفسيين.

المراجع

- أبو سمرة، محمد. (2008). *الاتصال الإداري والإعلامي*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- أبو الغنم، خالد محمد. (2002). *أثر الرسائل غير اللفظية في فعالية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء نيبين "دراسة ميدانية"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- بافيستر، ستيف وفيكروز، أماندا. (2006). *علم نفسك البرمجة اللغوية العصبية*. جدة: مكتبة جرير.
- الزهراني، عبد الناصر. (2005). *البرمجة اللغوية العصبية*. بيروت: دار ابن حزم.
- نايت، سو. (2004). *البرمجة اللغوية العصبية في العمل: الاختلاف الذي يحدث فارقا في مجال العمل*. جدة: مكتبة جرير للنشر والنشر.
- الشامان، أمل. (2001). أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية*، 13 (2)، 377-438.
- طعمة، أماني عبد الحميد. (2009). *الهندسة النفسية: البرمجة اللغوية العصبية*. إربد: أمواج للنشر والتوزيع.
- عبيد، آلاء محمد. (2006). *البرمجة اللغوية العصبية*. عمان: دار صفاء.
- عبد العال، مريم عبد الرحمن. (2010). *مهارات البرمجة اللغوية العصبية لدى مديري المدارس في لواء الرمثا*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العلاق، بشير. (2010). *القيادة الإدارية*. عمان: دار اليازوري العلمية.
- كارينغي، دايل. (2000). *اكتشف القائد الذي بداخلك: فن القيادة في العمل*. الرياض: مكتبة جرير.

وأظهرت النتائج أيضا وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) مقارنة بالمتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم، ماجستير)، ولصالح تقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم، ماجستير). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن برامج الدبلوم العالي والماجستير التي يحصل عليها المديرين في ميدان الإدارة المدرسية والتربوية، قد حققت أهدافها بدليل أن فاعلية من لا يملكون هذه المؤهلات هي أقل ممن تم ابتعاثهم للحصول على الدبلوم العالي والماجستير، الأمر الذي يؤكد أهمية هذه البرامج ونجاحها. ووجود فرق ذي دلالة إحصائية على فعالية الأداء الإداري ككل، يُعزى لمتغير الخبرة الإدارية، حيث يرى الباحثان أن الخبرة الإدارية التي يمتلكها المديرين مع الزمن تزيد من فعالية الأداء؛ بسبب الخبرات التي يمتلكونها مع الوقت، وأن كثيرا منهم قد حصل على دورات، ويحمل مؤهلات علمية (دبلوم عال أم ماجستير).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري ككل وكل مجال من مجالاتها من جهة، وفعالية الأداء الإداري ككل من جهة أخرى؟".

أظهرت نتائج هذا السؤال أن المديرين الذين يحملون المؤهلات العلمية الأعلى (بكالوريوس+دبلوم عال وبكالوريوس+ماجستير)، والخبرة الأطول (10 سنوات فأكثر)، هم الحاصلون على درجة ممارسة أعلى للنظام التمثيلي في الاتصال الإداري، وفي فعالية الأداء الإداري. وقد يرجع ذلك إلى أن الخبرة الإدارية والتأهيل العلمي لدرجتي الماجستير والدبلوم العالي لهما دور كبير في تعزيز القدرة على الاتصال، وزيادة كفاءة فعالية الأداء الإداري. كما يعزو الباحثان ذلك إلى الارتباط الوثيق بين الاتصال الإداري والأداء الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو الغنم (2002) التي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسائل غير اللفظية وفعالية الاتصال الإداري، ودراسة سكر وستيفنس (Skinner & Stephens, 2003) التي أظهرت أن أنظمة التمثيل الحسية لها دور في زيادة مستوى الاستجابات المطلوبة للإعلان؛ مما يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات التسويقية.

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:
- عقد المزيد من الدورات التدريبية في مجال مهارات الاتصال لمديري المدارس؛ من أجل تعزيز فاعلية الاتصال الإداري بمجالاته المتعددة البصري والسمعي والحسي.

- Chandan, S. (2005). *Organizational Behavior*, 3rd Ed., New Delhi, Vikas Publishing House.
- David, B. & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behavior: An Introductory Text*, 5th Ed., London: Prentice Hall.
- Helm, D. (1989). *Improving English Instruction Through Neuro-Linguistic Programming*. New Hope Seminars at Alamogordo High School, New Mexico. pp 110-115.
- Singha, A. & Abraham, A. (2008). Neuro linguistic programming: A key to business excellence. *School of Management Sciences*. Varanasi, India, 19, 139 –147.
- Skinner, H. & Stephens, P. (2003). Speaking the same language: The relevance of neuro- Linguistic programming to effective marketing communications. *The Journal of Marketing Communications*, 9, 177–192.