

دراسة تقييمية لواقع الاتصال الإداري لدى الموظفين في الإدارة المدرسية وعلاقته بأدائهم الوظيفي
دراسة ميدانية على المدارس الحكومية والخاصة بولاية غرداية
باباوا عمر بالحاج¹، * الطيب بلعربي²
¹² جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله (الجزائر)

An Evaluation Study of the Actuality of Administrative Communication among the Staff in the School Administration and its Relationship with their Job Performance A Field Study on the Public and the Private Schools in Ghardaia

BBAOUAMER BAELHADJ^{1,*} TAYEB BALAARBI²
b.hadje47@mail.com tayeb_larbi51@hotmail.com
University of Algiers 02 Abou El KacemSaadallah (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2019/11/18 تاريخ القبول: 2020/04/05 تاريخ النشر: 2022/02/28

Abstract. Administrative communication is a prominent element of school management. Since the school is as an integrated system, all active partners share information and send messages among themselves to accomplish their work to achieve the goals of the school.

Although we are aware of the extent to which modern technology contributes to facilitating communication and reduces effort, time and cost, this study aims to find out the relationship between administrative communication and performance. In order to achieve the purposes of the study; the researcher adopted the descriptive analytical method using the questionnaire and interview tools.

The sample of the study reached (194) individuals, and five oral interviews were conducted. The study showed the following result: Administrative communication and job performance in the school administration in Ghardaia appeared at a high level. The results also showed a significant correlation at the level of significance ($\alpha=0.01$) between the reality of administrative communication and the performance of staff in the school administration in Ghardaia. The results also showed that there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.01$) in the assessments of the study sample member regards the actuality of administrative communication; attributed to the variable of the type of school, and it is in favour of private schools.

Keywords evaluation, school administration, staff, administrative communication, performance.

ملخص. يعتبر الاتصال الإداري أحد أهم المكونات الرئيسية في إدارة المدرسة؛ ويعتبر في نفس الوقت من أخطرها، ذلك لأن المدرسة كمنظومة مكونة من مختلف الفاعلين فيها من الداخل والخارج، يتبادلون المعلومات ويرسلون رسائل فيما بينهم لإنجاز أعمالهم تحقيقاً لأهداف المدرسة؛ وقد ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عملية الاتصال وفي التقليل من الجهد والوقت والتكلفة، لذا نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة واقع الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وبتوظيف أداتي الاستبيان والمقابلة، فبلغت عينة الدراسة (194) فرداً، وتم إجراء خمسة مقابلات شفوية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الاتصال الإداري والأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الإدارة المدرسية بولاية غرداية ظهر بمستوى عال، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين واقع الاتصال الإداري والأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الإدارة المدرسية بولاية غرداية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) في تقديرات أفراد العينة لواقع الاتصال الإداري تعزى لمتغير نوع المدرسة وجاء لصالح المدارس الخاصة.

الكلمات المفتاحية: التقييم، الإدارة المدرسية وموظفوها، الاتصال الإداري، الأداء

1. مقدمة

يقع الاتصال على رأس الوظائف الأساسية في الإدارة المدرسية؛ إذ لا يمكن أن نجد وظيفة تتم من دون اتصال. فالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتقييم واتخاذ القرار.. لا يمكن أن تتم خارج إطار الاتصال، وقد أشارت الأبحاث أن أكثر من ثلثي النشاط الإداري للقائد التربوي عبارة عن أنشطة روتينية ذات الطابع الاتصالي (Fred, 1986. 169). تصل إلى حد 86% من مجموع وقت القائد وتظهر أكثر تحديدا في قراءة الرسائل والمراسلات الإدارية وكتابتها، والحديث عبر الهاتف، وتوجيه التعليمات والمذكرات والبطاقات التقنية والتوضيحية، وإرسال وإخبار، وإعطاء معلومات واستقبالها، فضلا عن الوقت الذي يقضيه ويخصه للاستقبالات والاجتماعات والمقابلات وغيرها (العزاوي، 2011. ص29)

لا تتوقف أهمية الاتصال الفعال داخل المدرسة فقط؛ وإنما ينتقل أثرها إلى البيئة المحيطة بالمدرسة، فعلاقة المدرسة ببيئتها تعتمد في نشاطها على عملية الاتصال والتفاهم المتبادل مع جمهورها وعلى الصدق والحقيقة والأمانة، ومن خلال عملها لشرح وتفسير سياسات وخطط وأهداف المدرسة لجمهورها، وبالتبع فإن جمهور المدرسة سينقل للإدارة المدرسية آراءهم وآمالهم بكل صدق وأمانة، وهذا الاتصال الفعال ستبنى علاقات ايجابية بين المدرسة وجمهورها (الدليبي، 2011. 50) وتتحقق بذلك الأهداف التربوية.

1.1. اشكالية الدراسة:

يؤكد التربويون على أهمية الاتصال الفعال في الإدارة المدرسية، إذ عن طريقه ترتبط مختلف أجهزة المؤسسة ببعضها ويتحقق التكامل والتعاون بين أجزائه، ويسهم بذلك في اتخاذ القرارات الصائبة الذي يعتمد على دقة المعلومات في وقتها ومن مختلف مستوياتها، كما أنه من خلال التغذية الراجعة الذي يحققه الاتصال الفعال يتمكن مختلف المسؤولين الإداريين من معرفة أثر الرسالة المرسله ومدى تقبل الطرف الآخر لأرائه وأفكاره وأعماله داخل المدرسة، وبالتالي تقرير ما يجب فعله إزاء ذلك المستقبل، ومن الناحية الأخرى فإن الاتصال الفعال يُمكن من التأثير في السلوك الوظيفي وفي توجيه الأداء، وسيرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين، وينمي لديهم روح الفريق والشعور بالانتماء إلى المدرسة والاندماج فيها، ومن خلال الاتصال الفعال سيتمكن القائد التربوي من شرح سياسات العمل وبرامج العمل ويحميهم بذلك ويحمي نفسه كقائد تربوي من الدعايات الضارة والمغرضة (الظرفات، 2012. 91)، ورغم هذه الأهمية للاتصال، فقد يتأثر هذا الجهاز بمجموعة من الأسباب التي تؤدي به إلى بتر هذه العملية، فتتأثر أغلب الوظائف الأخرى في الإدارة المدرسية بسببه، ولنا أن نتخيل ذلك الكم الهائل من المشكلات التي قد يمكن أن تطفو إلى السطح لتتحول بعد ذلك إلى أزمات وتتضاعف إلى حد لا يمكن تصور مثاله إن لم تعالج دورة الاتصال.

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الاتصال وعلاقته بالأداء؛ ومن هذه الدراسات دراسة بوعطيط (2009) ودراسة أشرف (2015) ودراسة عبود، وغيرهم من الدراسات التي بينت الأثر الايجابي لفعالية هذه الوظيفة في المؤسسات التربوية؛ ومن خلال خلاصة هذه الدراسات نستخلص مشكلة الدراسة الحالية والمتمثلة في:

التساؤل العام:

ماهو واقع كل من: الاتصال الإداري والأداء، وهل من علاقة ارتباطية بينهما لدى الموظفين العاملين في إدارة المدارس الحكومية والخاصة بولاية غرداية؟.

فرضيات الدراسات: من خلال التساؤل العام السابق نصوغ الفرضيات التالية

- 1- واقع الاتصال الإداري بين الموظفين العاملين في الإدارة المدرسية بولاية غرداية جيد؟.
- 2- واقع الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الإدارة المدرسية بولاية غرداية جيد؟.
- 3- توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الإدارة المدرسية بولاية غرداية؟

4- لا توجد فروق في تقديرات أفراد العينة لواقع الاتصال الإداري تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومية، خاصة)

2.1. أهداف الدراسة:

- الكشف عن مستوى الاتصال الإداري والأداء الوظيفي الواقع في الموظفين العاملين بالإدارة المدرسية.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الإدارة المدرسية.
- الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق بين المدارس الحكومية والخاصة في واقع الاتصال الإداري

3.1. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في حساسية الموضوع الذي تبحث فيه؛ وهو موضوع الاتصال الإداري بين الموظفين، إذ يعتبر العصب الذي يربط بين جميع أقسام المؤسسة التربوية في بيئتها الداخلية والخارجية، وتظهر أهمية الاتصال بكونه المنطلق في بروز مشكلات تنظيمية بسبب سوء استخدام هذه الوظيفة، وتكون السبب في تشكيل الصمت الوظيفي وتنقطع بذلك دورة الاتصال ما يعني بروز مشكلات تنظيمية أكثر تعقيدا مستقبلا.

- أن نتائج الدراسة ستجلب انتباه المسؤولين في الوزارة والمختلف الباحثين للاستفادة من نتائجها ولتوسيع دائرة البحث في مختلف ولايات الوطن لأهمية موضوع البحث.

4.1. مفاهيم الدراسة:

1.4 التقييم: هي عملية تنطلق من جمع بيانات لإصدار حكم على قيمة الأشياء أو السمات أو الأعمال باستخدام المقاييس والاختبارات المقننة لتحديد مركز هذه الأشياء ودقتها وفعاليتها وكفاءتها ومستواها عن طريق تحديد ما تحققه من الأهداف التي ينبغي الوصول إليها (أبو التمن، 2007، 249)

إجرائيا: نعني به تقدير وقياس وظيفة الاتصال لدى الموظفين العاملين في الإدارة المدرسية، وما مدى درجة فعاليته، ودرجة وجود الصمت بين الموظفين؛ ويستند هذا التقدير على أداة قياس أعدت لهذا الغرض.

2.4 الإدارة المدرسية وموظفوها: تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة، يترأسهم مدير المدرسة، يسعى هذا الفريق إلى تحقيق الأهداف التربوية، تحقيقا يتماشى مع ما رسمته الدولة من الشخصية الجزائرية من خلال المدرسة، ومن خلال الوظائف المنوطة بإدارة المدرسة من تخطيط وتنظيم وتنسيق واتصال ومتابعة وتقييم للتأكد من مدى تحقق الأهداف (المعاينة، 2007، 33). ويتفق مع هذا التعريف ما ذهب إليه (شعلة، 2000، 61). و (المليجي، 2011، 90)

ويمكن القول بأن الإدارة المدرسية هو ذلك الفريق المكون من إداريين وفنيين داخل المدرسة يسهرون على القيام بواجباتهم وتحقيقها، تحقيقا يتماشى مع رؤيا ورسالة وأهداف وزارة التربية الوطنية وما جاء به الميثاق الوطني إبان الاستقلال، يترأس هذا الفريق؛ القائد التربوي، ويسعى بدوره إلى توفير البيئة المناسبة لأعضاء الفريق للقيام بواجباتهم المنوطة بهم، ويسعى الفريق من جهة أخرى إلى التعاون مع القائد التربوي للقيام بوظائف الإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وتقييم، يتواصل أعضاء الإدارة المدرسية فيما بينهم تواصل انساني واجابي بما يخدم ويوفر البيئة المناسبة للمتعاملين مع الإدارة المدرسية من معلمين وأساتذة ومتعلمين وأولياءهم وكل من له علاقة بالمدرسة من داخلها أو خارجها إجرائيا: ونعني بالموظفين العاملين في الإدارة المدرسية كل من: المدير، المقتصد، المستشار التربوي والمساعدين لهم والمرسمون والمتربصون وكل من له وظيفة في إدارة المدرسة في مراحلها الثلاث (ابتدائي، متوسط، ثانوي).

- الاتصال الإداري:

يعرف بأنه عملية نقل وتبادل المعارف والأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء المنظمة، ومن خلاله يحقق الرئيس مع رؤوسيه أهداف المنظمة (العجمي، حسان، 2007، 272). وهو نفس ما ذهب إليه (حمدان) المذكور في (العجمي) بأنه "عملية يتم بواسطته نقل المعلومات أو المهارات أو الميول أو القيم من فرد لآخر، أو من فرد لآلة، أو من آلة إلى أخرى.

إجرائياً: تلك العملية الإدارية والعصب الذي يتوقف على أساسها نجاح المدرسة وفعاليتها، من خلال تبادل مختلف المعلومات بمختلف الوسائل والأساليب لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف. وهو ما تعبر عنه الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الموظف الإداري في المقياس الذي تم إعداده من طرف الباحث والمستخدم في هذه الدراسة والذي يشمل على الأبعاد التالية: الكفاءة، وسائل الاتصال، معوقات الاتصال، الصمت الوظيفي.

تعريف الأداء الوظيفي: درجة تحقيق الأهداف التي وُضعت للعامل وما المطلوب تحقيقه منه. (عبد المحسن 2006. 3)،

ويعرف بأنه أسلوب يُمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة العاملين في المدرسة على أداء واجباتهم والقيام بمسؤولياتهم المهنية، والتحقق كذلك من سلوكهم المهني أثناء تأدية واجباتهم (أبو شيخة، 2004. 217)

إجرائياً: ذلك الجهد الذي يقوم به الموظف الإداري في المدرسة في منصبه الذي أسند إليه لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التربوية. وهو ما تعبر عنه الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الموظف الإداري في المقياس الذي تم إعداده من طرف الباحث والمستخدم في هذه الدراسة.

15.1 إطار النظري والدراسات السابقة:

1.5- منظومة الاتصال: الاتصال الإداري في الإدارة المدرسية عملية يتم من خلالها إيصال مختلف المعلومات والخبرات من موظف إلى آخر لتحقيق الأهداف المدرسية، حيث تتكون هذه العملية من خلال المنظومة التالية:

① المرسل Sender ويسمى بواضع الرموز.

② المستقبل Receiver: وهو المعنى بالرسالة.

③ الرسالة The Message: وهي المحتوى وقد يتكون من الرموز والإشارات والكلمات.

④ قنوات الاتصال Channels: وهي الطريقة التي يختارها المرسل لإرسال الرسالة، والقنوات المتاحة حالياً لإرسال الرسالة في المدارس بين الموظفين عديدة ومنها: الأوامر الشفوية وهي الأكثر استعمالاً، الأوامر المكتوبة كالبلاغات والإعلانات والنشرات؛ المذكرات والتقارير عن الأنشطة، الاجتماعات المدرسية، صندوق الاقتراحات والشكاوى ودفتر الملاحظات، الإذاعة المدرسية، مجلة المدرسة، الموقع الإلكتروني للمدرسة، مختلف صفحات التواصل الاجتماعي: الفيسبوك، أو الواتس أب أو الماسنجر، أو تويتر وغيرها من البرامج، التلفزيون الإعلاني، .. ويتوقف اختيار إحدى هذه القنوات على عدد من الاعتبارات منها: السرعة المطلوبة لوصول المعلومة، سرية المعلومات التي تحملها الرسالة، التكلفة، عدد المطلوب الاتصال بهم، نوع الرسالة وأهميتها (الحربي، 2007. 118).

⑤ التغذية العكسية Feedback: وهو الأثر المرتد من المستقبل لمحتوى الرسالة. (جواد، 2009. 356-358).

من خلال هذه المنظومة يتم انتقال المعلومات بين الموظفين، وفي حال تعرض أحد مكونات هذه المنظومة إلى خلل ما فسيكون تأثيره عميقاً في المؤسسات إن لم تتخذ التدابير العلاجية بصفة مستعجلة، وغير ذلك فستنتقل المؤسسة من وضعية الاتصال إلى وضعية الصمت الوظيفي.

2.5- الصمت الوظيفي:

قد يتعرض جهاز الاتصال إلى بروز تشوشات واضطرابات فيفقد بذلك دوره في المؤسسة، وتضعف أو تصل إلى حد الانقطاع في جهاز الاتصال فيظهر ما يسمى بالصمت الوظيفي، فتتوقف بذلك الخطابات والمراسلات ويعم الامتناع عن الكلام بين الموظفين، ويزداد الأمر تفاقماً حين بروز مشكلات تنظيمية، وهنا تكون الحاجة ماسة إلى الاتصال بالأعضاء لإعلامهم بذلك أو استشارتهم في الأمر، ولكن جهاز الاتصال غير فعال وهذا ما سيؤدي حتماً إلى تفاقم المشكلات أكثر.

يعرف برينشيفيد (Brinsfield) المذكور في "عبود وحسين" الصمت الوظيفي بأنه "حجب الموظف للأفكار والآراء والامتناع عن ذكرها تجنباً للآثار السلبية المترتبة عليهما" ونفس الأمر اتجهت إليه (عبود، حسين، 2016، ص 238) حيث عرفنا الصمت الوظيفي بأنه: تردد الموظف في الحديث عن قضايا المنظمة خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من قبل مسؤوليه وبالتالي التأثير السلبي على العلاقات، حيث نجد من التعريفين تبرير للصمت الوظيفي وهو الخوف من الآثار السلبية الناتجة عن عرض الآراء والأفكار والتي ستعكس على العلاقات وهو ما سمته دنيال (Daniel, et al, 2015, p297) بالصمت الدفاعي فيحجب الموظف الأفكار والمعلومات والآراء كشكل من أشكال الحماية الذاتية، على أساس الخوف. وهو سلوك مقصود واستباقي، يهدف إلى حماية الموظف من التهديدات الخارجية

يعتقد الباحث أن ظاهرة الصمت الوظيفي حاضرة في العديد من المؤسسات التربوية، وما يدل على ذلك كثرة شكاوى الموظفين عن سياسة المؤسسة في قراراتها، وفي أجورها؛ وفي العديد من الجوانب، وفي حال الاستفسار عن ما إذا كان الرؤساء على علم بهذه القضية؛ وما إن كان قد تواصل مع الرؤساء بهذا الشأن. فنجد أن الغالبية تفضل الصمت، ولهذا أسباب عديدة؛ ومنها عدم تقبل الإدارة لأي معارضة وحتى وإن كانت شرعية إذ تعدها تهديداً لوجودها ومصالحها وانتهاج سياسة الإسكات وقمع صوت الموظفين. (Beheshtifar et al, 2012, p 281)، ومنها قناعة الموظفين بالظروف التنظيمية وأنه لا توجد امكانية للتغيير والتطوير نظراً للعديد من الملاحظات التي قُدمت في هذا الشأن ولكن لم تستجب لها الإدارة العليا (عبود، حسين، 2016، ص 233)، وهو ما سماها دانيال "بفعالية الصوت" (Daniel, et al, 2015, p295) أي تصورات الموظفين حول تأثير أصواتهم في عملية صنع القرار، فإن لم يكن لهم أثر سابق ولم تكن لهم تصورات جيدة عن الإدارة في السماع لهم فإنهم سيلجؤون إلى الصمت، وهذا نتيجة فقدان الثقة في الإدارة؛ ومن أسباب الصمت أيضاً خوف الموظف من أقرانه، إذ يعتبرون الأفراد المبلغين والمتصلين بالإدارة العليا خائناً للجماعة وبالتالي قد يؤدي به إلى العزلة الاجتماعية فينفر عنه أقرانه في التنظيم؛ ومن الأسباب سعي الموظف نحو المحافظة على العلاقات مع الرؤساء والأقران وتقبل كل ما تصدره الإدارة من قرارات وسياسات؛ ومنها السعي نحو عدم الظهور لدى الإدارة العليا بأن الموظف كثير الشكاوى وبالتالي الحصول على الترقية والزيادات. (Morrison, Milliken&Hewlin, 2001.p 15) بحيث يفضل الموظف موقف الصمت بهدف توليد انطباع إيجابي عنه لدى رئيسه للحصول على المكافآت". (Daniel, et al, 2015, p296)

إن للصمت الوظيفي تأثير كبير على المؤسسة التربوية وعلى أداؤها، فهو معوق خطير للتطوير والتغيير بسبب منعه للتغذية الراجعة (Morrison, et al, 11-10, 2001). ويؤدي إلى انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرار لعدم وجود مدخلات عديدة للمعلومات، وقد يؤدي إلى احتمال بروز الصراع التنظيمي بين الأعضاء وإلى ظهور أزمات لا حصر لها في المؤسسة إن لم تعالج دورة الاتصال. (الكساسبة، الفاعوري، 2009، 147)

6.1 الدراسات السابقة:

تعددت وتنوعت الدراسات التي بحثت في موضوع الاتصال الإداري أو الصمت الوظيفي وستناول بعضاً منها فيما يلي: أجرى أشرف (2015) دراسة هدفت إلى دراسة العلاقة السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاج؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبيان على عينة قوامها (418) معلماً في مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء توافر السلوكيات المضادة للإنتاجية بدرجة منخفضة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية دالة موجبة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة،

كذلك بين الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، ووجود علاقات ارتباطية دالة سالبة بين (الصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية) وكل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة.

أجرى عبود، وحسين (2016) دراسة هدفت البحث عن العلاقة التآثرية بين كل من أسباب الصمت التنظيمي وأداء العاملين في جامعة بابل حيث تم اختيار عينة عشوائية قدرت بـ (100) فرد، ووزعت عليهم استبانة صممت لمعرفة آرائهم ومدى إدراكهم للآثار السلبية المترتبة على سكوت الموظف عن المشاكل التي تحدث في العمل ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم، بينت النتائج بأن هناك علاقة ارتباط عكسية قوية بين أسباب الصمت (أسباب إدارية وتنظيمية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية، والخوف من الإضرار بالعلاقات) ومؤشرات أداء العاملين (الرضا الوظيفي، الابداع، الانتاجية)، كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة بين أسباب الصمت ومؤشر الغياب، أي كلما زادت أسباب الصمت لدى العاملين زادت معدلات الغياب وترك العمل، وبينت النتائج وجود علاقة تأثير عكسية بين أسباب الصمت ومؤشرات أداء العاملين (الرضا الوظيفي، الابداع، الانتاجية)

أجرت الحضرمي (2017) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وكذلك الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الصمت التنظيمي، وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت ببناء استبانة صممت لهذا الغرض، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات سعودية، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (391) عضو هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية متوسط، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة سالبة بين البعد التنظيمي، وكلا من بعد الرضا الوظيفي والإنتاجية، بمعنى كلما قل الصمت التنظيمي في البعد التنظيمي؛ ارتفع الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس.

أجرى بوخاري (2017) دراسة هدفت التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المدرسة الجزائرية، وتحديد الأساليب الفعالة لرفع مستوى أداء الأستاذ، كما يفيد الإدارة المدرسية في الكشف عن نقاط الخلل في بعض نظم الاتصال ومعالجتها، أما عن منهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (200) أستاذ موزعين على (12) متوسطة بلدية غرداية، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق المستوى الأعلى المطلوب من الأداء لا يتم إلا من خلال تبني الإدارة المدرسية لنظام اتصال جيد وفعال.

بعد استعراضنا لعددٍ من الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الإداري والصمت الوظيفي، نجد أنها تتفق مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وأداة الدراسة وهو الاستبيان؛ واختلفت مع الدراسة الحالية حيث وضفت الدراسة الحالية أداة المقابلة كأداة مدعمة للاستبيان، واختلفت أيضا في مجتمع الدراسة وهي ولاية غرداية، وفي نوع المدرسة (حكومية، خاصة).

2. الطريقة والأدوات

1.2- منهج البحث: انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها وموضوعها، اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع الاتصال الإداري للموظفين العاملين في الإدارة المدرسية وعلاقته بالأداء الوظيفي.

2.2- حدود البحث:

1.2.2 الحدود المكانية: يتوزع الموظفون العاملون في الإدارة المدرسية في أطوارها التعليمية الثلاثة بولاية غرداية إلى (12) بلدية، حيث يمارسون مهامهم في الابتدائيات والمتوسطات والثانويات وفي المدارس الحكومية والخاصة

2.2.2 الحدود الزمانية: حددت الدراسة خلال الموسم الدراسي 2018/2019.

3.2.2 الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على جميع الموظفين العاملين في الإدارة المدرسية في المراحل التعليمية الثلاثة وفي المدارس الحكومية والخاصة.

3.2 مجتمع البحث: مجتمع البحث الحالي يشتمل على كل الموظفين العاملين في الإدارة المدرسية في أطوارها التعليمية الثلاثة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) وفي المدارس الحكومية والخاصة بولاية غرداية، وعددهم -في المدارس الحكومية- حسب ما جاء في احصائيات مديرية التربية لسنة (2019) هو: (1227) منهم المرسمون، والمتعاقدون، والمتربصون، والمكلفون، ورؤساء مصالح، والمساعدون

4.2 عينة الدراسة: بسبب طول مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة تمثيلية بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي بالتنسيق مع موظف من مديرية التربية بولاية غرداية، ومع مفتشين أحدهما خاص بالمرحلة الابتدائية، والثاني بالمرحلة الثانوية، وذلك لضمان تمثيل العينة لأغلب بلديات الولاية، وأما في التعليم الخاص فقد تم اختيار عينة تمثيلية من مختلف بلديات غرداية وبنورة والعطف وبريان.

5.2 أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على:

- إجراء مقابلة شفوية مفتوحة مع بعض الموظفين الإداريين.

- مقياس الاتصال الإداري والأداء الوظيفي، حيث تم بناؤهما بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، حيث يتكون المقياس من الأبعاد التالية:

جدول رقم (1) يوضح أبعاد المقياس

المتغيرين	الأبعاد	رقم العبارة	العبارات الموجبة والسالبة
الاتصال الإداري	الكفاءة	من 1 إلى 07	
	وسائل الاتصال	من 08 إلى 16	
	معوقات الاتصال	من 17 إلى 22	كلها عبارات سالبة
	الصمت التنظيمي	من 23 إلى 27	كلها عبارات سالبة
الأداء الوظيفي		من 28 إلى 42	37-31-30-29

6.2- الخصائص السيكومترية للمقياس:

1.6.2 صدق المقياس:

- صدق المحكمين: بعد اتمام إعداد الاستبيان في صورته الأولية، تم عرضها وتوزيعها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والانتماء إلى المجال والمنتمين إلى خمسة جامعات من داخل الوطن وقد اعتمد ملاحظاتهم.

- صدق الاتساق الداخلي للبنود:

جدول رقم (2) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبنود:

مجال الاتصال الإداري	البنود	الصدق الداخلي
مجال الاتصال الإداري	ألتزم بالمواظبة على الاتصال والتواصل مع الآخرين	**0.469
	أمتلك القدرة على الإنصات الجيد والهادف أثناء مناقشة فكرة ما	**0.425
	أستخدم ألفاظا محترمة أثناء تعاملي مع الموظفين	**0.341
	أحترم الآراء والمقترحات التي يطرحها الآخرون في الاجتماعات	**0.270
	أهتم كثيرا بالتغذية الراجعة أثناء تواصل مع الزملاء في العمل	**0.450
	أختار وسيلة الاتصال التي تناسب مع التوقيت والهدف المطلوب للرسالة	**0.418
	أستخدم الهاتف في التواصل مع باقي الوحدات الإدارية	**0.314
	نستخدم مجموعات في صفحات التواصل الاجتماعي (الفايسبوك، الواتس آب..) لتناوالمواضيع تخص المدرسة	0.133
	غير دالة	

0.01=α دالة عند	**0.288	أستخدم السكايبSkyp أو الماسنجر messenger أو الواتس أب WhatsApp وغيرها.. في اتصالاتي	الأداء الوظيفي
0.01=α دالة عند	**0.439	يستخدم أسلوب الملاحظة والتوجيه والزيارات في الحالات التي تتطلب ذلك	
0.01=α دالة عند	**0.303	يستخدم أسلوب الإعلانات لتبليغي عن بلاغ ما	
غير دالة	0.012	أستلم التعليمات من خلال الإذاعة المدرسية	
غير دالة	0.134	الاتصال اللفظي أكثر الطرق استعمالا لتواصل مع الزملاء في العمل	
0.01=α دالة عند	**0.397	قلة الخبرة في استخدام مختلف الوسائل الإلكترونية	
0.01=α دالة عند	**0.383	صعوبة استخدام بعض أدوات الاتصال الإلكتروني بسبب التعقيدات الإدارية	
0.01=α دالة عند	**0.352	تفتقر المدرسة إلى بعض الأجهزة اللازمة لإجراء مختلف عمليات الاتصال	
0.01=α دالة عند	**0.457	يحاول بعض الموظفين حجز المعلومات وإخفائها	
0.01=α دالة عند	**0.419	التباين في الثقافات والمعتقدات يؤدي إلى عرقلة الغايات المنشودة من الاتصال	
0.01=α دالة عند	**0.335	كثرة الأعمال الورقية والمكتبية يؤدي إلى الانشغال الزائد بها مما يضعف من التواصل الفعال	
0.01=α دالة عند	**0.411	ضعف الثقة بزملائي تجعلني أفضل الصمت على التواصل	
0.01=α دالة عند	**0.383	لا توجد آلية رسمية تدعم التواصل بين الموظفين	
0.01=α دالة عند	**0.402	الخوف من فقدان وظيفتي يمنعني من مناقشة الأفكار	
0.01=α دالة عند	**0.372	الخوف من فقدان رضا المسؤولين يدفعني إلى الصمت	
0.01=α دالة عند	**0.303	ألجأ إلى الصمت عند عدم قدرتي على التعبير اللفظي في تعاملي مع الزملاء	
0.01=α دالة عند	**0.433	أقبل على عملي بنشاط وحماس وارتياح	
0.01=α دالة عند	**0.388	يصعب علي التكيف مع الحالات الطارئة في العمل	
0.01=α دالة عند	**0.372	أجد صعوبة في إدارة وقتي وترتيب أولويات عمالي	
0.01=α دالة عند	**0.416	يصعب علي فهم بعض متطلبات الوظيفة التي أؤديها	
0.01=α دالة عند	**0.239	يتلاءم حجم الوظيفة مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية	
0.01=α دالة عند	**0.490	ألتزم دوما بحضور الدورات وورش العمل والاجتماعات	
0.01=α دالة عند	**0.657	أحرص على استغلال أوقات العمل الرسمي في تأدية المهام الوظيفية	
0.01=α دالة عند	**0.470	أتوخ النزاهة والجديّة في الأعمال والأقوال	
0.01=α دالة عند	**0.457	ألتزم باستخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة وأمنة	
0.01=α دالة عند	**0.249	أجد أن مشكلاتي الشخصية تؤثر على أدائي	
0.01=α دالة عند	**0.562	لدي المهارة في كتابة الرسائل والتقارير	
0.01=α دالة عند	**0.325	أقدم تقارير مكتوبة منتظمة عن سير العمل	
0.01=α دالة عند	**0.519	أستخدم البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال بين المستويات التنظيمية	
0.01=α دالة عند	**0.404	أقوم بحفظ مختلف المعاملات الإدارية في قاعدة البيانات المؤسسة	
0.01=α دالة عند	**0.453	أسعى إلى تقليص تعاملي مع باقي الوحدات الإدارية بالورق	
0.01=α دالة عند	**0.498	أستخدم البريد الإلكتروني للمراسلات الصادرة والواردة	

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس دالة عند مستوى (0.01=α)، مما يدل على صدق المقياس إلا ثلاثة عبارات يعتقد الباحث أن لها وجود في الإدارة المدرسية لهذا حافظ عليها وأبقاها في الأداة.

2.6.2 ثبات المقياس: قام الباحث بحساب معامل ثبات الاختبار بطريقة ألفا-كرونباخ للمقياس الكلي من خلال برنامج الرزم الإحصائية SPSS فوجدنا القيمة تساوي (0.88) وهي درجة تمكننا من القول بأن المقياس يتميز بدرجة ثبات عالية.

3.6.2 تصحيح المقياس: تكون الاستجابات على هذا المقياس على تدرج الدرجات من خمسة (5) مستويات وفقا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وهي كما يلي:

جدول رقم (3) يوضح طريقة تصحيح المقياس

العبارات	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
الموجبة	1	2	3	4	5
السالبة	5	4	3	2	1

يتم الحصول على الدرجات الخام بجمع الدرجات التي تحصل عليها أفراد العينة في كل مجالات المقياس بالنسبة لواقع الاتصال الإداري، وبالنسبة للأداء الوظيفي، ثم تم حساب متوسطها الحسابي بقسمة مجموعها على عددها، وفق ما يلي:
عدد الفئات: 5 حيث أن أعلى درجة هي 5 وأقل درجة هي: 1 أي أن المدى يساوي: $5-1=4$
وبما أن طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات أي $4 ÷ 5 = 0.8$; فيكون طول الفئة هو 0.8

جدول رقم (4): يوضح تحديد درجة واقع الإدارة والأداء الوظيفي

حساب طول الفئة	$1.8=0.8+1$	$2.6=0.8+1.8$	$3.4=0.8+2.6$	$4.2=0.8+3.4$	$5=0.8+4.2$
الفئة	1.8--1	2.6--1.89	3.4--2.61	4.2--3.41	5--4.21
الاتصال الإداري / درجة الأداء الوظيفي	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

7.2- إجراءات تطبيق الأداتين (الاستبيان والمقابلة):

7.2.1 الاستبيان: بعد الحصول على وثيقة تسهيل مهمة من مديرية التربية، ثم التوجه إلى مكتب مدير المدرسة وتسليمه الاستبيان لتوزيعه على الموظفين، كما تمت الاستعانة بمفتشين للمساعدة في توزيع الاستبيان على بعض المناطق، كما تم الاستعانة أيضا بالبريد الإلكتروني حيث أرسل الاستبيان على الإيميل إلى مجموعة من المديرين للجواب عليه. وتم أخيرا الحصول على (194) استبانة.

- تنزيل الاستبيانات في برنامج الرزم الإحصائية SPSS لأجل معالجتها وفقا لأسئلة الدراسة التي تم طرحها.

- خلال فترة استرجاع الاستبيانات، تم التواصل مع بعض الموظفين العاملين في الإدارة المدرسية لأجل إجراء مقابلة شفوية معهم.

7.2.2 بروتكول المقابلة: تم إجراء المقابلة الشفوية مع بعض الموظفين الإداريين العاملين في الإدارة المدرسية من المراحل التعليمية الثلاثة، ومن المدرستين الحكومية والخاصة، وهذه العينة هي خارج العينة الاستطلاعية والعينة الأساسية للتأكد من عدم توجيه المبحوث في إجاباته، وقد جرت المقابلة انطلاقا من الإجراءات التالية:

- الالتقاء بالموظف والتعارف معه والتقدم بطلب إجراء المقابلة مع تسليمه رخصة المديرية لإجراء الدراسة الميدانية.

- بعد الموافقة؛ يتم الاتفاق مع الموظف على تاريخ إجراء المقابلة حسب الموعد الذي يناسبه ثم المقابلة

- الاستئذان لبدء المقابلة وبالتسجيل الصوتي، وإبراز الأهداف العامة للبحث ومجالات إجراء المقابلة، وطمأنة الموظف على أن المعلومات ستوظف في إطار البحث العلمي فقط مع ضمان سرية المصدر، وأن المقابلة ستكون مفتوحة ضمن مجال محور الاتصال الإداري بين الموظفين وعلاقته بالأداء الوظيفي.

- تحويل المقابلة الشفوية إلى المكتوب بتوظيف كلمات علمية تخصصية بدل العامية، وتسليم نسخة منها للموظف للاطلاع عليها والتأكد مما كتب فيها.

- الاستفادة منها والاستشهاد بها في الفصل الخاص بعرض ومناقشة النتائج

وبهذه الإجراءات تم إجراء المقابلة مع خمسة مديرين.

8.2- الأساليب الإحصائية: تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- توظيف المتوسط المرجح انطلاقاً من المقياس الخماسي ليكرت
 - معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
 - معامل الارتباط بيرسون لحساب الصدق الداخلي ودراسة العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.
 - توظيف اختبارات لعينتين مستقلتين لحساب دلالة الفروق
- 3- النتائج ومناقشتها:

1.3 عرض ومناقشة الفرضية الأولى والثانية: التي تنص على: " واقع كل من الاتصال الإداري والأداء الوظيفي لدى الموظفين في الإدارة المدرسية بولاية غرداية جيد ؟

للإجابة على هاتين الفرضيتين تم استخراج معدل المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على البنود ومقارنتها بالمتوسط المرجح المشار إليه سابقاً في الجدول رقم (4) في كل مجالات الدراسة فكانت النتيجة التالية:

جدول رقم (5) يوضح مستوى الاتصال الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

محور الأداء الوظيفي	محور الاتصال الإداري	
194	194	العينة
3,5332	3,5597	المتوسط الحسابي
عالية	عالية	المستوى

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على محور "الاتصال الإداري" إذ كان عالياً وقد بلغ (3.5597)، أما مجال محور الأداء الوظيفي فقد كان بمستوى عالٍ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.5332).

مجال الاتصال الإداري: يعتبر الاتصال؛ الشرايين الذي يجمع كل العاملين لتحقيق أهداف المدرسة، فالتعبيرات غير اللفظية والتي تتمثل في الاتصالات الجيدة وفي التواصل الفعال باستخدام الألفاظ المناسبة والاهتمام بالتغذية الراجعة وباختيار وسيلة الاتصال المناسبة كالهاتف أو الاعلانات أو البريد الإلكتروني أو بوابط في مختلف صفحات التواصل الاجتماعي، كل هذا سيساهم بدرجة كبيرة في تدعيم الاتصال وتقويته، فقد توصل دخيل (2004) إلى أن أغلب معوقات الاتصال الإداري تتمثل في الافتقار إلى التجهيزات المساعدة على إجراء مختلف عمليات الاتصال، وإلى قلة استخدام الأنترنت والبريد الإلكتروني في عملية الاتصال، في حين أنه تتفق المقابلات الشفوية مع المديرين أن أغلب الاتصالات يراعى فيها وسيلة الاتصال المناسبة للموضوع والمدة الزمنية المتاحة والجهة التي ترسل إليها الرسالة، وفي حال الاستعجال يتم الاتصال من خلال الهاتف الشخصي المحمول، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة الحمدان، العززي (2010)، إذ توصلت إلى وجود أثر فعال لأهمية الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري تتمثل في التغلب على البعد الجغرافي بين المناطق التعليمية باستخدام البريد الإلكتروني. انتشرت اليوم العديد من الوسائل والبرامج التي تعزز وتسهل من التواصل مع باقي العاملين دون عناء، فنجد شبكة الاتصالات الداخلية في المؤسسات التربوية، ونجد صفحة مشتركة يتجمع فيها افتراضياً كل الموظفين ويناقشون ويتبادلون الأفكار، وتعوض بذلك العشرات من الجلسات التي تأخذ من الوقت الكثير ويكون القرار ممكناً للتجسيد لكونه نابع من الجميع، وهذا ما أكدته أغلب المقابلات الشفوية. (4.2.1)

إن الاتصال الإداري إذا تحقق؛ فإن الصمت الوظيفي الذي هو عكس الاتصال الإداري لا يمكن ظهوره في المؤسسة التربوية، ووجود الاتصال الإداري بدرجة عالية إنما يدل على المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، لأن الهدف من الاتصال هو نقل وتبادل للمعلومات والاستشارات والمشاركة في مختلف فعاليات المؤسسة بتوظيف كل ما يسهل ويسرع من وتيرة الاتصال ويحقق الهدف، وفي حال بروز أي مشكلة فعلى القائد التربوي التصدي لها حتى لا تؤثر على دورة

الاتصال، وهذا ما أكدته المقابلة رقم (4) حيث يذكر المدير أنه إذا ظهرت مشكلة بين الموظفين فإنه سرعان ما يتدخل للإصلاح بينهم ولا يتراح له بال إلا إذا عادت إليهما البسمة.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الختاتنة (2009) الذي توصل إلى أن الصمت التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الحكومية كان متوسطا. وتختلف الدراسة الحالية أيضا مع دراسة أشرف (2015) حيث بينت النتائج أن الصمت التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

وتختلف أيضا مع دراسة الحضرمي (2017) إذ بينت أن مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية متوسط.

مجال الأداء الوظيفي: يمكن تفسير النتيجة المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي الذي ظهر بدرجة عالية، أن الأفراد العاملين في الإدارة المدرسية بولاية غرداية يسعون إلى تحقيق أداء عال في الوظائف المسندة إليهم، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى الجهود المبذولة من طرف الجهات الوصية كالمشرفين التربويين أو مدير المدرسة نفسه، من خلال إشراك العاملين واتاحة الفرص أمامهم والاهتمام بالحوافز والمكافآت بالإضافة إلى توفير فرص للتدريب والتكوين باعتبارهم أطراف مهمة في المؤسسة، كل هذه العوامل وغيرها ستؤدي إلى الرفع من أداء العاملين.

وبروز محور الأداء الوظيفي بدرجة عالية قد يكون أمر طبيعي، في ظل وجود اتصال إداري عال بين الموظفين، إذ يعتقد الباحث أن توفر علاقات إنسانية إيجابية والتي تتأثر بوجود اتصال إيجابي عال بين جميع الأطراف العاملين، ستعوض الكثير من جوانب النقص في باقي المجالات الأخرى في الإدارة المدرسية، إذ أن نجاح مؤسسات اليوم لا يقاس بما تملكه من موارد مادية ومداهيل؛ وإنما يقاس بما تملكه المؤسسة من علاقات إيجابية داخل المؤسسة وخارجها، ومن خلال وجود اتصال إداري فعال الذي يعتبر المحرك الرئيسي لجميع الأعمال في المدرسة والعصب الذي تتوقف على أساسه حياة ونشاط المدرسة، فوجود اتصال إداري فعال ساهم في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة المدرسية بولاية غرداية، ويؤكد هذا ما أشار إليه المدير في المقابلة الشفوية رقم (2) أنه بسبب اتصاله الإيجابي مع مديرية التربية والبلدية ورئيس جمعية أولياء التلاميذ وبعض أرباب الأموال؛ كل هذا مكّنه من توفير كامل الاحتياجات التي يحتاجها المعلم والمتعلم.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة عبدبجر؛ وأبوسويح (2010) إذ بينت النتائج أن هناك مستوى جيد جدا من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة البلوي؛ طنناش (2017) إذ توصلت الدراسة إلى أن واقع تقييم أداء مديري ومديرات مدارس التعليم العام كان متوسطا.

2.3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية بولاية غرداية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي، فتحصلنا على النتائج المدونة في هذا الجدول

جدول رقم (6) يوضح نتائج العلاقة الارتباطية بين واقع الاتصال مع الأداء الوظيفي

المتغير المستقل: الاتصال الإداري	المتغير التابع: الأداء الوظيفي	الدلالة الإحصائية
الاتصال الإداري	**0.448	دال عند (0.01=α)

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتغير المستقل وهو الاتصال الإداري له علاقة دالة بالمتغير التابع وهو "الأداء الوظيفي" بمستوى الدلالة الإحصائية (0.01=α).

ويمكن تفسير هذه النتيجة: بأن المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، تتحكم فيه ويتأثر بمدى وجود اتصال إداري فعال بين الموظفين، إذ لا نتوقع أن يسير العمل ويؤدي الموظف ما عليه؛ دون أن يتحقق اتصال إداري فعال بين الموظفين. إن الموظفين العاملين في الإدارة المدرسية أثناء أداء أعمالهم بحاجة إلى التواصل مع غيرهم، ويؤخذ هذا التواصل عدة اتجاهات فيتصلون برئيسهم وبزملائهم في الأقسام الأخرى داخل المدرسة أو خارجها، ويوظفون بذلك الأداة المناسبة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء ومختلف البيانات ليتمكنوا من تنسيق جهودهم والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال، كما يسهم هذا الاتصال في تكوين علاقات إيجابية بين الأفراد، وإن غياب الاتصال مؤثر على الصمت الوظيفي ومؤثر على وجود مشكلات تنظيمية ما، كما صار الاتصال في وقتنا الحاضر أسهل بكثير إذا ما وظفت فيه تكنولوجيا المعلومات، لأنها تختصر المسافة وتقرب كل بعيد، إن التواصل الفعال سيساهم في الرفع من أداء العاملين وهذا ما بينته نتيجة الدراسة الحالية إذ بينت وجود علاقة دالة بين الاتصال والأداء الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بوعطيط (2009) إذ بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال والأداء الوظيفي. وتتفق أيضا مع دراسة أشرف (2015) إذ توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية دالة موجبة بين الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، ووجود علاقات ارتباطية دالة سالبة بين (الصمت التنظيمي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية) وكل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة، وتتفق مع دراسة عبود، وحسين (2016) إذ بينت النتائج بأن هناك علاقة ارتباط عكسية قوية بين أسباب الصمت (أسباب إدارية وتنظيمية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية، والخوف من الإضرار بالعلاقات) ومؤشرات أداء العاملين (الرضا الوظيفي، الإبداع، الانتاجية)، كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة بين أسباب الصمت (أسباب إدارية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية، والأضرار بالعلاقات) ومؤشر الغياب، أي وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أسباب الصمت التنظيمي والغياب، فكلما زادت أسباب الصمت لدى العاملين زادت معدلات الغياب وترك العمل، وبينت النتائج وجود علاقة تأثير عكسية بين أسباب الصمت (أسباب إدارية، نقص الخبرة، مخاوف تتعلق بالعمل، العزلة الاجتماعية، والأضرار بالعلاقات) ومؤشرات أداء العاملين (الرضا الوظيفي، الإبداع، الانتاجية)، وتتفق أيضا مع دراسة بوخاري (2017) إذ بينت النتائج أن تحقيق المستوى الأعلى المطلوب من الأداء لا يتم إلا من خلال تبني الإدارة المدرسية لنظام اتصال جيد وفعال، وهو نفس ما توصلت إليه دراسة الحضرمي (2017) وهو وجود علاقة ارتباطية دالة سالبة بين البعد التنظيمي، وكلا من بعد الرضا الوظيفي والانتاجية، بمعنى كلما قل الصمت التنظيمي في البعد التنظيمي؛ ارتفع الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

3.3 عرضومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: والتي تنص على: " لا توجد فروق في تقديرات أفراد العينة لواقع الاتصال الإداري تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومية، خاصة) وللوصول إلى النتيجة قام الباحث بتوظيف اختبار (ت) لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين (حكومية، خاصة)، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (07) يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لحساب دلالة الفروق في واقع الاتصال الإداري تبعا لمتغير نوع

المدرسة (حكومية، خاصة)

المجموعات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة
حكومية	141	244.30	26.38	2.68	192	دالة عند (0.01=α)
خاصة	53	255.37	23.40			

يتبين من الجدول رقم (07) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01=0$) في تقديرات أفراد العينة لواقع الاتصال تعزى لمتغير نوع المدرسة، لصالح المدارس الخاصة حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ (255.37). ويمكن أن نفسر هذه النتيجة بأن المدارس الخاصة هي أكثر حرصاً وسعياً إلى تطوير أعمالهم الإدارية من حين لآخر، وتحتاج هذه العملية إلى تقييم لواقعهم واستشراف لمستقبلهم لتطوير مهارتهم وممارستهم، كما تزخر ولاية غرداية بالعديد من المدارس الخاصة والتي تكون السبب في البحث عن الميزة التنافسية لتحقيق أكبر عدد ممكن من اقبال الجمهور عليها، كما أن المدارس الخاصة تختلف عن المدارس الحكومية إذ تتمتع بنوع من الاستقلالية في الكثير من جوانبها، أما المؤسسات الحكومية يختلف الوضع فيها كثيراً بسبب التبعية للجهات الوصية المشرفة عليها كالبديعية ومديرية التربية والوزارة والمفتش التربوي؛ وما يقرره هؤلاء بشأن المدرسة، وفي الغالب نجد أن الموظفين العاملين في المدرسة الحكومية راضون ومقتنعون بالواقع إلى درجة كبيرة نظراً لعدم وجود مجال للمنافسة، وبالتالي فإن تقديرات أفراد العينة لواقع الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة يختلف عن تقديرات أفراد العينة في المدارس الحكومية رغم أن توزيع أفراد عينة الدراسة في المدارس الحكومية بلغت 72.7% أما في المدارس الخاصة فقد بلغت النسبة 27.3%.

4-الخلاصة:

إن الاتصال باعتباره من الوظائف الرئيسية التي تتوقف على أساسها نجاح المدارس، تبين من خلال هذه الدراسة في ولاية غرداية أن واقع كل من الاتصال الإداري والأداء الوظيفي في إدارات المدارس الحكومية والخاصة ظهر بمستوى عال، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي، وهذا يعطي اطمئناناً جيداً على واقع إدارات هذه المدارس، وذلك لأن نجاح منظومة الاتصال يعني التمكن والكفاءة في تسيير المدرسة وفي القضاء على مختلف التحديات والمشكلات التي قد تعترضها في واقعها لوجود منظومة اتصال ناجحة فيها وقد كان السبب في تحقيق أداء عالٍ فهما وجهان لعملة واحدة، ومن خلال هذه النتيجة يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات:

- ◀ توصية إلى وزارة التربية الوطنية، ومديرية التربية بصورة خاصة، بمتابعة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والسعي لامتلاك الأحدث منها والملائم لطبيعة عمل موظفيها، وتمكين إدارات المدارس من توظيفها نظراً لدورها في رفع الأداء الوظيفي للموظفين في المدارس.
 - ◀ دعم الجو الاجتماعي الإنساني المشجع والملائم والداعم للاتصال وللروح المعنوية العالية للموظفين، وذلك من خلال مختلف الأساليب كالرحلات والجلسات الودية ومختلف الحوافز المادية والمعنوية.
 - ◀ دعم الاتصال الإيجابي القائم بين الموظفين، وذلك من خلال الاعتماد على مختلف الأساليب والطرق والبرامج التي تمخضت عن التطور التكنولوجي الحديث والتي يتم توظيفها حالياً في مختلف الإدارات الناجحة.
- يمكن القول أخيراً أن هذه الدراسة سلطت الضوء على أهم ما يمكن قوله في تقييم واقع الاتصال وعلاقته بالأداء، ونحن متيقنون بأن الموضوع لأهميته وحساسيته؛ واسع شاسع ولكن المجال لا يتسع لاستحضار كل ما يهم هذا الموضوع، فقد حاولنا التركيز على الأساسيات وعلى الجوانب التي من شأنها أن تساهم في تقديم صورة ولو مختصرة عن موضوع الاتصال الإداري بين الموظفين العاملين في الإدارة المدرسية بولاية غرداية.

- الإحالات والمراجع:

- أبو شيخة، نادر، (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، الأردن،
- أشرف، محمود (2017)، نمذجة العلاقة السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج 4، ع 15، ص: 133-153
- بوخاري، محمد (2017)، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور –الجلفة، ع8، ص: 360-373.
- جمهورية مصر العربية: المعجم الوسيط. ط4. مجمع اللغة العربية. مكتبة الشروق الدولية.
- جواد شوقي (2009). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي. دار الحامد، الأردن
- الحري قاسم (2007). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل: مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين. دار الجنادرية. عمان-الأردن.
- الحضرمي، نوف (2017)، الصمت التنظيمي وتأثيره على انتاجية أعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي في بعض الجامعات السعودية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س4، ع16، ص: 145-224.
- الختاتنة، رامي (2009)، أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن
- خليفات نجاح (2013). مدير المدرسة القائد. دار اليازوري، عمان-الأردن.
- الدليبي عبد الرزاق (2011). المدخل إلى العلاقات العامة. ط1. دار الثقافة. عمان-الأردن
- شعلة الجميل، محمد عبد السميع (2000)، التقويم التربوي للمنظومة التعليمية: اتجاهات وتطلعات. مراجعة: جابر عبد الحميد. دار الفكر العربي- القاهرة.
- شعلة، الجميل ومحمد، عبد السميع (2000)، التقويم التربوي للمنظومة التعليمية: اتجاهات وتطلعات، مراجعة: جابر عبد الحميد، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الظرفات نعيمة (2012). القيادة الإدارية وتدريب مراكز اتخاذ القرار. أطروحة دكتوراه منشورة في تدبير المنظمات والمسؤولية المجتمعية للمنظمات منشورة ، جامعة محمد الخامس السوسيسي . دار الأمان. الرباط- المغرب.
- عبود زينب، حسين ظفر (2016). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. كلية الإدارة والاقتصاد –جامعة بابل. مجلة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية. المجلد (24). ع (1). ص: 233-259
- العجيبي محمد، حسان حسن (2007). الإدارة التربوية. ط1. دار المسيرة. عمان-الأردن.
- الكساسبة، وصفي (2011)، تحسين فاعلية الداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- المعاينة، عبد العزيز (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان-الأردن.
- المليحي، رضا (2011) معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر.
- الوهبي عبد الله (2014)، أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، ع(3).

Beheshtifar M, Borhani H&Moghadam M N; (2012) Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11) , 275–282

Daniel C P, Ana I D &Suzana N C; (2015) *SILENCE IN ORGANIZATIONS AND PSYCHOLOGICAL SAFETY: A LITERATURE REVIEW*, *European Scientific Journal edition* – ISSN 1857– 7431– pp 293–308

Frances J, Milliken E ,Morrison W & Patricia F (2000); *An Exploration Study of Employee Silence; Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why*.

Fred L & Janet R. (1986): *How Managers Really Communication*. *Human Relations*, 39(2),