

انماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الاردنية الخاصة
وعلاقتها بفاعلية الاتصال التنظيمي

**Leadership Behavior Patterns Prevailing in Jordanian
Private Schools and their Relationship Effective
Organizational Communication**

إعداد

بيان صلاح عبدالجليل الفيلاي

اشراف الدكتورة

دانا عبدالحكيم اخوارشيدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

آيار، 2024

التفويض

أنا بيان صلاح عبدالجليل الفيلاي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: بيان صلاح عبدالجليل الفيلاي

التاريخ: 2024/05/27.

التوقيع: بيان صلاح

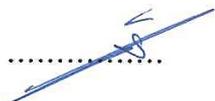
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: "أنماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الأردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية التواصل التنظيمي".

للباحثة: بيان صلاح الفيلاي.

وأجيزت بتاريخ: 2024/05/27.

اعضاء لجنة المناقشة الكرام

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. دانا عبدالحكيم اخورشيدة	مشرفاً	جامعة الشرق الاوسط	
د. ذكريات جبريل القرالة	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الاوسط	
د. عمر علي الرفايعة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د. سيناريا كامل فراحنة	عضواً من خارج الجامعة	الجامعة الأردنية	

الشكر والتقدير

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأصلح لي

في ذريتي إني تبت إليك وإني من المسلمين (الأحقاف ، الآية (15)

الحمد والشكر لله عز وجل أولاً وأخيراً، الذي وهبني أجمل العطايا والذي تفضل علي بجزيل وعظيم كرمه، فالحمد والشكر لله الذي أكرمني بالعلم ويسر لي أسباب العلم والمعرفة ووهبني جميل الصبر لإتمام هذا العمل، راجيةً إياه عز وجل أن يكون خالصاً لوجهه الكريم لغايات المعرفة

والعلم، فاللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه.

والشكر كل الشكر مقدماً بكل معاني الاحترام والتقدير لمن كان خير موجه ومنازة للعلم، ولمن قدم جهوداً مشكورة وبذل الوقت والجهد بكل اخلاص وتفاني وبصدر رحب وبأعلى معايير المهنية في متابعة الرسالة حرصاً منه على تحقيق الفائدة وإتمام الرسالة على أكمل وجه، فكل الشكر

والتقدير للدكتورة دانا اخوارشيدة وجزاها الله عنا خيراً.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وكل التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، لتفضلهم بالموافقة على مناقشة الرسالة، ولتوجيهاتهم القيمة وارشاداتهم البناءة.

والشكر موصول إلى الأساتذة الكرام أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط لما يبذلونه من جهود مشكوره من علم ومعرفة.

وشكر خاص لأفراد عائلتي لدعمهم المتواصل وتحفيزهم الدائم.

وكل الشكر والتقدير لكل من ساعد من قريب أو بعيد في إتمام هذه الرسالة، ومن يد العون والمساعدة ولو بالقليل.

الباحثة

الإهداء

إلى والدي العزيز، الذي أوصلني بدعمه وتشجيعه إلى التفوق.

إلى أمي الحبيبة، التي كان حبها النور الذي يرشدني خلال كل تحدي.

إلى إخوتي أمل، ماري، لين ومحمد، الذين جلبت ضحكاتهم البهجة حتى في الأوقات الأكثر إرهاقاً.

إلى صديقتي حنين، التي كان دعمها وإيمانها لا يتزعزع بي وكانت مصدر قوتي وإلهامي.

وأخيراً، زوجي الذي كان تشجيعه الذي لا نهاية له هو ركيزة قوتي طوال هذه الرحلة.

لقد كان دعمكم وتشجيعكم لا يقدر بثمن، هو القوة الدافعة لي، وأنا ممتة لوجودكم الثابت في حياتي.

أهديكم جميعاً هذه الرسالة مع حبي وامتناني.

الباحثة

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
التفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
الشكر والتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	6.....
اهداف الدراسة.....	7.....
أسئلة الدراسة.....	7.....
أهمية الدراسة.....	8.....
حدود الدراسة ومحدداتها.....	9.....
مصطلحات الدراسة.....	9.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

اولاً: الأدب النظري.....	11.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	33.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	41.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة.....	43.....
مجتمع الدراسة.....	43.....
عينة الدراسة.....	43.....

44	أداة الدراسة.....
45	صدق أداة الدراسة.....
50	متغيرات الدراسة.....
50	المعالجة الإحصائية.....
51	إجراءات تطبيق الدراسة.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

53	النتائج المتعلقة بالسؤال الاول.....
58	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
62	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

64	مناقشة نتائج السؤال الأول.....
69	مناقشة نتائج السؤال الثاني.....
73	مناقشة نتائج السؤال الثالث.....
75	التوصيات.....
76	قائمة المراجع.....
82	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل- رقم الجدول
44	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيراتها	1-3
46	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة على المجال والدرجة الكلية لأداة انماط السلوك القيادي	2-3
47	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	3-3
48	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة على المجال والدرجة الكلية لأداة الاتصال التنظيمي ككل	4-3
48	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	5-3
49	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية	6-3
51	القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة	7-3
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على انماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الخاصة الأردنية ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	8-4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات نمط المستبد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	9-4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات نمط المستبد الطيب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	10-4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات النمط الديموقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	11-4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات النمط الليبرالي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	12-4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على مستوى الاتصال التنظيمي لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	13-4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الاتصال مع الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	14-4

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل- رقم الجدول
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الاتصال مع المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	15-4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الاتصال مع المجتمع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	16-4
63	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين بين أنماط السلوك القيادي السائدة وفاعلية الاتصال التنظيمي	17-4

قائمة الملحقات

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
82	الاستبانة في صورتها الاولية للتطبيق	.1
88	أسماء أعضاء هيئة التحكيم	.2
89	الاستبانة في صورتها النهائية للتطبيق	.3
94	كتب تسهيل المهمة	.4

انماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الاردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية

الاتصال التنظيمي

إعداد: بيان صلاح عبدالجليل الفيلاي

اشراف الدكتوراة: دانا عبدالحكيم اخوارشيدة

الملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة انماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الاردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال التنظيمي حيث تكونت عينة الدراسة من (334) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت الدراسة من استبانة حيث تناول الجزء الأول أنماط السلوك القيادي، بينما تناول الجزء الثاني الاتصال التنظيمي وتم استخراج دلالات الصدق والثبات، وأظهرت نتائج السؤال الأول أن درجة ممارسة أنماط السلوك القيادي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن جاءت متوسطة، كما وأظهرت نتائج السؤال الثاني أن مستوى الاتصال التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج السؤال الثالث وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين مجال المستبد من جهة وكل من الاتصال التنظيمي ككل ومجالاته من جهة أخرى. وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين مجال المستبد الطيب من جهة وكل من الاتصال التنظيمي ككل ومجالاته من جهة أخرى، ووجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين مجال الديموقراطي، والمجال الليبرالي، وانماط السلوك القيادي ككل وكل من الاتصال التنظيمي ككل ومجالاته، وأوصت الدراسة إطلاع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بنتائج هذه الدراسة، من أجل إفادة مديري المدارس بأنماط السلوك القيادي القيادة ومفهوم الاتصال التنظيمي، الحث على عقد دورات، وورشات عمل، وبرامج حول الاتصال التنظيمي، في المدارس وآلية التعامل معها وفق أنماط القيادة.

الكلمات المفتاحية: أنماط السلوك القيادي، الاتصال التنظيمي، المدارس الأردنية الخاصة، القيادة التربوية، فاعلية الاتصال.

Leadership behavior patterns prevailing in Jordanian private schools and their relationship Effective organizational communication

Prepared by: Bayan Salah Abduljalil Al-Filali

Supervised by :Dr Dana Abdul Hakim Akhorshida

Abstract

The study aimed to identify the degree of leadership behavior patterns prevailing in private Jordanian schools and their relationship to the effectiveness of organizational communication. The study sample consisted of (334) male and female teachers in private schools in the Directorate of Education in the Al-Quwaisimah District. The descriptive, correlational approach was used, and the study consisted of a questionnaire that addressed the first part dealt with patterns of leadership behavior, while the second part dealt with organizational communication, and the implications of validity and consistency were extracted. The results of the first question showed that the degree of practicing leadership behavior patterns among private school principals in Jordan was moderate. The results of the second question also showed that the level of organizational communication among school principals In Jordan, the degree was high, and the results of the third question showed that there was a statistically significant negative relationship between the domain of the autocrat on the one hand and both organizational communication as a whole and its domains on the other hand. The existence of a statistically significant negative relationship between the field of the benevolent tyrant on the one hand and both organizational communication as a whole and its fields on the other hand, and the existence of a statistically significant positive relationship between the field of the democratic and the liberal field and patterns of leadership behavior as a whole and each and every of organizational communication as a whole and its fields. The study recommended informing officials in The Ministry of Education, with the results of this study, in order to benefit school principals with patterns of leadership behavior and the concept of organizational communication, urged the holding of courses, workshops, and programs on organizational communication in schools and the mechanism for dealing with it according to leadership patterns.

Keywords: Leadership Behavior Patterns, Organizational Communication, Jordanian Private Schools, Educational Leadership, Communication Effectiveness

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة مجموعة من التحديات في كافة المجالات ومنها المجال التربوي، الذي اتسم بالتغير الشديد في وسائل العلم والتكنولوجيا وأنماط العلاقات بين البشر، مما يستلزم استخدام استراتيجيات، وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع واقع الحياة المختلفة، كما أنّ التعامل مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها بحاجة إلى قيادة حكيمة وفعالة، تقود المؤسسة وتسير بها إلى برّ الأمان.

إن القيادة قديمة قدم البشرية ومنذ بداية تدوين التاريخ، فهي تعتبر شكلاً من أشكال المهارات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن، فالقادة ومنذ بداية التاريخ كانوا يقومون بأدوار قيادية ويقودون جماعاتهم بشكل منظم ومخطط له، فقد لاحظنا أهمية القيادة من خلال مؤلفات أعلام المفكرين والفلاسفة، ومن الملاحظ أن هناك اهتمام كبير بالقيادة المدرسية في بدايات القرن الحادي والعشرين، و قد يرجع ذلك الى أن نوعية القيادة لها تأثير كبير في أداء الطلبة وتحصيلهم، كما أن هناك اعتراف واضح بأن المدارس تحتاج إلى قادة ومدراء فعالين ليوفروا التعليم الأفضل للطلبة وخاصة في ظل تزايد وتيرة الاقتصاد المعرفي (الياسري وحسين، 2019).

تعد القيادة عملية ذات أهمية كبيرة لدى كل مؤسسة، وذلك بسبب الدور الكبير الذي يقع على عاتقها في قيادة وبناء الجماعات داخل المؤسسة، ووضع استراتيجيات العمل المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة عملية منظمة تهدف إلى رسم الخطط والأهداف واستراتيجيات العمل وتنفيذها بالطريقة المناسبة (خيري، 2019).

هذا وقد زادت أهمية القيادة في المؤسسات الحديثة نظراً لما تواجهه من تحديات وتغيرات في البيئة التي تحيط بها، فضلاً عن أهمية الدور الذي يلعبه القائد في بناء العلاقات داخل الجماعات ومقدرته على توجيهها، لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة، وإذا كانت القيادة بوجه عام تتفاعل مع ظروف المجتمع وأحداثه، فمن الأجدر بالمؤسسة التربوية التعليمية أن تحصن نفسها بمواجهة هذه الأزمات، فتعقد طبيعة العمل التعليمي وتشابكه مع المنظومات الأخرى في المجتمع، جعل المؤسسة التربوية في أنحاء العالم كغيرها من المؤسسات، عرضة لأزمات لا تقل في حجمها وخطورتها عن الأزمات الغذائية والاقتصادية والعسكرية، لذلك فإن إدارة المؤسسات التعليمية تتطلب مشاركة إيجابية وإدراك كامل وسياسة رشيدة وتوجيه سليم، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود قيادة متمكنة وقادرة على بلورة المواقف وصياغتها بشكل تحقق من خلاله أهداف المؤسسة (علي، 2020).

تعد القيادة المدرسية أصغر تشكيل إداري في النظام التربوي التعليمي، إلا أنه يعتبر أهم تشكيلاته التي تنبثق عنه كافة الجهود المبذولة من قبل الجهات المشرفة عليه، وتختلف القيادة عن بقية المؤسسات في أهمية نتائجها وحاجة المجتمع لجودة هذا الإنتاج، وهو الإنسان الذي يعمل بدوره على البناء والتطوير في المجتمع كله، مما أبرز أهمية وجود القيادة ذات المقدرة والكفاءة على تطوير البيئة المدرسية بشكل يتوافق ومتطلبات العصر، وتتسم بسمات عدة لعل من أهمها قيادة الجماعة والمقدرة على التأثير عليها، وسرعة البديهة، والمرونة في التفكير، وحل المشكلات والتنبؤ بها، ووضع القرار المناسب، لذلك بدأ الاهتمام عالمياً وعربياً بدراسة النمط القيادي الممارس لمدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً، وأثر هذا النمط في عدة متغيرات تنظيمية لها صلة مباشرة بنجاح العمل التربوي وفعاليتها في المدرسة، ومن أهم هذه المتغيرات تعديل سلوك الطلبة وإخضاعه لنظام الدراسة والبحث (ابو النصر، 2018).

لذلك حظيت القيادة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية، لما لها من دور مهم وبارز في إنجاح العملية التعليمية، وقد شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في القيادة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصص حضور التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في القيادة المدرسية يدور حول التلميذ، و توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي والنفسي، وتعديل سلوكياتهم وغرس المبادئ والقيم وصولاً إلى تحسين العملية التربوية من أجل إيجاد التنمية، عن طريق تفعيل دور المدرسة في المجتمع (اسماعيل، 2009).

ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين مدير المدرسة والمعلمين، وتفرض طبيعة عمل مديري المدارس ممارسة نمط قيادي أو أكثر؛ لتوجيه سلوك المعلمين، ومتابعتهم، وفي ضوء النمط القيادي المتبع تتحدد أنماط الاتصال الإداري، وطرق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها (عياصرة، 2019)

ان فعالية القيادة ونجاحها يتجلىان في المواقف التي تحقق الانسجام بين متطلبات الموقف والنمط القيادي اللازم للمواقف والسمات الشخصية للقائد وهو يعدّ النمط القيادي لموقف ما فعالاً بالقدر الذي يمكن فيه القائد من تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها المنصب القيادي وعلى القائد الإداري أن يدرس جماعته، وتماسكها، وأهدافها، وبناءها وعليه أن يكون تأثيره في سلوك الجماعة وتوجيهه لأعضائها في سبيل تحقيق أهدافه بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن البيروقراطية، والتسيبية (Madeoglu, Uysal, & Sarier, 2019)

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، ولكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول إنه وإن اختلفت في بعض الجوانب قد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط ومن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه (Isaac, Zerbe. & Pitt. 2019).

يعد الاتصال احد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي منظمة تربوية، وخاصة المدارس، وهو أحد العلوم الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد خاصة بعد كثافة المعلومات ودخول التقنيات الحديثة، وتبرز أهمية الاتصال كون عملية القيادة بما فيها من تنسيق وتنظيم معلومات واخذ قرارات ورقابة وإشراف لا تعطي ثمارها إلا من خلال نظام اتصال فعال، والعملية التربوية أصلا هي عملية اتصال، والقائد التربوي لا يمكن ان يكون فاعلا ومؤثرا في إدارته إلا إذا كان لديه تصور واضح ودقيق للطرائق والأساليب القيادية التي يتبعها في مواجهة المشكلات التي تمكنه من الاتصال بالعاملين معه (السلمي، 2017) .

ولان أكثر الأمور تحديا في إدارة النظم التربوية المتنامية الحجم والتعقيد هو تأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمرارية فعاليته فالاتصال من وظائف القيادة الإدارية الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكنا، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف القيادة الإدارية الأساسية، فالقادة التربويون يمارسون عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق والتوظيف والضبط، والتقييم من خلال عملية الاتصال، وانه يكاد يكون من الصعب ممارسة أي عمل في أي منظمة دون أن يكون للاتصال دور فيه، ومن هنا يمكن القول أن الاتصال هو إحدى الدعائم الرئيسة في المنظمات التربوية، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات

بعضها ببعض، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز دون الاعتماد على المعلومات، والمعلومات لا يمكن إيصالها إلا من خلال الاتصال، وبما أن المدرسة تعد منظمة تربوية اجتماعية يعم الاتصال. جميع جوانب الحياة فيها، فان إدارة المدرسة والعاملين فيها، من إداريين وأعضاء هيئة التدريس، يؤدون أعمالهم فيها عن طريق الاتصال (الشهري، 2018).

ويعد الاتصال التنظيمي إحدى وسائل التطوير التنظيمي الذي يهدف بصفة عامة إلى رفع الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية ووسائل اتصالية تحقق للتنظيم ميزة تنافسية على غيره وبما أن تحسين الأداء يحتاج إلى اتصالات فعالة لتزويد العاملين بعناصر السرعة والدقة والفاعلية في إنجاز مهام العمل، كان لابد من توافر الاتصالات اللازمة لرفع كفاءة الأداء (عليو ابو زيتون، 2019).

حيث يسهم الاتصال التنظيمي في تطوير أداء العاملين وزيادة الدقة والفاعلية، من خلال توفير عناصر السرعة والمرونة وترشيد الاستهلاك للموارد ورفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمات في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد. فضلا عن زيادة قدرة الإدارة على صعيد العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون البناء الذي يركز على تبادل البيانات والمعلومات من خلال الاتصالات الإدارية (هلال وعبد الغني، 2017).

وبناء على ما تقدم ذكره من أهمية القيادة الإدارية والاتصال الإداري في المؤسسات التربوية، وبما ان المدرسة تعتبر من أهم هذه المؤسسات لما لها من دور بارز في مخرجات العملية التربوية، ولأن القائد التربوي في المدرسة يناط به مسؤولية قيادية مشتركة مع العاملين معه من العاملين، وهذه القيادة تتطلب منه أساليب وطرائق اتصال مناسبة بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة، وعليه فقدت

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على انماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الاردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال التنظيمي.

مشكلة الدراسة

يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً مهماً وأساسياً في المدرسة فله دورٌ فاعلٌ في إنجاح العملية التربوية، وذلك من خلال قيادة ناجحة قادرة على إرساء علاقات إيجابية مع الطلبة تستثير حوافز التعلم والإصلاح لديهم، فالمدارس بحاجة إلى نمط قيادي فعّال، ليسود المناخ الملائم من العلاقات الشخصية بين القيادة والطلبة فتتحقق الأهداف بتعاون وفاعلية، وتمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تُعدّ عنصراً حيوياً وأداة رئيسية تستطيع من خلالها المؤسسات أن تحقق أهدافها، واستمرارها وازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهون بالقيادة، والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدم، من خلال قدرات هذه المؤسسات وقدرات قياداتها، فالقيادة الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي تحدد المعالم وترسم الطريقة لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائد التربوي هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكثر تأثيراً من أي منهم وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة أو من حيث تنفيذ هذا الهدف (السلمي، 2017).

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في إحدى المدارس الخاصة واطلاعها على الدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة دراسة الصالح (2022) ودراسة دراسة الضيدان ومبروك (2021) وغيرهم من الدراسات التي تناولت تأثير النمط القيادي على الاتصال التنظيمي بين قادة المدارس والعاملين فيها، فقد لاحظت أن الأنماط القيادية لها الدور الكبير في التعرف على وجهات سير العمل وآلية توجيهها بما يخدم العملية التعليمية، فمدير المدرسة مسؤول بكل ما يتطلبه ذلك عن متابعة الأمور

المختلفة وعن تنمية مهارات المعلمين وقدراتهم للتعامل مع تلك الامور المستجدة في العملية التعليمية التي قد تواجههم وان مدرء المدارس يوجد لديهم قلة استخدام للانماط القيادة وربطها بالاتصال التنظيمي، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى انماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الاردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال التنظيمي.

اهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على درجة ممارسة أنماط السلوك القيادي لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن.
- التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن.
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أنماط السلوك القيادي ومستوى الاتصال التنظيمي لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن.

أسئلة الدراسة

وفي ضوء ماسبق أجابت عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة أنماط السلوك القيادي لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الاتصال التنظيمي لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق أنماط السلوك القيادي ومستوى الاتصال التنظيمي لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن؟

أهمية الدراسة

ستكمن أهمية هذه الدراسة في الجانبين التطبيقي والنظري وذلك من خلال البحث في متغيرين: أنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالاتصال التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن وتتمثل هذه الأهمية من خلال:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال إضافة معلومات نظرية في مجال أنماط السلوك القيادي وتأثيرها على بناء الاتصال التنظيمي مما يسهم في إثراء المكتبة بمراجع حديثة حول أنماط السلوك القيادي وتأثيرها على الاتصال التنظيمي حيث تعتبر الدراسة إضافة علمية جديدة للتعريف بأنماط السلوك القيادي كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في المجال الإداري وما لها من تغييرات سريع وإيجابية للارتقاء بالأداء الإداري.

الأهمية العملية (التطبيقية): ستكون نتائج هذه الدراسة مهمة لمتخذي القرارات الإدارية من أجل توجيهها نحو التميز في الأداء والفاعلية، باعتباره موضوع كأحد أهم مداخل التطوير والتحسين في النظم الإدارية حيث تؤدي نتائجها وتوصياتها كنقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في هذا المجال، حيث تساعد المدراء والعاملين في حقل الإدارات المدرسية على تحديد مواضع القوة والضعف بما يخص تطبيق أنماط السلوك القيادي وأهميتها في الاتصال التنظيمي.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحددت الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على أنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالاتصال التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة العاصمة /عمان.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في محافظة العاصمة /عمان في المملكة الاردنية الهاشمية.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة على الفصل الدراسي الاول من العام الدراسي 2024/2023.

مصطلحات الدراسة

تناولت هذه الدراسة التعريفات الاصطلاحية والاجرائية الآتية:

النمط القيادي اصطلاحًا: يعرف النمط بأنه سلوك يمارسه القائد بشكل متكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية وغيرها، فالقائد يمكنه اتباع نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، و من ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم (ربيع، 2018، 63).

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: الأسلوب الذي يمارسه مدير المدرسة الحكومية كقائد في مدرسته، والذي يسعى من خلاله إلى التأثير في العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، والإرتقاء بمستوى العاملين، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها من إجابات أفراد عينة العينة على ابعاد أداة الدراسة.

أنماط السلوك القيادي اصطلاحاً: هي الممارسات التي يقوم به القائد داخل مؤسسة ما، للتأثير في سلوك العاملين معه، والتعاون لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي (الحربي، 2019، 92).

عرفتها الباحثة إجرائياً: الأسلوب الذي يمارسه مدير المدرسة الحكومية كقائد في مدرسته، والذي يسعى من خلاله إلى التأثير في العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، والإرتقاء بمستوى العاملين، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها من إجابات أفراد عينة العينة من خلال الأداة التي أعدتها الباحثة.

يعرف الاتصال التنظيمي اصطلاحاً: تبادل المعلومات والرسائل داخل المنظمات. يتعلق هذا النوع من الاتصال بكيفية تبادل الأفراد في المنظمة المعلومات والأفكار والرؤى بين بعضهم البعض بهدف تحقيق أهداف المنظمة (هلال وعبد الغني، 2017: 63).

تعرفه الباحثة إجرائياً: عملية تبادل المعلومات والرسائل داخل المنظمات بهدف تحقيق أهدافها وتنظيم عملها بشكل فعال. ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها من إجابات أفراد عينة العينة من خلال الأداة التي أعدتها الباحثة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للأدب النظري لمتغيرات الدراسة، الانماط القيادية، الاتصال التنظيمي، وفي الجزء الثاني من هذا الفصل تم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من حيث الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، مرتبة وفقاً للتسلسل الزمني للدراسة من الأقدم إلى الأحدث:

أولاً: الأدب النظري

تناول هذا الجزء عرضاً للأدب النظري الخاص بالدراسة ومن خلال متغيراتها وهي على النحو الآتي:

الانماط القيادية

حظي موضوع القيادة بالاهتمام منذ القدم نظراً لما تواجهه المؤسسات عامة، وخاصة التعليمية منها من تحديات ومتطلبات، وارتفاع في المستوى الثقافي للعاملين فيها، وظهور الإدارات المتخصصة، أبرز ذلك كله الحاجة إلى وجود شخص يقود المؤسسة من خلال التأثير الذي يمارسه، وليس من خلال السلطة، وتعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية التعليمية، لأنها من العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، فهي فن التأثير والتأثير بالآخرين (الخواجا، 2019).

تختلف أساليب القيادة من قائد لأخر، فلكل قائد أسلوبه الخاص للتأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وغالباً ما يعكس ذلك الأسلوب فلسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم، إلى جانب نوع التابعين والبيئة التي يعملون فيها، ويعد النمط القيادي من أهم عوامل نجاح أو فشل القائد في تحقيق أهداف المؤسسة (حمود، 2018).

ويقصد بالنمط القيادي كما يذكره العميان (2018،70): بأنه: "السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم واقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً يميزه عن بقية القادة"، وعرفه (الشريف،2019،9) بأنه "النشاط الذي يمارسه المدير داخل المؤسسة للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم متعاونين لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي".

خلاصة للمفاهيم السابقة الذكر يمكن تفسير النمط القيادي كأى شكل من أشكال السلوك الإنساني أن له بعدين: بعد إرادي اختياري يعتمد على رؤية الفرد وقناعاته وقابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة هذا من جهة، وبعد يمثل مجموعة السمات والخصائص والاتجاهات والقيم والقدرات الشخصية التي يتمتع والتي تعد محددًا مهمًا في التعامل مع هذه المواقف من جهة أخرى، بل ويمكن القول أن هذا النمط يتحدد بالعوامل الوراثية البيولوجية للقائد فضلاً عن العوامل البيئية والموقف له (محمد، 2019).

وتعرفه الباحثة بأنه مجموعة من السلوكيات المتكررة منمطة التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله واتخاذ القرارات في المواقف المعنية، وأنه الأسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين، أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة.

أهمية نمط السلوك القيادي

وتأتي أهمية نمط السلوك القيادي المعتمد في المؤسسة من قبل قياداتها من أهمية القائد ووظيفة القيادة أصلاً ذلك أن مفهوم القيادة من وجهة النظر المعاصرة تنصرف الى كونها تمثل القدرة على

توضيح الرؤى الاستراتيجية للمنظمة، و كذلك القدرة على حث الآخرين للإيمان به واعتماده ، وهي بالأساس عملية التأثير علي سلوك المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة، بناء على ذلك فإن مدى تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها بالأساس مبنيان على الطريقة أو المنظمة التي يعتمدها قائد تلك المنظمة في تعامله أو أسلوبه مع المرؤوسين من حوله ، وفي طريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة، وهناك العديد من الانماط القيادية التي تمارس في منظمات الأعمال والتي يتبعها القادة في قيادتهم للمرؤوسين (اسماعيل، 2019).

السلوك القيادي

يعد السلوك القيادي من العوامل التي تتأثر بشكل كبير بحركة الجماعة وتساعد في إيجاد التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء ويلاحظ أن القيادة علاقة متبادلة بين الفرد والجماعة، وغالبا ما يكون هذا الفرد هو (القائد) والجماعة هم (التابعين والمرؤوسين، أو الأعضاء)، ويقوم القائد بعملية التوجيه والتأثير على سلوك هذه الجماعة بمختلف الطرق والوسائل المشروعة بغية تحقيق أهداف مشتركة هي بينهم (Calderon 2017)

وسنتطرق في هذه الدراسة الى أربعة انماط رئيسية للقيادة وهي: المستبد والمستبد الطيب، والديمقراطية، والليبرالية.

أولاً: نمط السلوك القيادي المستبد

يشير هذا النمط الى مركزية السلطة، ويقوم هذا النمط على هرمية السلطة والقرارات تكون من الأعلى للأسفل ولا يقبل القائد المستبد تفويض بعض المهام للمرؤوسين، فيحتكر السلطة ويعتبر أن قيامه بتفويض المهام ومشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات يفقده جزءاً من سلطته، فأسلوب

القائد في هذا النمط قائم على الاستبداد والتعصب للرأي، ويستخدم الإرغام والفرص والتخويف، ولا يسمح بأي نقاش أو أي تفاهم (المحامدة، 2020).

كما وصف عياصرة (2020) بأن القائد المستبد يتوقع الطاعة التامة من المرؤوسين ويعتمد معهم أساليب الردع والتخويف والإكراه، مما يؤدي إلى تولد الحقد والكراهية بينهم ضمناً أو صراحة، وهذا النمط القيادي يقود المؤسسات الى أن تصبح صاحبة الرجل الواحد، أي الإدارة الرأسية، فهي صاحبة القرار والأوامر، وليس على المرؤوسين سوى الطاعة والتنفيذ، وهذا بدوره يؤدي إلى نتائج سلبية وعكسية خطيرة كإخفاض الروح المعنوية واستياء الأعضاء، وازدياد مشاعر السخط.

حيث يتخذ القائد القرارات بنفسه معتمداً أسلوب الفرض والإجبار لتنفيذ أوامره وقراراته، فلا يوجد في هذا النمط القيادي مجال للنقاش والتشاركية في عملية صنع القرارات، فالقائد يصدر الأوامر وعلى المرؤوسين التنفيذ دون نقاش أو طرح آراء وأفكار، وفي هذا النمط لا يوجد أي علاقات إنسانية للقائد مع المرؤوسين، وعلى الرغم من انتظام العمل في ظل هذا النمط والالتزام الكبير في إنجاز الأعمال، إلا أن له آثار سلبية كبيرة على شخصية العاملين منها على سبيل المثال، انخفاض الروح المعنوية لديهم مما يؤدي إلى انخفاض معدل الإنتاج (Gorelick, 2020).

خصائص النمط القيادي المستبد

النمط القيادي المستبد يتميز بعدة خصائص تميزه عن أنماط القيادة الأخرى، وهو يتسم بتمركز السلطة والسيطرة في يد القائد بشكل مطلق دون مشاركة أو تشجيع للمشاركة من الآخرين ومن الخصائص الرئيسية للنمط القيادي المستبد مايلي:

1. التمركز الكامل للسلطة والقرار: يكون القائد هو المركز الرئيسي للسلطة والقرار، حيث يتخذ

القرارات بشكل فردي دون مشاركة أو توجيه من الفريق.

2. التوجيه والتحكم الكامل: يقوم القائد بتوجيهه وتحكم كل جوانب العمل، ويوجه الفريق بشكل

دقيق بحسب رؤيته وأهدافه الشخصية.

3. قلة الاتصال ثنائي الاتجاه: يكون الاتصال غالبًا من الأعلى إلى الأسفل فقط، حيث يقوم

القائد بإصدار التوجيهات والتعليمات دون استماع لآراء الفريق أو ملاحظاتهم.

4. التحكم في الإنجازات والأداء: يتم التحكم بشكل دقيق في أداء الفريق، ويتم مراقبة الإنجازات

بشكل مستمر وتقديم التوجيهات والتصحيحات عند الحاجة.

5. عدم تشجيع الابتكار والإبداع: نظرًا للمركز الكامل للسلطة في يد القائد، فإنه قد لا يتم تشجيع

الفريق على الابتكار أو تقديم الأفكار الجديدة.

6. القوانين والعقوبات الصارمة: يعتمد القائد على قواعد وتوجيهات صارمة، ويتخذ إجراءات

عقابية في حالة عدم الامتثال أو التخلف عن الواجبات. (Gunday, 2019)

وتعتمد القيادة المستبدة طبقاً لهذا المفهوم، على الحوافز السلبية، مثل التهديد والعقاب في تحريك

المرؤوسين نحو العمل وعموماً يتميز القائد بالخصائص التالية: يستمد قوته من السلطة الرسمية

الممنوحة له، بحكم مركزه في التنظيم الإداري، ويتخذ القرارات وحده، ويصدر أوامره لمرؤوسيه ويطلب

منهم تنفيذها دون مناقشة أو مراجعة، ويحدد السياسات والأهداف، من دون استشارة معاونيه، يوجه

معاونيه بالطريقة، التي يجب أن يعملوا بها، طبقاً لمفهومه ورؤيته لأسلوب الأداء، كما يعزو المنجزات

لنفسه حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته، بغض النظر عن الأشخاص المنفذين، وإذا تمخض عن

هذه القرارات نتائج سلبية، فإن اللوم يقع على مرؤوسيه، الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون، ولا

يقدم المعلومات لمرؤوسيه، عن خطئه المستقبلية، وينعزل عن الجماعة معظم الوقت، ولا يهتم

بالجوانب الإنسانية للعاملين، كما ويركز اهتمامه على الإنتاج بالدرجة الأولى، ويتمسك بحرفية اللوائح

والقوانين وأنظمة العمل، ويكافئ أو يعاقب مرؤوسيه طبقاً لمبادئه، ويركز بصفة رئيسية على الحوافز السلبية (كنعان، 2019).

ومما سبق نرى ان النمط القيادي المستبد يتصف بالتوجيه الكامل والتحكم الصارم، وغالبًا ما تكون غير فعّالة في تعزيز الانخراط والمشاركة والإبداع في الفريق، كما أن النمط المستبد هو النمط القائم على مركزية السلطة وهرمية القرارات، فالقرارات تأتي تنازلياً من أعلى لأسفل، فالقائد هو من يقوم باتخاذ القرار ويفرض مبدأ التشاور والمشاركة مع المرؤوسين، وإنما عليهم تنفيذ تلك القرارات الصادرة على هيئة أوامر فقط، فالقائد هنا يحتكر السلطة بشكل تام ولا يؤمن بمبدأ التفويض لعدم ثقته بقدرات العاملين معه، ولخوفه بأن ذلك يفقده مكانته الإدارية.

ثانياً: نمط السلوك القيادي المستبد الطيب

يعتبر أقل تشدداً من النمط السابق، حيث يعتمد القائد في أسلوبه نوعاً من الترغيب والإطراء والثناء إلى جانب العقاب والتخويف لضمان ولاء المرؤوسين، وفي هذا النمط يركز القائد على الإنجاز، ويتصف سلوكه بالثقة، في نفسه، وفي طريقة أدائه. وهو، عادة، شخص حريص، وفعال في تحقيق مستوى أداء مرتفع، على المدى القصير وال المدى الطويل. وتكمن مهارته الرئيسية في جعل الآخرين، ينفذون الأشياء، التي يريد تنفيذها، مع عدم إيجاد استياء من دون مبرر. وهو يتفق في أشياء كثيرة مع المدير المستبد، ولكنه أكثر نعومة (القاسم، 2020).

كما يدير هذا القائد الجماعة بمفهوم رب الأسرة، الذي يعتمد أعضاؤها عليه كلية، وعادة ما يركز السلطة في يده، ولا يسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، أو استشارتهم قبل إصدارها. ولكن بطريقة ما، يحاول إخبارهم وإقناعهم بقبول الأوامر الصادرة، ويعتمد القائد المستبد الخير، على أسلوب المساومة الضمنية مع مرؤوسيه، بمعنى إذا تم تنفيذ الأوامر الصادرة بالطريقة المحددة، يمكن إثابتهم

على ذلك، وإذا لم ينفذوها تعرضوا للمساءلة والعقاب. ولعل هذا الأسلوب مثل ما يتبعه الأب مع أبنائه، لحثهم على إنجاز الأهداف، التي يرجو تحقيقها، أو التزامهم بالسلوك، الذي يرغب أن يتسموا به (عياصرة، 2020).

ويستخدم القائد أساليبه الخاصة، في التعرف على النشاط المضاد لقراراته، وأوامره، من بعض مرؤوسيه، ويعمل على استيعابهم، أو تقليل حدة مقاومتهم إلى أقل حد ممكن، ويعد هذا النموذج امتداداً طبيعياً للنموذج السابق، ولكنه أقل اعتماداً على أسلوب التهديد والعقاب المباشر، وهناك درجة من الثقة المحدودة، بين القائد ومرؤوسيه، وعادة ما يحقق نتائج أفضل من القائد المستبد الجائر، خصوصاً على المدى الطويل (العميان، 2020).

خصائص القائد المستبد الطيب

أشار عطوي (2019) الى بعض السمات التي يمكن أن يتحلى بها القائد المستبد الطيب:

1. **القوة والثبات في القرارات:** يتمتع القائد المستبد الطيب بقوة وثبات في اتخاذ القرارات، حيث

يتخذ القرارات بثقة وبدون تردد، ولكن في نفس الوقت يسعى إلى تحقيق النتائج الإيجابية للجميع.

2. **التواضع والاحترام للآخرين:** يظهر القائد المستبد الطيب التواضع في تعامله مع الآخرين،

ويحترم وجهات نظرهم وآرائهم، وقد يكون مستعداً للاستماع إلى آرائهم والتعاون معهم على بعض القرارات.

3. **التوجيه الفعال والدعم:** يقدم القائد المستبد الطيب التوجيه والدعم لفريقه، حيث يوفر لهم

الإرشاد والمساعدة اللازمة لتحقيق الأهداف، ولكنه قد يكون صارماً في تطبيق القواعد والتوجيهات عند الضرورة.

4. **العدالة والمساواة:** يعامل القائد المستبد الطيب جميع أفراد الفريق بالعدالة والمساواة، ويحرص

على تقديم الفرص المتساوية للجميع وتقدير جهودهم.

5. **التحفيز والإلهام:** يعمل القائد المستبد الطيب على تحفيز فريقه وإلهامهم لتحقيق أقصى

إمكاناتهم، ويسعى لتحفيزهم على تحقيق النجاح والتميز في أدائهم.

6. **التفاوض والتعاون:** يظهر القائد المستبد الطيب القدرة على التفاوض والتعاون مع الآخرين

عند الضرورة، ويسعى إلى إيجاد حلول مرضية للجميع وتحقيق التوافق والتعاون في العمل.

وبشكل عام، يمتلك القائد المستبد الطيب توازناً بين السمات القيادية القوية واللفظ والتواضع

في التعامل مع الآخرين، مما يمكنه من تحقيق النجاح والاحترام في البيئة القيادية التي يعمل فيها.

ثالثاً: نمط السلوك القيادي الديمقراطي (المتعادلة).

والتي تعرف أيضاً بالقيادة التشاركية، هي نمط من أنماط القيادة، حيث يلعب أعضاء مجموعة

معينة دوراً أكثر تشاركية في عملية صنع القرار. وقد اكتشف الباحثون أن هذا الأسلوب في التعلم

هو الأسلوب الأكثر فعالية عادة ويؤدي إلى إنتاجية أعلى ومساهمات أفضل من جانب أعضاء

المجموعة ويرفع من معنويات المجموعة (جواد، 2019).

يعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته، وليس على السلطة الرسمية المخولة له.

ويعد الأسلوب الديمقراطي في القيادة معاكساً للأسلوب الأوتوقراطي المتسلط. فهو يعتمد أولاً على

تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والأفراد، من خلال إشباع حاجاتهم والاهتمام بهم،

والاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة (طشطوش، 2018).

كما يركز هذا النوع أيضاً على مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي يواجهونها، وبحثها،

واتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، ويؤمن القائد الديمقراطي، بإمكانيات مرؤوسيه وقدرتهم على

اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، ويؤمن القائد الديمقراطي بدعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون (الحراشة، 2019).

تتبع هذه القيادة أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، والاهتمام بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، ولهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة (حسان والعجمي، 2019).

يقوم هذا النمط على أساس المحبة والاحترام المتبادل بين كل من المدير والمرؤوس، حيث أن لكل فرد من أفراد المجموعة أهمية بالغة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليه، وتحقيق أهدافها، وفي هذا النمط يفتح المجال لكل فرد في المجموعة للإبداع والابتكار والتشاركية في اتخاذ القرار ووضع السياسات، وللنمط الديمقراطي مجموعة من المظاهر التي تظهر على سلوك المدير منها: احترام خصوصية الأفراد مادام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين، وانتهاج مبدأ المساواة في الحقوق والامتيازات لنفسه وللباقى الأعضاء، اتباع أسلوب التوجيه الذاتي للأعضاء، وأن يتحلى القائد بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته، وأخيراً بناء علاقات إنسانية قوية بينه وبين الأعضاء، وما بين الأعضاء أنفسهم (دودين، 2019).

وتلاحظ الباحثة أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر إنسانية، والذي يهدف الى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين، فهم يرون أنفسهم شركاء في اتخاذ القرارات، فالقائد الديمقراطي هو الذي يشعرهم بأنهم مسؤولون وشركاء للقائد، وتكون علاقاتهم تفاعلية تشاورية، لذا فإن هذا النمط هو النمط القريب والمحبيب لدى المرؤوسين.

رابعاً: نمط السلوك القيادي الليبرالي

ويطلق عليها أيضاً: "القيادة الحرة" و"غير الموجهة" و"المنطلقة" و"المتساهلة" ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء، وفيه يتنازل القائد لمرؤوسيه و لا يؤثر فيهم. و يرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر، أسلوباً لتوجيه جهود الأفراد و نشاطاتهم. واستخدام هذا الأسلوب لم يصل الي الحد الذي يجعل منه مهجاً ثابتاً(حمود، 2018).

ويطلق عليه القيادة التسيبية، وذلك لتنازل القائد عن دوره في اتخاذ القرارات وإسناده جميع الأعمال والمهام إلى المرؤوسين ويمنحهم الحرية الكاملة في التصرف، وعدم تدخله في مجريات الأمور أو متابعة سير العمل، ويعتمد عليهم اعتماداً كلياً في إنجاز المهام المطلوبة، وهذه القيادة لا تلعب دوراً في الإمساك بزمام الأمور ومتابعة شؤون العمل، ولا تضع أهدافها ولا تحدد سياساتها (دودين، 2019).

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الليبرالي والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الآتية(عطوي، 2019):

1. اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه في ممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .
2. إعطاء الحرية للمرؤوسين لتحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ، و منحهم الوسائل لتحقيقها .
3. تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق والميل إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة .

4. يرى القائد أن دوره هو تسهيل أعمال المرؤوسين وذلك بإمدادهم بالمعلومات، العمل كمركز ارتباط مع المحيط الخارجي للمنظمة .

5. اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في اتصال المرؤوسين به، ولا يعني هذا استعداده للاستماع إلى مشاكلهم وتفهمها وعلاجها ، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأن تلك المشاكل تاركاً للمرؤوسين حرية التصرف تجاهها في ضوء تجربتهم في العمل.

وهنا فإن القائد يفقد دوره القيادي في تنظيم جهود العاملين وتوجيههم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم لتحقيق أهداف المؤسسة، فتغيب القيادة في هذا النمط وتسود الفوضى داخل المؤسسة، وذلك لغياب المرجع الرئيسي وهو(القائد) مما يؤدي إلى ظهور اللامبالاة في العمل عند العاملين، وبالتالي تندي معدل الإنتاجية والكفاءة والدقة في إنجاز المهام، ولذلك يعتبر هذا النمط أقل الأنماط القيادية فاعلية (رضوان،2017).

وللنمط الليبرالي مجموعة من المزايا وعدد من المآخذ (المعايطة، 2018):

أما المزايا فهي:

1. تشجيع الإبداع والابتكار :يشجع القائد الليبرالي أفراد الفريق على التفكير بشكل إبداعي والابتكار في الحلول، ويتيح لهم المساحة اللازمة لتقديم الأفكار الجديدة وتطويرها.
2. تحفيز الشجاعة وتقدير الرأي الآخر :يشجع القائد الليبرالي أفراد الفريق على التعبير عن آرائهم بحرية ويقدر مساهماتهم، ويحثهم على التجربة والتطور دون خوف من الانتقاد.
3. تقديم التوجيه والدعم :يقدم القائد الليبرالي التوجيه والدعم لأفراد الفريق عند الحاجة، ويقوم بتوفير الإرشاد والمساعدة اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

4. **تشجيع العمل الجماعي والتعاون:** يعزز القائد الليبرالي روح العمل الجماعي والتعاون بين

أفراد الفريق، ويشجعهم على تحقيق الأهداف المشتركة بشكل مشترك.

5. **التفاوض واتخاذ القرارات المشتركة:** يشجع القائد الليبرالي على التفاوض واتخاذ القرارات

بشكل مشترك، ويعتمد على عملية التشاور والتوافق بين أفراد الفريق في اتخاذ القرارات

الهامة.

6. **المرونة والتكيف مع التغييرات:** يتمتع القائد الليبرالي بالمرونة والقدرة على التكيف مع

التغييرات، ويشجع أفراد الفريق على التكيف مع البيئة المتغيرة والتطورات الجديدة.

بشكل عام، يعتمد نمط السلوك القيادي الليبرالي على الثقة في قدرات الأفراد وتحفيزهم للتطوير

والابتكار، مما يساهم في تحقيق النجاح والكفاءة في العمل الجماعي (حسان والعجمي، 2019).

أما المآخذ فهي: انتشار الفوضى وعدم الالتزام في إنجاز المهام، المبالغة في تفويض الصلاحيات

من قبل القائد مما يفقده دوره الحقيقي، انتشار الصراع الداخلي بين الموظفين، مما يؤدي إلى ضعف

الإنتاجية (رضوان، 2017).

وتلاحظ الباحثة من خلال ما سبق أن النمط الليبرالي يغيب فيه دور القائد ويترك عملية صنع

القرارات وإنجاز المهام للعاملين للقيام بها، ويمنحهم الحرية في التصرف دون تدخل منه فيأخذ هو

دور المستشار فقط.

فاعلية الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال العصب الرئيسي في العملية الإدارية في أي منظمة، فهو الذي يؤمن نقل المعلومات

بين الإدارات والأفراد وبين المؤسسات، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازاً عملياً سليماً دون

الاعتماد على المعلومات والتي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والقدر المناسب والشخص المناسب إلا في ظل اتصال وتواصل إداري ناجح (البديري، 2019).

يُعرف الاتصال بأنه عملية تبادلية تشاركية تُرسل فيها الرسائل وتُستقبل عبر الوسائل اللفظية وغير اللفظية؛ كالكلام والاتصال الشفهي، والكتابة، والتمثيل البياني، والرسوم التخطيطية، والإشارات، والسلوك، ولا تقتصر عملية الاتصال على بني البشر فحسب، بل إن جميع المخلوقات في الكون تتواصل مع بعضها البعض بطريقة أو بأخرى، إلا أن قدرة الإنسان على استخدام اللغة والكلمات للتعبير عن مشاعره وآرائه ميزته عن باقي الكائنات (الطويل، 2019: 96).

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات داخل المنظمة، بما في ذلك الأهداف التنظيمية والخطط والسياسات، وأنه جزء أساسي من بنية أي منظمة ويسهم بشكل كبير في نجاحها (دودين، 2019: 102).

كما ويشير عياصرة والفضل (2020) إلى أن الاتصال التنظيمي هو عملية التبادل الفعّال للمعلومات والرسائل داخل المنظمة، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، بين أفراد الفرق والأقسام المختلفة، وحتى بين الإدارة العليا والموظفين.

وتعرف الباحثة الاتصال التنظيمي هو العملية التي تتضمن تبادل الرسائل والمعلومات داخل المنظمة بطريقة منظمة وفعّالة، سواء كانت هذه الرسائل تتعلق بالأنشطة اليومية، أو القرارات الإدارية، أو الاستراتيجيات المؤسسية، أو أي معلومات أخرى تتعلق بسير العمل داخل المنظمة.

أشكال الاتصال التنظيمي

- أ- **الاتصال التشغيلي الداخلي**: يُعرف الاتصال الذي يحدث لتنفيذ عمليات المنظمة باسم الاتصال التشغيلي الداخلي، الأعضاء الداخليون في المنظمة مثل العمال والمديرين ومجلس الإدارة وعضو النقابات وما إلى ذلك هم المشاركون في الاتصال الداخلي وهذا النوع من الاتصال التنظيمي يأخذ الشكل الشفهي والخطي، يحدث الاتصال الشفهي من خلال محادثة وجهاً لوجه، والهاتف، والاجتماع وما إلى ذلك ويحدث الاتصال الكتابي من خلال الأوامر والتعليمات والتقارير والمذكرات والرسائل وما إلى ذلك، في العصر الحديث، توفر العديد من المنظمات الإنترنت كوسيلة للاتصال الإلكتروني الداخلي (رضوان، 2017).
- ب- **الاتصال التشغيلي الخارجي**: ويُعرف الاتصال مع الأطراف أو المجموعات الخارجية باسم الاتصال التشغيلي الخارجي. تشمل الأطراف الخارجية العملاء والموردين والهيئات الحكومية والسلطة التنظيمية والمجتمع المحلي ومجموعة المصالح الخاصة وعامة الجمهور
- ج- **الاتصال الغير رسمي**: وهو الاتصال الذي يحدث لتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر الشخصية بدلاً من المعلومات المتعلقة بالأعمال التجارية يطلق عليه الاتصال الغير رسمي (العفوي)، ليست كل الاتصالات التي تحدث في العمل رسمية (دودين، 2019)

أنواع الاتصال الوظيفي

يتم تقسيم أنواع الاتصال التنظيمي إلى ثلاث أنواع: الاتصال وفق الهيكل التنظيمي، الاتصال وفق للاتجاه، الاتصال وفق لطريقة التعبير. ويمكن شرح ذلك فيما يلي:

1. **الاتصال وفق الهيكل التنظيمي**: ينقسم إلى نوعين: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي،

وذلك كما يلي:

- **الاتصال الرسمي:** وهذا الاتصال هو مرتبط بهيكل التنظيم الرسمي ومنصب عمل أو رتبة المتلقي والمستقبل، ينتقل عبر القنوات الرسمية المعترف بها في المخطط التنظيمي. الاتصالات الرسمية هي في معظمها بالأبيض والأسود، وبالتالي، الاتصال الرسمي يهدف لتنظيم تدفق الاتصالات وذلك لضمان تدفق المعلومات بسلاسة ودقة وفي الوقت المناسب، ومن أشكال الاتصال الرسمي مايلي: اجتماعات الإدارات، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية، نشرات أخبار الشركة، المقابلات الخاصة والمنشورات والرسائل ذات الأغراض الخاصة(عياصرة والفاضل،2020).

كما أن الميزة الرئيسية للتواصل الرسمي هي أن القنوات الرسمية تمكن المعلومات الروتينية والموحدة من المرور دون الحاجة للكثير من الاهتمام الإداري، وهو ما يسمح للمسؤولين التنفيذيين والمديرون لتحويل تركيزهم للمسائل ذات الأهمية القصوى ولكن في الوقت نفسه، للتواصل الرسمي نقطة ضعف تتمثل في أن الاتصال من خلال القنوات الرسمية يعيق إلى حد كبير التدفق الحر والغير منقطع للمعلومات(القليبي،2020).

- **الاتصال غير الرسمي:** يُعرف الاتصال غير الرسمي بأنه معنى من جميع أنواع الشكليات لأنه يستخدم في العلاقات غير الرسمية بين الأطراف، مثل الصداقة أو العضويات في النوادي أو الجمعيات نفسها، حيث يستخدم الأشخاص على المستويات التنفيذية أيضًا الاتصال غير الرسمي عندما يجدون صعوبة في جمع المعلومات من العمال. يتضمن هذا الاتصال تعليقات واقتراحات وما إلى ذلك. قد يتم إيصاله بنظرة بسيطة أو إيماءة أو ابتسامة أو مجرد صمت(محمد،2019).

كما إنه يوفر أيضًا للقادة والرؤساء معلومات أكثر وضوحًا عما يفكر ويشعر به المرؤوسون. ولكن في الوقت نفسه، فإن نقاط الضعف في الاتصال غير الرسمي جديدة بالملاحظة والذكر، هذه العملية غالبًا ما تمرر معلومات وحقائق مشوهة وغير دقيقة ويكون هناك سوء في التفسير ونصف الحقيقة، وذلك اعتمادًا على الظروف والرسالة رغم ذلك لا يمكن للرؤساء والمديرين التخلص من الاتصال غير الرسمي في المنظمة (الطويل، 2019).

2. **الاتصال وفقا للاتجاه:** وينقسم إلى ثلاث أنواع: الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، والاتصال

الأفقي، وذلك كما يلي:

- **الاتصال النازل:** يشار إلى الاتصال الذي يتدفق من الرؤساء إلى المرؤوسين بالاتصال النازل، في الهيكل التنظيمي، يجب على المديرين التنفيذيين ممارسة صلاحياتهم لتحقيق الأهداف المرجوة والتي تتطوي على إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للأشخاص في المستويات الأدنى.

- **الاتصال الصاعد:** في الاتصال الصاعد، يتم الاتصال بين الأشخاص من المستوى الأدنى مع من هم فوقهم، هي عكس الاتصال النازل. يشتمل هذا النوع من الاتصال على ردود فعل ومقترحات من العمال وتظلماتهم وما إلى ذلك، كما أن محتويات الاتصال الصاعد هي التقارير وردود الفعل وبيانات الاقتراحات والمقترحات المعدة للتقديم إلى الرئيس (Hutton, & Gougean, 2019).

وقد يتشوه الاتصال الصاعد نظرًا لطبيعة علاقات الرؤساء والمرؤوسين، ليس من المرجح أن يقدم الموظف أي معلومات قد تؤثر عليه سلبيًا. علاوة على ذلك، قد ينقل معلومات خاطئة لإثارة إعجاب رؤسائه، كما ويتدفق هذا الاتصال عبر العديد من الوسائط، على سبيل المثال الهرم القيادي،

صناديق الاقتراحات، الاتصالات الشخصية، والدراسات الاستقصائية الخاصة بالمواقف والمعنويات، وإجراءات التظلم، والخطوط الخاصة، والنقابات العمالية. (Torrington, & Laura, 2019).

- **الاتصال الأفقي:** عندما يتم الاتصال بين شخصين أو أكثر من المرؤوسين لنفس الشخص أو أولئك الذين يعملون على نفس المستوى من المنظمة، يُعرف الاتصال باسم الاتصال الأفقي _الجانبى_، فالإتصال بين المديرين الوظيفيين أو بين المرؤوسين الذين يعملون تحت رئيس واحد، والاتصال بين مديري المصانع المختلفة هو مثال على هذا الاتصال ، قد يكون الاتصال الأفقي شفهيًا ومكتوبًا (عيسرة والفاضل، 2020).

ومما سبق نرى أن الاتصال الافقي يلبي احتياجات الناس إلى المعرفة من أقرانهم دون مراعاة المستويات الأخرى في المنظمة، من الصعب حقًا على المنظمة أن تعمل بكفاءة دون تدفقات الاتصال الافقي ، على الرغم من أن التصميم التنظيمي الرسمي لا يوفر تدفقات الاتصال هذه، إلا أنه ضروري للتنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة (القليبي، 2020).

3. **الاتصال وفقًا لطريقة التعبير:** وينقسم إلى نوعين: الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي. وذلك

كما يلي

- **الاتصال الشفوي:** الاتصال الشفهي هو اتصال مباشر بين شخصين، في الاتصالات الشفوية يتبادل الطرفان، أي المرسل والمستقبل، أفكارهما من خلال كلمات شفوية إما في محادثة وجهاً لوجه أو من خلال جهاز مثل الهاتف أو المؤتمرات الهاتفية وما إلى ذلك (محمد، 2019).

وعندما يكون الاتصال وجهاً لوجه، يمكن للشخص المتصل أن يطرح أسئلة أو تفسيرات أو في بعض الأحيان عندما لا يتم فهم الاتصال بشكل صحيح، يمكنه توضيح المعنى، يكون الاتصال

الشفهي ممكن بشكل عام عندما يكون هناك تواصل مباشر أو رسالة يتم إيصالها ليست ذات طبيعة دائمة، الاجتماعات والمؤتمرات والمحاضرات والمقابلات وسائل الإعلام الأخرى هي أمثلة لمثل هذا النوع من الاتصال (الطويل، 2019).

• الاتصال الكتابي: عندما يتم نقل الاتصال إلى الأبيض والأسود (الكتابة)، يطلق عليه

الاتصال الكتابي، ويتضمن ذلك الكلمات المكتوبة، الرسوم البيانية، الصور، إلخ. الاتصال

الكتابي يستخدم على نطاق واسع في المنظمات (دودين، 2019).

وفي بعض الأحيان، يصبح هذا النوع من الاتصال أمرًا لا غنى عنه كما في حالة القواعد أو

الأوامر أو الجداول الزمنية أو الأمور المتعلقة بسياسة المنظمة، تعتبر النشرات والمجلات

والملاحظات بعض الأشكال الشائعة للتواصل الكتابي، يمكن التأكيد على أن الاتصال الشفهي

والكتابي في جميع أنواع المؤسسات هو أمر عملي وهام. ما النموذج الذي يجب استخدامه وتطبيقه؟

يعتمد ذلك على نوع الرسالة، وأهميتها بالنسبة إلى المستقبل، وتأثيرها على الجوانب الوظيفية

للمنظمة (جواد، 2019).

أهداف الاتصال التنظيمي

أهداف الاتصال التنظيمي تتنوع وتشمل مجموعة من الأهداف المحددة التي تهدف إلى تحقيق فعالية

وكفاءة في أداء المنظمة. من بين هذه الأهداف:

1. نقل المعلومات والرسائل بشكل صحيح: يهدف الاتصال التنظيمي إلى نقل المعلومات

والرسائل الضرورية داخل المنظمة بشكل صحيح وفعال، وذلك لضمان تفهم الرسائل واتخاذ

الإجراءات المناسبة.

2. تحقيق الاتصال الفعّال بين الأفراد والأقسام :يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيق تواصل

فعّال بين أفراد المنظمة وبين الأقسام المختلفة، مما يسهم في تعزيز التنسيق والتعاون بينهم.

3. تحقيق الاتصال بين الإدارة والموظفين :يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق تواصل فعّال

بين الإدارة العليا والموظفين في جميع المستويات، وذلك لتوجيه الأهداف والتوجيهات

الاستراتيجية وتوفير الدعم اللازم.

4. تحقيق الاتصال بين الجهات الخارجية :يشمل الاتصال التنظيمي أيضًا الاتصال مع الجهات

الخارجية مثل العملاء والشركاء التجاريين والموردين، وذلك لضمان تحقيق التفاهم والتعاون

معهم.

5. توجيه وتوجيه الموظفين :يهدف الاتصال التنظيمي إلى توجيه وتوجيه الموظفين بشكل

صحيح، وتقديم التوجيهات والإرشادات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية.

6. بناء الثقة وتعزيز الروح الإيجابية :يسعى الاتصال التنظيمي إلى بناء الثقة وتعزيز الروح

الإيجابية داخل المنظمة، من خلال توفير بيئة تواصل مفتوحة وصادقة

ومحفزة(البديري،2018).

بشكل عام، تهدف أهداف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق تنسيق وتعاون فعّال بين جميع أعضاء

المنظمة، وضمان تحقيق الأهداف والتطلعات المحددة لها.

أهمية عملية الاتصال

تنقسم أهمية عملية الاتصال لعدة أقسام، هي كما يلي:

- البيئة المتصلة : فالبشر كائناتٌ تحبّ العيش ضمن المجتمعات، والتي تساعد على توفير الاتصال والتعاون؛ حيث إنّ العلاقات الداعمة في حياة الإنسان تلعب دوراً مهماً في زيادة تقدير الإنسان لنفسه، وإعطائه شعوراً بالسعادة، كما أن الاتصال في بيئة الحياة والعمل يعزّز من ازدهار الإنسان ويساعده على تحقيق ذاته.
- الانسجام : يزدهر الإنسان في البيئة التي تزرع روح الاتصال بين أفرادها، لأن عدم التناغم بينهم يؤدي إلى خلق جوٍّ من الفوضى، التي تعمل على القضاء على الإبداع والتعاون؛ حيث أثبتت الدراسات أنّ عامل الانسجام يمنح الإنسان الشعور بالاهتمام، والتقدير، ويقلل من خطر الإصابة بالأمراض التي تهدد حياة الإنسان.
- العلاقات الداعمة :تؤثر العلاقات الداعمة في المنزل أو المدرسة بشكلٍ كبيرٍ في سلوكيات الأبناء واختياراتهم، فقد أثبتت إحدى الدراسات الخاصة بصحة المراهقين أن وجود اتصال ما بين الأبناء والآباء، يساعد على تقليل مخاطر مشاركة الأبناء في السلوكيات التي تُسبب الأذى، أو التدمير، أو الإدمان، لأنّ الأبناء يحتاجون إلى الارتباط الحقيقي الذي يتميز بالاهتمام، والالتزام، والحب، والشعور بالانتماء. (دودين، 2019)

كما يعد الاتصال التنظيمي عنصرًا حيويًا لنجاح أي منظمة أو مؤسسة، وتكمن أهميته في عدة نقاط:

- تحقيق التنسيق والتعاون: يساعد الاتصال التنظيمي على تحقيق التنسيق والتعاون بين أفراد المنظمة وأقسامها المختلفة، مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل.
- تبادل المعلومات الفعال: يسهم الاتصال التنظيمي في تبادل المعلومات والرسائل بشكل فعال داخل المنظمة، مما يساعد على تحقيق التفاهم الصحيح واتخاذ القرارات السليمة.
- تحقيق التوجيه السليم: يمكن للتواصل التنظيمي أن يسهم في توجيه وتوجيه الموظفين بشكل صحيح، وتوفير الإرشادات والمساعدة اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.
- بناء الثقة والعلاقات الإيجابية: يعزز الاتصال التنظيمي بناء الثقة بين أفراد المنظمة والتعزيز من العلاقات الإيجابية بينهم، مما يسهم في بناء بيئة عمل صحية ومشجعة.
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية: من خلال توفير التوجيه السليم وتبادل المعلومات الفعال، يمكن للتواصل التنظيمي أن يحسن الأداء العام للمنظمة ويزيد من إنتاجيتها.
- تجنب الاحتكاكات وتقليل الأخطاء: يمكن للتواصل التنظيمي أن يسهم في تجنب الاحتكاكات وتقليل الأخطاء داخل المنظمة، من خلال تحقيق تفهم صحيح للمهام والمسؤوليات والتوجيهات (Jensen, 2019).

ومما سبق ترى الباحثة انه وبشكل عام، يمثل الاتصال التنظيمي العنصر الأساسي لبناء منظمة

فعالة وناجحة، حيث يسهم في تحقيق التنسيق والتعاون وتحسين الأداء العام وبناء بيئة عمل إيجابية.

مهارات الاتصال التنظيمي

تشمل الاتصال التنظيمي مجموعة من المهارات الضرورية التي يحتاجها أفراد المنظمة لتحقيق

الاتصال الفعّال داخل البيئة التنظيمية من أبرز هذه المهارات:

1. الاستماع الفعّال: القدرة على الاستماع بانتباه واهتمام لما يقال، وفهم المعنى الحقيقي وراء

الرسائل، وتقديم ردود فعّالة.

2. الاتصال الشفهي الواضح: القدرة على التعبير عن الأفكار والمعلومات بشكل واضح

ومفهوم، واستخدام لغة بسيطة ومباشرة.

3. الكتابة الفعّالة: القدرة على كتابة رسائل وتقارير ووثائق بشكل واضح ومنظم، واستخدام

القواعد اللغوية الصحيحة.

4. الاتصال غير اللفظي: القدرة على فهم لغة الجسد والعبارات الوجيهة والتعبيرات غير

اللفظية، واستخدامها بشكل فعّال لنقل المشاعر والمعاني.

5. القدرة على التفاوض وحل النزاعات: القدرة على التفاوض والتخلي بالمرونة في حل

النزاعات والمشكلات بشكل بناء وإيجابي.

6. القدرة على إدارة الاجتماعات: القدرة على تخطيط وتنظيم الاجتماعات بشكل فعّال،

وتسهيل الاتصال وتحقيق الأهداف المحددة للاجتماع.

7. المرونة والتكيف: القدرة على التكيف مع أساليب الاتصال المختلفة ومع أفراد ذوي أنماط

تواصل مختلفة.

8. القدرة على إدارة الوقت والأولويات :القدرة على تنظيم الوقت وإدارة الأولويات بشكل فعال

لضمان تحقيق الاتصال المناسب في الوقت المناسب(القليبي،2020).

ومما سبق نرى أنه باكتساب وتطوير هذه المهارات، يمكن لأفراد المنظمة تعزيز كفاءتهم في

الاتصال التنظيمي وتحقيق النجاح في بيئة العمل اليومية.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

في هذا المجال تم عرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتعقيب عليها،

وسيتم عرضها على النحو الآتي من الأحدث الى الأقدم:

الدراسات التي تناولت انماط السلوك القيادي

وهدفنا دراسة الضيدان ومبروك(2021) لبيان علاقة النمط القيادي بضغط العمل والاحتراق

النفسي لدى موظفي جامعة المجمع، وتم جمع البيانات باستبيان خضع للتقييم العلمي وإجراءات

الصدق والثبات، وبلغت الردود (304) استبانة، وأهم نتائج الدراسة أنه يسود نمط القيادة الديمقراطي

مقارنة بالنمطين المتساهل والاستبدادي، وجاءت ضغوط العمل، والاحتراق النفسي بدرجة متوسطة ،

كما أظهرت النتائج إلا أنه لا توجد فروق معنوية بين التقديرات وفقاً للجنس باستثناء تبليد المشاعر

الذي جاء لصالح الذكور، ولا توجد فروق معنوية وفقاً للسن باستثناء للنمط الديمقراطي والذي ازداد

الإدراك بأنه النمط السائد مع ارتفاع الفئات العمرية، ولا توجد فروق معنوية وفقاً للمستوى الوظيفي

باستثناء النمط المتساهل، والإجهاد الانفعالي حيث جاءت الفروق بشأنهما لصالح رؤساء الأقسام ثم

الموظفين وكانت أقل التقديرات لمديري الإدارات، وبخصوص مقر العمل فقد وجدت فروق معنوية

بين ضغوط العمل، والاحتراق النفسي وفقاً لمقر العمل ونمطي القيادة الديمقراطي والمتساهل (3)

تتأثر ضغوط العمل وتبليد المشاعر بنمطي القيادة الديمقراطي والاستبدادي، ويتأثر نقص الشعور

بالإنجاز بنمطي القيادة الديمقراطي والمتساهل، ويتأثر الاجهاد الانفعالي بأنماط القيادة، وتؤثر ضغوط العمل معنوياً على أبعاد الاحتراق النفسي.

وفي دراسة مقبول(2021) والتي هدفت إلى معرفة علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية بالانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس ورام الله والبييرة من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وضمت عينة الدراسة (520) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم استبانة لأغراض الدراسة. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لأنماط القيادة لدى مديري المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في ضواحي القدس ورام الله والبييرة من وجهة نظر المعلمين متوسطة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية ودرجة الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس ورام الله والبييرة، وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس ورام الله والبييرة نحو النمط القيادي لديهم تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التعليمية)، في حين كان هناك فروق تعزى لمتغير العمر.

وفي دراسة أجراها سموم (2020) هدفت إلى معرفة العلاقة بين السلوك الإداري لمديري المدارس الإعدادية وفقاً لنظرية ليكرت والروح المعنوية للمعلمين في مركز قضاء الكوت حيث تكونت عينة الدراسة من (248) معلماً ومعلمة في المدارس الإعدادية في قضاء الكوت في العراق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته هذه الدراسة، وأظهرت النتائج أن السلوك المتبع لدى مديري المدارس كان المنهج الديمقراطي، وأن علاقته بالروح المعنوية لدى المعلمين كانت ضعيفة،

كما أظهرت النتائج أن متغير الخبرة يؤثر في السلوك الإداري لصالح المعلمين ممن خبرتهم (5-10) سنوات.

هدفت دراسة يوسف واحمد (2020) إلى التعرف على انماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وتحديد واقع تأثير نمط القيادة المدرسية على اتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلما ومعلمة. وكشفت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي في قيادة شئون المدرسة غير متوفرة بصورة عالية، مع توافر النمط الديكتاتوري بصورة عالية مما أثر على اتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة وعدم رغبتهم في الاشتراك بها أو تطبيقها في مدارسهم.

وفي دراسة الغامدي (2018) التي هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقا لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (287) معلمة ، طبقت عليهم استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن قائدات المدارس تمارس الأنماط السلوكية للقيادة بدرجات متفاوتة؛ حيث يمارسن نمطي التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي بدرجة كبيرة، ويمارسن نمطي الاستبدادي الخير والاستبدادي التسلطي بدرجة قليلة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على محور الأنماط القيادية تبعا لمتغير المرحلة التعليمية على مجال النمط الاستبدادي الخير لصالح المرحلة الثانوية، ولمتغير الدورات التدريبية على نمطي الاستشاري والتشاركي الديمقراطي لصالح 5 دورات فأكثر، ولمتغير سنوات الخبرة على كل من النمط الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي ولصالح فئة 10سنوات فأكثر، وعلى مجال النمط الاستبدادي الحر لصالح أقل من 10 سنوات.

وفي دراسة عبدالفتاح وابوبشارة وعليان(2018) والتي هدفت الى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء، كذلك مستوى المناخ التنظيمي في تلك المدارس، بالإضافة إلى علاقة تلك الأنماط القيادية بالمناخ التنظيمي. ولتحقيق ذلك أستخدم الباحثون المنهج الوصفي على عينة تكونت من (50) معلمة للتربية الرياضية في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء. حيث تراوحت خبرتهم التدريسية ما بين (10-15) سنة. ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة من خلال استبانة قياس النمط القيادي للمجالين (النمط الدكتاتوري، النمط الديمقراطي)، والمناخ التنظيمي، لتتكون بصورتها النهائية من أربعة مجالات (مجال الاتصال والاتصال، التنظيم، ظروف العمل، القوانين الإدارية). وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية بالزرقاء هو النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة. مما انعكس على المناخ التنظيمي في تلك المدارس، والذي جاء بدرجة مرتفعة، كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والمناخ التنظيمي.

أجرى أودين وأغونيك (Adedoyin & Ogunyink، 2018) دراسة هدفت إلى مناقشة أساليب القيادة وعلاقتها بفعالية العمل لدى مديري المدارس في منطقة أودو-إيكيبي التابعة لولاية إيكيبي، واستخدم الباحثان المنهج التجريبي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية العامة في أودو-إيكيبي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (100) معلم و معلمة، وطبقت عليهم استبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة الإدارية لصالح الذكور.

هدفت دراسة هاوكنز (Hawkins,2018) إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة لمدير المدرسة وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (9) مديرين لمدارس ثانوية حكومية، و(123) معلمًا للمرحلة الثانوية في المدارس الثانوية في ولاية نيوجرسي، وتم استخدام استبانتيين، الأولى استبانة الانماط القيادية، والثانية استبانة المناخ التنظيمي، وقد أظهرت النتائج للدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر مهم في المناخ العام للمدرسة، فكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ التنظيمي أكثر انفتاحًا، وأن نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

وفي دراسة ابوشريعة والحسنات وجويل(2017) والتي هدفت إلى معرفة أنماط السلوك القيادي وعلاقته بتفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في كل من مديرية تربية البادية الجنوبية ومديرية تربية قسبة معان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد تكونت عينة الدراسة من (194) معلما ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين لقياس كل من أنماط السلوك القيادي ودرجة تفويض السلطة، وجرى التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية اللازمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس يتسمون بنمطي القيادة الديمقراطي والدبلوماسي وبدرجة كبيرة، بينما كانت درجة نمطي القيادة الاستبدادي والفوضوي لديهم بدرجة قليلة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات المديرية والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة عدا ذوي الخبرة من (6-10) سنوات عن ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات، كما أظهرت نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة أن مستوى تفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس كان بدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج تحليل التباين الثلاثي، وجود فرق

دال إحصائياً تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً للمديرية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بين النوع الاجتماعي والمديرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأظهرت نتائج معامل ارتباط (بيرسون) بين نمط السلطة وتفويضها، وجود ارتباط موجب بين نمط السلطة الديمقراطي وتفويض السلطة، وكذلك نمط السلطة الدبلوماسي وتفويض السلطة، بينما يوجد ارتباط عكسي بين نمط السلطة الفوضوي وتفويض السلطة، وعدم وجود علاقة خطية بين نمط السلطة الاستبدادي وتفويض السلطة.

الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي

وفي دراسة الصالح (2022) والتي هدفت الكشف عن مدى توافر أبعاد الاتصال التنظيمي لقياديي مدارس التعليم العام بدولة الكويت، ومستوى ضغوط العمل الإدارية ومدى ارتباطها بالاتصال التنظيمي من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق في أبعاد الاتصال التنظيمي وضغوط العمل الإدارية تبعاً لمتغير النوع، وتبنت الدراسة المنهج المزجي بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة (865) من قياديي المدارس في قطاع التعليم العام في الكويت، والقيام بمقابلات شخصية مع (10) منهم. وأوضحت النتائج في جانبها الكمي توافر أبعاد الاتصال التنظيمي بشكل متوسط وفق استجابة أفراد العينة، حيث جاء بُعد الاتصال بين الزملاء أولاً، ثم بُعد مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي ثانياً، وجاء بُعد توفر وقت الاتصال ثالثاً، وأخيراً بُعد الهيكل التنظيمي للاتصال، وكان مستوى ضغوط العمل الإدارية مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة، ووجدت علاقة سالبة متوسطة دالة إحصائياً بين مستوى ضغوط العمل الإدارية وبين ثلاثة أبعاد للاتصال التنظيمي (توفر وقت الاتصال، والهيكل التنظيمي للاتصال، ومناخ الاتصال التنظيمي المدرسي)، ولم توجد فروق تبعاً لاستجابة العينة وفقاً لمتغير النوع.

اجرى القرني والزامل (2021) دراسة هدفت الى الوقوف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، وإيجاد مقترحات لتحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفات القيادة المدرسية والصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية للبنات في الرياض البالغ عددهن 104 مشرفة، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفات التربويات بالمدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، خلال فترة إجراء الدراسة، وتم تطوير أداة الدراسة، وهي استبانة تكونت من (55) فقرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقات على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض بدرجة كبيرة.

وكشفت دراسة دي نوبل (De Nobile, 2019) عن العلاقة بين جوانب الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العام، وتبنت المنهج الوصفي باستخدام استبانة كأداة للبحث، حيث بلغت عينة الدراسة (358) من العاملين في (35) مدرسة ابتدائية حكومية في أستراليا، وبينت النتائج أن توفر الاتصال الداعم من قبل مديري المدارس إلى العاملين له علاقة بالرضا عن القيادة وظروف العمل، كما ارتبط الاتصال الأفقي الداعم مع الزملاء بزيادة الرضا عن العمل والعلاقات معهم، وأوصت بالاتصال الفعال والحفاظ على المستويات المثلى من ضغوط العمل والالتزام في المدارس.

وتناولت دراسة جان (Jan, 2019) الكشف عن العلاقة الارتباطية بين تصورات المعلمين لمناخ المدرسة التنظيمي ومستوى رضاهم عن الاتصال المدرسي، وتبنت الدراسة المنهج المسحي بتطبيق

استبانيين حيث تم جمع البيانات من (47) معلماً في (11) مدرسة في المرحلة الابتدائية في ولاية أيوا الأمريكية، وأشارت نتائج الدراسة إلى رضا المعلمين عن الاتصال بشكله العام، وكانت أعلى استجابة للعينة لأنواع الاتصال الثلاثة وهي جودة وسائط الاتصال، والاتصال الأفقي وغير الرسمي، والتكامل التنظيمي للاتصال، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين السلوك الداعم لمدير المدرسة ورضا المعلم عن الاتصال.

قام أرليستينق (Arlesting, 2018) بدراسة سعى إلى تعرف مستوى التفاعل بين البنية التنظيمية للمدارس السويدية وبين الاتصال الإداري لمديري تلك المدارس مع معلمهم، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلماً و (24) مديراً، وقد استخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن عملية الاتصال تتم بسلاسة وأن الفروق في فاعلية الاتصال تعزى إلى الهيكلية التنظيمية والعوامل الثقافية، كما أن عملية الاتصال في المدارس الأكثر نجاحاً تتم بفاعلية أعلى بسبب اهتمام المديرين بالتعلم والتدريب

وهدف دراسة روبرتسون (Robertson, 2018) إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاجتماعي والاقتصادي لمدير المدرسة. وقد شملت عينة الدراسة (350) مدرسة، حيث تم اختيار (12) معلماً من كل مدرسة بالطريقة العشوائية واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي. فأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون، كما أنه كلما كان الاتصال يميل إلى جو الصداقة والفتنة والهدوء كلما شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ

ايجابي، كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بأنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالاتصال التنظيمي حيث اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث:

بحث دراسة الضيدان ومبروك(2021)؛ دراسة مقبول(2021) ؛ دراسة سموم (2020)؛ ودراسة أودين وأغونيك (2018، Adedoyin &Ogunyink، 2018)؛ دراسة هاوكنز (Hawkins,2018) في متغير مستوى أنماط السلوك القيادية السائدة لدى مديري المدارس من خلال توضيح الأنماط القيادية وخصائصها، والاطلاع على المحددات الزمانية والمكانية والبشرية المختلفة.

كما بحثت دراسة دراسة الصالح(2022) ؛ دراسة القرني والزامل(2021) ؛ دراسة دي نوبل (De Nobile,2019)؛ أرليستينق (Arlesting2018) التي بحث في مفهوم مستوى الاتصال التنظيمي لدى قادة المدارس وابعاده واساليبه وانواعه ، من خلال بحث الدراسات في محددات زمانية ومكانية مختلفة وإعطاء نتائج من شأنها توضيح التميز التنظيمي بشكل أوسع.

واختلفت الدراسة الحالية في الحدود الموضوعية والزمانية والمكانية مع معظم الدراسات السابقة، كما تختلف بشكل كبير في موضوع الدراسة من حيث دراستها في معرفة درجة ممارسة انماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الاردنية الخاصة و علاقتها بفاعلية الاتصال التنظيمي.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات التي تتعلق بانماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الاردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال التنظيمي من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة

بما يأتي:

- استفادت الباحثة من متغيرات الدراسات السابقة لتحديد محاور الدراسة والتي شملت أنماط السلوك القيادي وفاعلية الاتصال التنظيمي وعن آلية توزيع العينات في ضوء المتغيرات.
 - الاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة النتائج وتعزيز بالاستنتاجات، والاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة النتائج الحالية، والمقارنة بين نتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الحالية من حيث مدى الاتفاق والاختلاف.
 - تصميم أداة الدراسة وصياغة الإطار النظري المتصل بموضوع الدراسة.
 - الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
 - استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة.
- وتميزت هذه الدراسة أنها وفي حدود علم الباحثة تعد هذه الدراسة الوحيدة التي ربطت المتغيرين معاً في المملكة الأردنية الهاشمية، والتي تتعلق أنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالاتصال التنظيمي لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هذا الجزء يقدم عرضاً للطريقة والإجراءات المتبعة بالدراسة، من خلال وصف لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينته، والأداة المستخدمة وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة لمتغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج المسحي الارتباطي المناسب لأغراض الدراسة الحالية؛ للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم وتحليل انماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الأردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال التنظيمي.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة والبالغ عددهم (2608) معلم ومعلمة في (121) مدرسة، وذلك وفقاً لإحصاءات مديرية التربية والتعليم للعام (2024/2023).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (234) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة خلال العام 2024/2023. إذ تم اختيار أفراد العينة بإتباع الطريقة العشوائية والجدول أدناه توضح النتائج الإحصائية لتوزيع أفراد العينة من (التكرارات والنسب المئوية) بناءً على

المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة): والجدول (1-3) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيراتها.

الجدول (1-3): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيراتها

النسبة	التكرار	الفئات	
26.0	87	ذكر	الجنس
74.0	248	انثى	
94.0	315	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
6.0	20	دراسات عليا	
41.5	139	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
50.4	169	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	
8.1	27	10 سنوات فأكثر	
100.0	335	المجموع	

أداة الدّراسة

لتحقيق أهداف الدّراسة تم الاطلاع على الأدب النظري، والرجوع للدّراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيانات لغايات جمع المعلومات من المشاركين في الدراسة (انماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الاردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال التنظيمي)، مثل دراسات دراسة الضيدان ومبروك(2021)؛ دراسة مقبول(2021) ؛ دراسة سموم (2020)؛ دراسة الصالح(2022) ؛ دراسة القرني والزامل(2021) ؛ وقد تكونت الاستبانة من جزئين تناول الجزء الاول محور انماط السلوك القيادي وتكونت من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:المجال الاول النمط المستبد والذي يشمل(13) فقرات، والمجال الثاني نمط المستبد الطيب والذي يشمل(10) فقرات، والمجال الثالث النمط الديمقراطي ويشمل(8) فقرات، والمجال الرابع النمط الليبرالي والذي يشمل على(8) فقرة، والجزء الثاني محور الاتصال التنظيمي وتكونت من (27) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: المجال الاول الاتصال مع الطلبة والذي يشمل(9) فقرات، والمجال

الثاني الاتصال مع المعلمين والذي يشمل (10) فقرات، والمجال الثالث الاتصال مع المجتمع ويشمل (10) فقرات. وقد تمّ اعتماد تدرّج ليكرت الخماسي وفقاً لما يلي: (مرتفعة جداً وأعطيت (5)، مرتفعة وأعطيت (4)، متوسطة وأعطيت (3)، منخفضة وأعطيت (2)، منخفضة جداً وأعطيت (1)) للإجابة عن الفقرات.

صدق أداة الدراسة

أ. صدق المحكمين أداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة؛ تم عرضها بصورته الأولية على مجموعة من محكمين ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم (11) محكمين؛ للتحقق من صحة ودقة محتوى الفقرات وإبداء آرائهم من حيث وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى إنتماء الفقرات للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف الفقرات بما يرويه مناسباً. وتمّ الأخذ بملاحظات المحكمين؛ والعمل على إعادة الصياغة اللغوية للفقرات التي أجمع عليها ما نسبة (80%) من المحكمين كمعيار للحكم.

ب. صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق البناء تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة، لتعرف على مدى الصدق أداة الدراسة وإسهام فقراتها، إذ تم استخراج معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة على المجال المنتميه إليه، وبين الفقرة والدرجة الكلية للأداة، وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: أنماط السلوك القيادي

الجدول (3-2): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة على المجال والدرجة الكلية لأداة أنماط السلوك القيادي

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.54**	0.74**	18	0.53**	0.66**	1
0.48**	0.72**	19	0.61**	0.73**	2
0.67**	0.61**	20	0.61**	0.75**	3
0.45*	0.43*	21	0.53**	0.67**	4
0.71**	0.80**	22	0.64**	0.74**	5
0.74**	0.90**	23	0.60**	0.64**	6
0.56**	0.76**	24	0.78**	0.71**	7
0.58**	0.86**	25	0.70**	0.77**	8
0.57**	0.70**	26	0.54**	0.64**	9
0.53**	0.81**	27	0.68**	0.71**	10
0.70**	0.83**	28	0.61**	0.73**	11
0.64**	0.78**	29	0.68**	0.78**	12
0.60**	0.80**	30	0.75**	0.71**	13
0.74**	0.83**	31	0.52**	0.55**	14
0.72**	0.89**	32	0.63**	0.67**	15
0.59**	0.77**	33	0.17**	0.47**	16
			0.34**	0.62**	17

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم

يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها

والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (3-3): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

المجال	المستبد	المستبد	الديموقراطي	الليبرالي	انماط السلوك القيادي ككل
المستبد	1				
المستبد الطيب	0.83**	1			
الديموقراطي	0.79**	0.86**	1		
الليبرالي	0.76**	0.75**	0.82**	1	
انماط السلوك القيادي ككل	0.92**	0.93**	0.94**	0.90**	1

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3-3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما

يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثانياً: الاتصال التنظيمي

الجدول (4-3): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة على المجال والدرجة الكلية لأداة الاتصال التنظيمي

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	0.78**	0.68**	15	0.77**	0.70**
2	0.51**	0.54**	16	0.65**	0.55**
3	0.53**	0.43**	17	0.63**	0.41**
4	0.77**	0.70**	18	0.83**	0.77**
5	0.77**	0.70**	19	0.73**	0.56**
6	0.86**	0.74**	20	0.78**	0.70**
7	0.81**	0.65**	21	0.78**	0.48**
8	0.78**	0.81**	22	0.41*	0.44**
9	0.96**	0.80**	23	0.52**	0.49**
10	0.94**	0.74**	24	0.57**	0.55**

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.37**	0.78**	25	0.73**	0.89**	11
0.54**	0.51**	26	0.67**	0.72**	12
0.43**	0.53**	27	0.71**	0.76**	13
			0.82**	0.63**	14

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم

يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها

والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (3-5): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

المجال	الاتصال مع الطلبة	الاتصال مع المعلمين	الاتصال مع المجتمع	الاتصال التنظيمي ككل
الاتصال مع الطلبة	1			
الاتصال مع المعلمين	0.81**	1		
الاتصال مع المجتمع	0.65**	0.61**	1	
الاتصال التنظيمي ككل	0.28**	0.18**	0.65**	1

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3-5) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أدوات الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3-6) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (3-6): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
المستبد	0.84	0.86
المستبد الطيب	0.81	0.85
الديموقراطي	0.82	0.86
الليبرالي	0.84	0.88
انماط السلوك القيادي	0.90	0.89
الاتصال مع الطلبة	0.85	0.83
الاتصال مع المعلمين	0.92	0.90
الاتصال مع المجتمع	0.80	0.78
الاتصال التنظيمي	0.93	0.91

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الديمغرافية

الجنس وله فئتان: (ذكر، وأنثى).

العمر وله ثلاثة مستويات (أقل من 30 سنة، 30 سنة – أقل من 45 سنة، أكثر من 45 سنة)

المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: (بكالوريوس، دبلوم عالي، دراسات عليا).

سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات – أقل من 10 سنوات، 10 سنوات

فأكثر).

ثانياً: المتغير المستقل: انماط السلوك القيادي.

ثالثاً: المتغير التابع: الاتصال التنظيمي

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS)،

من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

• للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

والمستوى لفقرات أداة الدراسة.

• للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

والمستوى لفقرات أداة الدراسة.

• للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، والجداول

الإحصائية لمعرفة قيمة دلالة الارتباط.

المعيار الإحصائي

كما تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، حيث تعطى كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمسة. ولأغراض تحليل النتائج والحكم على قيم المتوسطات الحسابية لفقرات الأداة تم اعتماد المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وعليه تصبح القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة كما هو مبين في الجدول (7-3):

الجدول (7-3): القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

المستوى	قيمة المتوسط
مُنخفض	2.33- 1.00
مُتوسط	3.67- 2.34
مُرتفع	5.00 - 3.68

إجراءات تطبيق الدراسة

- 1- إعداد الأداة بصورتها النهائية ملحق (3) بعد الرجوع الى الادب النظري والدراسات السابقة.
- 2- تم الحصول على كتاب من عمادة كلية العلوم التربوية بجامعة الشرق الاوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الطالبة ملحق (4).
- 3- بعد الحصول على التوجيهات والتسهيلات من مدير التربية والتعليم في لواء القويسمة. تم توزيع (30) استبانة على عينة من خارج مجتمع الدراسة، للتأكد من صدق محتوى الأداة وثباتها.

4- التطبيق النهائي، تم توزيع (335) استبانة إلكترونية على عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي

الثاني من العام الدراسي (2024 /2023). وتم استعادتها كاملة.

5- تم ترقيم، وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول، ومعالجتها إحصائياً،

وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) المحوسب للحصول على نتائج

الدراسة.

6- كتابة النتائج والتوصيات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قامت الباحثة بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة " أنماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الاردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال التنظيمي"، وقامت بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الاول: ما درجة ممارسة أنماط السلوك القيادي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الخاصة الاردنية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4-8).

الجدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات المعلمين على أنماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الخاصة الاردنية ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
1	3	الديموقراطي	4.10	0.44	مرتفعة
2	4	الليبرالي	3.72	0.71	متوسطة
3	2	المستبد الطيب	2.16	0.85	منخفضة
4	1	المستبد	1.95	0.74	منخفضة
أنماط السلوك القيادي ككل			2.84	0.42	متوسطة

يبين الجدول (4-8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.95-4.10)، حيث جاء المجال الديموقراطي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10)، بينما جاء المجال المستبد في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.95) وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة أنماط السلوك القيادي ككل (2.84).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجالات

انماط السلوك القيادي، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: النمط المستبد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المعلمين على فقرات هذا

المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4-9).

الجدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات نمط المستبد مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
منخفضة	1.01	2.13	يركز على أهمية الوقت في العمل	5	1
منخفضة	0.90	2.12	يؤكد الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.	9	2
منخفضة	0.86	2.06	يطلب من المدرسين تنفيذ الخطط الموضوعة من قبله.	6	3
منخفضة	0.92	1.99	يحرص على سير العمل بشكل روتيني.	8	4
منخفضة	0.91	1.99	يعزز الأساليب الإشرافية الصارمة وفق تعليمات الإدارة العليا.	10	5
منخفضة	0.97	1.96	يحتفظ بالصلاحيات المخولة له من الإدارة التعليمية.	4	6
منخفضة	0.97	1.92	يكتفي بخبرته الشخصية عند وضع الخطط	1	7
منخفضة	0.84	1.88	يستخدم أسلوب الأمر والنهي مع المدرسين دون المناقشة.	7	8
منخفضة	0.87	1.83	يتمسك بمواقفه إزاء العمل	2	9
منخفضة	0.74	1.60	يستمد سلطاته من مركزه الرسمي	3	10
منخفضة	0.74	1.95	المستبد		

يبين الجدول (4-9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.60-2.13)، حيث جاءت

الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يركز على أهمية الوقت في العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي بلغ (2.13) وانحراف معياري بلغ (1.01)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "يستمد سلطاته من مركزه الرسمي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.60) وانحراف معياري بلغ (0.74). وبلغ المتوسط الحسابي للنمط المستبد ككل (1.95) وبانحراف معياري بلغ (0.74) بدرجة منخفضة.

المجال الثاني: نمط المستبد الطيب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4-10).

الجدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات نمط المستبد الطيب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	18	يتمتع بممارسة السلطة في المدرسة	2.29	1.05	منخفضة
2	11	يخبر المعلمين بالمهام المطلوبة	2.24	0.84	منخفضة
3	16	يراقب سير عمل المعلمين للتأكد من قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم بالشكل الصحيح	2.23	0.96	منخفضة
4	14	يتقبل اقتراحات المعلمين بمرونة	2.21	1.02	منخفضة
5	19	يوثق أخطاء المعلمين أو قصورهم في العمل	2.16	0.85	منخفضة
6	15	يستخدم التهديد والعقاب لإنجاز العمل	2.15	0.89	منخفضة
7	17	يتخذ قراراته بشكل فردي	2.11	0.87	منخفضة
8	12	يضع آلية ممارسة أولويات العمل إذا ارتكب أحد المعلمين خطأ	2.02	0.97	منخفضة
9	13	يرفض قيام المعلمين باتخاذ أي قرار إلا بعد موافقته	1.97	1.01	منخفضة
		المستبد الطيب	2.16	0.85	منخفضة

يبين الجدول (4-10) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.97-2.29)، حيث جاءت

الفقرة رقم (18) والتي تنص على "يتمتع بممارسة السلطة في المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي بلغ (2.29) وانحراف معياري بلغ (1.05)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "يرفض قيام المعلمين باتخاذ أي قرار إلا بعد موافقته" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.97) وانحراف معياري بلغ (1.01). وبلغ المتوسط الحسابي لنمط المستبد الطيب ككل (2.16) وبانحراف معياري بلغ (0.85) بدرجة منخفضة.

المجال الثالث: النمط الديمقراطي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4-11).

الجدول (4-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	24	يتعامل مع المعلمين على أنهم ملتزمون بتحقيق أهداف العمل	4.28	0.57	مرتفع
2	25	يقوم بإرشاد المعلمين بتحديد أولويات العمل	4.25	0.60	مرتفع
3	20	يؤكد على أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار	4.08	0.58	مرتفع
4	22	يسأل المعلمين عن آرائهم وأفكارهم حول الخطط والقضايا المستقبلية	4.04	0.60	مرتفع
5	23	ينظر المدير للمعلمين على أنهم قادرين على توظيف معرفتهم وخبراتهم لحل المشكلات في العمل	4.03	0.61	مرتفع
6	26	يطلب نصيحة المعلمين في حالة حدوث أخطاء في العمل	4.00	0.61	مرتفع
7	21	يستشير المعلمين قبل اتخاذه القرارات	3.98	0.67	مرتفع
		الديموقراطي	4.10	0.44	مرتفع

يبين الجدول (4-11) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.98-4.28)، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "يتعامل مع المعلمين على أنهم ملتزمون بتحقيق أهداف العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري بلغ (0.57)، بينما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها "يستشير المعلمين قبل اتخاذه القرارات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.67). وبلغ المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي ككل (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.44) بمستوى مرتفع.

المجال الرابع: النمط الليبرالي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4-12).

الجدول (4-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات النمط الليبرالي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	27	يدعو المعلمين إلى التصويت على القرارات الهامة.	3.97	0.62	مرتفع
2	28	يعتبر كل معلم مسؤولاً عن القيام بعمله.	3.60	0.79	متوسط
2	30	يسعى الى الحصول على موافقة جميع المعلمين أو غالبيتهم على القرار.	3.60	0.78	متوسط
4	31	يرى المدرسة أن المعلمين قادرين على إدارة شؤونهم من تلقاء أنفسهم ويفوض بعض الصلاحيات على المعلمين بناءً على كفاءتهم.	3.59	0.77	متوسط
5	29	يتوقع قيام المعلمين بمهامهم من تلقاء أنفسهم.	3.57	0.82	متوسط
5	33	يؤمن أن المعلمين لديهم الحق في تحديد أهدافهم العملية.	3.57	0.81	متوسط
7	32	يتوقع قيام المعلمين بالعمل بناءً على التعاميم التي أرسلها لهم.	3.56	0.83	متوسط
		الليبرالي	3.64	0.65	متوسط

يبين الجدول (4-12) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.57-3.97)، حيث جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على "يدعو المعلمين إلى التصويت على القرارات الهامة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.62)، بينما جاءت الفقرة رقم (32) ونصها "يتوقع قيام المعلمين بالعمل بناء على التعاميم التي أرسلها لهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ (0.83). وبلغ المتوسط الحسابي للنمط الليبرالي ككل (3.64) وبانحراف معياري بلغ (0.65) بمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الاتصال التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاتصال التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4-13).

الجدول (4-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات المعلمين على مستوى الاتصال التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الاتصال مع الطلبة	4.07	0.47	مرتفعة
3	3	الاتصال مع المجتمع	4.05	0.40	مرتفعة
2	2	الاتصال مع المعلمين	4.01	0.44	مرتفعة
		الاتصال التنظيمي ككل	4.04	0.40	مرتفعة

يبين الجدول (4-13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.01-4.07)، حيث جاء

مجال الاتصال مع الطلبة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.07)، بينما جاء مجال الاتصال مع المعلمين في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.01) وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة الاتصال التنظيمي ككل (4.04).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات

مجالات الاتصال التنظيمي حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: مجال الاتصال مع الطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المعلمين على فقرات هذا

المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4-14).

الجدول (4-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الاتصال مع

الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	يعمل على تعزيز انتماء الطلبة لمجتمعهم	4.33	0.62	مرتفعة
2	3	يشجع الطلبة للتعبير عن آرائهم بحرية	4.24	0.72	مرتفعة
3	9	يصغي جيداً للطلبة في حواراتهم بإنتباه	4.06	0.54	مرتفعة
4	1	يوفر بيئة مدرسية مناسبة بين الطلبة تسهم في تطوير روح الإبداع والإبتكار لديهم	4.04	0.57	مرتفعة
5	6	يراعي المدير تصرفاته وسلوكه في تعامله مع الطلبة ليكون القدوة الحسنة لهم	4.03	0.61	مرتفعة
5	7	يوفر أجواء ودية بين الطلبة بتوفير الوسائل التعليمية وتحسس احتياجاتهم	4.03	0.60	مرتفعة
7	8	يهتم بمشاعر الطلبة واحساسهم	4.01	0.58	مرتفعة
8	4	يوفر الدعم المعنوي والنفسي للطلبة من خلال مشاركتهم في الأنشطة المدرسية	3.99	0.68	مرتفعة
9	2	يلتقي الطلبة بشكل دوري للتعرف على قضاياهم لتوفير الدعم المناسب لهم	3.94	0.59	مرتفعة
		الاتصال مع الطلبة	4.07	0.47	مرتفعة

يبين الجدول (4-14) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.94-4.33)، حيث جاءت

الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يعمل على تعزيز انتماء الطلبة لمجتمعهم" في المرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري بلغ (0.62)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "يلتقي الطلبة بشكل دوري للتعرف على قضاياهم لتوفير الدعم المناسب لهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.59). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال مع الطلبة ككل (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.47) بدرجة تقدير مرتفعة.

المجال الثاني: مجال الاتصال مع المعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4-15).

الجدول (4-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الاتصال مع المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب	4.07	0.43	مرتفعة
2	11	يستمتع بدقة إلى ملاحظات المعلمين	4.04	0.47	مرتفعة
3	16	يقبل الاختلاف في الرأي مع المعلمين	4.01	0.57	مرتفعة
3	15	يناقش مع المعلمين المشاكل التي تواجههم بتأن	4.01	0.60	مرتفعة
5	13	يركز على خلق الجو الأسري بين المعلمين ليحقق لديهم الشعور بالراحة في تأدية أعمالهم	4.00	0.58	مرتفعة
6	14	يعرب عن أفكاره بحرية دون أن يتسبب بإيذاء الآخرين	3.99	0.58	مرتفعة
7	10	يتعامل بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمون ويدرسها	3.98	0.54	مرتفعة
8	12	يشرك المعلمين في عملية إتخاذ القرار	3.95	0.61	مرتفعة
		الاتصال مع المعلمين	4.01	0.44	مرتفعة

يبين الجدول (4-15) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.95-4.07)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.43)، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "يشرك المعلمين في عملية إتخاذ القرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.61). وبلغ وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال مع المعلمين ككل (4.01) وبانحراف معياري بلغ (0.44) بدرجة تقدير مرتفعة

المجال الثالث: مجال الاتصال مع المجتمع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4-16).

الجدول (4-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الاتصال مع المجتمع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.60	4.30	يناقش أوضاع الطلبة مع أولياء أمورهم لتحسين تعلمهم	24	1
مرتفعة	0.69	4.24	يتفاعل بشكل جيد مع المجتمع المحلي بأنشطته ومناسباته	27	2
مرتفعة	0.73	4.18	يتبادل الأفكار والآراء التي تخدم العملية التربوية والتعليمية مع المجتمع المحلي	25	3
مرتفعة	0.47	4.04	يبدى الاهتمام بالمراجعين له في الإدارة المدرسية	20	4
مرتفعة	0.57	4.01	يُشرك المعلمين في نشاطات المجتمع المحلي	18	5
مرتفعة	0.58	3.99	يحرص على استمرار الاتصال مع المجتمع المحلي	19	6

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.57	3.99	يتعامل مع أطراف المشكلة في المدرسة أو البيئة باهتمام كبير	23	7
مرتفعة	0.55	3.99	يستفيد مما يقدمه المجتمع المحلي من خدمات لتطوير مدرسته	26	7
مرتفعة	0.63	3.89	يضع إمكانات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي	22	9
مرتفعة	0.69	3.86	يُشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة في المدرسة	21	10
مرتفعة	0.40	4.05	الاتصال مع المجتمع		

يبين الجدول (4-16) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.86-4.30)، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "يناقش أوضاع الطلبة مع أولياء أمورهم لتحسين تعلمهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري بلغ (0.60)، بينما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها "يُشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري بلغ (0.69). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال مع المجتمع ككل (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.40) بدرجة تقدير مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة بين أنماط السلوك القيادي السائدة و فاعلية الاتصال التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين بين أنماط السلوك القيادي السائدة وفاعلية الاتصال التنظيمي، وجدول (4-17) يوضح ذلك.

الجدول (4-17): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أنماط السلوك القيادي السائدة وفاعلية الاتصال التنظيمي

المجال	الاتصال مع الطلبة	الاتصال مع المعلمين	الاتصال مع المجتمع	الاتصال التنظيمي ككل
المستبد	معامل الارتباط	-0.166**	-0.216**	-0.194**
	الدلالة الإحصائية	.002	.000	.000
	العدد	335	335	335
المستبد الطيب	معامل الارتباط	-0.144**	-0.148**	-0.189**
	الدلالة الإحصائية	.008	.007	.001
	العدد	335	335	335
الديموقراطي	معامل الارتباط	.800**	.717**	.787**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	335	335	335
الليبرالي	معامل الارتباط	.534**	.430**	.542**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000
	العدد	335	335	335
انماط السلوك القيادي ككل	معامل الارتباط	.202**	.118*	.162**
	الدلالة الإحصائية	.000	.031	.003
	العدد	335	335	335

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين جدول (4-17) الآتي:

- وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين مجال المستبد من جهة وكل من الاتصال التنظيمي ككل ومجالاته من جهة أخرى.
- وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين مجال المستبد الطيب من جهة وكل من الاتصال التنظيمي ككل ومجالاته من جهة أخرى.
- وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين مجال الديموقراطي والمجال الليبرالي وانماط السلوك القيادي ككل وكل من وكل من الاتصال التنظيمي ككل ومجالاته.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، بالإضافة إلى عرض مجموعة من التوصيات في ضوء ما تم تقديمه من نتائج.

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة أنماط السلوك القيادي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن ؟

بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أنماط السلوك القيادي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن جاءت بدرجة تقدير "متوسطة". ويستدل من هذه النتيجة أن مديري المدارس الخاصة في الأردن يمارسون أنماط السلوك القيادي بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلميههم وقد تنسب نسب هذه النتيجة إلى قناعة المعلمين بهذا النوع من القيادة، والأسس التي تستند إليها، وتقيد المديرين بها، والتزامهم بضمونها، وما تفرضه من قضايا قيمة تؤثر إيجابياً وسلبياً في مسار العملية التربوية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين أهمية امتلاك مديري المدارس للأنماط القيادية لتمكينهم من ممارسة دورهم الوظيفي بكفاءة وفاعلية

وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن مديري المدارس الخاصة في الأردن يمارسون الأعمال المناط بتنفيذها والتي تتطلب منهم ممارسة أنماط قيادية مختلفة تبعاً لطبيعة هذه الأعمال ودرجة أهميتها، كما أن العمليات الإدارية في المدارس تتطلب من المدير عدم التقيد بنمط قيادي معين وإنما اختيار النمط المناسب تبعاً للموقف الذي يواجهه، كما وأن القرارات الإدارية، ونظراً لاختلافها فإنها تحتاج إلى عدم قيام مدير المدرسة باعتماد نمط قيادي واحد، وإنما اختيار ما يناسب هذه القرارات خاصة تلك التي ترتبط بالعملية التعليمية والإدارية.

وفيما يلي عرض بشكل تفصيلي لمناقشة كل مجال حسب ترتيبها في النتائج كالاتي:

أولاً: النمط الديموقراطي

وقد النمط الديموقراطي في المرتبة الاولى وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يستخدمون النمط الديموقراطي أكثر من بقية الأنماط، حيث يمتلك مديري المدارس الكفايات المهنية والشخصية والمهارات القيادية الإيجابية التي تساعدهم على تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية في المدرسة ويتجنبون استخدام الأنماط القيادية الأوتوقراطية والتسببية لما لها من انعكاس سلبي على تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يعتبرون أن استخدام النمط الديموقراطي في المدرسة ينمي روح الابتكار والمبادأة والاحترام، كذلك فإنه يساعد على زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية وإبداء الآراء المختلفة مما يحقق الأهداف التعليمية في المدرسة.

وجاءت الفقرة (5) والتي نصها " يتعامل مع المعلمين على أنهم ملتزمون بتحقيق أهداف العمل" بأعلى متوسط حسابي(4.28) وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى تركيز مديري المدارس الخاصة على تعاملهم الديموقراطي مع المعلمين في تحقيق الأهداف التي يتم وضعها لمصلحة العمل سواء كانت الأهداف العامة او الخاصة للعملية التربوية والتعليمية ، فيما احتلت الفقرة(21) والتي تنص على "يستشير المعلمين قبل اتخاذه القرارات" في ادني متوسط حسابي(3.98) وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان حرص مديري المدارس الخاصة على استشارة المعلمين في القرارات التي تمس العملية والتعليمية واختيار القرار الاصح والعمل على تنفيذه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي(2018) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن نمطي التشاركي الديموقراطي، والاستشاري الديموقراطي بدرجة كبيرة ، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة

يوسف واحمد (2020) وكشفت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي في قيادة شؤون المدرسة غير متوفرة بصورة عالية، مع توافر النمط الديكتاتوري بصورة عالية.

ثانياً: النمط الليبرالي

وقد جاء النمط الليبرالي في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين إلى إدراك مديري ومديرات المدارس لضرورة ممارسة النمط الليبرالي وفق المواقف التي تحتاج حزم وحسم عند الحاجة، غير أن ممارسته بشكلٍ دائمٍ غير محبذ؛ نظراً لعيوب النمط الليبرالي ، وما يؤدي إليه من انخفاض دافعية مدرء المدارس، وعدم قدرتهم على الإبداع والابتكار والتجديد، وانخفاض الروح المعنوية لديهم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة يتسم القائد الليبرالي بضعف ثقته في قدرته على القيادة والإدارة وقد تكون الأمور تحت قيادته فوضوية وأهداف الشركة لا تكون واضحة، ويعتبر القائد الليبرالي قليل الاتصال مع المعلمين. حيث يعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز المعلمين للعمل، و يصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش، حيث يعطي الانطباع بأنه ديموقراطي لكنه يتخذ قراراته بشكل فردي (شخصي) دائماً.

وجاءت الفقرة (27) والتي تنص " يدعو المعلمين إلى التصويت على القرارات الهامة." بأعلى متوسط حسابي(3.97) وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان مديري المدارس الخاصة يأخذون رأي الأغلبية من المعلمين من خلال طرح القرارات الهامة التي تتعلق بالعملية التعليمية والتربوية الى التصويت، فيما جاءت الفقرة(32) والتي تنص " يتوقع قيام المعلمين بالعمل بناء على التعاميم التي أرسلها لهم." بأدنى متوسط حسابي (3.56) وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان اغلب مديري المدارس

الخاصة يتوقعون ان المعلمين يقومون بالعمل بناء على التعاميم التي يتم ارسالها فمنهم من يلتزم ومنهم لا يلتزم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ابوشريعة والحسنات وجويفل (2017) والتي أظهرت نتائج الدراسة درجة نمطي القيادة الاستبدادي والفوضوي لديهم بدرجة قليلة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أودين وأغونيك (Adedoyin &Ogunyink، 2018) التي توصلت الدراسة إلى عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة

ثالثاً: النمط المستبد الطيب

وقد جاء النمط المستبد الطيب في المرتبة الثالثة وبدرجة منخفضة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين إلى ان مديري المدارس يستمعون لكل الآراء والاقتراحات، ولكنهم يرفضونها ويقومون باتخاذ قراراتهم بشكل شخصي. وان مديري المدارس ينصتون بعناية لما يقوله الأتباع، حيث يعطي الانطباع بأنه ديموقراطي، لكنه يتخذ قراراته بشكل فردي (شخصي) دائماً.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين الى ان مديري المدارس يمارسون أحياناً هذا النمط من السلوك وفق الواقع الذي يتطلبه حيث يركز السلطة في يده، ولا يسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، أو استشارتهم قبل إصدارها. ولكن بطريقة ما، يحاول إخبارهم وإقناعهم بقبول الأوامر الصادرة.

وجاءت الفقرة (18) والتي تنص على " يتمتع بممارسة السلطة في المدرسة" بأعلى متوسط حسابي (2.29) وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان مدير المدرسة يرى انه يستمتع عندما يمارس سلطاته في المدرسة وصلاحياته، فيما جاءت الفقرة (13) "يرفض قيام المعلمين باتخاذ أي قرار إلا بعد موافقته" بأدنى متوسط حسابي (1.97) وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى احتكار مديري المدارس

الخاصة للقرارات وعدم قبول أي قرار يصدر عن المعلمين الا بعد الرجوع اليه وموافقته عليها بما يتناسب مع رؤية مدير المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ابوشريعة والحسنات وجويفل(2017) والتي أظهرت نتائج الدراسة درجة نمطي القيادة الاستبدادي والفوضوي لديهم بدرجة قليلة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة دراسة الضيدان ومبروك(2021) والتي أظهرت نتائج الدراسة أنه يسود نمط القيادة الديمقراطي مقارنة بالنمطين المتساهل والاستبدادي

رابعاً: النمط المستبد

وقد جاء النمط المستبد في المرتبة الرابعة والاحيرة وبدرجة منخفضة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هذا النمط اقل استخداما من بقية الأنماط حيث أن المديرين يتجنبون استخدامه لانه ينعكس على جميع أطراف العملية التعليمية في اتخاذ القرارات المدرسية، حيث يتميز المدير المستبد بقلّة ثقته بقدرات المعلمين كما أنه يخشى من المسؤولية ويرميها على الآخرين، يصدر أوامره ويطلب من الآخرين أن يطبقوها دون نقاش ودون أن يستمع لأي شكوى أو رأي من المعلمين.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان هذا الأسلوب عكس أسلوب الديمقراطية، وهو من أساليب القيادة السلبية، العنيفة والمتشددة، والمتسلطة، القائمة على اصدار الأوامر الصارمة، ويفرض على مرؤوسيه قبولها، ويستخدم فيه القائد بدرجة كبيرة العقاب والتخويف، وممكن ان يستخدم فيه القائد أسلوب المراوغة أو المناورة وهو أن يجعل المرؤوسين يعتقدون بانهم قاموا بالمشاركة في اتخاذ القرار بينما هو بنفسه من قام بصنع هذا القرار.

وجاءت الفقرة (5) والتي تنص على "يركز على أهمية الوقت في العمل" بأعلى متوسط حسابي (2.13) وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى اهتمام مديري المدارس الخاصة وحرصهم بحكم شخصيتهم

على الوقت من خلال دخول العاملين وخروجهم واوقات حصص المعلمين والطلاب ومواعيد التسليم للاعمال ، فيما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على " يستمد سلطاته من مركزه الرسمي " بأدني متوسط حسابي (1.60) وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان مدير المدرسة اخاصة يستمد صلاحياته وسلطاته من مركزه مدير ومن موقعه كمسؤول ويتصرف على هذا الشكل بحكم ان المركز الذي يكون فيه هو اكبر سلطة فيه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ابوشريعة والحسنات وجويفل(2017) والتي أظهرت نتائج الدراسة درجة نمطي القيادة الاستبدادي والفوضوي لديهم بدرجة قليلة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أودين وأغونيك (Adedoyin &Ogunyink، 2018) التي توصلت الدراسة إلى عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الاتصال التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن ؟

بينت نتائج الدراسة أن مستوى الاتصال التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير "مرتفعة". وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس على الاتصال التنظيمي كونه بمثابة شريان الحياة الذي يُتيح له الاتصال بشكلٍ فعّالٍ مع جميع أطراف العملية التعليمية، من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور إلى أعضاء المجلس المحلي ووزارة التربية والتعليم، حيث يكتسب الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس أهميةً خاصّةً نظراً لطبيعة العمل في المدرسة، التي تتطلّب تواصلًا مستمرًا وتنسيقًا فعّالًا بين جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية.

وتعزو هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين الى ان مديري المدارس يعتبرون الاتصال التنظيمي عاملاً مهماً لنجاح أي منظمة، حيث يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية، وتعزيز الروح الفريقية،

وتحسين أداء الفرق والأفراد، وتقليل الاشتباكات والسلبية، وتعزيز الشفافية والثقة بين المعلمين في المدرسة، وتحقيق أهداف المدرسة عن طريق توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة وتعزيز التفاهم والتعاون بين الأفراد.

وفيما يلي عرض بشكل تفصيلي لمناقشة كل مجال حسب ترتيبها في النتائج كالاتي:

أولاً الاتصال مع الطلبة

وقد جاء الاتصال مع الطلبة في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين إلى أن مديري المدارس يحرصون على الاتصال مع الطلبة بشكل مباشر أو من خلال الممثلين عنهم لفهم احتياجاتهم ومشاعرهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة المدرسية والبيئة التعليمية، حيث ساعد الاتصال الفعال على بناء علاقات إيجابية مبنية على الثقة والاحترام بين مدير المدرسة والطلاب.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين إلى أن مديري المدارس يسعون على خلق بيئة تعليمية إيجابية يشعر فيها الطلاب بالأمان والاحترام، كما يُساعد الاتصال الفعال على بناء علاقات إيجابية مبنية على الثقة والاحترام بين مدير المدرسة والطلاب، حيث يُنصت باهتمام للطلاب لفهم احتياجاتهم ومشاعرهم والتحديات التي تواجههم، ومعالجة المشكلات السلوكية بشكل إيجابي وبناءً، بناءً علاقات إيجابية مع الطلاب وخلق بيئة تعليمية آمنة ومحفزة تُساعدهم على التعلم والنمو.

وجاءت الفقرة (5) والتي تنص على "يعمل على تعزيز انتماء الطلبة لمجتمعهم" بأعلى متوسط حسابي (4.33) وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان مديري المدارس الخاصة يحرصون على الاتصال مع الطلبة لتعزيز مكنون الانتماء لمجتمعهم من خلال تواصلهم مع الطلبة ومشاركتهم المناسبات الاجتماعية المختلفة، فيما جاءت الفقرة (2) والتي تنص " يلتقي الطلبة بشكل دوري للتعرف على

قضاياهم لتوفير الدعم المناسب لهم" بأدنى متوسط حسابي (3.94) وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى حرص مديري المدرسة على الالتقاء بالطلبة بشكل دوري والتعرف على مشاكلهم وقضاياهم والعمل على توفير الدعم والأجواء المناسبة لهم لحل مشاكلهم وقضاياهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أرليستينق (Arlesting, 2018) والتي أظهرت نتائج الدراسة كما أن عملية الاتصال في المدارس الأكثر نجاحا تتم بفاعلية أعلى بسبب اهتمام المديرين بالتعلم والتدريب، فيما لم تجد الباحثة أي دراسة تناولت الاختلاف .

ثانياً الاتصال مع المجتمع

وقد جاء الاتصال مع المجتمع في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين إلى أن مديري المدارس يُعدّ الاتصال الفعال بين مدير المدرسة والمجتمع عنصراً أساسياً لنجاح المدرسة بشكل عام، وذلك من خلال تعزيز ثقة المجتمع بالمدرسة وجذب المزيد من الدعم لها، وتحقيق التناغم بين المدرسة واحتياجات المجتمع، حيث يُمكن للتواصل الفعال مع المجتمع أن يساعد المدرسة على جذب المزيد من الطلاب، خاصةً من خلال الترويج للبرامج والأنشطة التي تقدمها المدرسة وإبراز إنجازاتها.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين إلى أن مديري المدارس يُمكن للتواصل الفعال مع المجتمع أن يساعد المدرسة على معالجة المشكلات السلوكية للطلاب بشكل أكثر فعالية، من خلال التعاون مع أولياء الأمور والمؤسسات المجتمعية المختصة، حيث يُعدّ الاتصال مع أولياء الأمور من أهمّ مجالات تواصل مدير المدرسة مع المجتمع، حيث يُساعد على بناء علاقات إيجابية وثقة متبادلة بين المدرسة وأولياء الأمور، ممّا يُؤدّي إلى تحسين التعاون بين الطرفين لصالح الطالب.

وجاءت الفقرة (24) والتي تنص على " يناقش أوضاع الطلبة مع أولياء أمورهم لتحسين تعلمهم" بأعلى متوسط حسابي (4.30) وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس الخاصة على التواصل مع أولياء أمور الطلبة ومناقشهم فيما يختص الأوضاع التعليمية والتربوية التي تواجههم والعمل على التغلب على المعوقات وسبل تحسينها، فيما جاءت الفقرة (21) والتي تنص على " يُشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة في المدرسة" بأعلى متوسط حسابي (3.86) وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان مديري المدارس يحرصون على اشراك أولياء الأمور في المشكلات التي تواجه المدرسة وسبل حلها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرني والزامل (2021) نتائج الدراسة إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقات على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض بدرجة كبيرة، فيما لم تجد الباحثة أي دراسة تناولت الاختلاف.

ثالثاً: الاتصال مع المعلمين

وقد جاء الاتصال مع المعلمين في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين إلى أن مديري المدارس يحرصون على تقديم الدعم والتوجيه للمعلمين لمساعدتهم على أداء مهامهم بشكلٍ فعّالٍ وتحقيق أفضل النتائج مع الطلاب. من خلال الاتصال الإيجابي تحفيز المعلمين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد والتميز في عملهم، ومعالجة المشكلات والتحديات التي تواجههم بشكلٍ فعّالٍ وبناءً.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين الى أن مديري المدارس ينتهجون سياسة الاتصال المفتوح والصادق مع المعلمين، ممّا يُساعد على بناء الثقة والاحترام المتبادل، ويُقدّمون

للمعلمين التغذية الراجعة البناءة بشكلٍ منتظم لمساعدتهم على تحسين أدائهم. وإتاحة فرص التطوير المهني لحضور الدورات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل.

وجاءت الفقرة (17) والتي تنص على " يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب" بأعلى متوسط حسابي (4.07) وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس على تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة والتي تخدم العملية التعليمية والتي تساهم في نجاح عملهم، فيما جاءت الفقرة (12) والتي تنص " يشرك المعلمين في عملية إتخاذ القرار" بأدنى متوسط حسابي (3.95) وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى أن مديري المدارس يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرارات التي تهم العملية التعليمية والتي تعمل على نجاحها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دي نوبل (De Nobile,2019) وأشارت نتائج الدراسة إلى أن توفر الاتصال الداعم من قبل مديري المدارس إلى العاملين له علاقة بالرضا عن القيادة وظروف العمل، كما ارتبط الاتصال الأفقي الداعم مع الزملاء بزيادة الرضا عن العمل والعلاقات معهم فيما لم تجد الباحثة أي دراسة تناولت الاختلاف.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق أنماط السلوك القيادي ومستوى الاتصال التنظيمي لدى لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بيق أنماط السلوك القيادي ومستوى الاتصال التنظيمي، حيث وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة نمط السلوك القيادي ومستوى الاتصال التنظيمي، حيث أظهرت وجود علاقة سلبية بين النمط المستبد والنمط المستبد الطيب والاتصال التنظيمي وعلاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والليبرالي والاتصال التنظيمي وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان نمط السلوك القيادي ينعكس بشكل سلبي او إيجابي

على الاتصال التنظيمي وكلما كان النمط إيجابيا زادت درجة الاتصال التنظيمي والتغلب على العقبات التي تواجهه، وعندما يكون النمط القيادي سلبي ينعكس سلبا على الاتصال التنظيمي ويضعفه مما يؤدي الى وجود العديد من المشكلات والعقبات التي تواجه مدير المدرسة والمعلمين والتي تنعكس سلبا على العملية التعليمية والتربوية بشكل عام.

وتعزى هذه النتيجة الى ان النمط السلوك القيادي الجيد يؤدي بمدير المدرسة إلى بأهمية التعاون والعمل بروح الفريق الواحد واستثمار طاقات المعلمين بشكل واضح ودقيق الذي يسهم في تكوين علاقات إنسانية طيبة بين المعلمين وتبادل المهارات والأفكار فيما بينهم الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد بيئة مدرسية مريحة وملهمة وبالتالي تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة واستغلال امثل للكفاءة الذاتية ودعمها للارتباط المدرسي لديهم بشكل عملي وجيد. فالمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه ويدير الأمور بطريقة جيدة والاستفادة منه من أجل تحقيق مدى مرتفع من الاتصال التنظيمي، نظراً لأن مختلف بيئات العمل قادرة على إحداث التغير نحو الافضل إذا ما توافرت الظروف والإمكانات المناسبة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبدالفتاح وابوبشارة وعليان(2018) وأشارت نتائج الدراسة أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والمناخ التنظيمي، فيما لم تجد الباحثة أي دراسة تناولت الاختلاف .

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الدراسة توصي بما يلي:

- إطلاع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بنتائج هذه الدراسة، من أجل إفادة مديري المدارس بأنماط السلوك القيادي القيادة ومفهوم الاتصال التنظيمي.
- الحث على عقد دورات، وورشات عمل، وبرامج حول أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس.
- الحث على عقد دورات، وورشات عمل، وبرامج حول الاتصال التنظيمي، في المدارس وآلية التعامل معها وفق أنماط القيادة.
- إجراء المزيد من الدراسات، للتعرف على دور أنماط القيادة لمديري المدارس في وعلاقتها بمتغيرات ومصطلحات لها علاقة بالالتزام الوظيفي، والاحترق النفسي، في مديريات التربية والتعليم في مناطق أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت (2018). *الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
- ابوشريعة، محمد. الحسنات، حسن. جويفل، مصطفى. (2017). أنماط السلوك القيادي وعلاقته بتقويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس في مديرتي تربية البادية الجنوبية ومعان في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*. 3(2):128-159.
- اسماعيل ، أحمد جلال (2019). *الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة*. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- البدري، طارق. (2018). *الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- جواد ،شوقي ناجي(2019). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط1، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحراشة، محمد عبود (2019). السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، 10(4):165 .
- الحربي ،قاسم بن عائل. (2019). *الإدارة المدرسية الفعالة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين*. عمان : دار الجنادرية .
- حسان، حسن محمد .والعجمي ،محمد حسنين (2019). *الإدارة التربوية*. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حمود ،كاظم خضير (2018). *السلوك التنظيمي*. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع
- الخواجا ،عبدالفتاح (2019). *تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية*. ط1، عمان :دار الثقافة للنشر.
- خيري ، أسامة سعد (2019). *القيادة الإدارية*. عمان : دار الراية للنشر والتوزيع

- دودين ،زاهد محمد (2019).*السلوك التنظيم*. ط1، عمان: دار المسيرة.
- ربيع ،هادي (2018).*تطوير الادارة المدرسية*. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- رضوان، شفيق (2017)، *السلوكية والإدارة*. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي، (2017)، *تطور الفكر التنظيمي*، الكويت: وكالة المطبوعات.
- سموم، عبد كاظم.(2020).*السلوك الإداري لمديري المدارس الإعدادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقته بالروح المعنوية للمدرسين والمدرسات في مركز قضاء الكوت، مجلة كلية التربية، جامعة واسط، العراق*.1(4):56-100.
- الشريف، ريم عمر(2019). *دور ادارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، علي حسن (2018)، *الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض*، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- الصالح، أمل.(2022). *الإتصال التنظيمي المدرسي وعلاقته بضغط العمل الإدارية من وجهة نظر قياديي مدارس التعليم العام في الكويت : دراسة مزجية*. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.19(3):249-281.
- الضيدان، الحميدي. مبروك، عاطف.(2019). *النمط القيادي وعلاقته بضغط العمل والاحترق النفسي لدى الموظفين بجامعة المجمع*. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.63(1):4-63.
- طشطوش ،هايل عبدالمولى(2018). *أساسيات في القيادة والإدارة " النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة* . ط1، عمان : دار الكندي.
- الطويل، هاني. (2019).*الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي*، عمان: الجامعة الأردنية.
- عبدالفتاح، أسامة. أبو بشارة، جمال. عليان، الاء.(2020). *النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.28(5):971-986.

عطوي ، جودت عزت (2019). الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

علي، سعد إسماعيل (2020). أصول التربية العامة. ط1، عمان: دار الميسرة .

علي، صباح حميد وأبوزيتون، غازي فرحان، (2019). الاتصالات الإدارية اسس ومفاهيم ومراسلات، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العميان ،محمود(2019).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3 ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

عياصرة، علي، أحمد (2020).القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

عياصرة، علي، الفاضل، محمد. (2020).الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

القاسم، بديع (2020).علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

القرني، شروق. الزامل، مها.(2021). دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية.4(4): 15-62.

القليني، سوزان. (2020).الاتصال ووسائله ونظرياته. القاهرة: دار النهضة العربية.

كنعان ،نواف(2019).القيادة الإدارية. ط3 عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .

المحامدة، ندى عبد الرحيم (2020). الجوانب السلوكية في القيادة المدرسية. (ط1)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

محمد ، دينا مناف (2019).أنماط القيادة ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوي. دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق.

محمد،أميره علي.(2019).الاتصال التربوي.القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

المعايطة ،ختام زعل (2018) درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء . رسالة ماجستير ، جامعة ال البيت .

مقبول، فريال.(2021). النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس ورام الله والنبيرة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة القدس المفتوحة.

هلال، محمد ، عبدالغني، حسن، (2017). مهارات إدارة الأداء ، (ط2)، القاهرة: مركز تطوير الإدارة والتنمية.

الياسري، أكرم وحسين، عادل(2019). "تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية :دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية. (50):54-90.

يوسف، داليا، أحمد مها (2020) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة " دراسة ميدانية". المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع 50 : 11-59.

- Afshari, J., Moein, Z., Afshari, F., Sharifi-Rad, J., Balouchi, A., & Afshari, A. (2018). A comparison of leadership styles with respect to biographical characteristics. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-7.
- Arlisting, H (2018). *Communication Between Principles and Teachers In Successful School*, Un Published Doctoral, Desertation, Umea University, Sweden.
- Calderon P,(2017). Prevalence of body dysmorphic disorder in Chilean dermatological patients. *J Eur Acad Dermatol Venereol*.23(11):1328.
- De Nobile, J. (2017). Organisational communication and its relationships with job satisfaction and organisational *commitment of primary school staff in Western Australia*. *Educational Psychology*,37)3(, 380–398.
- Gorelick, C. (2020), "Organizational Learning vs the Learning Organization: A conversation with a practitioner", *The Learning Organization*, 12 (4), 383-388.
- Gunday, I, (2019).School climate and teacher s perceptions on climate factors. *The Turkish online Journal of Educational Technology*, 6(3)70-78.
- Hawkins, L., (2018). Principles leadership and organization climate: in international schools. *Dissertation Abstracts International (A)*. 11. 3639.
- Hutton, S, & Gougean, T. (2019). *Gender differences in leadership communications*. Paper presented at the annual meeting of the university council for educational administration. Houston: TX.
- Isaac, R.C. Zerbe. W. J. & Pitt. D.C.(2019). Leadership and motivation: the effective application of expectancy theory. *Journal of Management Issues*. (13). 2pp(212-227).
- Jahn, J. (2019). *Teachers' perceptions of organizational school climate and communication satisfaction*. Doctoral dissertation, College of Saint Mary.

- Jensen, E., (2019). Educational reforms and professional development of principles. In application of university. *Journal of Management Issues*. (13), 2, pp. 212-227.
- Madeoglu, C., Uysal, S. & Sarier, y., (2019) Relationship of School Principals Ethical Leadership and teacher's job satisfaction on teacher's organizational commitment. *Educational Administration Theory & Practice*, 20(1), .69-47
- Ogunyinka, E.& Adedoyin, R.(2018): Leadership Styles and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government Area, *Developing Country Studies*, Vol.3, No.3, 2013, www.iiste.org
- Robertson, L. (2018). The relationship of communication style of public schools principles in West Virginia and their school's climate to student achievement, *Dissertation Abstracts International*. (A), 61, 4634.
- Torrington, D & Laura, H.(2019).*Human Resource Management*, prentice hall. USA

الملاحق

الملحق رقم (1): ادوات الدراسة بصورتها الاولى



سعادة الأستاذ الدكتور / الدكتورةالمحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "انماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الاردنية الخاصة

وعلاقتها بفاعلية الاتصال التنظيمي". وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. وأضع بين أيديكم هذه الاستبانة لما عرف عنكم

من خبرة أكاديمية وعملية، راجية النظر فيها وبيان رأيكم حول أبعادها وفقراتها، ومدى قدرتها على

تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله وملاءمتها لأفراد العينة وإن كانت لديكم ملاحظات أخرى يرجى

إضافتها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحثة: بيان صلاح عبدالجليل الفيلاي

جامعة الشرق الأوسط

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل

انماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الاردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال التنظيمي

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	
المحور الأول: انماط السلوك القيادي						
المجال الأول: المستبد						
	1.					يضع المدير الخطط بناءً على خبرته الشخصية
	2.					يتمسك المدير بمواقفه إزاء العمل
	3.					يستمد المدير سلطاته من مركزه الرسمي
	4.					يثق المدير بالمدرسين بشكل محدود.
	5.					يحتفظ المدير بالصلاحيات المخولة له من الإدارة التعليمية.
	6.					يركز المدير على أهمية الوقت في العمل
	7.					يطلب المدير من المدرسين تنفيذ الخطط الموضوعة من قبله.
	8.					يستخدم المدير أسلوب الأمر والنهي مع المدرسين دون المناقشة.
	9.					يفرض المدير التعليمات على المدرسين بطريقة فوقية.
	10.					يحرص المدير على سير العمل سيراً روتينياً.
	11.					يؤكد المدير الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.
	12.					يعزز المدير الأساليب الإشرافية وفق تعليمات الإدارة العليا.
	13.					لا يتواصل المدير مع المدرسين لتبادل المعلومات معهم.
المجال الثاني: المستبد الطيب						
	1.					يخبر المدير المعلمين بالمهام المطلوبة
	2.					يضع المدير آلية ممارسة أولويات العمل إذا ارتكب أحد المعلمين خطأ

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	
3.	يرفض المدير قيام المعلمين باتخاذ أي قرار إلا بعد موافقته					
4.	يتقبل المدير اقتراحات المعلمين بمرونة					
5.	يستخدم المدير التهديد والعقاب لإنجاز العمل					
6.	يراقب المدير سير عمل المعلمين للتأكد من قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم بالشكل الصحيح					
7.	يتخذ المدير قراراته بشكل فردي					
8.	يؤكد المدير أن المعلمين يسعون إلى الأمن الوظيفي					
9.	يتمتع المدير بممارسة السلطة في المدرسة					
10.	يوثق المدير أخطاء المعلمين أو قصورهم في العمل					
المجال الثالث: الديمقراطية						
1.	يؤكد المدير على أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار					
2.	يستشير المدير المعلمين قبل اتخاذ القرارات					
3.	يسأل المدير المعلمين عن آرائهم وأفكارهم حول الخطط والقضايا المستقبلية ويستشيرهم في قضايا العمل ويحترم طروحاتهم					
4.	ينظر المدير للمعلمين على أنهم قادرين على توظيف معرفتهم وخبراتهم لحل المشكلات في العمل					
5.	يتعامل المدير مع المعلمين على أنهم ملتزمون لتحقيق أهداف العمل					
6.	يمارس المدير سلطاته لمساعدة المعلمين					
7.	يقوم المدير بإرشاد المعلمين ومساعدتهم في تحديد أولويات العمل					
8.	يطلب المدير نصيحة المعلمين في حالة حدوث أخطاء في العمل، وحل أي خلاف يحدث بين المعلمين					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	
المجال الرابع: الليبرالي						
9.	يدعو مدير المدرسة إلى التصويت على القرارات الهامة.					
10.	يعتبر مدير المدرسة كل معلم مسؤول عن القيام بعمله.					
11.	يتوقع مدير المدرسة قيام المعلمين بمهامهم من تلقاء أنفسهم.					
12.	يسعى مدير المدرسة الحصول على موافقة جميع المعلمين أو غالبيتهم على القرار.					
13.	يرى مدير المدرسة أن المعلمين قادرين على إدارة شؤونهم من تلقاء أنفسهم وبالتالي ويفوض بعض الصلاحيات على المعلمين.					
14.	يعطي مدير المدرسة المعلمين الفرصة للقيام بالعمل واتخاذ القرار المناسب كما يروونه.					
15.	يتوقع مدير المدرسة قيام المعلمين بالعمل بناء على التعاميم التي أرسلها لهم.					
16.	يؤمن مدير المدرسة أن المعلمين لديهم الحق في تحديد أهدافهم العملية.					
المحور الثاني: الاتصال التنظيمي						
المجال الأول: الاتصال مع الطلبة						
1.	يوفر بيئة مدرسية مناسبة بين الطلبة تسهم في تطوير روح الإبداع والابتكار لديهم					
2.	يلتقي الطلبة بشكل دوري للتعرف على قضاياهم لتوفير الدعم المناسب لهم					
3.	يشجع الطلبة للتعبير عن آرائهم بحرية					
4.	يوفر الدعم المعنوي والنفسي للطلبة من خلال مشاركتهم في الأنشطة المدرسية					
5.	يعمل على تعزيز انتماء الطلبة لمجتمعهم					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	
6.	يراعي المدير تصرفاته وسلوكه في تعامله مع الطلبة ليكون القدوة الحسنة لهم					
7.	يوفر أجواء ودية بين الطلبة بتوفير الوسائل التعليمية وتحسس احتياجاتهم					
8.	يهتم بمشاعر الطلبة واحساسهم					
9.	يستمع الى الطلبة بإمعان					
المجال الثاني: الاتصال مع المعلمين						
1.	يتعامل بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمون ويدرسها					
2.	يستمع بإمعان إلى ملاحظات المعلمين					
3.	يشرك المعلمين في عملية إتخاذ القرار					
4.	يركز على خلق الجو الأسري بين المعلمين ليحقق لديهم الشعور بالراحة في تأدية أعمالهم					
5.	يعرب عن أفكاره بحرية دون أن يتسبب بإيذاء الآخرين					
6.	يناقش مع المعلمين المشاكل التي تواجههم بتأن					
7.	يتقبل الإختلاف في الرأي مع المعلمين					
8.	يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب					
المجال الثالث: الاتصال مع المجتمع						
1.	يُشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي					
2.	يحرص على استمرار الاتصال مع المجتمع المحلي					
3.	يبدي الاهتمام بالمراجعين له في الإدارة المدرسية					
4.	يُشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة في المدرسة					
5.	يضع إمكانات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي					
6.	يتعامل مع أطراف المشكلة في المدرسة أو البيئة باهتمام كبير					

التعديلات المقترحة	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الرقم
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية	
					7. يناقش أوضاع الطلبة مع أولياء أمورهم لتحسين تعلمهم
					8. يتبادل الأفكار والآراء مع المجتمع المحلي التي تخدم العملية التربوية والتعليمية
					9. يستفيد مما يقدمه المجتمع المحلي من خدمات لتطوير مدرسته
					10. يتفاعل بشكل جيد مع المجتمع المحلي بأنشطته ومناسباته

الملحق رقم (2): أسماء محكمي أدوات الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1.	محمد قاسم مقابلة	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة جرش
2.	عبد العزيز النداوي	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة الزيتونة
3.	مؤيد الفواعير	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة الزيتونة
4.	زيد خريسات	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط
5.	كاظم الغول	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط
6.	عمر الرفايعة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط
7.	محمد عبود الحراحشة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
8.	خالد احمد الصرايرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
9.	علاء احمد الحراحشة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
10.	ذكريات قرالة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط

الملحق (3): ادوات الدراسة بصورتها النهائية للتطبيق



احي المعلم /ة.....المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "انماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الاردنية الخاصة

وعلاقتها بفاعلية الاتصال التنظيمي" وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. في المملكة الأردنية الهاشمية، ولجمع المعلومات

المتعلقة بالدراسة، فقد طُورت استبانة بالرجوع الى الأدب النظري والدراسات السابقة، والمقاييس ذات

العلاقة بموضوع الدراسة ومن أجل تحقيق أهداف المهمة، قامت الباحثة بتصميم استبانة وفق مقياس

ليكرت الخماسي في الإجابات عن فقرات الاستبانة، ترحو الباحثة منكم، التكرم بقراءة فقرات الاستبانة،

والاجابة عليها

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحثة: بيان صلاح عبدالجليل الفيلاي

انماط السلوك القيادي السائدة في المدارس الاردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال التنظيمي

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة
المحور الأول: انماط السلوك القيادي						
المجال الأول: المستبد						
14.	يضع المدير الخطط بناءً على خبرته الشخصية					
15.	يتمسك المدير بمواقفه إزاء العمل					
16.	يستمد المدير سلطاته من مركزه الرسمي					
17.	يثق المدير بالمدرسين بشكل محدود.					
18.	يحتفظ المدير بالصلاحيات المخولة له من الإدارة التعليمية.					
19.	يركز المدير على أهمية الوقت في العمل					
20.	يطلب المدير من المدرسين تنفيذ الخطط الموضوعه من قبله.					
21.	يستخدم المدير أسلوب الأمر والنهي مع المدرسين دون المناقشة.					
22.	يفرض المدير التعليمات على المدرسين بطريقة فوقية.					
23.	يحرص المدير على سير العمل سيراً روتينياً.					
24.	يؤكد المدير الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.					
25.	يعزز المدير الأساليب الإشرافية وفق تعليمات الإدارة العليا.					
26.	لا يتواصل المدير مع المدرسين لتبادل المعلومات معهم.					
لمجال الثاني: المستبد الطيب						
27.	يخبر المدير المعلمين بالمهام المطلوبة					
28.	يضع المدير آلية ممارسة أولويات العمل إذا ارتكب أحد المعلمين خطأ					
29.	يرفض المدير قيام المعلمين باتخاذ أي قرار إلا بعد موافقته					
30.	يتقبل المدير اقتراحات المعلمين بمرونة					
31.	يستخدم المدير التهديد والعقاب لإنجاز العمل					
32.	يراقب المدير سير عمل المعلمين للتأكد من قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم بالشكل الصحيح					
33.	يتخذ المدير قراراته بشكل فردي					
34.	يؤكد المدير أن المعلمين يسعون إلى الأمن الوظيفي					
35.	يتمتع المدير بممارسة السلطة في المدرسة					

الدرجة	الدرجة					الرقم
	منخفضة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	
						36. يوثق المدير أخطاء المعلمين أو قصورهم في العمل
المجال الثالث: الديموقراطي						
						37 يؤكد المدير على أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار
						38 يستشير المدير المعلمين قبل اتخاذ القرارات
						39 يسأل المدير المعلمين عن آرائهم وأفكارهم حول الخطط والقضايا المستقبلية ويستشيرهم في قضايا العمل ويحترم طروحاتهم
						40 ينظر المدير للمعلمين على أنهم قادرين على توظيف معرفتهم وخبراتهم لحل المشكلات في العمل
						41 يتعامل المدير مع المعلمين على أنهم ملتزمون بتحقيق أهداف العمل
						42 يمارس المدير سلطاته لمساعدة المعلمين
						43 يقوم المدير بإرشاد المعلمين ومساعدتهم في تحديد أولويات العمل
						44 يطلب المدير نصيحة المعلمين في حالة حدوث أخطاء في العمل، وحل أي خلاف يحدث بين المعلمين
المجال الرابع: الليبرالي						
						45 يدعو مدير المدرسة إلى التصويت على القرارات الهامة.
						46 يعتبر مدير المدرسة كل معلم مسؤول عن القيام بعمله.
						47 يتوقع مدير المدرسة قيام المعلمين بمهامهم من تلقاء أنفسهم.
						48 يسعى مدير المدرسة الحصول على موافقة جميع المعلمين أو غالبيتهم على القرار.
						49 يرى مدير المدرسة أن المعلمين قادرين على إدارة شؤونهم من تلقاء أنفسهم وبالتالي ويفوض بعض الصلاحيات على المعلمين.
						50 يعطي مدير المدرسة المعلمين الفرصة للقيام بالعمل واتخاذ القرار المناسب كما يرونه.
						51 يتوقع مدير المدرسة قيام المعلمين بالعمل بناء على التعاميم التي أرسلها لهم.
						52 يؤمن مدير المدرسة أن المعلمين لديهم الحق في تحديد أهدافهم العملية.

الدرجة					الفقرة	الرقم
منخفضة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
المحور الثاني: الاتصال التنظيمي						
المجال الأول: الاتصال مع الطلبة						
					يوفر بيئة مدرسية مناسبة بين الطلبة تسهم في تطوير روح الإبداع والإبتكار لديهم	10
					يلتقي الطلبة بشكل دوري للتعرف على قضاياهم لتوفير الدعم المناسب لهم	11
					يشجع الطلبة للتعبير عن آرائهم بحرية	12
					يوفر الدعم المعنوي والنفسي للطلبة من خلال مشاركتهم في الأنشطة المدرسية	13
					يعمل على تعزيز انتماء الطلبة لمجتمعهم	14
					يراعي المدير تصرفاته وسلوكه في تعامله مع الطلبة ليكون القدوة الحسنة لهم	15
					يوفر أجواء ودية بين الطلبة بتوفير الوسائل التعليمية وتحسس احتياجاتهم	16
					يهتم بمشاعر الطلبة واحساسهم	17
					يستمع الى الطلبة بإمعان	18
المجال الثاني: الاتصال مع المعلمين						
					يتعامل بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمون ويدرسها	9
					يستمع بإمعان إلى ملاحظات المعلمين	10
					يشرك المعلمين في عملية إتخاذ القرار	11
					يركز على خلق الجو الأسري بين المعلمين ليحقق لديهم الشعور بالراحة في تأدية أعمالهم	12
					يعرب عن أفكاره بحرية دون أن يتسبب بإيذاء الآخرين	13
					يناقش مع المعلمين المشاكل التي تواجههم بتأن	14
					يتقبل الإختلاف في الرأي مع المعلمين	15
					يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب	16
					يتعامل بجدية مع المقترحات التي يقدمها المعلمون ويدرسها	17
					يستمع بإمعان إلى ملاحظات المعلمين	18

الدرجة					الفقرة	الرقم
منخفضة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
المجال الثالث: الاتصال مع المجتمع						
					يُشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي	11
					يحرص على استمرار الاتصال مع المجتمع المحلي	12
					يبيد الاهتمام بالمراجعين له في الإدارة المدرسية	13
					يُشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة في المدرسة	14
					يضع إمكانات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي	15
					يتعامل مع أطراف المشكلة في المدرسة أو البيئة باهتمام كبير	16
					يناقش أوضاع الطلبة مع أولياء أمورهم لتحسين تعلمهم	17
					يتبادل الأفكار والآراء مع المجتمع المحلي التي تخدم العملية التربوية والتعليمية	18
					يستفيد مما يقدمه المجتمع المحلي من خدمات لتطوير مدرسته	19
					يتفاعل بشكل جيد مع المجتمع المحلي بأنشطته ومناسباته	20

الملحق رقم (4): كتب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan



مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/1259
التاريخ، 2024/04/16

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة لزمها نحو خدمة المجتمع المحلي وتمييزه، يرجى الكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة ببيان صلاح عهد الجنيل الفيلالي ورقمها الجامعي (402210013) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية، والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات لدى معلمين ومعلمات المدارس الخاصة سواء التويسمة/ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان أنماط السلوك القيادي المساندة في المدارس الأردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية التواصل التنظيمي * ، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. شلأم خالد المحادين

