



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع التربية  
بعنوان:

## القيادة المدرسية وعلاقتها بالتواصل داخل المؤسسة التربوية

دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة ببعض ابتدائيات مدينة المسيلة

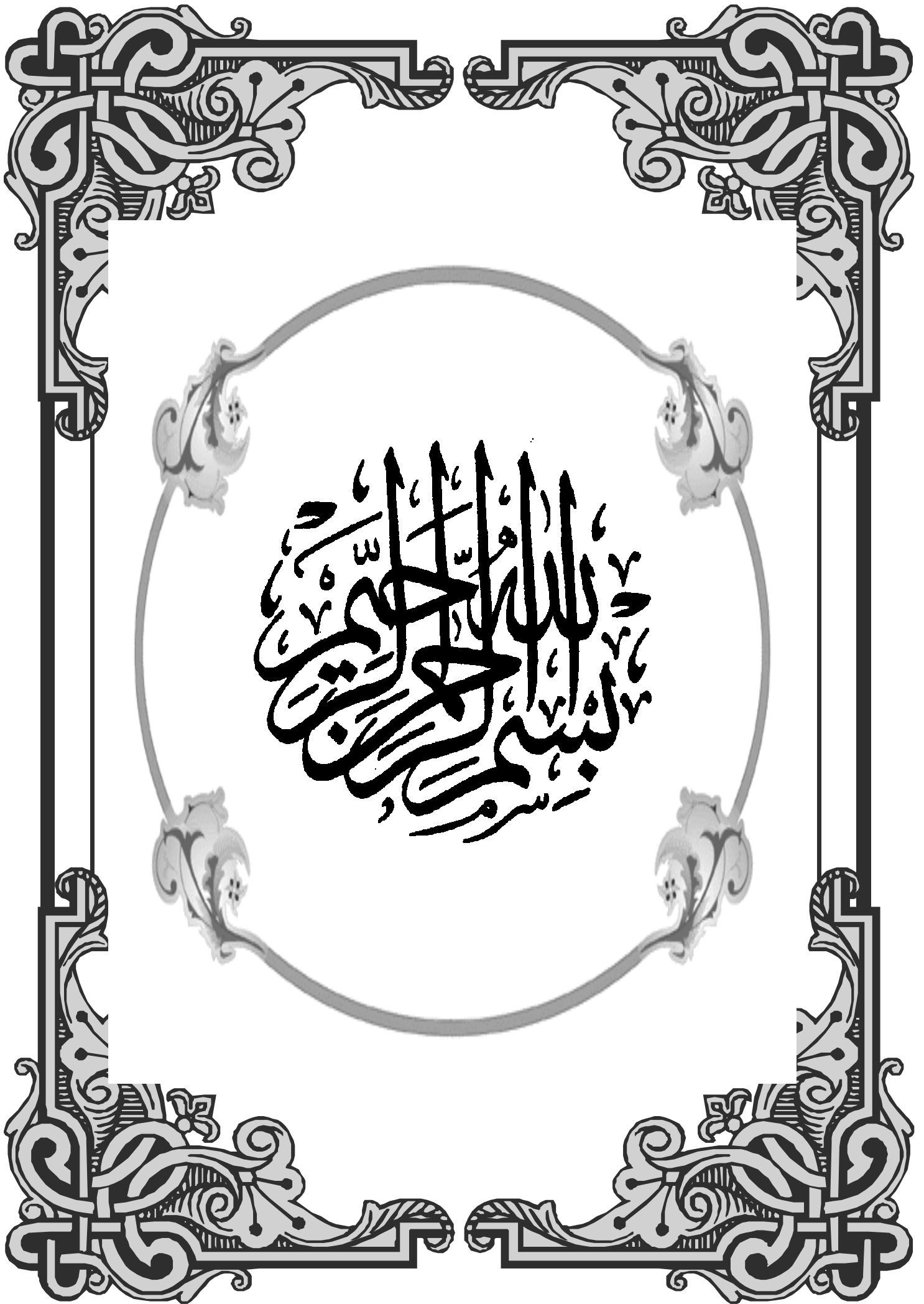
إعداد الطالب:

الحواس داود

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسيا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د. بومدين مخلوف
مشرفا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د. منير قندوز
ممتحنا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د. عبد الناصر عزوز

السنة الجامعية: 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

# \*\* شكر وتقدير \*\*

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا

والقائل في محكم تنزيله: (إذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم .)

سورة إبراهيم 7

والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

أحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام هذه الدراسة

أقدم بخزير الشكر والعرفان إلى الأسناذ المحترم الدكتور منير قندوز

لإشرافه على هذا العمل فله أخلص تحية وأعظم تقديس على كل ما قدمه لي من

توجيهات وإرشادات وعلى ما خصني به من جهد ووقت طوال إشرافه على

هذا العمل

كما أقدم بخزير الشكر جميع أساتذة قسم علم الاجتماع



# فهرس المحتويات

شكر وعران

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال والجداول

مقدمة

أ

### الجانبا النظري

#### الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

- |    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 5  | 1 - الإشكالية                     |
| 6  | 2 - فرضيات الدراسة                |
| 7  | 3 - أسباب اختيار الموضوع          |
| 7  | 4 - أهمية الدراسة                 |
| 8  | 5 - أهداف الدراسة                 |
| 8  | 6 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة |
| 11 | 7 - الدراسات السابقة              |
| 17 | 8 - المقاربة النظرية للدراسة      |

#### الفصل الثاني: القيادة التربوية

- |    |   |
|----|---|
| 19 | تمهيد   |
| 20 | 1 - مفهوم الإدارة المدرسية                        |
| 20 | 2 - نظريات القيادة المدرسية                       |
| 23 | 3 - المهارات اللازمة للقيادة المدرسية             |
| 24 | 4 - أنماط القيادة                                 |
| 28 | 5 - السمات الشخصية لمدير المدرسة (القائد المدرسي) |
| 30 | خلاصة   |

#### الفصل الثالث: عملية الاتصال في الإدارة المدرسية

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 32 | تمهيد                |
| 33 | أولاً: ماهية الاتصال |
| 33 | 1 - مفهوم الاتصال    |
| 33 | 2 - أهداف الاتصال    |

34	3 - أهمية الاتصال
35	4 - عناصر الاتصال
37	5 - معوقات الاتصال
39	ثانيا: عملية الاتصال في الإدارة المدرسية
39	1 - الاتصال المدرسي
39	2 - أنواع الاتصالات الإدارية
41	3 - أنواع الاتصال في الإدارة المدرسية
43	4 - معوقات الاتصال الإداري الممارس في المدرسة
44	5 - شروط ومقومات نجاح عملية الاتصال في المدرسة
	خلاصة

46

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

49	تمهيد
50	1 - مجالات الدراسة
51	2 - مجتمع البحث وعينته
56	3 - منهج البحث
56	4 - أدوات وتقنيات جمع البيانات
62	5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها

64	1 - عرض نتائج الدراسة
64	1-1- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
64	1-2- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
66	1-3- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة
67	1-4- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة
68	2 - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
68	1-2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
69	2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
69	2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
70	2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

71

72

74

3 - نتائج الدراسة

4 - اقتراحات الدراسة

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة.

# مقدمة

## مقدمة:

تعد المؤسسات التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، وما ذلك إلا لأن التربية هي المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصاعب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع، فإن الإدارة التربوية هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته.

وبما أن المؤسسات التربوية تعتبر أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، فإن القيادات التربوية في هذه المؤسسات تعتبر العنصر الحركي في تحقيق ما أنيطت به من أهداف وغايات تتعلق بالكفاءة والفعالية المرغوبتين، وهذا يفرض على تلك القيادات توفر قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار.

ولأن المدرسة الابتدائية هي اللبنة الأولى في المؤسسات التربوية فيقع على الإدارة المدرسية مسؤولية كبيرة في تحقيق الإدارة التربوية لإرساء أسس إيصال العملية التعليمية إلى التلميذ بقواعد سليمة وبالتالي بلوغ التلميذ إلى مستويات أعلى من العلم والتحصيل المعرفي.

ويعد النمط القيادي الذي يختاره القائد التربوي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها، لما للقائد من دور حاسم في التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس وفي خلق الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل الدراسي والعملية التربوية للتلميذ وبلوغ تمام الأهداف.

ولذا فإن دراسة القيادة المدرسية وأنماطها على درجة عالية من الأهمية لأنها تشكل الأسلوب والطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه، حيث أن النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها وخاصة المؤسسة التربوية والمدرسة بخاصة لما للقيادة المدرسي أو التربوي من دور حاسم في سلوك العاملين وفي إيجاد الجو العلمي الفعال في المؤسسة التربوية.

إن القدرة على الاتصال مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن يتميز بها الإداري والقائد التربوي، فالقيادات الناجحة هي التي تكون قادرة على التعامل مع مختلف أطراف العملية التعليمية والأطراف الإدارية والعاملين بالمدرسة من خلال الاهتمام بالاتصال لأنه يعد إحدى المهارات الأساسية التي يجب على هذا القائد إتقانها والقدرة على استخدام وسائله الحديثة ضماناً للوصول للبيانات والمعلومات بسهولة ووضوح وبالسرعة المناسبة.

إن العملية التربوية أصلاً هي عملية اتصال، والقائد المدرسي لا يمكن أن يكون فعال ومؤثر في إدارته إلا إذا كان لديه تصور واضح ودقيق للطرائق والأساليب القيادية التي تتبعها في مواجهة المشكلات

التي تمكنه من الاتصال بالعاملين معه، ولأن أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم التربوية المتنامية الحجم والتعقيد هو تأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمرارية فعاليته، فالإتصال من وظائف القيادة الإدارية الضرورية، فهو المكون الذي يجعل النظام ممكناً، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف القيادة الإدارية الأساسية.

ومن هنا يمكن القول أن الإتصال هو إحدى الدعائم الرئيسية في الإدارة التربوية بصفة عامة والمدرسية بصفة خاصة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارة في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات بعضها ببعض، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز دون عملية تواصل ناجح وفعال بين القيادي المدرسي والمرؤوسين.

وبما أن دراستنا الحالية تحاول الكشف عن أثر القيادة المدرسة على التواصل بالمدرسة، ومن أجل الإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى جانبين: جانب نظري وآخر تطبيقي. أما الجانب النظري فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول هي كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة. والذي تضمن إشكالية البحث والفرضيات المعتمدة في الدراسة، وأهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهداف الدراسة وتحديد مفاهيم الدراسة وفي الأخير عرض لبعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: القيادة التربوية. حيث تناولنا فيه مفهوم القيادة والقيادة التربوية، نظريات القيادة، المهارة اللازمة للقيادة المدرسية بالإضافة إلى أنواع القيادة وأخيراً السمات الشخصية لمدير المدرسة.

الفصل الثالث: عملية الإتصال في الإدارة المدرسية. والذي تناولنا في عنصره الأول الإتصال من حيث المفهوم والأهداف والأهمية والوظائف والعناصر وأخيراً المعوقات، أما في العنصر الثاني تناولنا فيه مفهوم الإتصال في الإدارة المدرسية وأنواعه وأساليبه ومهارات التواصل وكذا معوقاته وأخيراً شروط ومقومات نجاح العملية الاتصالية للقائد أو مدير المدرسة.

أما الجانب التطبيقي فقد تم تقسيمه إلى فصلين هي كالتالي:

الفصل الرابع: في هذا الفصل تم التطرق لمجالات الدراسة المكاني والزمني والبشري، وكذا الطرق المنهجية للبحث، وفي الأخير أهم الأساليب الإحصائية المطبقة في هذه الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج، حيث تم فيه عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة ثم مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وتم عرض التوصيات. ليتم ختم الدراسة بخاتمة.

# الجانب النظري

# الفصل الأول:

## الإطار النظري للدراسة

- 1 - الإشكالية
- 2 - فرضيات الدراسة
- 3 - أسباب اختيار الموضوع
- 4 - أهمية الدراسة
- 5 - أهداف الدراسة
- 6 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 7 - الدراسات السابقة
- 8 - المقاربة النظرية للدراسة

## 1 - الإشكالية:

تحتاج المؤسسات التعليمية بكل مراحلها المتنوعة واختلاف مستوياتهم إلى قيادات واعية ومسؤولة وقادرة على تحقيق أهداف هذه المستويات على أكمل وجه.

فالإدارة مبنية على التخطيط والتنظيم لإدارة القوى المادية والبشرية وتنسيق نشاطاتها وتأمين جهودا للوصول إلى النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف المسطرة وبلوغ الغايات المنتظرة من خلال أساليب الممارسة وأنماط القيادة التي تطبعها ونذكر على وجه الخصوص المؤسسة التربوية كمدرسة والتي تعتبر من أهم المؤسسات لتمييزها بالتفاعل الحاصل بين أنساقها وجهود العاملين بها مؤثرة ومتأثرة فيما بينها مكونة جملة التفاعلات التي يحكمها تنظيم رسمي.

والقائد الفعال هو الذي يحافظ على التوازن البيئي بين البعد التنظيمي والبعد الإنساني، فالاهتمام بالأفراد لا يتعارض مع الاهتمام بالإنجاز، فمن غير المتوقع أن يحافظ المدير على التوازن بين البعدين بشكل دائم وثابت، فقيادته يتمركز اهتمامه على الأفراد العاملين بالمدرسة وتنمية العلاقات الإنسانية وإشباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.

فنجاح الإدارة التربوية في المقام الأول على عملية تبادل البيانات والمعلومات التي تمكن المدير كقائد لأن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل، ولكي يتمكن من ذلك فهو في حاجة دائمة للاتصال بهم لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتهم أي أنه من أجل نجاح المنظومة الإدارية للمؤسسات المجتمعية بما فيها المؤسسة المدرسية لابد من التركيز على إيجاد منظومة لاتصال ناجح وهادف داخل هذه المؤسسات، فهو الأسلوب الأفضل والأنجح لتحقيق الوصول الآمن لأهدافها وبأعلى المستويات.

إذ يعد الاتصال من أهم نشاطات الإنسان لحاجته الملحة إليه في مختلف مجالات الحياة، ما دامت الحياة اليومية مبنية عليه فليس من الغريب أن تعتمد العملية التربوية والقيادة التربوية كأساس في تفعيل نشاطاتها، فهو القلب النابض لكل عملية إدارية داخل المؤسسة التربوية وتبرز أهميته من خلال ممارسة كافة العمليات الإدارية كاتخاذ القرار والتنظيم والتنسيق والتوجيه وتوطيد العلاقات الإنسانية بين مختلف أطرافها البشرية وخارجها من شركاء اجتماعيين وأولياء تلاميذ.

ومعظم المؤسسات التربوية في الجزائر تسعى جاهدة لتفعيل وترسيخ ثقافة الاتصال لما له من أهمية كبرى ونجاح المدرسة والعملية التربوية إن لم نقل العملية التعليمية من نجاح الاتصال.

وبالتالي فالأداء يمكن أن يقاس كما وكيفما خاصة من خلال ما تملكه من قائد كفو ونموذجاً يحتذى به من قبل المؤسسات الأخرى ومن هنا جاءت هذه الدراسة محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

### التساؤل الرئيسي:

هل للقيادة المدرسية وأنماطها علاقة بالتواصل داخل المؤسسة التربوية؟

### التساؤلات الفرعية:

يتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو النمط القيادي المدرسي السائد بين مديري المؤسسات التربوية من وجهة نظر الأساتذة؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة المدرسية ومعرفة المدير بمبادئ الاتصال من وجهة نظر الأساتذة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة المدرسية والإشراف التربوي لمدير المدرسة من وجهة نظر الأساتذة؟
- 4- هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة المدرسية والتواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية من وجهة نظر الأساتذة؟

### 2- فرضيات الدراسة:

تنتقل الدراسة من فرضية رئيسية تتمثل في:

#### الفرضية العامة:

للقيادة المدرسية وأنماطها علاقة بالتواصل داخل المؤسسة التربوية.

#### الفرضيات الجزئية:

تتفرع عن هذه الفرضية فرضيات جزئية ممثلة فيما يلي:

- 1- النمط الديمقراطي هو النمط القيادي المدرسي السائد بين مديري المؤسسات التربوية من وجهة نظر الأساتذة
- 2- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة المدرسية ومعرفة المدير بمبادئ الاتصال من وجهة نظر الأساتذة.
- 3- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة المدرسية والإشراف التربوي لمدير المدرسة من وجهة نظر الأساتذة

4- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة المدرسية والتواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية من وجهة نظر الأساتذة.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

من جملة الأسباب التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نذكرها فيما يلي:

#### 3-1 - الأسباب الذاتية:

- ميولي الشخصي لمثل هذه المواضيع الأكاديمية.
- الرغبة في التعمق أكثر في مجال القيادة التربوية.
- اهتمامي البالغ بكل من القيادة التربوية والاتصال والعلاقة بينهما.
- الهروب من المواضيع المجتررة في هذا المجال.

#### 3-2 - الأسباب الموضوعية:

- قلة الاهتمام بهذا النوع من المواضيع.
- إضافة بحثي للبحوث الأكاديمية للجامعة الجزائرية.
- التعرف على أنماط القيادة السائدة في المؤسسات التربوية.
- إبراز أنماط القيادة وعلاقتها بالاتصال داخل المؤسسات التربوية.

#### 4 - أهمية الدراسة:

تلعب القيادة دوراً هاماً ورئيسياً في حياة الأفراد والأمم والشعوب، وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات خاصة للمجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً.

وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود الباحثين والتربويين في دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة والتعرف على الخصائص المميزة لها، مما يساعد في التوظيف للمعلومات التي تنترب على هذه الجوانب العلمية والاستفادة منها في مواقف اكتشاف العناصر القيادية وتنمية مهاراتهم.

كما أن تقدم المجتمع يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن فعالية المؤسسات الإنتاجية والخدمية العاملة فيه، ونحن في المجتمعات النامية بشكل عام في الجزائر بشكل خاص، بحاجة إلى زيادة فعالية مؤسساتنا وكفاءتها، للعمل على زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية وخاصة الخدمية كالتعليم وهذا يتحقق بالاتصال الفعال وبالقيادة التربوية المؤهلة القادرة على الاتصال مع المرؤوسين بأسلوب فعال.

وعليه يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تساعد هذه الدراسة في معرفة هل هناك علاقة بين أساليب القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة بأنماط الاتصال من وجهة نظر الأساتذة حسب خبرتهم التدريسية وحسب الجنس.
- علاقة الموضوع بميدان التخصص.
- الرغبة الشخصية في دراسة الاتصال التربوي.
- تعدد المهام الإدارية للمديرين في مدارسنا يهمل عملية الاتصال.
- إلقاء الضوء على مفهوم الاتصال وأنواعه وأنماطه ومهاراته ومعوقاته ووسائله من خلال مراجعة الأدب النظري للاتصال.

#### 5 - أهداف الدراسة:

- إبراز فعالية القيادة المدرسية وأسسها ومبادئها.
- إبراز مفهوم القيادة المدرسية.
- التعرف على كيفية تفعيل الدور القيادي والإداري في تسيير المدرسة الجزائرية.
- تبيان إستراتيجية الاتصال واتخاذ القرارات في المؤسسة التربوية.

#### 6 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

#### 6-1- القيادة:

#### أ- لغة:

قال ابن منظور مصدر من الفعل قاد يقود قودا وقيادة، واسم الفاعل منها قائد ويجمع على قادة والقود نقيض السوق، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، والقائد يطلق على أنف الخيل أي مقدمته<sup>1</sup>.

#### ب - اصطلاحا:

الكثير من المؤلفين أعطوا تعريفات مختلفة للقيادة منها:

- القيادة: تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسات حيث تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تحقيق لأغراضها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ابن منظور: لسان العرب، مادة قود، دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي، ط3، بيروت، 1986، ص 341.

<sup>2</sup> - أمين محمد المدري: 30 وصية لتكون قائدا ناجحا، نسخة إلكترونية، موقع مكتبة صيد الفوائد الإلكترونية.

هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية<sup>1</sup>.

- يعرفها Hitt على أنها التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة<sup>2</sup>.

- كذلك هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة<sup>3</sup>.

- هي المهارات الفنية والقدرات الإبداعية لتوجيه أنشطة التنفيذ نحو تحقيق أهداف التربية<sup>4</sup>.

## 6-2 - القيادة المدرسية:

يعرفها عبدو بأنها "قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح"<sup>5</sup>.

### التعريف الإجرائي:

يقصد بها الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسة بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى الطلاب بمدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها.

كذلك هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة المدرسية وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

## 6-3 - المؤسسة التربوية:

### أ - التعريف الاصطلاحي:

"تقوم التربية بتنمية قدرات الأفراد دمجهم في ثقافة مجتمعهم وتزويدهم بالقيم والاتجاهات والمعارف التي تمكنهم من التجديد والابتكار والاستجابة للتغيرات السريعة، ولهذا اهتمت التربية بتجاوز مرحلة تقليد الطلاب المعارف، وركز على إحداث تغييرات بنائية أساسية في فلسفة وبنية التربية والتعليم

<sup>1</sup> - الطيب أحمد محمد: الإدارة التربوية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الكتب الوطنية، ط3، بنغازي، 2002، ص 149.

<sup>2</sup> - محمد قاسم مقابلة: التدريب التربوي أساليب القيادة الحديثة، ط1، دار الشروق، عمان، 2011، ص 115.

<sup>3</sup> - أمين محمد المدري: المرجع السابق، ص 59.

<sup>4</sup> - شهرزاد محمد شهاب: دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، تموز 2010، ص 113.

<sup>5</sup> - عبدو عبد القادر: إدارة المدارس الابتدائية، الجزء 3، مكتبة النهضة، القاهرة، 2000، ص 09.

ومحتواه وطرائقه، كي يساهم في إظهار اتجاهات جديدة وثيقة الصلة بالتنمية، فالتنمية نتائج مهارة وقيم موجهة نحو تحقيق الأهداف، وهنا تبدو أهمية المؤسسة التربوية لخدمة التنمية والإسهام فيها<sup>1</sup>.

#### ب - التعريف الإجرائي:

هي تنسيق اجتماعي مصغر يعرف باسم المؤسسة التربوية التعليمية، وهي مفتوحة أمام جميع التلاميذ، وظيفتها تربية الأفراد وتزويدهم بالدروس والمعارف التي يحتاجونها في حياتهم في إطار قوانين وعلاقات اجتماعية، ليكونوا أفراد فاعلين في مجتمعهم، كما تكون مجهزة بما يخدمهم من معلمين وأجهزة.

#### 6-4 - الاتصال:

أ- لغة: إن الاتصال مترجم من اللغة الإنجليزية Communication والمشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية Communicare وفعله Communicare أي يذيع ويشيع.

فالإتصال يعني الاشتراك بين شخص ومجموعة من الأشخاص صفي معاني واتجاهات ومواقف<sup>2</sup>. الإتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين رئيسيين: أولاً الربط بين شخصين وذلك عكس الفصل والقطع، والثاني يعني البلوغ والانتهاج إلى غاية ما، ويقال وصل الشيء أي بلغه ووصلني الخبر أي بلغني<sup>3</sup>.

وبتحليل كلمة الإتصال من الناحية اللغوية نجد أن أصله في اللغة العربية (وصل) بمعنى أنه بلغ أو وصل إليه، أي بلوغ الهدف (الوصول إليه) بمعنى وصل إليه وصولاً أي بلغه، حيث يقول الله تعالى: (إلا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق) الأنبياء الآية 59.

وفي المعجم الوسيط في مادة (وصل) أصل الفعل هو بمعنى يصل فلان وصولاً أي وصل الشيء أي بلغه وانتهى إليه<sup>4</sup>.

#### ب - اصطلاحاً:

هناك العديد من التعاريف التي سعى فيها أصحابها إلى عرض معنى الإتصال نذكر منها:

- تعريف عبد الكريم درويش بالقول أنه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات أياً كان نوعها من أي عضو في الوحدة الإدارية إلى عضو أو أكثر يقصد به تغيير<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - نبيل عبد الهادي: علم الاجتماع التربوي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 109-110.

<sup>2</sup> - محمد سيد محمد: الإعلام واللغة العربية، علم الكتاب، القاهرة، مصر، 1992، ص 23.

<sup>3</sup> - فضيل دليو: مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 13.

<sup>4</sup> - الدسوقي عبد إبراهيم: وسائل وأساليب الإتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص 11.

<sup>5</sup> - عبد الكريم درويش: أصل الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986، ص 463.

- ويعرفه عالم الاجتماع كاتز بأنه تبادل المعلومات ونقل المعاني وبالتالي فهو محو التنظيمات ووجودها<sup>1</sup>.

- ويعرفه جورج لندبرج هو نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك<sup>2</sup>.

#### 6-5 - الاتصال التربوي:

##### أ- التعريف الاصطلاحي:

الاتصال التربوي بصفة خاصة يعني نقل أو توصيل وتبادل المعلومات والحقائق التربوية والتعليمية بين الإداريين والفنيين من كوادر العملية التعليمية لأغراض تحقيق الفهم المشترك والمتبادل بين المشرفين على هذه العملية والقائمين بها فعلا بحيث يتم التوصل في النهاية إلى تحقيق أهداف التربية وفلسفتها<sup>3</sup>.

##### ب - التعريف الإجرائي:

عملية تفاعل مشترك بين المدير والمدرسين وبالعكس أو بين المدرسين أنفسهم تهدف إلى تبادل المعلومات والأفكار والمقترحات بصورة رمزية كتابية أو شفوية من خلال وسائل متعددة يستخدم فيها الرموز والصور كتابة أو إيماءات وتعبيرات الوجه كالابتسامة والبشاشة أو العبوس وغير ذلك بحيث تساعدهم على تأدية مهامهم الوظيفية وتحقيق أهداف المدرسة.

#### 7 - الدراسات السابقة:

رغم تأكيد معظم النظريات التي تناولت موضوع القيادة على مهارة الاتصال وشكله ونوعه بوصفه مهارة ضرورية للمدير الفعال وربطها لهذين الموضوعين بشكل دقيق وبعلاقة تبادلية، إلا أن معظم الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين وجد أنه تناولت كل منها على حدا دون تناول هذين المتغيرين معا وبحث العلاقة بينهما ومن بين هذه الدراسات نجد:

<sup>1</sup> - محمد عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، بيروت، 1988، ص 07.

<sup>2</sup> - محمد سيد محمد: المسؤولية الإعلامية في الإسلام، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986، ص 29.

<sup>3</sup> - هلال دلال، والحمل محمد جهاد: مهارات الاتصال الإنساني اللفظية وغير اللفظية، دار الكتب للتوزيع الجامعي، ط1، العين، 2008، ص 65.

## 7-1 - الدراسات العربية:

- دراسة أحمد معروف (1992):<sup>1</sup> وقد هدفت هذه الدراسة بصفة خاصة إلى تحديد النوع القيادي السائد في الثانويات بالغرب الجزائري وإلى بيان أثر كل من متغير فئة الأعمار والخبرة والحالة العائلية والمستوى التعليمي، أي ما هو النوع القيادي السائد بالنسبة لكل هذه الفئات؟.

كما هدفت أيضا إلى معرفة السلوك الحالي والمفضل في نظر الأساتذة، والذي يمارسه المدير على أعضاء المنظومة التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- القيادة الديمقراطية هي الأكثر انتشارا في الثانويات الجزائرية للغرب.

- السلوك الحالي لمديري الثانويات هو المفضل عند أغلب الأساتذة.

- دراسة غيث (1986)<sup>2</sup>: وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحكومية في محافظة عمان، وقد استخدم الباحث في دراسته أدواتين، الأولى لقياس أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان والثانية لقياس درجة فعالية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحكومية في محافظة عمان. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنماط الاتصال السائد لدى القيادات التربوية في مديرية التربية والتعليم مرتبة تنازليا كالتالي: الاتصال التفاعلي، الاتصال في الاتجاهين، الاتصال الأفقي، الاتصال الصاعد، وأخيرا الاتصال النازل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لأنماط الاتصال الإدارية الخمسة لدى القيادات التربوية في محافظة عمان تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لأنماط الاتصال الإداري الخمسة لدى القيادات التربوية في محافظة عمان تعزى لمتغير الخبرة.

- دراسة حنون (2009): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نماذج التواصل مع المعلمين السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية وكالة الغوث في محافظة الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد بلغت عينة الدراسة 286 معلما ومعلمة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة

<sup>1</sup> - مزيان بشرى: العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدراس المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الجماعات والمؤسسات، قسم علم النفس، جامعة وهران، 2011-2012، ص 05.

<sup>2</sup> - رائف شحادة نايف شحادة: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، 2008، ص 46.

والتحقق من فرضياتها قام الباحث باستخدام استبيانين الأولي لقياس نماذج التواصل لدى المديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والثانية لقياس الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ترتيب نماذج التواصل السائد لدى المديرين

والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت على النحو التالي:

-المرتبة الأولى أنموذج بائع الأزهار (81.6%).

- المرتبة الثانية أنموذج الساحر (79.6%).

- المرتبة الثالثة أنموذج الدبلوماسي (76.2%).

-المرتبة الرابعة أنموذج المحقق (69.6%).

-المرتبة الأخيرة أنموذج الشرطي في الخدمة العسكرية.

كما أشارت الدراسة إلى فروق ذات دلالة إحصائية في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات

المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى

لمتغيرات الجنس والتخصص والخبرة.

- دراسة سليم كفان بعنوان "مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات

التنظيمية (2004-2005)<sup>1</sup>.

تدور إشكالية الدراسة حول الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ومعاييرها نجاحها أو فشلها،

وكذا الدور في تفعيل وترشيد القرارات التنظيمية داخل المؤسسة خاصة المتعلقة بالتنسيق والإشراف

والمتابعة والرقابة والتقويم من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال في تحقيق الاستمرارية

من خلال تحقيق أهداف أفرادها، وتوصل إلى التساؤل الرئيسي المطروح: إلى أي مدى يؤثر الاتصال

التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة فعالة ورشيده؟.

واندرجت ضمن هذا التساؤل أسئلة فرعية وهي كالاتي:

- كيف وما هي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل

المؤسسة؟.

-كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال

التنظيمي داخل المنظمة؟.

<sup>1</sup>-سليم كفاف: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، قسم علم النفس، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.

- إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة؟.

كما طرح الباحث مجموعة من الفرضيات تمثلت في:

- فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة له أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

- المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

- نجاح القرارات التنظيمية ونجاحتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة. وتمثلت أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري وذلك لأنه يعتبر كالجهاز العصبي للمنظمة والمؤسسة والذي يبحث فيها عن الحياة ويدفعها اقترابا نحو تحقيق الأهداف.

- تبدي كذلك أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة في عملية صنع واتخاذ القرارات من طرف المسؤولين نتاج على جهد مشترك من طرف جميع أعضاء المؤسسة.

- اتخاذ القرار الرشيد يتوقف في ذلك بلا شك على وجود منافذ جيدة للاتصال بكل ما يساهم في عملية صنع القرار.

- يجب أن يكون هناك تقييم لما بعد اتخاذ القرار فبمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمؤسسة إذا ما بقي حبيس أدراج مكتب المدير ويظل عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات وأفراد.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة والاستبيان والاستمارة واعتمد على العينة التطبيقية العشوائية. وفي الأخير توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي:

- بالنسبة للمحور الأول والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى وصدقها وتأكيدها وبالتالي فعلا أن الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة خاصة في مجال إنجاز القرارات التنفيذية.

- أما بالنسبة للمحور الثاني والذي يتناول الاتصال التنظيمي الفعال وأثره على اتخاذ القرارات من خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات.

- أما المحور الثالث والأخير الخاص بالإطارات والعمال تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخلها وهناك ظروف أخرى تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية.

## 7-2 - الدراسات الأجنبية:

- دراسة بينينجتون **Pennington**:<sup>1</sup> هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين تصورات المعلمين لأسلوب المدير القيادي ودافعية المعلمين نحو مهنتهم وذلك في المدارس الثانوية العامة في مدارس منطقة وسط تينيسي Tennessee بين الاستجابات لأفراد عينة الدراسة حول الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار والتي يمكن أن تعزى للمتغيرات الديمغرافية، ثم اختار العينة الحصصية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الاتصال غير الرسمي من وجهة نظر مديري المدارس يمارسونه بدرجة عالية ومن وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة فيما كانت نتيجة إتباع خطوات اتخاذ القرار بدرجة عالية للمدرين والمعلمين.  
- أظهرت النتيجة أن هناك علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بدرجة عالية بين ممارسة المديرين لأساليب الاتصال غير الرسمي وإتباع خطوات اتخاذ القرار التربوي.

- دراسة هاوكنز **Hawkins (2002)**:<sup>2</sup> هدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجرسي، حيث شملت عينة الدراسة 09 مدارس ومعلميهم البالغ عددهم 133 معلما، وتم استخدام أداة وصف المناخ المدرسي الذي طوره هوي وميسكل Hoy et Miskel (2001) وكذلك استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره "ثيوودز" فأظهرت نتائج الدراسة:

- أن السلوك القيادي لمدير المدرسة ذو أثر هام على المناخ العام للمدرسة إذ كلما كان سلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحا وأن نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فعالية في المناخ المدرسي المفتوح.

<sup>1</sup> - مزيان بشرى: المرجع السابق، ص 06.

<sup>2</sup> - رائف شحادة نايف شحادة: مرجع سابق، ص 48.

- دراسة Wilyam Tomas (2007): بعنوان "الواقع الفعلي لأداء مدير المنطقة التعليمية في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية".

هدف هذه الدراسة هو التعرف على الواقع الفعلي لأداء مدراء المناطق التعليمية في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، والكشف عن معايير الجودة لديهم بالإضافة إلى معرفة الممارسات الحقيقية لدى مدراء المناطق التعليمية، من تخطيط وأساليب وبرامج تقييمية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت بطاقات الرصد كأداة رئيسية وتكونت عينة الدراسة من (200) من مديري المناطق التعليمية في كافة التخصصات والمجالات.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي الذي يظهر دائماً في القدرة على العمل الفريقي واتخاذ القرار التشاوري.

- جودة العمل ترتبط بجودة الأداء والتخطيط الفعلي المنظم لدى المديرين التربويين.

- وجود دلالات واضحة لجودة العمل من قبل مديري المناطق التعليمية من خلال المشاهدات الفعلية لهم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من الدراسات السابقة أن هذه الدراسات لم تربط الاتصال والقيادة بل درست واهتمت بكل جانب على حدى حيث اهتمت بالقيادة وأنماطها وأرها على المرؤوسين واهتمت بالاتصال وأنماطه وأره في الإدارة وفي التفاعلات الإدارية والتعليمية داخل المؤسسة.

ف نجد مثلاً دراسة أحمد معروف (1992) ودراسة بينيجتون ودراسة هاوكنز اهتمت بدراسة النمط القيادي والأساليب المتبعة في القيادة المدرسية بينما دراسة غيث وحنون وسليم كفاً فكان اهتمامها على دور الاتصال والأنماط المتبعة من قبل القادة أو المديرين، إذن لم تكن هناك دراسة تربط علاقة القيادة المدرسية بالاتصال داخل المؤسسة التربوية الواحدة بينما دراستنا هذه حاولنا أن نجد رابط أو علاقة بين القيادة المدرسية والاتصال داخل المؤسسة التربوية من خلال تطرقنا للقيادة والاتصال ثم الربط بين الاتصال والقيادة من خلال التطرق إلى الاتصال داخل المؤسسة، وأهم الأنماط التي يتبعها مدير المدرسة في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

## 8 - المقاربة النظرية للدراسة:

تعتبر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية أنها عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادة السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة المفقودة فهي تنظر للقيادة وخصائصها الموقف من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه و تربط النجاح في القيادة بقدرة القائد التربوي على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم و إشباع حاجتهم ومن هنا فإن هذه النظرية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة ويظهر هذا الإسهام من خلال لها لم تترك أهمية النظريتين السمات و الموقوفة ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنهما ترى عدم كفاية لكل واحد منهما لتحديد خصائص القيادة فهي ترى ضرورة ادراك القائد لنفسه أولهم إدراكه للآخرين كما يجب ان يكون هذا الإدراك مشتركان بين القائد والمرؤوسين والوظائف والمواقف وكلما يزداد التفاعل بين القائد والجماعة يزداد تأثير إحداهما في الآخر وبهذا ترى أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر على فعالية القيادة ونجاحها أو فشلها كما يرى انصار هذه النظرية ان القائد الذي يظهر في مواقف معينة البد ان يتميز عن غيره من الأفراد بمجموعة من الصفات تجعله يتصرف بطريقة معينة في ظل الظروف المجتمعية في المواقف المختلفة ومن ثم يبرز كقائد وذلك ليثبت كفاءته اكثر من غيره.

لقد أسهمت النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التربوية على أساس أبعاد ثلاثة تتمثل في القائد والمواقف وجماعة المرؤوسين وهنا يظهر دور المرؤوسين كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة كما يظهر دور البيئة الاجتماعية في تحديد خصائص القيادة في موقف معين فالقائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع الخصائص المجتمع الذي يعيش فيه وتعني قدرة القائد هنا ان يجعل من قيادته انعكاسا للاتجاهات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

ووفقا لهذه النظرية فإنها تركز على سمات القائد ومن بينها القيادة الديمقراطية التي تسهم إسهاما كبيرا في عملية الإدارة الرشيدة لكونها تتسم بالديمقراطية في التواصل بينه وبين مرؤوسيه، وقد تبيننا هذه النظرية لكونها تمت بصلة وتخدم في طرحها بحثنا المتواضع، وتظهر أهمية ما يكتسبه القائد الديمقراطي من أسلوب في التواصل مع الجماعة (المدرسين).

# الفصل الثاني:

## القيادة التربوية

تمهيد

1 - مفهوم الإدارة المدرسية

2 - نظريات القيادة المدرسية

3 - المهارات اللازمة للقيادة المدرسية

4 - أنماط القيادة

5 - السمات الشخصية لمدير المدرسة (القائد المدرسي)

خلاصة

## تمهيد:

إن الإدارة التربوية وسيلة لا غاية يقاس نجاحها بمدى قدرتها على تحسين البرامج التربوية وحسن تنفيذها من خلال تأكيدها على التعاون والعمل الجماعي وترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها البعض وهذا يفرض على مدير المدرسة فهما عميقا وشاملا لتلك المقومات مع تحقيق أقصى درجات التكامل والتنسيق بينها وبين الإدراك الواعي لأهمية الإنسان ودوره وروحه المعنوية وأهدافه في جميع ما يتخذه من إجراءات ترتبط بمواقف في العملية التربوية.

والقيادة المدرسية جهد إنساني منظم يتوخى الوصول إلى أهداف محددة بأقل التكاليف وأعلى مستويات الكفاءة والقدرة من خلال تدريب القائد وإعدادة لكون القيادة المدرسية أضحت علما تطبيقي له أسسه وبرامجه وفلسفته التي تشكل بدورها ركنا من أركان العملية التعليمية بل الركن الأهم.

## 1 - مفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي "جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم"<sup>1</sup>. ويعرفها البعض الآخر بأنها: "كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا داخل المدرسة، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها"<sup>2</sup>.

ومن هنا فالإدارة المدرسية هي التنسيق الإداري والتنظيمي وتخطيط جداول العمل على المعلمين والفنيين في المدرسة والذي يقوم به مدير المدرسة بطريقة منظمة مدروسة، وهذه الإدارة هي المسؤولة عن تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها ومناقشة المناهج وتهيئة المناخ والجو العام في المدرسة. وكتعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة نرى أنها: عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه التي تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تضعها أو ترسمها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع.

## 2 - نظريات القيادة المدرسية:

لقد حاول الكثير من علماء الإدارة التربوية والباحثين وضع نظريات تستند إلى المحاولات المتعددة في هذا المجال على مر السنوات وتداخلت نظريات القيادة مع نظريات الإدارة التربوية ومع نظريات القيادة بشكل عام حيث يمكن تصنيف نظريات القيادة إلى ثلاث مجموعات:

- مجموعة النظريات التقليدية في القيادة.
- مجموعة النظريات الكلاسيكية في القيادة.
- مجموعة النظريات الموقفية (الاجتماعية) في القيادة.

1-1 - نظرية الرجل العظيم<sup>3</sup>:

منبثقة من مقولة أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن القائد الفعال هو الذي يملك صفات خلقية لا يمتلكها غيره من الأفراد فإذا توفرت هذه الصفات امتلك القدرة على القيادة الفعالوا إذا لم توجد فيه هذه

<sup>1</sup> - محضر حسين عبد الله: الجديد في الإدارة المدرسية، دار الشرق، جدة، 1978، ص 84.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي: المعلم المدرسي الناجح (الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، 2007، ص 15.

<sup>3</sup> - فتحي محمد أبو ناصر: مدخل في الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 23.

الصفات الوراثية فلن يكون قادرا على أن يكون قائدا فعالا ومن هذه الصفات طول القامة وعرض الأكتاف وسعة الجبين وغيرها. ولكن ثبت فيما بعد أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير إذ لابد من الاعتماد على المبادئ العلمية لأن القيادة فن وعلم.

## 2-2 - نظرية السمات:

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أو عقلية أو شخصية أو اجتماعية حيث تشير إلى أنه إذا اجتمعت لدى فرد سمات وصفات معينة فإنه يكون مؤهلا للقيادة وتنادي هذه النظرية بتحديد السمات المشتركة بين القادة الفاعلين<sup>1</sup>.

ويرى أنصار هذه النظرية أن الصفات تتمثل في المبادرة والفعالية والأمانة والإخلاص والطموح والشهامة والذكاء والاستقلال والتفاؤل، وهناك من حدد السمات القيادية في مجموعة من الخصائص هي:

- القدرة: مثل الذكاء، الاستعداد، القدرة على التحدث.
  - الإنجاز: مثل التقويم، المعرفة، القدرات الرياضية، المهارات.
  - المسؤولية: مثل الاعتماد على النفس، المثابرة.
  - المشاركة: مثل النشاط، حسن العلاقات، التعاون.
  - المركز الاجتماعي: مثل الحالة الاجتماعية، الاقتصادية، الشهرة.
- ولهذا فهي ارتبطت ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم وكانت من مسلماتها أن:
- القادة لا يولدون إنما يصنعون.
  - القيادة الناجحة مبنية على سلوك معروف ويمكن تعلمه<sup>2</sup>.

واحتلت هذه النظرية مكانة خاصة في نظريات القيادة إلا أنها وجهت لها العديد من الانتقادات هي أن الصفات التي تميز القادة الناجحين كثيرة ولكن ليست عملية من ناحية أخرى. كذلك الطبيعة الوراثية لهذه الصفات لا تدع مجالا لاكتساب المهارات القيادية من خلال التدريب والتنمية البشرية وأن الاختبارات الموضوعية لقياس هذه السمات غير واقعية وذات مصداقية ضعيفة<sup>3</sup>، وكذلك ليست بالضرورة تلك الصفات تتواجد في القادة فقط قد تتوافر في غير القادة.

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 94.

<sup>2</sup> - لطيفة عبد الرحمن الشبانان وآخرون: نظريات القيادة وأنماطها، عن الموقع: [www.dr-meshaal.com](http://www.dr-meshaal.com)

<sup>3</sup> - مروة فايز علي الأسود: درجة ممارسة القيادة التربوية في محافظات جامعة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص 35.

## 2-3 - نظرية البعدين في القيادة:

ترى هذه النظرية أن نجاح القيادة يكون باتخاذ القائد في الحسبان البعدين التاليين<sup>1</sup>:

أ- تحديد المهام حيث يقوم هذا الأسلوب على نمط تحديد القائد للمهام المناطة بالأفراد وفقا للأنظمة والتعليمات ويطلعهم على كيفية أداء تلك المهام دون أي اعتبار معين لمشاعرهم أو أحاسيسهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز هذه المهام.

ب- مشاعر العاملين: هذا الاتجاه يقوم على مراعاة مشاعر العاملين وأحاسيسهم ودوافعهم، لذا فإنه يسعى لإيجاد مناخ تنظيمي صحي بين الأفراد العاملين ويزرع بينهم المحبة وروح التعاون ويشاركهم في اتخاذ القرارات.

## 2-4 - نظرية الموقف:

تعلم هذه النظرية نجاح القائد إلى عوامل خارجية وليست ذاتية حيث ترى أن القائد وليد المواقف وهذه المواقف هي التي تجعله يبرز وتظهر إمكاناتهم الحقيقية والتصرف السليم بالفروقات الفردية بين الأفراد تؤثر كثيرا في تفهم الآخرين وبالتالي تحديد ما هو مناسب من المواقف لظهورهم كقادة.

فيقول وليام جينكينز أن العامل المشترك بين القادة ليس سمات معينة ولكنه مقدرة القادة على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة موقفية<sup>2</sup>.

إذن فهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حولا مقبولة وليس بالضرورة أن يكون هذا الشخص استثنائي.

## 2-5 - النظرية التحويلية:

قام كينيث لايتشوود وتأسيسا على عمل بيرنز وباس بإيجاد النموذج التحويلي للقيادة المدرسية وهي مهارات ضرورية لمديري المدارس إذا ما كان لهم أن يواجهوا تحديات القرن العشرين<sup>3</sup>، فمثلا يجب على قائد المدرسة أن يهتم بحاجات أعضاء الطاقم الإداري وأن يوليها اهتمامه الشخصي لا سيما بالنسبة لأولئك الذين يبدو أنهم تم إهمالهم (مراعاة فردية) ويجب على الإداري الفعال للمدرسة أن يساعد أعضاء الطاقم الإداري على التفكير في حل المشكلات القديمة بطرق جديدة وتنقل توقعات عالية المستوى إلى المدرسين والتلاميذ عن طريق حضوره القوي والدائم.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 37.

<sup>2</sup> - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية (دراسات نظرية ميدانية)، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999، ص 44.

<sup>3</sup> - هلال نافع الخطيب: القيادة المدرسية الناجحة رابطة الإشراف على المناهج الدراسية وتطويرها، الإسكندرية.

فيرى بيرتز أن القيادة التحويلية هي عملية يندمج بها القادة والتابعين في عمليات تبادلية في مستويات مرتفعة من الدافعية والحماس<sup>1</sup>.

## 2-6 - نظرية الإسلام في القيادة:

قرآنا الكريم وما رواه من قصص وحوادث هي دلالات للعبارة والموعظة لنستدل بها ويستدل بها القائد لاستخدام الأسلوب الإسلامي للتأثير في سلوك الأفراد ومن خصائصها<sup>2</sup>:

- ارتباطها بالعقيدة الإسلامية والمثل العليا المؤثرة في سلوك الفرد.
- عملية تشاركية في القيادة مبنية على مبدأ الشورى.
- يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف.

فالجانب الإنساني والقدرة على التأثير في الآخرين لا يمكن اكتسابها بل هي هبة من عند الله لا دخل للجهد الإنساني في تنميتها أو صقلها فالقيادة المدرسية يمكن أن تستشف من القرآن الكريم وعبره للوصول إلى تحديد أهم ملامح الشخصية القيادية ومنها قوله تعالى: (لقد منّ الله على المؤمنين والمؤمنات إذ بعث فيهم رسولا من أنفسهم يتلوا عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة) آل عمران 164. ففي هذه الآية عبر منها أن القائد يكون من نفس المجتمع يعلم الناس ويرشدهم وهو ذا علم، صبور، حلیم في معالجة المشكلات.

## 3 - المهارات اللازمة للقيادة المدرسية:

مهارات القيادة تحتل الدور الأساسي في تحقيق الفعالية والأهداف ومنها:

### أ- المهارة الفنية:

وهي القدرة على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل: القدرات على التعامل مع المستجدات التكنولوجية والمعلوماتية في إدارة الأعمال الإدارية.

### ب - المهارات الفكرية<sup>3</sup>:

هي تلك القدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحيانا والقدرة على التحليل والتشخيص للمشكلات والتخطيط والاستراتيجية واتخاذ القرارات، وعدم التردد وماهر في إدارة الجلسات بطريقة ديمقراطية مساعدا على تنمية الفكر والإبداع.

<sup>1</sup> - مسهل العدوانى، مرجع سابق.

<sup>2</sup> -

<sup>3</sup> - عمر محمد درة: مدخل إلى الإدارة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، بيروت، 2009، ص 56.

## ج - المهارات الإنسانية:

وتعني القدرة على التواصل والإقناع ونقل وجهة النظر بما يحجب بها ويسهل تقبلها ومن الواضح أن هذه المهارات متصلة بطبيعة الشخص، وقدرته اللغوية وتمرسه بالحوار مع الآخرين وتبادل الأفكار معهم وهذا لا يعني بالطبع أنه لا يمكن اكتسابها<sup>1</sup>، فمن المؤكد أن برامج تدريبية معينة مصممة لهذه الغاية تكسب الشخص هذه المهارة أو تعززها لديه بدرجة مهمة والمهارة الإنسانية هي أكثر المهارات استعمالاً وليس المقصود هنا أن يصبح هذا القائد عالم نفس بل أن يملك القدرة على فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان حتى يستطيع أن يتعامل مع من يرأسهم، فالقدرة على سياسة الأفراد هي قلب القيادة<sup>2</sup>.

## 4 - أنماط القيادة:

مر المجال الإداري بالعديد من التغيرات والتطورات في الأساليب والأنماط القيادية والإدارية متخذة تسميات متعددة لدى علماء الإدارة، ولكن من الصعب إتباع نمط محدد لسلوك القائد يحدده طبيعة الموقف الذي يتعرض له، فطبيعة الموقف أحيانا تضطر قيادة ما إلى الابتعاد عن نمط اعتيادي لتعالج مشكلة ما بإتباع نمط قيادي نقيض للنمط المعتاد وبالتالي يتولد تداخل في الأنماط، وقد يجتمع لدى القائد أكثر من نمط ومن هذه الأنماط القيادية ما يلي:

## 4-1 - النمط الديكتاتوري:

القائد الديكتاتوري يستعمل مركزية السلطة، أي أوتوقراطي أو حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنطقة لأوامر ونفوذ وسلطة واستبداد وبطش شخص واحد داخل المنظمة<sup>3</sup>. ولنأخذ هذا النمط من الجانب التربوي، وهي الإدارة المدرسية بالتحديد<sup>4</sup>:

- تتركز السلطة بيد المدير.

يستخدم مدير المدرسة الوسائل والحوافز السلبية من تهديد وتخويف وإيقاع العقوبات بحق المعلمين المخطئين مما يولد لديهم عدم الرضا والقلق والاضطراب.

- تنعدم الروح المعنوية للمعلمين وروح التعاون بينهم وبين الإدارة.

- لا يهتم مدير المدرسة ولا يقدر ظروف المعلمين وأحوالهم ومشاكلهم.

<sup>1</sup> - أحمد بطاح، حسن الطعاني: الإدارة التربوية - رؤية معاصرة، دار الفكر، عمان، ط1، 2016، ص 21.

<sup>2</sup> - محمد بن حمودة: علم الإدارة المدرسية (نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2006، ص 127.

<sup>3</sup> - إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 290.

<sup>4</sup> - محمد قاسم مقابلة: التدريب والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، 2011، ص 140.

- حضوره الدائم ضروري وبغيابه تسود الفوضى وعدم الانضباط وعدم اهتمام العاملين بأمر المدرسة.
- يعتبر مخالفة أحد مرؤوسيه له تحدياً لسلطته.
- دائم التهديد لاعتقائه أن الضغط والتهديد يدفع بالمرؤوسين للعمل.
- ولعل من الواضح أن هذا النمط من القيادة لم يعد مقبولاً في هذا العصر، بالأخص ونحن نتحدث عن المجال التربوي والإدارة المدرسية بالذات، حيث التعامل مع الفئات المتنوعة من المعلمين والتلاميذ والأولياء الأمور والمجتمع المحلي والمستجدات العلمية والقضايا التربوية وغير ذلك وبالتالي فإن ديكتاتورية القائد تهدم شخصية العاملين ويعوق بناؤها ونموها وبسبب القلق والاضطراب في نفوس العاملين وتتعدم روح الوحدة العملية والإنسانية بين مدير المدرسة والمدرس والتلميذ وهذا ما يتعارض مع روح التربية الحديثة<sup>1</sup>.

#### 4-2 - القيادة الديمقراطية:

هذا النمط يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه ويقوم المدير قبل اتخاذه للقرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذ بطريقة حكيمة، كما أنه يقوم بتوزيع الأدوار وتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية، فالتعليمات غير الواضحة والأعمال غير المحددة تؤدي إلى سوء الفهم وعدم الرضا عند الأعضاء والطاقم التربوي ككل، فالمدير الديمقراطي يهتم بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل، فالديمقراطي يقود المعلمين في جو من الأمن والطمأنينة<sup>2</sup>.

ولتطبيق هذا النمط في المجال التربوي في الإدارة المدرسية يتصف بما يلي<sup>3</sup>:

- تتولد العلاقات الشخصية بين مدير المدرسة والهيئة التدريسية والإدارية.
- يتخذ مدير المدرسة قراراته بعد استشارة المعلمين والإداريين ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- يتم العمل وفق العمل الجماعي التعاوني بين مدير المدرسة والمعلمين والإداريين.
- يقوم مدير المدرسة بتفويض بعض سلطاته إلى بعض المعلمين والإداريين الأكفاء.
- يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه.
- يحرص على أن يسود الاحترام المتبادل بينه وبين المعلمين والطاقم الإداري.

<sup>1</sup> - سعد بن محمد آل عاتق الغامدي: النمط القيادي لندير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 31.

<sup>2</sup> - جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة، ط8، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 24.

<sup>3</sup> - محمد قاسم مقابلة: مرجع سابق، ص 141.

- يتحلى بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع مرؤوسيه.

#### 4-3 - القيادة المتساهلة:

القيادة المتساهلة أو الحرة يطلق عليها أيضا القيادة المتسيبة هي قيادة معاكسة تماما للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويترك كل شيء للمعلمين فهو يلتزم الحياد إزاء المواقف التي تحتاج إلى حزم، فهو غير قادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الحاسمة، وبالتالي أهداف المدرسة معلقة على الحظ والصدفة، وشخصية المدير غير واضحة ومن خصائص هذا النمط الإداري نجد:

- لا يكسب هذا النوع من الإدارة العاملين خبرات ومهارات جديدة، ويشعرون بالضيق وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي هم في حاجة إلى وجود قائد<sup>1</sup>.
- لا يهتم كثيرا بتحقيق أهداف المدرسة<sup>2</sup>.
- كثير التغيب عن المدرسة إذ أن وجوده لا يؤثر كثيرا على العمل المدرسي.
- المعلمون هم من يتخذون القرار.
- تأثيره في العاملين غير واضح وغير محددة.
- لا يستطيع ضبط حضور المعلمين وعمال المدرسة.
- لا يعرف المدرسون الذين يعملون مع المدير موقفهم منه أو موقفه منهم فهو يستمع إلى كل مدرسيه بصبر وابتسامة دائمة ويتجنب الحكم في الأمور التي يعرضونها عليه.
- وما يعاب على هذا النمط أسلوب الفوضى التي تكثر فيه والتي قد لا يتمكن من خلالها من مراقبة النتائج وتحسين الإنتاج التعليمي بصورة ملموسة.
- ويمكن المقارنة بين الأنماط الثلاثة السابقة في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> - جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> - عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 189.

الجدول رقم 01: يوضح المقارنة بين الأنماط القيادية الثلاثة.

عامل المقارنة	القيادة الديمقراطية	القيادة الديكتاتورية	القيادة المتساهلة
المناخ الاجتماعي	-تستيع حاجات القائد والأعضاء -يسود الاحترام المتبادل بين الأفراد - تتحدد السياسات نتيجة المناقشة الجماعية	- دكتاتوري - استبدادي تسلطي - تبنى فيه العلاقة بين القائد والأعضاء على الإرغام	- فوضى حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة دون ضابط
القائد	- يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء على المناقشة والتعاون - يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد - يشجع النقد الذاتي	- يحدد بنفسه السياسة تحديدا كليا ويملي خطوات العمل وأوجه النشاط - يحدد نوع العمل لكل فرد - يعطي أوامر كثيرة تتعارض ورغبة الجماعة - يظل محور انتباه الجماعة	- محايد ولا يشارك إلا بجهد أدنى من المشاركة - يترك الحبل على الغارب للفرد والجماعة - لا يسعى لتحسين العمل - لا يمدح ولا يذم
الأفراد	- يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي - يترك أمامهم حرية الاختيار - هم أكثر اندفاعا وحماسا للعمل - يفيد كل منهم حسب قدراته - الجماعة أكثر تماسكا وارتباطا - قوي والروح المعنوي مرتفعة	- ينفذ خطوات العمل خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة الكاملة - ليس لهم حرية الاختيار لرفاق العمل بل يعين القائد ورفاق العمل	- يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية
ترك القائد لمكانه أو إذا تنحى	- يتساوى العمل والإنتاج في غيابه مع الإنتاج والعمل في حضوره	- تحدث أزمة شديدة قد يؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها	- يكون الإنتاج في غيابه ماديا أو أقل أو أكثر مما هو في حضوره حسب ظروف التفاعل الاجتماعي
السلوك الاجتماعي	- يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين القائد - يسود الشعور بالاستقرار والراحة النفسية	- يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المناقشة أو الخنوع والسلبية والعجز واللامبالاة - يشعر الأفراد بالقصور ويزداد اعتمادهم على القائد ويود التملق والتزلف للقائد - تسود حدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية	- الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم بعضا وبينهم وبين القائد متوسطة - التذمر والقلق بدرجة متوسطة

## 5- السمات الشخصية لمدير المدرسة (القائد المدرسي):

- تعرف الإدارة المدرسية بأنها نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل وبالتالي فمن الضروري توفر سمات خاصة بهذا القائد تميزه وتؤثر على سلوكه ومن أهم هذه السمات ما يلي:
- أن يتوخى القيادة المدرسية العدالة في إصدار الأحكام وتوزيع المسؤوليات بين المعلمين والمتعلمين وأن يكون هناك تكافؤ فرص للجميع.
  - أن تتوافر لدى القائد المشاعر الإنسانية وتوطيد العلاقة الإنسانية والاجتماعية داخل وخارج المجتمع المدرسي<sup>1</sup>.
  - أن يكون ذا صدر رحب واسع وحلم عظيم فإذا ما توفرت للمدير هذه الأمور فإنه يكون بذلك قد حصل على جزء يؤهله لتولي القيادة المدرسية<sup>2</sup>.
  - أن يكون له تفكير ناقد من خلال تجميع وتحليل المعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة.
  - القدرة على المساهمة في فريق العمل وقيادته وإدارة الصراع والتفاوض وبناء الإجماع والاتفاق بين أعضاء الفريق.
  - القدرة على التأثير على الآخرين (المعلمين) ودعمهم لإنجاز المهام المعقدة أو غير الواضحة وزيادة دافعيتهم لبذل مزيد من الجهد.
  - فهم آثار العولمة وإدارة المشروع البيداغوجي<sup>3</sup>.
  - أن تكون الاجتماعات التي ينظمها ديمقراطية يسودها الحب والتفاهم والعطاء.
  - يمتلك القدرة على إجادة الحديث والتعبير في الندوات والاجتماعات الدورية.
  - القدرة على امتلاك مهارة الاتصال وهذا يرتبط بالاستخدام الصحيح للتكنولوجيا واستلام وإرسال المعلومات والبيانات لمختلف الجهات.
  - القدرة على معالجة الصراعات بالمواجهة بين العاملين معه.
  - مهتم بالزمن وينظر إلى الوقت على أنه استثمار للوقت

<sup>1</sup> - عبد المنعم فهمي سعد: الملامح الحديثة للإدارة المدرسية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2006، ص 132.

<sup>2</sup> - فهد سعد التبيني: القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي والغربي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 1403هـ، ص 32.

<sup>3</sup> - عمر محمد درة: مرجع سابق، ص 41.

- الصدق مع نفسه ومع الآخرين وأن تتسم آرائه بالصراحة والجدية وعدم المراوغة حتى يكون موضع ثقة من قبل الآخرين<sup>1</sup>.
- أن يكون متواضعا قولاً وعملاً وتتسم تصرفاته بالخلق الطيب والتسامح باعتباره قدوة صالحة لمرؤوسيه.
- أن تكون له دراية بالعادات والتقاليد.
- القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البث في الأمور المتعلقة بالمدرسة<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد دياث: مرجع سابق، ص 198.

<sup>2</sup> - جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 50.

## خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل موضوع القيادة المدرسية التي حاولنا تغطية جوانبها المختلفة حيث تطرقنا إلى مفاهيمها المختلفة وأنماطها ومهاراتها بالإضافة إلى نظريات القيادة والسمات الشخصية للقائد المدرسي، واتضح لنا من خلال هذا الفصل أن القيادة لا تعني التعالي على المرؤوسين وإعطائهم الأوامر أو السيطرة عليهم، بل أن السلوك القيادي الناجح يكمن في حث الجماعة على تحقيق الأهداف. إن للقيادة المدرسية طابع خاص يجعلها تتميز عن القيادات الأخرى، مما يتطلب من القائد أن يكون على دراسة تامة بطبيعة البيئة المدرسية والتركيبية البشرية الموجودة فيها، بحيث تسمح له هذه المعرفة بتحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع من هذه المؤسسة التي يتوقف عليها تقدمه وتطوره.

# الفصل الثالث:

## عملية الاتصال في الإدارة المدرسية

تمهيد

أولاً: ماهية الاتصال

- 1 - مفهوم الاتصال
- 2 - أهداف الاتصال
- 3 - أهمية الاتصال
- 4 - عناصر الاتصال
- 5 - معوقات الاتصال

ثانياً: عملية الاتصال في الإدارة المدرسية

- 1 - الاتصال المدرسي
- 2 - أنواع الاتصالات الإدارية
- 3 - أنواع الاتصال في الإدارة المدرسية
- 4 - معوقات الاتصال الإداري الممارس في المدرسة
- 5 - شروط ومقومات نجاح عملية الاتصال في المدرسة

خلاصة

## تمهيد:

يعتبر الاتصال واحدا من القضايا الإدارية العامة، ويرجع ذلك إلى الطبيعة المعقدة للاتصال، حيث أنه لا يقتصر على إضرار الأوامر والتوجيهات للحصول على الإنتاجية المطلوبة، وإنما يمتد ليؤثر على دوافع العاملين ومستوياتهم وطموحهم وتزداد أهمية الاتصال في الظروف الراهنة حيث ازداد حجم المنظمات التربوية ومن ثم أصبحت تحتاج إلى تنظيم دقيق للاتصال بل وأحد مهامه الرئيسية، ولقد أصبح الاتصال المدرسي جانبا حيويا في مهمة المدير، ويحتل جزءا كبيرا من وقت عمله حتى يخطط ويشرف على المدرسة، لذا فإنه يحتاج إلى ملومات تفيد في وضع الأهداف والسياسات وتقييم الأداء. والواقع هناك اتصالا مباشرا من المدير أو القائد للإداريين في اتجاه القاعدة العاملة، وهناك اتصالات بين الإداريين والعاملين في اتجاه المدير أو القائد، وهناك أيضا اتصالات تجري بين الأقسام المختلفة للمدرسة، بالإضافة إلى اتصالات أخرى تقوم بها المدرسة بالجمهير الخارجية لذا يعد الاتصال الوسيلة التي يتم في ضوئها ربط أجزاء المدرسة فيما بينها، حيث يؤدي الاتصال إلى وظيفة دفع المدرسة إلى القيام بالوظائف الخاصة بها واستخدام نتائج العمل (تقييم العمل)، وكذلك القيام بوظيفة السيطرة لربط الأجزاء المختلفة للمدرسة بمراكز اتخاذ القرارات.

أولاً: ماهية الاتصال

### 1 - مفهوم الاتصال:

يمثل الاتصال بمفهومه الواسع عملية يتم بواسطتها نقل معلومات أو مهارات أو ميول وقيم من فرد لآخر أو من فرد إلى جماعة أو من فرد إلى كائن حيواني، أو من فرد إلى آلة، أو من مجموعة من الناس إلى مجموعة أخرى أو من آلة إلى آلة أخرى، وأن أي نوع من الاتصال سواء أكان تقنياً أو عادياً فهوز في الأساس امتداد أو انعكاس مباشر للإنسان وما يتصف به من إدراك وخصائص وما يشمل من حواس (البصر، السمع، الشم، التذوق، الإحساس).

وبذلك فالإتصال يعد عملية ومهارة إنسانية هادفة تقوم على الاستخدام المناسب لكافة القدرات الإدراكية والنفسية والعاطفية والاجتماعية والحركية، وهو بذلك مؤثر لكفاية الفرد عموماً، ودليل محسوس على مدى نجاحه في اكتساب التعلم واستخدام هذه القدرات.<sup>1</sup>

### 2 - أهداف الاتصال:

يعتبر "هاولد لازويل" H. Laswell أول من لفت الأنظار إلى الاهتمام بدور الاتصال وما يؤديه بالنسبة للمجتمع، فإنه أيضاً من أهم من فرقوا بين الأهداف والوظائف، حيث حدد الأهداف في:

أ - مراقبة البيئة: فمن أهداف الاتصال في المجتمع مراقبة البيئة وما يجري فيها وخارجها والمراقبة ليست غاية في ذاتها وإنما هي وسيلة لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة التي تساعد المجتمع على اتخاذ القرارات المناسبة.

إن مهام الاتصال التي وجدت في المجتمعات القديمة هي نفسها الموجودة في المجتمعات الحديثة، الفرق الوحيد بين مهام الاتصال القديمة والحديثة أن وسائلنا الحديثة أصبحت أكثر تطوراً فأصبح تأثيره منتشر في جميع العالم.

ب - الترابط: إحداث الترابط بين أعضاء المجتمع وهذا الترابط يؤدي إلى تحقيق هدف أكبر وهو إيجاد الرأي العام أي تحقيق الإجماع والاتفاق بين الرأي العام.<sup>2</sup>

ج - هدف تعليمي: وذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل مهارات أو مفاهيم وخبرات وتعلمات جديدة.

<sup>1</sup> - أسامة محمد سيد، عباس حلمي الجمل: الاتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص24.

<sup>2</sup> - محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، دار العالمية للتوزيع والنشر، ط1، 2003، ص 82-83.

د - **هدف تثقيفي:** ويتحقق ذلك من خلال الدور التبصيري للإعلام وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم.

هـ - **هدف إداري:** من خلال تحسين سير العملية الإدارية وتوزيع المسؤوليات وتسهيل التواصل والاتصال بين الجهات الرسمية المترابطة بالإدارة.

و - **هدف ترفيحي:** ويتحقق من خلال توجيه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستماع إلى نفس المستقبل<sup>1</sup>.

ز - **هدف اجتماعي:** يقصد به الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي تقوم على العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد أو المجتمعات المختلفة بالاحتكاك الجماهيري وهذه العملية بحد ذاتها تؤدي إلى تقوية الصلات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

### 3 - أهمية الاتصال:

لم يعد خافيا أن نعيش عصر الاتصال، فقد تقدمت تقنيات الاتصال بشكل مثير وتعددت وسائله إلى حد جعل الأقمار الصناعية توحد بين القارات لنقل الكلمة والصورة عبر آلاف الكيلومترات، وكلما زاد هذا التطور ازدادت معه الأهمية الاتصالية ونستطيع أن نوجز هذه الأهمية في:<sup>2</sup>

- من خلاله يمكن زيادة مشاركة الأفراد في مشاريع التنمية وكذلك زيادة انتمائهم لمجتمعهم وذلك لأن المعلومات التي يتحصلون عليها من العملية الاتصالية تتسم بالصدق والصراحة والوضوح فقي غالب الأحيان.

- يكسب الأفراد معلومات جديدة كما يزيد من عملية التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال الصحف والمجلات وغيرها.

- يعتبر الاتصال أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتحسين الأداء والتبادل الفكري بين الأفراد.

- يمثل إحدى العمليات الإدارية الهامة وهذا لما يوفره من معلومات تساعد القائمين على وضع وإعداد الخطط وتنفيذها وحل مشاكل التخطيط والتنسيق والعلاقات الإنسانية.

- يعد الاتصال الوسيلة الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في أنماط سلوك الأفراد وتطوير فلسفة الإدارة.

- يمثل الاتصال الوسيلة الفعالة لممارسات القيادة الإدارية للسلطة والقوة.

<sup>1</sup> - عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، 2016، ص 121-124.

<sup>2</sup> - عزي عبد الرحمان وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 18.

- يلعب الاتصال دورا أساسيا في تناول مشكلات الإدارة وطرق علاجها.

#### 4 - عناصر الاتصال:

##### 4-1 - المرسل:

وهو إما أن يكون هيئة أو مؤسسة أو فرد أو مجموعة أفراد يسود التأثير بينهم وفي نفس الوقت يمكنهم التأثير في الآخرين، حتى يمكنهم مشاركتهم في الأفكار والإحساسات والاتجاهات ويعد المرسل العنصر الأول من عناصر العملية الانفعالية وتكون وظيفة المرسل صياغة الرسالة التي تقوم بنقلها للآخرين، بغض النظر عن أشكالها، وأن يكون ملما بمحتوى هذه الرسالة التي تقوم بنقلها وكيفية تصميمها حتى يمكنها جذب انتباه المستقبل أو المشاهد لها، ولذا يجب أن يكون على درجة عالية من الكفاءة في مجال تخصصه، ومدركا لكل جوانب توافر بعض الشروط الأخرى في المرسل مثل<sup>1</sup>:

- إجادة أكثر من طريقة تبليغ الرسالة وعدم الاعتماد على أسلوب واحد.

- أن يوضح الهدف من الرسالة حتى تصل لذهن المستقبل.

- أن يحترم الظروف الطبيعية والبيئية لمن تصل إليهم هذه الرسالة (الإلمام بالواقع الاجتماعي بالنسبة للمستقبل).

##### 4-2 - الرسالة:

وهي عبارة عن الأفكار والمبادئ والمفاهيم والإحساسات أو المهارات والاتجاهات التي يرغب

المرسل في نقلها للمستقبل بوسيلة معينة أو أكثر من وسيلة ويراعي في ذلك ما يلي:

- أن تكون الرسالة واضحة حتى يسهل فهمها.

- أن يحسن اختيار الزمان والمكان لاستقبال الرسالة.

- ينبغي أن تثير في النفس الحاجة إليها.

- أن يكون محتوى الرسالة مناسباً لسن المستقبل.

وللرسالة عدة تعريفات تدور في الإطار نفسه ومنها أنها<sup>2</sup>:

- المحتوى المعرفي الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل.

- مجموعة من الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها إلا من نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل.

<sup>1</sup> - غنا عبد المولى: مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة، جامعة دمشق، 2013، ص 48.

<sup>2</sup> - رحيمة الطيب عساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال، ط1، دار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2008، ص 60-61.

- محتوى فكري معرفي يشمل عناصر المعلومات باختلاف أشكالها سواء أكانت مطبوعة أو مسموعة أو مرئية.

ويمكن القول أن طبيعة الرسالة وطريقة تصميمها وسلامة المعلومات التي تتضمنها تؤثر في فاعلية عملية الاتصال بشكل عام، وتشير الدراسات إلى أن هذه الفاعلية يمكن زيادتها من خلال المهارات التي يجب أن تتميز بها صياغة الرسالة، بمعنى أن المرسل لديه معرفة ودراية تامة بموضوع الرسالة، وتكون واضحة وتكشف شيئاً ما حول القائم بعملية الاتصال (المرسل).

#### 4-3 - المستقبل أو المتلقي<sup>1</sup>:

المستقبل هو أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث ويجب أن يضع المرسل في اعتباره طبيعة المستقبل ويتفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة. والمستقبل لا يستقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة وإنما يقوم بعمليات تنقيح وتنقية حسب سماته النفسية والاجتماعية ومستوى تعليمه واتجاهاته، وخلال عملية انتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل قد يطرأ عليها تحريفات في الصوت أو الكتابة، وهذا ما أطلق عليه علماء الاتصال التشويش، ولذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف، ويمكن للمستقبل أن يأخذ صوراً وأشكالاً مختلفة منها:

- القارئ سواء للكتاب أو الصحيفة أو أية مادة أخرى مكتوبة أو مطبوعة.
- المستمع أو المستمعين إلى الرسائل المذاعة أو عبر التسجيلات الصوتية أو للرسائل الشفوية كالمحاضرات والخطب ...

وهناك عدة عوامل تؤثر في فهم الرسالة أن عدم فهمها منها<sup>2</sup>:

- اللغة المشتركة والمفهومة.
- درجة الانسجام والتجانس بينهما.

#### 4-4 - الوسيلة (القناة)<sup>3</sup>:

يمكن أن تصل الرسائل إلى المستقبلين عبر قنوات متعددة، فالرسائل الشخصية يتلقاها عن طريق الحواس مثل: السمع، النظر ... والرسائل العامة يتلقاها عبر وسائل الاتصال الجماهيري من صحف ومجلات ورايو وتلفزيون وغيرها، ويمكن تلخيص أهم وسائل الاتصال المستخدمة فيما يلي:

<sup>1</sup> - رحيمة الطيب عساني: مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> - محمود حسن إسماعيل: مرجع سابق، ص 97-98.

<sup>3</sup> - رحيمة الطيب عساني: مرجع سابق، ص 66.

- أ - الوسائل المكتوبة: كتب بأنواعها، صحب، مجلات، نشرات، والوثائق الإدارية.
- ب - الوسائل الشفوية المباشرة: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة التي يلقيها المدرس.
- ج - الوسائل المسموعة والمرئية: عبر كل وسيلة سمعية أو مرئية.
- د - الوسائل الإلكترونية الحديثة: البريد الإلكتروني، الأنترنت أو ما شابه ذلك من القنوات الإلكترونية.
- 4-5 - رجع الصدى:

رجع الصدى عنصر هام من عناصر الاتصال، فهو الذي يحقق دائرة الاتصال، حيث يصبح المتلقي مرسلًا وذلك يسميه البعض "التغذية المرتدة" أو "التغذية الراجعة" أو "رد الفعل" وأيا كانت التسمية فالمقصود بـرجع الصدى أي شيء يصدر عن المتلقي نتيجة لتعرضه للرسالة، وقد يكون هذا الشيء معلومات أو تغيرات حركية، وهناك نوعان من الاستجابة أو رد الفعل للرسالة هما: الاستجابة العلنية وهي التي يمكن ملاحظتها واكتشافها وهي استجابة عامة، والاستجابة المستترة أو الخفية والتي لا يمكن ملاحظتها بسهولة ويصعب اكتشافها وهي استجابة خاصة.

ويجب أن نفرق بين التأثير ورجع الصدى، فالتأثير يتمثل في النتائج المترتبة على الاتصال وهل أدى إلى تحقيق الهدف منه أم لا؟.

فالتأثير أبعد من رجع الصدى ويتعلق بحدوث الاستجابة وفي ذلك يذكر الدكتور محمد عبد الحميد أن رجع الصدى لا يعني سوى استمرار عملية الاتصال أو استمرار التفاعل بين كل من المرسل والمستقبل<sup>1</sup>.

#### 5 - معوقات الاتصال<sup>2</sup>:

توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها العديد من الكتاب والباحثين إلا أنه يمكن تصنيف تلك العوامل كما أشار سيزلاقي وولاس إلى:

أ - خصائص المتلقي:

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة مما يؤدي إلى اختلاف في فك الرموز الخاصة بالرسالة وتفسيرها.

<sup>1</sup> - محمود حسن إسماعيل: مرجع سابق، ص 134.

<sup>2</sup> - محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 147.

ب - الإدراك الانتقائي:

يتجه الناس لسماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لتجنب حدة التناقض المعرفي مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حين يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية المرسل.

ج - المشكلات اللغوية:

تغير اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الاتصال والمشكلة هنا تكمن في أن كثيرا من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معاني مختلفة للأشخاص المختلفين، قد تكون للكلمة عبارات ومعاني متعددة وتحمل تفسيرات مختلفة أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعات فنية معينة يصعب على من خارج المجموعة فهمها.

د - حجم المعلومة: وهو من المعوقات الرئيسية للاتصال وذلك للإفراط في مقدار المعلومة.

هـ - عوائق نفسية:

هناك عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا في مدى فعالية الاتصال ومنها:

- ما في داخل الفرد من عادات وقيم وتقاليد وما يحيط به من هذه الأمور.
- شعور الأفراد بمركب العظمة الذي ينتاب البعض الأمر الذي يجعلهم يرفضون تلقي المعلومات وتقبلها وعدم الاعتراف بالآخرين ومعلوماتهم وأفكارهم وآرائهم وكذا إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومة المتبادلة وتشويه المعلومات إما شعوريا أو بدون قصد<sup>1</sup>.

و - المعوقات المشتركة العامة للاتصال:

يمكن إيجاز المعوقات السابقة بالتالي:

- افتقار مستلمي الرسالة لمهارات الاتصال وذلك لفهم الاتصال وآلياته وأهميته.
- العقبات الإدارية الناتجة عن ضعف الهياكل التنظيمية .
- التعبير الخاطئ لمضمون الرسالة.
- الاختلافات الفكرية والذهنية والإدراكية لمرسل الرسالة ومستلمها.
- تداخل وتشابك المصالح والأمزجة بين المرسل والمستقبل مثل التداخل فقي العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية وغيرها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان: مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص 63.

<sup>2</sup> - هادي نهر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 243.

ثانياً: عملية الاتصال في الإدارة المدرسية.

### 1 - الاتصال المدرسي:

هو ذلك النشاط الإنساني الذي ينتج عنه تبادل الأفكار والأحاسيس والخبرات والاتجاهات والمعلومات والمهارات بين طرفين أو أكثر، بهدف تحقيق التفاهم والتفاعل بين أطراف العملية التعليمية ووصولاً إلى تحقيق ما رسم لهذا النشاط من أهداف.

وعرفه فهمي (1980) بأنه "نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من مدير المدرسة إلى المعلمين أو من المعلمين إلى الناظر أو من مجموعة من المعلمين إلى أخرى، سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي، أو وسائل أخرى مختلفة، بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة<sup>1</sup>.

وعرفه العجمي (2008) بأنه "عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية"<sup>2</sup>. فمن خلال هذين التعريفين نجد أن الاتصال المدرسي يركز على إحداث التأثير المطلوب في جميع أطراف العملية التعليمية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التربوية.

فالالاتصال الإداري المدرسي من المهام الرئيسية لمدير المدرسة حيث يتم ربط كافة وظائف المدرسة بشكل فعال يخدم أهدافها ويحقق الكفاءة والفعالية، وهو وسيلة المدير لتعريف العاملين بالمدرسة بأهدافها وتوزيع الاختصاصات واتخاذ القرارات وتوزيع العمل.

### 2 - أنواع الاتصالات الإدارية:

#### 1-2 - الاجتماعات المدرسية:

على الرغم من أن مفهوم الاجتماعات المدرسية قد يعني الاجتماعات بين المدير والمعلمين، فإن هذا المفهوم يعتبر مفهوماً قاصراً وذلك لأن مفهوم الاجتماع المدرسي يمثل مجموعة من الأفراد بغرض التوصل معاً إلى تحقيق أهداف معينة في ظل إدارة رشيدة ولكن رغم ذلك فهي لها أهمية كبيرة نستطيع ذكرها في النقاط التالية:

- أنها الوسيلة الأساسية لإنجاز أهداف الإدارة المدرسية وبالتالي إنجاز جميع أهداف العملية التربوية في المدرسة.

<sup>1</sup> - أمل محمد علي أبو رحمة: تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 12.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 13.

- أنها الوسيلة الرئيسية لتنفيذ جميع جوانب العملية الإدارية في المدرسة من خلال مناقشة وتنفيذ الكثير من جوانب التخطيط المدرسي.

- تساعد على تنمية العمل الجماعي وتنمية جوانب المشاركة الجماعية داخل المدرسة.

- تعتبر الاجتماعات المدرسية أفضل أنواع الاتصالات داخل المدرسة تبعاً لمعايير حجم الوقت المستخدم وحجم الجهد المبذول من قبل المدير والمعلمين مع أقل تكلفة مادية وفترة زمنية محددة من قبل المدير.

- تساعد الاجتماعات المدرسية كل من المدير والمعلمين على التعرف بالأوضاع التعليمية الراهنة بالمدرسة والمشكلات المختلفة وجوانب القصور في العملية التعليمية<sup>1</sup>.

- كذلك المجالس التربوية أو الاجتماعات التربوية تلعب دوراً هاماً في العمليات الإدارية حيث تعطي فرصة للأطراف المختلفة في إدارة شؤون المدرسة مما يخلق وعياً مشتركاً لتحمل المسؤولية ويعزز الانتماء للمدرسة<sup>2</sup>.

## 2-2 - الباب المفتوح:

إن سياسة الباب المفتوح تساعد المدير على أن يتعرف على ما يجري في المدرسة بصورة واقعية وكذلك التعرف على القضايا والمشكلات التي يعاني منها المعلمون من أجل العمل على حلها<sup>3</sup>.

## 2-3 - لوحة الإعلانات:

إن العديد من المدارس تستخدم لوحة إعلانات وذلك لأجل توصيل المعلومات والبيانات والتعليمات إلى العاملين بها ويجب أن توضع لوحة الإعلانات في مكان بارز للجميع وتكون أخبارها متجددة وبموافقة مدير المدرسة قبل نشر أي إعلان.

## 2-4 - مجلة المدرسة:

وهي مجلة تصدرها المدارس في نهاية كل فصل أو كل عام تحتوي على أخبار المدرسة والمعلمين، وجميع النشاطات المشتركة بين الطاقم التربوي والتلاميذ وبين التلاميذ أنفسهم لرفع روحهم المعنوية وتجعلهم يشعرون بالانتماء لهذه المدرسة.

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد دياب: مرجع سابق، ص 354.

<sup>2</sup> - أمل محمد علي أبو رحمة: مرجع سابق، ص 39.

<sup>3</sup> - يوسف أبو ملوح: الاتصال التربوي، موقع التشاوري التربوي لمادة الاجتماعيات، أطلع عليه يوم الأربعاء 2020/03/11 الساعة: 11:03.

## 3 - أنواع الاتصال في الإدارة المدرسية:

## 3-1 - الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتم وفق اللوائح والقنوات التنظيمية للمدرسة، ويمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام:

## أ - الاتصال الهابط (من أعلى إلى أسفل):

ويعني تدفق المعلومات والأوامر والمقترحات من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويقوم المدير هنا بدور المرسل ولا يستقبل دون رغبة في أن يبادر الأساتذة في المشاركة، دون أن يتوقع منهم ذلك، بمعنى أن المدير هو محور الاتصال<sup>1</sup>.

وهذا النوع من الاتصال لا يخدم العملية التربوية في المدرسة لأنه يؤثر سلباً على الروح المعنوية للأساتذة، ولأن عدم مشاركتهم في وضع القرار ووضع الخطط وتهميش خبراتهم يؤثر على معنوياتهم وعدم التحقيقي للرضا الاتصالي المطلوب الناتج عن عدم تلبية حاجاتهم.

## ب - الاتصال الصاعد:

وهو اتصال صاعد ويتضمن عادة إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم ومن مزايا هذا الاتصال إشباع الحاجات الإنسانية للأساتذة بالاتصال بالمستويات الإدارية العليا، الأمر الذي يشعرهم بالرضا عن عملهم والإحساس بديمقراطية الإدارة المدرسية، كما أن هذا الاتصال يجب أن يشجع مدير المدرسة عليه وإذا شعر الأستاذ أن أفكاره واتجاهاته يحتاج إليها المدير فسوف ينتج عنه جواً إيجابياً، وهذا النمط من الاتصال يعتمد أساساً على المعلمين، ويبدأ منهم مرتداً إلى المدير، ومنه يتعرف هذا الأخير على صدى ما يقوله أو ما يعاني منه المعلم، كذلك هذا النمط يعطي تغذية راجعة للمديرين في تحسين العملية التربوية وزيادة الفاعلية بينهم وتقبل عدد قنوات هذا الاتصال نسبياً لكون هذا النمط قليل الانتشار لأن هناك مركزية في النظام الإداري المتبع.

## ج - الاتصالات النجمية:

أكثر فاعلية من الاتصاليين السابقة فهو اتصال متعدد الاتجاه، ويكون من المدير إلى الأستاذ، ومن الأستاذ إلى المدير، ومن الأستاذ إلى التلميذ ومن التلميذ إلى الأستاذ، ومن المدير إلى التلميذ، فعدد قنوات الاتصال كبيرة جداً والمدير هنا ليس هو المصدر الوحيد للمعلومة، وهذا يؤدي إلى مجال أكبر

للتفاهم وتبادل المعلومات وتقييم الاحتياجات، وينمو هذا الاتصال في ضوء النمط الديمقراطي لمدير المدرسة<sup>1</sup>.

#### هـ - الاتصال الأفقي:

يسمح هذا النوع بنقل آراء العمال واقتراحاتهم ومشاركتهم إلى الإدارة العليا، حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة<sup>2</sup>.

حيث تحدث هذه الاتصالات بين الأفراد في نفس المستوى الإداري ويكون عادة للإشعار والتنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية.

الإطارات ↔ الإطارات

المشرفون ↔ المشرفون

المنفذون ↔ المنفذون

#### مخطط مستويات الاتصالات الأفقية

#### 3-2 - الاتصالات غير الرسمية:

وهي الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الاجتماعية والشخصية للأفراد دون تدخل أي اعتبارات قانونية أو لوائح داخل المؤسسة، ويساعد هذا النوع من الاتصال على تنمية الروابط والعلاقات الإنسانية بين الأعضاء<sup>3</sup>.

وسمي بالغير الرسمي كذلك لأنه يخرج عن المسارات الرسمية، ويحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة في النوادي والمقاهي، أو بين أفراد جماعة العمل بطرق شفوية غير مؤكدة وغير ملزمة<sup>4</sup>.

إن عدم فعالية القنوات الرسمية للاتصالات يساعد على إزدهار القنوات غير الرسمية وما يصاحبها من إشاعات وتشويهات للأخبار المنقولة مما يؤدي إلى بروز مشاكل أساسها سوء الاتصالات الرسمية.

وتتميز الاتصالات غير الرسمية في كونها سريعة ودقيقة وناجحة في نقل المعلومة بين

الموظفين.

<sup>1</sup> - بوفلجة غياث: مقدمة فقي علم النفس الصناعي والتنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 39.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989، ص 445.

<sup>3</sup> - محمد منير مرسى، سحر محمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992، ص 193.

<sup>4</sup> - عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972، ص 204.

## 4 - معوقات الاتصال الإداري الممارس في المدرسة:

إن عملية الاتصال في حقيقتها عملية تواصل، أي أنها عملية تفاعلية وليست مجرد نقل للأفكار والبيانات والمعلومات وتقف بعض العوامل في طريق حدوث اتصال أو تواصل تفاعلي بين القائد (المدير) والآخرين من تلك العوامل.

وجاء في تعريف Beennis 2000 أن معوقات الاتصال هي كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها واستلامها أو تشوه معانيها، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال وتستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين لها وإدراك آثارها على الإنتاج والفرد والمنظمة وتختلف حسب تصنيفاتها وإمكانية تواجدها بالمنظمة وباختلاف إدراك الإدارة لها<sup>1</sup>.

وقد لخص العجمي معوقات الاتصال المدرسي فيما يلي:

- عدم وضوح الرسالة بسبب الاختصار الشديد أو استخدام لغة يصعب فهمها.
- عدم استقرار التنظيم الذي بدوره ينعكس سلباً على عملية الاتصال.
- العوامل السيكولوجية: بسبب عدم توفر الثقة بين أعضاء التنظيم لوجود فجوة بينهم أو لضيق أفق الإدارة داخل المؤسسة أو المدرسة وعدم تقبلها لرسائل المرؤوسين والعمل بها، أو لوجود معوقات نفسية عند المرؤوسين مما يؤدي إلى إجماعهم عن إبراز المعلومات الصحيحة للمدير مما يؤثر سلباً على كفاءة العمل وإنجازه.

- صعوبة التفاهم وترجع إلى عدم الثقة وانعدام التعاون المستمر بين الجماعات العاملة في الجهاز الإداري
- أسلوب القيادة حيث يؤثر نمط القيادة السائدة في التنظيم على كفاءة الاتصال.
- التغذية العكسية فعدم توفر التغذية العكسية التي تساعد على معرفة المرسل لرد فعل المستقبل ويؤدي إلى عدم القدرة على تقييم فعالية نظام الاتصال وتطويره بصورة مستمرة.
- عدم توفر وسائل اتصال وتقنيات حديثة في اتصال وعدم قدرة العاملين على استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال.

كذلك ترجم الدكتور بشير العلاف في كتابه أسس الإدارة والدكتور فؤاد الشيخ ورفاقه في كتابهم

المفاهيم الإدارية المشكلات السابقة على النحو التالي:

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، بمعنى أن يبدأ المرسل اتصاله الشفهي أو الكتابي دون تحديد دقيق لأغراض الرسالة التي ينوي توجيهها أو للأشخاص الذين يحتاج أو يوجهها إليهم، فتأتي

الرسالة غامضة فيما تحمله من معاني، وقد تصل في وقت غير مناسب لأشخاص ليست الاستجابة للرسالة من اختصاصهم.

- إسناد عملية الاتصال إلى افتراضيات غير واضحة كأن تحمل الرسالة دعوة للمعلمين لحضور اجتماع يعقد للبحث في ترتيبات يوم النشاط المدرسي، دون تحديد وقت الاجتماع على افتراض أن المعلمين قد اعتادوا على عقد الاجتماعات بعد انتهاء اليوم الدراسي ودون تحديد المكان المخصص لانعقاد الاجتماع على اعتبار أن المعلمين سيدركون بأنفسهم أن قاعة النشاطات هي المكان الأكثر مناسبة وبالتالي يحصل خلل في الاستجابات.

- قد يكون المرسل مديرا متسلطا ويكون التابع ممن تغلب عليهم روح التمرد فلا يذعن للرسالة ولا يهتم بفحواها.

- العلاقات الاجتماعية: حيث تؤدي العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة والمعلمين إلى تحسين عملية الاتصالات مقارنة بوجود فجوة اجتماعية بين أفراد المؤسسة.

- التغذية الراجعة حيث تساعد المرسل على التعرف على رد فعل المستقبل على تحسين عملية الاتصال ما دامت عملية مشتركة تحدث في اتجاهين والعكس صحيح<sup>1</sup>.

## 5 - شروط ومقومات نجاح عملية الاتصال في المدرسة:

### 5-1 - المقومات:

أ - **التكامل مع نظام المعلومات**<sup>2</sup>: تتوقف فاعلية هذا النظام على وجود نظام شامل للمعلومات يغطي المجالات المختلفة وأن يكون هناك تكامل وتناسق بينه وبين نظام الاتصال والتواصل في المدرسة، ويمكن القول أنه من الصعب توافر الكفاءة الاتصالية مع قصور نظام المعلومات أو تخلفه ولذلك يعتبر تطويره وتدعيمه بالإمكانات المادية والنشرية المناسبة خير عون في نجاح وفعالية شبكة الاتصال في الإدارة المدرسية.

ب - **مراعاة الاحتياجات الحقيقية للمدرسة**: يجب أن يعد نظام الاتصال طبقا للاحتياجات الأساسية للمدرسة حتى يحقق أهدافها ويؤدي إلى سرعة الاتصال والتواصل المطلوبة، وأن ذلك يتطلب إجراء دراسة دقيقة لاحتياجات المدرسة الاتصالية كافة، وأن يتم مراجعة النظام بصفة مستمرة حتى يمكن تطويره بما

<sup>1</sup> - عبد العزيز بن عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2000، ص 149-151.

<sup>2</sup> - زياد أحمد خليل الدعس: معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 81-82.

يتلاءم مع الظروف المستحدثة ويتحقق له الواقعية والمرونة اللازمة لبقائه مع الشمول اللازم لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

**ج - تدعيم خطوط الاتصال والتواصل:** تعد من المقومات الأساسية لنجاح النظام حيث إن وضوح الاتصال ومعرفتها من كل أعضاء الإدارة والمدرسة أو الشركاء الاجتماعيين الذين يتعاملون مع المدرسة يعد من المقومات الأساسية لنجاح هذا النظام الاتصالي، كما يجب أن تتميز بالقصر بتحقيق سرعته. فالعلاقة التي تربط مدير المدرسة بالأساتذة يتحدد عليها بصورة لا تقبل الشك مدى تطور المدرسة بصورة عامة وتطوير الأساتذة مهنيا واجتماعيا بصورة خاصة، لذا يجب على مدير المدرسة ألا يقلل من مكانتهم وأن يقدر جهودهم وأدوارهم ومكانتهم كأعضاء في الهيئة التدريسية وفي مقابل ذلك يجب ألا يقلل الأساتذة من قدر المدير ومركزه وأساليبه الإدارية، وألا يضعفوا قراراته ولتجنب ذلك يجب أن تكون علاقة المدير بالأساتذة علاقة زمالة وأخوة وأن تقوم على أساس ضمان حرية الجميع واحترامهم ويجب أن تذكر دائما أن مدير المدرسة هو القائد التربوي وموجه للأساتذة لذا يطلب منه أن يكون ذلك القائد الناجح الذي يدرك ويعي جميع وظائف القيادة.

### 5-2 - شروط نجاح عملية الاتصال في المدرسة:

- الاتصال والتواصل عملية تفاعلية بين المرسل والمستقبل ليتبادل المعلومات والأفكار ولنجاح العملية لابد من توافر عدد من الشروط منها:
- أن تكون خطوط الاتصال قصيرة، وكمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه.
  - أن تكون خطوط الاتصال مزدوجة بين المرسل والمستقبل بحيث يتم عملية الاسترجاع ويتأكد المرسل بأن المستقبل قد تفاعل بالرسالة عن طريق ملاحظة ردود الفعل.
  - أن يتوافر في العمل جو من الحرية والاطمئنان بعين على سلامة الاتصال والتواصل ولكن بشرط ألا يتعارض لك مع ما تقتضيه التشريعات أو التعليمات المحددة.
  - أن يكون موضوع الاتصال في نطاق اختصاصات المرسل وفي حدود السلطات المخولة إليه وأن يتم التركيز على الحقائق والمعلومات المهمة.
  - شرح المعلومات الفنية وتعريف المصطلحات غير المعروفة بمقارنتها بما هو معروف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - العجمي محمد: الإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 2000، ص 157.

## خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل عملية الاتصال في الإدارة المدرسية من خلال تعريف الاتصال في الإدارة المدرسية وأنواعه وأساليبه ومهاراته وأهم المعوقات بالإضافة إلى شروط ومقومات نجاح العملية الاتصالية للقائد أو مدير المدرسة فالإدارة المدرسية الحديثة تعتمد على نظام جيد للاتصال حيث أن الاتصال يعد ضرورة لا غنى عنها لنجاح العمل الإداري في المدرسة شأنها في ذلك شأن باقي ميادين الإدارة الأخرى. ولنجاح القائد أو مدير المدرسة في المهمة الموكلة له فذلك لن يكون إلا من خلال ما يملكه من مهارات اتصالية وقدرات وصفات قيادية تجعل منه مدركا لكيفية بلوغ الأهداف.

# الجانب التّطيقى

# الفصل الرابع:

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1 - مجالات الدراسة
- 2 - مجتمع البحث وعينته
- 3 - منهج البحث
- 4 - أدوات وتقنيات جمع البيانات
- 5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة

## تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بأهم الخطوات المنهجية المعتمدة في إنجاز البحث، حيث ووفقا للإطار النظري والإشكالية تم تحديد المنهج المتبع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها والحدود الزمنية والمكانية إضافة للأساليب الإحصائية المعتمدة.

كما أن الجانب الميداني من أهم مراحل البحث العلمي فإنه مكمل للجانب النظري ومن خلاله تتأكد صحة الفرضيات الموضوعية في بداية الدراسة. حيث سنتناول في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة وكذا المنهج المستخدم والعينة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وأخيرا عرض لأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1 - مجالات الدراسة:

1-1 -المجال المكاني:

أجريت الدراسة في مدينة المسيلة وتحديدا بالمؤسسات التعليمية ممثلة في المدارس المقدر عددها بأربعة مدارس تابعة لمقاطعة تربية إدارية واحدة، وهي مدارس حضرية، والجدول الموالي يوضح المجال الجغرافي للدراسة والتعريف بميدانها.

الجدول رقم 02: يوضح المجال الجغرافي للدراسة والتعريف بميدانها

عدد الحجرات	عدد التلاميذ	عدد المعلمين		المدرسة
		فرنسية	عربية	
11	403	02	12	ابتدائية حيمر عبد الرحمان
12	379	03	19	ابتدائية الشهداء
06	341	02	10	ابتدائية سالم رشيد
14	901	05	27	ابتدائية حجاب لهول
80		مجموع المعلمين		

المصدر: مفتشية التعليم الابتدائي المقاطعة 03 بالمسيلة

1-2 - المجال البشري:

عينة البحث أساتذة المدرسة الابتدائية للمقاطعة الثالثة لمدينة المسيلة والمقدر عددهم 80 أستاذ تابعين للمدارس التالية: مدرسة الشهداء 22 أستاذ، مدرسة حجاب لهول 32 أستاذ، مدرسة حيمر عبد الرحمان 14 أستاذ، مدرسة سالم رشيد 12 أستاذ من مقاطعة مجموع أساتذتها 331.

1-3-المجال الزمني: المجال الزمني لهذه الدراسة تم على مرحلتين:

-المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية: للدراسة الاستطلاعية دور كبير في البحث وتيسيره لأن الباحث يتأكد من مدى قدرته على توظيف أدوات البحث والتعرف على النقص لاستدراكها، وكان هدفنا من هذه الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- اختبار الاستمارة مع العينة المقصودة (الأساتذة).

- الاحتكاك الفعلي بميدان الدراسة.

- حصر الصعوبات لتجنبها في الدراسة الأساسية.

- التأكد من صلاحية أدوات جمع البيانات.

- الكشف عن طبيعة الميدان ومحيطه وتفاعلاته.

- تحديد المجتمع الأصلي للدراسة.

- اختبار الفروض وضبط نوعية العينة.

وقمنا بزيارة مقر المفتشية للمقاطعة الثالثة لمدينة المسيلة يوم 2020/01/07 من أجل أخذ

معلومات خاصة بالمؤسسات التابعة لها واختيار مدارس تكون بمثابة عينة محل الدراسة.

- المرحلة الثانية: نظرا للصعوبات التي اعترضتنا إثر الحجر الصحي خوفا من انتشار وباء covid19

دامت عملية توزيع الاستبيان حوالي 20 يوما، لكون العملية تمت تقريبا توزيعها بشكل فردي لعدم التحاق

الأساتذة بشكل منتظم بالمدارس.

- الدراسة الاستطلاعية:

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى استكشاف ميدان الدراسة الأساسية بصورة عامة وكذا التعرف

على مدى ملائمة أداة الدراسة على العينة المختارة وكذا التعرف على مدى فهم عينة الدراسة لعبارات

الاستبيان ( استبيان القيادة المدرسية وأثرها على التواصل داخل المدرسة) وكذا الوقوف على أهم العراقيل

والصعوبات التي من الممكن أن تعترض سبيل الطالب لتفاديها في الدراسة الأساسية، وقد قام الطالب

بإجراء الدراسة الاستطلاعية خلال شهر فيفري إلى غاية شهر بداية مارس، بهدف التأكد من مدى فهمهم

لعبارات الاستبيان، والتأكد من الصدق والثبات حيث قام الطالب بتطبيق الاستبيان على عينة أولية من

الأساتذة قدر عددهم بـ 30 أستاذ وأستاذة.

وفيما يلي نتائج الدراسة الاستطلاعية:

1- تم التأكد من جدوى الدراسة.

2 فهم أفراد مجتمع الدراسة لعبارات الاستبيان.

3 تقديم تسهيلات من طرف مدراء المدارس الابتدائية لتطبيق الدراسة الأساسية.

4-تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان وصلاحيته للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

2 - مجتمع البحث وعينته:

- طريقة اختيار العينة:

بعدما تم حصر دراستنا في أربعة مدارس كبيرة من مجموع 28 مدرسة تابعة للمقاطعة التفتيشية

الثالثة بالمسيلة وبعدما قمنا باستطلاع ميدان البحث توصلنا إلى نتيجة مفادها أن المحتكين مباشرة

بالمدير هم الأساتذة من حيث عملية التواصل والعملية التربوية لذا ارتأينا استخدام المعاينة العشوائية

الطبقية لما لها من مميزات وتأثير إيجابي على نتائج بحثنا وأهمها:

- السماح بالمعالجة المفردة لمختلف الأجزاء والتقليص من تباين التقديرات العينية.

- الزيادة في دقة التقديرات.

- تسهيل عملية التنسيق بين الأعمال الميدانية<sup>1</sup>.

عند قيامنا بالدراسة الميدانية لبحثنا واجهنا عدة صعوبات من بينها كبر حجم مجتمع الدراسة المنتمي للمقاطعة التفتيشية الثالثة بمدينة المسيلة كذلك صعوبة الاتصال بالعينة أو أفراد العينة نظرا للظرف الذي تمر به البلاد جراء الحجر من وباء كورونا.

فالعينة تعرف على أنها: "جزء معين أو نسبة معينة في أفراد المجتمع الأصلي الذي تجمع من مفرداته البيانات الميدانية فهي جزء من الكل، وبالتالي تكون ممثلة له حيث تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك"<sup>2</sup>.

فمجتمع العينة مكون من 331 أستاذ تعليم ابتدائي تابعين للمقاطعة الثالثة بمدينة المسيلة أخذت منها عينة عدد أفرادها 86 أستاذ تعليم ابتدائي بنسبة تمثل حوالي 26%.

وفيما يلي أهم خصائص عينة الدراسة:

- الجنس:

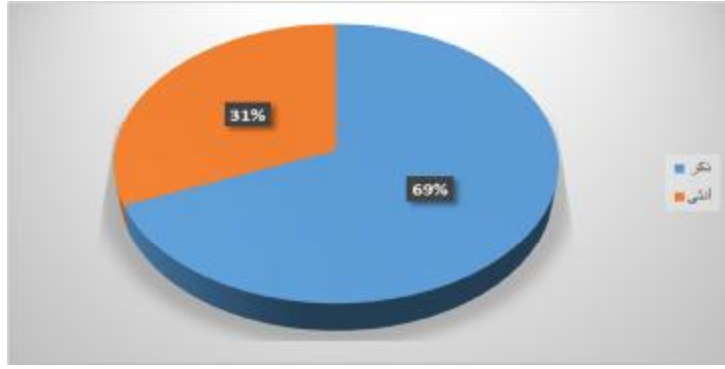
الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
68,8 %	55	ذكر
31,3 %	25	أنثى
100%	80	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (80) فردا، نلاحظ أن حجم الذكور بلغ (55) بنسبة 68,8%، أما حجم الإناث فبلغ (25) بنسبة قدرت بـ 31,3 %، كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - فضيل دليو: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 158.

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة للنشر، الجزائر، 2008، ص250.

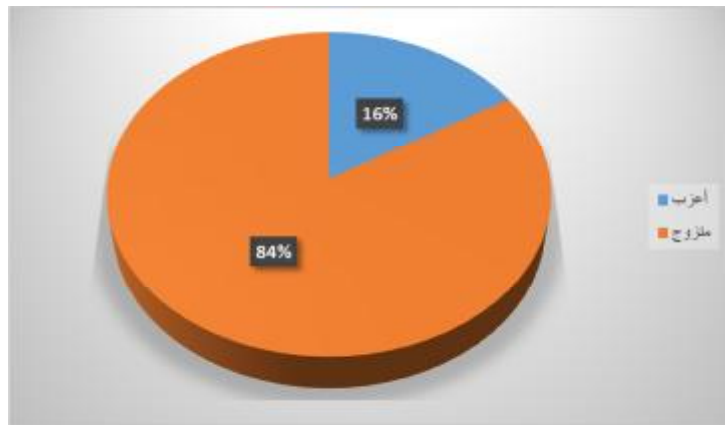


الشكل رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس - الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة الاجتماعية
16,3 %	13	أعزب
83,8 %	67	متزوج
100 %	80	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (80) فرداً، نلاحظ أن حجم ذوي الحالة الاجتماعية (اعزب) بلغ (13) بنسبة 16,3%، أما ذوي الحالة الاجتماعية (المتزوجين) فقد بلغ عددهم (67) بنسبة قدرت بـ 83,8 %، كما هو موضح في الشكل التالي:



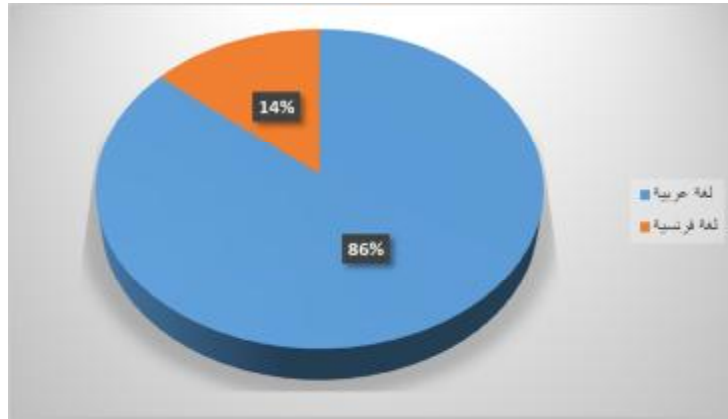
الشكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

-المادة الدراسية:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المادة

النسبة المئوية%	التكرارات	المادة
86,3 %	69	لغة عربية
13,8 %	11	لغة فرنسية
100%	80	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (80) فرداً، نلاحظ أن حجم مدرسي مادة اللغة العربية (69) بنسبة 86,3%، أما مدرسي مادة اللغة الفرنسية فقد بلغ عددهم (11) بنسبة قدرت بـ 13,8 %، كما هو موضح في الشكل التالي



الشكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المادة

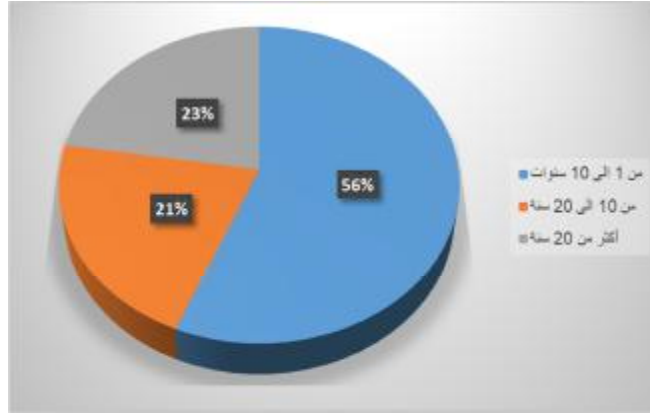
-الأقدمية:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية%	التكرارات	الأقدمية
56,3 %	45	من 1 إلى 10 سنوات
21,3 %	17	من 10 إلى 20 سنة
22,5 %	18	أكثر من 20 سنة
100%	80	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (80) ، نلاحظ أن (45) من أفراد العينة لديهم أقدمية تتراوح (من 1 إلى 10 سنوات) بنسبة بلغت 56,3%، أما من لديهم أقدمية تتراوح (من 10 إلى 20 سنة) فقد بلغ عددهم (17) فرد بنسبة قدرت بـ 21,3%، أما

من تبلغ أقدميتهم (أكثر من 20 سنة) فقد بلغ عددهم (18) بنسبة قدرت بـ 22,5%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

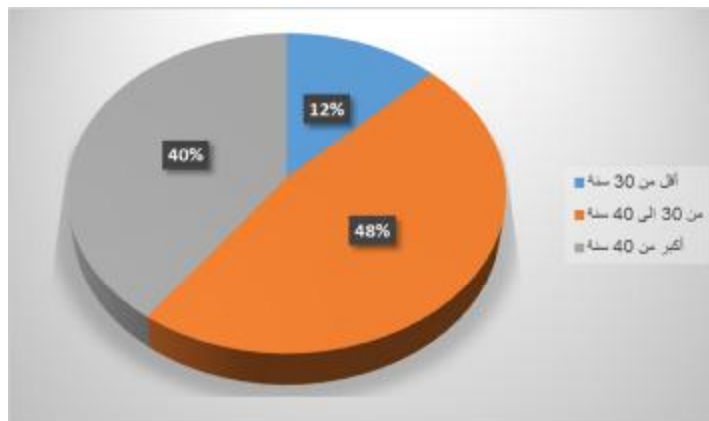


الشكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية -السن-

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	10	12,5%
من 30 إلى 40 سنة	38	47,5%
أكبر من 40 سنة	32	40%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (80) ، نلاحظ أن (10) من أفراد العينة تبلغ أعمارهم ( أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 12,5%، أما من تتراوح أعمارهم من (من 30 سنة إلى 40 سنة) فقد بلغ عددهم (38) فرد بنسبة قدرت بـ 47,5%، أما من تبلغ أعمارهم (أكبر من 40 سنة) فقد بلغ عددهم (32) بنسبة قدرت بـ 40%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

## 3 - منهج البحث:

هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة. فطبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها وطبيعة العلاقة بين متغيراتها والأهداف التي يضعها الباحث للدراسة هي التي تفرض عليه إتباع منهج معين وهو ما يجرننا إلى إتباع أو اتخاذ المنهج الوصفي في دراستنا هذه. فالمنهج الوصفي يمكن تعريفه بأنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات الفعّة عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".

## 4 - أدوات وتقنيات جمع البيانات

يحتاج الباحث إلى مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات الضرورية الخاصة والتي تساعد في تحديد مشكلة البحث وفروضها والأهداف المرجوة. حيث تم الاعتماد على ما يلي:

## 4-1 - البيانات الأولية:

كان الاعتماد على الكتب والقواميس والمجلات ورسائل التخرج التي تناولت موضوع القيادة المدرسية وأثرها على التواصل داخل المؤسسة التربوية.

## 4-2 - الاستبيان:

وهي عبارة عن دليل يتضمن مجموعة من الأسئلة يتم التعرض لها وجه لوجه بين الباحث والمبحوث ويعرفها محمد علي محمد بأنها: "قائمة من الأسئلة أو الاستمارة التي يقوم بها الباحث باستيفاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث، إنها تتضمن موقف المواجهة المباشرة"<sup>1</sup>.

وبعد القيام بدراسة استطلاعية أعطت لنا تصور عميق للموضوع وإدراك جوانبه الفرعية وحصر ما نريد الوصول إليه وكان الهدف من الاستبيان لاستكمال المرحلة الأخيرة من البحث والمتصلة بالفرضيات التي لها علاقة بالقيادة المدرسية وأثرها على التواصل داخل المدرسة.

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة فقد قسمنا الاستبيان إلى أربعة محاور:

المحور الأول: تناولنا فيه أنماط القيادة لمدير المدرسة الثلاثة الديكتاتوري وعباراته (8 إلى 11) الديمقراطية وعباراته (12 إلى 15) والتسيبي وعباراته (16 إلى 20) بمجموع 12 عبارة.

المحور الثاني: معرفة المدير بمبادئ الاتصال بواقع 12 عبارة أيضاً.

المحور الثالث: الإشراف التربوي وأثره على الاتصال وبمجموع 12 عبارة أيضاً.

المحور الرابع: التواصل داخل المؤسسة التربوية وبمجموع 08 عبارات.

<sup>1</sup> - فضيل دليو: المرجع السابق، ص 125.

واعتمدنا على مقياس ليكرت بثلاث اختيارات هي (دائماً، أحياناً، نادراً).  
وفيما يلي الخصائص السيكومترية لأداة الاستبيان:

الصدق والثبات الاستبيان

1- الصدق والثبات (محور أنماط القيادة):

1-1- الصدق:

صدق الاتساق الداخلي: وقد تم التحقق من صدق اتساق الداخلي للاستبيان وذلك بتطبيقه على عينة استطلاعية أولية بلغت (30) بطريقة:

1-1-1- حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور أنماط القيادة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

أولاً: النمط القيادي التسلطي: وجاءت نتائج في هذا المحور كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (08) مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط القيادي التسلطي مع الدرجة الكلية للمحور							
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية	
0,706**	معامل الارتباط		0,559**	معامل الارتباط		0,653**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	11	0,001	مستوى الدلالة	10	0,000	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة
						0,777**	معامل الارتباط
						0,000	مستوى الدلالة
						30	حجم العينة
		الارتباط دال عند (0.05)				**الارتباط دال عند (0.01)	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور النمط القيادي التسلطي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها على التوالي (0,65) (0,77) و (0,55) (0,70). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس النمط القيادي التسلطي.

ثانيا: النمط القيادي الديمقراطي التشاركي: وجاءت نتائج في هذا المحور كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (09) مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط القيادي الديمقراطي التشاركي مع الدرجة الكلية للمحور							
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية	
0,717**	معامل الارتباط	15	0,755**	معامل الارتباط	14	0,784**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة
الارتباط دال عند (0.05)			** الارتباط دال عند (0.01)			0,903**	معامل الارتباط
						0,000	مستوى الدلالة
						30	حجم العينة

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور النمط القيادي الديمقراطي التشاركي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت جميعها على التوالي (0,78) (0,90) و (0,75) (0,71). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي الثاني كموشر لصدق التكوين في قياس النمط الديمقراطي التشاركي.

ثالثاً: النمط القيادي الفوضوي التسيبي: وجاءت نتائج في هذا المحور كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الفوضوي التسيبي مع الدرجة الكلية للمحور							
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية	
0,546**	معامل الارتباط	20	0,694**	معامل الارتباط	18	0,759**	معامل الارتباط
0,002	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة
** الارتباط دال عند (0.01) * الارتباط دال عند (0.05)			0,744**	معامل الارتباط	19	0,632**	معامل الارتباط
			0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
			30	حجم العينة		30	حجم العينة

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور النمط القيادي الفوضوي التسيبي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت جميعها على التوالي (0,75) (0,63) و (0,69) (0,74) و (0,54). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي الثالث كموشر لصدق التكوين في قياس النمط الفوضوي التسيبي.

1-2- الثبات: تم التأكد من ثبات محو أنماط القيادة بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المحور فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (11) يوضح معامل ألفا كرونباخ لأنماط القيادة بطريقة وأبعاده الفرعية

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد المحور الأول (أنماط القيادة) والدرجة الكلية
04	0,601	النمط القيادي التسلسلي
04	0,793	النمط القيادي لديمقراطي التشاركي
05	0,701	النمط القيادي الفوضوي التسيبي

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد أنماط القيادة كانت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,70/0,79/0,60) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المحور، وهذا يعني أن المحور الأول يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

2- الصدق والثبات (محور معرفة المدير بمبادئ الاتصال):

1-2- الصدق: تم حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور معرفة المدير بمبادئ الاتصال مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

جدول رقم (12) مصفوفة ارتباطات عبارات محور معرفة المدير بمبادئ الاتصال مع الدرجة الكلية للمحور							
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية	
0,918**	معامل الارتباط	29	0,862**	معامل الارتباط	25	0,886**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة
0,892**	معامل الارتباط	30	0,495**	معامل الارتباط	26	0,797**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,005	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة
,801**	معامل الارتباط	31	0,661**	معامل الارتباط	27	0,715**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة
,686**0	معامل الارتباط	32	0,640**	معامل الارتباط	28	0,698**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة
الارتباط دال عند (0.05)				**الارتباط دال عند (0.01)			

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور معرفة المدير بمبادئ الاتصال والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,91) في الفقرة (29) و (0,49) في الفقرة (49). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي الثاني كموشر لصدق التكوين في قياس معرفة المدير بمبادئ الاتصال.

2-2- الثبات:

الجدول رقم (13) يوضح معامل ألفا كرونباخ معرفة المدير بمبادئ الاتصال بطريقة و أبعاده الفرعية

الدرجة الكلية لمعرفة المدير بمبادئ الاتصال	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الثاني	0,931	12

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لمحور معرفة المدير بمبادئ الاتصال كانت مرتفعة حيث بلغت (0,93) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المحور، وهذا يعني أن المحور الثاني يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

3- الصدق والثبات (محور الاشراف التربوي):

3-1- الصدق تم حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور الاشراف التربوي مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

جدول رقم (14) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الاشراف التربوي مع الدرجة الكلية للمحور							
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية	
0,816**	معامل الارتباط	41	0,602**	معامل الارتباط	37	0,619**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة
0,639**	معامل الارتباط	42	0,835**	معامل الارتباط	38	0,667**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة
0,799**	معامل الارتباط	43	0,825**	معامل الارتباط	39	0,523**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,003	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة
0,745**	معامل الارتباط	44	0,854**	معامل الارتباط	40	0,736**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة

\*\*الارتباط دال عند (0.01) \*الارتباط دال عند (0.05)

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الإشراف التربوي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,85) في الفقرة (40) و (0,52) في الفقرة (35). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي الثالث كموشر لصدق التكوين في قياس الإشراف التربوي.

### 3-2- الثبات:

الجدول رقم (15) يوضح معامل ألفا كرونباخ الإشراف التربوي بطريقة و أبعاده الفرعية

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الدرجة الكلية لمحور الإشراف التربوي
12	0,912	المحور الثالث

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لمحور الإشراف التربوي كانت مرتفعة حيث بلغت (0,91) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المحور، وهذا يعني أن المحور الثالث يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

### 4- الصدق والثبات (محور التواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية):

4-1- الصدق: تم حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور التواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

جدول رقم (16) مصفوفة ارتباطات عبارات محور التواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية مع الدرجة الكلية للمحور.							
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية	
0,792**	معامل الارتباط	51	0,904**	معامل الارتباط	48	0,914**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة
0,502**	معامل الارتباط	52	0,899**	معامل الارتباط	49	0,780**	معامل الارتباط
0,005	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة
(0,01)** الارتباط دال عند			0,869**	معامل الارتباط	50	0,499**	معامل الارتباط
(0,05)* الارتباط دال عند			0,000	مستوى الدلالة		0,005	مستوى الدلالة
			30	حجم العينة		30	حجم العينة

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور التواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,91) في الفقرة (45) و (0,49) في الفقرة (47). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي الرابع كموشر لصدق التكوين في قياس التواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية.

4-2- الثبات:

الجدول رقم (17) يوضح معامل ألفا كرونباخ للتواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية بطريقة وأبعاده الفرعية

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الدرجة الكلية لمحور التواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية
08	0,910	المحور الثالث

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لمحور التواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية كانت مرتفعة حيث بلغت (0,91) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المحور، وهذا يعني أن المحور الرابع يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل المعالجة الإحصائية للبيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبيان)، وبعد تفريغ البيانات ألياً تم معالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وهذا باستخدام الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية
- معامل ألفا كرونباخ.
- معامل الارتباط بيرسون.
- الانحراف المعياري.

# الفصل الخامس:

## عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها

- 1 - عرض نتائج الدراسة
- 2 - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
- 3 - نتائج الدراسة
- 4 - اقتراحات الدراسة

1 - عرض نتائج الدراسة :

1-1- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

-النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي -التشاركي - ولاختبار هذه الفرضية. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (18) ترتيب أنماط القيادة من وجهة نظر الأساتذة

أنماط القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
النمط القيادي التسلطي	7,9125	1,97576	المرتبة الثالثة
النمط القيادي الديمقراطي التشاركي	9,0250	2,22173	المرتبة الأولى
النمط القيادي التسبيبي	8,1875	2,33354	المرتبة الثانية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان النمط القيادي الديمقراطي التشاركي جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (9,02) بانحراف معياري قدره (2,22) في حين جاء النمط القيادي التسبيبي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (8,18) وانحراف معياري مقدر بـ (2,33). وجاء النمط القيادي التسلطي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (7,91) وانحراف معياري مقدر بـ (1,97). وعليه نستنتج ان النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي -التشاركي.

1-2- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة المدرسية (الديمقراطي -الفوضوي -التسلطي) ومعرفة المدير بمبادئ الاتصال من وجهة نظر الأساتذة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن قيم معامل الارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (19) يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين أنماط القيادة المدرسية و معرفة المدير بمبادئ الاتصال من وجهة نظر الأساتذة

متغيري الدراسة		ومعرفة المدير بمبادئ الاتصال
النمط القيادي التسلطي	معامل الارتباط	-0,160
	مستوى الدلالة	0,157
	حجم العينة	80
النمط القيادي الديمقراطي التشاركي	معامل الارتباط	0,479**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	80
النمط القيادي التسببي	معامل الارتباط	-0,510**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	80
** دال عند مستوى الدلالة 0,01.		
* دال عند مستوى الدلالة 0,05.		

تشير نتائج الجدول أعلاه الى ما يلي:

- 1- وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسلطي ومعرفة المدير بمبادئ الاتصال حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (-0,160) وهي قيمة سالبة وغير ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).
- 2- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي التشاركي ومعرفة المدير بمبادئ الاتصال حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين ( $0,479^{**}$ ) وهي قيمة موجبة وضعيفة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,01$ ).
- 3- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسببي ومعرفة المدير بمبادئ الاتصال حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين ( $-0,510^{**}$ ) وهي قيمة سالبة ومتوسطة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,01$ ).

1-3- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة المدرسية (الديمقراطي-الفوضوي-التسلطي) والإشراف التربوي لمدير المدرسة من وجهة نظر الأساتذة. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن قيم معامل الارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح نتائج ذلك: جدول رقم (20) يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين أنماط القيادة المدرسية والإشراف التربوي لمدير المدرسة من وجهة نظر الأساتذة

الإشراف التربوي لمدير المدرسة	متغيري الدراسة	
-0,257*	معامل الارتباط	النمط القيادي التسلطي
0,021	مستوى الدلالة	
80	حجم العينة	
0,605**	معامل الارتباط	النمط القيادي الديمقراطي التشاركي
0,000	مستوى الدلالة	
80	حجم العينة	
-0,564**	معامل الارتباط	النمط القيادي التسبيبي
0,000	مستوى الدلالة	
80	حجم العينة	
** دال عند مستوى الدلالة 0,01.		
* دال عند مستوى الدلالة 0,05.		

تشير نتائج الجدول أعلاه الى ما يلي:

1- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسلطي والإشراف التربوي لمدير المدرسة حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (-0,257\*) وهي قيمة سالبة وضعيفة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0,05).

2- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي التشاركي والإشراف التربوي لمدير المدرسة حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (0,605\*\*) وهي قيمة موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0,01).

3- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسيبي والإشراف التربوي لمدير المدرسة حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (\*\*-0,564) وهي قيمة سالبة ومتوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,01$ ).

#### 1-4- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة:

-توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة المدرسية (الديمقراطي-الفوضوي-التسلطي) والتواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية من وجهة نظر الأساتذة. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن قيم معامل الارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (21) يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين أنماط القيادة المدرسية والتواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية من وجهة نظر الأساتذة

متغيري الدراسة	التواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية
النمط القيادي التسلطي	معامل الارتباط
	مستوى الدلالة
	حجم العينة
النمط القيادي الديمقراطي التشاركي	معامل الارتباط
	مستوى الدلالة
	حجم العينة
النمط القيادي التسيبي	معامل الارتباط
	مستوى الدلالة
	حجم العينة
** دال عند مستوى الدلالة 0,01.	
* دال عند مستوى الدلالة 0,05.	

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ما يلي:

1- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسلسلي والتواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (\*\*0,443-) وهي قيمة سالبة و ضعيفة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,01$ ).

2- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والتواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (\*\*0,717) وهي قيمة موجبة و قوية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,01$ ).

3- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسيبي والتواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (\*\*0,547-) وهي قيمة سالبة ومتوسطة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,01$ ).

2 - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

2-1 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

توضح استجابات المبحوثين أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي حيث بلغ متوسطها الحسابي (9,02) وبانحراف معياري (2,22) وهو ما خلصت إليه الدراسة السابقة لأحمد معروف (1992) أين بينت أن النمط الديمقراطي المفضل لدى أساتذة العينة وأن سلوك المدير الديمقراطي هو المفضل لدى الأساتذة وهذا ما لاحظناه كذلك في دراسة هاوكنز والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والمناخ المدرسي في مدارس نيوجرسي، وكانت النتيجة أنه كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم كلما كان المناخ أكثر انفتاحا.

كما أعطى ماكجرجور في نظريات القيادة السابقة مميزات القيادة الديمقراطية أو التشاركية عندما ركز في هذا الشأن وقال أن النمط القيادي الديمقراطي لا تتركز السلطة في يد القائد وإنما يقوم بتفويض بعض منها إلى مرؤوسيه ويشجع هذا النمط القيادي أسلوب الترغيب والتشجيع والإقناع ويوظف الحوافز المادية وغير المادية في زيادة الإنتاجية ويساعد على وجود علاقات إنسانية سليمة داخل العمل كما يساهم في رفع معنويات العاملين ويقدر دور الفرد ويحترم ذاته ويوفر له كرامته.

## 2-2 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لفي هذه الفرضية توضح استجابات المبحوثين إلى أن:

- بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (-0.160) عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا ما يعني أن القيادي التسلطي أو الديكتاتوري غير مسلم بمبادئ الاتصال أو قد يكون مدركا لها ولكنه يهملها نتيجة سلوكه التسلطي.

- أن قيمة العلاقة بين المتغيرين (0.479) وهي قيمة موجبة عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا ما يعطي لنا الانطباع أن القيادي الديمقراطي أو التشاوري ملم ومدرك بمبادئ الاتصال ويسعى لتطبيقها.

- قيمة العلاقة بين المتغيرين (-0.510) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا معناه وجود علاقة ارتباطية عكسية سالبة ما يجرنا إلى أن النمط التسيبي أو القائد التسيبي غير مدرك وغير ملم تماما بمبادئ الاتصال.

هذه النتائج المتوصل إليها تؤكدتها دراسة Pennangton التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة طردية بدرجة عالية بين ممارسة المديرين لأساليب الاتصال وإتباع خطوات اتخاذ القرار التربوي، وهذا ما تطرقنا له في الجانب النظري كذلك من خلال نظريات القيادة وخصائص الإدارة الديمقراطية، حيث وجدنا أن القيادي الديمقراطي يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية وقبل اتخاذ أي قرار يقوم بالاتصال بجميع العاملين ويزودهم بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرارات واتخاذها بطريقة حكيمة وأنه يقوم بتوضيح التعليمات وغيرها وكل هذا يدخل في مبادئ الاتصال الناجح.

## 2-3 - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

بينت إجابات المبحوثين في هذه الفرضية أنه توجد:

- علاقة ارتباطية سالبة بين النمط التسلطي والإشراف التربوي حيث أعطت قيمة سالبة (-0.257) عند مستوى دلالة (0.05) وزهو مكا يبين لنا أن القائد التسلطي أو الديكتاتوري غير قادر على الإشراف التربوي داخل المؤسسة التربوية وغير ملم بمبادئ وأبجديات الإشراف التربوية وجهة المدير الإشرافية.

- علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والإشراف التربوي فنجد قيمة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.605) عند مستوى الدلالة (0.01).

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين النمط التسيبي والإشراف التربوي لمدير المدرسة أين بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (-0.564) وهي قيمة سالبة عند مستوى الدلالة (0.01).

هذه النتائج غن دلت على شيء فإنها تدل على أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط إماما بالإشراف التربوي وهو ما ذهبت إليه نتائج دراسة Wilyam Tomas 2007 والتي خلصت إلى أن جودة العمل ترتبط بجودة التخطيط الفعلي المنظم لدى المدراء التربويين وأن النمط القيادي القادر على ذلك وكذلك نجد أن النظرية التحويلية بقيادة كينيت لايتورد ترى أنه على القائد التربوي أن يهتم بحاجات أعضاء الطاقم ومساعدتهم على التفكير وحل المشكلات التي تعترضهم.

#### 2-4 - مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

توضح استجابات المبحوثين إلى وجود:

- علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط التسلطي والتواصل داخل المؤسسة التربوية عند قيمة (-0.443) وهي قيمة سالبة عند مستوى دلالة (0.01).

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والتواصل التربوي داخل المؤسسة حيث كانت قيمة العلاقة (0.717) قوية وموجبة عند مستوى دلالة (0.01).

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسلطي والتواصل التربوي داخل المؤسسة التربوية بلغت قيمة (-0.547) وهي متوسطة سالبة عند مستوى دلالة (0.01).

من هذه النتائج نستنتج أن النمط الديمقراطي الأكثر قدرة على الاتصال والتواصل داخل المؤسسة التربوية والقائد التربوية الديمقراطي الأكثر إماما بمبادئ وفتيات الاتصال وهذا رما رأيناه في دراسة حنون 2004 أين قسم دراسته لنماذج وكان نموذج بائع الأزهار في المرتبة الأولى بـ81.6% ونموذج الشرطي المحقق الرامز إلى النمط التسلطي في المرتبة الأخيرة.

وكذلك تدعمه نظريات القيادة والإدارة الحديثة من خلال إخراج القائد من موقعه الوظائف التقليدية إلى الاهتمام أكثر بأدوار أخرى مثل الاتصال والتواصل داخل المؤسسة وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها وتقديم المعلومات المتكاملة من وإلى المؤسسة.

نتائج الدراسة:

بعدما قيامنا بالدراسة الموسومة القيادة الموسومة وأثرها على التواصل داخل المؤسسة التربوية توصلنا إلى النتائج التالية:

- النمط الديمقراطي التشاركي هو المحبذ لدى المرؤوسين لكونه يتسم بجملة من الصفات جعلت منه محل حبه وتقدير هم ومن بين هذه السمات:

\* تتولد العلاقات الشخصية بين مدير المدرسة والهيئة التدريسية والإدارية.

\* يتم العمل وفق العمل الجماعي التعاوني بين مدير المدرسة والمعلمين والإداريين.

\* يقوم مدير المدرسة بتفويض بعض سلطاته إلى بعض المعلمين والإداريين الأكفاء.

\* يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه.

في حين أن النمط التسيبي جاء في المرتبة الثانية من حيث الترتيب لكونه يتسم بصفات يراها الباحثون إيجابية رغم سلبيتها في النظر العلمي والبحوث الأكاديمية من بينها:

\* كثير التغيب عن المدرسة إذ أن وجوده لا يؤثر كثيرا على العمل المدرسي.

\* لا يهتم كثيرا بتحقيق أهداف المدرسة.

\* المعلمون هم من يتخذون القرار.

وقد حل أخيرا النمط التسلطي لدى عينة البحث رغم انضباطه في تطبيق القوانين والحرص على تجسيدها في الواقع لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا والعمل على استثمار كل ما يمتلك من قدرات ومواهب بغرض تطوير المؤسسة، ومن بين هذه الصفات:

\* يستخدم مدير المدرسة الوسائل والحوافز السلبية من تهديد وتخويف وإيقاع العقوبات بحق المعلمين المخطين مما يولد لديهم عدم الرضا والقلق والاضطراب.

\* تتركز السلطة بيد المدير.

\* لا يهتم مدير المدرسة ولا يقدر ظروف المعلمين وأحوالهم ومشاكلهم.

وتبقى هذه الأنماط موجودة في واقع التسيير للمؤسسات التربوية باختلاف أنواعها وتنوع الرؤى لها سواء كانت بالإيجاب أو السلب.

## اقتراحات الدراسة:

- انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في دراستنا وبناء على ما تم التطرق إليه ارتأينا أن ندرج جملة من الاقتراحات التي نرى بأنها مفيدة للبحث في هذا المجال نذكر منها:
- تكوين وتدريب القيادي التربوي في كيفية التعامل والتواصل مع الطاقم التربوي والإداري داخل المؤسسات التربوية.
  - تكوين وتدريب القيادي التربوي على فن القيادة التربوية المثلى والناجحة انطلاقاً من البحوث الأكاديمية السابقة.
  - جعل عملية الاتصال والتواصل وظيفية أساسية من وظائف المؤسسة التربوية وتطبيقها داخل المؤسسة إلى جانب الوظائف الأخرى.
  - لابد من إعطاء فرصة للاتصال بين أفراد الطاقم التربوي والإدارة وبين أفراد الطاقم التربوي أنفسهم.

خاتمة

خاتمة:

ناقشت هذه الدراسة القيادة التربوية (المدرسية) وعلاقتها بالاتصال داخل المدرسة، حيث استعملت أدوات منهجية مكنتنا من الكشف عن أهمية القيادة والتواصل داخل المدرسة، منها ما يتعلق بالقيادة ومنها ما يتعلق بالاتصال وأخرى تتعلق بالإشراف التربوي.

ونظرا لأهمية القائد التربوي داخل المدرسة وأثره في نجاح العملية التعليمية فمعظم الدول تسعى جاهدة لترسيخ فكرة تواصل واتصال ناجع لما له من قوة التغلب على المعوقات التي تثبط القائد التربوي في أداء مهامه المنوطة به ولما له من أثر على الأداء المثالي للمرؤوسين بصفة عامة داخل المؤسسة التربوية.

دراستنا هذه وإن كشفت عن القيادة التربوية وعلاقتها بالاتصال والتواصل داخل المؤسسة فإنه بإمكان الباحثين مستقبلا إجراء دراسات أخرى تتعلق برؤى مختلفة لنمط القيادة وأثره على سلوكيات الأساتذة أو القيادة وأثرها على التحصيل الجيد للتلاميذ ونجاح المدرسة في أداء مهامها المقدسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- القرآن الكريم.

1 - الكتب:

(1) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية (دراسات نظرية ميدانية)، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999.

(2) أحمد إبراهيم: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف، الإسكندرية، 2000.

(3) أحمد بطاح، حسن الطعاني: الإدارة التربوية - رؤية معاصرة، دار الفكر، عمان، ط1، 2016.

(4) أسامة محمد سيد، عباس حلمي الجمل: الاتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.

(5) إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.

(6) بوفلجة غياث: مقدمة فقي علم النفس الصناعي والتنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

(7) جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة، ط8، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

(8) الدسوقي عبد إبراهيم: وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.

(9) رحيمة الطيب عساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال، ط1، دار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2008.

(10) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة للنشر، الجزائر، 2008.

(11) زيد منير عبوي: المعلم المدرسي الناجح (الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، 2007.

(12) شهرزاد محمد شهاب: دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، تموز 2010.

(13) الطيب أحمد محمد: الإدارة التربوية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الكتب الوطنية، ط3، بنغازي، 2002.

(14) عبد العزيز بن عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2000.

(15) عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007.

## قائمة المراجع

- 16) عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972.
- 17) عبد الكريم درويش: أصل الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986.
- 18) عبد المنعم فهمي سعد: الملامح الحديثة للإدارة المدرسية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2006.
- 19) عبدو عبد القادر: إدارة المدارس الابتدائية، الجزء 3، مكتبة النهضة، القاهرة، 2000.
- 20) العجمي محمد: الإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 2000.
- 21) عزي عبد الرحمان وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 22) علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان: مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.
- 23) عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، 2016.
- 24) فتحي محمد أبو ناصر: مدخل في الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 25) فضيل دليو: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 26) فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 27) محضر حسين عبد الله: الجديد في الإدارة المدرسية، دار الشرق، جدة، 1978.
- 28) محمد بن حمودة: علم الإدارة المدرسية (نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2006.
- 29) محمد سيد محمد: الإعلام واللغة العربية، علم الكتاب، القاهرة، مصر، 1992.
- 30) محمد سيد محمد: المسؤولية الإعلامية في الإسلام، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986.
- 31) محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 32) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989.
- 33) محمد عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، بيروت، 1988.
- 34) محمد قاسم مقابلة: التدريب التربوي أساليب القيادة الحديثة، ط1، دار الشروق، عمان، 2011.
- 35) محمد قاسم مقابلة: التدريب والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، 2011.

## قائمة المراجع

36) محمد منير مرسي، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992.

37) محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، دار العالمية للتوزيع والنشر، ط1، 2003.

38) هادي نهر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

39) هلال نافع الخطيب: القيادة المدرسية الناجحة رابطة الإشراف على المناهج الدراسية وتطويرها، الإسكندرية.

40) هلال دلال، والحمل محمد جهاد: مهارات الاتصال الإنساني اللفظية وغير اللفظية، دار الكتب للتوزيع الجامعي، ط1، العين، 2008.

### مواقع الأنترنت:

1) يوسف أبو ملح: الاتصال التربوي، موقع التشاؤني التربوي لمادة الاجتماعيات، أطلع عليه يوم الأربعاء 2020/03/11 على الساعة: 11:03.

1) لطيفة عبد الرحمان الشبانان وآخرون: نظريات القيادة وأنماطها، عن الموقع: [www.dr-meshaal.com](http://www.dr-meshaal.com)

2) أمين محمد المدري: 30 وصية لتكون قائدا ناجحا، نسخة إلكترونية، موقع مكتبة صيد الفوائد الإلكترونية.

(2)

### 3- القواميس:

1) ابن منظور: لسان العرب، مادة قود، دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي، ط3، بيروت، 1986.

### 4 - الأطروحات والمذكرات الجامعية:

3) أمل محمد علي أبو رحمة: تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

4) رائف شحادة نايف شحادة: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، 2008.

## قائمة المراجع

- (5) زياد أحمد خليل الدعس: معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- (6) سعد بن محمد آل عاتق الغامدي: النمط القيادي لندير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
- (7) سليم كفاف: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، قسم علم النفس، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2004 - 2005
- (8) عمر محمد درة: مدخل إلى الإدارة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، بيروت، 2009.
- (9) غنا عبد المولى: مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة، جامعة دمشق، 2013.
- (10) فهد سعد التبيني: القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي والغربي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 1403هـ.
- (11) مروة فايز علي الأسود: درجة ممارسة القيادة التربوية في محافظات جامعة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.
- (12) مزيان بشرى: العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدراس المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الجماعات والمؤسسات، قسم علم النفس، جامعة وهران، 2011-2012

# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع

تخصص : ماستر علم اجتماع تربوي

## الاستبيان

تحية طيبة وبعد :

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علم اجتماع التربية يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تتضمن أسئلة حول القيادة المدرسية وأثرها على التواصل داخل المدرسة تكون الإجابة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة ونعلمكم بأن المعلومات التي ستدلون بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي بحت ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا

من إعداد الطالب

داود الحواس

السنة الجامعية : 2019 / 2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس : ذكر  أنثى
- 2 -السن: ..... سنة.
- 3- الحالة الاجتماعية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4-عدد الأولاد.....
- 5-الرتبة : .....
- 6 - الأقدمية: ..... سنة.
- 7- مدرس : عربية  لغة أجنبية

المحور الثاني: النمط القيادي السائد لمدير المدرسة

- 8 - يوجه الأساتذة بأسلوب النهي والأمر دون مناقشة
- 9 - يتصرف دون استشارة الأساتذة.
- 10 - يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات
- 11 - يهدد الأساتذة باستخدام سلطته الرسمية
- 12 - يشرك الأساتذة في المناسبات المختلفة
- 13 - يعمل على سيادة روح التعاون في المدرسة
- 14 - يمنح الأساتذة السلطة المتكافئة مع المسؤوليات الموزعة عليهم
- 15 - يناقش آرائه وأفكاره مع الأساتذة
- 16 - يهمل التخطيط في أعماله دائما
- 17 - لا يضع سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع .
- 18 - يكثر التغيب عن المدرسة دائما
- 19 - يتساهل مع المقصرين في العمل دائما
- 20 - لا يهتم لتغيب الأساتذة وتأخرهم
- دائما ( ) أحيانا ( ) أبدا ( )
- دائما ( ) أحيانا ( ) أبدا ( )
- دائما ( ) أحيانا ( ) أبدا ( )
- دائما ( ) أحيانا ( ) أبدا ( )
- دائما ( ) أحيانا ( ) أبدا ( )
- دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )

المحور الثالث: معرفة المدير بمبادئ الاتصال

- 21 - يهتم المدير بإيصال الرسالة إلى الأساتذة أكثر من تلقي الاستجابات منهم دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 22 - يحمل المدير من هو أدنى منه في التسلسل إيصال المعلومات لبقية الأساتذة دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 23 - يواجه المدير المشكلات دون الاستعانة بالأساتذة وأولياء التلاميذ دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 24 - يستخدم المدير إثناء اتصاله بالأساتذة أسلوب الأوامر الشفهية دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 25 - يعتبر المدير وصول المعلومات من أسفل إلى أعلى أفضل طريقة دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 26 - يستطيع الأستاذ الاتصال بالمدير دون حرج دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 27 - يتلقى اقتراحات الأساتذة من خلال قنوات الاتصال الإداري دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )

- 28 - يهتم المدير باستجابة الأساتذة للقرارات التي يصدرها دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 29 - يعمل المدير لتحقيق الارتياح النفسي للأساتذة أثناء الاتصال بهم دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 30 - يحرص على اختيار الوقت المناسب للاتصال والتفاعل مع الأساتذة دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 31 - يشجع على تبادل الأفكار بينه وبين الأساتذة دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 32 - يشجع التفاعل بين الأساتذة والأولياء بتنظيم لقاءات دورية دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- المحور الرابع : الإشراف التربوي وأثره على الاتصال**
- 33 - يشجع الأساتذة على إقامة ورشات عمل لمناقشة قضايا تخص المدرسة دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 34 - يتابع النشاطات الصفية بنفسه دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 35 - يشارك المدير الأساتذة في اجتماعات التنسيق دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 36 - يشارك المدير الأساتذة الأنشطة الرسمية وغير الرسمية دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 37 - يعطي للأولياء دورا في العملية التربوية خاصة في النشاطات الثقافية دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 38 - يشارك المدير الأساتذة في حل المشكلات التي تعترض التلاميذ دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 39 - يسهر على توفير المناخ لتنفيذ البرنامج والمنهاج الدراسية دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 40 - يحرص على توفير فرص التمدد الجيد للتلاميذ دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 41 - يشارك الأساتذة تعويد التلميذ الانضباط داخل المدرسة وخارجها دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 42 - يقوم بزيارات تفقدية للأقسام من حين لآخر دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 43 - يشارك المدير الأساتذة في شرح المنهاج وفهمه دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 44 - يسهر على إجراء ندوات تربوية دوريا تحت إشرافه دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- المحور الخامس: التواصل داخل المؤسسة التربوية**
- 45 - يولي المدير أهمية لبناء علاقات ايجابية مع الفريق التربوي دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 46 - يسعى لحل المشكلات التي تحصل في المؤسسة مع مختلف الأطراف دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 47 - تحقق مؤسستكم نسب نجاح عالية دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 48 - يشجع المدير الأستاذ المبدع في تعامله ونتائجه دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 49 - يعامل جميع الأساتذة بوضوح وصدق دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 50 - يستثير الأساتذة لتحقيق نتائج ايجابية دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 51 - يكافئ الأساتذة المجتهدين دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )
- 52 - يحمل الأولياء صورة حسنة عن مؤسستكم التربوية دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( )

شكرا لكم على الموضوعية وحسن التعاون

Corrélations						
		Q8	Q9	Q10	Q11	النظ القيادي التسلطي
Q8	Corrélation de Pearson	1	,436*	0,112	0,146	,653**
	Sig. (bilatérale)		0,016	0,555	0,443	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q9	Corrélation de Pearson	,436*	1	0,165	,472**	,777**
	Sig. (bilatérale)	0,016		0,384	0,009	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q10	Corrélation de Pearson	0,112	0,165	1	0,303	,559**
	Sig. (bilatérale)	0,555	0,384		0,103	0,001
	N	30	30	30	30	30
Q11	Corrélation de Pearson	0,146	,472**	0,303	1	,706**
	Sig. (bilatérale)	0,443	0,009	0,103		0,000
	N	30	30	30	30	30
النظ القيادي التسلطي	Corrélation de Pearson	,653**	,777**	,559**	,706**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,001	0,000	
	N	30	30	30	30	30

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations						
		Q12	Q13	Q14	Q15	النظ القيادي الديمقراطي التشاركي
Q12	Corrélation de Pearson	1	,687**	,463**	0,329	,784**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,010	0,076	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q13	Corrélation de Pearson	,687**	1	,637**	,547**	,903**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,002	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q14	Corrélation de Pearson	,463**	,637**	1	0,330	,755**
	Sig. (bilatérale)	0,010	0,000		0,075	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q15	Corrélation de Pearson	0,329	,547**	0,330	1	,717**
	Sig. (bilatérale)	0,076	0,002	0,075		0,000
	N	30	30	30	30	30
النظ القيادي الديمقراطي التشاركي	Corrélation de Pearson	,784**	,903**	,755**	,717**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations							النظ القيدي الوضوي
		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	
Q16	Corrélacion de Pearson	1	0,306	0,332	,510**	,451*	,759**
	Sig. (bilatérale)		0,100	0,073	0,004	0,012	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
Q17	Corrélacion de Pearson	0,306	1	,497**	0,194	-0,008	,632**
	Sig. (bilatérale)	0,100		0,005	0,303	0,968	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
Q18	Corrélacion de Pearson	0,332	,497**	1	,368*	0,095	,694**
	Sig. (bilatérale)	0,073	0,005		0,045	0,618	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
Q19	Corrélacion de Pearson	,510**	0,194	,368*	1	,476**	,744**
	Sig. (bilatérale)	0,004	0,303	0,045		0,008	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
Q20	Corrélacion de Pearson	,451*	-0,008	0,095	,476**	1	,546**
	Sig. (bilatérale)	0,012	0,968	0,618	0,008		0,002
	N	30	30	30	30	30	30
النظ القيدي الوضوي	Corrélacion de Pearson	,759**	,632**	,694**	,744**	,546**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	
	N	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,601	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,793	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,701	5

Corrélations														
		S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	معرفة المدير بمبادئ الاتصال
S21	Corrélation de Pearson	1	,803**	,672**	,522**	,938**	,366*	,436*	,403	,938**	,796**	,691**	,482**	,886**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,003	0,000	0,047	0,016	0,027	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S22	Corrélation de Pearson	,803**	1	,592**	,398*	,698**	0,344	,493**	0,296	,755**	,801**	,662**	,361*	,797**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,001	0,029	0,000	0,063	0,006	0,112	0,000	0,000	0,000	0,050	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S23	Corrélation de Pearson	,672**	,592**	1	0,227	,667**	,386*	0,333	0,156	,729**	,657**	,910**	0,193	,715**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001		0,229	0,000	0,035	0,072	0,410	0,000	0,000	0,000	0,306	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S24	Corrélation de Pearson	,522**	,398*	0,227	1	,490**	0,109	0,350	,808**	,549**	,503**	0,292	,974**	,698**
	Sig. (bilatérale)	0,003	0,029	0,229		0,006	0,565	0,058	0,000	0,002	0,005	0,117	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S25	Corrélation de Pearson	,938**	,698**	,667**	,490**	1	0,357	,451*	,431*	,870**	,793**	,689**	,455*	,862**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,006		0,053	0,012	0,017	0,000	0,000	0,000	0,012	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S26	Corrélation de Pearson	,366*	0,344	,386*	0,109	0,357	1	,406*	0,221	,432*	,368*	,497**	0,144	,495**
	Sig. (bilatérale)	0,047	0,063	0,035	0,565	0,053		0,026	0,240	0,017	0,045	0,005	0,447	0,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S27	Corrélation de Pearson	,436*	,493**	0,333	0,350	,451*	,406*	1	,463**	,512**	,689**	,470**	,371*	,661**
	Sig. (bilatérale)	0,016	0,006	0,072	0,058	0,012	0,026		0,010	0,004	0,000	0,009	0,044	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S28	Corrélation de Pearson	,403	0,296	0,156	,808**	,431*	0,221	,463**	1	,431*	,392*	0,284	,834**	,640**
	Sig. (bilatérale)	0,027	0,112	0,410	0,000	0,017	0,240	0,010		0,017	0,032	0,128	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S29	Corrélation de Pearson	,938**	,755**	,729**	,549**	,870**	,432*	,512**	,431*	1	,853**	,752**	,515**	,918**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,017	0,004	0,017		0,000	0,000	0,004	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S30	Corrélation de Pearson	,796**	,801**	,657**	,503**	,793**	,368*	,689**	,392*	,853**	1	,738**	,474**	,892**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,045	0,000	0,032	0,000		0,000	0,008	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S31	Corrélation de Pearson	,691**	,662**	,910**	0,292	,689**	,497**	,470**	0,284	,752**	,738**	1	0,316	,801**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,117	0,000	0,005	0,009	0,128	0,000	0,000		0,088	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S32	Corrélation de Pearson	,482**	,361*	0,193	,974**	,455*	0,144	,371*	,834**	,515**	,474**	0,316	1	,686**
	Sig. (bilatérale)	0,007	0,050	0,306	0,000	0,012	0,447	0,044	0,000	0,004	0,008	0,088		0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
معرفة المدير بمبادئ الاتصال	Corrélation de Pearson	,886**	,797**	,715**	,698**	,862**	,495**	,661**	,640**	,918**	,892**	,801**	,686**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Statistiques de fiabilité

de	Nombre d'éléments
0,931	12

Corrélations														الاستراف التريوي
	D33	D34	D35	D36	D37	D38	D39	D40	D41	D42	D43	D44		
D33	Corrélacion de Pearson	1	,442*	0,293	,362*	,483**	,462*	,396*	,418*	0,268	0,272	,439*	,426*	,619**
	Sig. (bilatérale)		0,014	0,116	0,049	0,007	0,010	0,030	0,022	0,152	0,147	0,015	0,019	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
D34	Corrélacion de Pearson	,442*	1	,366**	,397*	,728**	,418*	,455*	,434*	0,359	0,142	,423*	,501**	,667**
	Sig. (bilatérale)	0,014		0,047	0,030	0,000	0,022	0,012	0,017	0,051	0,453	0,020	0,005	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
D35	Corrélacion de Pearson	0,293	,366**	1	,500**	0,194	0,239	0,224	0,263	,361*	0,310	0,247	,492**	,523**
	Sig. (bilatérale)	0,116	0,047		0,005	0,305	0,203	0,233	0,159	0,050	0,096	0,187	0,006	0,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
D36	Corrélacion de Pearson	,362*	,397*	,500**	1	,473**	,530**	,528**	,548**	,677**	,415*	,491**	,485**	,736**
	Sig. (bilatérale)	0,049	0,030	0,005		0,008	0,003	0,003	0,002	0,000	0,023	0,006	0,007	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
D37	Corrélacion de Pearson	,483**	,728**	0,194	,473**	1	,443*	,474**	,380*	0,285	0,226	0,231	0,274	,602**
	Sig. (bilatérale)	0,007	0,000	0,305	0,008		0,014	0,008	0,039	0,126	0,229	0,219	0,143	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
D38	Corrélacion de Pearson	,462*	,418*	0,239	,530**	,443*	1	,897**	,754**	,750**	,547**	,724**	,497**	,835**
	Sig. (bilatérale)	0,010	0,022	0,203	0,003	0,014		0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,005	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
D39	Corrélacion de Pearson	,396*	,455*	0,224	,528**	,474**	,897**	1	,817**	,735**	,553**	,660**	,448*	,825**
	Sig. (bilatérale)	0,030	0,012	0,233	0,003	0,008	0,000		0,000	0,000	0,002	0,000	0,013	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
D40	Corrélacion de Pearson	,418*	,434*	0,263	,548**	,380*	,754**	,817**	1	,795**	,642**	,733**	,702**	,854**
	Sig. (bilatérale)	0,022	0,017	0,159	0,002	0,039	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
D41	Corrélacion de Pearson	0,268	0,359	,361*	,677**	0,285	,750**	,735**	,795**	1	,575**	,741**	,574**	,816**
	Sig. (bilatérale)	0,152	0,051	0,050	0,000	0,126	0,000	0,000	0,000		0,001	0,000	0,001	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
D42	Corrélacion de Pearson	0,272	0,142	0,310	,415*	0,226	,547**	,553**	,642**	,575**	1	,560**	,415*	,639**
	Sig. (bilatérale)	0,147	0,453	0,096	0,023	0,229	0,002	0,002	0,000	0,001		0,001	0,023	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
D43	Corrélacion de Pearson	,439*	,423*	0,247	,491**	0,231	,724**	,660**	,733**	,741**	,560**	1	,636**	,799**
	Sig. (bilatérale)	0,015	0,020	0,187	0,006	0,219	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
D44	Corrélacion de Pearson	,426*	,501**	,492**	,485**	0,274	,497**	,448*	,702**	,574**	,415*	,636**	1	,745**
	Sig. (bilatérale)	0,019	0,005	0,006	0,007	0,143	0,005	0,013	0,000	0,001	0,023	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الاستراف التريوي	Corrélacion de Pearson	,619**	,667**	,523**	,736**	,602**	,835**	,825**	,854**	,816**	,639**	,799**	,745**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Statistiques de fiabilité

de	Nombre d'éléments
0,912	12

Corrélations										
		F45	F46	F47	F48	F49	F50	F51	F52	التواصل داخل المؤسسة التربوية
F45	Corrélation de Pearson	1	,708**	,503**	,776**	,824**	,705**	,659**	,481**	,914**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
F46	Corrélation de Pearson	,708**	1	0,230	,642**	,646**	,569**	,614**	,369*	,780**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,221	0,000	0,000	0,001	0,000	0,045	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
F47	Corrélation de Pearson	,503**	0,230	1	,421*	0,348	0,288	,381*	0,074	,499**
	Sig. (bilatérale)	0,005	0,221		0,021	0,059	0,122	0,038	0,699	0,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
F48	Corrélation de Pearson	,776**	,642**	,421*	1	,797**	,860**	,758**	0,258	,904**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,021		0,000	0,000	0,000	0,169	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
F49	Corrélation de Pearson	,824**	,646**	0,348	,797**	1	,840**	,584**	,441*	,899**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,059	0,000		0,000	0,001	0,015	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
F50	Corrélation de Pearson	,705**	,569**	0,288	,860**	,840**	1	,649**	0,351	,869**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,122	0,000	0,000		0,000	0,057	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
F51	Corrélation de Pearson	,659**	,614**	,381*	,758**	,584**	,649**	1	0,237	,792**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,038	0,000	0,001	0,000		0,207	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
F52	Corrélation de Pearson	,481**	,369*	0,074	0,258	,441*	0,351	0,237	1	,502**
	Sig. (bilatérale)	0,007	0,045	0,699	0,169	0,015	0,057	0,207		0,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
التواصل داخل المؤسسة التربوية	Corrélation de Pearson	,914**	,780**	,499**	,904**	,899**	,869**	,792**	,502**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Statistiques de fiabilité

de	Nombre d'éléments
0,910	8

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	55	68,8	68,8	68,8
	أنثى	25	31,3	31,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	13	16,3	16,3	16,3
	متزوج	67	83,8	83,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الأقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 إلى 10 سنوات	45	56,3	56,3	56,3
	من 10 إلى 20 سنة	17	21,3	21,3	77,5
	أكثر من 20 سنة	18	22,5	22,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

المادة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لغة عربية	69	86,3	86,3	86,3
	لغة فرنسية	11	13,8	13,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	12,5	12,5	12,5
	من 30 إلى 40 سنة	38	47,5	47,5	60,0
	أكبر من 40 سنة	32	40,0	40,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الفرضية الأولى :

Rapport			
	النظ القيادي التسلطي	النظ القيادي الديمقراطي التشاركي	النظ القيادي الفوضوي
Moyenne	7,9125	9,0250	8,1875
N	80	80	80
Ecart type	1,97576	2,22173	2,33354

الفرضية الثانية :

Corrélations				Corrélations			
		النظ القيادي التسلطي	معرفة المدير بمبادئ الاتصال			النظ القيادي الديمقراطي التشاركي	معرفة المدير بمبادئ الاتصال
النظ القيادي التسلطي	Corrélation de Pearson	1	-0,160	النظ القيادي الديمقراطي التشاركي	Corrélation de	1	,479**
	Sig. (bilatérale)		0,157		Sig. (bilatérale)		0,000
	N	80	80		N	80	80
معرفة المدير بمبادئ الاتصال	Corrélation de Pearson	-0,160	1	معرفة المدير بمبادئ الاتصال	Corrélation de	,479**	1
	Sig. (bilatérale)	0,157			Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	80	80		N	80	80

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		النظ القيادي الفوضوي	معرفة المدير بمبادئ الاتصال
النظ القيادي الفوضوي	Corrélation de Pearson	1	-,510**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	80	80
معرفة المدير بمبادئ الاتصال	Corrélation de Pearson	-,510**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	80	80

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية الثالثة:

Corrélations					
		النظ القيادي التسلطي	النظ القيادي الديمقراطي التشاركي	النظ القيادي الفوضوي	الإشراف التربوي
النظ القيادي التسلطي	Corrélation de Pearson	1	-,553**	,245*	-,257*
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,028	0,021
	N	80	80	80	80
النظ القيادي الديمقراطي التشاركي	Corrélation de Pearson	-,553**	1	-,567**	,605**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000
	N	80	80	80	80
النظ القيادي الفوضوي	Corrélation de Pearson	,245*	-,567**	1	-,564**
	Sig. (bilatérale)	0,028	0,000		0,000
	N	80	80	80	80
الإشراف التربوي	Corrélation de Pearson	-,257*	,605**	-,564**	1
	Sig. (bilatérale)	0,021	0,000	0,000	
	N	80	80	80	80

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الفرضية الرابعة:

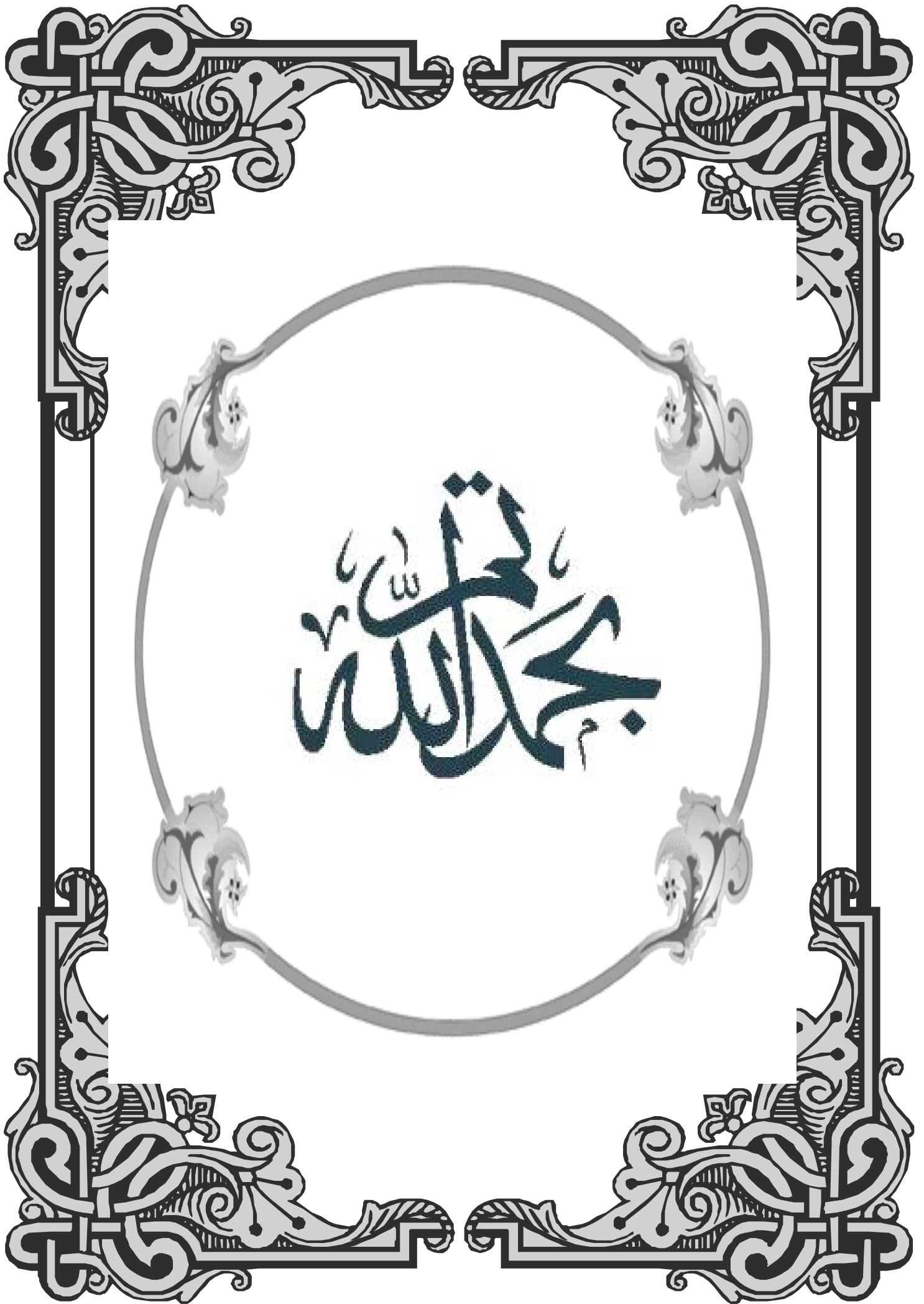
Corrélations					
		النظ القيادي التسلطي	النظ القيادي الديمقراطي التشاركي	النظ القيادي الفوضوي	التواصل داخل المؤسسة التربوية
النظ القيادي التسلطي	Corrélation de Pearson	1	-,553**	,245*	-,443**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,028	0,000
	N	80	80	80	80
النظ القيادي الديمقراطي التشاركي	Corrélation de Pearson	-,553**	1	-,567**	,717**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000
	N	80	80	80	80
النظ القيادي الفوضوي	Corrélation de Pearson	,245*	-,567**	1	-,547**
	Sig. (bilatérale)	0,028	0,000		0,000
	N	80	80	80	80
التواصل داخل المؤسسة التربوية	Corrélation de Pearson	-,443**	,717**	-,547**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	
	N	80	80	80	80

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الجدول الإحصائي لموظفي المقاطعة الإدارية الثالثة مسيلة

الرقم	المأمّن	عدد المدارس	المدرسة	اساتذة اللغة العربية	اساتذة اللغة الفرنسية	موحد	العدد الاجمالي للاساتذة	المدبر	مساعد مدير	العدد الاجمالي	المجموع الكلي حسب المأمّن
53	العقيد الحواس	3	الشهداء	19	3	0	22	1	1	24	53
			حريزي فرحات	12	2	0	14	1	1	16	
			شيكوش سعد	10	2	0	12	0	1	13	
73	أحمد شوقي	4	سهيلي الديلمي	24	4	0	28	1	1	30	73
			حيمر عبد الرحمن	12	2	0	14	0	1	15	
			سالم رشيد	10	2	0	12	0	1	13	
			مسلم عبد الرحمن لخضر	12	2	0	14	0	1	15	
66	بلقاسم بن الذيب	3	خلفة براهيم	19	3	0	22	1	1	24	66
			حجاب لهول	27	5	0	32	1	1	34	
			زغبة عمر	6	1	0	7	0	1	8	
49	لاروكاد الجديدة	3	لخنش بن عبد الله	13	2	0	15	1	1	17	49
			حفص بوجملين	12	2	0	14	0	1	15	
			حجاب أحمد	14	2	0	16	0	1	17	
42	لعملا محمد الشلال	6	أوصيف الدراجي	6	1	0	7	0	1	8	42
			عمر بن الخطاب	12	2	0	14	1	1	16	
			مليكة قايد	6	1	0	7	0	1	8	
			عقبة بن نافع	3	1	0	4	0	1	4	
			سعودي عبد الحميد	3	1	0	4	0	1	4	
			صغيري ابراهيم	1	0	1	2	0	1	2	
79	أولاد ماضي	9	والي امحمد	6	1	0	7	0	1	8	79
			لخنش بن عبد الله	5	1	0	6	0	1	7	
			قرنة بوقرة	3	1	0	4	0	1	4	
			ثامر المبروك	6	1	0	7	0	1	8	
			معيوف بلقاسم	7	1	0	8	0	1	9	
			ميرة المخلوفي	6	1	0	7	0	1	8	
			قارة محمد	12	2	0	14	0	1	15	
			الأمير عبد القادر	10	2	0	12	0	1	13	
			غشام الجبلاي	5	1	0	6	0	1	7	
362	المجموع			281	49	1	331	7	24	362	



## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالاتصال والتواصل داخل المدرسة، والكشف عن أهم المعوقات الاتصالية بين المدير والطاقم التربوي، حيث شملت الدراسة على جانبين نظري وآخر ميداني.

حيث تم استخدام استبانة تكونت من 52 عبارة حيث تم توزيعها على عينة من الأساتذة بلغ عددهم 80 أستاذ مدرسة ابتدائية أي ما يعادل نسبة 26.57% من حجم المجتمع البالغ عدده 301 أستاذ تعليم ابتدائي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشتها في ضوء الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي التشاركي.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أنماط القيادة المدرسية ومعرفة المدير بمبادئ الاتصال.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أنماط القيادة المدرسية والإشراف التربوي لمدير المدرسة.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أنماط القيادة المدرسية والتواصل التربوي داخل المدرسة.

## **Abstract :**

The study aims at revealing the dominant leadership patterns among primary school administrators, their relationship to communication within school, and revealing the most important communication obstacles between the director and the educational staff, as the study included two aspects of theory and field.

A resolution of 52 words was used, as it was distributed to a sample of 80 primary school teachers, which is equivalent to 26.57% of the total size of the society, which is 301 primary education professors. The descriptive approach was used and after statistical analysis and discussion of data in light of the hypotheses, we have reached the following conclusions :

- the dominant leadership pattern is participatory democratic.
- there is a statistically related relationship between school leadership patterns and a manager's knowledge of communication principles.
- there is a statistically related relationship between school leadership patterns and the educational supervision of the school director.
- there is a statistically related relationship between school leadership patterns and educational communication within school.