

## The prevailing communication styles of principals from the point of view of workers in basic education schools in the city of Jableh

Miss Mayhoub\*

(Received 27 / 8 / 2023. Accepted 5 / 10 / 2023)

### □ ABSTRACT □

The aim of the research is to identify the prevailing communication methods among principals from the point of view of workers (teachers, administrators) in basic education schools in the city of Jableh, as well as to identify the differences they have according to the variables of job title, educational qualification and years of experience. The sample was (322) teachers and administrators, (150) administrators and (172) teachers working in basic education schools. To achieve these goals, the researcher followed the descriptive research method, and used a measure of communication methods (prepared by the researcher), which consisted of (30) items.

The study showed the following results:

- The communication methods prevailing among managers are the horizontal communication style
- There are no statistically significant differences in the communication methods of the research sample individuals according to the variables of job title, educational qualification and years of experience

**Keywords :** communication, employees

**Copyright**



:Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

---

\*Master's Department of Curriculum and Instruction, College of Education, Tishreen University – Lattakia- Syria.

## أساليب الاتصال السائدة لدى المديرين من وجهة نظر العاملين في مدارس التعليم الأساسي في مدينة جبلة

ميس ميهوب\*

(تاريخ الإيداع 27 / 8 / 2023. قبل للنشر في 5 / 10 / 2023)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تعرف أساليب الاتصال السائدة لدى المديرين من وجهة نظر العاملين (المعلمين، الإداريين) في مدارس التعليم الأساسي في مدينة جبلة ، وكذلك تعرف الفروق لديهم تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. بلغت العينة (322) مدرساً وإدارياً، (150) إدارياً و(172) مدرساً من العاملين في مدارس التعليم الأساسي. ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الباحثة منهج البحث الوصفي، واستخدمت مقياساً لأساليب الاتصال (من إعداد الباحثة) والذي تكون من (30) بنداً . وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- أساليب الاتصال السائدة لدى المديرين هي أسلوب الاتصال الأفقي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب الاتصال لدى أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

الكلمات المفتاحية : الاتصال ، العاملين .

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص



CC BY-NC-SA 04

\*ماجستير ، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين ، اللاذقية، سورية.

**مقدمة :**

تعد المؤسسات التربوية المفتاح الرئيس في عملية الاصلاح والتطوير ليوكب التعليم حاجات المجتمع وتطلعاته ، لما لها من أهمية كبيرة في نجاح العملية التعليمية. وفي عصرنا الحديث الذي يتميز بالتغيرات التربوية والتفجر المعرفي الهائل برز الاتصال على أنه القوة الكبرى التي بإمكانها تغيير الواقع، والوسيلة الأكثر فعالية لكل الأنشطة الاجتماعية، فهو يقوي العلاقات والروابط سواء كان ذلك على المستوى الداخلي كالأسرة والمؤسسات العامة والخاصة، لذلك تم التأكيد على أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة بكونه يقوم بأدوار إدارية ، وفنية ، وإنسانية، متعددة تؤثر على سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التعليمية. وبمقدار تمكن المدير من استخدام أساليب الاتصال بشكل فعال، من المرجح أن تتعكس النتائج على المؤسسة التعليمية بأكملها انعكاساً إيجابياً، وتحسن تبعاً لذلك صورة الأداء الفردي والجماعي لجميع العاملين (Isa, 2006, 65) ، وكذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ، أصبح نجاح هذه المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها يتوقف على القيادة الناجحة.(Harem, 2009, 215) ولا شك أن مدير المدرسة يلعب دوراً هاماً في تيسير العملية التعليمية ونجاحها و المسؤول عن توجيه المعلمين في مختلف النواحي من خلال ممارسته للاتصال. ومن هنا توجهت الباحثة لدراسة أساليب الاتصال السائدة لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر العاملين في مدينة جبلة.

**مشكلة الدراسة:**

أدت التحديات الجديدة التي فرضتها ظروف العصر وتطورات المتسارعة إلى مواكبة المستجدات الحديثة، من خلال الكم الهائل من المعلومات والمعرفة وتطور التكنولوجيا، بهذا تم دفع مديري المدارس لممارسة أسلوب اتصال أو أكثر لتوجيه سلوك العاملين ومتابعتهم في ظل تلك التغيرات المتعددة، (عياصرة والفاضل، 2006 ، 6). توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى وجود ضعف في بعض أساليب الاتصال السائدة لدى المديرين وهذا يؤكد أهمية الدراسة الحالية في التعرف على أساليب الاتصال السائدة لدى المديرين في مدينة جبلة . و تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الآتي :

ما أساليب الاتصال السائدة لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر العاملين في مدينة جبلة ؟

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

**الأهمية النظرية :**

- تبرز أهمية أساليب الاتصال في المدرسة من خلال تأثير المدير المباشر سلباً أو إيجاباً على مسيرة الطلاب العلمية وجميع العاملين ،بكون المدرسة من أهم المؤسسات التي يعتمد عليها نجاح المجتمع في نشر ثقافته.
- تعد هذه الدراسة أول دراسة تدرس أساليب الاتصال للمديرين من خلال تعزيز قدرات المعلمين والطلبة واتجاهاتهم الإيجابية.

**الأهمية التطبيقية :**

- كونها أول دراسة محلية على حد علم الباحثة تركز على دراسة أساليب الاتصال لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر العاملين في مدينة جبلة .
- تعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود العلمية المبذولة في مجال التربية .

**أهداف الدراسة :**

- التعرف إلى أساليب الاتصال السائدة لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر العاملين .

- تعرف الفروق في أساليب الاتصال السائدة لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

أسئلة الدراسة :

- ما أساليب الاتصال السائدة لدى المديرين في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر العاملين في مدينة جبلة؟

فرضيات الدراسة :

يهدف هذا البحث الى اختبار صحة الفرضيات عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ):

- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العاملين في مدارس التعليم الأساسي من أفراد العينة على استبانة أساليب الاتصال لدى المديرين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدرّس - إداري).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العاملين في مدارس التعليم الأساسي من أفراد العينة على استبانة أساليب الاتصال لدى المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد - إجازة جامعية - دبلوم).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العاملين في مدارس التعليم الأساسي من أفراد العينة على استبانة أساليب الاتصال لدى المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية :

مدير المدرسة: المرجع لجميع العاملين في المدرسة، من مدرسين وإداريين، والمسؤول عن التوجيه العام في المدرسة، ومتابعة سير التدريس وأعمال المدرسين والعاملين الإداريين والمستخدمين، وعن متابعة سلوك الطلبة وتطور تقدمهم في الدراسة والمحافظة على سلامة البناء المدرسي وتأمين المستلزمات التعليمية والتعلمية للعملية التربوية. (النظام الداخلي لمدارس التعليم الثانوي العام ، 2016، 12-13)

الاتصال: هو عملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى شخص آخر بقصد التأثير فيه وإحداث الاستجابة المطلوبة. (مندلاوي وآخرون، 2022، 183).

العاملين : جميع الإداريين والمدرسين في مدارس التعليم الأساسي في مدينة جبلة.

الإطار النظري :

أهمية الاتصال :

زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدراسة الاتصال بكونه أحد العلوم الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد في القرن العشرين ،فتزايدت المعلومات والتقنيات الحديثة فرض على المؤسسات الادارية الاهتمام به، كما يمكن القول بأنه الوسيلة المناسبة لنقل المعلومات الخاصة بالعمل من طرف إلى طرف آخر. ولكي يمارس المدير اتصالاً فعالاً لابد أن يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين وخاصة المعلمين، ويتبنى طرقاً مختلفة للاتصال مع جميع العاملين، ويمتلك مهارات وأساليب اتصالية، ويعمل على تجاوز معوقات عملية الاتصال

ومن هنا سوف نتحدث عن أهم أساليب الاتصال المستخدمة من قبل مديري المدارس في التعامل مع العاملين في المؤسسة التعليمية وهي كالتالي :

1. اتصالات هابطة : من مدير المدرسة الى المدرسين والطلاب
2. اتصالات صاعدة : من الطلاب الى المدرسين او مدير المدرسة
3. اتصالات أفقية : بين الطلبة أنفسهم

#### 1- الاتصال الصاعد : upward contact

يتدفق الاتصال الصاعد من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في هرم السلطة، وعادة ما وعادة ما يكون عبر التسلسل الهرمي حيث أن الوظيفة الأولية للاتصال الصاعد هي الحصول على معلومات عن النشاطات والقرارات وأداء الأفراد في المستويات الدنيا وقد يتضمن الاتصال الصاعد تقارير عن الأداء والتوجيهات، والمقترحات العامة، ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد: الاجتماعات او اللقاءات وجهاً لوجه، والتقارير والمذكرات المكتوبة، والهاتف، والاجتماعات (عياصرة، والفاضل، 2006، 65).

#### مزايا الاتصال الصاعد:

1. تمكين العاملين من التعبير عن مشاعرهم وآرائهم، وهذا إرضاء لحاجاتهم الاجتماعية و الذاتية .
2. يمكن من اكتشاف الأخطار قبل حدوثها ومعالجتها .

#### الاتصال الهابط (النازل): Down Dial

هو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى، وهو أكثر استخداماً في المؤسسات. حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وتبرز أهميته في أنه الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها نقل المعلومات، والأوامر، والتوجيهات، وتوصيل القرارات إلى المرؤوسين (لويزة ، 2018). وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجهاً لوجه والمكالمات الهاتفية، والمذكرات المكتوبة، والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداماً في الاتصال الهابط،

#### مزايا الاتصال الهابط :

1. توجيه الموظفين، وتوضيح المواقف أمامهم، يعمل على إزالة مخاوفهم.
2. خلق جو يسوده التعاون والعمل الجماعي.

#### معوقات الاتصال الهابط:

1. تعتمد المنظمات على وسائل اتصال كتابية ، و تبتعد عن الشفهية مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.
2. حجب بعض المعلومات عن المرؤوسين مما يؤثر بشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة إلى العاملين

#### الاتصالات الأفقية Lateral Communication :

اتصالات تتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين، أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء، ويعتمد هذا النوع من الاتصال على اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، أثناء العمل.

#### مزايا الاتصال الأفقي :

1. يسمح بوصول المعلومات والمقترحات في كل وقت، الأمر الذي يعطي المديرين فرصة الحصول على ما يلزمهم بالاستناد الى المعلومات الكافية.
2. يساعد على زيادة الروح المعنوية للعاملين من خلال الاستماع الى آرائهم.(حجاب، 2007، 35).

يتضح من خلال ما تم ذكره عن أساليب الاتصال أنه عملية اجتماعية، نفسية، تربوية، تتطلب وجود مرسل ومستقبل يتم بينهما تبادل أفكار أو معلومات أو مشاعر. وتعد الإدارة المدرسية من أهم الميادين التي تنشط فيها عملية الاتصال، مما يفرض على المدير أن يتقن أساليب الاتصال والتواصل الفعال ليعطي للمدرسين فرصة الاستماع لهم ولآرائهم .

### الدراسات السابقة:

#### دراسة مطرقي (2012) / مدينة مكة المكرمة :

بعنوان: " فاعلية أساليب الاتصال الاداري لدى مديري مدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ". هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب الاتصال الاداري لدى مديري مدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة وتم تطبيقها على عينة مكونة من (250) معلم. ومن أهم نتائج الدراسة أن مديري المدارس يدركون أن أبرز أساليب الاتصال الاداري المقابلة المباشرة. أن وأبرز المشكلات التي تحد من عملية الاتصال المبالغة في السرية لكثير من أعمال المدرسة .

**دراسة البدري (2017) / عمان :** بعنوان: "أنماط الاتصال الإداري لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة الى التعرف إلى أنماط الاتصال الإداري لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي على المنهج الوصفي في دراستها كما استخدمت استبانة وتم تطبيقها على عينة مكونة من (258) معلم ومعلمة. وتوصلت الدراسة الى استخدام مديري المدارس لأنماط الاتصال بدرجة كبيرة في مختلفة مدارس عمان ، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي وإجمالي الدرجة الكلية لأنماط الاتصال ، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي وإجمالي الدرجة الكلية لمحاو الرضا الوظيفي . ووجود علاقة طردية عالية بين المجموع الكلي لأنماط الاتصال والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0,603).

#### دراسة كابور (2010) / دمشق :

بعنوان: "مهارات اتصال مدير المدرسة بمعلميه من وجهه نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية لدى تلاميذ التعليم الاساسي في دمشق".

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة مهارات اتصال مدير المدرسة بمعلميه من وجهه نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية بلغ حجم العينة (115) معلم تم اختيارهم عشوائياً و(7) مدارس تعليم أساسي في مدينة دمشق. اعتمدت الباحثة في دراستها على استبيانين الأولي: استبانة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم تكون من(60) بنداً، ووزعت على أربعة محاور(مهارة المحادثة والاستماع والقراءة والكتابة )،والثانية مقياس الكفاءة الذاتية العامة ل: (Jerusalem and schwarzw) تألف من (10) بنداً يطلب فيها من المفحوص اختيار إمكانية الإجابة وفق متدرج يبدأ من (لا، نادراً، غالباً، دائماً) وقد حسب صدق وثبات المقياسين وفق الطرق العلمية المتبعة بمنهج البحث. وأشار البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال بين المدير والمعلم، ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم.

دراسة كلاسيمان (2000) / ولاية بورتلاند: "دراسة المناخ المدرسي ونمط اتصال مديري المدارس وفقاً للجنس ومستوى الدراسة".

### A study of the school climate and the communication pattern of school principals according to gender and level of study.

هدفت الدراسة التعرف إلى المناخ المدرسي ونمط اتصال مديري المدارس وفقاً لمتغير الجنس ومستوى الدراسة. وتكونت العينة من (1500) معلم ومعلمة يمثلون 28 مدرسة ثانوية وأساسية تمثل 8 مناطق في ولاية بورتلاند. تم استخدام أداة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية والأساسية وأداة لقياس نمط الاتصال بين الزملاء. وتوصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ المفتوح ونمط الاتصال لدى مديري المدارس ونمط الاتصال المفتوح ونمط الاتصال ذي الاتجاهين في المدارس الأساسية، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جنس المدير ونمط الاتصال أو المناخ المدرسي أو مستوى المدرسة.

دراسة تابور (Taboor, 2002)، الولايات المتحدة الأمريكية: عنوان الدراسة: "إدارة الخلافات الشخصية، وأسلوب التواصل في نظام التعليم الابتدائي الأساسي".

هدف الدراسة: على اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس وبين نمط إدارة الصراع والمناخ المدرسي غرب فرجينيا. تشكلت العينة من (499 معلماً ومعلمة) تم اختيارهم عشوائياً من 42 مدرسة أساسية، تم استخدام ثلاث أدوات في الدراسة: الأولى كانت أداة لكفاءة الاتصال والثانية استبيان وصف المناخ التنظيمي والثالثة مقياس ويمان (OCDQES) المدارس الأساسية توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي في تلك المدارس، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة وأسلوب إدارة الصراع في المدرسة

### منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم وصفها ، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بينها وبين ظواهر أخرى وهو منهج لا يقف عند مجرد الوصف، بل يمتد لتفسير البيانات والمعلومات وتحليلها لاستنباط دلالات ذات مغزى، والوصول إلى تعميمات تمكن الباحثة من الوقوف على طبيعة الظاهرة المدروسة، وتشخيص جوانب الضعف والقوة فيها، ثم التنبؤ بما ستؤول إليه مشكلة الدراسة في المستقبل .

### حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في الآتي :

الحدود المكانية : مدارس التعليم الأساسي في مدينة جبلة.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي. 2023/2022.

الحدود البشرية : عينة من العاملين ( معلمين واداريين) في مدارس التعليم الأساسي في مدينة جبلة.

الحدود الموضوعية : أساليب الاتصال الساندة لدى المديرين .

**متغيرات الدراسة :**

تمثلت متغيرات الدراسة في الآتي :

متغيرات تصنيفية : المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة .

متغيرات تابعة : أساليب الاتصال السائدة لدى المديرين .

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من العاملين (المعلمين والاداريين) في مدارس التعليم الأساسي في مدينة جبلة للعام الدراسي 2023/2022 والبالغ عددهم (1300 مدرس ) و( 801 إداري ) .

**عينة الدراسة:** جرى اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تكونت عينة الدراسة من (322) مدرس وإداري في مدارس التعليم الأساسي في مدينة جبلة وتشكل هذه العينة (25%) من مجتمع الدراسة وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، بالنسبة للعاملين (الاداريين ) تكونت العينة من (150) اداري أما المدرسين بلغ عددهم (172) مدرس .

الجدول رقم (1): توزُّع أفراد عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ وَفَقاً لِمُتَغَيِّرَاتِ المُوَهِلِ العِلْمِيِّ وسنوات الخبرة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	معهد	117
	إجازة جامعية	208
	دبلوم	49
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	72
	5 - 10 سنوات	89
	أكثر من 10 سنوات	213

**صدق وثبات المقياس:**

لدراسة الخصائص السيكومترية للمقياس قامت الباحثة بتطبيقه على عينة استطلاعية من العاملين في مدارس التعليم الأساسي في مدينة جبلة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس وذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع درجة البعد الذي تنتمي إليه، وارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس، وفيما يلي عرض للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية للصدق:

الجدول رقم(2): قيم معامل ارتباط درجة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه في استبانة أساليب الاتصال

الأبعاد	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأسلوب الصاعد	يهتم في حل المشكلات التي تواجه العاملين في العمل	0.778	0.01
	يزود العاملين بالتعليمات عن طريق التقارير والنشرات	0.693	0.01
	ينفرد باتخاذ الإجراءات اللازمة بنفسه	0.613	0.01
	يعقد الاجتماعات مع العاملين وفق مواعيد محددة ومدرسة مسبقا	0.693	0.01
	يتابع الزيارات الصفية بشكل مستمر	0.750	0.01



0.01	0.643	يكلف مسؤولية إيصال المعلومات للمعاون أو الموجه	الأسلوب الهابط
0.01	0.773	تكون أهداف العمل واضحة للجميع	
0.01	0.797	يتبادل وجهات النظر مع العاملين	
0.01	0.629	يشجع العاملين على إيصال المعلومات عبر صندوق الشكاوي والاقتراحات	
0.01	0.639	يقيم علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين	
0.01	0.638	يتواصل عن طريق الهاتف أكثر من المراسلات الكتابية	
0.01	0.719	يسعى لحل المشكلات المتعلقة بالعمل بشكل فوري	
0.01	0.765	ينظر الى المشكلات المدرسية من زوايا متعددة	
0.01	0.813	يشرك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية	
0.01	0.761	يتمتع بالديمقراطية أثناء اتصاله بالعاملين	
0.01	0.789	يصغي باهتمام لمقترحات العاملين	
0.01	0.734	يتيح الحرية الكاملة أمام العاملين في التواصل معه	
0.01	0.695	يشجع مجلس أولياء الأمور على المشاركة الدائمة في الاجتماعات المدرسية	
0.01	0.691	يحرص على اختيار الوقت المناسب للتواصل مع العاملين	
0.01	0.534	يعتمد على البريد الإلكتروني في عمله	
0.01	0.652	يسعى إيصال المعلومات للعاملين بالشكل الصحيح	
0.01	0.667	يشجع العاملين على إنجاز العمل بشكل جماعي	
0.01	0.708	يعزز العلاقات التعاونية بين العاملين	
0.01	0.636	يستخدم أنواع متنوعة من الاتصال في العمل	
0.01	0.557	يشجع العاملين على إقامة نشاطات في المدرسة	
0.01	0.480	يتواصل مع المستويات الإدارية العليا في حالات معينة.	
0.01	0.514	يعتمد المقابلة الشخصية لتحسين الروابط الاجتماعية مع العاملين	
0.01	0.506	يعمل على تحقيق الارتياح النفسي أثناء الاتصال بالعاملين	
0.01	0.688	يعمل على تحقيق التعاون والتنسيق بين الجميع كفريق متكامل	
0.01	0.681	يستخدم مهارة الاقناع والحوار البناء في عمله	

جدول رقم (3): معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية لاستبانة أساليب الاتصال

الأبعاد	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الأسلوب الصاعد	0.865	0.01
الأسلوب الهابط	0.914	0.01
الأسلوب الأفقي	0.880	0.01

يتضح من الجدولين (2) و(3) أن جميع العبارات دالة عند مستوى الدلالة (0,01)، وهذا يعطي دلالة على صدق الاتساق الداخلي مما يؤكد صدق هذه الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة الحالية.

○ الثبات: تمّ حساب ثبات الاستبانة وفق طريقة ألفا كرونباخ (Alpha's Cronbach) ذلك لأنها تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات الاستبانة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، كما هو موضح في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4) معامل ثبات استبانة أساليب الاتصال حسب معادلة ألفا كرونباخ

البعد	معامل ثبات ألفا كرونباخ
الأسلوب الصاعد	0.816
الأسلوب الهابط	0.857
الأسلوب الأفقي	0.558
الاستبانة الكلية	0.873

ويتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات ثبات الاستبانة ذات قيمة مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بقدر جيد من الثبات يجعلها صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية.

## النتائج والمناقشة :

### السؤال الأول: ما أساليب الاتصال السائدة لدى المديرين من وجهة نظر العاملين في مدارس التعليم الأساسي؟

لتعرف أساليب الاتصال السائدة لدى المديرين من وجهة نظر العاملين في مدارس التعليم الأساسي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل أسلوب من الأساليب، كما هو موضح في الجدول رقم (5):

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مقياس أساليب الاتصال

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	أساليب الاتصال
3	1.911	6.338	38.22	322	الأسلوب الصاعد
2	1.961	6.686	39.21	322	الأسلوب الهابط
1	1.962	7.987	39.23	322	الأسلوب الأفقي

يبين الجدول رقم (5) أن أسلوب الاتصال الأفقي هو الأسلوب السائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر العاملين حيث بلغت نسبته (39.23)، ويليه في ذلك الأسلوب الهابط بنسبه (39.21)، ثم الأسلوب الصاعد (38.22).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأسلوب الأفقي الذي بلغت نسبته (39.23) كان الأسلوب السائد من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي بكونه الأسلوب الذي يشجع التعاون والعمل الجماعي، ويعرف المديرين بمستويات العاملين والنتائج المحققة من قبلهم. ثم جاء الأسلوب الهابط في المرتبة الثانية وهذا يعود إلى ممارسته بشكل قليل من قبل مديري المدارس بكون المدير يفضل الاتصال دائماً مع العاملين وجهاً لوجه، و ثم جاء الأسلوب الصاعد في المرتبة الثالثة يدل على ممارسة مدير المدرسة لهذا الأسلوب بدرجة ضعيفة بكونه يفضل دائماً أن يكون اتصاله مع العاملين بنفسه في اتخاذ القرارات .

## فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العاملين في مدارس التعليم الأساسي من أفراد العينة على استبانة أساليب الاتصال لدى المديرين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدرّس - إداري).  
للتحقّق من صحّة الفرضية، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (T) لمعرفة دلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة المدرسين والإداريين على استبانة أساليب الاتصال لدى المديرين وكل بعد من أبعادها (الأسلوب الصاعد، الأسلوب الهابط، الأسلوب الأفقي)، كما هو واضح في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T)

لدلالة الفروق بين أفراد العينة على استبانة أساليب الاتصال وأبعادها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

القرار	احتمال الدّالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	البعد
دال	0.008	2.691	5.939	38.10	172	مدرّس	الأسلوب الصاعد
			6.638	37.23	150	إداري	
دال	0.035	2.118	6.895	39.94	172	مدرّس	الأسلوب الهابط
			6.365	38.39	150	إداري	
غير دال	0.397	0.848	6.970	38.59	172	مدرّس	الأسلوب الأفقي
			9.000	38.83	150	إداري	

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم (6)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية على بعدي الأسلوب الصاعد والأسلوب الهابط والاستبانة ككل لصالح المدرّسين، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية على بعد الأسلوب الأفقي تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدرّس - إداري).

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدير المدرسة كان أكثر استخداماً للأسلوبين الصاعد والهابط مع المدرّسين أكثر من الإداريين بكون المدرس بحاجة إلى متابعة أكثر من الإداري بكون خبرته في التعليم لا تصل إلى مستوى خبرة الإداري ذو الخبرة الطويلة في العمل التربوي. بينما الأسلوب الأفقي لم توجد فروق بين المدرّسين والإداريين في أسلوب الاتصال المستخدم من قبل المدير يدل هذا على استمرار مدير المدرسة استخدام الاتصال الأكثر جودة في التواصل مع العاملين.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العاملين في مدارس التعليم الأساسي من أفراد العينة على استبانة أساليب الاتصال لدى المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد - إجازة جامعية - دبلوم).

للتحقّق من صحّة الفرضية، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على استبانة أساليب الاتصال لدى المديرين وعلى كلّ بُعد من أبعادها حسب متغير المؤهل العلمي، ويظهر ذلك في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

على أبعاد استبانة أساليب الاتصال والاستبانة ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأسلوب الصاعد	معهد	109	37.58	6.551
	إجازة جامعية	179	38.33	6.500
	دبلوم	41	39.44	4.780
الأسلوب الهابط	معهد	109	37.86	7.155
	إجازة جامعية	179	39.72	6.314
	دبلوم	41	40.61	6.542
الأسلوب الأفقي	معهد	109	37.56	10.198
	إجازة جامعية	179	39.34	5.228
	دبلوم	41	40.23	6.752

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم (7) وجود فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة على استبانة أساليب الاتصال وكل بعد من أبعادها (الأسلوب الصاعد، الأسلوب الهابط، الأسلوب الأفقي) حسب متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب للمقارنات المتعددة (ANOVA)، وبيّن الجدول رقم (8) هذه النتائج.

الجدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة

بين أساليب الاتصال لدى المديرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأسلوب الصاعد	بين المجموعات	108.005	2	54.003	1.347	0.261
	داخل المجموعات	13068.238	326	40.087		
	المجموع	13176.243	328			
الأسلوب الهابط	بين المجموعات	323.945	2	161.973	3.683	0.026
	داخل المجموعات	14337.161	326	43.979		
	المجموع	14661.106	328			
الأسلوب الأفقي	بين المجموعات	483.288	2	241.644	3.854	0.022
	داخل المجموعات	20441.691	326	62.705		
	المجموع	20924.979	328			
الاستبانة الكلية	بين المجموعات	2231.879	2	1115.940	3.430	0.034
	داخل المجموعات	106071.343	326	325.372		
	المجموع	108303.222	328			

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الأسلوب الصاعد، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على استبانة أساليب الاتصال ككل وعلى بعدي الأسلوب

الهابط والأسلوب الأفقي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولبيان دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9): اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لاستبانة أساليب الاتصال الكلية وأبعادها حسب متغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	معهد	إجازة جامعية	دبلوم
الأسلوب الصاعد	معهد	-	-0.752-	-1.861-
	إجازة جامعية	0.752	-	-1.109-
	دبلوم	1.861	1.109	-
الأسلوب الهابط	معهد	-	*-1.853-	*-2.747-
	إجازة جامعية	*1.853	-	-0.895-
	دبلوم	*2.747	0.895	-
الأسلوب الأفقي	معهد	-	*-2.669-	-1.782-
	إجازة جامعية	*2.669	-	0.888
	دبلوم	1.782	0.888	-
الاستبانة الكلية	معهد	-	*-5.274-	-6.390-
	إجازة جامعية	*5.274	-	-1.117-
	دبلوم	6.390	1.117	-

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يُضح من الجدول رقم (9) أن الفرق دال إحصائياً على بعدي الأسلوب الهابط والأسلوب الأفقي واستبانة أساليب الاتصال ككل بين أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح أفراد العينة الحاصلين على الدبلوم، يليهم الإجازة الجامعية، ومن ثم المعهد.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين (الإداريين والمدرسين) ذوو المؤهلات العلمية والدورات التدريبية أكثر إماماً بأساليب الاتصال نتيجة المعرفة المكتسبة أثناء الجلسات التدريبية لتطوير المناهج، من قبل وزارة التربية وإدارة المدرسة. وعليه فإن مدير المدرسة ذو الخبرة قادر على استخدام أسلوب الاتصال المناسب مع العاملين بما يتناسب مع شخصية العامل في الزمن والمكان المناسبين.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العاملين في مدارس التعليم الأساسي من أفراد العينة على استبانة أساليب الاتصال لدى المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

للتحقق من صحة الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على استبانة أساليب الاتصال لدى المديرين وعلى كل بُعد من أبعادها حسب متغير سنوات الخبرة، ويظهر ذلك في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد استبانة أساليب الاتصال والاستبانة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	البُعد
5.656	37.20	59	أقل من 5 سنوات	الأسلوب الصاعد
5.554	36.88	70	5 - 10 سنوات	
6.838	37.36	181	أكثر من 10 سنوات	
5.687	39.16	61	أقل من 5 سنوات	الأسلوب الهابط
7.181	39.66	70	5 - 10 سنوات	
6.801	39.05	181	أكثر من 10 سنوات	
6.168	39.61	61	أقل من 5 سنوات	الأسلوب الأفقي
7.813	37.63	70	5 - 10 سنوات	
8.569	38.35	181	أكثر من 10 سنوات	

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم (10) وجود فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة على استبانة أساليب الاتصال وأبعادها (الأسلوب الصاعد، الأسلوب الهابط، الأسلوب الأفقي) حسب متغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب للمقارنات المتعددة (ANOVA)، وبيّن الجدول رقم (11) هذه النتائج.

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين أساليب الاتصال

لدى المديرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
0.857	0.154	6.233	2	12.466	بين المجموعات	الأسلوب الصاعد
		40.380	326	13163.777	داخل المجموعات	
			328	13176.243	المجموع	
0.799	0.224	10.081	2	20.161	بين المجموعات	الأسلوب الهابط
		44.911	326	14640.945	داخل المجموعات	
			328	14661.106	المجموع	
0.739	0.303	19.410	2	38.820	بين المجموعات	الأسلوب الأفقي
		64.068	326	20886.158	داخل المجموعات	
			328	20924.979	المجموع	
0.962	0.039	13.029	2	26.058	بين المجموعات	الاستبانة الكلية
		332.139	326	108277.164	داخل المجموعات	
			328	108303.222	المجموع	

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل وعلى أبعادها الثلاثة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلم الذي لديه سنوات خبرة كثيرة ، ، تجعله قادر على التكيف مع طباع المدير وتقييم عمله، حيث نرى السمات الشخصية الموجودة للمدرس او الاداري لها دوراً مهم في كيفية التفاعل مع المحيط والتواصل مع المدير وهذا يعطيهم دافعية وحماس وبذل الجهد اللازم للوصول إلى أفضل النتائج.

### الاستنتاجات والتوصيات

- في ضوء الدراسة الحالية، فإن الباحثة تقدم المقترحات الآتية :
- إجراء المزيد من الدراسات تتناول أساليب الاتصال وعلاقتها بالعديد من المتغيرات.
  - إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على عينات مختلفة.
  - العمل على تبني أفكار ومقترحات المعلمين والموجهين البناءة حول تطوير البيئة المدرسية من خلال تعزيز علاقات التعاون بين المديرين والكادر التدريسي والتي تنعكس على رفع مستوى الأداء المدرسي.

### References Arabic in English:

- Issa, Ibrahim Muhammad. Measuring the dimensions of self-concept and its relationship to academic achievement in grades: the ninth, tenth and eleventh in Jordan, Journal of the Union of Arab Universities for Education and Psychology, volume four, number two, Damascus,2008 .
- Glassman,I.,&Margaret,E.(2002).The study of school climate principals Communication style, principals, sex and school level, dissertation Abstracts International(A),61,443.
- Matarqi, Diab Saad, Expert (2012). The effectiveness of administrative communication methods among primary school principals in the city of Makkah Al-Mukarramah from the point of view of teachers. Unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia
- Mandalawi, Alaa Abdel-Khalaf and others (2020). Communication and educational communication. 1<sup>st</sup> edition, Amman: Dar Al-Radwan Publishing House
- Kapoor, Hind (2010). The school principal's communication skills with his teachers from the teacher's point of view and its relationship to the teacher's self-efficacy. A field study in the city of Damascus, the first episode – basic education. Damascus University Journal, Volume 26
- Ayasrah, Ali, Al-Fadil, Muhammad (2006). Leadership communication in educational institutions. 1<sup>st</sup> edition, Amman: Dar Al-Hamid for publication and distribution
- Hijab, Muhammad Mounir (2007). Effective Communication for Public Relations. Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution
- Badri, Samia Saeed (2017). Styles of administrative communication for school principals and their relationship to job satisfaction for teachers in the Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman. A published master's thesis, University of Nizwa, Oman
- Taboor, Bonnie S. (2002): "conflict management interpersonal communication style of the elementary Principal" Dissertation Abstract International – A 62/09, P. 2946.
- Harem, Hassan Organizational Behavior The behavior of individuals and groups in business organizations. Wael Publishing House. Jorda,2009.