

البحث الثالث :

**أنماط الاتصال الإداري التنظيمي (دراسة تطبيقية لدى عينة من
معلمي التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم)**

إعداد :

د. جناد عبد الوهاب

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم (الجزائر)

د. بوريشة جميلة

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم (الجزائر)

أنماط الاتصال الإداري التنظيمي (دراسة تطبيقية لدى عينة من معلمي التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم)

د. جناد عبد الوهاب

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم (الجزائر)

د. بوريشة جميلة

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم (الجزائر)

• مستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أنماط الاتصال الإداري التنظيمي في دراسة تطبيقية لدى عينة من معلمي التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم، حيث اعتمدنا معالجة الموضوع المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٢ معلم ومعلمة) ممن يزاولون مهنتهم والتابعين لمديرية التربية بولاية مستغانم (الجزائر). ولجمع البيانات قمنا بتصميم استبيان (أنماط الاتصال الإداري التنظيمي) الذي يحوي على ثلاث أبعاد رئيسية موزعة على ٣٩ فقرة؛ ولتفريغ وتحليل بياناتنا استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، باتباع مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، تحليل التباين أحادي الاتجاه واختبار "ت". وأسفرت نتائج البحث على: أن بعض المؤسسات التربوية يسودها النمط الديكتاتوري في التسيير ويسود بعضها الآخر النمط الفوضوي التسيبي، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء الذكور والإناث في اتباع النمط الديمقراطي في التسيير ولصالح المدراء الذكور، كما أسفرت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مناطق تواجد المؤسسات التربوية (مدينة، ريف، شبه حضري) في اتباع المدراء لنمط الاتصال الديمقراطي وكذا النمط الفوضوي؛ بينما وجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في اتباع المدراء لنمط الاتصال الديكتاتوري ولصالح المنطقة (شبه حضري).

الكلمات المفتاحية: الاتصال - الاتصال الإداري التنظيمي - أنماط الاتصال - المعلمين.

Communication Patterns for Organizational Administration A Case Study for Sample of Primary Education Teachers According to Their View

Dr.Genad Abdel Wahab & Dr.Gamelah burrisha

Abstract:

Current study aimed to identify managerial organizational communication patterns in an applied study among primary education teachers point of view as sample . Descriptive analytical approach was depended . The study consisted of (272 male and female teachers) as sample ,whom practice their profession and are affiliated with the Directorate of Education in Mostaganem Province (Algeria)., Questionnaire (Organizational Administrative Communication Patterns) was designed to collect data that contains three main dimensions spread over 39 paragraphs., SPSS program, using a set of statistical methods to empty and analyze our data. The most important of that are: frequencies, percentages, mean, standard deviation, One Way Anova and T-test. the research findings resulted in: that some educational institutions are dominated by the dictatorial style of management, while others prevail in the chaotic and disruptive pattern, also statistically significant differences between male and female directors in following the democratic management style and in favor of male managers. The absence of statistically significant differences between the regions of the educational institutions (city, countryside, semi-urban) in the directors following the democratic

communication pattern as well as the chaotic pattern also affect findings , While statistically significant differences were at the significance level (0,05) in the directors following the dictatorial communication pattern and in favor of the region (semi-urban).

Key words: Communication, organizational administrative communication, communication patterns, teachers

• **مقدمة:**

الإدارة نشاط قديم وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض، فحيثما يتطلب إنجاز عمل ما تضافر جهود عدة أفراد، وهذا يدل على أهمية الدور الذي يقوم به الإداري في سياسة الأمور، إلا أن أهميتها كوظيفة أو مهنة مستقلة بذاتها لم تعرف إلا قبل مائتي سنة عندما عجز أصحاب المشاريع عن إدارة مشروعاتهم بأنفسهم بسبب تضخم المشاريع وازدياد أعداد العاملين ضمن المشروع الواحد، حيث استحال اللقاء المباشر الشخصي بين رب العمل والعاملين. ويعتبر فرديريك تايلور مؤسس حركة الإدارة العلمية، حيث غرس مفهوم البحث العلمي في الإدارة وأبرز أهميتها كعلم قائم على مبادئ عامة صالحة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية، بدلا من أن تكون خبرة شخصية مزاجية كما كانت سابقا. (جودت عزت عطوي، ٢٠١٤، ١١ - ١٢). ومع تطور العلوم السلوكية أبرزها علم النفس وأبحاثه المختلفة في مجال الإدارة بغرض فهم السلوك الإنساني في المؤسسة التي ينتمي إليها؛ فدراسة ميوله المهنية، واتجاهاته نحو الوظيفة التي يشغل، ودوافعه نحو العمل، وأهم عنصر ألا وهو الاتصال بين أفراد المؤسسة (بين المدير والموظفين، بين الموظفين أنفسهم، بين الآلة داخل المؤسسة والموظفين، بين ظروف العمل والإنتاج وغيرها من جملة من العلاقات المتواجدة داخل أي مؤسسة إنتاجية كانت أو خدمية).

إن الحديث عن إدارة قائمة على أسس علمية العلاقة فيها بين مدير المؤسسة والموظفين ليست علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة تعني أن لكل فرد داخل هذه المؤسسة له دور مناط به، يختلف فعلا عن دور زميله ولكنه مكمل له.

وما سنركز عليها في دراستنا هذه هو الاتصال السائد في المؤسسات التربوية لما له من أهمية بالغة لكلا من المدرء والعلمين والأساتذة من جهة ولما له من تأثيرات مباشرة على العنصر الحيوي داخل المدرسة ألا وهو التلميذ.

• **مشكلة الدراسة:**

إن التحول السريع الذي تمر به مؤسسات منظومتنا التربوية بالجزائر على جميع الأصعدة، التكوينية، البيداغوجية، التعليمية، تخطيط التعليم منها وعلى الصعيد الإداري من جهة أخرى، فتسيير الفعل البيداغوجي التربوي لا يتأتى إلا بوجود إدارة ذا حكمة يشترك في تسييرها فريق من العاملين (إداريين وفنيين) في المدرسة على رأسهم المدير، بغية تحقيق الأهداف التربوية من خلال العملية الإدارية والتي تشير جل الأبحاث والدراسات إلى تحديد أربع وظائف أساسية للعملية الإدارية وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. وتوسع مفهوم الإدارة نتج عنه انتشار مفاهيم متعددة له مما أوجد أساليب متعددة وأنماطا إدارية

مختلفة، فبعض المديرين من يسلك السلوك الديكتاتوري أو السلطوي في تنظيم وتسيير إدارته، ومنهم من يقوم باستشارة المعلمون والأساتذة والتقنيون من عمال الإدارة وهذا نوع من التسيير والتنظيم الديمقراطي للإدارة، ومن المدراء من يظن أو يؤمن بأن ترك الحرية الكاملة والتصريف المتسبب للمعلمين والأساتذة في اختيار طرقهم وأساليب التدريس، وترك حرية الموظفين التقنيين والإداريين في التصرف والتسيير على مستوى المؤسسة التربوية، وهذا هو النمط الفوضوي أو المتسبب في التسيير لدى مدير المؤسسة التربوية. كما وأن مدراء المدارس لا يديرون مؤسساتهم كل الوقت وفق نمط معين واحد من هذه الأنماط المذكورة أعلاه.

ومن المنطلق السابق نود من خلال هذه الدراسة معرفة ما أنماط الاتصال الإداري التنظيمي السائدة لدى عينة من المؤسسات التربوية (الابتدائية) من خلال وجهة نظر المعلمين؟ وهل يوجد فروق بين المدراء الذكور والإناث في اتباع نمط معين من أنماط الاتصال الإداري التنظيمي؟ وهل لمنطقة تواجد المدرسة (مدينة، ريف، شبه حضري) أثر على اتباع المدراء أحد أنماط الاتصال الإداري التنظيمي؟

• فرضيات الدراسة:

◀◀ النمط الفوضوي سائد في المؤسسات التربوية (الابتدائية) من وجهة نظر المعلمين.

◀◀ يوجد فروق بين المدراء (الذكور والإناث) في اتباع نمط معين من أنماط الاتصال الإداري التنظيمي ولصالح الذكور.

◀◀ يوجد أثر لمنطقة تواجد المدرسة (مدينة، ريف، شبه حضري) في اتباع المدراء لأحد أنماط الاتصال الإداري التنظيمي

• أهداف الدراسة:

تحقق هذه الدراسة الأهداف التالية:

◀◀ إيجاد النمط السائد على مستوى المؤسسات التربوية (عينة البحث).

◀◀ إيجاد الفروق بين المدراء (الذكور والإناث) في اتباع نمط معين من أنماط الاتصال الإداري التنظيمي ولصالح الذكور.

◀◀ معرفة ما إذا كان لمنطقة تواجد المؤسسة التربوية (مدينة، ريف، شبه حضري) أثر في اتباع المدراء لأحد أنماط الاتصال الإداري التنظيمي

• أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في تبيان الدور الأساسي الذي يؤديه المدراء على مستوى المؤسسات التربوية، وأثر أنماط هذه الممارسات على الإدارة المدرسية وأدائها، حيث ممارسات المديرين تؤثر وبشكل كبير على دافعية المعلمين والموظفين ككل.

• تحديد مصطلحات الدراسة:

• مدير المدرسة الابتدائية:

هو الشخص المسؤول والذي يدير شؤون المؤسسة التعليمية (الابتدائية)؛ تربوياً، تعليمياً، إدارياً وفنياً.

• المعلم:

هو الشخص الذي يقوم بمهام تربوية/تعليمية في علاقة مباشرة مع التلميذ.

• **نمط الاتصال الإداري الديكتاتوري:**
هو أسلوب في التسيير الإداري يتبعه مدير المؤسسة التربوية/التعليمية يكون فيه قرار هذا الأخير سيادي أحادي بامتياز.

• **نمط الاتصال الإداري الديموقراطي:**
في هذا النمط من التسيير الإداري يكون تعامل مدير المؤسسة التربوية مع أطراف العملية التعليمية الأخرى مرنا سلسا، يأخذ بأراء وأفكار كل الأفراد المتواجدين بالمؤسسة التربوية والتعليمية، يقوم المدر فيه بالنقد كما يتقبل النقد كذلك.

• **نمط الاتصال الإداري الفوضوي:**
في اتباع مدراء المؤسسات التربوية لهذا النمط فإنه يترك الحرية المطلقة لأطراف العملية التعليمية اتخاذ تدابيرهم وقراراتهم.

• **حدود الدراسة:**
شملت هذه الدراسة من ناحية حدودها ثلاث جوانب أساسية هي: جغرافيا (تمثل في مؤسسات حضرية، وأخرى ريفية، ومؤسسات شبه حضرية)، وبشريا (معلموا المدارس الابتدائية)؛ وزمانيا (خلال السنة الدراسية ٢٠١٨/٢٠١٩)

• **الجانب النظري للدراسة:**
• **ماهية الاتصال الإداري:**

هو عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين منسوبي الأجهزة الحكومية بعضهم مع بعض، وكذلك بين إدارات وأقسام الجهاز الحكومي في مختلف الاتجاهات، والتي تتم عبر المستويات الإدارية المختلفة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة من اجل إيصال الأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة للعمل، وتنسيق الجهد وتحقيق الترابط والتعاون بين الأنشطة المختلفة (السبيعي، ٢٠٠٣، ١١).

• **تعريف الاتصال التنظيمي:**
"هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يتمكن الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف (بن نوار، ٢٠٠٤، ١١٨)

• **أهداف الاتصال إداري داخل المؤسسة:**
لا يمكن أن تتم أي عملية داخل المؤسسة دون عملية اتصال، فهو عامل أساسي في تحقيق أهدافها المسطرة، ومن بين أهدافها نذكر العناصر التالية:
◀ توجيه الموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله دون زيادة أو نقصان
◀ الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين
◀ التصحيح لأخطاء الموظفين
◀ التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين
◀ الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة

◀ الشرح للسياسات الإدارية والتعليمات، والقرارات بشكل تفصيلي، وهذا يمكن الموظفين من معرفة وظائفهم ومهامهم داخل المؤسسة (أحمد ميلي سمية وآخرون، ٢٠١٨، ٢٩٠)

ويمكن تقسيم أنماط الاتصال الإداري من حيث ممارسة المدراء له إلى ثلاث أنواع رئيسية، وهذه الأنواع هي محط دراستنا بالتحليل والتفسير، وهي:

• النمط القيادي الأوتوقراطي (الديكتاتوري):

تعتبر كلمة أوتوقراطي وهي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، ولذلك تعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها؛ وفي هذه الإدارة يعمل المدير على:

◀ تركيز معظم السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها ومن ثم يلعب المدير الدور الرئيسي بينما يكون دور المعلمين المدرسين ثانوي.

◀ ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد فعلى سبيل المثال على المعلم التنفيذ ولا حق له في إبداء الآراء والمناقشة، ومن ثم يعمل هذا المدير على الاستبداد بالرأي ويحارب الآراء الأخرى.

◀ الانفراد في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك في العمليات الإدارية الأخرى مثل التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف وغيرها.

◀ الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الإنسانية (مشاعر المعلمين، متطلباتهم، ظروفهم وقدراتهم).

◀ الفصل بين التخطيط والتنفيذ، فالمدير يخطط بينما الوكلاء والمعلمون يقومون بالتنفيذ دون إبداء أية آراء أو ملاحظات.

◀ عدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية داخل المنظمة وكذا الاجتماعات المدرسية، ويمكن أن تعقد بصورة مفاجئة لهدف إعطاء الأوامر أو العلم بالقرارات الفردية دون الاهتمام بمناقشتها من قبل العاملين بالمدرسة، ولذلك تكون مدة الاجتماع قصيرة ولا يوجد جدول أعمال مسبق يمكن أن يوزع على العاملين بالمدرسة (فليه فاروق وآخرون، ٢٠٠٥، ٢٣٢ - ٢٣٣).

كما جاء في نتائج دراسة (Harms & all) أن القيادة الاستبدادية ترتبط بشكل عام بمستويات أقل من الرضا وزيادة الضغط لدى المرؤوسين، كما أظهرت هذه العلاقة كذلك أداء أقل لدى الموظفين، كما جاء في هذه الدراسة أن جل الأدبيات النظرية للموضوع أثبتت ان للقيادة الاستبدادية تأثيرات سلبية على أداء العاملين ورضاهم؛ وأنها ترتبط كذلك بزيادة الشعور في تضارب الأدوار (Harms & all, 2018, p. 115).

• النمط القيادي الديمقراطي:

يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط أو عنف، فهو يتسم بالمرونة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم، ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص

للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، ويتسم أسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال، وتشجيع الدافعية للعمل، والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة، ومن مزايا هذا النمط رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج (عين أحجر وآخرون، ٢٠١٨، ٢٧٦).

وإن إقامة إدارة تسيير على النمط الديمقراطي لن يكون إلا إذا اتبع مدير المؤسسة التربوية قواعد تنظيم الأنشطة الإدارية ديمقراطياً، وهذا بتوزيع الأنشطة بالتساوي بين العاملين، وتشجيع العمل الجماعي والاستخدام المفيد للمعلومات والتقنيات وكذا تمكين القيادة التشاركية بين الموظفين في صنع القرار (Alshurman, 2015, p. 866)

• النمط القيادي الفوضوي:

ويتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة يكون غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة أو الرئاسة مهملاً في القيام بها، لا يؤدي إلا دوراً شكلياً في الجماعة، وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة، ووجوده في الجماعة كعدم وجوده تماماً، ولذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى، وانعدام المسؤولية (مسغوني، ٢٠١٩، ٢٩٢).

وهذا النوع من القيادة في الإدارة (النمط الفوضوي) يقابل النمط الديكتاتوري المبالغ في سلبيته وحريته وتساهله مع العاملين إلى درجة التسبب والفوضى؛ والقائد هنا لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يُذكر، والقائد موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجهه وقيامه بدور إيجابي في قيادة الجماعة ولا يصدر قراراً مستقلاً ولا يوجهه ولا يفصل ولا يأمر ولا ينهي ولا يكاد يحس بوجوده على الإطلاق؛ كما ويترك عنان الأمور في أيدي الموظفين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم (بن عروس وآخرون، ٢٠١٩، ٣٠٢ - ٣٠٣).

• الدراسات السابقة:

◀ دراسة (شيشة نوال، ٢٠١٧) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية بمتغيراتها الثلاث (النمط الأوتوقراطي النمط الديمقراطي، النمط الحر) بالمؤسسة الجزائرية، من خلال إبراز أهمية القيادة الإدارية في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة كونها تستطيع تحويل الأهداف إلى نتائج ومدى تأثيرها على مستوى الأداء العام في التنظيم كون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز.

◀ دراسة (شامي زيان، ٢٠١٧) هدفت هذه الدراسة إلى مقترنة مؤسسات التعليم المتوسط التي يديرها مديرين ذات الاتصال الديمقراطي ومؤسسات ذات الاتصال التسلسلي ومؤسسات ذات الاتصال التسلسلي وعلاقتها بدافعية إنجاز الأساتذة في هذه المؤسسات، شملت عينة الدراسة ٢٣٣ أستاذاً و ١٠ مديرين موزعين على ١٠ مؤسسات بولاية تيبازة، ولجمع البيانات تم بناء مقياس أنماط اتصال المديرين وكذا استخدام مقياس دافعية الإنجاز للأستاذ، حيث أسفرت

الدراسة على وجود ارتفاع في دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط في المؤسسات ذات نمط الاتصال الديمقراطي، وعدم وجود فروق في دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط بين المؤسسات ذات نمط الاتصال التسلسلي والمؤسسات ذات نمط الاتصال التسيبي.

« دراسة (هبال عبد المالك، ٢٠١٦) هدفت إلى تقصي أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين، حيث وزع استبيان مكون من ٣٩ عبارة تقيس نمط القيادة و ٢٢ عبارة تقيس إدارة مراحل التغيير على عملي وإطارات مؤسسة الأقمشة الصناعية بالمسيلة "Tindal" قدر عددهم بـ (١٨٥ عامل)؛ ولقد أظهرت النتائج سيادة نمط القيادة التسلسلي في المؤسسة وأبرزت وجود علاقة ارتباط عكسية بين مدى استخدام هذا الأسلوب والتقدم في مراحل التغيير.

• الطريقة وإجراءات الدراسة:

• منهج الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن تصنيفات الدراسات الوصفية والتي تسعى من خلالها إلى جمع كمية من المعلومات حول موضوع الدراسة والذي نتناول فيه بالبحث والتقصي أنماط الاتصال الإداري التنظيمي وتأثير بعض المتغيرات عليه.

• مجتمع الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة معلموا ومعلمات التعليم الابتدائي بمديرية التربية بولاية مستغانم للسنة الدراسية (٢٠١٨/٢٠١٩).

• عينة الدراسة:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العنقودية حيث شملت عينة البحث (٢٧٢ معلم ومعلمة) ممن يزاولون مهنتهم بانتظام والتابعين لمديرية التربية بولاية مستغانم، وحجم هذه العينة موزعة على ٣٣ ابتدائية.

• العينة الاستطلاعية:

لقد تم اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية لإجراء حساب الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لاستبيان "أنماط الاتصال الإداري"، وقد عدد أفراد (معلموا) هذه العينة (٤٠ معلما ومعلمة) موزعين على المناطق كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية على الابتدائيات

اسم الابتدائية	عدد المعلمين		جنس المعلمين		النسبة المئوية	
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	% ذكور	% إناث
م. ب. ل	٠٦	٠٣	٠٣	٠٣	% 50	% 50
ص. م	٠٧	٠٣	٠٤	٠٣	% ٤٢,٨٥	% ٥٧,١٤
ج. م	٠٥	٠٢	٠٣	٠٢	% ٤٠	% ٦٠
هـ ج ١٩٦٢	٠٦	٠٣	٠٣	٠٣	% 50	% 50
د. ت	٠٥	٠٣	٠٢	٠٢	% ٦٠	% ٤٠
ب. د. ق	٠٥	٠٢	٠٣	٠٢	% ٤٠	% ٦٠
ب. م	٠٦	٠٣	٠٣	٠٣	% 50	% 50
المجموع	40	١٩	٢١	١٩	% ٤٧,٥٠	% ٥٢,٥٠

• عينة الدراسة الأساسية:

جدول (٢) يوضح معلمي ومعلمات العينة الأساسية للدراسة وخصوصياتها

اسم الابتدائية	عدد المعلمين	جنس المعلمين		اسم الابتدائية	عدد المعلمين	جنس المعلمين		اسم الابتدائية	عدد المعلمين
		إ	ذ			إ	ذ		
ب.س.م	١٠	٤	٦	ع.ت	٤	٦	١٠	م.س	١٠
ب.د.م	١١	٥	٦	ع	٤	٥	٩	أ.ط	١١
أ.ب.ع	٨	٤	٤	ب.دق	٦	٦	١٢	ع.أ	٨
ب.د.م	١٠	٥	٥	ش.ب	٤	٤	٨	ش.م	١٠
م.ب.د	٦	٣	٣	ب.د.م	٦	٤	١٠	م.م	٦
ص.م	٧	٣	٤	أ.ج.ح	٥	٥	١٠	ت.ع	٧
ب.د.م	٩	٥	٤	ع.ع	٣	٢	٥	ب.ع	٩
ج.م	٥	٢	٣	ش.س.س	٣	٥	٨	ب.أ	٥
ف	٦	٣	٣	ع.ش.ح	٣	٣	٦	ب.ع	٦
م	١١	٦	٥	ل.م	٣	٤	٧	ب.ق	١١
ص.ع	٩	٤	٥	ط.د	٥	٥	١٠	ج.م.ش	٩
المجموع	٩٢	٤٤	٤٨						
المجموع الكلي	٢٧٢	١٣٧	١٣٥						

• أداة الدراسة:

" استبيان أنماط الاتصال الإداري " يهدف الاستبيان إلى قياس "أنماط الاتصال الإداري" لدى معلمي ومعلمات بعض ابتدائيات التابعين لمديرية التربية بولاية مستغانم، وقد اتبعنا في إنجاز هذه الأداة عدة خطوات هي:

◀ إطلاعنا على الجانب النظري والدراسات السابقة "لأنماط الاتصال الإداري.

◀ الإطلاع على عدد من الاستبيانات والاستمارات التي تقيس "أنماط الاتصال الإداري"، ومن أمثلة هذه الاستبيانات (مقياس تقدير أنماط اتصال المديرين لزيان شامي، ٢٠١٧؛ استبيان علاقة الاتصال الإداري بالرقابة بالمؤسسة الاقتصادية لمهية زينب ٢٠١٨؛ استبيان دور نظم الاتصالات الإدارية لـ هزاع شبيب خالد السبيعي، ٢٠٠٣).

◀ من خلال الخطوات السابقة، قمنا بتصميم أداة قياس (أنماط الاتصال الإداري).

◀ تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية قدرها (٤٠ معلم ومعلمة) لغرض استخراج (الصدق والثبات) لأداة القياس

• الخصائص السيكومترية لأداة البحث:

• أولاً: صدق الاستبيان:

• صدق الاتساق الداخلي:

لحساب هذا الصدق تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية له مع بيان مستوى الدلالة لكل فقرة، كما هو موضح في الجدول (٣): ويتضح من الجدول (٣) أن جميع فقرات استبيان "أنماط الاتصال الإداري" تمتاز بارتباطات قوية مع الدرجة الكلية.

• حساب صدق استبيان (أنماط الاتصال الإداري) بطريقة الاتساق الداخلي:

وسوف نقوم هنا بحساب معاملات الارتباط لكل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول (٣) يوضح معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للاستبيان:

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٣٥٤	♦♦	٣١	٠,٤٢٣	♦♦	١١	٠,٤٩٣	♦♦	٢٠	٠,٤٦٦	♦♦
٢	٠,٤٠٨	♦♦	٣٢	٠,٤٦٣	♦♦	١٢	٠,٣٨٨	♦	٢١	٠,٤٦٣	♦♦
٣	٠,٤٢٥	♦♦	٣٣	٠,٥٤٣	♦♦	١٣	٠,٤٦٦	♦♦	٢٢	٠,٤٦٣	♦♦
٤	٠,٣٥٤	♦	٣٤	٠,٣٦٢	♦	١٤	٠,٤٤٦	♦♦	٢٣	٠,٥٤٣	♦♦
٥	٠,٥٠٣	♦♦	٣٥	٠,٣٦٥	♦	١٥	٠,٣٣٢	♦	٢٤	٠,٣٦٢	♦
٦	٠,٣٧١	♦	٣٦	٠,٣٧٧	♦♦	١٦	٠,٤٥٢	♦♦	٢٥	٠,٣٦٥	♦
٧	٠,٣٤٠	♦	٣٧	٠,٣٢٣	♦♦	١٧	٠,٥٥٤	♦♦	٢٦	٠,٣٧٧	♦♦
٨	٠,٣٨٠	♦	٣٨	٠,٣٦٦	♦	١٨	٠,٣٨٦	♦	٢٧	٠,٣٢٣	♦♦
٩	٠,٣٣٢	♦	٣٩	٠,٤٣٤	♦♦	١٩	٠,٤٦٦	♦♦	٢٨	٠,٣٦٦	♦
١٠	٠,٤٠١	♦♦		٠,٤٥١	♦♦	٢٠			٢٩	٠,٤٣٤	♦♦

(♦♦) دالّة عند مستوى ٠,٠١ ، (♦) دالّة عند مستوى ٠,٠٥

جدول (٤) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	البعد الأول (الاتصال الديكتاتوري)	رقم الفقرة	البعد الثاني (الاتصال الديموقراطي)	رقم الفقرة	البعد الثالث (الاتصال الضوضائي)
٢	٠,٣١٢	١	٠,٤٢٣	٣	٠,٤٣١
٥	٠,٣١٩	٤	٠,٤٤٧	٦	٠,٥٣٥
٨	٠,٤٣١	٧	٠,٤١١	٩	٠,٥٣٢
١١	٠,٣٦٥	١٠	٠,٣٦٢	١٢	٠,٣٧١
١٤	٠,٣٨٢	١٣	٠,٣٧٥	١٥	٠,٦٩٥
١٧	٠,٤٥٨	١٦	-٠,٣٨٩	١٨	٠,٧٤٠
٢٠	٠,٣٩٠	١٩	٠,٥٨٥	٢١	٠,٤١٠
٢٣	٠,٥٣٣	٢٢	٠,٦٨٢	٢٤	٠,٧١٢
٢٦	٠,٣٧٤	٢٥	-٠,٤٤٠	٢٧	٠,٥٠٢
٢٩	٠,٤٥٧	٢٨	٠,٣٢٤	٣٠	٠,٣٦٨
٣٢	٠,٣٤٠	٣١	٠,٣٤٤	٣٣	٠,٥٤٠
٣٥	٠,٤٦٨	٣٤	٠,٤٨٩	٣٦	٠,٥٥٢
٣٨	٠,٣٤١	٣٧	٠,٤٨٠	٣٩	٠,٣٨٣

(♦♦) دالّة عند مستوى ٠,٠١ ، (♦) دالّة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات استبيان "أنماط الاتصال الإداري" تمتاز بارتباطات قوية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرات.

• صدق الاتساق الداخلي للأبعاد:

سنقوم في هذا النوع من الصدق بحساب الاتساق الداخلي للأبعاد (حساب درجة ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبيان مع الأبعاد الأخرى والدرجة الكلية للاستبيان "مصنوفة ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبيان").

جدول (٥) يوضح مصنوفة معاملات الارتباط للدرجات على الأبعاد الأربع والدرجة الكلية لاستبيان "أنماط الاتصال الإداري".

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	الدرجة الكلية
البعد الأول	١,٠٠			
البعد الثاني	♦♦٠,٤٦٣	١,٠٠		
البعد الثالث	♦٠,٣٧٦	♦♦٠,٤٢١	١,٠٠	
الدرجة الكلية	♦♦٠,٧٠٢	♦♦٠,٧٨١	♦♦٠,٤٩٩	١,٠٠

(♦♦) دالّة عند مستوى (٠,٠١) ؛ (♦) دالّة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد استبيان "أنماط الاتصال الإداري" ترتبط مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبيان ارتباطاً ذا دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة (٠,٠١) تارة و (٠,٠٥) تارة أخرى. وهذه النتائج تبين صدق الاستبيان.

• **ثانياً: ثبات الاستبيان:**

للتحقق من الشرط الثاني من شروط سلامة استبيان "أنماط الاتصال الإداري" هو تمتعه بالثبات، والذي غالباً ما يقترن بالصدق

• **الثبات بطريقة التجزئة النصفية:**

لقد اعتمدنا لحساب الثبات على طريقة التجزئة النصفية حيث قسمت فقرات الاستبيان (أنماط الاتصال الإداري) إلى نصفين متساويين؛ النصف الأول خاص بالأرقام الفردية والتي تبدأ من (الفقرة ١ إلى غاية الفقرة ٣٩) وهي الدرجات (س)، والنصف الثاني خاص بالأرقام الزوجية والتي تبدأ من (الفقرة ٢ إلى غاية الفقرة ٣٨) وهي الدرجات (ص)؛ وبعد تطبيق معادلة بيرسون لحساب قيمة الارتباط بين فقرات نصفي الاستبيان (س و ص) المطبق في دراستنا الاستطلاعية كانت النتيجة $r = ٠,٦٦١$. وبعد تصحيحه باستخدام معادلة (سبيرمان براون) وبعد تطبيق هذه المعادلة أصبح معامل الثبات يساوي: $٠,٧٩٥$. مما يدل على ثبات الاستبيان وبدرجة جد عالية، كما أنه يتمتع باستقرار في نتائجه.

• **الثبات باستخدام طريقة (معامل ألفا كرونباخ):**

وللتأكد من ثبات استبيان "أنماط الاتصال الإداري" قمنا باستخدام معامل ألفا - كرونباخ لكل بعد من الأبعاد الأربعة للاستبيان، مع إيجاد المجموع الكلي لأسئلة الاختبار؛ حيث تراوحت قيمة ألفا ما بين $٠,٦١٤$ - $٠,٧١٣$ للأبعاد الأربعة للاستبيان كما نوضحه في الجدول الآتي:

جدول (٦) يوضح طريقة معامل ألفا كرونباخ

قيمة ألفا	عدد الفقرات	الأبعاد	استبيان "أنماط الاتصال الإداري"
٠,٣٦١	١٣	الاتصال الديمقراطي	
-٠,٤٩٥	١٣	الاتصال الديكتاتوري	
٠,٥٥٤	١٣	الاتصال الفوضوي	
٠,٤٨٦	٣٩	الدرجة الكلية	

نلاحظ من هذه النتائج المبينة في الجدول أن قيمة معامل الثبات لـ "ألفا - كرونباخ" = $٠,٤٨٦$ وهو معامل ثبات عالي.

• **الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

ارتبط بيرسون، معامل كرونباخ، معامل تصحيح سبيرمان براون، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova.

• **وصف الاستبيان في صورته النهائية:**

يتألف استبيان (أنماط الاتصال الإداري) في صورته النهائية من (٣٩) فقرة كلها عبارات موجبة ما عدا الفقرتين (١٩ - ٣٧)، وفقرات الاستبيان موزعة على ثلاث أبعاد رئيسية هي (الاتصال الديمقراطي - الاتصال الديكتاتوري - الاتصال الفوضوي)، وللإجابة على الاستبيان من طرف المعلمين والمعلمات، استخدمنا

طريقة ليكرت لـ (درجة الاستجابة)، بحيث يجيبوا عن كل فقرة من فقرات استبيان "أنماط الاتصال الإداري" بأحد الخيارات الخمس التالية: (عالية جدا - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جدا)، والجدول الموالي يوضح توزيع فقرات حسب أبعاده:

جدول (٧) يوضح توزيع فقرات الأبعاد على الاستبيان

عدد الفقرات	الأبعاد	الاستبيان
١٣	نمط الاتصال الديمقراطي	أنماط الاتصال الإداري
١٣	نمط الاتصال الديكتاتوري	
١٣	نمط الاتصال الفوضوي	
٣٩	المجموع	

• عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

• عرض وتليل ومناقشة الفرضية الأولى:

والتي كان نصها: " النمط الفوضوي سائد في المؤسسات التربوية (الابتدائية) من وجهة نظر المعلمين ".

لتحليل هذه الفرضية تم حساب كل درجات البعد الأول (النمط الديمقراطي) لكل أفراد العينة والبالغ عددهم (٢٧٢ معلمة ومعلمة)، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، عن طريق برنامج (SPSS) النسخة (٢٠٠٠) وبعد تحليل بيانات هذا البعد كانت النتائج كالتالي:

جدول (٨): المتوسطات والانحراف المعياري للبعد الاول (النمط الديمقراطي)

التحليل الاحصائي أنماط الاتصال	عدد أفراد العينة (N)	أدنى قيمة	أعلى قيمة	متوسط حسابي	الانحراف المعياري
النمط الديمقراطي	٢٧٢	١٧,٠٠	٦٥,٠٠	٤٨,٢٠	٨,٨١
النمط الديكتاتوري	٢٧٢	٣٤,٠٠	٦٠,٠٠	٤٣,٦٥	٤,٦٩
النمط الفوضوي	٢٧٢	٢٠,٠٠	٥٠,٠٠	٣٤,٢٧	٦,٦٨

يتضح من تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) النسخة (٢٠٠٠) من خلال نتائج الجدول أعلاه أن النمط السائد في المؤسسات التربوية / التعليمية التي كانت عينة الدراسة هو النمط الديمقراطي لحصوله على متوسط حسابي قدره (٤٨,٢٠) وبانحراف معياري = (٨,٨١).

ونفسر هذه النتائج من خلال المراحل المتطورة التي مرت بها الإدارة المدرسية خاصة خلال الخمسة عشر (١٥) سنة الماضية، مع بداية إصلاح المنظومة التربوية في جميع مجالاتها وهذا ما مس قطاع الإدارة والتسيير المؤسساتي وفي كل الاطوار التربوية / التعليمية، فعملية التكوين التي مست مديرو المدارس الابتدائية واستمرارها بانتظام جعلت من فكر مدير المدرسة الابتدائية يتغير من فكر كلاسيكي تقليدي إلى فكر حديث معاصر؛ والتغير من فكر إدارة إدارة إلى فكر (مناجمنت) وتسيير رأس المال البشري بالدرجة الأولى (تسيير المعلمين من خلال مشاركتهم له بأفكارهم وآرائهم). بينما حصل النمط الديكتاتوري على متوسط حسابي قدره (٤٣,٦٥) وبانحراف معياري وصل إلى (٤,٦٩)، أما النمط الثالث وهو

النمط الإداري الفوضوي فحصل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣٤.٢٧) وبانحراف معياري قدره (٦.٦٨).

وجاءت هذه الدراسة مشابهة تماما لنتائج دراسة (مسغوني وآخرون، ٢٠١٩) التي دلت على أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداما من طرف مديري المدارس الابتدائية حسب وجهة نظر المعلمين (مسغوني وآخرون، نفس المرجع السابق، ٣٠٣). كما دلت نتائج دراسة (كريب، ٢٠١٦) التي هدف من خلالها للتعرف على الأنماط القيادية الإدارية لرؤساء النوادي الرياضية، حيث أسفرت نتائج هذه الدراسة على توافر النمط القيادي الإداري الديمقراطي لرؤساء النوادي حسب ما يدركه المدربون، بينما لم يتوافر النمط القيادي الإداري الديكتاتوري لرؤساء النوادي من وجهة نظر المدربين (كريب، ٢٠١٦، ١٢١). كما جاءت مشابهة كذلك لدراسة (يحيى عبد الله، ٢٠١٦) التي توصلت في نتائجها إلى أن أكثر الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف وذات تأثير إيجابي واضح على معدلات الأداء الوظيفي هو النمط الديمقراطي وهذا مؤشرا يدل على انتشار مفهوم المشاركة والتفويض وروح الفريق وهذا بدوره ينعكس إيجابا على أداء المؤسسات الحكومية (يحيى عبد الله، ٢٠١٦، ٢٣). وما هو مختلف عن نتائج دراستنا بالنسبة لدراسة (يحيى عبد الله) هو أن في نتائج دراستنا احتل النمط الديكتاتوري المرتبة الثانية بعد النمط الديمقراطي بينما في دراسة (يحيى عبد الله) احتل النمط الأوتوقراطي الذي يتصف بالحدة وعدم المرونة المطلقة؛ ويعاب على النوع إهمال الجوانب الإنسانية للعاملين مع التركيز المبالغ فيه على الإنتاجية. كما أن هذه النتائج توافقت تماما بنتائج دراسة (بلكرمي، ٢٠١٣) التي أوضحت تأكيد تعزيز النمط اديمقراطي في المؤسسة، وخلق جو من التعاون بين الأفراد وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين وتوجيهه نحو تحقيق الأداء (بلكرمي، ٢٠١٣، ٤٩٣).

وجاءت نتائج دراستنا هذه مخالفة لنتائج دراسة (لعمور، ٢٠٠٩) التي أكدت على أن ممارسة النمط الأوتوقراطي في الإدارة المحلية بولاية غرداية جاء في المرتبة الأولى يليه النمط اديمقراطي ثم النمط الحر، وأن كل هذه الأنماط تُمارس بدرجة متوسطة (لعمور، ٢٠٠٩، ٢٧٧). وهذه النتائج تؤكد كذلك نتائج دراسة (بوتيقار وآخرون، ٢٠١٧) التي خلصت إلى اعتماد القيادة الإدارية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (الشركة الجزائرية للزجاج) النمط القيادي الأوتوقراطي، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على عباراته (٣.١٦٣٦) وهو يقع ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة، كما أظهرت الدراسة أن هناك تأثير للنمط القيادي السائد في المؤسسة الصناعية الجزائرية (الشركة الجزائرية للزجاج) على دافعية الأفراد العاملين بها وهو سلبي في حالة النمط الديمقراطي وإيجابي وغير دال إحصائيا في حالة النمط القيادي المتساهل والأوتوقراطي (بوتيقار وآخرون، ٢٠١٧، ٢٤٤).

• عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

والتي كان نصها: " يوجد فروق بين المدراء (الذكور والإناث) في اتباع نمط معين من أنماط الاتصال الإداري التنظيمي ولصالح الذكور ". ولتحليل هذه الفرضية إحصائيا كان علينا معرفة الفروق بين المدراء الذكور والإناث في كل نمط من أنماط الاتصال الإداري كل على حدى.

• يوجد فروق بين المدراء الذكور والإناث في النمط الديمقراطي.

لتحليل هذه الفرضية الفرعية قمنا باستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٩) يوضح أسلوب تحليل التباين في أحادي الاتجاه (One Way Anova) مع المتوسطات الحسابية للمدراء الذكور والإناث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	النسبة الفأئية F	القيمة الاحتمالية	التوسط الحسابي لمجموع الدرجات
					Sig.	
بين المجموعات	١١٩,٠٦٠	١	١١٩,٠٦٠	١٣,٧٣٦	٠,٠٠٠	الإناث
داخل المجموعات	٢٠٣٠,٨٨٨	٢٧٠	٧٤,١٨٨			الذكور
المجموع	٢١٤٩,٨٧٩	٢٧١				

• يوجد فروق بين المدراء الذكور والإناث في النمط الديكتاتوري.

لتحليل هذه الفرضية الفرعية قمنا باستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova) وبعد التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) كانت النتائج كالتالي:

جدول (١٠) يوضح أسلوب تحليل التباين في أحادي الاتجاه (One Way Anova) مع المتوسطات الحسابية للمدراء الذكور والإناث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	النسبة الفأئية F	القيمة الاحتمالية	التوسط الحسابي لمجموع الدرجات
					Sig.	
بين المجموعات	١١٨,٣٩٧	١	١١٨,٣٩٧	٥,٤٦٥	٠,٠٢	الإناث
داخل المجموعات	٥٨٤٩,١١٨	٢٧٠	٢١,٦٦٣			الذكور
المجموع	٥٩٦٧,٥١٥	٢٧١				

يوجد فروق بين المدراء الذكور والإناث في النمط الفوضوي.

لتحليل هذه الفرضية الفرعية قمنا باستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova) وبعد التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) كانت النتائج كالتالي:

جدول (١١) يوضح أسلوب تحليل التباين في أحادي الاتجاه (One Way Anova) مع المتوسطات الحسابية للمدراء الذكور والإناث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	النسبة الفأئية F	القيمة الاحتمالية	التوسط الحسابي لمجموع الدرجات
					Sig.	
بين المجموعات	٣٩,٦٤٧	١	٣٩,٦٤٧	٠,٨٨٨	٠,٣٤٧	الإناث
داخل المجموعات	١٢٠٥٥,١١٨	٢٧٠	٤٤,٦٤٩			الذكور
المجموع	١٢٠٩٤,٧٦٥	٢٧١				

من خلال النتائج السابقة من الجدول (٩) نلاحظ أن النسبة الفأئية ($F = 13,736$)، والقيمة الاحتمالية ($Sig. = 0,000$) وهي قيمة أصغر من مستوى

الدلالة (٠,٠١) وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء الذكور والإناث في اتباع النمط الإداري الديمقراطي ولصالح الذكور وهذا بمتوسط حسابي قدره (٤٩,٠٩٨٢)، وهي درجة فاقت المتوسط الحسابي للمديرات الإناث بـ (٤٤,٠٢٠٨). وكذلك من خلال نتائج الجدول رقم (١٠) فإننا نلاحظ أن النسبة الفائية وصلت إلى (F = 5,465)، والقيمة الاحتمالية (Sig. = 0,02) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وعليه توجد فروق طفيفة ذات دلالة إحصائية بين المدراء الذكور والإناث في اتباع النمط الإداري الديكتاتوري ولصالح الذكور وهذا بمتوسط حسابي قدره (٤٣,٩٥٩٨)، وهي درجة فاقت المتوسط الحسابي للمديرات الإناث بـ (٤٢,٢٢٩٢). أما الجدول رقم (١١) فكانت نتائجها تختلف عن النتيجة السابقة فكانت النسبة الفائية (F = 0,888)، والقيمة الاحتمالية (Sig. = 0,347) وهي قيمة أكبر بكثير من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء الذكور والإناث في اتباع النمط الإداري الفوضوي، وهذا يظهر من خلال نتائج المتوسطات الحسابية المقارنة جدا بين المدراء الذكور والإناث حيث وصل المتوسط الحسابي للذكور (٣٤,١٠٢٧)، وهي درجة مساوية تقريبا لدرجة المتوسط الحسابي للإناث الذي بلغ (٣٥,١٠٤٢). فمن خلال هذه النتائج نلاحظ استخدام المدراء الذكور للنمط الديمقراطي وكذا النمط الديكتاتوري في أحيان مختلفة المراحل، ونرجع هذا التغيير في استخدام هذين النمطين إلى محاولات المدراء في استخدام أساليب وطرق مختلفة كل مرة لغرض التسيير الإداري للمؤسسة التي ينتمي إليها، فمرة يسلك هؤلاء المدراء أسلوب الفكر الأحادي في التسيير، ومرة يعطوا الحرية للمعلمين للإدلاء بأرائهم والاستماع إليهم. ومن هذه النتائج كذلك نلاحظ مدى انضباط المدراء الذكور وتقيدهم بالتعليمات والقوانين المتعلقة بالتسيير الإداري؛ وهذه القوانين عادة تكون تتماشى وتطبيق النمط الديمقراطي تارة وتطبيق النمط الديكتاتوري تارة أخرى أكثر من النمط الإداري الفوضوي الذي يترك فيه المدير (ة) الأمور لتسيير عضوية، دون مساءلة ولا رقابة إدارية وهذا يتنافى مع قوانين التسيير الإداري، الذي لم تظهر فيه فروق بين الذكور والإناث، كما أنه ممارس بدرجة ضعيفة من طرف المدراء الذكور والإناث عينة البحث. ونستطيع تفسير هذه النتائج في اتباع المدراء الذكور للنمط الديمقراطي تارة والنمط الديكتاتوري تارة أخرى ظنا منهم على أن أداء المعلمين إنما تحكمه الصرامة واتباع منظومة القوانين الموضوعية لتسيير المؤسسة التربوية، كما أنهم يعتقدون (المدراء) أن إعطاء جزء من حرية المعلمين في إبداء آرائهم والتعبير عن أفكارهم وإشراكهم في أمور المدرسة أمر لا بد منه بل هو ضروري لإدارة وتسيير المؤسسة التربوية.

وعلى هذا الأساس فما نتوقعه هو بروز بوادر نظام حديث لدى مدرائنا في تسيير مؤسساتهم وهو نمط القيادة الإدارية التحويلية وهو الأنسب في تطبيقاته في المؤسسات التربوية، حيث يقوم مدير المدرسة فيه باتباع جميع الإجراءات لدعم تطور الأفراد العاملين معه وطلبة المدرسة، حيث يرى (Brown, 1993) أن القيادة التحويلية هي التي تدخل القادة في علاقة تفاعلية مع الأتباع، وتجعل القادة أكثر

نشاطا وقدرة على إيجاد صفوف جديدة من القادة (Brown, 1993, 20). كما يشير (أبو إدريس، ٢٠٠٢) إلى أن القيادة التحويلية هي الأكثر قدرة على إحداث تطور فعال للمنظمات والأداء في القرن الحادي والعشرين إذا كانت هذه المنظمات في حاجة إلى قيادات إدارية أكثر من احتياجاتها إلى مديرين (الرشيدي، ٢٠١٨، ٧). وجاءت هذه النتائج مغايرة لنتائج دراسة (بالبيد وآخرون، ٢٠٢٠) التي توصلت فيها الباحثان إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة عند جميع مجالات الأنماط القيادية في مدارس محافظة القنفذة، باستثناء النمط القيادي الديمقراطي (بالبيد وآخرون، ٢٠٢٠، ٤٠)؛ وفي دراستنا باستثناء النمط الإداري الفوضوي.

• عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

والتي كان نصها: "يوجد أثر لمنطقة تواجد المدرسة (مدينة، ريف، شبه حضري) في اتباع المدراء لأحد أنماط الاتصال الإداري التنظيمي".

قمنا باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل هذه الفرضية الفرعية باستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova)، وبعد التحليل الإحصائي كانت النتائج كالتالي:

جدول (١٢) يوضح أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova) لكل نمط من أنماط الاتصال كل على حدى

النمط الفوضوي		المتوسط الحسابي	النمط الديكتاتوري			النمط الديمقراطي			المدنية الريف شبه الحضري
Sig.	القيمة "F"		Sig.	القيمة "F"	العدد	Sig.	القيمة "F"	العدد	
٠,٩٩	٠,٩٥	٦٥	٤٤,٢٣٠	٠,٣	٣,٢٩٧	٦٥	٠,٧٧	٠,٣٣	٦٥
		٢٥	٤٣,٤١١			٢٥			٢٥
		٢	٥١,٣٣٣			٢			٢

من النتائج أعلاه الموضحة في الجدول (١٢) نلاحظ أن قيمة ($F = 0,33$) وأن القيمة ($Sig. = 0,717$) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($0,05$) وعليه لا توجد فروق بين مناطق تواجد المؤسسات التربوية (مدينة، ريف وشبه الحضري) واتباع المدراء لنمط الاتصال الديمقراطي.

وفي الجزء الثاني من الجدول (١٢) وبعد التحليل الإحصائي لمنطقة تواجد المدرسة من جهة ونمط الاتصال الديكتاتوري من جهة أخرى، فإننا نلاحظ أن القيمة ($F = 3,297$) وأن القيمة ($Sig. = 0,03$) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة ($0,05$)، وعليه توجد فروق دالة إحصائية بين مناطق تواجد المؤسسات عينة البحث (مدينة، ريف، شبه حضري) واتباع المدراء لنمط الاتصال الديكتاتوري، ولصالح المنطقة (شبه الحضري).

أما الجزء الثالث من الجدول فإننا حصلنا على النتائج التالية: القيمة ($F = 0,095$) وأن القيمة ($Sig. = 0,909$) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($0,05$)، وعليه لا توجد فروق بين اتباع المدراء لنمط الاتصال الفوضوي ومنطقة تواجدهم بالمؤسسات التربوية (مدينة، ريف، شبه حضري).

ومن النتائج أعلاه نستنتج أن منطقة تواجد المدرء لا تؤثر على اتباع المدرء نمطي الاتصال الديمقراطي والفضوي؛ بينما المنطقة (مدينة، ريف، شبه حضري) تؤثر على اتباع المدرء لنمط الاتصال الإداري الديكتاتوري ولصالح المنطقة (شبه حضري)، فهم ديكتاتوريين في تسيير مؤسساتهم التربوية.

وجاءت هذه النتائج متطابقة مع نتائج (يوسفي وآخرون، ٢٠١٨، ١) التي توصلنا فيها إلى عدم وجود دلالة إحصائية لأثر النمط الأوتوقراطي في التسيير الإداري؛ وكذا النمط الحر (الفضوي)؛ بينما توصلت نتائج أخرى في نفس هذه الدراسة بوجود أثر ذا دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي للعاملين، بينما في دراستنا لم يوجد أثر للنمط الديمقراطي في تسيير المدرء لمؤسساتهم التربوية

وفي تفسيرنا لوجود فروق في المنطقة الجغرافية (مدينة، ريف، شبه حضري) في التسيير الإداري ذا النمط الديكتاتوري ولصالح المنطقة شبه الحضرية، فإننا نرجع هذا إلى التغير في خصائص ومميزات هذه المنطقة (شبه حضري) عن باقي المنطقتين (مدينة، ريف)؛ فطبيعة المستويات التعليمية والثقافية في هذه المنطقة (شبه الحضري) وعادات وتقاليد ونمط العيش والحياة والبني التحتية لها يجعلها تتميز بمستويات تنظيمية معينة تمس تسيير المؤسسات التربوية المتواجدة بها، تختلف عن المنطقتين (مدينة، ريف).

ومن نتائج الدراسات المشابهة التي تناولت تأثير المنطقة الجغرافية على إدارة التعليم، نتائج دراسة (عشوي وآخرون، ٢٠١٧) التي توصلنا فيها إلى أن التعليم التحضيري يبقى جد ضعيف من حيث مدى تواجده في المدارس الابتدائية بالمناطق الريفية وبمستويات متوسطة ودون المتوسط في المناطق شبه الحضرية. فالتسيير الإداري للتعليم في هذه المناطق الأخيرة تفرضه ظروف عدم توفر الوسائل والهاكل البيداغوجية والسندات التربوية ونقص في المرافق والتجهيزات وكذا التكوين المستمر للمعلم فيها يجعل من مدير المؤسسة يسلك بعض الآليات السلطوية السيادية في التسيير وصنع القرار

• استنتاجات البحث:

- من التحليل السابق للبيانات توصلت الدراسة الحالية إلى:
- ◀ اتضح من النتائج السابقة أن النمط السائد في أغلب المؤسسات التربوية / التعليمية هو النمط الديمقراطي.
- ◀ كما تبين كذلك وجود بعض المؤسسات التربوية يسودها النمط الديكتاتوري، وبعض المؤسسات الأخرى يسودها النمط الفضوي التسيبي.
- ◀ وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرء الذكور والإناث في اتباع النمط الإداري الديمقراطي ولصالح المدرء الذكور.
- ◀ وُجدت فروق طفيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المدرء الذكور والإناث في اتباع النمط الإداري الديكتاتوري ولصالح المدرء الذكور.

- ◀◀ لو توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرء الذكور والإناث في اتباع النمط الإداري الفوضوي.
- ◀◀ لم توجد فروق بين مناطق تواجد المؤسسات التربوية/التعليمية (مدينة، ريف، شبه حضري) في اتباع المدرء لنمط الاتصال الديمقراطي.
- ◀◀ وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مناطق تواجد المؤسسات التربوية (مدينة، ريف، شبه حضري) واتباع المدرء لنمط الاتصال الديكتاتوري ولصالح المنطقة (شبه الحضري).
- ◀◀ لم توجد فروق بين اتباع المدرء لنمط الاتصال الفوضوي ومنطقة تواجدهم بالمؤسسات التربوية (مدينة، ريف، شبه حضري)

• توصيات البحث:

- ◀◀ من النتائج سابقة الذكر، توصي هذه الدراسة إلى:
- ◀◀ التأكيد على أهمية العلاقة (مدير/ معلم أو أستاذ) على مستوى المؤسسات التربوية خاصة، لما لها من تأثير مباشر على تكوين المتعلم بالدرجة الأولى، والذي يجب أن تُسخر له هذه العلاقة (مدير/معلم) وضمان جودة تعليمه وتكوينه.
- ◀◀ يجب اختيار مديرو ومسيرو المؤسسات التعليمية بالطرق العلمية والموضوعية لانتقاء أحسن الأشخاص ممن هم ذوو كفاءة عالية في التخطيط والتسيير والتنفيذ، وممن هم قادرون على تقبل روح الجماعة في التسيير الإداري وممن هم قادرون على إجراء عملية التقييم والتقويم في التسيير الإداري التنظيمي
- ◀◀ إعادة النظر في القانون الأساسي لمدير المؤسسة التربوية، وتسطير جملة من الضوابط والقوانين بما يخدم التلميذ والمعلم والمؤسسة التربوية ككل
- ◀◀ على القائمون في مجال التربية والتعليم وعلى مستويات عليا من أصحاب صناع القرار وضع لائحة بمعايير ومؤشرات شخص المدير الذي يجب أن يتقلد إدارة المؤسسة التربوية / التعليمية
- ◀◀ إشراك مدرء المؤسسات التربوية المعلمين والأساتذة والأخذ بأرائهم وتشجيع تبادل وجهات النظر في التسيير والإدارة التربوية، وكذا في صناعة قرار المؤسسة
- ◀◀ نوصي بالتسريع للتخلص من الإدارة السلطوية أحادية القرار، والإدارة الفوضوية التسيبية التي مآلها الزوال، لما لهدذين النمطين في تسيير المؤسسات التربوية خطر على بناء/تعليم وتكوين المتعلم
- ◀◀ ضرورة إجراء دورات تكوينية – تدريبية منتظمة باستمرار لدى كل فئات المدرء ممن هم قائمون على التسيير وإدارة مؤسساتهم التربوية، وبما يتماشى هذا التكوين والتدريب مع احتياجاتهم أولا ومع الظروف (التكنولوجية والتقنية) المحيطة بهم ثانيا.
- مقترحات بحوث مستقبلية:

- ◀◀ ضرورة إجراء دراسات مشابهة وعلى نطاق واسع لدى تأثير هذه الأنماط الإدارية في التسيير على المعلم مباشرة وتكوينه على غرار المعلم وأدائه.

- ◀◀ إجراء بحوث في العوامل المساعدة على التسيير الناجح للمؤسسات التربوية.
- ◀◀ بناء برامج (تكوينية / تدريبية) خاصة بعملية التكوين المستمر لفئة مدراء المؤسسات التربوية والتعليمية.
- ◀◀ إجراء بحوث مماثلة لمعرفة أكثر أهم الأنماط التي يجب أن تسود بالمؤسسات التربوية والتعليمية، وبما يؤدي إلى النجاعة في مخرجات العملية التربوية والتعليمية.

• المراجع المعتمدة:

- أحمد ميللي، سميت: بن رجم، عبد الغفار: منصور، حمزة، (٢٠١٨). دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد. ع (٣)، ص ص ٢٨٤ - ٣٠٤
- الرشيد، علي ضبيان، (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٣٣ (٧١)، ص ص ٣ - ٣٩
- السبيعي، هزاع شبيب خالد، دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على منسوبي جوازات منطقة الرياض، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (٢٠٠٣)
- بالبيد، مضرح بن عبد الله بن أحمد و الزهراني، عبد الواحد بن سعود، (٢٠٢٠). الأنماط القيادية السائدة في مدارس محافظة القنطرة وعلاقتها بأساليب مواجهة السلوك العدواني لدى الطلاب، مجلة آفاق للعلوم، ٥ (٢)، ص ص ١٩ - ٤٧
- بلكرمي، وداد، (٢٠١٣). أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسات الجرارات الفلاحية (ETRAG). مجلة العلوم الإنسانية. ع (٤٠)، ص ص ٤٩٣ - ٥٠٦
- بن نوار، صالح، (٢٠٠٤). الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية. مجلة العلوم الإنسانية، ع ٢٣، ص ص ١١٧ - ١٣٠.
- بن عروس، محمد لمين و دحمان، نوال، (٢٠١٩). الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة سوسولوجيا - الجزائر، ٣ (١)، ص ص ٢٨٨ - ٣١٣.
- بوتيقار، هاجر و زايد، مراد، (٢٠١٧). أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج / جيجل. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. ٣ (١٠)، ص ص ٢٤٣ - ٢٧٢
- جودت، عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط ٨، عمان: دار الثقافة، (٢٠١٤).
- شامي، زيان، (٢٠١٧). أنماط اتصال المديرين وعلاقتها بدافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط - دراسة ميدانية بولاية تيارت. مجلة دراسات نفسية وتربوية. ٤ (١٦)، ص ص ١٠٤ - ١٢٠
- عشوي، عبد الحميد وغيدي، سمير، (٢٠١٧). واقع التعليم التحضيري في المناطق الريفية والشبه حضرية بالجزائر - دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بجنوب ولاية المدية، المجلة الجزائرية للطولمة والتربية، ٤ (٦)، ص ص ١٣٧ - ١٦٠
- عين أحجر، زهير وهافي، يسرى، (٢٠١٨). النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي - تبسة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. ١ (٩)، ص ص ٢٦٨ - ٢٨٩
- فليح، فاروق عبده و عبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط ١، عمان: دار المسيرة، (٢٠٠٥).

- كريع، محمد، (٢٠١٦). الأنماط القيادية الإدارية السائدة لرؤساء النوادي الرياضية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع (٢٧)، ص ص ١٢١ - ١٤٢.
- لعمور، ريملة، (٢٠٠٩). مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري - دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية* - ٨ (٤)، ص ص ٢٧٧ - ٣٠٢.
- مسغوني، إبراهيم و تاويرت، نور الدين، (٢٠١٩). الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين - دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لولاية الوادي. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، ٥ (٣)، ص ص ٢٨٨ - ٣٠٥.
- مهية زينب، (٢٠١٨). الاتصال الإداري والرقابة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية*، ٦ (٣)، ص ص ٣٩ - ٥٤.
- هبال، عبد الملك، (٢٠١٦). أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين/دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية "TINDAL" بالمسيلة. *مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير*، ع (١٦)، ص ص ٢٥٩ - ٢٧٧.
- يحيى عبد الله، عبد الرحيم الشاذلي، (٢٠١٦). أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، ع (١٦)، ص ص ٧ - ٢٤.
- يوسف، راضية و بخاخشة موسى، (٢٠١٨). أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، *مجلة التنمية الإقتصادية*، ع (٥)، ص ص ٢ - ١٨.

• المراجع باللغة الأجنبية:

- Alshurman, M. (2015). **Democratic Education and Administration**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. (176). PP 861 – 869.
- Brown, J. (1993). **Leadership for improvement**, Emergency Librarian, Vol. (20), N (3). PP 13 – 8.
- Harms, P.D.; Dustin, W.; Karen, L.; Paul, B. L.; Gretchen, V. L. (2018). **Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future**, The Leadership Quarterly, Vol. (29), PP 105 – 122

