

الأنماط القيادية الممارسة وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية
في محافظة جرش

The Practiced Leadership Styles and their Relation to Administrative Communication Styles among Public School Principals in Jerash Governorate

حسني سالم

Husni Salem

مديرية التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم، الأردن

بريد الكتروني: husni_salem@yahoo.com

تاريخ التسليم: (2017/12/20)، تاريخ القبول: (2018/2/8)

ملخص

هدفت الدراسة تعرف الأنماط القيادية الممارسة وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، وكذلك معرفة أثر متغيرات (المرحلة التعليمية، والجنس، وسنوات الخدمة في الإدارة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي ونمط الاتصال الممارس لديهم. تكونت عينة الدراسة من (150) مديرًا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة القصدية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتيين؛ الأولى لقياس الأنماط القيادية الممارسة، وتكونت من (35) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، هي: النمط الديمقراطي، والنمط الأثوقراطي، والنمط التسيبي، والنمط الترسلّي، والثانية لقياس نمط الاتصال الممارس، وتكونت من (23) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، هي: نمط الاتصال الهابط، ونمط الاتصال الصاعد، ونمط الاتصال الأفقي، ونمط الاتصال متعدد الاتجاهات (الشبكي)، بعد التحقق من دلالات صدقهما وثباتهما. أظهرت نتائج الدراسة أنّ الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش جاءت كالآتي: النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى بمستوى تقدير (مرتفع)، تلاه النمط القيادي الترسلّي في المرتبة الثانية بمستوى تقدير (متوسط)، ثم النمط القيادي التسيبي في المرتبة الثالثة بمستوى تقدير (متوسط)، وأخيرًا النمط القيادي الأثوقراطي في المرتبة الرابعة بمستوى تقدير (متوسط). كذلك أظهرت النتائج أنّ أنماط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية صُنِّفَت جميعها وفقًا لأوساطها الحسابية ضمن مستوى ممارسة (متوسط)؛ حيث جاء نمط الاتصال الأفقي في المرتبة الأولى، تلاه النمط الشبكي، ثم النمط الصاعد، وأخيرًا نمط الاتصال الهابط. وأظهرت النتائج أنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الأنماط القيادية بأنماط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية كانت دالة

إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في النمط القيادي ونمط الاتصال الممارس لدى مديري المدارس الحكومية يُعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، الجنس، سنوات الخدمة في الإدارة). وفي ضوء نتائج الدراسة خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات.

الكلمات الدالة: القيادة التربوية، النمط القيادي، الاتصال الإداري، أنماط الاتصال الإداري، مديري المدارس، محافظة جرش.

Abstract

This study aimed at finding the practiced leadership styles and their Relation to administrative Communication Styles among public School Principals in Jerash Governorate, and find the difference between the responses of study samples due to their variables (teaching stage, gender, and experience in administration). The sample of the study consisted of (150) from both male and female Principals were chosen by using the intentional method. In order to achieve the study objectives tow questionnaires were developed, the first one was to measure the practiced leadership styles and consisted of (35) items distributed among four fields democratic style, laizes fair style, autocratic style, and disorder style, and the second one was to measure the practiced Communication Styles and consisted of (23) items distributed among four fields: low Communication style, ascending Communication style, horizontal Communication style and multi-directional Communication style after verifying the construction validity and the realability. The results of the study showed that the practiced leadership styles among public school principals came as follows the democratic leadership style was rated in the first rank within high degree, followed by laizes fair style within a moderate degree was rated in the second rank then the disorder leadership style came in the third rank within a moderate degree finally the autocratic leadership style was rated in the fourth rank within a moderate degree. The results of the study also showed that the administrative Communication styles among public school principals were classified due to their means within practiced degree (moderate). And the results showed that the values of correlation coefficient between the leadership styles and the practiced Communication styles and their dimensions among the public school principals were a

statistical significant at the level of ($\alpha \leq 0.05$). And also, there is a statistical significant difference at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the leadership styles and the practiced Communication styles among public school principals due to the study variables (teaching stage, gender, and experience in administration). In the light of the study result the researcher recommended many recommendations.

Keywords: Educational Leadership, Leadership Style, Administrative Communication, Administrative Communication Styles, School Principals, Jerash Governorate.

المقدمة والإطار النظري

لقد اهتمت المجتمعات المعاصرة بموضوع القيادة نظرًا للدور الكبير الذي تقوم به الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسات وغايتها، وقد أطلق بعض المفكرين على عصر الإدارة العلمية الحديثة بعصر الثورة الإدارية، حيث إن المؤسسات لا يتحقق نجاحها إلا إذا قامت إدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة.

ويُعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة والمثيرة للجدل، فالقيادة مبنية على التأثير وهي إحدى وظائف الإدارة التي ترتبط مع بعضها البعض والتي من خلالها يتم إعداد الأفراد، وتقديم المساعدة لهم، وإرشادهم وتوجيههم، ودفعهم والاتصال معهم بشكل يومي ومستمر، وإثارة حماسهم للعمل لإنجاز أهداف المؤسسة، كما أن القيادة معنية بجميع المستويات الإدارية في المؤسسة (العليا والوسطى والدنيا)؛ أي في جميع الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة (AI- Ghazo, 2010).

إن نجاح القيادة يحقق مصالح الناس على المدى البعيد، فالقيادة ظاهرة اجتماعية شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع تنشأ تلقائيًا عن طبيعة الاجتماع البشري وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، وهي تتناول أيضًا ألوانًا من النشاط الاجتماعي والاقتصادي والديني والأخلاقي، ويحتل مصطلح القيادة مكانًا بارزًا ومهمًا في الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية، فقد اهتم الإسلام بالقيادة منذ البعثة المحمدية، حيث إن أفضل قيادة شهدتها التاريخ ولن يشهد مثيلًا لها هي قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية (Hassan & Al Ajami, 2010).

وتختلف المؤسسة التربوية عن غيرها من المؤسسات الأخرى، فالمدرسة باعتبارها إحدى المؤسسات التربوية تتعامل مع الإنسان، حيث إن غايتها وهدفها أن تصنع من المتعلم إنسانًا يكون قادرًا على التعامل والتفاعل مع الحياة من خلال قدرته في توسيع مداركه لمواجهة العقبات والصعوبات التي تعترض طريق حياته؛ فالإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره ولا يستطيع أن يحقق بجهوده المنفردة كافة مطالب الحياة، الأمر الذي دفع به للتعاون، فهو بهذا

التعاون يحقق هدفًا يُمكن أن يطلق عليه بالإدارة، ووجود هذه الإدارة يعني أنها تقوم بتهيئة الظروف البيئية المحيطة بالجماعة بحيث تكون صالحة للعمل، ويعني أن الإدارة تقوم بأوجه النشاط الذي يساعد هذه الجماعة على تحقيق أهدافها (Al-Ibrahim, 2002).

ومدير المدرسة ينبغي أن يكون له صفاته الخاصة والمميزة له عن بقية أعضاء المعلمين، كونه قائدًا تربويًا لهم، وهو القادر على إحداث التغيير في المدرسة والتأثير في مجموع العاملين معه، بما فيهم المعلمين والمتعلمين كقدوة اعتبارية لهم، فالقائد التربوي يجعل من إدارته للمؤسسة التربوية نموذجًا في توفير البيئة الملائمة لتعزيز مسيرة البذل والعطاء، كما أنه في الوقت نفسه يعي طبيعة البيئة المحلية التي تتواجد فيها المؤسسة التربوية، من وعي لعادات وتقاليد هذه البيئة، والإحاطة بثقافة المجتمع وقيمه، والعمل على استئناس العاملين والمتعلمين على تقدير المجتمع المحلي، والتعاون مع مؤسساته الرسمية وغير الرسمية لأنه لا يعيش في فراغ، بل في بيئة لها تأثيرها المباشر على مسيرة المؤسسة، ولا بد من توليد الإيجابيات من خلال عملية الاتصال مع مؤسسات المجتمع المدني (Freejat, 2016).

ويتطلب دور مدير المدرسة في ضوء تطور المفاهيم التربوية السعي نحو إقامة علاقات وثيقة الصلة مع مجتمعها المحلي وأولياء أمور طلبتها لما لذلك من أهمية في توفير بيئة تربوية مناسبة، لإحداث التغيير المنشود في عملية التعلم والتعليم، وجعل المدرسة تعيش مجتمعًا فنيًا وإداريًا وعلميًا، تتحسس مشكلاته وتعمل على حلها وتقوده نحو التطوير والتغيير المرغوب فيه لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المجتمع (Al Rashaydeh, 2007).

ويمثل مدير المدرسة العنصر الأساس في تحقيق ما أنيطت به من أهداف وغايات، وهذا يفرض على مدير المدرسة التزامًا بأن تتوافر لديها قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التطورات التربوية، والتغيرات والتحولات المعاصرة، والتعامل معها بكفاءة واقتدار، ولا ريب في أن الاتصال الإداري الفعال يُعد من أكثر الوسائل إسهامًا في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ إذ ينبغي أن تتوافر لدى مديري المدارس باعتبارهم قادة تربويين القدرة على توظيف وسائل الاتصال الحديثة واستخدامها لإيصال التعليمات والتوجيهات للعاملين بسهولة ووضوح وبالسرعة المناسبة (Ayasrah & Al-Fadel, 2006).

ويعد مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة، ولذا ينبغي عليه أن يدرك حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة، ويمكن تصنيفها في مجالين: المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي، والاهتمام في الوقت الحالي ينصب على الجانب الإشرافي على اعتبار أن مدير المدرسة مشرفًا تربويًا مقيمًا، ولا يعني ذلك التقليل من أهمية الجانب الإداري لعمل مدير المدرسة، حيث إن للتنظيم الإداري الفعال دورًا أساسيًا في تحقيق أهداف المدرسة المنشودة (Al- Amayreh 2002).

وتختلف الأنماط القيادية الممارسة من قبل مديري المدارس باختلاف القيم التي يتشبعون بها، فمنها القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية، وتشرك العاملين في اتخاذ

القرارات، وتوفير لهم المناخ المناسب لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم بإنجاز العمل والاستعداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار وتتبع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهذا السلوك من الفرد قائداً ديكتاتورياً، وهناك القيادة الفوضوية التي تعطي العاملين قدرًا من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات لهم، وهناك نمط القيادة الترسلية الذي يتيح للعاملين فرصة التعامل مع الموقف حسب طبيعة المهمة المطلوبة، ويفوض بعض الصلاحيات للعاملين كل حسب قدرته (Ayasrah & Al-Fadel, 2006).

إن عملية الاتصال الإداري بأنماطها المختلفة الصاعد والهابط والأفقي ومتعدد الاتجاهات (الشبكي) تُعد العصب الرئيسي لعملية القيادة التربوية، فالمؤسسة التربوية كغيرها من المؤسسات الأخرى بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، وكل هذه الوظائف لا تتم إلا من خلال عملية اتصال إذ لا تكون قيادة دون عملية اتصال (Baldoni, 2002).

لقد واجهت القيادة التربوية في العصر الحالي تغييرًا كبيرًا في دور القائد التربوي الذي أصبح يرتبط بشكل كبير بقدرته القائد التربوي على الاتصال بتابعيه، وقد أشار جلاسمن وماركرت (Glassman & Margret, 2002) إلى أن التكامل في الاتصال يُحسن من أداء القائد التربوي. وأشار جلوتربك وهيرست (Clutterbuck & Hirst, 2002) إلى أن القائد الذي لا يتصل بالأفراد بشكل جيد ليس قائداً، لأن القائد الفعّال هو بالتأكيد الذي يقوم بعملية الاتصال بشكل فعّال.

ومن خلال عمل الباحث مديرًا لإحدى المدارس الحكومية في محافظة جرش لاحظ أن هناك تدمرًا من المعلمين نتيجة للأنماط القيادية الممارسة، وكذلك نظام الاتصال المعمول به في المديرية، هذا الأمر شكل دافعًا قويًا لدى الباحث للتعرف على الأنماط القيادية الممارسة وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظرًا للتطور العلمي والتكنولوجي، ولأهمية الدور القيادي ونمط الاتصال الذي يمارسه مديري المدارس، وأثره على إنتاجية أعضاء الهيئة التدريسية وأدائهم، وحرصًا من وزارة التربية والتعليم الأردنية على أهمية هذا الدور القيادي الذي يقوم به مدير المدرسة وقيامها بتدريبهم على برنامج القيادة التعليمية والاتصال الإداري إلا أن الباحث لاحظ من خلال عمله مديرًا لإحدى المدارس الحكومية في محافظة جرش أن هناك بعض الممارسات القيادية التي يقوم به مديرو المدارس دون المستوى المأمول، وانطلاقًا من أهمية الأنماط القيادية الممارسة وأنماط الاتصال الإداري وأثرها على أداء المعلمين والعاملين في المدرسة، جاءت الحاجة إلى مثل هذه الدراسة في محاولة استقصاء الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري في محافظة جرش، وبشكل أكثر تحديدًا حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: "ما مستوى الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم؟"

السؤال الثاني: "ما مستوى أنماط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم؟"

السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الأنماط القيادية وأنماط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش؟".

السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، والجنس، سنوات الخدمة في الإدارة)؟"

السؤال الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة لنمط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش يعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، والجنس، سنوات الخدمة في الإدارة)؟"

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعرف مستوى الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم.
- تعرف مستوى أنماط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم.
- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية وأنماط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش.
- الكشف عن الفروقات بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي ونمط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش في ضوء متغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، والجنس، وسنوات الخدمة في الإدارة).

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، وفي كونها من الدراسات القلائل التي يتم إجراؤها في محافظة جرش - حسب علم الباحث - بغرض الكشف عن الأنماط القيادية

التي يمارسها مديري المدارس في محافظة جرش وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري، لأهمية النمطين (القيادي، والاتصال)، والتي ربما تنعكس آثارهما إيجابيًا على إنتاجية العاملين في المدرسة، وعلى سلوك الطلبة. وتظهر أهمية الدراسة فيما يأتي:

أولاً. الأهمية النظرية

- تشكل الدراسة الحالية مصدرًا يدعم الجانب المعرفي من خلال ما قدمته من معلومات تتعلق بالقيادة والاتصال وأنماطها المختلفة، والتي قد يستفيد منها المهتمون في الميدان التربوي والباحثون.
- يؤمل أن تقدم هذه الدراسة لوزارة التربية والتعليم تغذية راجعة عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش لأنماط القيادة والاتصال الإداري ومستوى أدائهم في قيادة مدارسهم؛ لمساعدتهم في وضع الخطط التنموية واتخاذ القرارات المرتبطة بها لتحسين وتطوير نمط القيادة والاتصال الممارس من قبل مديري المدارس فيها.

ثانياً. الأهمية العملية

- وتكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي قد تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في حال الأخذ بهذه النتائج من أجل تحسين الممارسات المتعلقة بدور المؤسسات التربوية بشكل خاص، ودور مديري المدارس فيها؛ لينعكس أثرها إيجابيًا عليهم، وعلى أداء العاملين معهم.
- إضافة إلى ذلك فإن الدراسة الحالية ربما تفتح الأفاق أمام الباحثين لإجراء المزيد من البحوث المشابهة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على نتائجها وتوصياتها، على عينات مختلفة، وفي مواضيع تربوية أخرى.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الأنماط القيادية: هي "السلوكيات القيادية الصادرة عن القادة سواء أكانت أعمال حركية أو تفكير أو سلوكيات لغوية أو مشاعر وانفعالات وإدراك" (Maher, 2009: 19).

وتعرف إجرائيًا على أنها الأعمال التي يقوم بها مديري ومديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش لتسهيل مهام العاملين فيها، وتقاس بالدرجة التي حصل عليها مدير أو مديرة المدرسة على الأداة المعدة في هذه الدراسة.

نمط الاتصال: ويعرف إجرائيًا على أنه الأسلوب الذي يتبعه مدير و المديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش لنقل المعلومات والأفكار إلى المعلمين بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويقاس بالدرجة التي حصل عليها مدير أو مديرة المدرسة على الأداة المعدة في هذه الدراسة.

مديرو المدارس: ويعرفهم الباحث إجرائيًا بأنهم مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية العامة العاملين في مديرية التربية والتعليم التابعة لمحافظة جرش، للعام الدراسي 2018/2017م.

حدود الدراسة ومحدداتها

وتتمثل حدود الدراسة ومحدداتها فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** وتتمثل بالأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، وهي: (النمط الديمقراطي، النمط الأتوقراطي، النمط التسبيبي، النمط الترسلّي)، وكذلك أنماط الاتصال، وهي: (النمط الهابط، والنمط الصاعد، والنمط الأفقي، والنمط متعدد الاتجاهات).
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على جميع مديري ومديرات العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش، للعام الدراسي 2018/2017م.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في جرش.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2018/2017م.

محددات الدراسة

يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة على عينة الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ومقدار ما تتمتع به من خصائص سيكومترية مقبولة (الصدق، والثبات).

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاع الباحث الوصول إليها؛ وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

أجرى شحاده (Shehadeh, 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. وتكونت عينة الدراسة من (400) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الفلسطينية: جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعة الخليل، والجامعة العربية الأمريكية تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانتين إحداهما لقياس أنماط السلوك القيادي تكونت من (39) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط، هي: النمط الديكتاتوري، والنمط الديمقراطي، والنمط التسبيبي، والاستبانة الثانية لقياس أنماط وتكونت من

(55) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: نمط الاتصال الكتابي، ونمط الاتصال الشفهي، ونمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه)، ونمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، تلاه النمط الديكتاتوري، ثم النمط التسيبي، وأما بالنسبة لأنماط الاتصال فإن نمط الاتصال الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية هو نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات، تلاه في المرتبة الثانية نمط الاتصال الشفهي، ثم نمط الاتصال الكتابي، وأخيراً نمط الاتصال بناء على اتجاهاته. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة العملية)، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط تعزى لمتغير (الجامعة). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

قامت بشرى (Bushra, 2011) بدراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة تلمسان الجزائرية، وكذلك معرفة أثر متغيري (الجنس والخبرة التدريسية) في طبيعة هذه العلاقة. تكونت عينة الدراسة من (152) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبيانين؛ أحدهما لقياس أنماط القيادة تكون في صورته النهائية من (59) فقرة، والاستبيان الثاني لقياس أنماط الاتصال الإداري تكون في صورته النهائية من (39) فقرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري، ولم تظهر النتائج وجود اختلاف في العلاقة الارتباطية بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغيري الدراسة (الجنس، والخبرة التدريسية).

وهدفت دراسة عربيات (Arabi, 2012) التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع والبالغ (222) عضو هيئة تدريس من أعضاء هيئة التدريس العاملين في كلية الهندسة التكنولوجية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيانين؛ إحداهما لقياس الأنماط القيادية السائدة تكونت من أربعة مجالات هي: (الديمقراطي، التقليدي، التساهلي، والتساهلي "الترسلي")، وتكونت من (40) فقرة، والأخرى لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وتكونت من (15) فقرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية الأربعة: (الديمقراطي، التقليدي، التساهلي، والتساهلي) كان مرتفعاً. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود

أثر لنمطي القيادة (الديمقراطي والترسلي) على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة (التقليدية والتسلطية) على أدائهم.

وقام المعاينة (Al- Maaytah, 2015) بدراسة هدف التعرف إلى درجة استخدام مديري مدارس مابعد الأساسي في محافظة الداخلية بسطنة عمان لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مدارس مابعد الأساسي في محافظة الداخلية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة تكونت في صورتها النهائية من (20) فقرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام مديري مدارس ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين كان ضمن الاستخدام الكبير بمتوسط حسابي بلغ (3.85). وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

كما قام كاراداج (Karadag, 2015) بدراسة في تركيا هدفت التعرف إلى مهارات الاتصال السائدة لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بأنماط القيادة. تكونت عينة الدراسة من (53) من رؤساء الجامعات وعمداء الكليات تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مقياس مهارات الاتصال واستبانة أساليب القيادة في عملية جمع البيانات. بينت نتائج الدراسة أن مستوى مهارات الاتصال لدى القادة الأكاديميين تراوح بين متوسط إلى مرتفع. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين أسلوب القيادة التشاركي والتفويضي لدى القادة الأكاديميين وبين ارتفاع مستوى مهارات الاتصال لديهم.

وفي دراسة قشوع (Qashoo, 2016) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلم في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، وتعرف دور متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، ومكان السكن، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية، والتخصص) في تلك الممارسات. وتكونت عينة الدراسة من (500) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكونت في صورتها النهائية من (109) فقرات، موزعة على مجالين هما: الأنماط القيادية، والنمو المهني، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة بأن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية كانت (متوسطة)، وحصل مجال النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى وبدرجة (مرتفعة)، تلاه النمط الترسلي وبدرجة (متوسطة)، ثم النمط الدكتاتوري وبدرجة (متوسطة) أيضاً. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلم. وكذلك أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الدرجة الكلية للأنماط القيادية الممارسة تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور. ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الدرجة

الكلية للأنماط القيادية الممارسة تعزى لمتغيرات (مكان السكن، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية، والتخصص).

أجرى سولاجا، وإيدوب وجامبيس (Solaja, Idowub & Jamesb, 2016) دراسة في نيجيريا هدفت إلى التعرف على أساليب الاتصال السائدة لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بأساليب القيادة. تكونت عينة الدراسة من (112) من القادة الأكاديميين والعاملين تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة المطورة من قبل الباحثين والملاحظة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب الاتصال السائد لدى القادة الأكاديميين كان الأسلوب العمودي (من الأعلى إلى الأسفل). وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب القيادة الديمقراطي والتشاركي لدى القادة الأكاديميين وبين أسلوب الاتصال العمودي من قبل القادة الأكاديميين.

وهدف دراسة الخطيب وعاشور (Al-Khateeb & Ashoor, 2017) تعرف النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والتكنولوجيا الأردنية، كما هدفت التعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها. تكونت عينة الدراسة من (586) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة مشكلين ما نسبته (29.94%). ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة دراسة (الاستبانة) تكونت من (39) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، هي: النمط الديمقراطي، والنمط الأتوقراطي، والنمط التسيبي، والنمط الترسلّي، بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أنّ الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية جاءت كالاتي: النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى بمستوى تقدير (مرتفع)، وبوزن نسبي (74.2%)، تلاه النمط القيادي الترسلّي في المرتبة الثانية بمستوى تقدير (متوسط)، وبوزن نسبي (70.2%)، ثم النمط القيادي التسيبي في المرتبة الثالثة بمستوى تقدير (متوسط)، وبوزن نسبي (54.6%)، وأخيراً النمط القيادي الأتوقراطي في المرتبة الرابعة بمستوى تقدير (متوسط)، وبوزن نسبي (50.0%). كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) يُعزى لمتغير الجامعة؛ لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ولمتغير الكلية؛ لصالح الكليات العلمية، ولمتغير الجنس؛ لصالح الذكور، ولمتغير الرتبة الأكاديمية؛ لصالح من هم برتبة أستاذ.

أجرت غوبو (Gobaw, 2017) دراسة في أثيوبيا هدفت إلى تعرف مستوى مشاركة النساء في مؤسسات التعليم العالي في المناصب القيادية الأكاديمية وأنماط القيادة السائدة لديهن. تكونت عينة الدراسة من (6) من النساء في المناصب القيادية الأكاديمية تم اختيارهن بالطريقة القصدية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية النوعية المستندة إلى المقابلة الشخصية أداة لجمع المعلومات من المشاركات. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مشاركة النساء في المناصب القيادية الأكاديمية العليا يستخدم أسلوب القيادة التحويلي، بينما تستخدم النساء في المناصب القيادية الأكاديمية المتوسطة أسلوب القيادة الموقفية والتحويلية.

وأجرى ساكسينا، وديسانغهير، وستوبارت وولكر (Saxena, Desanghere, Stobart & Walker, 2017) دراسة في كندا هدفت التعرف إلى أنماط القيادة السائدة لدى القادة الأكاديميين حسب نموذج غولمان لأنماط القيادة. تكونت عينة الدراسة من (42) من القادة الأكاديميين (عمداء، ومساعدي عمداء، ورؤساء أقسام) تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة المطورة حسب نموذج غولمان لأنماط القيادة، إضافة إلى المقابلة الشخصية أداة لجمع المعلومات. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ الأنماط القيادية السائدة لدى القادة الأكاديميين حسب نموذج غولمان لأساليب القيادة جاءت كالآتي: القيادة الديمقراطية في المرتبة الأولى، تلاه أسلوب القيادة القائم على تدريب الأتباع، وأخيراً، أسلوب القيادة الموقفية.

كما أجرى بن جمعة (Bin Jomah, 2017) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى تعرف أنماط القيادة السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر العاملين والقادة الأكاديميين أنفسهم في الجامعات وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية وعمليات اتخاذ القرار. تكونت عينة الدراسة من (80) من العاملين في جامعة الملك سعود تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة المطورة من قبل الباحث، إضافة إلى المقابلة الشخصية أداة لجمع المعلومات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة السائدة لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر العاملين كان الاجرائي، بينما كان أسلوب القيادة التحويلي هو السائد من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين أسلوب القيادة المستخدم من القادة الأكاديميين وبين الفاعلية التنظيمية وعمليات اتخاذ القرار في الجامعة.

وهدفت دراسة كيبلانغات (Kiplangat, 2017) التي تم اجرائها في كينيا إلى تعرف أنماط القيادة السائدة لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بمستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين. تكونت عينة الدراسة من (605) من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة المطورة من قبل الباحث في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة السائدة لدى القادة الأكاديميين جاءت كالآتي: النمط التسلطي، تلاه الاجرائي. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب القيادة التسلطي والاجرائي وبين مستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين في الجامعة.

التعقيب على الدراسات السابقة

بمطالعة الدراسات السابقة يُلاحظ أنها تنوعت في أهدافها، إلا أنها في معظمها ذات صلة مباشرة بالدراسة الحالية فمنها: ما هدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية وأنماط الاتصال كدراسة كل من: شحادة (Shehadeh, 2008)؛ بشرى (Bushra, 2011)؛ عربيات (Arabiat, 2012)؛ كاراداج (Karadag, 2015)؛ سولاجا، وإيدوب وجامبيس (Solaja, Idowub & Jamesb, 2016)؛ الخطيب وعاشور (Al-Khateeb & Ashoor, 2017). ومنها ما هدف إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية والنمو المهني للمعلم كدراسة قشوع (2016)، أما دراسة المعاينة (2015) فهذهت إلى تعرف درجة استخدام مديري مدارس مابعد الأساسي لأنماط الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين. أما

دراسة غوبو (Gobaw, 2017) فهدفت التعرف إلى مستوى مشاركة النساء في مؤسسات التعليم العالي في المناصب القيادية الأكاديمية وأنماط القيادة السائدة لديهن، في حين هدفت دراسة كل من: ساكسينا، وديسانغهير، وستوبارت وولكر (Saxena, Desanghere, Stobart & Walker, 2017)؛ بن جمعة (Bin Jomah, 2017) التعرف إلى أنماط القيادة السائدة لدى القادة الأكاديميين حسب نموذج غولمان لأنماط القيادة.

ولوحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة تباين العينات المستخدمة فيها، إلا أنها في معظمها ركزت على القادة الأكاديميين العاملين في الجامعات كدراسة كل من: شحاده (Shehadeh, 2008)؛ عربيات (Arabiya, 2012)؛ كاراداج (Karadag, 2015)؛ سولاجا، وإيدوب وجامبيس (Solaja, Idowub & Jamesb, 2016)؛ الخطيب وعاشور (Al-Khateeb & Ashoor, 2017). بينما تناولت دراسة قشوع (2016) عينات من المديرين والمشرفين. أما دراسة كل من: بشرى (Bushra, 2011)؛ المعاينة (Al-Maaytah, 2015) عينات من المعلمين والمعلمات.

وشكلت الدراسات السابقة للباحث المصدر الأساسي لكثير من المعلومات المهمة؛ التي وجهته في دراسته الحالية من حيث اختيارها وتحديد مشكلتها ومنهجيتها والإجراءات الملائمة لتحقيق أهدافها. هذا بالإضافة إلى أن تلك الدراسات وجهت الباحث نحو العديد من البحوث والدراسات والمراجع المناسبة ومكنتها من تكوين تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية.

وقد تميزت الدراسة الحالية في مجتمعها وفي كونها من الدراسات القليلة التي ركزت على النمط القيادي الممارس من قبل مديري المدارس في محافظة جرش وعلاقته بنمط الاتصال الإداري؛ ومن هذا المنطلق توجب على الباحث تحديد النمط القيادي الممارس ونمط الاتصال والعلاقة الارتباطية بينهما، وفي حدود علم الباحث تُعد هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة التي تتناول العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي من ناحية ونمط الاتصال الممارس لدى مديري المدارس في محافظة جرش.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة: استخدمت في الدراسة الحالية المنهجية الوصفية التحليلية لمناسبتها لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس، والبالغ عددهم 179 مديراً ومديرة، منهم 82 مديراً، و97 مديرة، وفق إحصائيات قسم التخطيط التربوي التابع لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش للعام الدراسي 2017/2018م، وذلك كما هو مبين في الجدول 1.

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية وفقاً للجنس والكلية.

الكلية	سنوات الخدمة			الجنس	المرحلة التعليمية
	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات		
58	24	21	13	ذكور	أساسي
67	21	29	17	إناث	
125	45	50	30	المجموع	
24	11	7	6	ذكور	ثانوي
30	12	11	7	إناث	
54	23	18	13	المجموع	

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار العينة من جميع أفراد مجتمع الدراسة بالطريقة المسحية، واستثنى من ذلك 25 مديراً ومديرة كعينة استطلاعية، وعند تحليل البيانات وُجد أن هناك 4 استبانات غير مستوفاة للشروط نظراً لوجود نقص في بياناتها، إذ تم استبعادها، وبهذا أصبحت العينة مؤلفة من 150 مديراً ومديرة، منهم 70 مديراً و 80 مديرة، والجدول 2 يبين ذلك.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية	أساسي	105	0.70
	ثانوي	45	0.30
	المجموع	150	100.00
الجنس	ذكر	70	0.47
	أنثى	80	0.53
	المجموع	150	100.00
سنوات الخدمة في الإدارة	أقل من 5 سنوات	36	0.24
	10-5 سنوات	56	0.37
	أكثر من 10 سنوات	58	0.39
	المجموع	150	100.00

أداتي الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانتين بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات العلاقة؛ الأولى لقياس الأنماط القيادية الممارسة، وتكونت في صورتها الأولية من 39 فقرة؛ موزعة إلى أربعة أنماط قيادية؛ هي: النمط القيادي الديمقراطي وله 14 فقرة، والنمط القيادي الأثوقرراطي وله 12 فقرة، والنمط القيادي الترسلّي وله 5 فقرات، والنمط القيادي التسيبي وله 8 فقرات. والثانية لقياس أنماط الاتصال الممارسة، وتكونت من (25) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، هي: نمط الاتصال الهابط، وله فقرة 6 فقرات، ونمط الاتصال الصاعد، وله 8 فقرات، ونمط الاتصال الأفقي وله 6 فقرات، ونمط الاتصال متعدد الاتجاهات (الشبكي)، وله 6 فقرات.

صدق أداتي الدراسة

للتحقّق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة ومجالاتها؛ تم عرضهما بصورتها الأولى على لجنة مؤلفة من 10 محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات (الإدارة التربوية، أصول التربية، القياس والتقويم التربوي، مناهج اللغة العربية وأساليبها) في جامعة اليرموك في الأردن، حيث طلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث: درجة انتماء الفقرة للمجال، ووضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وحذف أو إضافة أو تعديل ما يروونه مناسباً، وتم الأخذ بما نسبته 80% من ملاحظات المحكمين من تعديلات لغوية ومنطقية، لتصبح الأداة الأولى في صورتها النهائية مؤلفة من (35) فقرة، موزعة على المجالات الأربعة. والثانية مؤلفة من 23 فقرة، موزعة على المجالات الأربعة.

ثبات أداتي الدراسة

لأغراض التحقق من ثبات أداتي الدراسة؛ تم تطبيق أداتي الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من 25 مديرًا ومديرة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، وبفارق زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين (الأول والثاني)، كما تم التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا α Cronbach's، وذلك كما هو مبين في الجدول 3.

جدول (3): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة لأداة الدراسة ومجالاتها.

الأنماط القيادية	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة	عدد الفقرات	أنماط الاتصال	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة	عدد الفقرات
الديمقراطي	0.95	0.81	12	الهابط	0.78	0.89	6
الأثوقرراطي	0.88	0.85	11	الصاعد	0.93	0.85	8
التسيبي	0.85	0.87	7	الأفقي	0.92	0.90	4
الترسلّي	0.83	0.89	5	متعدد الاتجاهات	0.91	0.87	5

يُلاحظ من الجدول 3 أنَّ قيم ثبات الاتساق الداخلي للأنماط القيادية قد تراوحت من 0.83 وحتى 0.95، ولأنماط الاتصال قد تراوحت من 0.78 وحتى 0.93، في حين تراوحت قيم ثبات إعادة للأنماط القيادية من (0.81) وحتى (0.89)، في حين تراوحت قيم ثبات إعادة للأنماط الاتصال من (0.85) وحتى (0.90). وهذه القيم تعتبر مقبولة لأغراض هذه الدراسة الكيلاني والشريفين (Al- keelani & Al- Sharefein, 2011: 431).

المعيار المعتمد للحكم على درجة التقدير

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداتي الدراسة والفقرات التي تتبع لها، استخدم الباحث المقياس الثلاثي لتصحيح الأداة للحكم على مستوى الممارسة؛ وذلك على النحو الآتي:

مستوى الممارسة	فئة المتوسطات الحسابية	الوزن النسبي
مرتفع	5.00-3.67	73.3 – 100%)
متوسط	3.66-2.34	46.7 – 73.2%)
متدني	2.33 - 1.00	أقل من 46.6%

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة؛ فقد تم إتباع الإجراءات التالية:

- الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- بناء أداتي الدراسة بصورتها الأولية؛ الأولى لقياس الأنماط القيادية الممارسة، وتكونت في صورتها الأولية من 39 فقرة؛ موزعة إلى أربعة أنماط قيادية؛ هي: النمط القيادي الديمقراطي وله 14 فقرة، والنمط القيادي الأتوقراطي وله 12 فقرة، والنمط القيادي الترسلي وله 5 فقرات، والنمط القيادي التسيبي وله 8 فقرات. والثانية لقياس أنماط الاتصال الممارسة، وتكونت من (26) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، هي: نمط الاتصال الهابط، وله 6 فقرات، ونمط الاتصال الصاعد، وله 9 فقرات، ونمط الاتصال الأفقي وله 5 فقرات، ونمط الاتصال متعدد الاتجاهات (الشبكي)، وله 6 فقرات.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة.
- التَحَقُّق من دلالات صدق وثبات أداتي الدراسة بصورتها الأولية للخروج بالصورة النهائية، إذ تم عرضهما بصورتها الأولية على لجنة مؤلفة من 11 محكماً ومحكمة من ذوي الخبرة والاختصاص لتصبح الأداة الأولى في صورتها النهائية مؤلفة من (35) فقرة، وزعت على مجالات الدراسة الأربعة، وهي: النمط الديمقراطي، والنمط الأتوقراطي، والنمط التسيبي، والنمط الترسلي. والثانية مؤلفة من (23) فقرة، وزعت على المجالات الأربعة، وهي: نمط الاتصال الهابط، ونمط الاتصال الصاعد، ونمط الاتصال الأفقي، ونمط الاتصال متعدد الاتجاهات (الشبكي).

- توزيع أدوات الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة.
- الطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على فقرات أدوات الدراسة كما يرونها معبرة عن وجهة نظرهم بكل صدق وموضوعية. وذلك بعد أن تمت إحاطتهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
- جمع الاستبانات، ثم تفريغ البيانات وإدخالها إلى ذاكرة الحاسوب، بهدف المعالجة الإحصائية لها، للإجابة عن أسئلة الدراسة.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة؛ وتشمل:

1. المرحلة التعليمية، ولها فئتان (أساسي، ثانوي).
2. الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).
3. سنوات الخدمة في الإدارة، ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المتغيرات التابعة؛ وهي:

1. تقدير أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي ونمط الاتصال الممارس.

المعالجات الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، حيث استخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة بالصورة الأولية، وللإجابة عن السؤال الأول والثاني استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات أفراد العينة للأنماط القيادية وأنماط الاتصال الممارسة والفقرات التابعة لكلٍ منها، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال، وللإجابة عن السؤال الرابع والخامس تم استخدام تحليل التباين الثلاثي دونما تفاعل، متبوعاً باختبار ليفين (Levene) للمقارنات البعدية؛ واختبار Games-Howell لمعرفة الفروق ذات الدلالة في مستويات متغير (سنوات الخدمة في الإدارة).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصَّ على: "ما مستوى الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس في محافظة جرش؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقدير استجابات أفراد العينة للأنماط القيادية الممارسة، وذلك كما هو مبين في الجدول 4.

جدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للأنماط القيادية مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

الرتبة	الرقم	الأنماط القيادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة
1	1	الديمقراطي	3.69	0.71	73.0	مرتفع
2	4	الترسلي	3.41	0.66	68.3	متوسط
3	3	التسيبي	2.69	0.62	53.8	متوسط
4	2	الأثوقراطي	2.53	0.64	50.51	متوسط

يُلاحظ من الجدول 4 أنَّ الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش قد جاءت وفقاً للترتيب الآتي: النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى، وبوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.71)، وبوزن نسبي (73.0%)، وضمن مستوى ممارسة مرتفع، تلاه النمط القيادي الترسلي في المرتبة الثانية، وبوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.66)، وبوزن نسبي (68.3%)، وضمن مستوى ممارسة (متوسط)، ثم النمط القيادي التسيبي في المرتبة الثالثة، وبوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.62)، وبوزن نسبي (53.8%)، وضمن مستوى ممارسة (متوسط)، وأخيراً النمط القيادي الأثوقراطي، وبوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.64)، وبوزن نسبي (50.51%)، وضمن مستوى ممارسة (متوسط). وهذه النتائج تشير إلى أن النمط القيادي الديمقراطي سائد على الأنماط الأخرى وربما يعزو الباحث ذلك إلى توجه الدولة الديمقراطي والذي يركز عليه صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين في المواقف والأوراق النقاشية المتعددة، بحيث تصبح الديمقراطية نهج حياة على مستوى الفرد والمجتمع، وحتى تقوم المؤسسات الحكومية على أساس ديمقراطي لأن الفكر الديمقراطي يتطلب وجود مثل هذه المؤسسات، وإلا لحصل اختلاف بين الفكر الذي ندعي تبنيه والسلوك الذي نمارسه. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: شحادة (2008, Shehadeh)؛ عربيات (2012, Arabiat)؛ الخطيب وعاشور (AI- Khateeb & Ashoor, 2017)؛ ساكسينا، وديسانغهير، وستوبارت وولكر (Saxena, Desanghere, Stobart, Walker, 2017). واختلفت مع نتيجة دراسة قشوع (Qashoo, 2016) التي توصلت إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يمارس بدرجة متوسطة، وكذلك اختلفت مع نتيجة دراسة كيبانغات (2017, Kiplangat) التي أظهرت أن النمط السائد هو النمط التسلطي، وربما يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف طبيعة المجتمعات والأداة المستخدمة فيها.

أما مجي الأنماط الأخرى بهذا الترتيب فهذا يعني أننا ما زلنا نمارس بعض من تلك الأنماط الأخرى، وأنها بحاجة إلى زيادة وعي وتدريب حتى نتخلص من العديد من هذه الأنماط التي قد يحتاجها المدير أحياناً، أو ربما يعود ذلك لعدم قناعة بعض المديرين بإعطاء مزيداً من الحرية للمعلمين في عملهم، حيث إن المعلمين قد يستغلوا هذه الحرية بطريقة مغلوبة فيطر هؤلاء المديرين إلى ممارسة الأنماط الأخرى وفقاً لمقتضيات الظروف التي تواجه المديرين في

مدارسهم. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الخطيب وعاشور (Al-Khateeb & Ashoor, 2017). اختلفت مع نتيجة دراسة كل من: شحادة (Shehadeh, 2008)؛ عربيات (Arabi, 2012) إذ توصلنا إلى مستوى ممارسة مرتفع لنمطي القيادة التسيبي والاتوقراطي، وربما يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف طبيعة المجتمعات والأداة المستخدمة فيها.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي الديمقراطي لديهم، وذلك كما هو مبين في الجدول 5.

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي الديمقراطي مرتبةً تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات نمط القيادة (الديمقراطي)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	2	يتعامل بلباقة وكياسة مع المعلمين	4.01	0.81	80.2	مرتفع
2	9	يتيح الحرية للمعلمين أثناء الاجتماعات لإبداء آرائهم	3.95	0.79	79.0	مرتفع
3	1	يعمل بروح الفريق	3.89	0.85	77.8	مرتفع
4	11	يحرص على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين	3.86	0.87	77.2	مرتفع
5	10	يتعامل بمرونة مع العاملين عند تطبيقه للتشريعات الإدارية	3.81	0.88	76.2	مرتفع
6	5	يتعامل بعدالة مع جميع العاملين في المدرسة	3.78	0.91	75.6	مرتفع
7	3	يهتم باقتراحات المعلمين الإيجابية ويضعها موضع التنفيذ	3.75	0.84	75.0	مرتفع
8	4	يحرص على تلبية احتياجات المعلمين والطلبة	3.68	0.82	73.6	مرتفع
9	12	ينمي روح المبادرة لدى المعلمين	3.67	0.93	73.4	مرتفع
10	8	يوازن بين مصلحة المدرسة واحتياجات المعلمين	3.24	0.85	64.8	متوسط
11	7	يشجع المعلمين على النقد البناء	3.12	0.91	62.4	متوسط
12	6	يطبق مبدأ اللامركزية الإدارية	3.05	0.93	61.0	متوسط

يبين الجدول 5 أن فقرات النمط القيادي الديمقراطي لديهم صُنِّفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن مستويي ممارسة؛ هما: (مرتفع) لفقرات ذوات الرتب من 1 وحتى 9، وبوزن نسبي تراوح (73.4% - 80.2%)، و(متوسط) لفقرات ذوات الرتب من 10 وحتى 12، وبوزن نسبي تراوح (61.0%-64.8%).

إن مجيء الفقرة (2) والتي تنص على "يتعامل بلباقة وكياسة مع المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.81) وضمن مستوى ممارسة مرتفع، وبوزن نسبي (80.2%)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (9) التي تنص على "يُتيح الحرية للمعلمين أثناء الاجتماعات لإبداء آرائهم" بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.79)، وبوزن نسبي (79.0%).

ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة ربما إلى أن مديري المدارس في محافظة جرش هم من بيئات محافظة وغالبيتهم يدينون بالدين الإسلامي الحنيف الذي أوصى بضرورة التعامل مع الآخرين في ضوء النهج الإسلامي الذي يرى أن التبسم في وجه الآخرين يُعد صدقة، ومن هنا نجد أن هؤلاء المديرين يتعاملون مع المعلمين بلطف أو ربما لقناعة المديرين بأنه لا فرق بين المدير والمعلم من الناحية الوظيفية، فاختلاف المسمى الوظيفي لا يعطي أفضلية أحدهما على الآخر بل إن كليهما يعمل ضمن مسؤولياته وصلاحياته، وأن مجموع هذه الأعمال تصب لصالح العملية التعليمية التعلمية، ومن هذا المنطلق فإن مديري المدارس يستمعون لآراء زملائهم لأنها آراء تثري العمل فكرياً وسياسياً وثقافياً واجتماعياً واقتصادياً وقيماً بحيث تشكل لديهم نتيجة الدراسة والخبرات الحياتية المعاشة.

في حين جاءت الفقرة (6) والتي تنص على "يطبق مبدأ اللامركزية الإدارية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) وبانحراف معياري (0.93)، وبوزن نسبي (61.0%)، سبقتها الفقرة (7) التي تنص على "يشجع المعلمين على النقد البناء" بمتوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (0.91)، وبوزن نسبي (62.4%). وربما يمكن تفسير ذلك إلى أن هذا الأمر يتماشى مع النمط الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم؛ إذ تعتمد الوزارة مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ لذلك فإن المدير يسير وفق هذا التوجه من حيث إنه هو مصدر للتعليمات والتوجيهات.

كذلك تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي الترسلّي لديهم، وذلك كما هو مبين في الجدول 6.

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي الترسلي مرتبةً تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات نمط القيادة (الترسلي)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	35	يتعامل مع المعلمين بإنسانية	3.82	0.83	76.4	مرتفع
2	33	يتعامل مع الموقف حسب طبيعة المهمة	3.61	0.85	72.2	متوسط
3	31	يحدد المهام المطلوبة من المعلمين في ضوء الأهداف المحددة	3.52	0.87	70.4	متوسط
4	34	يشرك المعلمين باتخاذ القرارات الإدارية	3.11	0.89	62.2	متوسط
5	32	يفوض صلاحيات للمعلمين كل حسب قدراته	3.01	0.91	60.2	متوسط

لوحظ من الجدول 6 أنَّ فقرات النمط القيادي الترسلي لديهم صُنِّفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن مستويي ممارسة؛ هما: (مرتفع) للفقرة ذات الرتبة 1، وبوزن نسبي (76.4%)، و(متوسط) للفقرات ذات الرتب من 2 وحتى 5، وبوزن نسبي تراوح (60.2% - 72.2%).

إنَّ مجي الفقرة (35) في المرتبة الأولى والتي تنص على "يتعامل مع المعلمين بإنسانية" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.83) ضمن مستوى ممارسة مرتفع، وبوزن نسبي (76.4%)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (33) والتي تنص على "يتعامل مع الموقف حسب طبيعة المهمة" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.85)، وبوزن نسبي (72.2%). ربما يعود ذلك إلى إيمان مديري ومديرات المدارس بأهمية العلاقات الإنسانية والمشاركة في القرار كأساس للإدارة الناجحة، أو ربما يعود ذلك إلى أن معظم مديري المدارس هم من أصحاب الخدمة في الإدارة الأكثر من 5 سنوات وهذا يعني أنه قد تكون لديهم بالخبرة المهارات الإدارية اللازمة للتعامل مع العاملين حيث إنهم يتعاملون مع الآخرين من منطلق أن هناك فروق فردية بين هؤلاء العاملين وبالتالي يتعاملون حسب مقتضيات الموقف وباعتدال وفق النظرية الموقفية التي ترى أن على مدير المدرسة التعامل وفق الحالة ووفق خصائص العاملين، وأن هؤلاء المديرين ينطلقون أثناء تعاملهم مع الآخرين بقناعات أن هؤلاء هم زملاء عمل وينبغي التعامل معهم بمنطلق إنساني لأن الإنسانية في العمل ترفع من الدافعية لدى هؤلاء المعلمين مما يحسن من أدائهم ويجعلهم يقومون بواجباتهم بمعنوية عالية. وفيما يتعلق بمجيء الفقرة (32) والتي تنص على "يفوض صلاحيات للمعلمين كل حسب قدراته" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.91) ضمن مستوى ممارسة متوسط، وبوزن نسبي (60.2%)، سبقتها الفقرة (34) والتي تنص على "يشرك المعلمين باتخاذ القرارات الإدارية" بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.89) ضمن مستوى ممارسة متوسط،

وبوزن نسبي (62.2%). فهذا يؤكد للمديرين أن هؤلاء المعلمين ربما لا يمتلكون بعد المهارات اللازمة لهم لكي يفوض إليهم الصلاحيات؛ حيث إن هذه الصلاحيات المفوضة يحاسب عليها المدير ونتيجة لذلك فإن هؤلاء المديرين يتوجسون خيفة من نتائج هذا التفويض الأمر الذي يدفعهم إلى مباشرة هذه الصلاحيات بأنفسهم دون تفويض الآخرين بها.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي التسيبي لديهم، وذلك كما هو مبين في الجدول 7.

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي التسيبي مرتبةً تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

المرتبة	الرقم	مضمون فقرات نمط القيادة (التسيبي)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	30	تتأثر قراراته بآراء المعلمين	3.13	0.93	62.6	متوسط
2	27	يتيح الحرية للمعلمين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة	3.11	0.96	62.2	متوسط
3	29	يتعامل بمرونة زائدة عند تطبيقه للتشريعات الإدارية	2.77	0.96	55.4	متوسط
4	26	يتجنب المساءلة للمعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	2.56	0.95	51.2	متوسط
5	24	يتجنب مواجهة المشكلات التي تواجه مدرسته	2.48	1.07	49.6	متوسط
6	28	ينقاد لطلبات المعلمين من غير دراستها	2.44	0.96	48.8	متوسط
7	25	يقوم بإدارة اجتماعات المعلمين دون هدف محدد	2.34	0.98	46.8	متدني

يظهر من الجدول 7 أنَّ فقرات النمط القيادي التسيبي لديهم صُنِّفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن مستويي ممارسة؛ هما: (متوسط) للفقرات ذات الرتبة من 1 وحتى 6، وبوزن نسبي تراوح ما بين (48.8%-62.6%)، و(متدني) للفقرة ذات الرتبة 7، وبوزن نسبي (46.8%).

إن مجي الفقرة (30) في المرتبة الأولى والتي تنص على "تتأثر قراراته بآراء المعلمين" بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.93) ضمن مستوى ممارسة متوسط، وبوزن نسبي (62.6%)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (27) والتي تنص على "يتيح الحرية للمعلمين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة" بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.96) ضمن مستوى ممارسة متوسط، وبوزن نسبي (62.2%). ربما يعود إلى أنه لا يحدد لهؤلاء المعلمين الأهداف ولا طرائق العمل بشكل واضح فيعتمدون على أنفسهم في تنفيذ مهامهم التعليمية التعليمية لذلك نرى بأن المدير يقبل بأي قرارات من المعلمين حول تسيير مهامه الإدارية

فتتأثر قراراته بآراء هؤلاء المعلمين حيث إنه يعطيهم كافة الصلاحيات والحرية في العمل دون أن يراقبهم حتى لا يؤثر على مجريات سير العملية التعليمية كونه هو المقصر في تحديد تلك المهام فبالتالي يقبل بأي نتائج من هؤلاء المعلمين.

أما مجيء الفقرة (25) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "يقوم بإدارة اجتماعات المعلمين دون هدف محدد" بمتوسط حسابي (2.34) وبانحراف معياري (0.98) ضمن مستوى ممارسة متدني، وبوزن نسبي (46.8%). ربما يعود ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يتخذون هذا النمط القيادي لهم بإدارة المدرسة غير مبالغين للاجتماعات حتى لا يتواجهوا مباشرة وجهًا لوجه مع المعلمين الذين تكثرت أسئلتهم واستفساراتهم فيقللوا من هذه الاجتماعات وإن حصلت مثل هذه الاجتماعات فإنها تكون مجردة، وغير محددة الأهداف غاية المدير منها تسجيلها في سجله الخاص. وأخيرًا؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ل فقرات النمط القيادي الأتوقراطي لديهم، وذلك كما هو موضح في الجدول 8.

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي الأتوقراطي مرتبة تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية

المرتبة	الرقم	مضمون فقرات نمط القيادة (الأتوقراطي)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	المستوى
1	16	يطبق القوانين والأنظمة بحرفيتها	0.98	3.36	67.2	متوسط
2	15	يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المعلمين	0.85	2.94	58.8	متوسط
3	13	يتخذ بعض قراراته دون استشارة المعلمين	0.97	2.85	57	متوسط
4	14	يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة المعلمين	1.01	2.66	53.2	متوسط
5	17	يصدر أحكامًا متسريعة في حل المشكلات	1.04	2.59	51.8	متوسط
6	19	يتبع أسلوب الضغط لإنجاز العمل	0.9	2.51	50.2	متوسط
7	21	يرفض قبول الأعذار في حالة عدم إنجاز العمل المطلوب	1.03	2.36	47.2	متوسط
8	20	يرفض النقد بكافة أشكاله	0.98	2.32	46.4	متوسط
9	18	يهمل العلاقات الإنسانية	0.94	2.19	43.8	متدني
10	22	يترصد أخطاء المعلمين مهما كانت بسيطة	1.01	2.01	40.2	متدني
11	23	يعتمد أسلوب الفوقية في تعامله مع المعلمين	1.04	1.99	39.8	متدني

يبين الجدول 8 أن فقرات النمط القيادي الأتوقراطي لديهم صُنِّفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن مستويي ممارسة؛ هما: (متوسط) للفقرات ذات الرتب من 1 وحتى 8، وبوزن نسبي تراوح (46.4%-67.2%)، و(منخفض) للفقرات ذات الرتب من 9 وحتى 11، وبوزن نسبي تراوح (39.8%-43.8).

إن مجي الفقرة (16) في المرتبة الأولى والتي تنص على "يُطبق القوانين والأنظمة بحرفيتها" بمتوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (0.98) ضمن مستوى ممارسة متوسط، وبوزن نسبي (67.2%)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (15) والتي تنص على "يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المعلمين" بمتوسط حسابي (2.94) وبانحراف معياري (0.85) ضمن مستوى ممارسة متوسط، وبوزن نسبي (58.8%). فربما يعود ذلك إلى خصائص المدير الأتوقراطي فهو يرى بضرورة التقيد بالتعليمات والأنظمة بحرفية لأنها تشكل له الدرع الواقي فيما يتخذ من قرارات أو يسلك من سلوك وهذا السلوك يؤدي به إلى الإهتمام بالعمل نفسه والأداء بعيداً عن الإهتمام بالمعلمين أنفسهم لأنه يرى أن نجاح هذه المدرسة يكون بمقدار ما يؤديه من أعمال ومهام نصت عليها اللوائح والتعليمات. أما مجي الفقرة (23) في المرتبة الأخيرة، والتي تنص على "يعتمد أسلوب الفوقية في تعامله مع المعلمين" بمتوسط حسابي (1.99) وبانحراف معياري (1.04) ضمن مستوى ممارسة متدني، وبوزن نسبي (39.8%). يمكن تفسير ذلك أن المدير لا يعتمد في تعامله مع الناس أسلوب الفوقية لأنه يعي تماماً أن منصبه الإداري لا يخوله التعامل مع الناس بهذه الطريقة، وأن واجبه الإشراف عليهم وتسيير شؤون العمل بعيداً عن أن يرى نفسه أعلى منهم مرتبه، فهو يرى أن المعلمين عليهم تأدية واجبات ومهام تتعلق بالعملية التعليمية التعليمية، كما أن عليه أن يؤدي عمليات إدارية معينة ومحددة وأن مجموع هذه المهام التي يؤديها هو والمعلمون جميعاً تصب في نجاح العملية التعليمية داخل المدرسة وهذا الشيء المطلوب.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الذي نصَّ على: "ما مستوى أنماط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأنماط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس في محافظة جرش، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، والجدول 9 يبين ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأنماط الاتصال الممارسة مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	أنماط الاتصال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	3	الأفقي	3.62	0.74	72.4	متوسط
2	4	متعدد الاتجاهات [الشبكي]	3.6	0.85	72.0	متوسط
3	2	الصاعد	3.56	0.76	71.2	متوسط
4	1	الهابط	3.32	0.73	66.4	متوسط

يُلاحظ من الجدول 9 أنَّ أنماط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس في محافظة جرش قد جاءت وفقاً للترتيب الآتي: نمط الاتصال الأفقي في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.62)، وبانحراف معياري (0.74)، وبوزن نسبي (72.4)، تلاه نمط الاتصال متعدد الاتجاهات [الشبكي] في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.60)، وبانحراف معياري (0.85)، وبوزن نسبي (72.0)، ثم نمط الاتصال الصاعد في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.56)، وبانحراف معياري (0.76)، وبوزن نسبي (71.2)، ثم تلاه نمط الاتصال الهابط في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.32)، وبانحراف معياري (0.73)، وبوزن نسبي (66.4).

إن مجيء التوسط أو الوسطية في مستوى ممارسة أنماط الاتصال المختلفة يشير إلى أن هناك ما زال ضعفاً في مهارات الاتصال لدى هؤلاء المديرين، وأن عليهم تنمية هذه المهارات بطرق مختلفة، وأن على وزارة التربية والتعليم الإهتمام بهذا الجانب نظراً لأهمية الاتصال والتواصل في العملية التعليمية، إذ يبني عليها كثيراً قضية الاقتناع والافتتاح والقدرة على القيام بالأعمال، كما أن مجيء النمط الأفقي بالمرتبة الأولى يمكن تفسيره في ضوء احتياجات المديرين إذ أنهم يقومون بتبادل المعرفة والخبرات الإدارية المختلفة فيما بينهم. وربما يعود مجيء نمط الاتصال الأفقي في المرتبة الأولى إلى تشابه المستوى الوظيفي لمديري ومديرات المدارس، والظروف التي يعملون فيها، وكذلك امتلاكهم لنفس الصلاحيات والمسؤوليات الأمر الذي جعل هذا النمط محبباً لهم. وهذه النتيجة تعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والتي اتبعتها وزارة التربية والتعليم في مطلع القرن الحالي من خلال تطبيق مبدأ تقسيم العمل وهذا ما أكدته عياصرة والفاضل (2006)، حيث إن هذه التغيرات فتحت المجال أمام مدرء ومديرات المدارس اعتماد نمط الاتصال الأفقي في نفس المستوى الإداري، حيث سمحت للمعلمين والمعلمات الاتصال مع بعضهم البعض بشكل أفقي من خلال لجان التنسيق للمباحث المختلفة، وكذلك من خلال لجان الأنشطة المدرسية المختلفة. أما مجيء النمط متعدد الاتجاهات (الشبكي) بالمرتبة الثانية ربما يفسر ذلك في ضوء الموقف الاتصالي نفسه حيث يستخدمه المديرون في الاجتماعات واللقاءات المفتوحة مع المجتمع لذا يحرص المديرون على أن يظهروا للآخرين تمكنهم من مهارات التواصل الاجتماعي في هذه المواقف. ويمكن تفسير مجيء النمط الصاعد بالمرتبة الثالثة وبمستوى متوسط ربما نتيجة لاعتماد المديرين على التواصل مع المسؤولين إما ورقياً أو باستخدام الإنترنت بعيداً عن التواصل وجهاً لوجه فيحرص المديرون عن مواجهة المسؤولين قدر المستطاع ابتعاداً عن النقد أو تسجيل الملاحظات. أما مجيء النمط الهابط بالمرتبة الأخيرة فربما يعود ذلك إلى أن المديرين قد اعتادوا على التواصل اليومي مع هؤلاء المعلمين حسب طبيعة المهنة فبالتالي لا يكثرثون كثيراً بمهارات التواصل معهم كون كل طرف يفهم الطرف الآخر.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المعاينة (Al- Maaytah, 2015) التي أظهرت مستوى مرتفعاً لممارسة أنماط الاتصال (الأفقي، والشبكي، والصاعد، والهابط)، وربما يعود ذلك لاختلاف خصائص المجتمعات التي أجريت عليها تلك الدراسات، وربما كذلك إلى اختلاف المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة وطريقة تصحيحها.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات نمط الاتصال الأفقي لديهم، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول 10.

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات نمط الاتصال الأفقي مرتبةً تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

المرتبة	الرقم	مضمون فقرات بعد أنماط الاتصال (الأفقي)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	16	يشارك زملائه بفاعلية في النشاطات المختلفة على مستوى المديرية	3.75	0.86	75.0	مرتفع
2	15	يشارك في رأيه في القضايا المطروحة على مستوى المديرية	3.71	0.81	74.2	مرتفع
3	17	يتبادل الخبرات مع زملاءه في العمل	3.58	0.87	71.6	متوسط
4	18	يخطط لمدرسته بالتعاون مع زملائه المديرين الآخرين	3.45	0.93	69.0	متوسط

يُلاحظ من الجدول 10 أنَّ فقرات نمط الاتصال الأفقي لديهم قد صُنِّفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن مستويي ممارسة؛ هما: (مرتفع) للفقرتين ذواتي الرتب من 1 وحتى 2، وبوزن نسبي تراوح (75.0-74.2)، و (متوسط) للفقرات ذوات الرتب من 3 وحتى 4، وبوزن نسبي تراوح (71.6-69.0).

إن مجي الفقرة (16) في المرتبة الأولى والتي تنص على "يشارك زملائه بفاعلية في النشاطات المختلفة على مستوى المديرية" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.86) ضمن مستوى ممارسة مرتفع، وبوزن نسبي (75.0%)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (15) والتي تنص على "يشارك في تقديم رأيه في القضايا المطروحة على مستوى المديرية" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.81) ضمن مستوى ممارسة مرتفع، وبوزن نسبي (74.2%). فربما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء حرص مديري المدارس على تطوير أنفسهم والاستفادة من خبرات الزملاء المديرين الآخرين في المدارس الأخرى، وتبادل المعرفة فيما يخص العملية التعليمية التعليمية. أما مجي الفقرة (18) في المرتبة الأخيرة، والتي تنص على "يخطط لمدرسته بالتعاون مع زملائه المديرين الآخرين" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.93) ضمن مستوى ممارسة متوسط، وبوزن نسبي (69.0%). فيمكن عزو ذلك أن

مديري المدارس لديهم الخبرات الكافية في مجال التخطيط التي تجعلهم يعتمدون على أنفسهم في التخطيط لمدارسهم دون اللجوء للزملاء الآخرين بالمدارس الأخرى.

كذلك تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات نمط الاتصال متعدد الاتجاهات [الشبكي] لديهم، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول 11.

جدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات نمط الاتصال الشبكي مرتبةً تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات بعد أنماط الاتصال (متعدد الاتجاهات [الشبكي])	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	22	يشارك في المؤتمرات والندوات العلمية بفاعلية	3.72	0.98	74.4	مرتفع
2	23	يتحدث بلغة تتوافق مع مستوى المستقبل	3.68	0.99	73.6	مرتفع
3	20	يشارك مع مديري المدارس الآخرين في اللقاءات المفتوحة مع مدير التربية	3.62	1.04	72.4	متوسط
4	21	يتبادل الأفكار والآراء مع المشرفين التربويين	3.56	0.98	71.2	متوسط
5	19	يشارك زملاءه في عقد اللقاءات الحوارية مع الطلبة	3.42	1.18	68.4	متوسط

يُلاحظ من الجدول 11 أن فقرات نمط الاتصال متعدد الاتجاهات [الشبكي] لديهم قد صُنِّفت وفقاً لأوساطها الحسابية كما في المعيار المذكور في الطريقة والإجراءات ضمن مستويي ممارسة؛ هما: (مرتفع) للفقرتين ذواتي الرتب من 1 وحتى 2، وبوزن نسبي تراوح (73.6-74.4)، و(متوسط) للفقرات ذوات الرتب من 3 وحتى 5، وبوزن نسبي تراوح (68.4-72.4).

إن مجي الفقرة (22) في المرتبة الأولى والتي تنص على "يشارك في المؤتمرات والندوات العلمية بفاعلية" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.98) ضمن مستوى ممارسة مرتفع، وبوزن نسبي (74.4%)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (23) والتي تنص على "يتحدث بلغة تتوافق مع مستوى المستقبل" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.99) ضمن مستوى ممارسة مرتفع، وبوزن نسبي (73.6%). ربما يمكن عزو هذه النتيجة في ضوء الحوافز الممنوحة للمديرين وللتصنيفات فكل يسعى إلى أن يحوز على لقب خبير إداري ولا يتسنى له ذلك إلا عن طريق القيام بالأبحاث والنشر في مجالات مختلفة وحضور المؤتمرات والمشاركة فيها، وأن هذه القضايا التي تناولها هؤلاء المديرين تتعلق بمستقبل التربية وإيجاد حلول للعوائق المستقبلية والتحديات التي تواجه هؤلاء المديرين في مدارسهم. أما مجي الفقرة (19) في

المرتبة الأخيرة، والتي تنص على "يشترك زملائه في عقد اللقاءات الحوارية مع الطلبة" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.18) ضمن مستوى ممارسة متوسط، وبوزن نسبي (68.4%). فيمكن تفسيرها في ضوء انشغال المدير وانهماكه في العمل حيث أشارت الدراسة الحالية إلى أن المديرين لا يقومون بتفويض الصلاحيات للعاملين معهم بصورة كافية الأمر الذي يعني أن يباشر المدير عمله بنفسه مما يشكل عبئاً كبيراً على عاتقه ومن هنا يكتفي المدير بعقد الاجتماعات مع الطلبة بحضور زملائه المعلمين وتقديم تغذية راجعة له عن محتوى تلك الاجتماعات.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات نمط الاتصال الصاعد لديهم، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول 12.

جدول (12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات نمط الاتصال الصاعد مرتبةً تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات بعد أنماط الاتصال (الصاعد)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	14	يقوم بتحويل طلبات المعلمين إلى مديرية التربية والتعليم للبت فيها	3.82	0.96	76.4	مرتفع
2	13	يسير بإجراءات التصنيف الرتبتي للمعلمين	3.78	0.95	75.6	مرتفع
3	7	يتقبل آراء ومقترحات المعلمين	3.64	0.96	72.8	متوسط
4	12	يزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات	3.61	0.85	72.2	متوسط
5	9	يطلب من المعلمين تزويده بالمشكلات التي تواجههم شفهياً أو مكتوبة لاتخاذ القرار بشأنها	3.56	1.05	71.2	متوسط
6	11	يتقبل النقد البناء من المعلمين	3.48	0.95	69.6	متوسط
7	8	يسمح للمعلمين بتقديم الشكاوى إلى الجهات الإدارية العليا من خلاله	3.34	0.97	66.8	متوسط
8	10	يطلب من المعلمين تزويده بالأفكار الجديدة مكتوبة	3.23	1.04	64.6	متوسط

يُلاحظ من الجدول 12 أنّ فقرات نمط الاتصال الصاعد لديهم قد صُنِّفت وفقاً لأوساطها الحسابية كما في المعيار المذكور في الطريقة والإجراءات ضمن مستويي ممارسة؛ هما: (مرتفع) للفقرتين ذواتي الرتب من 1 وحتى 2، وبوزن نسبي تراوح (75.6-76.4)، و(متوسط) للفقرات ذات الرتب من 3 وحتى 8، وبوزن نسبي (64.6-72.8).

إن مجي الفقرة (14) في المرتبة الأولى والتي تنص على "يقوم بتحويل طلبات المعلمين إلى مديرية التربية والتعليم للبيت فيها" بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.96) ضمن مستوى ممارسة مرتفع، وبوزن نسبي (76.4%)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (13) والتي تنص على "يسير بإجراءات التصنيف الرتبتي للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.95) ضمن مستوى ممارسة مرتفع، وبوزن نسبي (75.6%). يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء مهام ومسؤوليات المدير إذ يتوجب عليه في ضوء التعليمات واللوائح أن يقوم بإيصال طلبات المعلمين المقدمة إليه إلى مديرية التربية والتعليم للبيت فيها بعد أن يكون قد شرح عليها ما يناسب الواقع، كما أنه يتوجب عليه السير بإجراءات ترقية المعلم في ضوء نظام الرتب المعمول به بوزارة التربية والتعليم الأردنية بعد التأكد من كافة الأوراق المرفقة من أبحاث ونشاطات في مؤتمرات، والتأكد من صحة هذه الأوراق ليرسلها إلى مديرية التربية والتعليم بعد وضع التوصيات المناسبة عليها.

أما مجيئ الفقرة (10) في المرتبة الأخيرة، والتي تنص على "يطلب من المعلمين تزويدهم بالأفكار الجديدة مكتوبة" بمتوسط حسابي (3.23) وبانحراف معياري (1.04) ضمن مستوى ممارسة متوسط، وبوزن نسبي (64.6%). فربما يعود ذلك إلى أن غالبية المديرين يتعاملون وفق سياسة الباب المفتوح وهذا يعني التواصل مع المعلمين وجهاً لوجه وتبادل الأفكار معهم دون حواجز أو رسميات الأمر الذي جعل عملية تبادل الأفكار حاصلة دون الحاجة كما يرى المعلمون إلى كتابتها ورقياً.

وأخيراً؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات نمط الاتصال الهابط لديهم، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول 13.

جدول (13): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات نمط الاتصال الهابط مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

المرتبة	الرقم	مضمون فقرات بعد أنماط الاتصال (الهابط)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	5	يهتم بإيصال التعليمات إلى المعلمين	3.71	0.93	74.2	مرتفع
2	4	يستخدم سجل البلاغات الرسمية لإيصال التعليمات للمعلمين	3.68	0.96	73.6	مرتفع
3	6	يستعين بالهاتف لإيصال التعليمات إلى المعلمين	3.35	1.03	67.0	متوسط
4	2	يوظف التكنولوجيا للاتصال بالمعلمين عند الضرورة	3.30	0.97	66.0	متوسط
5	3	يوظف لوحة الإعلانات في المدرسة لتوصيل التعليمات للمعلمين	3.02	1.11	60.4	متوسط
6	1	يطالب المعلمين بتقديم ملاحظاتهم عن طبيعة العمل	2.86	0.99	57.2	متوسط

يُلاحظ من الجدول 13 أن فقرات نمط الاتصال الهابط لديهم قد صُنِفَتْ وفقاً لأوساطها الحسابية كما في المعيار المذكور في الطريقة والإجراءات ضمن مستويي ممارسة هما: (مرتفع) للفقرات ذوات الرتب من 1 وحتى 2، وبوزن نسبي تراوح (73.6-74.2)، ومتوسط للفقرات ذوات الرتب من 3 وحتى 6، وبوزن نسبي تراوح (57.2-67.0).

إن مجي الفقرة (5) في المرتبة الأولى والتي تنص على "يهتم بإيصال التعليمات إلى المعلمين" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.93) ضمن مستوى ممارسة مرتفع، وبوزن نسبي (74.2%)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (4) والتي تنص على "يستخدم سجل البلاغات الرسمية لإيصال التعليمات للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.96) ضمن مستوى ممارسة مرتفع، وبوزن نسبي (73.6%). فيمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء المسؤوليات المنوطة بمديري المدارس حيث هم مطالبون أمام المسؤولين بإيصال التعليمات الواردة من المديرية وتبليغ المعلمين فيها مستخدمين سجل البلاغات الرسمية الخاصة لكي يقوم المعلمون بتنفيذ ما ورد في هذه البلاغات ليخلى المدير مسؤوليته عن هذا التبليغ، كما أنه يقوم بمتابعة ما تحتويه هذه البلاغات من إجراءات. أما مجي الفقرة (1) في المرتبة الأخيرة، والتي تنص على "يطالب المعلمين بتقديم ملاحظاتهم عن طبيعة العمل" بمتوسط حسابي (2.86)

وبانحراف معياري (0.99) ضمن مستوى ممارسة متوسط، وبوزن نسبي (57.2%). فربما يعود ذلك إلى اعتماد المديرين على ذواتهم في تتبع وملاحظة بيئة العمل دون الحاجة الماسة لتدوينها من قبل المعلمين مع الانتباه إلى الأخذ بعين الاعتبار ما يقدمه هؤلاء المعلمون من ملاحظات حول العمل كتنغذية راجعة للمدير.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الذي نصَّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الأنماط القيادية وأنماط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس في محافظة جرش؟".

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث؛ فقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الأنماط القيادية بأنماط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس في محافظة جرش، وذلك كما هو مبين في الجدول 14.

جدول (14): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الأنماط القيادية بأنماط الاتصال الممارسة.

أنماط القيادة				الإحصائي	العلاقة	أنماط الاتصال
الترسلي	التسيبي	الأثقراطي	الديمقراطي			
0.63	-0.17	-0.15	0.51	<i>P</i>	الهابط	
0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية		
0.70	-0.19	-0.29	0.63	<i>P</i>	الصاعد	
0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية		
0.61	-0.15	-0.27	0.61	<i>P</i>	الأفقي	
0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية		
0.59	-0.29	-0.29	0.63	<i>P</i>	متعدد الاتجاهات	
0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	[الشبكي]	

يُلاحظ من الجدول 14 أنَّ معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الأنماط القيادية بأنماط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس في محافظة جرش كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وقد تمَّ تصنيف اتجاهها ومن ثمَّ قوتها وفقاً لمعيار (الكيلاني والشريفين، 2011: 431) على النحو الآتي:

– علاقة طردية الاتجاه كبيرة القوة: حيث يبلغ عددها علاقة ارتباطية واحدة من أصل ست عشر علاقة ارتباطية لنمط الاتصال الصاعد بالنمط القيادي الترسلي الممارسة لديهم.

– علاقات طردية الاتجاه متوسطة القوة: حيث يبلغ عددها سبع علاقات ارتباطية من أصل ست عشرة علاقة ارتباطية ل: أ) أنماط الاتصال (الهابط، الصاعد، الأفقي، متعدد الاتجاهات [الشبكي]) بالنمط القيادي الديمقراطي، ب) أنماط الاتصال (الهابط، الأفقي، متعدد الاتجاهات [الشبكي]) بالنمط القيادي الترسلّي؛ الممارسة لديهم.

– علاقات عكسية الاتجاه ضعيفة القوة جداً: حيث يبلغ عددها ثمانى علاقات ارتباطية من أصل ست عشرة علاقة ارتباطية لأنماط الاتصال (الهابط، الصاعد، الأفقي، متعدد الاتجاهات [الشبكي]) بالنمطين القياديين (الأثوقراطي، التسيبي) الممارسة لديهم.

ويعزو الباحث هذه النتيجة ربما إلى التكامل الأفقي بين أنماط الاتصال وأنماط القيادة فهما مكملان لبعضهما البعض وهذا ما أكدته جلاسمان وماركرت (Glassman & Margert, 2002) إذ أشارا إلى أن العلاقة التكاملية الأفقية بين أنماط الاتصال وأنماط القيادة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للمسؤولين باعتبارهم قادة تربويين.

وأشار تابور (Taboor, 2002) إلى أن الأنماط القيادية تواجه تغييراً كبيراً في الدور الذي يقوم به القائد التربوي؛ إذ أصبح هذا الدور وثيق الصلة بقدرة القائد التربوي على الاتصال مع أفراد المؤسسة التي يعمل بها؛ حيث إن امتلاك القائد التربوي لمهارات الاتصال الإداري الفعال تؤثر بشكل فاعل في النمط القيادي الممارس من قبله.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من: شحادة (Shehadeh, 2008)؛ بشرى (Bushra, 2011)؛ سولاجا، وإيدوب وجامبيس (Solaja, Idowub & Jamesb, 2016) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين نمط القيادة ونمط الاتصال الممارس.

رابعاً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع الذي نصّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تُعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، والجنس، وسنوات الخدمة في الإدارة)؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية الممارسة وفقاً للمتغيرات، الجدول 15.

جدول (15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية الممارسة وفقاً للمتغيرات.

المتغير	مستويات المتغير	الإحصائي	الأنماط القيادية الممارسة		
			الديمقراطي	الأثوقراطي	التسيبي
المرحلة التعليمية	أساسي	س	4.12	2.71	2.67
		ع	0.68	0.56	0.52
	ثانوي	س	4.11	2.72	2.66
		ع	0.67	0.58	0.51
الجنس	ذكر	س	3.66	2.52	2.67
		ع	0.58	0.64	0.62
	أنثى	س	3.86	2.74	2.83
		ع	0.71	0.66	0.66
سنوات الخدمة في الإدارة	أقل من 5 سنوات	س	3.78	2.76	2.6
		ع	0.68	0.6	0.77
	5-10 سنوات	س	3.76	2.52	2.78
		ع	0.64	0.58	0.51
	أكثر من 10 سنوات	س	4.12	2.42	2.8
		ع	0.73	0.56	0.75

*س: الوسط الحسابي ع: الانحراف المعياري

لوحظ من الجدول 15 وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية للأنماط القيادية الممارسة ناتجة عن اختلاف مستويات المتغيرات؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين الأوساط الحسابية للأنماط القيادية الممارسة لديهم وفقاً للمتغيرات، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي دونما تفاعل لها لديهم وفقاً للمتغيرات، وذلك كما هو مبين في الجدول 16.

جدول (16): نتائج تحليل التباين الثلاثي دونما تفاعل للأنماط القيادية الممارسة وفقاً للمتغيرات.

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط مجموع المربعات	ف	الدلالة الاحصائية
الديمقراطي	المرحلة التعليمية	2.34	1	2.34	2.46	0.22
	الجنس	52.36	1	52.36	55.09	0.00
	سنوات الخدمة في الإدارة	35.78	2	17.89	18.82	0.01
	الخطأ	137.81	145	0.95		
	الكلية	228.29	149			
الأثوقراطي	المرحلة التعليمية	1.31	1	1.31	0.88	0.32
	الجنس	15.46	1	15.46	2.44	0.00
	سنوات الخدمة في الإدارة	12.65	2	6.33	4.23	0.00
	الخطأ	216.65	145	1.49		
	الكلية	246.07	149			
التسبيبي	المرحلة التعليمية	1.21	1	1.21	0.85	0.12
	الجنس	13.62	1	13.62	9.54	0.00
	سنوات الخدمة في الإدارة	12.86	2	6.43	4.50	0.04
	الخطأ	207.11	145	1.43		
	الكلية	234.8	149			
الترسلي	المرحلة التعليمية	44.23	1	44.23	54.41	0.06
	الجنس	2.35	1	2.35	2.89	0.00
	سنوات الخدمة في الإدارة	41.38	2	20.69	25.45	0.00
	الخطأ	117.87	145	0.81		
	الكلية	205.83	149			

يتضح من الجدول 16 عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين للأنماط القيادية الممارسة لديهم يُعزى للمرحلة التعليمية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة ربما إلى أن مديري ومديرات المدارس يتلقون نفس الإعداد على مستوى الجامعات في مرحلة الدبلوم العالي ومرحلة الماجستير كما أنهم يخضعون لبرامج التدريب

ذاتها، ومن هنا ينطلقون من نفس الفكر الإداري الذي ينعكس على سلوكهم الوظيفي فيمارسون الأنماط القيادية ذاتها وفقاً لطبيعة الموقف الذي يمرون به.

ويبين الجدول 16 وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين للأنماط القيادية الممارسة لديهم يُعزى للجنس؛ لصالح الإناث مقارنة بالذكور.

ويعزو هذه النتيجة ربما إلى ما تبديه مديرات المدارس من التزام وتقيد بالتعليمات واللوائح هذا الأمر يجعلها تنظر للنمط الدكتاتوري بأنه مناسب في بعض المواقف، وأنها تحتاج إلى التأثير في المعلمات وكسب ثقتهم من خلال ممارستها للنمط الديمقراطي والنمط الترسلّي لأنها تقدر ما على هذه المعلمة من مسؤوليات مدرسية وبيئية؛ فهي تحاول بذلك أيضاً أن تكون متساهلة في مواقف أخرى نتيجة لمعرفتها بطبيعة المعلمة المرأة ربة الأسرة والمعلمة داخل المدرسة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة شحادة (Shehadeh, 2008). واختلفت مع نتيجة دراسة كل من: قشوع (Qashoo, 2016)؛ الخطيب وعاشور (Al-Khateeb & Ashoor, 2017) التي أظهر وجود فرق دال إحصائياً إلا أن هذا الفرق جاء لصالح الذكور، وربما يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة المجتمعات والمقاييس المستخدمة في تلك الدراسات، وربما كذلك إلى طريقة تصحيحها.

وأخيراً؛ يتبين من الجدول 16 وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الأوساط الحسابية للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي، التسيبي) الممارسة لديهم تعزى لسنوات الخدمة في الإدارة؛ ولكون سنوات الخدمة في الإدارة متعدد المستويات؛ فقد تم إجراء اختبار Levene للتحقق من انتهاك تجانس التباين للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي، التسيبي) الممارسة لديهم وفقاً لسنوات الخدمة في الإدارة، الجدول 17.

جدول (17): نتائج اختبار Levene للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي، التسيبي) الممارسة وفقاً لسنوات الخدمة في الإدارة

الدلالة الاحصائية	درجة الحرية لـ:		ف ليفين	النمط القيادي
	المقام	البسط		
0.00	141	9	2.93	الديمقراطي
0.00	141	9	2.43	الأتوقراطي
0.00	141	9	2.57	الترسلّي
0.00	141	9	2.46	التسيبي

يتضح من الجدول 17 وجود انتهاك لتجانس التباين عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي، التسيبي) الممارسة لديهم وفقاً لسنوات الخدمة في الإدارة؛ بما يفيد ضرورة إجراء اختبار Games-Howell للمقارنات البعدية المتعددة للكشف عن جوهرية الفروق بين الأوساط الحسابية للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي، التسيبي) الممارسة لديهم وفقاً لسنوات الخدمة في الإدارة، والجدول 18 يبين ذلك.

جدول (18): نتائج اختبار Games-Howell للمقارنات البعدية المتعددة للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأثوقراطي، الترسلّي، التسبيبي) الممارسة وفقاً لسنوات الخدمة في الإدارة.

الديمقراطي	سنوات الخدمة في الإدارة		
	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
Games-Howell	3.78	3.76	4.12
أقل من 5 سنوات		0.02	3.78
أكثر من 10 سنوات	0.34	0.36	4.12
الأثوقراطي	سنوات الخدمة في الإدارة		
	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	Games-Howell	2.51	2.33
	10-5 سنوات		0.18
أقل من 5 سنوات	0.05	0.23	2.56
التسبيبي	سنوات الخدمة في الإدارة		
	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	Games-Howell	2.78	2.60
	10-5 سنوات		0.28
أكثر من 10 سنوات	0.02	0.20	3.80
الترسلّي	سنوات الخدمة في الإدارة		
	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	Games-Howell	3.62	3.58
	أقل من 5 سنوات		0.04
أكثر من 10 سنوات	0.30	0.34	3.92

يتضح من الجدول 17 أنّ الفروق الجوهرية للنمط القيادي الديمقراطي الممارس لديهم قد كانت على الترتيب لصالح: أ) أصحاب الخدمة في الإدارة ممن بلغت خدمتهم (أكثر من 10 سنوات) مقارنةً بمن خدمتهم (أقل من 5 سنوات، ثم 10-5 سنوات)، ب) (أقل من 5 سنوات) مقارنةً بمن خدمتهم (10-5 سنوات).

ويتضح أنّ الفروق الجوهرية للنمط القيادي الأثوقراطي الممارس لديهم قد كانت على الترتيب لصالح من خبرتهم (أقل من 5 سنوات) مقارنةً بمن خدمتهم (10-5 سنوات، ثم أكثر من 10 سنوات)، ب) (10-5 سنوات) مقارنةً بمن خدمتهم (أكثر من 10 سنوات).

وكذلك يتضح أنّ الفروق الجوهرية للنمط القيادي التسبيبي الممارس لديهم قد كانت على الترتيب لصالح: أ) أصحاب الخدمة (أكثر من 10 سنوات) مقارنةً بكلّ من (أقل من 5 سنوات، ثم 10-5 سنوات)، ب) (10-5 سنوات) مقارنةً (أقل من 5 سنوات).

كما يتضح أنَّ الفروق الجوهرية للنمط القيادي الترسلّي الممارس لديهم قد كانت على الترتيب لصالح: أ) أصحاب الخدمة (أكثر من 10 سنوات) مقارنةً بكلِّ من (أقل من 5 سنوات، ثم 5-10 سنوات)، ب) أقل من 5 سنوات مقارنةً (5-10 سنوات).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس من ذوي الخبرات العالية (أكثر من 10 سنوات) يتعاملون بنوع من التساهل مع العاملين معهم من مبدأ العلاقات الإنسانية كون المديرين أصبحوا في عمر يجعلهم أكثر حكمة ودراية في قيادة العنصر البشري وما هي المتطلبات الأساسية الضرورية اللازم توفيرها في المدرسة حتى ينفقوا بطواعية ويتأثروا بشخصية المدير من خلال القيادة العقلانية، أما أصحاب الخبرات (أقل من 5 سنوات) فإنهم يحاولون إثبات ذواتهم التنظيمية من خلال فرض شخصيتهم على المواقف المختلفة ويستخدمون بذلك في كثير من الأحيان اللوائح والتعليمات والإجراءات المنصوص عليها في القوانين ليحموا أنفسهم أولاً من المسائلة الرسمية وحتى يكونوا لأنفسهم شخصية وظيفية بنظر العاملين نظرة فيها نوع من الجدية في التعامل والتعاطي مع المواقف المختلفة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من: بشرى (Bushra, 2011). واختلفت مع نتيجة دراسة كل من: قشوع (Qashoo, 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية، وربما يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة المجتمعات والمقاييس المستخدمة في تلك الدراسات، وربما كذلك إلى طريقة تصحيحها.

خامساً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الذي نصَّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الأوساط الحسابية لأنماط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس في محافظة جرش تُعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، والجنس، وسنوات الخدمة في الإدارة)؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط الاتصال الممارسة لدى مديري المدارس في محافظة جرش وفقاً للمتغيرات (المرحلة التعليمية، والجنس، وسنوات الخدمة في الإدارة)، وذلك كما هو مبين في الجدول 19.

جدول (19): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط الاتصال الممارسة لديهم وفقاً للمتغيرات.

المتغير	مستويات المتغير	الإحصائي	أنماط الاتصال الممارسة		
			الهابط	الصاعد	الافقي
المرحلة التعليمية	أساسي	س	2.81	2.88	3.05
		ع	0.47	0.55	0.53
	ثانوي	س	3.66	4.01	4.12
		ع	0.57	0.46	0.54
الجنس	ذكر	س	3.28	3.54	3.62
		ع	0.69	0.72	0.75
	أنثى	س	3.26	3.51	3.61
		ع	0.68	0.71	0.73
سنوات الخدمة في الإدارة	أقل من 5 سنوات	س	3.27	3.69	3.58
		ع	0.62	0.68	0.51
	5-10 سنوات	س	2.97	3.05	3.13
		ع	0.55	0.73	0.67
	أكثر من 10 سنوات	س	3.77	4.12	4.11
		ع	0.71	0.51	0.76

س: الوسط الحسابي ع: الانحراف المعياري.

يُلاحظ من الجدول 19 وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لأنماط الاتصال الممارسة لديهم ناتجة عن اختلاف مستويات المتغيرات؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين الأوساط الحسابية لأنماط الاتصال الممارسة لديهم وفقاً للمتغيرات، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي دونما تفاعل لأنماط الاتصال الممارسة لديهم وفقاً للمتغيرات، وذلك كما هو مبين في الجدول 20.

جدول (20): نتائج تحليل التباين الثلاثي دونما تفاعل لأنماط الاتصال الممارسة لديهم كل على حدة وفقاً للمتغيرات.

الدلالة الإحصائية	ف	وسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغير التابع	مصدر التباين
0.00	101.73	73.71	1	73.71	الهابط	المرحلة التعليمية
0.00	257.95	100.05	1	100.05	الصاعد	
0.00	159.54	100.62	1	100.62	الأفقي	
0.00	181.69	126.58	1	126.58	متعدد الاتجاهات [الشبكي]	
0.00	4.17	3.02	1	3.02	الهابط	الجنس
0.00	11.14	4.32	1	4.32	الصاعد	
0.00	7.72	4.87	1	4.87	الأفقي	
0.23	0.34	0.24	1	0.24	متعدد الاتجاهات [الشبكي]	
0.00	32.08	23.24	2	46.48	الهابط	سنوات الخدمة في الإدارة
0.00	98.39	38.16	2	76.32	الصاعد	
0.00	49.42	31.17	2	62.34	الأفقي	
0.00	53.50	37.27	2	74.54	متعدد الاتجاهات [الشبكي]	
		0.72	145	105.06	الهابط	الخطأ
		0.39	145	56.24	الصاعد	
		0.63	145	91.45	الأفقي	
		0.70	145	101.02	متعدد الاتجاهات [الشبكي]	
			149	228.27	الهابط	الكلي
			149	236.93	الصاعد	
			149	259.28	الأفقي	
			149	302.38	متعدد الاتجاهات [الشبكي]	

يتضح من الجدول 20 وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين لأبعاد أنماط الاتصال الممارسة لديهم يُعزى للمرحلة التعليمية؛ لصالح

مديري مدارس المرحلة الثانوية المستخدمين لأنماط الاتصال مقارنةً بنظرائهم من مديري مدارس المرحلة الأساسية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الخصائص النمائية للطلبة ووعي المعلمين بهذه الخصائص فينطلق المدير في تعامله مع الآخرين من أن الكل يمتلك حرية التصرف في المواقف التعليمية المختلفة متحملين بذلك مسؤولياتهم الرسمية والأخلاقية في ذلك ومن هنا قد نجد أن المديرين يتعاملون مع المعلمين والطلبة ضمن سياسة الباب المفتوح والتواصل وجهاً لوجه دونما قيود أو محددات.

كذلك يتضح من الجدول 20 وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين لأبعاد أنماط الاتصال (الهابط، الصاعد، الأفقي) الممارسة لديهم يُعزى للجنس؛ لصالح مديري المدارس الذكور المستخدمين لأنماط الاتصال (الهابط، الصاعد، الأفقي) مقارنةً بنظيراتهم مديرات المدارس الإناث. ويمكن تفسير مجيء هذه الأنماط لصالح الذكور فيمكن تفسير ذلك إلى أن المديرين يحاولون استثمار هذه الأنماط في علاقاتهم غير الرسمية مع الآخرين الذي يجعل منهم يبدون بأنهم لينوا الجانب حتى يستفيدوا من هذا الانطباع في مواقف حياتية خارج نطاق العمل الرسمي وتوظيفه لينعكس إيجابياً عليهم ويحققوا فائدة مضافة جراء سلوكهم الإداري هذا، أما الإناث فلا يوجد لديهم مثل هذه النزعة فتكاد تكون حياتهم الاجتماعية محصورة في بيتها وعلاقاتها المحدودة كإمرأة تعيش في مجتمع شرقي يتصف بالذكورية وتقيد المرأة تحت ذريعة العادات والتقاليد. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المعايطه (AI- Maaytah, 2015) التي أظهرت عدم وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير سنوات الخدمة، وربما يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة المجتمعات والمقاييس المستخدمة في تلك الدراسات، وربما كذلك إلى طريقة تصحيحها. في حين لم يثبت وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين لبعد نمط الاتصال (متعدد الاتجاهات [الشبكي]) الممارسة لديهم يُعزى للجنس. ويمكن تفسير هذه النتيجة كون النمط الشبكي يستخدم في الغالب في المواقف المفتوحة كالاتجاهات واللقاءات العامة فيحرص كل مدير أو مديرة أن يبدوا بصورة جميلة أمام الآخرين فيحرصون كل الحرص على أن يعطوا هذا الانطباع لدى جمهور المتلقين. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المعايطه (AI- Maaytah, 2015) التي أظهرت عدم وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير سنوات الخدمة، وربما يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة المجتمعات والمقاييس المستخدمة في تلك الدراسات، وربما كذلك إلى طريقة تصحيحها.

وأخيراً؛ يتبين من الجدول 20 وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين الأوساط الحسابية لأبعاد أنماط الاتصال الممارسة لديهم تعزى لسنوات الخدمة في الإدارة؛ ولكون سنوات الخدمة متعددة المستويات؛ فقد تم إجراء اختبار Levene للتحقق من انتهاك تجانس التباين لأنماط الاتصال الممارسة لديهم وفقاً لسنوات الخدمة في الإدارة، وذلك كما هو مبين في الجدول 21.

جدول (21): نتائج اختبار Levene لأبعاد أنماط الاتصال الممارسة وفقاً لسنوات الخدمة في الإدارة.

الدالة الإحصائية	درجة الحرية لـ:		ف ليفين	نمط الاتصال
	المقام	البسط		
0.00	141	9	3.08	الهابط
0.00	141	9	2.14	الصاعد
0.00	141	9	4.22	الأفقي
0.00	141	9	5.72	متعدد الاتجاهات [الشبكي]

يتضح من الجدول 21 وجود انتهاك لتجانس التباين عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد أنماط الاتصال الممارسة لديهم وفقاً لسنوات الخدمة في الإدارة؛ بما يفيد ضرورة إجراء اختبار Games-Howell للمقارنات البعدية المتعددة للكشف عن جوهرية الفروق بين الأوساط الحسابية لأنماط الاتصال الممارسة لديهم وفقاً لسنوات الخدمة في الإدارة، وذلك كما هو مبين في الجدول 22.

جدول (22): نتائج اختبار Games-Howell للمقارنات البعدية المتعددة لأنماط الاتصال الممارسة وفقاً لسنوات الخدمة في الإدارة.

الهابط	سنوات الخدمة في الإدارة		
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات
الهابط	3.77	3.27	2.97
			0.30
		0.50	0.80
			3.77
الصاعد	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات
	3.77	3.27	2.97
			0.30
		0.50	0.80
الأفقي	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات
	3.77	3.27	2.97
			0.30
		0.50	0.80
متعدد الاتجاهات	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات
	3.77	3.27	2.97
			0.30
		0.50	0.80

يتضح من الجدول 22 أن الفروق الجوهرية لأنماط الاتصال (الهابط، الصاعد، الأفقي، متعدد الاتجاهات) الممارسين لديهم قد كانت على الترتيب لصالح: أ) مديرو المدارس ذوي سنوات الخدمة في الإدارة (أكثر من 10 سنوات) مقارنةً بكلٍ من (أقل من 5 سنوات، ثم 5-10 سنوات)، ب) أصحاب الخدمة (أقل من 5 سنوات) مقارنةً بكلٍ من (5-10 سنوات).

ويمكن تفسير ذلك في ضوء خصائص النفس البشرية في هذه المرحلة العمرية إذ إن أصحاب سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) من مديري المدارس هم في الغالب من أصحاب العمر الكبير فبالتالي يرون أن عليهم ضرورة التعامل مع الآخرين بالحسنى كون العديد منهم قد أوشك على التقاعد فيريدوا أن يبقوا صورة جميلة في ذهنية من يتعاملون معهم، ومن هذا المنطلق يضعون أية قيود أو شروط في وجه من يود التواصل معهم سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي كي يتركوا هذا الأثر الطيب في نفوس المعلمين والطلبة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المعاينة (Al- Maaytah, 2015) التي أظهرت عدم وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير سنوات الخدمة، وربما يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة المجتمعات والمقاييس المستخدمة في تلك الدراسات، وربما كذلك إلى طريقة تصحيحها.

التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بالآتي:
- التأكيد على مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش الاستمرار في ممارسة النمط القيادي الديمقراطي.
 - دعوة الجهات المعنية ممثلة بوزارة التربية والتعليم بعقد المزيد من الدورات التدريبية والورش واللقاءات بهدف إثراء مستوى معرفة مديري ومديرات المدارس بأنماط القيادة، وخاصة النمط الترسلّي، والنمط التسيبي والاتوقراطي.
 - دعوة الجهات المعنية ممثلة بوزارة التربية والتعليم بعقد المزيد من الدورات التدريبية واللقاءات والندوات لتمكين مديري ومديرات المدارس من مهارات الاتصال والتواصل المختلفة.
 - دعوة الباحثين لإجراء مزيداً من الأبحاث في الموضوعات ذاتها ومن جوانب أخرى مختلفة عمّا تناولته الدراسة الحالية.

References (Arabic & English)

- Arabiat, B. (2012). The popular leadership styles among the academic departments managers in applied Balqa university and their impact in functional performance of the professors (technological Geometry faculty: case study. *Islamic University Magazine, Ghaza for Educational and Psychological*, 20(2), 705-736.
- Ayasrah, A & Al-Fadel, M. (2006). *The Administrative communication and the Administrative leadership methods in the Educational corporations*, Amman, Dar and the library of Al Hamed for publication and distribution.
- Al- Amayreh, M. (2002). *The principles of the school management*. (ed.3) Amman, Dar Al- Maseerah for publication, distribution and typing.
- Al-Ibrahim, A. (2002). *Administration: Educational, Scholastic, classroom*. Irbid: Hamada corporation for university studies, distribution and publication.
- Al- Ghazo, F. (2010). *The Administrative Leadership and Supervision*. Amman, Dar Osama for publication and distribution.
- Al-Khateeb, F & Ashoor, M. (2017). The Practiced Leadership Styles by Department Heads at Yarmouk University and Jordan University of Science and Technology, *Islamic university magazine, Ghaza for educational and psychological*. 27(1), 2019 (published research).
- Al Rashaydeh, M. (2007). *Management is a science and art*. Amman: Scientific Dar Yafa for publication and distribution.
- Al- keelani, I & Al- Sharefein, N. (2011). *Introduction to the research in the social and Educational science, its basics, curriculum, designs and statistical methods*, (ed.3). Amman: Dar Al- Maseera for publication and distribution.
- Al- Maaytah, A. (2015). The usage degree of school principals after the primary stage in dagheleyah governorate in Oman of the

administrative communication styles from the point of view of the teachers, *Al- Najah university Magazine for research (Humanitarian Sciences)*. 29, (12), 2306-2277.

- Baldoni, J. (2002). *Effective Leadership Communication: its More than talk*, *Harvard Management Communication letter*, Retrieved October16, 2017, from www.hbsp.harvard.edu/hmcl .
- Bin Jomah, N. (2017). Perceptions of employees in the effects of decision-making and leadership styles on relationships and perceived effectiveness in King Saud University development context. *International Education Studies*, 10 (1): 197-211.
- Bushra, M. (2011). *The relationship between the leadership methods and the communication styles among to the secondary school's principals from the point of view of the teachers*, unpublished Master research, whran university, Algeria.
- Clutterbuck, D. & Hirst. (2002). Leadership Communication: A Status Report. *Journal of Communication Management*, 6, 351-354.
- Glassman, L. & Margaret, E. (2002). The study of School Climate, Principals Communication Style, Principals, sex and School level, *Dissertation Abstract International(A)*, 61, 443.
- Freejat, Gh. (2016). *The Management and Educational leadership*, Amman: Dar Dejlá for publication and distribution.
- Hassan, H. & Al Ajami, M. (2010). *The educational management*, (ed.2) Amman: Dar Al Maseera for publication, distribution and typing.
- Karadag, E. (2015). Communication skills and attitudes of Turkish university rectors and deans as they relate to leadership performance. *International Leadership Journal*, 7 (1), 35-53
- Kiplangat, H. (2017). The relationship between leadership styles and lecturers' job satisfaction in institutions of higher learning in Kenya. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 435-446.

- Maher, A. (2009). *The Designation Conduct: the skills Development entry*. (ed.4), Alexandria: Al-Dar al Jameyh.
- Saxena, A. Desanghere, L. Stobart, K. & Walker, K. (2017). Goleman's Leadership styles at different hierarchical levels in medical education. *BMC Medical Education*, 17 (169), 1-10.
- Shehadeh, R. (2008). *The relationship between the leadership behavior and the communication styles among the Academic administrators from the point of view of the education faculty of the Palestinian universities*. unpublished Master research, the faculty of graduate studies, Al Najah National university, Nablus, Palestine.
- Solaja, O. Idowub, F. & Jamesb, A. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11 (1), 99 – 117.
- Qashoo, Sh. (2016). *The educational Supervisors practice degree of the leadership styles and their relationship with the vocational development of the teacher in the public schools in the western Bank governorates from the point of view of the teachers*. Unpublished Master research, the faculty of graduate studies, Al Najah National University, Nablus, Palestine.
- Qaryooti, M. (2016). *The Successful leadership*. The Algerian education website was retrieved on 7/12/2017 from the source: <http://download-internet-pdf-ebooks.com/14301-free-book>.