

**أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري مدارس  
المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالتغيير  
التنظيمي بدولة الكويت**

د. أحمد سلامة العنزي  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية - جامعة الكويت  
ahmad.alanezi@ku.edu.kw

## أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي بدولة الكويت

د. أحمد سلامة العنزي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية - جامعة الكويت

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرّف أنماط الاتصال السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة، وعلاقتها بالتغيير التنظيمي وذلك من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف، حيث اتخذت من الاستبانة أداة لها، فقد تم استخدام استبانتين، الأولى تخص أنماط الاتصال الإداري وتكونت من (٢٠) بنداً. في حين أن الاستبانة الثانية تختص بالتغيير التنظيمي لمدارس المرحلة المتوسطة، وتكونت من (٦) بنود. وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية تكونت من (ن = ١٠٢) رئيس قسم. وباستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: (أ) كان ترتيب الأنماط السائدة كالتالي: الأول كان نمط الاتصال الكتابي، يليه نمط الاتصال الشفهي، ثم نمط الاتصال التشاركي وأخيراً نمط الاتصال السلطوي وجميعهم درجاتهم كانت متوسطة، (ب) درجة التغيير التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة كانت متوسطة أيضاً، (ج) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة للأنماط لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة تعزى لمتغيرات جنس الفرد، وسنوات الخدمة كرئيس قسم، باستثناء متغير التخصص العلمي لرئيس القسم (د) وجدت علاقة طردية موجبة بين جميع أنماط الاتصال ومتغير التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: أنماط الاتصال، التغيير التنظيمي، مديري مدارس المرحلة المتوسطة.

## Common Administrative Communication Styles among Middle School Principals and Its Relationship with Organizational Change in Kuwait

Dr. Ahmad S. Al-Anezi

Department of Educational Management and Planning  
College of Education - Kuwait University

### Abstract

The study aimed to identify administrative communication styles of middle school principals, and their relationship to organizational change from the perspective of head departments in general education schools in Kuwait. The study used the descriptive analytical methods to achieve its goals. It employed two questionnaires, the first, which was designed to measure administrative communication styles, consisted of (30) items while the second was designated to measure the organizational change for schools, and it consisted of (6) items. The study was applied on a random stratified sample ( $n = 102$ ) of head departments.

Using the appropriate statistical tools, the study reached a number of conclusions: (a) administrative communication styles arranged as follows: The first was written communication, followed by oral communication, then participatory communication, and finally ordered communication. The degree of all administrative communication styles were medium, (b) the degree of organizational change in middle schools were also medium, and (c) there were no statistical significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in all study variables: social type, years of service as a head of department, except scientific specialization (d) a positive correlation was found between all administrative communication styles and organizational change

**Keywords:** communication styles, organizational change, middle school principals.

## أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي بدولة الكويت

د. أحمد سلامة العنزي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية - جامعة الكويت

### المقدمة

تعد عملية الاتصال من أهم وأقدم العمليات الاجتماعية التي بدأت مع بدء الحياة، وكان الاتصال بسيطاً، ومباشراً وكان الغرض منه إشباع الحاجات الأساسية عند الإنسان، ثم تطور وازداد تعقيداً مع تطور الحياة إلى أن وصل إلى مستوى عالٍ من عمليات الاتصال. فالالاتصال عملية تتضمن المشاركة والتفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما، ولالاتصال أنواع مختلفة وتلعب دوراً كبيراً في حياة كل شخص مهما كانت وظيفته ومرتبته، فالالاتصال يجسد جميع أشكال الممارسة الاجتماعية في بنائها للأدوار والرسائل والمقاصد ولتحقيق أهداف سياسية واقتصادية واجتماعية. وكتب (Slater, 2001) أن كلمة الاتصال مشتقة من الأصل اللاتيني (communicare)، وترتبط لغوياً بكلمتين وهما (communio) وتعني في العربية المشاركة أو التشارك، وكلمة (community) وترجمتها إلى العربية هي مجتمع أو جماعة والترجمة الحرفية للكلمة الإنجليزية (communication) تعني تبادل الآراء والأفكار والمشاعر والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة، وفي اللغة العربية أخذت كلمة الاتصال من الوصل أي البلوغ. وأكد (Othman, Hussin, Mushahar, Ali, & Ghani, & Salleh, 2015) أن الاتصال الفعال في المنظمات هو مهارة القيادة الجوهرية التي تساعد تلك المنظمات على تحقيق المخرجات التنظيمية المنشودة مثل جودة المخرجات والاستثمار بعيد الأمد، ورضا أصحاب العلاقة، والكفاءة والإنتاجية، وخلص هؤلاء الباحثون إلى أن القيادة تستقي شرعيتها من خلال الاتصال.

وتعد الإدارة المدرسية الفعالة من العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح العملية التعليمية، ويرتكز نجاح الإدارة في مهامها ترتكز على عوامل مختلفة منها امتلاك مدير المدرسة لمهارات الاتصال الفعالة، وعملية الاتصال إلى جانب كونها عملية إدارية فهي أيضاً عملية اجتماعية عن طريقها يتم تفاعل الجماعة ولا توجد مؤسسة تربوية من غير وجود اتصال (خليل، 2009)،

إذ يدور مفهوم الاتصال حول تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي اجتماعي وثقافي مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المقصودة (عطوي، ٢٠١٥). فالإتصال هو عصب الحياة لكل مدرسة وهو الرابط بين الفرد والمجموعة ومنظمة المدرسة. ويمضى مدراء المدارس ما بين ٧٠٪ إلى ٨٠٪ من وقت عملهم في الإتصال الشخصي والإداري (Lunenburg & Ornstein, 2012). فطبيعة مهنة مدير المدرسة أنها مهنة متعددة الأوجه والمهام؛ تتضمن وضع الأهداف وتنظيم المهام وتحفيز العاملين ومراجعة النتائج واتخاذ القرارات وغيرها، لكن جميع تلك المهام من الصعب إنجازها بالشكل المطلوب دون توافر شكل من أشكال الإتصال (Luthra & Dahiya, 2009; Pauley & Pauley, 2015).

وعرف الفاضل (٢٠١١) الإتصال في المدرسة بأنه عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات والانفعالات في صورة حقائق بين أجزاء المدرسة الواحدة بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي لهذه المدرسة بالأسلوب الكتابي أو الشفوي أو أية وسائل أخرى للتأثير في الآخرين مع الحفاظ على العلاقات الشخصية من أجل تسيق الجهود، وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء والأفكار، وسلامة التجارب المطلوبة. ومما سبق تظهر أهمية الإتصال وأنماطه المختلفة من حيث كون إدراكها ومعرفة آثارها وجوانبها المتعددة من المهارات الجوهرية التي على مدير المدرسة التحلي بها. فأنماط الإتصال لمدير المدرسة لها تأثير في عملية التفاعل وإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بصورة عامة، إذ تخضع لتأثير الأشخاص الموجودين حول المدير وتتأثر أيضاً بدائرة العلاقات الاجتماعية التي يتفاعل معها مثل العائلة أو الأصدقاء أو الأقران وغيرهم. ويُعرف نمط الإتصال للمدير بأنه النمط الاتصالي الهادف لتحسين مستوى العلاقات الانسانية داخل المنظمة و يساهم في تحقيق أهدافها، (De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2010). وعرفه (Reece & Brandt, 2016) بأنه نمط من السلوك الاتصالي يُمارسه المدير ويتم معانيته من قبل المرؤوسين، وشدد الباحثان على أنه لا يوجد هناك نمط اتصالي أفضل من الآخر، بل إن جميع الأنماط لديها مواطن قوة وضعف في نفس الوقت. وأضاف (Díaz, 2017) أن نمط الإتصال يتحدد من خلال عاملين أساسين وهما: نبرة الصوت واتجاه الإتصال، وتحدد نبرة الصوت هدف الرسالة وكيفية إيصالها للمستقبل، فيما يهتم اتجاه الإتصال بالتفاعل المتبادل بين المرسل والمستقبل داخل العملية الاتصالية. ويرى حلالي (٢٠١٢) أن أنماط الإتصال الإداري هي عملية نقل المعلومات والأفكار في الإدارة، وتكون بأشكال عدة،

من هذه الأشكال نمط الاتصال الكتابي، ونمط الاتصال الشفهي، ونمط الاتصال التشاركي، وأخيراً نمط الاتصال السلطوي. وعرفها (Moor & Weigand, 2005) بأنها تلك العناصر الاتصالية التي تعمل على تسيير العمل في الإدارة التربوية. وذكر الدعس (٢٠٠٩) عدداً من أنماط الاتصال ومنها: الاتصال الذاتي والاتصال الشخصي والاتصال الجماعي، والاتصال الجماهيري، والاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي. وتوظف تلك الأنماط في الإدارة المدرسية في اتجاهات مختلفة، فهي إما أن تنساب من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي في المدرسة أو العكس (الاتصال الصاعد والهابط)، أو إنها ضمن نفس المستوى الإداري (الاتصال الأفقي) بهدف التنسيق والتعارف ونقل الآراء والمعلومات والتعرف على المشكلات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. وقد تقوم الإدارة المدرسية التي تتسم بالديمقراطية والتشاورية بتكثيف أنماط الاتصالات الأفقية، أما إذا كانت هذه الإدارة تتبنى فلسفة مركزية الإدارة فقد تلجأ إلى أنماط الاتصال الصاعد والهابط بالدرجة الأولى (حلاي، ٢٠١٣). وحدد العازمي (٢٠١٣) أنماط الاتصال لدى مدرّاء المدارس بأربعة أنماط اتصالية أساسية: نمط الاتصال الكتابي، ونمط الاتصال الشفهي، ونمط الاتصال التشاركي، ونمط الاتصال السلطوي. وقامت الحمدان (٢٠١٦) بتخصيص أربعة أنماط اتصالية مختلفة لمدرّاء المدارس، وهي نمط الاتصال النشط، ونمط الاتصال البراغماتي، نمط الاتصال النظري، نمط الاتصال الانعكاسي. وذكر الدعس (٢٠٠٩) عدد من أنماط اتصال ومنها: الاتصال الذاتي، والاتصال الشخصي، والاتصال الجماعي، والاتصال الجماهيري، والاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي.

وبالنسبة إلى التغيير التنظيمي، فهو من سمات منظمات العصر الحديث. فالتغيرات التي تحدث داخل منظمة تربوية كالمدرسة، هي كثيرة ومتعددة، فالمدرسة هي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بشكل متواصل. ويمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه "إحداث تعديل سلوك الأفراد وهياكل المؤسسات والأدوات التكنولوجية الحديثة المستخدمة، ونقلها من وضعها الحالي إلى الوضع المرغوب فيه عن طريق التخطيط الهادف والمستمر" (لياس وشرقي، ٢٠١٦، ١٣). وعرفته حومر (٢٠١٤) بأنه "عملية حتمية وضرورية على المنظمة، يتم من خلاله التحول من نقطة حالية إلى نقطة توازن أخرى من خلال تعديلات مختلفة، كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات، كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والثقافية وغيرها" (ص. ٤ - ٥)، ولقد عرف الحراخشة والنوباني (٢٠٠٧) التغيير التنظيمي بأنه: التغيير الذي يحدث على مستوى الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب

وتقنيات العمل في الميدان التربوي. وذكر (Wind & Main, 1999) بأنه عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتميمته. وكتب حسين (٢٠٠٦) أن التغيير التنظيمي هو عملية تحسين أو تطوير المنظمة بحيث تصبح مختلفة عن وضعها السابق وتصبح قادرة على تحقيق أهدافها بشكل أنسب، وأضاف أن التغيير قد يتضمن هيكل المدرسة أو سياساتها أو برامجها وأن نجاح عملية التغيير في المنظمة يستلزم بذل جهود إدارية منظمة ومتواصلة من خلال التوظيف الأمثل لأسلوب القيادة ونمط الاتصال للمدير.

والجدير بالإشارة أن هناك خلطاً للمفاهيم لدى بعض الباحثين بين مفهومي التغيير والتغيير في المنظمات، فالمصطلحات: "تغيير" و"تغيير" يوحيان بحدوث عملية تحول أو تحويل في الظاهرة من وضع إلى وضع آخر. وعليه فلا بد من تحديد المصدر الذي يحدث عليه عملية التحول، فإذا كان حدوث التحول أو التغيير يتم بصورة تلقائية كانت عملية "تغيير"، أما إذا حدثت بصورة إرادية مقصودة كانت عملية "تغيير" (المخلافي، ٢٠٠٩). وتعددت الأسباب التي تقف وراء عملية التغيير في المنظمات ومن أقواها وأهمها: الدوافع الاقتصادية، والدوافع التكنولوجية، والدوافع الاجتماعية، والدوافع العالمية، والدوافع التنظيمية (بيئة المنظمة الداخلية) (العمر والدويسان، ٢٠٠٧).

وتهدف عملية التغيير في المنظمة إلى رفع قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية، وزيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وتكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، وتنمية روح الجماعة، وزيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة، تشخيص الأوضاع التنظيمية وتطويرها، وتطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة، والارتقاء بمستوى جودة الخدمة (حومر، ٢٠١٤؛ كمال، ٢٠١٣). وللتغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص منها: أنه عملية مستمرة، وعمل مخطط له مسبقاً، ومسؤولية إدارية، ومبنى على مفهوم النظم المفتوحة، ويهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية، ويعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الإدارة في إحداثه، ولا يوجد أسلوب مثالي واحد لإحداث التغيير (بدر، ١٩٩٩؛ صالح وعبد الناصر، ٢٠١٤). ووضع الباحثون عدداً من النماذج النظرية والتطبيقية تُسهل للمدراء عملية التغيير في منظماتهم. ومن أشهر تلك النماذج، نموذج التغيير بثلاثة مراحل (Lewin's Three-Step Change Theory) لعالم الاجتماع Lewin، فقد لخص عملية التغيير بثلاث مراحل أساسية: المرحلة الأولى تتضمن "إذابة جمود المنظمة" التي

تهدف إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد. أما المرحلة الثانية فهي مرحلة "التحريك"، وتعمل إدارة المنظمة في هذه المرحلة على خلق حالة توازن جديدة، ويتعلم الفرد في هذه المرحلة أنماطاً وأفكاراً ومهارات ومعارف جديدة، وينتهج الفرد نهجاً جديداً وحذر Lewin من الاستعجال في إنجاز هذه المرحلة. وفي المرحلة الأخيرة وهي مرحلة "إعادة جمود المنظمة"، فيتم فيها تطبيق القيم والسلوكيات والمهارات الجديدة التي تعلمها الفرد في مرحلة التحريك مما يؤدي إلى ترسيخ عملية التغيير والمحافظة عليها (Kritsonis, 2005؛ حומר، ب ٢٠١٤).

وهناك أيضاً نموذج (Leavitt's Diamond) والذي لا يقل شهره عن سابقه، فنموذج Leavitt يشتمل على تطبيق استراتيجيات (أو مداخل) على أربعة عناصر في المنظمة لدفعها للتغيير: التغيير في العاملين (الأفراد)، التغيير في المهام، التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي. وشدد النموذج على أن حصول تغيير في عنصر من عناصر المنظمة المذكورة يصحبه تغيير بشكل أو بآخر في بقية العناصر (Williams, et al., 2014). وأهم عنصر من تلك العناصر: هو التغيير في الأفراد فهم يمثلون صلب عملية التغيير وهم جوهر العمل في أي منظمة ويشتمل تغيير الأفراد على التغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين: الناحية الأولى التغيير المادي للأفراد وذلك من خلال الاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم، والتغيير النوعي للأفراد بدفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم والعمل على تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبالتطبيق العادل لقواعد المكافآت والعقوبات التنظيمية. وأن تغيير الأفراد في المنظمة يتمثل في تفهم سلوكهم وشخصياتهم وإدراكهم ومن ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة وأدوارها، تساعد عملية تغيير الأفراد في المنظمة على تطويرهم وعلى تحقيق أهدافهم والحرص على القيام بواجبها بكفاءة (العربي، ٢٠١١).

والجدير بالإشارة أنه حتى لو تم تنفيذ تلك الاستراتيجيات بنجاح، فهذا لن يضمن عدم ظهور ما يعرف بمفهوم "مقاومة التغيير" في المنظمة والتي تعنى امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والتركيز للمحافظة على الوضع القائم. فعندما تبرز إشارات التغيير في المنظمة قد يتحول الأمر إلى معضلة حقيقية بسبب قيام المنظمة ذاتها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير. وإذا لم تقبل المنظمة وجماعات العمل والأفراد هذا التغيير فإنهم سيعارضونه ويقاومونه. وهناك أسباب تنظيمية وأسباب فردية لمقاومة التغيير. فالأسباب التنظيمية تعود إلى قوى داخل المنظمة تجعل المنظمة ومن يمثلها من المديرين يقاومون



ويعترضون على التغيير. أما الأسباب الفردية فتعود إلى أن إدراك وفهم العاملين لهذا التغيير يشير إلى أنه ليس في صالحهم. وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، وقد تكون سرية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة: مثل عدم الانتماء للمنظمة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، زيادة الأخطاء في العمل (درواش، ٢٠١١؛ اليوسفي ودرويش، ٢٠١٤)، وذكر عبد الرحيم (٢٠٠٨) أن أهم الأسباب التي تدعو العاملين في المنظمة إلى مقاومة التغيير هو ضعف الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير. وكتب الحديثي والمطيري (٢٠١٢) أن استخدام استراتيجية الاتصال واستراتيجية المشاركة هي الطريقة الأمثل للتغلب على مقاومة التغيير وتساهم في دعم ثقافة المؤسسة.

والجدير بالذكر أنه لا توجد طريقة مثالية لإحداث التغيير في المدرسة، حيث إن أسلوب التغيير وكيفية إدخاله يمكن أن يختلف من مدرسة إلى أخرى، وذلك باختلاف ظروف كل مدرسة وخصائصها. فالتأقلم والتعايش مع التغيير يستلزم من المدرسة حيازتها لمقومات متميزة ومنها مدير مدرسة كفاء ويتسم بالمرونة والإدراك العالين وتتوافر لديه مهارات اتصال رفيعة وفعالة. فقد ذكر عبد النور وسليم (٢٠١١) أن الاتصال النشط للمدير في المنظمة يساعد العاملين على فهم الحاجة إلى التغيير بوضوح، خاصة عند قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل الخاطئ للمعلومات المتعلقة به، وقد يؤدي ضعف الاتصال إلى عدم فهم دواعي التغيير وعدم وضوح الأهداف لدى العاملين، ويولد لديهم إحساساً أن التغيير شكلي وليس أساسياً، وبالتالي عدم تدفق المعلومات داخل التنظيم وانتشار الإشاعات. وتوجد هناك علاقة ارتباطية بين الاتصالات والتغيير التنظيمي بنسبة ٤٥ ٪، وأن تقريباً ٢٠٪ من التغيير يعود إلى الاتصالات (كمال، ٢٠١٦). وهنا يظهر الدور الحيوي لوجود اتصال داخلي جيد يعتمد على أنماط وأساليب الإدارة والتقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وباستخدام النمط المناسب في الزمان والمكان المناسبين تتخطى المنظمة كل العراقيل والمشاكل، خاصة إذا تعلق الأمر بالقيام بعملية تغيير تنظيمي (دليلا، ٢٠١٥). وشدد (Britton, 2010) على أن عملية التغيير في المنظمة تقتضي قيام المدير بأدوار مختلفة، أهمها دور "المدير المتصل" والذي يقوم بالاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكاره. وأن جميع المهارات الضرورية لقيادة التغيير ترجع بالدرجة الأولى للمهارات الاتصالية للمدير مثل (مهارة التسهيل، مهارة التغذية الراجعة، ومهارة الاستماع، ومهارة الإلقاء والتحدث، ومهارة طرح الأسئلة، ومهارة التفاوض). وأن درجة تفاوت مدرء المدارس في امتلاك تلك المهارات الاتصالية قد تؤدي إلى

تباين في نمطهم الاتصالي وبالتالي قد تختلف لديهم القدرة على إدارة التغيير في مدارسهم. إذاً، نستنتج مما سبق أهمية دور المدير وأنماطه الاتصالية المختلفة في عملية التغيير، لذلك فمن المهم بالإمكان تسليط الضوء على تلك الأنماط الاتصالية وتحديدها وعلاقة كل منها بالتغيير التنظيمي.

وعرف (الغازمي، ٢٠١٣) مدير المدرسة بأنه: هو الشخص الذي تعينه وزارة التربية في التعليم العام بدولة الكويت بمنصب مدير المدرسة، بعدما يشغل منصب مدير مدرسة مساعد لمدة سنتين على الأقل، ويتجاوز الدورة التدريبية التي تعقدها وزارة التربية، يشمل هذا المنصب وظيفة فنية وإدارية ضمن الوظائف التربوية، ويقوم بتنظيم شؤون المدرسة من خلال النظم والتعليمات والنشرات الخاصة لهذا الغرض. وذكرت مؤسسة (The Wallace Foundation, 2013) بأن مدير المدرسة: هو من يلعب دوراً رئيسياً في تطوير المجتمع المهني من حيث توجيه المدرسين وتحسين التعليم.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت أنماط الاتصال الإداري أو التغيير التنظيمي أو كليهما معاً، فلقد أجرى الحافظ والفاضل (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين أنماط الاتصال السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة جرش وتكونت عينة الدراسة من (٤٦٥) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن نمط الاتصال الأفقي هو نمط الاتصال السائد بين أفراد العينة، ولديه الاتصال في اتجاهين، ثم الاتصال التفاعلي، ثم الاتصال الهابط، وفي المرتبة الأخيرة حل الاتصال الصاعد.

بينما قام طيش (٢٠٠٨) بالتعرف على نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، وتم تطبيقها على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات. وأن أكثر وسائل الاتصال فاعلية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفهية، ويليهما الاتصالات المصورة، والاتصال الإلكتروني بينما الاتصالات غير اللفظية غير فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة.

وفي دراسة المطريف (٢٠١٢) التي هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، وأبرز معوقاتها. وأظهرت النتائج أن أبرز ملامح درجة فاعلية اتصال مديري المدارس الابتدائية في

مدينة مكة المكرمة هو سهولة الاتصال عند الحاجة، وأن أبرز أساليب الاتصال المستخدمة لديهم كانت المقابلات المباشرة للمعلمين، أما بالنسبة إلى أبرز المعوقات فقد كانت المبالغة في السرية في الكثير من أعمال مدير المدرسة.

وكما قام العازمي (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع أنماط الاتصال السائدة بين مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الأحمدية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، والكشف عن الاختلاف في استجابات المعلمين تجاه أنماط الاتصال السائد لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير كل من (الجنس، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخدمة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٨٢) من معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: متوسطات استجابات المعلمين لمديري المرحلة المتوسطة في الكويت تراوحت بين (٦٥، ٢ - ٤١، ١) وبمستويات بين المرتفع إلى المنخفض، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من المعلمين في تقييم أنماط الاتصال الكتابي و ذوى الاتجاهين لدى المديرين، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من المعلمين في تقييم أنماط الاتصال الشفهي و ذوى الاتجاه الواحد لدى المديرين.

وقد استكشفت دراسة (Ibrahim & Mahmoud, 2016) أنماط الاتصال الشخصية لمديري المدارس وعلاقتهم في الأداء المدرسي في المدارس الحكومية لمحافظة العين في دولة الإمارات العربية المتحدة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقريباً جميع مديري المدارس في العين لا يستخدمون نمط الاتصال العدواني في تعاملهم مع المعلمين، وقد عزا المشاركون ذلك لأدائهم التربوي المرتفع لنمط الاتصال الداعم.

وكان غرض دراسة (Et, 2016) الأساسي هو استكشاف أبرز أنماط الاتصال لمديري مدارس المرحلة الابتدائية والتي قد تلعب دوراً محورياً في العلاقة بينه وبين المعلمين في محافظة أنقرة في تركيا، واستخدم الباحث منهجية البحث النوعي، وأوضحت النتائج أن نمط المقابلة لم يكن فعالاً ولم يحقق الأهداف التربوية المرجوة منها، وأشارت الدراسة أيضاً إلى مديري المدارس لم يعملوا على استثمار مهاراتهم الاتصالية لتطوير التعاون المتبادل مع المعلمين أو حتى لتطوير المدرسة ككل، وكان نمط الاتصال ثنائي الاتجاه بين المدير والمعلم منخفضاً ويفتقر إلى الفاعلية والكفاءة.

أما بالنسبة للدراسات المرتبطة بالتغيير التنظيمي، فقد كان هدف دراسة الحراشة والنوباني (٢٠٠٧) هو التعرف على اتجاهات القادة التربويين في الأردن نحو التغيير التنظيمي،

ومعرفة أثر كل من المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والإقليم والخبرة الإدارية في اتجاهاتهم، وتكونت العينة من ٤٧٩ فرداً من القادة التربويين (مدير تربية، مشرف تربوي، مدير مدرسة ثانوية)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كانت اتجاهات القادة نحو التغيير التنظيمي إيجابية؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العينة نحو التغيير التنظيمي تُعزى للمستوى الوظيفي والإقليم.

وهدف دراسة الرشدي (٢٠١٠) والتي بلغت عدد عينتها (٢٠) مدير مدرسة خاصة من إجمالي (٥٨) في إمارة أبوظبي في الإمارات العربية المتحدة، وكشفت الدراسة أن هناك غموضاً لدى بعض مديري المدارس حول المصطلحات والمفاهيم بثقافة التغيير والتطوير التنظيمي، وجاءت آراؤهم حول معيار معوقات التغيير التنظيمي للأداء بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.

وكان الغرض من دراسة (Baglibel, Samancioglu, Ozmantar, & Hall, 2014) هو تقصي اتجاهات المعلمين نحو التغيير وعلاقته بنمط تسهيل التغيير لمدير المدرسة. واشتملت العينة على ٦٢٨ معلماً، وتم جمع البيانات باستخدام مقياس "نمط تسيير التغيير" ومقياس "الاتجاه نحو التغيير"، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ٤٨٪ من المعلمين كانوا يرون أن نمط مديريهم هو النمط "المتجاوب" ٤٦٪ صنّفوهم تبعاً لنمط "المبادر" ٦٪ كان نمطهم "الإداري". وبالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أن نمط تسهيل التغيير لمدير المدرسة هو عامل مهم في تحديد اتجاهات المعلمين الموافق تجاه التغيير.

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي ركزت على العلاقة بين مفهوم الاتصال والتغيير التنظيمي. فقد تمحورت دراسة جعالة (٢٠١٣) حول الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية في الجزائر، واستخدمت الباحثة منهج البحث الاستطلاعي الكشفي، وشارك في العينة ٨٦ فرداً من المؤسسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك شبه اتفاق بين أفراد العينة على عدم اعتماد المؤسسة العمومية التكنولوجية الحديثة في الاتصال وعدم الاهتمام بالاتصالات الصاعدة وتشجيعها، حيث مازال الاتصال بالمؤسسة مقتصرًا في أغلبه على الاتصال النازل. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الاتصال له آثار إيجابية على نجاح التغيير التنظيمي، مما يساهم في دعم ثقافة المؤسسة والتقليل من مقاومة التغيير. وهدفت دراسة بلحمدمو (٢٠١٤) إلى معرفة أثر الاتصال الداخلي على ظاهرة التغيير التنظيمي في جامعة البويرة في الجزائر، وبلغ عدد أفراد العينة ٩٢ فرداً، واعتمدت الدراسة على المنهج الموجبي، والذي يهدف إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات دون الخوض في الأسباب

أو العوامل المؤثرة. وأظهرت الدراسة في نتائجها أن الاتصال في الجامعة قائم في الوسائل الشفهية والسمعية البصرية والكتابية بشكل أساسي، رغم أن هناك توجها ملحوظا من قبل جامعة البويرة للتوسع في استخدام الأنماط الاتصالية الحديثة مثل الإنترنت. وبينت الدراسة أن هناك قصورا في الاتصال الصاعد على مستوى الجامعة بصفة عامة، فنجد أن هناك عدم اهتمام بعنصر رجوع الصدى من العملية الاتصالية بالإضافة إلى الشكاوى واهتمامات الموظفين وغيرها من المعلومات الصاعدة. وأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما هو ٠,٢٨، وأظهرت الدراسة أن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة ليس لها تأثير في نتائج الدراسة، حيث إنّه بعد استخدام اختبار التباين الأحادي تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية أفراد العينة.

وفي دراسة كمال (٢٠١٦)، قام الباحث باستكشاف العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في عملية اتخاذ القرار، الاتصالات) والتغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر، تضمنت العينة ١٠٧ عاملاً من عمال المؤسسة، ومن ضمن النتائج التي خلصت إليها الدراسة إليها: هي أن قيمة الارتباط الثنائي بين بُعد الاتصالات والتغيير كانت بنسبة ٤٥ ٪، كما أن ٢٠٪ تقريبا من الفرق في التغيير يعود إلى الاتصالات.

وهدفت دراسة (Luo et al., 2016) إلى بناء مقياس لنمط الاتصال للمدير في سياق التغيير التنظيمي. وقد طور الباحثون المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة وهم: مقياس أنماط الاتصال للمدير وكانت الأنماط كالتالي: النمط المتفائل والنمط الواقعي ونمط الزميل، والنمط المؤازر، والنمط المعزز، وطوروا أيضا مقياس كفاءة التزام العاملين إزاء التغيير. وتضمنت عينة الدراسة ١٩٤ عاملاً ينتمون إلى ٢١ فريق عمل يعملون في كليات إدارة الأعمال في جامعات شمال الصين، وخلصت الدراسة إلى نمط الاتصال المتفائل ونمط الزميل ونمط المؤازر، كانت جميعها ترتبط ارتباطا إيجابيا بالتزام العاملين نحو التغيير. وحث الباحثون المديرين على تدعيم تلك الأنماط بالمؤسسة من خلال رفع درجة التفاهل وتقديم الدعم المتواصل للعاملين بحيث تجعلهم يدركون المنفعة المأمولة عند مشاركتهم في التغيير.

في ضوء استعراض الدراسات السابقة يمكن الإشارة إلى النقاط التالية: طبقت معظم تلك الدراسات في القطاع التربوي (بلحمود، ٢٠١٤؛ الحافظ والفاضل، ٢٠٠٦؛ الرشيد، ٢٠١٠؛

المطري، ٢٠١٢؛ العازمي، ٢٠١٣؛ طيش، ٢٠٠٨؛ Er، 2016; Ibrahim & Mahmoud, 2016; Er، 2016; Luo et al., 2016)، وأن أداة الدراسة في جميع الدراسات السابقة كانت الاستبانة ما عدا دراسة (Er، 2016) التي انضردت بتوظيف المنهج النوعي؛ وقد أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري لهذه الدراسة، وساعدت الباحث على اختيار عينة الدراسة وأداة الدراسة والتعرف على أبرز الأنماط الاتصالية مثل دراسة العازمي (٢٠١٣)، وتبنى الباحث أداة الدراسة المذكورة مع بعض التعديل الطفيف؛ وأخيراً، وبالرغم من تشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الموضوع والعينة، إلا أنها تنفرد عنهم من حيث عينتها وشموليتها ومكان تطبيقها.

### مشكلة الدراسة

يعتبر الاتصال من الأمور المهمة في حياة الإنسان، فالإنسان اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين أو لا يقوم بالتواصل معهم. وأهمية الاتصال في المؤسسات التعليمية لا تقل أهمية عنها في الحياة اليومية. ولكن على الرغم من أهمية الاتصال الإداري الجوهرية في العملية التربوية داخل المدرسة، إلا أن الدراسات ذات الصلة أوضحت أن هناك عدداً من الأسباب التي قد تعرقل الانسيابية والفاعلية المأمولة من عملية الاتصال في المدرسة في دولة الكويت، من أبرز تلك الأسباب: أن هناك ضعفاً عاماً لدى مديري المدارس في استثمار الاتصال الفعال لتطوير المدرسة، وقلة خبرة لدى عدد منهم في استخدام تطبيقات الاتصال الحديثة، وانخفاض الوعي لديهم بأهمية وإمكانيات الاتصال في المدرسة، ووجود اختلاف في الأفكار والاتجاهات والمعارف حول تحديد أنماط الاتصال الفعالة (الرشيدي، ٢٠١٤؛ العازمي، ٢٠١٣) وأكد الغنбовسي والهاجري (٢٠١٦) أن تفعيل وسائل الاتصال في هذا المجال دون طموح المسؤولين بوزارة التربية في دولة الكويت. وهو ما يشير بوضوح إلى وجود خلل في بنية وهيكلية الاتصال في المدارس، فهناك ضعف في تفعيل الإدارات المدرسية في الكويت، والاتصال الفعال فيما بينها وبين المناطق التعليمية وأولياء الأمور.

ومن ناحية أخرى، ذكر تقرير التعليم للجميع الصادر من وزارة التربية (٢٠١٤) أن نتائج قياس وتقييم مخرجات نظام التعليم بدولة الكويت كانت غير مشجعة، فقد حصلت الكويت على المركز ٤٦ من أصل ٤٩ بلدًا شاركت في اختبارات الدراسات الدولية "تيمز" PIRLS واحتلت المركز ٤٨ من أصل ٥٠ دولة شاركت في دراسة "بيرلز" TIMSS وفي نفس السنة، جاءت نتائج الدراسة الوطنية "ميزة" MESA محبطة أيضاً. أثارت نتائج هذه الاختبارات قلقاً وردود فعل كبيرة تولد منها شعور عام في الدولة بالحاجة لإعادة النظر في النظام التعليمي

والتغيير نحو الأفضل. وشدد التقرير، أن المدارس بحاجة للسعي إلى التحسين المستمر لنوعية التعليم، إلا أنها تتعثر بسبب الإدارة اليومية وبسبب ضعف آلية الاتصال، بل إن الآلية فيها الكثير من التعقيد والبيروقراطية، فذلك قد يعرقل دور قادة المدارس من تبني موقف حاسم من التغيير في مدارسهم لتتحول إلى مراكز للتميز والإبداع. واشتمل التقرير أيضاً على عدد من التوصيات التي من الممكن أن تساعد على تفعيل عملية تطوير النظام التعليمي في الكويت ومنها: تضمين برامج إعداد القيادات المدرسية لدورات تدريبية مخصصة لصقل مهارات بناء شبكات التفاعلات الاجتماعية (الاتصال)، ومهارات إدارة التغيير التنظيمي. إذاً نستخلص من ذلك أهمية تلمس أنماط الاتصال الفعالة لدى مديري المدارس والتي قد تساعد بدورها على تيسير عملية التغيير في المدرسة، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتستوضح تلك العلاقة.

### أسئلة الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:
- ما وجهات نظر رؤساء الأقسام العلمية نحو أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
  - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر رؤساء الأقسام العلمية حول أنماط الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة تعزى لمتغيرات (جنس الفرد، التخصص العلمي لرئيس القسم، وسنوات الخدمة كرئيس قسم)؟
  - ما وجهات نظر رؤساء الأقسام العلمية نحو التغيير التنظيمي في مدارسهم؟
  - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والتغيير التنظيمي في مدارسهم؟

### أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة قد تكمن في الآتي:

التعرف على أبرز أنماط الاتصال الإداري السائدة وأكثرها فاعلية بين مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقة كل نمط بمفهوم التغيير التنظيمي والذي قد يساعد في النهاية على نجاح العملية التعليمية ككل. واستكشاف مواطن القصور والقوة في أنماط الاتصال لدى مديري المدارس على ضوء التغيير التنظيمي، والعمل على تعزيز النمط الفعال وتجنب النمط غير الكفء. وأيضاً قد تعاون الدراسة واضعي السياسات التربوية على إعداد خطط وبرامج تسعى

لتفعيل أنماط الاتصال التي يثبت ارتباطها الإيجابي بالتغيير. وربما يستفيد القادة التربويون من نتائج هذه الدراسة عندما يقفون على نتائجها ويوظفونها لتطوير العملية التعليمية.

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

يعرف الباحث إجرائياً أنماط الاتصال لمدير المدرسة بأنه: درجة ممارسة مدير المدرسة لأنماط الاتصال الأربعة (نمط الاتصال الكتابي ونمط الاتصال الشفهي ونمط الاتصال التشاركي ونمط الاتصال السلطوي) مع العاملين معه في المدرسة، وذلك من خلال استجابات رؤساء الأقسام العلمية على فقرات الاستبانة المعدة لغرض الدراسة. ويعرف الباحث إجرائياً التغيير التنظيمي بأنه معرفة درجة التغيير التنظيمي في المدرسة من خلال استجابات رؤساء الأقسام العلمية على فقرات الاستبانة المعدة لغرض الدراسة.

### حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يأتي:

**الحدود المكانية :** اقتصرَت الدراسة على مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لإشراف وزارة التربية في دولة الكويت.

**الحدود الزمانية :** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٦ / ٢٠١٧م.

**الحدود البشرية :** استهدفت الدراسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة ومديراتها في دولة الكويت.

**الحدود الموضوعية :** تقيدت الدراسة بأنماط الاتصال الإداري السائدة التالية: نمط الاتصال الكتابي، نمط الاتصال الشفهي، نمط الاتصال التشاركي، ونمط الاتصال السلطوي. وسعت الدراسة أيضاً إلى تحديد التغيير التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة دون غيرها من المتغيرات التابعة.

### منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها :

#### منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الذي يختص بتحليل الأسئلة الوصفية، فيتم استخدامه عندما تقارن بين المجموعات أو عندما نربط بين متغيرين أو أكثر، فالفكرة الأساسية



للمنهج الوصفي هي تحليل نتائج العينة ومن ثم استخدام تلك النتائج لرسم استدلالات أو تعميمات حول مجتمع الدراسة (Creswell, 2014). ولقد اختار الباحث المنهج الوصفي: لأنه المنهج الأمثل لتحقيق أهداف الدراسة، التي تتلخص في تحديد أنماط الاتصال السائدة لمدير المدرسة والتغيير التنظيمي وماهية العلاقة الارتباطية بينهما.

### مجتمع الدراسة وعينتها :

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع رؤساء الأقسام العلمية في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، ولم يتسنّ للباحث للحصول على عدد رؤساء الأقسام العلمية في المرحلة المتوسطة لكن حصل على عدد رؤساء الأقسام العلمية الكلي في جميع مراحل التعليم العام والبالغ عددهم (1517) رئيس قسم تعليمي وفقاً لإحصاءات وزارة التربية (2014) للعام الدراسي (2014 - 2015)؛ حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (102) رئيس قسم علمي يعملون في المرحلة المتوسطة وينتمون إلى المناطق التعليمية الست (العاصمة، الجهراء، الفروانية، حولي، مبارك الكبير، الأحمدية) وكان عدد الذكور منهم (30) وعدد الإناث (72)، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2016 - 2017)، وقد توزع أفراد العينة حسب متغيراتهم الشخصية كما يظهرها جدول (1).

### جدول (1)

#### أفراد العينة موزعين حسب المتغيرات الشخصية

| المتغير                   | الفئة            | العدد | النسبة  |
|---------------------------|------------------|-------|---------|
| جنس الفرد                 | ذكور             | 30    | 29.411% |
|                           | إناث             | 72    | 70.586% |
| التخصص العلمي لرئيس القسم | علمي             | 46    | 45.100% |
|                           | أدبي             | 56    | 54.900% |
| سنوات الخدمة كرئيس قسم    | أقل من 5 سنوات   | 21    | 20.390% |
|                           | من 5 - 10 سنوات  | 24    | 23.232% |
|                           | أكثر من 10 سنوات | 27    | 26.271% |
| المجموع                   |                  | 102   | 100%    |

### أداة الدراسة :

تمثلت أداة الدراسة في استبانتين، وتم بناؤهما في صورتها الأولية، بالاعتماد على دراسة العازمي (2013) لأنماط الاتصال، والعربي (2011) لتغيير التغيير التنظيمي، وبالنسبة

للاستبانة الأولى فقد تبنى الباحث جميع فقرات الدراسة مع القيام ببعض التعديلات الطفيفة على صياغة العبارات بناءً على ملاحظات المحكمين، مثلاً: في الاستبانة الأصلية كان العبارة رقم (٨) تقول "يتجنب مدير المدرسة التناقضات في الرسائل الموجهة لحل المشكلات المدرسية"، وتم تعديلها إلى "يتجنب مدير المدرسة التناقضات في الرسائل الموجهة للمعلمين". واستبانة التغيير التنظيمي كانت في الأصل تتضمن (١٩) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد للتغيير، والباحث يهتم بأن يتعامل مع متغير التغيير كبعد واحد، وذلك لمعرفة ارتباطه بالأنماط الاتصالية، وخلصت ملاحظات المحكمين إلى اختصارها إلى (٦) عبارات تقيس متغير التغيير التنظيمي كبعد واحد. وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية، وهي:

**القسم الأول:** تضمن خصائص العينة في ضوء المتغيرات الشخصية التي تمثلت في متغير جنس الفرد (ذكر - أنثى)، ومتغير التخصص العلمي لرئيس القسم (علمي - أدبي)، ومتغير سنوات الخدمة كرئيس للقسم العلمي.

**القسم الثاني:** استبانة تضمنت (٢٠) عبارة لقياس أربعة مجالات (أنماط) رئيسية، وهي: نمط الاتصال الكتابي، وهو نمط الاتصال الذي يكتب الكتابة على الورق ويتخذ طابع الرسمية، ويحفظ بعد تنفيذه للرجوع إليه كوثيقة رسمية تحمل اسم وتوقيع كاتبها، وتاريخ كتابتها، وأسماء الأشخاص المعنيين وتعليقاتهم عليها" (الحريري، ٢٠١٠، ١٤٢)، وعدد عبارات هذا النمط في أداة الدراسة كان ثمان عبارات، منها: عبارة رقم (١) "يستخدم مدير المدرسة التقارير في خدمة اتخاذ القرارات"، وعبارة رقم (٥) "يوظف المدير لوحة الإعلانات لإيصال التعليمات للمعلمين والطلبة"، وكان معامل ألفا للتجانس الداخلي (Cronbach's alpha) يعادل (٠,٨١، ٠٠).

نمط الاتصال الشفهي، وهو نمط الاتصال الذي يجمع بين الألفاظ المنطوقة، والرموز الصوتية حيث يضم كل أنواع الاتصال التي تستخدم فيه الألفاظ وسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل" (البستان، خليل، الكردي، العنزي، ٢٠١٤، ٧٤)، وعدد عبارات هذا النمط كان أربع عبارات، منها: عبارة رقم (٩) "يستخدم مدير المدرسة المقابلات الشخصية في خدمة اتخاذ القرارات"، وعبارة رقم (١١) "يستخدم مدير المدرسة الاجتماعات والمؤتمرات" وكان معامل ألفا للتجانس الداخلي يعادل (٠,٩٠، ١٠).

نمط الاتصال التشاركي، فهو النمط الذي يهتم بمشاركة المعلومات والتصورات والآراء بين العاملين في المنظمة، مما يؤدي في النهاية لتسهيل عملية التمكين الإداري، ويركز أيضاً على عملية اكتشاف وبناء معرفة جديدة بهدف تطوير المنظمة (Tufte & Mefalopoulos, 2009)، ومجموع عدد عبارات هذا النمط كان تسعة عبارات، منها: عبارة رقم (١٢) "يحرص

مدير المدرسة على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات" وعبارة رقم (١٨) "يشارك المعلمين في النقاش أثناء الاجتماعات"، وكان معامل ألفا للتجانس الداخلي للنمط يعادل (٩٣, ٣٠). نمط الاتصال السلطوي (Johnson & Hackman1, 2018) هو النمط الذي يوظف الاتصال للسيطرة على العاملين عن طريق تطبيق السياسات والإجراءات بشكل مباشر دون مراعاة للفروق الفردية أو للظروف الخاصة لكل عامل، وهو النمط الذي يخلق مسافة بينهم وبين العاملين كوسيلة للتأكيد على التمييز بين الأدوار، وتضمن هذا النمط تسعة عبارات، منها: عبارة رقم (٢٤) "لا يسمح المدير لإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات" وعبارة رقم ٢٧ "يقلل من الاهتمام بأراء المعلمين"، وكان معامل ألفا للتجانس الداخلي للنمط يعادل (٧٩, ٥٠).  
**أما القسم الثالث،** فقد اشتمل على استبانة تتكون من (٦) عبارات لقياس التغيير التنظيمي، الذي عرفه محمد (٢٠١٤، ٥٩) بأنه "جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات، بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتمتية قدرات العاملين، وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات"، واشتمل هذا المجال في أداة الدراسة على ستة عبارات، مثل: عبارة رقم (١) "تعد سياسة التغيير جزءاً من ثقافة المدرسة" وعبارة رقم (٦) "يحصل العاملون في المدرسة على حوافز تشجيعية عند تقديمهم مقترحات للتغيير والتطوير"، وكان معامل ألفا للتجانس الداخلي للمتغير يعادل (٨٢, ٠٠). وقد صممت الاستجابة على أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Scale Likert)، هي تدرج تحت خمس فئات، وهي (دائماً = خمس درجات، غالباً = أربع درجات، أحياناً = ثلاث درجات، نادراً = درجتين، أبداً = درجة واحدة فقط).

### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها على ثمانية محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية من كلية التربية من جامعة الكويت، وذلك للحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها، وملاءمتها للمجال، ودرجة تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، وتم التعديل في ضوء اقتراحاتهم وملاحظاتهم. أما بالنسبة للتحقق من ثبات أداة الدراسة، فقد تم استخراج معامل الثبات الكلي بطريقة الاتساق الداخلي لجميع عبارات أداة الدراسة حسب معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وعليه قام الباحث بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. وجدول (٢) يوضح تلك القيم.

جدول (٢)  
التحليل العاملي الاستكشافي لأداة الدراسة

| م                           | العبارات  | أنماط الاتصال والتغيير التنظيمي |
|-----------------------------|---|---------------------------------|
| <b>نمط الاتصال الكتابي</b>  |   |                                 |
| ١                           | يستخدم مدير المدرسة التقارير في خدمة اتخاذ القرارات.                          | **٠,٦٩٢                         |
| ٢                           | يطلع المدير المعلمين على الكتب الرسمية الصادرة من المنطقة التعليمية والوزارة. | **٠,٦٢٦                         |
| ٣                           | يستخدم مدير المدرسة المنشورات والكتب في خدمة اتخاذ القرارات.                  | **٠,٧٦٧                         |
| ٤                           | يهتم بالشكاوي في خدمة اتخاذ القرارات.   | **٠,٥٢٤                         |
| ٥                           | يوظف المدير لوحة الإعلانات لإيصال التعليمات للمعلمين والطلبة.                 | **٠,٦٥٢                         |
| ٦                           | تفهم المعلومات المقدمة من الإدارة المدرسية بسهولة.                            | **٠,٦٧٥                         |
| ٧                           | تتصف المعلومات الواردة في رسائل مدير المدرسة بالواقعية.                       | **٠,٥٢٧                         |
| ٨                           | يتجنب مدير المدرسة التناقضات في الرسائل الموجهة للمعلمين.                     | **٠,٧٧٧                         |
| <b>نمط الاتصال الشفهي</b>   |   |                                 |
| ٩                           | يستخدم مدير المدرسة المقابلات الشخصية في خدمة اتخاذ القرارات.                 | ** ٨٦٢٠                         |
| ١٠                          | يوظف مدير المدرسة الندوات في خدمة اتخاذ القرارات.                             | **٠,٨٩٣                         |
| ١١                          | يستخدم مدير المدرسة الاجتماعات والمؤتمرات.                                    | **٠,٨٩٣                         |
| ١٢                          | يوضح المدير للمعلمين مبررات اتخاذ القرارات.                                   | **٠,٨٦٠                         |
| <b>نمط الاتصال التشاركي</b> |   |                                 |
| ١٣                          | يحرص مدير المدرسة على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات.                       | **٠,٥٥٦                         |
| ١٤                          | يراعي مدير المدرسة القيم الاجتماعية والأخلاقية عند اتخاذ القرار.              | **٠,٦٦٨                         |
| ١٥                          | يتبع المدير سياسة الباب المفتوح.  | **٠,٧٤٦                         |
| ١٦                          | يهيئ المدير بيئة مناسبة لاتصال المعلمين بعضهم البعض.                          | **٠,٧٩٦                         |
| ١٧                          | يشجع مدير المدرسة تبادل المعلومات والأفكار بين المعلمين.                      | **٠,٦٩٥                         |
| ١٨                          | يشارك المعلمين في النقاش أثناء الاجتماعات.                                    | **٠,٦٩٩                         |
| ١٩                          | يتعامل مع المعلمين كأشخاص لهم رغبات ودوافع وأهداف.                            | **٠,٧٦٣                         |
| ٢٠                          | يسمح للمعلمين بالاتصال به مباشرة.   | **٠,٧٢٢                         |
| ٢١                          | يلجأ للمعلمين لطلب رأيهم حول موضوعاً يخص عملهم.                               | **٠,٦٢٨                         |
| <b>نمط الاتصال السلطوي</b>  |   |                                 |
| ٢٢                          | يفضل المدير الاتصال بالمدير المساعد لإبلاغ المعلمين بقراراته.                 | **٠,٦٢٤                         |
| ٢٣                          | يقاطع المعلمين أثناء حديثهم أو إبداء آرائهم.                                  | **٠,٨٦٩                         |
| ٢٤                          | لا يسمح المدير لإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات.                             | **٠,٨٦٦                         |
| ٢٥                          | يعتمد المدير على الاتصال الكتابي فقط أساساً في التعامل مع المعلمين.           | **٠,٨٢٧                         |

## تابع جدول (٢)

| م                       | العبارات   | أنماط الاتصال والتغيير التنظيمي |
|-------------------------|--|---------------------------------|
| ٢٦                      | يشكك في أقوال المعلمين أثناء التواصل معهم.                                       | **٠,٨٥٨                         |
| ٢٧                      | يقلل من الاهتمام بأراء المعلمين.   | **٠,٧٢٨                         |
| ٢٨                      | يرفض اعتراض المعلمين على ما يتخذه من قرارات.                                     | **٠,٨٢٣                         |
| ٢٩                      | يتجاهل المعلمين عند لقاءهم في الحرم المدرسي.                                     | **٠,٧٨٦                         |
| ٣٠                      | يطبق سياسة الباب المغلق.   | **٠,٧٧٩                         |
| <b>التغيير التنظيمي</b> |  |                                 |
| ٣١                      | تعد سياسة التغيير جزءاً من ثقافة المدرسة.  | **٠,٧٠٩                         |
| ٣٢                      | تأخذ المدرسة بعين الاعتبار إلى مقترحات العاملين فيها المتعلقة بالتغيير.          | **٠,٦٠٤                         |
| ٣٣                      | تقوم المدرسة بتنظيم دورات تدريبية للعاملين فيها على أي تغيرات جديدة في العمل.    | **٠,٧٩٥                         |
| ٣٤                      | تطبق المدرسة سياسات تشجيعية للعاملين فيها إزاء مقترحاتهم للتغيير والتطوير.       | **٠,٨٧١                         |
| ٣٥                      | يتماشى العاملون بالمدرسة مع مختلف التغيرات والتعليمات الجديدة.                   | **٠,٨١٦                         |
| ٣٦                      | يحصل العاملون في المدرسة على حوافز تشجيعية عند تقديمهم مقترحات للتغيير والتطوير. | **٠,٧٣٤                         |

**إجراءات الدراسة :**

١. الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة التي يمكن للباحثين إيجادها، والمتعلقة بدراسة الأنماط الاتصالية، والتغيير التنظيمي.
٢. تحديد مجتمع الدراسة، والتعرف على خصائصه.
٣. تطوير أداة الدراسة.
٤. عرض الاستبانتيين على السادة المحكمين للتأكد من صلاحية بنودها لقياس ما وضعت إليه.
٥. توزيع الاستبانة وتوزيع البيانات.
٦. تحليل النتائج وتفسيرها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأساليب الإحصائية التحليلية والارتباطية.

**المعالجات الإحصائية :**

تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، وتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

للإجابة عن السؤال الأول والثالث: تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تحليل وجهات نظر رؤساء الأقسام العلمية نحو

أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة ونحو التغيير التنظيمي في مدارسهم.

للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام الأساليب الإحصائية التحليلية (ANOVA, T-test) لتحليل الفروق بين وجهات نظر رؤساء الأقسام العلمية حول أنماط الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة تبعاً لمتغيرات (جنس الفرد، والتخصص العلمي لرئيس القسم، وسنوات الخدمة كرئيس قسم).

للإجابة عن السؤال الرابع: تم استخدام معامل الارتباط (Correlation Coefficient) لتحديد العلاقة الارتباطية بين أنماط الاتصال الإداري (نمط الاتصال الكتابي؛ ونمط الاتصال الشفهي؛ ونمط الاتصال التشاركي؛ ونمط الاتصال السلطوي) ومتغير التغيير التنظيمي.

### نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها :

تم عرض نتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها؛ عن طريق المعالجة الإحصائية لاستجابات العينة على أداة الدراسة.

### نتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول على: ما وجهات نظر رؤساء الأقسام العلمية نحو أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟  
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتصنيف الأنماط إلى أربعة أنماط وهي: نمط الاتصال الكتابي، ونمط الاتصال الشفهي، ونمط الاتصال التشاركي، ثم نمط الاتصال السلطوي. وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط من الأنماط الأربعة، وجدول (٢) يبين ذلك.

### جدول (٣)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط الاتصال الإداري

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النمط                | الرقم      |
|-------------------|-----------------|----------------------|------------|
| ٠,٥٨٢٠            | ٢,٥١٧           | نمط الاتصال الكتابي  | ١          |
| ٠,٨٨٢٠            | ٢,٢٨٠           | نمط الاتصال الشفهي   | ٢          |
| ٠,٨٧٦٠            | ٢,٢٥٢           | نمط الاتصال التشاركي | ٣          |
| ٠,٧٨٦٠            | ٢,٨٧٩           | نمط الاتصال السلطوي  | ٤          |
| ٠,٨٤١             | ٣,٢٢٧           |                      | الأداة ككل |

في جدول (٣) يمكن تفسير مجيء النمط الكتابي في المرتبة الأولى بسبب تعدد قنوات الاتصال التي تصل من خلالها اللوائح المدرسية التي تلزم المناطق التعليمية والإدارة المدرسية التابعة لها بالالتقييد فيها، وعادةً ما تصل تلك اللوائح والنشرات المدرسية بطريقة كتابية، ومنها على سبيل المثال بأن تكون مخاطبة الهيئات التعليمية عن طريق النمط الكتابي، مثل الاستئذان واللقاءات والاجتماعات، ويمكن أيضاً تفسير حصول نمط الاتصال السلطوي على المرتبة الأخيرة هو حث وزارة التربية للإدارات المدرسية على نبذ كل أشكال الدكتاتورية والتسلط في إدارة المدرسة، وتبني الممارسات الديمقراطية والتشاركية في الإدارة، هذا بالإضافة إلى طبيعة الإنسان التي لا تحبذ صيغة الأمر عند التكليف بمهمة ما.

### نتائج السؤال الثاني

نص السؤال الثاني على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر رؤساء الأقسام العلمية حول أنماط الاتصال الإداري لدي مديري مدارس المرحلة المتوسطة تعزى لمتغيرات (جنس الفرد، التخصص العلمي لرئيس القسم، وسنوات الخدمة كرئيس قسم)؟

#### أولاً: جنس الفرد:

يتضح من جدول (٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط الاتصال الإداري لمديري المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير جنس الفرد من منظور رؤساء الأقسام في مدارس المرحلة المتوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة عمل ومهام مديري المدارس من الجنسين متشابهة إلى حد كبير وطرق التواصل لا تختلف باختلاف جنس الفرد، فمديرو المدارس المتوسطة سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً تتوافر لديهم نفس المصادر والإمكانيات الاتصالية، وأيضاً تم إعدادهم بشكل متشابه للقيام بمهامهم وتم تدريبهم من خلال برامج تدريبية موحدة لا تفرق كثيراً بين الذكر والأنثى في مجال الإدارة، وبالتالي فإنه من المبرر ألا نلاحظ وجود فروق بينهم في أنماط الاتصال الإداري في الإدارة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العازمي (٢٠١٣) في أن نمط الاتصال الكتابي، ونمط الاتصال التشاركي لم توجد لديهم فروق ذات دلالة إحصائية، وفي نفس الوقت اختلفت معها في جزئية أن نمط الاتصال الشفهي ونمط الاتصال السلطوي.

جدول (٤)  
نتائج اختبار (ت) لمتغير جنس الفرد

| نمط الاتصال          | جنس الفرد | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القيمة التائية | مستوى الدلالة |
|----------------------|-----------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| نمط الاتصال الكتابي  | ذكر       | ٣٠    | ٣,٦٣٠           | ٠,٦٦٨             | ١,٥٤٦          | ٠,١٢١         |
|                      | أنثى      | ٧٢    | ٤,١١٧           | ٠,٧٥٩             |                |               |
| نمط الاتصال الشفهي   | ذكر       | ٣٠    | ٤,٠٠٦           | ٠,٨٣٩             | ٠,٩١٣          | ٠,٩١٦         |
|                      | أنثى      | ٧٢    | ٤,٠٤١           | ٠,٨٩١             |                |               |
| نمط الاتصال التشاركي | ذكر       | ٣٠    | ٣,٥٤١           | ٠,٦٥٢             | ١,٥٩٣          | ٠,١٢٩         |
|                      | أنثى      | ٧٢    | ٤,٠٨٩           | ٠,٨٣٣             |                |               |
| نمط الاتصال السلطوي  | ذكر       | ٣٠    | ٤,٠٦٣           | ٠,٨٩٦             | ٠,٩٦٤          | ٠,٣٤٤         |
|                      | أنثى      | ٧٢    | ٤,١٦٠           | ٠,٧٠٣             |                |               |
| الأنماط ككل          | ذكر       | ٣٠    | ٣,٨٠٣           | ٠,٥٩٣             | ٠,٩٦٠          | ٠,٣٤٨         |
|                      | أنثى      | ٧٢    | ٣٤,٠٩           | ٠,٧٧٠             |                |               |

#### ثانياً: التخصص العلمي:

يتبين أيضاً من جدول (٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنمط الاتصال الكتابي والتشاركي لمديري المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير التخصص العلمي لرئيس القسم وكانت لصالح التخصص العلمي في كليهما. وقد ترجع هذه النتيجة إلى طبيعة محتويات (مناهج) المقررات العلمية والتي يختص القسم العلمي بتدريسها، فتلك المقررات ذات طبيعة متجددة ومتغيرة بشكل متواصل بسبب الاكتشافات والأبحاث العلمية المتواصلة، فهذا التجديد المتواصل في المحتوى يستلزم تشارك المعلومة والعديد من المراسلات الكتابية والخطية بين ثلاثة أطراف، وهم: القسم العلمي والإدارة المدرسية والتوجيه الفني للمقررات العلمية، وبما أن مدير المدرسة يعتبر حلقة وصل حيوية بين القسم العلمي والتوجيه، لذلك فهو نقطة عبور أساسية لتطبيق محتوى المنهج المتجدد بالشكل الصحيح، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة العازمي (٢٠١٣) في أن نمط الاتصال الكتابي ونمط الاتصال السلطوي لا توجد بينهما فروق ذات دلالة إحصائية، وفي نفس الوقت انفقت معها في جزئية أن نمط الاتصال الشفهي ونمط الاتصال التشاركي يوجد بها فروق ذات دلالة إحصائية.



جدول (٥)  
نتائج اختبار (ت) لمتغير التخصص العلمي لرئيس القسم

| نمط الاتصال          | التخصص | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة |
|----------------------|--------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| نمط الاتصال الكتابي  | علمي   | ٤٦    | ٤,٢٥٢           | ٠,٦٢٨             | ٢,٥٢٣    | ٠,٠١٦*        |
|                      | أدبي   | ٥٦    | ٣,٩١٣           | ٠,٨١٧             |          |               |
| نمط الاتصال الشفهي   | علمي   | ٤٦    | ٤,٠١٢           | ٠,٦٥٠             | ١,٧٣١    | ٠,١٩١         |
|                      | أدبي   | ٥٦    | ٣,٨٠٦           | ١,٠٩٨             |          |               |
| نمط الاتصال التشاركي | علمي   | ٤٦    | ٤,٠٣٧           | ٠,٦٢٧             | ٢,٨٥٤    | ٠,٠٠٠*        |
|                      | أدبي   | ٥٦    | ٣,٩٨٠           | ٠,٩١٥             |          |               |
| نمط الاتصال السلطوي  | علمي   | ٤٦    | ٤,١٦٠           | ٠,٦٢١             | ١,٥٩٦    | ٠,١٢٩         |
|                      | أدبي   | ٥٦    | ٤,٢٣٥           | ٠,٨٨١             |          |               |
| الأنماط ككل          | علمي   | ٤٦    | ٤,١١٥           | ٠,٨٦٥             | ١,٣٣٥    | ٠,١٩٤         |
|                      | أدبي   | ٥٦    | ٣,٩٨٤           | ٢٧٠,٩             |          |               |

\*دالة إحصائية عند أقل أو يساوي ٠,٠٥

### ثالثاً: سنوات الخدمة لرئيس القسم العلمي:

يتضح من جدول (٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط الاتصال الإداري لمديري المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كرئيس للقسم العلمي، من منظور رؤساء الأقسام في مدارس المرحلة المتوسطة. وهذا يلفت إلى أن متغير سنوات الخدمة هو متغير غير مؤثر في تصوراتهم، ونخلص إلى نتيجة أن رؤساء الأقسام العلمية في مدارس المرحلة المتوسطة لا يتباينون عن بعضهم البعض في تصورهم لأنماط الاتصال الإداري للمدير. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل المدرسي المتشابهة لجميع رؤساء الأقسام العلمية سواء المتقدمين منهم والمتأخرين، فالبينة المدرسية التي تتشابه فيها الخبرات والممارسات وكثير من الأنشطة للمعلمين التي قد تكون انعكست على آرائهم.

جدول (٦)  
نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق الإحصائية بين المتوسطات  
تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لرئيس القسم العلمي

| مستوى الدلالة | قيمة "ف" | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   | نمط الاتصال          |
|---------------|----------|----------------|-------------|----------------|----------------|----------------------|
| ٠,٠٧٠         | ٣,٧٥٦    | ١,٧٩٥          | ٢           | ٣,٥٨٩          | بين المجموعات  | نمط الاتصال الكتابي  |
|               |          | ٠,٤٨٥          | ٩٩          | ١٣,٨٤٩         | داخل المجموعات |                      |
|               |          |                | ١٠١         | ١٧,٤٢٠         | المجموع        |                      |
| ٠,١٩٧         | ١,٧٤٦    | ١,٢٤٩          | ٢           | ٢,٤٩٣          | بين المجموعات  | نمط الاتصال الشفهي   |
|               |          | ٠,٧١٤          | ٩٩          | ٢٠,٧٢٢         | داخل المجموعات |                      |
|               |          |                | ١٠١         | ٢٣,٢١١         | المجموع        |                      |
| ٠,٠٦٧         | ٣,١٣٤    | ١,٨٥٤          | ٢           | ٣,٧١٧          | بين المجموعات  | نمط الاتصال التشاركي |
|               |          | ٠,٥٩٠          | ٩٩          | ١٧,١٨٨         | داخل المجموعات |                      |
|               |          |                | ١٠١         | ٢٠,٨٩١         | المجموع        |                      |
| ٠,٠٨٥         | ٤,١٦٨    | ١,٩١٠          | ٢           | ٣,٨٢٦          | بين المجموعات  | نمط الاتصال السلطوي  |
|               |          | ٠,٤٦٢          | ٩٩          | ١٣,٣٣٦         | داخل المجموعات |                      |
|               |          |                | ١٠١         | ١٧,١٥٥         | المجموع        |                      |
| ٠,٠٩٢         | ٣,٣٨١    | ١,٦٠٦          | ٢           | ٣,٢٠٨          | بين المجموعات  | الأنماط ككل          |
|               |          | ٠,٤٧٣          | ٩٩          | ١٣,٧٤٨         | داخل المجموعات |                      |
|               |          |                | ١٠١         | ١٦,٩٤١         | المجموع        |                      |

### نتائج السؤال الثالث

نص السؤال الثالث على ما وجهات نظر رؤساء الأقسام العلمية نحو التغيير التنظيمي في مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغيير التنظيمي، وبينت النتائج بأن متغير التغيير التنظيمي قد بلغ متوسطه الحسابي الكلي للمتغير درجة (٣,٦١٠) بانحراف معياري (٠,٥٤٦)، وتشير هذه النتيجة إلى رضا رؤساء الأقسام العلمية في المرحلة المتوسطة بشكل عام عن التغيير التنظيمي الذي يحدث داخل مدارسهم، وقد يعود هذا إلى حث وزارة التربية مديري المدارس لتغيير المدارس إلى الأفضل وتضمين سياساتها التربوية على تحريك منظمة المدرسة إلى آفاق جديدة، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة الحراشة والنوباني (٢٠٠٧) والرشيدي (٢٠١٠) و (al, 2014).

## نتائج السؤال الرابع

نص السؤال الرابع على هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والتغيير التنظيمي في مدارسهم؟ أشارت نتائج جدول (٧) إلى وجود علاقة إيجابية طردية دالة إحصائياً بين أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة ومتغير التغيير التنظيمي، وهذه النتيجة تُعد منطقية، حيث يرتبط الاتصال والتغيير التنظيمي ببعضهما البعض، فمن صفات القائد التربوي الناجح توفر مهارات وأساليب اتصالية متنوعة والتي قد تساعده على دفع عجلة التغيير في المدرسة إلى الأفضل، فالقائد التربوي الطامح للتغيير هو الذي يتولى وضع الأسس والمعايير للتنفيذ السليم للخطط والبرامج، مع الإشراف عليها ومتابعتها بشكل متواصل، ومن المحتمل أنه لا يمكن تحقيق وإنجاز تلك الخطط والبرامج دون توظيف والتنوع في أنماط الاتصال الإداري المذكورة سلفاً (كمال، ٢٠١٣). وبالتالي ارتباط أنماط الاتصال إيجابياً بالتغيير التنظيمي قد يكون منطقياً، وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بلحمود (٢٠١٤) وكمال (٢٠١٦) و (Luo et al., 2016) من حيث شكل واتجاه العلاقة.

## جدول (٧)

## معاملات الارتباط لأنماط الاتصال الإداري السائدة والتغيير التنظيمي

| التغيير التنظيمي | النمط                                |
|------------------|--------------------------------------|
| ٠,٥٧١**          | نمط الاتصال الكتابي                  |
| ٠,٦٠٥**          | نمط الاتصال الشفهي                   |
| ٠,٧١٠**          | نمط الاتصال التشاركي                 |
| ٠,٥٠٣**          | نمط الاتصال السلطوي                  |
| ٠,٧٣٤**          | الدرجة الكلية لأنماط الاتصال الإداري |

\*\*دالة إحصائية عند أقل أو يساوي ٠,٠٥

## توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة المتحصل عليها، يمكن الخروج بجملة من التوصيات:

١. تبين أن درجة أنماط الاتصال الإداري السائدة جاءت جميعها متوسطة، وهي درجة بالمجمل جيدة ولكننا نطمح إلى تفعيلها وترقيتها بأن تصبح "عالية" مما يفرض على قياديي وزارة التربية عمل دورات تخصصية تطبيقية وورش عمل لمديري المرحلة المتوسطة تعدهم لكيفية تفعيل مهارات وأنماط الاتصال الإداري المختلفة لديهم.

٢. وأيضاً يجب تعزيز مفهوم الاتصال وأنماطه المختلفة، وكيفية توظيفه في إدارة المدرسة المتوسطة من خلال إقامة المحاضرات، وإصدار كتب توزع على مديري المدارس المتوسطة.
٣. وأظهرت النتائج أيضاً حصول نمط الاتصال السلطوي على المرتبة الأخيرة بين بقية الأنماط، وكما أوضحت سابقاً أن النمط السلطوي في الإدارة يخالف توجهات وزارة التربية التي تحث على المشاركة والديمقراطية في الإدارة، لذلك يجب على مراقبين المرحلة المتوسطة في اجتماعاتهم مع المديرين أن يحثوهم على الابتعاد قدر الإمكان عن هذا النمط السلبي.
٤. إعطاء مديري المدارس المتوسطة المزيد من الصلاحيات لتنفيذ كل الاتصال الإداري والتغيير التنظيمي.
٥. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين أنماط الاتصال الإداري والتغيير التنظيمي، وهذه النتيجة قد تلزم على القائمين على برامج إعداد مديري مدارس المرحلة المتوسطة على إعادة النظر في برامجهم، وإعطاء مساحة أكبر لكيفية توظيف الاتصال في عملية التغيير داخل المدرسة، وهذا يتضمن استحداث مقررات أو دورات تخصصية توضح للمديرين ماهية العلاقة بين المتغيرين وأهميتهما لتطوير خطط المدرسة وبرامجها.

### دراسات مقترحة

- واستكمالاً لتلك التوصيات يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:
- إجراء الدراسة على مرحلة رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية، ومقارنة نتائجها مع الدراسة الحالية حتى تعمم النتائج.
  - دراسة العلاقة الارتباطية بين أنماط الاتصال الإداري لمديري المرحلة المتوسطة ومتغيرات أخرى مثل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.
  - دراسة أنماط الاتصال الإداري لمديري المدارس وخصائصها من خلال توظيف نموذج آخر لأنماط الاتصال لم تتطرق له الدراسة الحالية.

## المراجع

- بدر، حامد أحمد (١٩٩٩). السلوك التنظيمي. القاهرة: دار النهضة العربية.
- البستان، أحمد و خليل، نجوى والكردي، رجا، والعنزي، أحمد (٢٠١٤). الاتصال التربوي والتعليمي. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، حولى، الكويت.
- بلحمود، خولة. (٢٠١٤). مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة أكلي محند أوجاج "البويرة". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البويرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- جعاله، فريدة (٢٠١٢). الاتصال الداخلي ودوره في إجح التغيير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الحديثي، هدى بنت عبدالله والمطيري، هيفاء بنت محمد (٢٠١٢). قيادة التغيير: نماذج وتطبيقات. ورقة علمية مقدمة لمؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من ١٠-١٢ ديسمبر ٢٠١٢.
- الحراشة، محمد عبود والنوباني، مصطفى طه (٢٠٠٧). اتجاهات القادة التربويين في الأردن نحو التغيير التنظيمي. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية. ١٩(١)، ٢٩٦-٣٢٥.
- الحريري، رافدة (٢٠١٠). فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.
- حسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة: الطريق إلى المدرسة الفعالة. دار الفكر: عمان، الأردن.
- حلالى، الحاج عيسى (٢٠١٣). أساليب التسيير الإداري وأنماط الاتصال. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- الحمدان، عنان عدنان (٢٠١٦). أنماط الاتصال السائدة لدى مدبري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بمهارات إدارة الوقت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الكويت.
- حومر، سمية (٢٠١٤أ). التغيير التنظيمي: طبيعة التغيير. أهميته وأهدافه. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن.
- حومر، سمية (٢٠١٤ب). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال. مجلة رماح للبحوث والدراسات. ١٣، ٢١٤-٢٣٣.
- خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. القاهرة: دار الفجر.

درواش، رايح (٢٠١١). مقاومة التغيير في المنظمات: الأسباب والعوامل. مسترجع من <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/.../rabah-derouache1.do>

الدعس، زياد أحمد خليل (٢٠٠٩). معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

دليلة، بركان (٢٠١٥). مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

الرشيدي، أحمد عبيد (٢٠١٤). واقع استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشؤون الإدارية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. ٤٠ (١٥٤)، ١٢٥-١٥٦.

الرشيدي، نوره محمد (٢٠١٠). التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبوظبي للتعليم في إمارة أبوظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلس أبوظبي للتعليم، التعليم أولاً، مسترجع من <https://www.adek.abudhabi.ae/ar/ResearchDevelopment/Pages/ResearchersPublicationsDetails.aspx?ResearchID=18>

صالح، سميرة وعبد الناصر، موسى (٢٠١٤). التغيير التنظيمي بين المفاهيم والأبعاد. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/642050>

طيش، مصعب اسماعيل (٢٠٠٨). دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات" حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية- غزة.

العازمي، عايض رجا عايض (٢٠١٣). أنماط الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية. ٥٢، ٣٦٨ - ٣٩٨.

عبدالرحيم، سلمى سيد (٢٠٠٨). تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.

عبدالنور، زوامبية وسليم، قيرع (٢٠١١). دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي. مجلة أنسنه للبحوث والدراسات. كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ٢، ١٣٦ - ١٥٥.

العربي، تيقاوي (٢٠١١). دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية: دراسة ميدانية تحليلية. ورقة علمية مقدمة للمتلقي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة:

- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية بمدينة البليدة في الجزائر خلال الفترة من ١٨ - ١٩ مايو ٢٠١١.
- عطوي، جودت عزت (٢٠١٥). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: الدار العلمية الدولية.
- العمر، جاسم والدويسان، فاطمة (٢٠٠٧). السلوك التنظيمي والمؤسسات الناجحة. دار العلم للنشر والتوزيع، حولي، الكويت.
- الغنبوصي، سالم بن سليم والهاجري، سالم سعد (٢٠١٦). صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطنة عمان ودولة الكويت. دراسات: العلوم التربوية. ٤٣(٢)، ٥٣٥-٥٥٠.
- الفاضل، محمد محمود (٢٠١١). تجديبات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- كمال، برباوي (٢٠١٢). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. أمارابك. ٤(١٠)، ٧٩ - ٩٠.
- كمال، برباوي (٢٠١٦). علاقة المناخ التنظيمي بالتغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز. دراسات، الجزائر، ٤٥، ٢٦٤ - ٢٧٩
- لياس، سارة وشرقي، مريم (٢٠١٦). التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. ٢٠، ١١-٢٩.
- محافظ، مسامح والفاضل، محمد (٢٠٠٦). أنماط الاتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للتربية. ١، ١٠٢-١٢٥.
- محمد، جمال عبد الله (٢٠١٤). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- المخلاف، محمد سرحان (٢٠٠٩). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. الكويت: دار الفلاح للنشر والتوزيع.
- المطري، ذياب سعد (٢٠١٢). فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط.
- وزارة التربية (٢٠١٤). تقرير التعليم للجميع: تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥. مسترجع من <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002298/229886A.pdf>
- اليوسفي، أحمد ودرويش، على. (٢٠١٤). أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. ٦٣(٥)، ١١-٣٠.

- Baglibel, M., Samancioglu, M., Ozmantar, Z. K., & Hall, G. E. (2014). The relationship between school principals' perceived change facilitator styles and teachers' attitudes towards change. *International studies in educational administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 42(3), 55 – 67.
- Britton, L. (2010). *An investigation into the competencies associated with change leadership: a case study analysis of an Information Technology organization*. Doctoral dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University.
- Creswell, J. W. (2014). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Massachusetts: Pearson Education.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367–380.
- Díaz, A. G. (2017). Education for peace: influence of teacher's communication style in the relationships primary school pupil create with each other. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(3), 36 – 39.
- Er, F. S. E. (2016). Teacher perception of school principal interpersonal communication style: A qualitative study of a Turkish primary school. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(4), 10 – 19.
- Ibrahim, A., & Mahmoud, S. (2016). Principals' communication styles and school performance in Al Ain government schools, UAE. *International Journal of Research Studies in Education*, 6(1), 30 – 46.
- Johnson, C. E., & Hackman, M. Z. (2018). *Leadership: a communication perspective*. Waveland Press.
- Kritsonis, A. (2005) Comparison of change theories. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 8, 1 – 7.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). *Educational administration: concepts and practices*. (6th Ed.), Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning
- Luo, W., Jiwen, L., Diether, S., Gebert, R., Zhang, K., & Feng, Y. (2016). How does leader communication style promote employees' commitment at times of change? *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 242 – 262.
- Luthra, A. & Dahiya, R. (2015). Effective leadership is all about communicating effectively: connecting leadership and communication. *Journal of Management & Business Studies*, 5(3), 43 – 48.



- Moor, A. D., & Weigand, H. (2005). *Communication Pattern Analysis in Communities of Practice*. A paper presented at conference of The Language Action Perspective on Communication Modelling, Kiruna, Sweden, June 19-20, 2005.
- Othman, Z., Hussin, S., Mushahar, R. H. R., Ali, S. S., Ghani, R. A., & Salleh, H. (2015). Enhancing communication style (ecom) in the international working language for academics: how do we do this? *Special Edition on Teaching and Learning in South East Asia*, 13(2), 68 – 80.
- Pauley, J. & Pauley, J. (2009). *Communication: the key to effective leadership*. Milwaukee, Wisconsin, ASQ Quality Press.
- Reece, B. L., & Brandt, R. (2016). *Effective human relations: personal and organizational applications*. Boston: Houghton Mifflin.
- Slater, T. A. (2001). *Definition of Model for Communication*. Retrieved on April, 6, 2016 from [http://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/slater01.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/slater01.pdf)
- The Wallace Foundation. (2013). *The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning*. New York, United States.
- Tufte, T., & Mefalopulos, P. (2009) *Participatory communication: A practical guide*. Washington, DC: World Bank.
- Williams, T. L., Becker, D., Redman, T. C., Saha, A., Mehdi, K., Reilley, J., Syed, H., Nodine Jr., W. A., & Talburt, J. (2013). *Modeling and simulating the impact of social issues on information quality*. In Proceedings of the International Conference on Information Quality. Arkansas, United States.
- Wind, J., & Main, Y. (1999). *Driving change: how the best companies are preparing for the 21<sup>st</sup> century*. Kogah page, London.
-