



الأنماط القيادية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي لدى عينة من  
العاملين في وزارة التربية

**Leadership Styles and Their Relationship to Organizational  
Communication Among a sample of Workers  
in the Ministry of Education**

إعداد الطالبة: غيثاء نذير فيوض

Email :GaithaaFewody@gmail.com

بإشراف: أ.د. دارم طـبـاع

د. حيان بركات

**By student: Gythaa Nazeer Fayoud  
Supervision of Prof. Dr. Darem Tabbaa**

Professor of Public Health at the University of Hama,  
and Editor-in-Chief of the Syrian Electronic  
Educational Journal

**Dr. Hyan Barakat**

Director of the Research and Consulting  
Director at the National Institute of Public  
Administration



## الملخص:

هدف البحث إلى تعرف العلاقة بين الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي، وكشف الفروق فيهما وفقاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، والكشف عن مستوى الاتصال التنظيمي والنمط القيادي السائد لدى أفراد عينة البحث، ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بتصميم مقياس الأنماط القيادية ومقياس الاتصال التنظيمي، وتطبيقهما على عينة مؤلفة من (124) فرداً من العاملين في وزارة التربية، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

- ❶ النمط القيادي السائد وفقاً لآراء أفراد عينة البحث هو النمط الديمقراطي.
- ❷ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي، وعلاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي والنمط الديمقراطي، بينما لم تكن العلاقة ذات دلالة في نمطي القيادة الأوتوقراطي والمتسيب.
- ❸ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس.
- ❹ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي لصالح ذوي سنوات الخبرة الأعلى.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الاتصال التنظيمي.



## ABSTRACT

The aim of the research is to know the relationship between leadership styles and organizational communication, to reveal the differences in them according to the variable of gender and years of experience, to reveal the level of organizational communication and the leadership style prevailing among the members of the research sample, and to achieve the research objectives, the researcher designed the leadership styles scale and the organizational communication scale, and applied them to a composed sample Of (124) individuals working in the Ministry of Education, and the study reached the following results:

- The prevailing leadership style according to the opinions of the individuals of the research sample is the democratic style.
- There is a statistically significant correlation between leadership styles and organizational communication, and there is a positive relationship between organizational communication and democratic style, while it is negative in the autocratic and static leadership styles.
- There are no statistically significant differences in the leadership styles and organizational communication according to the gender variable.
- There are statistically significant differences in leadership styles and organizational communication in favor of those with higher years of experience.

**Key words:** leadership styles, organizational communication.



## 1- مقدمة:

تعد الأنماط القيادية في عصر التنظيمات والمؤسسات بشتى أنواعها واختصاصاتها المحرك الرئيس لأي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها في ظل الظروف الطارئة التي تتعرض لها البلاد، فتلك المؤسسات أصبحت في الوقت الحالي تحتاج إلى قيادات استراتيجية فعالة أكثر من أي وقت مضى، فالظروف الحالية تفرض على قادة المؤسسات أن يمتلكوا وعياً استراتيجياً وعمليات متجددة وذلك لضمان الاتساق الاستراتيجي في العمل، وتحقيق مستويات عالية من النجاح وتحقيق أهداف المؤسسة (النذير، 2010، 1).

فبالأنماط القيادية التي يختارها المديرون تعد من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المؤسسة، فهي تشكل الطريقة التي سيتصل بها مع موظفيه، القدرة على الاتصال مع الموظفين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يتميز بها الإداري، فالقيادات الناجحة هي التي تكون قادرة على التعامل مع جميع العاملين، والقيادات مطالبة بالاهتمام بالاتصال، وذلك لأنه إحدى المهارات الأساسية التي يجب على القائد إتقانها، فالاتصال الفعال يعد أهم الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، بالتالي يجب أن تتوفر لدى القيادات القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة، وذلك ضماناً للوصول إلى البيانات والمعلومات بسهولة ووضوح وبالسرعة المناسبة، إن الاتصال أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية، وتبرز أهميته من كون أن عملية القيادة بما فيها من تنسيق وتنظيم ومعلومات ورقابة لا تعطي ثمارها إلا من خلال الاتصال الفعال (شحادة، 2008، 3+4).

ويعد الاتصال التنظيمي عملية أساسية وضرورية ومعيار مهم لقياس مدى تطور ونجاح المؤسسات أو فشلها وعدم تحقيق أهدافها، وذلك لأنه أحد الوسائل المهمة في التعرف على آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا والمعرفة العلمية، ولا يوجد خلاف على الأهمية التي يكتسبها الاتصال التنظيمي الجيد داخل المؤسسات، وذلك لأن طبيعة الاتصال التنظيمي الفعال يسهم في تنمية العلاقات الإنسانية وروح الجماعة، ويجعل هنالك اتصالات دائمة بين القادة والموظفين، فهو عملية ضرورية فيما يتعلق بتفعيل وترشيد القرارات التنظيمية داخل المؤسسة (بو عطيط، 2009، 23).

## 2- مشكلة البحث:

تعد الثروة البشرية أحد أهم العناصر في نهضة الأمم، وتعد المؤسسات التربوية أداة حيوية في



المجتمعات الإنسانية، وذلك لأنها مدخل من مداخل التنمية الشاملة وذلك لأنها الأساس الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا ما تعرضت للمحن والصعاب وبالتالي يجب أن يكون الاهتمام بالقائمين عليها مركزاً، فموظفو وزارة التربية في موقف حساس لأنهم يجب أن يكونوا مثلاً للعاملين في مختلف الوزارات، والقادة في هذه الوزارة يجب أن يعملوا وبشكل مستمر على التأثير في موظفيهم لتحفيزهم على الالتزام والتوافق مع ضغوط العمل، فمن أهم صفات القائد في هذه المؤسسات تحقيق الاتصال الإداري الفعال بين كافة الأقسام والفروع وتقديم التسهيلات البشرية والمادية لهم بما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة لوزارة التربية (مزيان، 2012، 2).

فالقيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشط ومؤثر وموجه نحو الهدف، والقيادة بمختلف عملياتها أداة التغيير والتطوير والتقدم، وتعمل على إدخال التحسينات الضرورية في النظام الإداري وسلوك العاملين بما يسهم في تحسين الأداء على المستوى الكمي والكيفي (الفهيد، 2009، 2).

وبناءً على ما سبق رغبت الباحثة بالتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في وزارة التربية، وعليه قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية غير مقننة على عينة من العاملين في وزارة التربية بلغ عددها (15) موظفاً، وتوصلت إلى أن هنالك اختلاف في الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في الوزارة، فكان هناك النمط الديمقراطي يليه الأوتوقراطي يليه المتسبب بنسب قليلة، وعليه قررت الباحثة القيام ببحث معمق للتعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي لدى عينة من العاملين في وزارة التربية، ويمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الآتي:

ما طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي لدى عينة من العاملين في وزارة التربية؟

### 3- أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في الاعتبارات الآتية:

#### الأهمية النظرية:

1/2 يهتم البحث الحالي بجانبين مهمين في جميع المؤسسات التربوية كانت أم في غيرها، فالإتصال التنظيمي أحد العوامل المهمة التي تحسن من جودة العمل، وكذلك الأنماط القيادية المتبعة تؤثر على مستوى جودة العمل لدى الموظفين.



2/2 يسعى البحث الحالي إلى تقديم فهم أفضل لمفاهيم الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي.

الأهمية التطبيقية:

3/2 قد تلقت نتائج هذا البحث نظر المختصين لأهمية كل من الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي

في تحسين جودة العمل.

4/2 يعد هذا البحث حلقة من سلسلة من الأبحاث والدراسات العلمية التي تهدف إلى تعزيز

الاتصال التنظيمي والأنماط القيادية الإيجابية.

5/2 وتتأتى الأهمية التطبيقية من أهمية الموضوع والحاجة إليه، وكذلك أهمية العينة المستهدفة؛

فهي أمور مهمة وتحتاج للبحث فعلى نجاحها يبنى نجاح العمل بأكمله.

### 3- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1/3 الكشف عن مستويات الأنماط القيادية لدى أفراد عينة البحث من العاملين في وزارة التربية.

2/3 الكشف عن مستويات الاتصال التنظيمي لدى أفراد عينة البحث من العاملين في وزارة

التربية.

3/3 تعرف العلاقة بين الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي لدى أفراد عينة البحث من العاملين

في وزارة التربية.

4/3 كشف الفروق في الأنماط القيادية وفقاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

5/3 كشف الفروق في الاتصال التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

### 4- أسئلة البحث:

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1/4 ما مستوى الاتصال التنظيمي لدى أفراد عينة البحث من العاملين في وزارة التربية في

محافظة دمشق؟

2/4 ما هي الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في وزارة التربية في محافظة دمشق؟



## 5- متغيرات البحث:

1. المتغيرات التابعة: الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي.
2. المتغيرات المستقلة: الجنس وسنوات الخبرة.

## 6- فرضيات البحث:

يسعى البحث الحالي إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية عند مستوى دلالة (0,05):

- 1/6 لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي لدى أفراد عينة البحث من العاملين في وزارة التربية.
- 2/6 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الأنماط القيادية وفقاً لمتغير الجنس.
- 3/6 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الاتصال التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس.
- 4/6 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الأنماط القيادية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
- 5/6 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الاتصال التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

## 7- حدود البحث:

تتعين حدود البحث بالمحددات التالية:

- 1/7 الحدود البشرية: وتتضمن عينة من العاملين في وزارة التربية.
- 2/7 الحدود الموضوعية: تتناول العلاقة بين الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي، وقياسها من خلال الأدوات التي أستخدمت في البحث وفق المتغيرات التالية: (الجنس)؛ وتتمثل الحدود الموضوعية بالمنهج الوصفي الارتباطي، الأدوات المناسبة، الأساليب الإحصائية.....إلخ.
- 3/7 الحدود المكانية: تم إجراء البحث الحالي في مدينة دمشق.
- 4/7 الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في العام الدراسي (2019-2020).



## 8- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

**1/8 الأنماط القيادية:** تعرف القيادة بأنها «النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف» (عليوة، 2001)، وبالقيادة يصبح الهيكل التنظيمي للمؤسسة مفككاً وعاجزاً وغير قادر على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها وتسود بالتالي روح الكسل والإهمال وعدم الاهتمام (الفهيدى، 2009، 56)، وتتجلى الأنماط القيادية في البحث الحالي في الأنماط الآتية:

🌟 **النمط الديمقراطي:** يقوم هذا النمط على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، ويتميز هذا النمط بمباشرة الأعمال من خلال جماعية التنظيم، ويركز على أهمية العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة مما يجعل العاملين معه يشعرون بالالتزام تجاه العمل ورفع الروح المعنوية لديهم (النمر وآخرون، 2006، 322).

🌟 **النمط الأوتوقراطي:** وهي القيادة التحكمية أو التسلطية والقائد في هذا النوع يتخذ قراراته بمفرده ثم يأمر مرؤوسيه بتنفيذ المضمون دون مناقشة أو مراجعة، ويلجأ إلى أسلوب التهيب أو التخويف ويستمد المدير هنا قوته في إصدار قراراته من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري.

🌟 **النمط المتسيب:** ويكون به القائد غير موجود ويتنازل لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أن يتدخل منه (الزهيري، 2008).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الأنماط القيادية المستخدم في البحث الحالي بأبعاده الفرعية وتتمثل بالأسلوب المتبع في تسيير أمور المؤسسة، سواء أكان أسلوب سهل أو متسلط أو ديكتاتوري.

**2/8 الاتصال التنظيمي:** وهو «عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار لخلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها» (بو عطيط، 2009، 25).

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الاتصال التنظيمي



المستخدم في البحث الحالي، ويتمثل الاتصال التنظيمي إجرائياً بالسلوكيات المختلفة التي يتم اتباعها في الإدارة لتساهم في نقل وتحسين كل ما يسهم في تحسين مكونات البناء التنظيمي للمؤسسة.

## 9- الإطار النظري:

### 1/9 القيادة:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية فهي محور العملية الإدارية، بحيث تعد القيادة الكفو إحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة في البيئة التي تعمل فيها، وتعد القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء، وقد تناول العديد من الباحثين والمفكرين موضوع القيادة في محاولة منهم لبيان أسرارها ومجالاتها النظرية والتطبيقية واختلفت تبعاً لذلك تعريفات القيادة (البدرى، 2001، بتصرف).

فيعرفها (العميان، 2002، 78) بأنها «عملية التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق غايات المنظمة وأهدافها»، أما (الحنفي وأبو قحف وبلال، 2002، 98) فيعتبرون أن القيادة هي «فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماسة وإخلاص».

بينما يعرف (البدرى، 2001، 129) القيادة الإدارية التربوية بأنها «مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية».

وتستنتج الباحثة أن القيادة تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في حياة الأفراد والأمم والشعوب وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات إلى قادة قادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوى أدائها إلى مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً، وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود الباحثين والتربويين في دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة والتعرف على الخصائص المميزة لها، مما يساعد في التوظيف الكفاء للمعلومات التي تترتب على هذه الجهود العلمية والاستفادة منها في مواقف اكتشاف العناصر القيادية وتنمية مهاراتهم، وبدون شك يمثل القائد عنصراً هاماً في عملية القيادة؛ فهو عضو من أعضاء الجماعة يتبعه الآخرون لأنه استطاع أن يفهم العلاقات الاجتماعية التي تسود بين أفراد الجماعة ومن ثم يدفعها للنشاط والعمل نحو تحقيق أهدافها.



وهناك العديد من الأنماط أو النماذج القيادية تحدها فلسفة القيادة أنفسهم وخبراتهم وتجاربهم بالإضافة إلى عوامل البيئة والتابعين، هذه الأنماط أو النماذج كما حددها (الصيرفي، 2007، 139) هي: القيادة الأوتوقراطية أو المتسلطة: في هذا النمط يكون تركيز القائد على العمل بغية الوصول إلى أقصى قدر للإنتاجية ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية بل يتعامل مع التابعين على أنهم أدوات لإنجاز العمل، فيمارس المركزية في اتخاذ القرارات، كما تكون تعليماته لتابعيه واضحة ومفصلة بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بشكل صحيح.

🌟 **القيادة الديمقراطية:** في هذا النمط يقوم القائد بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم، وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف، وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات المرؤوسين.

🌟 **القيادة المترامية:** وتتميز القيادة هنا في ظهور العديد من أنواع السلوك فتكتنفه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبةً بانخفاض الأداء، ورغم حرية العاملين وتساهل القائد فإن رضا العاملين عن أعمالهم في هذا النمط من القيادة يكون منخفضاً بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية.

🌟 **القيادة الحرة:** في هذا النمط من القيادة يترك القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويكون هو في حكم المستشار لهم، ويفوض صلاحياته في اتخاذ القرار للمجموعة التي هي حرة في التصرف، ومن عيوب هذا النموذج في القيادة أنه تعد ضرباً من ضروب الإدارة السائبة أو الفوضوية التي تشجع على التهرب من المسؤولية.

وترى الباحثة أنه من الضروري أن يُشعر القائد مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض صلاحياته وإلا يفقد التوجيه الحقيقي وتتعدم الرقابة الفعالة، وهناك عدة عوامل منها ما يخص القائد ومنها ما يخص المرؤوسين ومنها ما يخص البيئة المحيطة في العمل.

## 2/9 الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي أحد الجوانب المهمة في مؤسسات العمل، ولا يمكن لتلك المؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة، تسهل عملية نقل المعلومات بين الموظفين سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين، قد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.



والاتصال يعد من العوامل التوجيهية الهامة؛ لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار، وبواسطته أيضاً تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها(الهاشمي، 2006، 226).

والاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وعلى تعريف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء وإنتاجية العامل، وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على «توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال» وفي هذا الصدد يورد (المغربي، 2018، 112-113) نقلاً عن «بن نوار» جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: بدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.
- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وإبداء آرائهم في موقف دون إحراج.
- تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.
- تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين، الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.
- ويمكن إضافة أهداف الاتصال التنظيمي وفقاً لما ورد في (كحلوش، 2016، 60-61):
- أهداف توجيهية: وهي التي تقوم على إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- أهداف معرفية: وتتمثل في توصيل المعلومات والبيانات والأخبار بقصد جعل أطراف التنظيم على دراية بما يجري.
- أهداف إقناعية: وذلك لإحداث حالة التأثير في الأفراد بالأساليب المختلفة لينقبوا وجهات نظر القادة.



- أهداف ترويحوية: والهدف منه إبلاغ التوجيهات والتعليمات بجو من الأريحية والطمأنينة.
- أهداف تحفيزية: لتحفيز الموظف على تقديم عمله على أكمل وجه وجعل المؤسسة وحدة متعاونة متوجهة نحو تحقيق أهدافها.

## 10- دراسات سابقة:

دراسة مزيان(2012) في الجزائر بعنوان: العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية.

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال، وتألفت عينة البحث من(152) استاذاً، وتم استخدام مقياس عياصرة للأنماط القيادية، ومقياس أنماط الاتصال، وتوصل البحث إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال، وأنه لا يوجد اختلاف في علاقة أساليب القيادة التربوية بأنماط الاتصال لدى المديرين.

الصيفي، وليد(2016) في فلسطين بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة.

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، وتكونت عينة البحث من(109) فرداً، وتم الاعتماد على أدوات من تصميم الباحث، وتوصل البحث إلى أن الأنماط القيادية السائدة في أفراد عينة البحث هي النمط الديمقراطي، يليه النمط المشارك، يليه النمط الأوتوقراطي العادل، يليه النمط التسيبي الحر وأخيراً النمط الأوتوقراطي المستغل، كما تتوافر إدارة فعالة للتغيير التنظيمي، وأشارت النتائج أن هنالك علاقة طردية بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير.

دراسة أبودية والرسام(2017) في الكويت بعنوان: سمات الشخصية لمديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم.

هدفت البحث إلى تعرف سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأهلية والأنماط القيادية لديهم، ولتحقيق أهداف البحث جرى تطبيق مقياس آيزنك للشخصية ومقياس الأنماط القيادية إعداد الباحثين وتطبيقهما على عينة من المديرين، وتوصل البحث إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية والأنماط القيادية، وأن هناك علاقة سلبية بين النمط القيادي الأتوقراطي والانبساطية.

دراسة مرداد (2019) في السعودية بعنوان: دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي



## لدى المرؤوسين.

ظهرت مشكلة البحث من خلال رصد الباحث لمجموعة من الممارسات السلبية وأخرى إيجابية في مجال الاتصال بين القائد وفريق العمل، وذلك من خلال المواقع القيادية التي تيسرت للباحث خلال عقدين من الزمن وفي مواطن مختلفة من القطاع الحكومي والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وفي كل الحالات السلبية والإيجابية لاحظ الباحث وجود ردود فعل الموظفين تجاه العمل في تلك المنظمة سواء أكان ذلك بزيادة الرضا عن عملهم في ذلك الكيان وبالتالي زيادة انتمائهم إليه أم على النقيض في الاتصال السلبي حيث أُلحظ وجود ردود فعل سلبية للغاية نتج عنها ضعف الإنتاجية لدى الموظف أو تسربه أو دوران الوظيفي، ومن هنا هدف البحث إلى معرفة مدى تأثير قدرة القائد في الاتصال الفعال مع فريقه في زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وقد تكونت عينة البحث من 202 موظف وموظفة كعينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يستهدف وصف وتحليل أثر الاتصال القيادي في العينة المذكورة، وبعد استخدام الأدوات الإحصائية خلص الباحث إلى ظهور ارتباط واضح ووثيق بين تحقيق ممارسة القائد لمهارات الاتصال في مجالات الإنصات والحوار والعلاقات الإنسانية وتأثير ذلك في الرضا الوظيفي للموظفين والموظفات.

### دراسة (Zumitzavan & udchachone, 2014) بعنوان: تأثير أنماط القيادة على الأداء التنظيمي.

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والابتكار والأداء التنظيمي في قطاع الفنادق السياحية في تايلاند، وتوصل البحث إلى أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي، وأن هنالك علاقة سلبية بين نمط القيادة التسييرية وبين الأداء التنظيمي.

### دراسة (Fuente, 2015) بعنوان: تأثير القيادة و الاتصال الداخلي على المناخ التنظيمي.

هدف البحث إلى استكشاف تأثيرات القيادة والتواصل الداخلي في المؤسسات، وتوصل البحث إلى أنه من أجل التغلب على التحديات التي تواجه المؤسسات يجب تحسين مستوى الأداء لدى المديرين، والاهتمام بالاتصال الداخلي لتحفيز الموظف والمناخ التنظيمي الإيجابي.

### تعقيب:

من خلال العروض السابقة تبين للباحثة أن هناك قلة من الدراسات التي تناولت العاملين في وزارة التربية ودراسة الأنماط القيادية لديهم، وما يميز البحث الحالي هو سعيه للربط بين متغيرين هاميين وهما الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي، وتشابهت الدراسات السابقة مع البحث الحالي في بعض



الأهداف والنتائج التي توصلت إليها ومن حيث العينة «الموظفين»، بينما اختلفت مع البعض الآخر من حيث العينة والنتائج وكذلك من حيث الأدوات المستخدمة.

النظرة الشاملة للبحوث والدراسات السابقة مكَّنت الباحثة من الاطلاع على النقاط التي تم التركيز عليها في هذه الدراسات والمتغيرات التي تمت دراستها، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمتها؛ كما تم الاطلاع على المنهج الذي اعتمده هذه الدراسات وكذلك الاطلاع على الفرضيات المستخدمة وطرائق استخلاص النتائج، والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، ومن خلال استعراض النتائج ومناقشتها وتفسيرها في هذه الدراسات تمت الاستفادة منها في مناقشة نتائج البحث الحالية وتفسيرها.

## 11- إجراءات البحث:

### 1/11 منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يُعرف «بالمنهج الذي يدرس المتغيرات كما هي موجودة في حالاتها الطبيعية لتحديد العلاقات التي يمكن أن تحدث بين هذه المتغيرات.

### 2/11 مجتمع البحث وعينته:

تألف المجتمع الأصلي للدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية من الموظفين، وقامت الباحثة بسحب عينة عشوائية مؤلفة من (124) من الموظفين العاملين في وزارة التربية.

### 3/11 أدوات البحث:

#### 1/3/11 مقياس الأنماط القيادية:

قامت الباحثة بتصميم مقياس الأنماط القيادية وتألف المقياس من (35) عبارة مقسمة إلى 3 أبعاد (النمط الديمقراطي، النمط الأتوقراطي، النمط المتسيب)، وتتم الإجابة على المقياس باختيار بديل واحد من بين خمسة بدائل متواجدة أمام المستجيب وعليه تتراوح الدرجة الكلية للأداء على المقياس (175) والدرجة المنخفضة (35)، وللتأكد من الشروط السيكومترية للمقياس قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

👉 **صدق المحكمين:** قامت الباحثة بالاستعانة بعدد من الخبراء ذوي الخبرة في مجال الإدارة والمقياس والتقويم التربوي لأخذ رأيهم حول بنود الاستبيان، ونتيجة لذلك قامت الباحثة بتعديل بعض البنود وفقاً لآراء السادة المحكمين.

👉 **الصدق التمييزي (مقارنة الفئات المتطرفة في الاختبار نفسه):** تعتمد هذه الطريقة على المقارنة بين الفئات المتطرفة في الاختبار ذاته، كأن يؤخذ الربع (أو الثلث) الأعلى من الدرجات المتحصلة على



الاختبار والذي يمثل الفئة العليا، ويُقارن بالربع (أو الثلث) الأدنى للدرجات فيه والذي يمثل الفئة الدنيا، ثم تحسب الدلالة الإحصائية للفرق بين متوسطي الفئتين، فإذا ظهرت الدلالة عُد الاختبار صادقاً بدلالة الفرق بين الفئتين العليا والدنيا (ميخائيل:2006، 152).

حيث طبقت الباحثة المقياس على العينة سابقة الذكر، واعتمدت الباحثة أعلى(25%) وأدنى(25%) من درجات المفحوصين بعد أن رتبت تصاعدياً، وتم اختبار الفروق عن طريق اختبار (T) ستودنت، وكانت النتائج كالآتي:

### جدول(1) نتائج اختبار T-Test للتحقق من الصدق التمييزي

القرار	مستوى الدلالة	ت المحسوبة	الفئة الدنيا		الفئة العليا		الأنماط القيادية
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال	0,000	60,7	0,22	5,73	2,9	0,199	

ويتبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لـ T المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي(0,05)، وهذا يشير إلى وجود فروق بين متوسطات المجموعتين لصالح ذوي الدرجات المرتفعة، وهذا يعني أن المقياس يتصف بصدق تمييزي.

**الصدق الذاتي:** ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس(السيد، 1978، 402)، وقد بلغ الصدق الذاتي للمقياس(0,84)، ويعد هذا معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض البحث، وهذا ما يدل على أن المقياس يتصف بصدق ذاتي مرتفع.

**ثبات المقياس:** استُخرج الثبات الخاص بمقياس الأنماط القيادية بالطرق التالية:

**الثبات بالإعادة (Test-Retest Method):** إذ استخرج معامل الثبات بطريقة الإعادة على العينة سابقة الذكر، وهي غير العينة الأساسية للدراسة ثم أعيد تطبيق المقياس للمرة الثانية على العينة نفسها بعد مضي أسبوعين من التطبيق الأول، واستخدم معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين التطبيقين.

**ثبات التجزئة النصفية (Split-Half):** استخرج معامل ثبات التجزئة النصفية على العينة نفسها من التطبيق الأول باستخدام معادلة سبيرمان – براون(Spearman- Brown).

**ثبات الاتساق الداخلي ((Internal Consistency):** تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام



معادلة ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يبين نتائج معاملات الثبات:

### جدول (2) الثبات بالإعادة والتجزئة النصفية وألفا كرونباخ لمقياس الأنماط القيادية

ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	الثبات بالإعادة	مقياس الأنماط القيادية
،83	84،0	0،72**	

يُلاحظ من الجدول السابق أن معامل الثبات بالإعادة للدرجة الكلية قد بلغ ( $0،72^{**}$ )، أما معامل ثبات التجزئة النصفية بلغ ( $0،84$ ) في الدرجة الكلية للمقياس، وتعد معاملات ثبات جيدة ومقبولة لأغراض البحث، كما يُلاحظ أن قيمة معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للمقياس قد بلغت  $83،0$  ومعاملات الثبات جميعها جيدة ومرتفعة، وتدل على ثبات المقياس وصلاحيته للاستخدام في البحث الحالي.

#### 2/3/11 مقياس الاتصال التنظيمي:

قامت الباحثة بالاطلاع على عدد من البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الاتصال التنظيمي، وعليه قامت الباحثة بتصميم مقياس الاتصال التنظيمي مؤلفاً من (15) عبارة تتم الإجابة عليها باختيار بديل واحد من بين خمسة بدائل متواجدة أمام المستجيب.

وعليه تتراوح الدرجة الكلية للأداء على المقياس بين (15) درجة وتمثل الدرجة المنخفضة من الاتصال التنظيمي، و (75) وتمثل الدرجة المرتفعة من الاتصال التنظيمي، وللتأكد من الشروط السيكومترية للمقياس قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة مؤلفة من (14) فرداً من موظفي وزارة التربية وقامت الباحثة باتباع الإجراءات الآتية:

- الصدق:

- الصدق البنوي:

حيث جرى التأكد من الصدق البنوي للمقياس بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند من بنود المقياس مع الدرجة الكلية له كما هو موضح في الجدول.



### جدول (3) معاملات ارتباط درجة كل بند من بنود المقياس مع الدرجة الكلية

رقم البند	الارتباط	القرار
1	507,0 **	دال
2	725,0 **	دال
3	624,0 **	دال
4	542,0 **	دال
5	512,0 **	دال
6	551,0 **	دال
7	784,0 **	دال
8	760,0 **	دال
9	727,0 **	دال
10	841,0 **	دال
11	852,0 **	دال
12	682,0 **	دال
13	57,0 **	دال
14	725,0 **	
15	78,0 **	

(\*\*) دال عند مستوى دلالة 0.01 (\*) دال عند مستوى دلالة 0.05

يظهر من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط كلها دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05) هذا يدل على وجود اتساق داخلي بين بنود المقياس وأن البنود تقيس ما وضعت لقياس وتؤكد الصدق البنوي للمقياس.

ثبات المقياس:

اعتمدت الباحثة في دراستها لثبات مقياس الاتصال التنظيمي على طريقتين للتأكد من أن المقياس يتمتع بمستوى ثبات موثوق به وهي:



ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الاتساق الداخلي للعينة نفسها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.

**الثبات بالإعادة:** تم استخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة، على العينة الاستطلاعية السابقة ثم أعيد تطبيق المقياس للمرة الثانية على العينة نفسها بعد مضي أسبوعين من التطبيق الأول، وتم استخراج معاملات ثبات الإعادة للدرجة الكلية للمقياس عن طريق حساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني الجدول الآتي يوضح معاملات الثبات.

جدول (4) معاملات ثبات الإعادة وألفا كرونباخ لمقياس الاتصال التنظيمي

المقياس	ألفا كرونباخ	ثبات الإعادة
الدرجة الكلية	82,0	86,0

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ والإعادة للمقياس معاملات جيدة لأغراض البحث.

## 12- القوانين الإحصائية المستخدمة:

جرى في البحث الحالي الاعتماد على القوانين الإحصائية الآتية بعد إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي spss:

المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسبة المئوية، اختبار T-Test ، معامل الارتباط بيرسون.

قامت الباحثة بحساب قيمة المتوسط الفرضي بجمع أعلى قيمة في المقياس مع أدنى قيمة ÷ 2.

قامت الباحثة بحساب درجة الحرية عن طريق القانون درجة الحرية لعينة واحدة = ن - 1.

## 13- نتائج البحث ومناقشتها:

نتائج أسئلة البحث ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الاتصال التنظيمي لدى أفراد عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتطبيق مقياس الاتصال التنظيمي على أفراد عينة البحث من



العاملين في وزارة التربية والبالغه (124) فرداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس (56,7) بانحراف معياري قدره (24,5)، بينما بلغ المتوسط الفرضي للمقياس (47,7) درجة، وباستخدام اختبار (T-test) لعينة واحدة لاختبار الفروق بين المتوسطين، ظهر أن قيمة ت المحسوبة بلغت (2,54)، وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (123) والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (5) نتائج اختبار (T-Test) لعينة واحدة للتأكد من سمة الاتصال التنظيمي

المتغير	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة	قرار
الاتصال التنظيمي	124	7,56	5,24	54,2	6,1	001,0	دال

بالتالي تؤكد النتائج في الجدول السابق أن سمة الاتصال التنظيمي موجودة لدى أفراد عينة البحث، وللتعرف على مستويات الاتصال التنظيمي لدى أفراد عينة البحث قامت الباحثة بحساب الربيعات والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (6) الربيعيات لدى أفراد عينة البحث على مقياس الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي	الربيع الأدنى	ن	نسبتهم	الربيع الأوسط	ن	نسبتهم	الربيع الأعلى	ن	نسبتهم
	0,21	20	3,13%	0,24	55	3,36%	0,32	75	50%

وبالنظر إلى النتائج في الجدول أعلاه يُلاحظ أن الربع الأدنى والذي يشكل الدرجات من (21,045,7) وما دون يمثل من يمتلكون درجة منخفضة من الاتصال التنظيمي؛ حيث بلغ عددهم (20) فرداً، ويشكلون نسبة (13,33%) من أفراد عينة البحث، وشكّل الربع الأوسط الدرجات حول (24,0) ويمثل من يمتلكون درجة متوسطة من الاتصال التنظيمي وبلغ عددهم (55) فرداً، وشكلوا نسبة (36,66%)؛ والربع الأعلى ممثّل الدرجات من (32,0) فما ويعبر عن يمتلكون درجة مرتفعة من الاتصال التنظيمي حيث بلغ عددهم (74) فرداً؛ وشكّلوا نسبة (50%) من أفراد عينة البحث.

نتائج السؤال الثاني: ما هي الأنماط القيادية السائدة لدى أفراد عينة البحث؟



لاختبار هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الأنماط القيادية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7) متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على مقياس الانماط القيادية

م	البعد	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	النمط الديمقراطي	124	04.24	6.3
2	النمط الأوتوقراطي	124	75.22	6.5
3	النمط المتسيب	124	04.19	94.3

ويتبين من الجدول أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى أفراد عينة البحث بمتوسط حسابي قدره (24.04) وانحراف معياري (3.6)، يليه النمط الأوتوقراطي ومن ثم المتسيب.

### 2/13 نتائج فرضيات البحث ومناقشتها:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الأنماط القيادية ودرجاتهم على مقياس الاتصال التنظيمي. للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الأنماط القيادية ودرجاتهم على مقياس الاتصال التنظيمي وكانت النتائج على الشكل الآتي:

### جدول (8) قيمة معامل الارتباط بين الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي

الأنماط القيادية*الاتصال التنظيمي	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
نمط القيادة الديمقراطي	214.0	017.0	دال
نمط القيادة الأوتوقراطي	059.0	51.0	غير دال
نمط القيادة المتسيب	275.0	06.0	غير دال
الدرجة الكلية	87.0	01.0	دال



وبالنظر إلى النتائج في الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة ترابط بيرسون بين الاتصال التنظيمي والنمط الديمقراطي قد بلغت (0,214) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,01)، وهي إيجابية أي أن نمط القيادة الديمقراطي يسهم في رفع مستوى الاتصال التنظيمي الفعال بين الموظفين، بينما لم توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والنمط الأوتوقراطي، وكانت غير دالة كذلك عند النمط المتسيب، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة لها والقائلة: (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي لدى أفراد عينة البحث).

**نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الأنماط القيادية وفقاً لمتغير الجنس.**

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باختبار الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الأنماط القيادية، وذلك باستخدام اختبار (T-Test) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول (9) الفروق بين درجات العينة على مقياس الأنماط القيادية وفقاً لمتغير الجنس**

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث ن = 62		ذكور ن = 62		الأنماط القيادية
			الانحراف المعياري (ع)	المتوسط الحسابي (م)	الانحراف المعياري (ع)	المتوسط الحسابي (م)	
غير دال	103,0	14,1	5,18	5,120	2,14	0,117	

ومن خلال النتائج في الجدول أعلاه يُلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,103) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة الافتراضي (0,05) هذا يدل على أنه لا توجد فروق بين الجنسين، وبالتالي نقبل الفرضية الصفريّة القائلة: ( لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على مقياس الأنماط القيادية وفقاً لمتغير الجنس).

**نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الاتصال التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس.**

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الاتصال التنظيمي، وذلك باستخدام اختبار (T-Test) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول التالي يوضح ذلك:



## جدول (10) الفروق بين درجات العينة على مقياس الاتصال التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث ن = 62		ذكور ن = 62		الاتصال التنظيمي
			الانحراف المعياري (ع)	المتوسط الحسابي (م)	الانحراف المعياري (ع)	المتوسط الحسابي (م)	
غير دال	06.0	7.1	8.7	7.26	1.6	93.24	

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة للدرجة الكلية لمقياس الاتصال التنظيمي هي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث في الدرجة الكلية لمقياس الاتصال التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس).

نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الاتصال التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في أدائهم على مقياس الاتصال التنظيمي، وذلك كما هو موضح في الجدول (11).

## جدول (11) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الاتصال التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	سنوات الخبرة	الاتصال التنظيمي
2.5	7.22	56	1 إلى أقل من 5 سنوات	
4.8	8.24	23	5 إلى 10 سنوات	
7.9	6.30	45	أكثر من 10 سنوات	
2.7	9.26	124	Total	

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول رقم (20) يوضح ذلك:



جدول (12) اختبار تحليل التباين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وفقاً لمتغير الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	د.ح	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاتصال التنظيمي
دال	0.000	19.9	69,793	2	39,1587	بين المجموعات	
			81,39	121	59,4817	داخل المجموعات	
				123	99,6404	الكلي	

يتبين من الجدول السابق، أن قيمة (F) بالنسبة للمقياس دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغ (0,000) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة جهة الفرق بين المتوسطات ومستوى دلالتها، استخدمت الباحثة اختبار المقارنات المتعددة «دونيت» (Dunnett)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس الاتصال التنظيمي، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح الأفراد ذوي الخبرة الأكبر.

نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الأنماط القيادية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في أدائهم على مقياس الأنماط القيادية، وذلك كما هو موضح في الجدول (13).

جدول (13) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الأنماط القيادية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	سنوات الخبرة	الأنماط القيادية
15.5	111.03	56	1 إلى أقل من 5 سنوات	
10.8	122.17	23	5 إلى 10 سنوات	
16.07	127.64	45	أكثر من 10 سنوات	
16.7	119.12	124	Total	



ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، والجدول رقم (14) يوضح ذلك:

جدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	د.ح	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأنماط القيادية
دال	0.000	15.88	19.3572	2	39.7144	بين المجموعات	
			8.224	121	5.27207	داخل المجموعات	
				123	9.34351	الكلي	

يتبين من الجدول السابق، أن قيمة (F) بالنسبة للمقياس دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغ (0,000) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة جهة الفرق بين المتوسطات ومستوى دلالتها، استخدمت الباحثة اختبار المقارنات المتعددة «دونيت» (Dunnett)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس الأنماط القيادية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح الأفراد ذوي الخبرة الأكبر.

#### نتائج البحث:

يمكن أن تفسر الباحثة نتائجها في أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط فعالية في زيادة مستوى الاتصال التنظيمي بين الموظفين، فهو نمط يسمح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويهتم برفع الروح المعنوية لدى العاملين، كما أن هذا النمط يهتم بحاجات الموظفين، فالقيادة والاتصال يكملان بعضهما البعض، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شحادة، 2008) والتي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر فعالية في تحسين الاتصال التنظيمي، ويمكن أن ترجع الباحثة سيادة النمط الديمقراطي في وزارة التربية إلى الدرجة الكبيرة من الوعي والثقافة التي يتمتع بها الموظفين والمديرين، مما يجعلهم يعملون ضمن جو يتسم بالاحترام ومراعاة المشاعر بما ينسجم مع اتجاهات الإدارة الحديثة. وتفسر الباحثة عدم وجود فروق وفقاً لمتغير الجنس في أن الأولوية لدى العاملين والمديرين في وزارة التربية السعي نحو القيام بالأعمال على أكمل وجه دون تمييز، وكذلك فإن الإدارة العليا في الوزارة لا تفرق بين الجنسين في تعاملها ولا في سياستها.



ويمكن أن تعزو الباحثة وجود فروقٍ في الاتصال التنظيمي والأنماط القيادية لصالح ذوي الخبرة الأعلى في أن العمل على أرض الواقع يفرض الكثير من الضغوط والتحديات الأمر الذي يجعل المديرين والموظفين يتعاملون معها كل حسب طبيعة الموقف، بالتالي تتولد لديهم الخبرة والكفاءة في التعامل مع مختلف المواقف مع مرور الوقت.

## 14- مقترحات البحث

بناء على النتائج التي توصل إليها البحث، تقدم الباحثة المقترحات الآتية:

- ❁ الاهتمام بتطوير العاملين في وزارة التربية من الناحية العلمية والعملية والفنية وذلك من خلال تفويض السلطات لهم والاهتمام بحاجاتهم وتوفير التغذية الراجعة.
- ❁ زيادة وتطوير قدرات العاملين في وزارة التربية من خلال تكثيف العمليات التدريبية في مجال الاتصال التنظيمي وفهم المعلومات المتلقاة، وذلك لتأثيره المباشر أو غير المباشر على الأداء.
- ❁ تعزيز نمط الاتصال الشفهي وذلك من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات والأنشطة والندوات العلمية والثقافية.
- ❁ تشجيع العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى زيادة مستوى التعاون ورفع درجة الانتماء وهذا من شأنه أن يؤدي إلى رفع درجة الكفاءة وتحقيق الأهداف المرجوة.
- ❁ يجب أن يقتصر دور المدير في النمط الأوتوقراطي على الالتزام بتطبيق القوانين والتعليمات واللوائح التنظيمية للعمل مع المزج في الأسلوب الديمقراطي القيادي في الاهتمام بتفويض الصلاحيات وزيادة اللامركزية والاهتمام بالعلاقات الوظيفية مما يضمن وجود نمط قيادي متوازن يحقق أهداف العمل.
- ❁ القيام بالأنشطة التي تساعد على الحفاظ على مستوى جيد من الاتصال التنظيمي بين المديرين والموظفين ما ينعكس إيجاباً على طبيعة العمل.
- ❁ إعطاء حرية للعاملين في وزارة التربية على اختلاف مراكزهم ليس فقط في اتصالهم بالإدارة بل حرية المشاركة في تقديم الآراء أو المقترحات حول كل ما من شأنه أن يحسن سير عمل الوزارة ويسهل الاتصال التنظيمي الفعال وذلك في إطار قوانين تنظم ذلك.
- ❁ ضمان تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف الدوائر في وزارة التربية وذلك لتحقيق الانسجام والتفاعل بينها بما يضمن حسن سير عملها وتحقيق التعاون فيما بينها.



## 15- التوصيات:

- العمل على دعم أنماط القيادة الإدارية ودورها في تنمية الأداء في كافة المستويات والمسميات الوظيفية والتأكد من إدراك أهمية أنماط القيادة لكل العاملين حسب مسمياتهم الوظيفية.
- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية لكل من متغيري الأنماط القيادية والاتصال التنظيمي مع متغيرات أخرى.
- ضرورة الانتباه لأهمية الأنماط القيادية وتأثيراتها على تحسين جودة العمل، وذلك من خلال القيام بدراسات معمقة تتناول ذلك الموضوع.

## 16- المراجع:

- البدرى، طارق. (2001). أساسيات في علم الإدارة، عمان: دار الفكر.
- بو عطيط، جلال الدين. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة.
- الحنفي، عبد الغفار؛ أبو قحف، عبد السلام، بلال، محمد. (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- الرسام تهناني، أبودية، عزيزة. (2017). سمات الشخصية لدى مديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 34: 172-192.
- الزهيري، إبراهيم. (2008). الإدارة المدرسية والصفية، منظومة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفكر العربي.
- شحادة، رائف. (2008). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
- الصيرفي، محمد. (2007). القيادة الإدارية الإبداعية، عمان: دار الفكر الجامعي.
- الصيفي، وليد. (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.



عليوة، سيد.(2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة: ابتراك للنشر والتوزيع.

عليوة، السيد.(2001). مهارة التفاوض وسلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية، القاهرة: دار الكتاب الجامعي.

العميان، محمود.(2002). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، الجامعة الأردنية: دار وائل للنشر والتوزيع.

الفهيدى، عبدالله.(2009). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

كلوش، أحلام.(2016). دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

مرداد، فؤاد.(2019). دور الاتصال القيادي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16(2):210-246.

مزيان، بشرى.(2012). العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة، رسالة ماجستير، جامعة وهران.

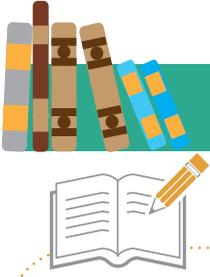
المغربي، محمد.(2018). أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان.

النمر، سعود وآخرون.(2006). الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

الهاشمي، لوكيا.(2006). السلوك التنظيمي، ومخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر.

Zumitzavan ،W & udchachone، G.(2014). **The influence of leadership styles on organizational performance.**

Fuente، R.(2015).Theinfluenceofleadershipandinternalcommunication on the organizational climate، **International journal**، 3(4).



## ملحق 1

## مقياس الأنماط القيادية

يرجى التفضل بملء هذه الاستمارة بوضع إشارة صح أمام الخيار المناسب علماً أنه تم إعدادها بغرض البحث العلمي حيث لا نستطيع إنجازه إلا من خلال إجاباتكم ولكم جزيل الشكر.

الجنس:  ذكر  انثى

سنوات الخبرة:  أقل من 5  من 5-10  أكثر من 10

الرقم	العبرة	الاختيار			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
النمط الديمقراطي					
1	يشجع المدير الموظفين على طرح أفكار جديدة.				
2	يتقبل المدير النقد البناء من الموظفين				
3	يشجع المدير المناقشة الجماعية لكيفية أسلوب العمل.				
4	يشجع المدير على الحوار بين الموظفين				
5	يمنح المدير الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.				
6	تتنصف قرارات الإدارة بالمرونة .				
7	يتيح المدير للموظفين المشاركة في صنع القرارات				
8	يتيح المدير للموظفين المشاركة في وضع الأهداف				
9	يحرص المدير على حل مشكلات الموظفين .				
10	يراعي المدير قدرات الموظفين عند توزيع المسؤوليات عليهم.				
11	يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة التي يطرحها الموظفون.				
12	يشجع المدير الموظفين على إثارة روح الحماس والتحدي في العمل .				

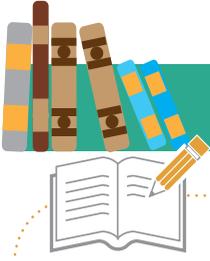


### النمط الأوتوقراطي

				تتصف قرارات المدير بالحزم والصرامة.	13
				هناك مركزية في اتخاذ القرارات	14
				يعتبر الولاء للمدير مقياس الحصول الموظف على الامتيازات المختلفة	15
				يفرض المدير رأيه بقوة على الموظفين .	16
				يتجنب المدير إعطاء أي نوع من الحرية للموظفين .	17
				يعتمد المدير أسلوب العقاب بدلاً من المكافآت	18
				يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها .	19
				يتصيد أخطاء الموظفين ويستغلها لصالحه في فرض العقوبات .	20
				ينفرد المدير في اتخاذ القرارات على تنوعها.	21
				لا يتقبل المدير أفكار الموظفين البناءة	22
				يعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت.	23
				يطبق المدير الإجراءات التنظيمية بصرامة .	24

### النمط المتسيب

				يتسم المدير بضعف القدرة على حل المشكلات التي تواجه الموظفين .	25
				يتبنى المدير مبدأ العمل الفردي بدل فرق العمل	26
				يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم	27
				يتردد المدير في اتخاذ القرارات الإدارية .	28
				يضع المدير أهداف غير واضحة	29
				يتخذ المدير قرارات غير رشيدة.	30
				يكثّر المدير من عقد الاجتماعات الغير ضرورية	31
				يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين الموظفين .	32
				يضيع الوقت خلال الاجتماعات بدون فائدة .	33
				ينصرف المدير عن أعمال الإدارة قبل الانتهاء منها.	34
				تتسم اجتماعات المدير مع الموظفين بالعشوائية .	35



## ملحق (2)

### مقياس الاتصال التنظيمي

يرجى التفضل بملء هذه الاستمارة بوضع إشارة صح أمام الخيار المناسب علماً أنه تم إعدادها بغرض البحث العلمي حيث لا نستطيع إنجازها إلا من خلال إجاباتكم ولكم جزيل الشكر.

الجنس:

ذكر

انثى

سنوات الخبرة:

أقل من 5

من 5-10

أكثر من 10

الرقم	العبرة	الاختيار			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	قنوات الاتصال من وإلى الإدارة العليا مرنة.				
2	تتصل الإدارة بكّ خلال فترات منتظمة.				
3	يوجد صعوبات في التواصل بين الموظفين والإدارة.				
4	لا يوجد صعوبات في التواصل بين الموظفين على نفس المستوى الإداري.				
5	أستشير مديري المباشر في حال حدوث مشاكل في العمل.				
6	يأخذ الاتصال شكّل أوامر من الإدارة العليا.				
7	يأخذ الاتصال شكّل مقترحات وحلول للإدارة العليا.				
8	تصل المعلومات التوجيهية الخاصة بالعمل في الوقت المناسب.				
9	تهتم الإدارة باستقبال الموظفين والاستماع إليهم .				
10	تشجع الإدارة التنظيم غير الرسمي للعمل.				
11	تعد الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة بين الموظفين والإدارة بغرض إيصال المعلومات.				
12	تهتم الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء العمل.				
13	يوجد حجب للمعلومات من طرف بعض الزملاء.				
14	التواصل مع الرؤساء بطريقة غير رسمية يساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية .				
15	تحافظ الإدارة على علاقات جيدة مع الموظفين.				