

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

إعداد

رائف شحادة نايف شحادة

إشراف

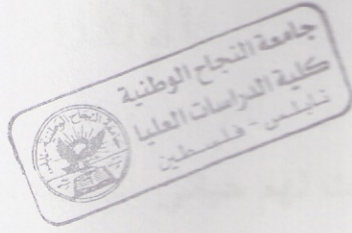
الدكتور غسان حسين الحلو

الأستاذ الدكتور عبد الناصر القدومي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2008





العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

إعداد

رائف شحادة نايف شحادة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2008/5/22 وأجيزت.

التوقيع

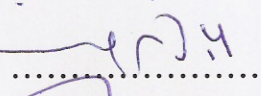
أعضاء لجنة المناقشة



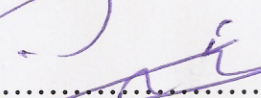
1. د. غسان الحلو / مشرفاً ورئيساً



2. أ.د. عبد الناصر القدومي / مشرفاً ثانياً



3. د. غسان سرحان / ممتحناً خارجياً



4. د. عبد محمد عساف / ممتحناً داخلياً

ب

الإهداء

إلى الذين لو قدمت لهم حياتي ... لكنت مقصرا... وما أوفيتهم حقهم
والدي

إلى من هم أقرب إلى نفسي مني
إخوتي

إلى من كانت سر استمراري ونجاحي... من أعطت طعاما ولونا لحياتي
زوجتي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الصادق الأمين

أود وقد أنهيت دراستي هذه بفضل الله تعالى فاني أتقدم بالشكر والتقدير إلى:

- الدكتور الفاضل غسان الحلو الذي اشرف على هذا العمل ولم يبخل علي بوقته أو علمه.

-إلى الأستاذ الدكتور عبد الناصر القدومي الذي كان مثال الأب والأستاذ واشرف على دراستي وما كان لها أن تتم لولاه.

- إلى والدي واخوتي لدعمهم ووقوفهم معي حتى تمكنت من إنهاء هذا العمل.

- إلى زوجتي لتحملها وصبرها على انشغالي.

- إلى أصدقائي جميعا وخاصة علاء الحاج ونزار علان لمساعدتهما لي في توزيع وجمع الاستبيانات، وإلى الاستاذ الفاضل أحمد الشايب لمساعدته في التدقيق اللغوي والإملائي.

- إلى جميع الأساتذة الافاضل الذين أفدت من علمهم وخبرتهم واطمأنوا الأستاذ الدكتور طارق الحاج والصدق العزيز فاخر الخليي لتوجيهاته الدائمة ونصائحه الداعمة.

- إلى زملائي وأصدقائي بالعمل لتحملهم معي وصبرهم علي ولمساندتهم الكبيرة.

والى كل من ساهم في انجاز هذا العمل اقدم شكري وامتناني وعرفاني.

رائف شحادة نايف شحادة

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وان هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة علمية أو بحث علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب:

Signuter:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ل	فهرس الملاحق
م	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
7	فرضيات الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	أهداف الدراسة
9	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	أولاً: الإطار النظري
38	ثانياً: الدراسات السابقة
51	التعقيب على الدراسات السابقة
53	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
54	منهج الدراسة
54	مجتمع الدراسة
54	عينة الدراسة
55	أداة الدراسة
58	متغيرات الدراسة
58	إجراءات الدراسة

الصفحة	الموضوع
59	المعالجات الإحصائية
60	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
61	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
80	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
80	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
81	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
82	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
83	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
87	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
88	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
89	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
91	النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
97	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
98	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
100	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
102	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
103	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
104	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
104	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
105	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
107	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
107	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
108	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
109	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
111	خلاصة النتائج
113	التوصيات
114	قائمة المصادر والمراجع

الصفحة	الموضوع
114	المراجع العربية
121	المراجع الأجنبية
125	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
55	توزع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة	جدول (1)
63	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن فقرات النمط الدكتاتوري لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية	جدول (2)
64	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن فقرات النمط الديمقراطي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية	جدول (3)
66	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن فقرات النمط التسبيبي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية	جدول (4)
67	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لأنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية	جدول (5)
68	نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية	جدول (6)
68	نتائج اختبار سيداك للمقارنات البعدية لأنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية	جدول (7)
69	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن فقرات نمط الاتصال الكتابي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية	جدول (8)
71	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن فقرات نمط الاتصال الشفهي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية	جدول (9)
74	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن فقرات نمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه) لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية	جدول (10)
76	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن فقرات نمط الاتصال من خلال الرموز للحركات والتعبيرات لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية	جدول (11)
77	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.	جدول (12)
78	نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية	جدول (13)
79	نتائج اختبار سيداك للمقارنات البعدية لأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية	جدول (14)

الصفحة	الجدول	الرقم
80	معامل الارتباط بيرسون بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.	جدول (15)
81	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس.	جدول (16)
82	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	جدول (17)
82	المتوسطات الحسابية لدلالة الفروق في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة العملية	جدول (18)
83	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة العملية.	جدول (19)
84	المتوسطات الحسابية لدلالة الفروق في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة.	جدول (20)
84	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة.	جدول (21)
85	نتائج اختيار شيفيه للمقارنات البعدية للنمط الديكتاتوري لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة.	جدول (22)
86	نتائج اختيار شيفيه للمقارنات البعدية للنمط الديمقراطي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة.	جدول (23)
87	نتائج اختيار شيفيه للمقارنات البعدية للنمط النسبي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة.	جدول (24)
88	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس.	جدول (25)
89	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	جدول (26)
90	المتوسطات الحسابية لدلالة الفروق في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة العملية	جدول (27)
90	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة العملية.	جدول (28)

الصفحة	الجدول	الرقم
91	المتوسطات الحسابية لدلالة الفروق في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة	جدول (29)
92	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة	جدول (30)
93	نتائج اختيار شيفيه للمقارنات البعدية لنمط الاتصال الكتابي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة.	جدول (31)
94	نتائج اختيار شيفيه للمقارنات البعدية لنمط الاتصال الشفهي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة.	جدول (32)
94	نتائج اختيار شيفيه للمقارنات البعدية لنمط الاتصال بناءً على اتجاهاته (طرقه) لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة.	جدول (33)
95	نتائج اختيار شيفيه للمقارنات البعدية للدرجة الكلية لأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة.	جدول (34)

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
125	قائمة المحكمين	ملحق (1)
126	الاستبانة	ملحق (2)
136	كتاب تسهيل مهمة موجه إلى نائب الرئيس للشئون الإدارية	ملحق (3)
137	كتاب تسهيل مهمة موجه إلى رئيس جامعة بيت لحم	ملحق (4)
138	كتاب تسهيل مهمة موجه إلى رئيس جامعة القدس	ملحق (5)
139	كتاب تسهيل مهمة موجه إلى رئيس جامعة بير زيت	ملحق (6)
140	كتاب تسهيل مهمة موجه إلى رئيس جامعة العربية الأمريكية	ملحق (7)
141	كتاب تسهيل مهمة موجه إلى رئيس جامعة الخليل	ملحق (8)

العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من
وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

إعداد

رائف شحاده نايف شحاده

إشراف

الدكتور غسان الحلو

الأستاذ الدكتور عبد الناصر القدومي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

(1) ما أنماط السلوك القيادي السائدة لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الفلسطينية.

(2) ما أنماط الاتصال السائدة لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الفلسطينية.

(3) ما العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

وكذلك من خلال فحص الفرضيات الصفرية التالية:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط

السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الفلسطينية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والجامعة).

2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والجامعة).

وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (400) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تمثل نسبتها 26.4% من مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعة الخليل، والجامعة العربية الأمريكية .

واستخدم الباحث لهذا الغرض استبانتين إحداهما لقياس أنماط السلوك القيادي وهي الاستبانة التي طورتها واستخدمتها الباحثة العسيلي (1999)، وقد تم تعديلها وتطويرها لملائمة الدراسة الحالية وهي مكونة من (39) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط هي (النمط الديكتاتوري، والنمط الديمقراطي، والنمط التسيبي)، والاستبانة الثانية لقياس أنماط الاتصال وهي الاستبانة التي طورتها واستخدمتها الباحثة احمد (1997)، وتم تعديلها وتطويرها لملائمة الدراسة الحالية وهي مكونة من (55) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (نمط الاتصال الكتابي، ونمط الاتصال الشفهي، ونمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه)، ونمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات). وقد جرى التحقق من صدق الاستبانتين وثباتهما.

وقد دلت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث حصل على (57.2%)، يليه النمط الديكتاتوري ونسبته (55%)، ثم النمط التسيبي ونسبته (53.2%)، وأما بالنسبة لأنماط الاتصال فإن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو نمط الاتصال الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث حصل على (61.6%)، يليه نمط الاتصال الشفهي حيث حصل على (58%)، ثم نمط الاتصال الكتابي حيث حصل على (54%)، وجاء نمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه) أخيراً بين أنماط الاتصال وحصل على (53.2%).

كما دلت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة العملية، بينما دلت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وكان النمط الديمقراطي هو النمط الأعلى ارتباطا بين الأنماط القيادية.

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها تعزيز الاهتمام بأنماط الاتصال الشفهية من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات، ومن خلال الأنشطة ألا منهجية مثل الندوات العلمية والثقافية والرحلات الترفيهية، وكذلك أوصت الدراسة بإجراء دراسات وأبحاث في نفس الموضوع تستهدف عينات مثل النواب الأكاديميين ورئاسة الجامعات مع اخذ بالاعتبار متغير الكلية، وإجراء دراسة للعلاقة بين أنماط الاتصال والرضا الوظيفي.

الفصل الأول

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تعد المؤسسات التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، وما ذلك إلا لان التربية هي المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصاعب والمحن. وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع، فإن الإدارة التربوية هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره ليواكب حاجات المجتمع وتطلعاته (عماد الدين، 2001).

وبما أن المؤسسات التربوية تعتبر أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية فإن القيادات التربوية في هذه المؤسسات تعتبر العنصر الحركي في تحقيق ما انيطت به من أهداف وغايات تتعلق بالكفاءة والفعالية المرغوبتين، وهذا يفرض على تلك القيادات توفر قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحويلات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار (عياصرة، الفاضل، 2006).

ولان الجامعات من أهم المؤسسات التربوية، ويقع على الإدارات الجامعية مسئولية كبيرة في تحقيق الإدارة التربوية لمواكبة الثورة العلمية المذهلة، فإن على الإدارة الجامعية الاهتمام باختيار أعضاء هيئة التدريس فيها ممن يملكون الكفاءات والقدرة، والمؤهلات العلمية والإدارية، ليكونوا القدوة الصالحة المؤمنة بالرسالة الجامعية، ويمتلكون القدرة على التفاعل الايجابي مع زملائهم من أعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلبة (النيرب، 2003).

والحديث عن السلوك الفردي والجماعي لتفسير السلوك الإداري لا يكتمل إلا بالحديث عن القيادة الإدارية، فللقائد التربوي تأثير كبير على مجريات الأمور في أي منظمة صغرت أم كبرت، فالقيادة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء من الأسرة وانتهاء بالدولة، ومن المهم البحث في المقومات التي تجعل شخصاً ما قائداً (القريوتي، 1989).

والقيادة في جوهرها هي التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، واختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه يعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها (عياصره، والفاضل، 2006).

ويعد النمط القيادي الذي يختاره القائد التربوي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها لما للقائد التربوي من دور حاسم في التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس، وفي خلق الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثمارا فاعلا في التحصيل العلمي للطلبة (الخطيب وأبو فرسخ، 1996).

والقائد التربوي في الجامعات من العناصر الرئيسة التي يعتمد عليها لنجاح الجامعات في تحقيق أهدافها حيث يرتبط ذلك بالكيفية التي يدير بها والأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف العمل البناء من اجل علاقات إنسانية مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة (المحبوب، 1996).

ولذا فان دراسة الأنماط القيادية على درجة عالية من الأهمية لأنها تشكل الأسلوب والطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه، حيث ان النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات او فشلها بعامة، والمؤسسات التربوية بخاصة لما للقائد التربوي من دور حاسم في سلوك العاملين وفي إيجاد الجو العلمي الفعال في المؤسسة التربوية (السعيد، 1998).

ان القدرة على الاتصال مع الآخرين، بطريقة بناءه، هي من السمات الهامة التي يجب ان يتميز بها الإداري والقائد التربوي، فالقيادات الناجحة هي التي تكون قادرة على التعامل مع مختلف أطراف العملية التعليمية، حيث ان أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإدارة، هم أطراف هذه العملية في الجامعات، والإنسان يمثل المحور الأساسي لهذه الأطراف، والذي يجب ان ينصب حوله كل جهود تلك القيادة؛ لذلك لابد من التفهم الواعي لكيفية قيادة هذا الإنسان (مرسي، 1995).

والقيادات التربوية مطالبة بالاهتمام بالاتصال لأنه يعد إحدى المهارات الأساسية التي يجب على القائد إتقانها، ولا ريب أن الاتصال الفعال يعد أهم الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا يجب أن تتوفر لدى القيادات التربوية وخاصة في الجامعات القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة، ضمانا للوصول للبيانات والمعلومات بسهولة ووضوح وبالسرعة المناسبة (شهاب، 1989).

ويعد الاتصال أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي منظمة تربوية، وخاصة الجامعات، وهو أحد العلوم الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد خاصة بعد كثافة المعلومات ودخول التقنيات الحديثة، وتبرز أهمية الاتصال كون عملية القيادة بما فيها من تنسيق وتنظيم معلومات واخذ قرارات، ورقابة، وإشراف، لا تعطي ثمارها إلا من خلال نظام اتصال فعال (عياصره، والفاضل، 2006).

والعملية التربوية أصلا هي عملية اتصال، والقائد التربوي لا يمكن أن يكون فاعلا ومؤثرا في إدارته إلا إذا كان لديه تصور واضح ودقيق للطرائق والأساليب القيادية التي يتبعها في مواجهة المشكلات التي تمكنه من الاتصال بالعاملين معه (المومني، 1987).

ولأن أكثر الأمور تحديا في إدارة النظم التربوية المتنامية الحجم والتعقيد هو تأسيس نظام فعال للاتصال، والمحافظة على استمرارية فعاليته. فالاتصال من وظائف القيادة الإدارية الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكنا، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف القيادة الإدارية الأساسية، فالقادة التربويون في الجامعات خاصة يمارسون عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوظيف والضبط، والتقييم من خلال عملية الاتصال، وأنه يكاد يكون من الصعب ممارسة أي عمل في أي منظمة دون أن يكون للاتصال دور فيه (الطويل، 1989).

من هنا يمكن القول أن الاتصال هو إحدى الدعائم الرئيسية في المنظمات التربوية، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات بعضها ببعض، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز دون الاعتماد على المعلومات، والمعلومات لا يمكن إيصالها إلا من خلال الاتصال، وبما أن الجامعة تعد منظمة تربوية اجتماعية يعم الاتصال

جميع جوانب الحياة فيها، فان إدارة الجامعة والعاملين فيها، من إداريين وأعضاء هيئة التدريس، يؤدون أعمالهم فيها عن طريق الاتصال (Wood,2000).

وبناء على ما تقدم ذكره من أهمية القيادة الإدارية والاتصال الإداري في المؤسسات التربوية، وبما ان الجامعات تعتبر من أهم هذه المؤسسات لما لها من دور بارز في مخرجات العملية التربوية، ولان القائد التربوي في الجامعات يناط به مسؤولية قيادية مشتركة مع العاملين معه من أعضاء الهيئة التدريسية، وهذه القيادة تتطلب منه أساليب وطرائق اتصال مناسبة بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة استقصاء العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، فالتعليم العالي دور هام وبارز في إعداد الكوادر العلمية والفنية للمجتمع المحلي، والتعليم العالي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف التربية وسياساتها، وباعتبار مهارة الاتصال ضرورية ولا غنى عنها للقائد الفعال، ونظرا لتأكيد معظم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة على مهارة الاتصال وشكله ونوعه بوصفها مهارة ضرورية للمدير الفعال، وربطها لهذين الموضوعين بشكل دقيق وبالعلاقة تبادلية، وبعد إطلاع الباحث على الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين وجد انه تم تناول كل منهما على حده دون تناول هذين المتغيرين معا، لذا رأى الباحث ضرورة تناول هذين المتغيرين معا وبحث العلاقة القائمة بينهما، والإجابة عن التساؤلات الآتية :

1. ما أنماط السلوك القيادي السائد لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

2. ما أنماط الاتصال السائدة لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

3. ما العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس؟
9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

10. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية؟

11. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة؟

فرضيات الدراسة

حاولت الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية بالنقاط الآتية:

1. تعد الدراسة الحالية في حدود علم الباحث الأولى في فلسطين في الموضوع الذي تناولته وهو العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وبالتالي مراعاة ذلك من قبل المسؤولين في هذه الجامعات ومحاولة الإفادة من نتائج هذه الدراسة.

2. إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة، وما قد ستصل إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى في مواضيع تربوية أخرى.

3. يتوقع أن يتم الاستفادة من نتائج الدراسة في إطار تفعيل وتحسين وتطوير أنماط السلوك القيادي الأمر الذي سينعكس على مهارات الاتصال ضمن المؤسسة التربوية عبر إجراء دورات وبرامج وورش عمل للتربويين والأكاديميين.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.
2. التعرف إلى أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.
3. التعرف إلى تأثير المتغيرات المستقلة (الجنس، الجامعة، المؤهل العلمي، الخبرة العملية) على كل من أنماط السلوك القيادي من جهة، وأنماط الاتصال من جهة أخرى لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.
4. التعرف إلى العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

حدود الدراسة

التزم الباحث أثناء إجراء دراسته بالمحددات التالية:

- 1- المحدد البشري: اشتملت الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية الآتية (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة ببيير زيت، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعة الخليل).
- 2- المحدد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام 2006/2007 والفصل الصيفي 2007.
- 3- تتحدد نتائج الدراسة بالخصائص العلمية للأداة المستخدمة في جمع البيانات.

مصطلحات الدراسة

القيادة: هي العملية التي يتم من خلالها تأثير الفرد على أفراد المجموعة نحو بلوغ أهداف المجموعة أو المؤسسة (shachleton,1995).

النمط القيادي: هو أسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على موظفيه (العسيلي،1999).

أما التعريف الإجرائي يقصد به الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانته قياس النمط القيادي المستخدمة في الدراسة الحالية.

الاتصال: هو تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين احدهما مرسل يبدأ بالحوار والأخر مستقبل يستقبل الحوار ويتفاعل تجاه الرسالة الموجهة إليه من المرسل بأي طريقة من الطرق (القليني،2004).

أما التعريف الإجرائي: يقصد به الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانته قياس أنماط الاتصال المستخدمة في الدراسة الحالية.

الإداري الأكاديمي: هو عميد الكلية او رئيس القسم في الجامعات موضوع الدراسة.

عضو هيئة التدريس: هو كل شخص يحمل مؤهل الماجستير او الدكتوراه ويقوم بالتدريس في الجامعات موضوع الدراسة.

السلوك: هو كل نشاط يصدر عن الإنسان سواء أكان أفعال يمكن ملاحظتها أو قياسها كالنشاطات العضوية والحركية أو نشاطات غير ملحوظة كالتفكير والتذكر والشجاعة والعدوان.

النمط الديكتاتوري: هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاستبداد في الرأي، والتعصب، وإتباع أساليب الإكراه، وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يخلق جواً مشحوناً بالمشاكل التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط (العسيلي، 1999).

النمط الديمقراطي: هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وإتباعه واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في المؤسسة، وتحقيق أهدافها، وتتاح بذلك الفرص للجميع للإبداع وتحديد الأهداف وتنفيذها (الياس، 1984) في (النيرب، 2003).

النمط التسبيبي: هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها (كنعان، 1995).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري

- الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

القيادة:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ومحورها، وهي مفتاح الإدارة، والمتأمل في قضايا الفكر الإداري التي تطرح اليوم يجد أن موضوع القيادة بشكل عام، والقيادة الإدارية بشكل خاص يحظى باهتمام ووعي كبيرين من قبل رجال الفكر الإداري وذلك لما تمثله القيادة الإدارية من أهمية عظمى في مجال الإدارة الحديثة.

ويشير (عبد الفتاح، 1992)، ان القيادة الإدارية بمفهومها الواسع تعد مزيجاً من السلطة والنفوذ، فالقائد الناجح هو القائد القادر على توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم سلباً أو إيجاباً لكي ينفذوا أوامره أو ما يشير عليهم به.

وقد تطرق العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة منهم لبيان مجالاتها النظرية والتطبيقية واختلف تبعاً لذلك تعريفات القيادة فيعرفها (العميان، 2002) بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

فيما يرى أمبروسو (Ambrosio, 2002) وجاردونا (Gardona, 2002) أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذي اختيروا ليقودوا أولئك الذين قرروا أن يتبعوهم.

والقيادة كما يرى (الطويل، 1989) هي مجموعة من المفاهيم المتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والإدارية، إضافة الى مفاهيم أخرى متصلة بالبعد البنيوي للفرد، أي بقيمه واتجاهاته ودوافعه تسهم جميعها في بناء القائد التربوي.

أما احمد (Ahmed, 2001) فيعتبر أن القيادة هي القدرة على التأثير وغرس الإسهام والحماس في الآخرين للرغبة في عمل الأشياء التي يريدها القائد والقيادة وهي والقدرة على خلق بيئة عمل ذات دافعية عالية تصيب بالعدوى كل شخص يقترب منها أو يصبح على اتصال معها (Isaac, 2001).

فيما يرى (البدرى، 2001) أن القيادة الإدارية التربوية هي مجموعة العمليات القيادية والتنفيذية 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 المنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية.

أما (العمرى، 2000) فيضع تعريفاً شاملاً للقيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم، والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد.

من التعريفات السابقة يتضح أن القيادة عملية تفاعل بين القائد ومرؤوسيه تقود إلى استثارة طاقاتهم وخلق الدافعية لديهم بتأثير شخصية القائد والثقة المتبادلة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة والوصول إلى غايات المنظمة.

الوظائف الأساسية للقيادة

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة ومن المهام التي يقوم بها القائد كما يرى: (البدرى، 2001، 60-92).

1. **القائد كمصدر للفكر:** حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.
2. **القائد كخبير:** فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.

3. القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
4. القائد كمخطط: فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
5. القائد كنموذج وقدوة ورمز: فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
6. القائد كممثل خارجي للجماعة: فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.
7. القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية: فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة.
8. القائد كمصدر لإصدار التقوييمات الإيجابية والسلبية: فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب او العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.
9. القائد كراع أبوي: فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم.

المهارات القيادية

لكي يتمكن القائد من القيام بمسؤولياته بكفاءة واقتدار توجب عليه التمكن من عدد من المهارات، ويتفق علماء الإدارة على تصنيف المهارات القيادية اللازمة للقائد إلى ثلاثة مهارات وذلك وفقا لما أشار إليه (السعود، وبطاح، 1993) (سلامه، 1999).

أ) المهارات الفكرية

وتعني القدرات المكتسبة لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما.

ولهذا فالقائد الذي تتوفر لديه هذه المهارات يكون فعالا في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها حيث يضع الحلول والاستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة. وهي تتعلق أيضا بما يجب أن يتوفر لدى القائد من معلومات وأفكار تتصل بخصائص المنظمة التي يقودها.

(ب) المهارات الإنسانية

وتشير إلى مجموعة القدرات المكتسبة لدى القائد الفعال وقدرته على التفاعل المؤثر مع تابعيه والمجتمع المحلي ورؤسائه. كذلك قدرته على تنسيق الجهود في المؤسسة وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة وكذلك القدرة على إيجاد وتصميم جو من الديمقراطية والإنسانية يسوده روح الجماعة والتعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المؤسسة.

(ج) المهارات الفنية

وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح مميزا بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال الذي يتخصص فيه. ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة. (السعود، وبطاح، 1993) (سلامه، 1999).

وسائل التأثير القيادي

يستخدم القادة عددا من الوسائل للتأثير على مرؤوسيههم وذلك حسب الموقف وحسب طبيعة المرؤوسين أو التابعين واتجاهاتهم نحو عملهم. ومن وسائل وأدوات التأثير القيادي التي يمكن للقائد التأثير في مرؤوسيه كما يرى الكثير من الباحثين: (الشماع وحمود، 2002) (عبد الباقي، 2002) (سلامه، 1999) (فياض، 1993) ما يلي:

1. قوة الشرعية:

وهي ما يسمى بسلطة المنصب ومصدرها الدور الرسمي الذي يشغله صاحب القوة الشرعية، والذي يؤهله لان يصدر الأوامر - في حدود السلطة المفوضة له- وان يطلب من مرؤوسيه الالتزام بها. فالقوة هنا لا تكمن في العلاقات ولكن في المركز الذي يشغله.

2. قوة المعرفة /الخبرة:

وهي القوة التي يمتلكها بعض الأشخاص نتيجة معرفتهم وخبرتهم المتميزة في مجال او أكثر من مجالات العمل، والتي تؤهلهم للتعامل بطريقة سليمة مع المواقف التنظيمية المختلفة وتكسبهم بالتالي قوة على الآخرين. فتزداد قدرة القائد على التأثير كلما كان على دراية كبيرة بالنشاط الذي يعمل فيه.

3. قوة المكافأة:

وتشير هذه القوة إلى قدرة القائد على مكافأة المرؤوس او عقابه بحسب نتائج الأعمال التي يقوم بها .فكلما زادت إمكانية القائد في توزيع المكافآت كلما زادت قدرته على التأثير على الأفراد.

4. قوة الإكراه:

وتشير إلى قدرة القائد على إجبار الموظف على إطاعة أوامره ومحاسبته على نتائج أعماله عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

5. قوة الإعجاب والانتماء الشخصي:

يعتمد القائد أحيانا على إعجاب التابعين وانتمائهم لشخصيته، ومحاكاتهم للسلوك الذي يسعى إليه. وتعتمد صور المحاكاة، أساسا، على كون التابعين يتأثرون بصفات القائد بسبب إعجابهم بشخصيته وصفاته. وقد يستثمر القائد هذه الظاهرة في تنمية أنماط سلوكية معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

6. قوة الإقناع:

يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم بان السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم.

ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل إشباع حاجات التابعين وقدرته على الإقناع.

7. الإلهام وإلهاب الحماس:

يعتمد القائد أحيانا على تقوية روح الحماس لدى التابعين من خلال الضرب على أوتار القيم، والمثل التي من شأنها أن تدفعهم إلى ممارسة سلوك معين. فقد يشجع القائد مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشرا أساسيا للولاء للمنظمة والإخلاص لها. أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استنادا لقيم الوفاء أو الصداقة أو المودة.

8. تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات:

يستخدم القائد صور الإلهام وإلهاب الحماس عندما يعتقد بان القيم والمعتقدات راسخة في وجدان التابعين. أما عندما لا يجدها راسخة في أذهانهم فانه يلجا إلى تنميتها واستخدامها لتحقيق استجابة التابعين وإذعانهم له، ولذلك غالبا ما يلجا القائد إلى تنمية وتقوية القيم والمعتقدات التي يجد ضرورة اعتمادها في تحقيق أهداف المنظمة، مثل احترام التقاليد، والولاء للمنظمة، ونكران الذات والطاعة، وقد تستغرق مدة ترسيخ هذه المعتقدات زمنا طويلا لأنه يلجا أحيانا إلى إعطاء جرعات توجيهية وإرشادية مكثفة وباستمرار، من اجل اعتمادها أساسا رشيدا في تحقيق الأهداف المطلوبة.

9. المشاركة في اتخاذ القرار:

يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال اشتراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها. ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو

القرار المتخذ والالتزام به. كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة.

10. تطويع ظروف البيئة:

يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر وسلوك الأفراد التابعين بصورة غير مباشرة من خلال تطويع الظروف المادية للبيئة أو الظروف الاجتماعية التي يعمل بها الأفراد، كالتحكم في مكان العمل أو تحديد الأدوات المستخدمة في الأداء أو تشكيل الجماعات الصغيرة أو فرق العمل أو إتاحة فرص التفاعل والتنافس... الخ بين هؤلاء الأفراد.

11. تطويع القائد للمعلومات:

يعتمد القائد أسلوب تطويع المعلومات من خلال السيطرة على إيصالها للمرؤوسين، وتوفير تلك المعلومات التي من شأنها أن تقود إلى استنتاجات معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. وتعتمد درجة تحقيق هذه الأهداف على إمكانية عزل التابعين عن مصدر المعلومات الأخرى البديلة. (الشماع وحمود، 2002) (عبد الباقي، 2002) (سلامه، 1999) (فياض، 1993).

نظريات القيادة:

برزت نظريات القيادة محاولة تفسير أسباب تأثر الأفراد والجماعات بقيادة شخص ما، وقبولهم لقيادته، وانقيادهم له، واهم هذه النظريات كما يرى الكثير من الباحثين (عورتاني، 2003) و (عبد الرحمن، 2001) و (درة وآخرون، 1994) و (العيصرة، 2003) ما يلي:

أ) نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على افتراض مفاده بان هنالك مجموعة من الخصائص والصفات الشخصية والتي تعمل على تفسير القدرات القيادية عند شخص ما، فهي بذلك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم، وهذه الصفات تتراوح ما بين خصائص وصفات جسمية فسيولوجية

يندرج في إطارها الشكل، والحجم، ونبرة الصوت، والوسامة، وهناك صفات أخرى نفسية تتمثل في الحماس، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادأة، والنضج الاجتماعي، والخلق الجيد، كما أن هناك صفات ذهنية تتعلق بالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل، والشجاعة، بالإضافة إلى ذلك كله فإن نظرية السمات تعتبر أن القادة يولدون قادة، وأن هذه الصفات القيادية التي يتمتعون بها هي صفات موروثية، ومن لا يملك هذه الصفات لا يمكن أن يصبح قائداً، وترى هذه النظرية أن القادة يبذلون القوة لأن لديهم صفات تميزهم عن الآخرين الذين يعجبون بتلك الصفات.

ب) النظريات السلوكية:

نتيجة لعدم الاتفاق على السمات، وتوافر الأدلة على أن هناك صفات مكتسبة في القيادة بدأ التساؤل حول الخصائص السلوكية للقائد، وهل يمكننا تدريب الأفراد الواعدين؟ وللتعرف على ذلك فقد بدأ الاهتمام والتركيز على سلوك القائد والجماعة، وقد ركزت النظريات السلوكية على ثلاثة اهتمامات:

1. التركيز على سلوك القائد وكيفية تأثره وتأثيره بالجماعة العاملين (التابعين للقائد).
2. التركيز على المرؤوسين، دوافعهم، وسلوكهم، وتأثيرهم على مدى نجاح القائد وتعامله معهم، وترتب على ذلك وجود عاملين مهمين في تحديد القيادة وهما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين.
3. التركيز على المهمة.

وقد حددت هذه النظرية في مجملها القيادة تتأثر من تفاعل قوى هي قوى القائد المتمثلة في ثقته بالمرؤوسين واتجاهاته وسلوكه، وقوى المرؤوسين وتتمثل في دوافعهم وتوقعاتهم ومواقفهم، وقوة الموقف والمتعلقة بسلوك الأفراد وقيم التنظيم (العدوان، 1997).

وتضم المدرسة السلوكية عدداً من النظريات التي تعتبر مهمة ومنها:

نظرية الشبكة الإدارية:

تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من روبرت بليك وجين موتون، حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج.

حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على (81) واحد وثمانون نمطا قياديا، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية كما في الشكل

النمط (9،1)	النمط (9،9)
القيادة الانسانية	قيادة الفريق
الاهتمام بالإنتاج	النمط (5،5) القيادة المعتدلة
النمط (1،1)	النمط (1،9)
القيادة الضعيفة	القيادة المتسلطة
	الاهتمام بالأفراد

(الطحان، 2000) في (العياصرة، 2003).

وفيما يلي عرضا لهذه الأنماط:

-النمط (1،1) القيادة الضعيفة: وهي ذات اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد، وبذلك يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صوره للمحافظة على بقاء المنظمة.

-النمط (1،9) القيادة الإنسانية: وهي التي تركز بدرجة كبيرة على الأفراد، وبدرجة ضعيفة على الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى خلق وقامة علاقات طيبة مع العاملين، وتوفير جو من الود والألفة.

-النمط (5،5) القيادة المعتدلة: وتتحدد بالاهتمام المعتدل على الإنتاج والأفراد معا، ويتم ذلك من خلال الحصول على أداء مناسب عن طريق تحقي توازن بين العمل ومصالحته من جهة والروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى، وذلك على مستوى مرض.

-النمط (9،1) القيادة المتسلطة: وتكون من خلال الاهتمام الكبير بالإنتاج وضعيف بالأفراد، وهنا تكون الكفاية في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.

-النمط (9،9) قيادة الفريق: ويتم من خلالها التركيز على الإنتاج والأفراد معا وبنفس المقدار، ويتم العمل فيها من قبل أعضاء فريق ملتزمين ومنضبطين من اجل تحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي ذلك بدوره إلى توفير جو من الاحترام والثقة (دواني وديراني، 1984) في (عورتاني، 2003).

نظرية ليكرت:

وقد طور هذه النظرية رنسيس ليكرت (R.Likert) خلال الدراسات التي أنجزت في جامعة ميتشغان الأمريكية والتي ركزت على العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي بينت طبيعة العلاقات المتفاعلة بين القائد وأعضاء المجموعة واثر هذا التفاعل في دافعية الفرد، وزيادة الإنتاج، وقد توصل ليكرت إلى أربعة أنماط قيادية هي :

1. النمط التسلطي: وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل والعاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين القائد والمرؤوس.

2. النمط التسلطي الخير: حيث يتم السماح للبعض بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القائد والمرؤوس.

3. النمط الاستشاري: يكون فيه قدرا ملحوظا من الثقة، ولكن الثقة ليست كاملة، ويجد قدر من التفاعل والاتصال بين القيادة والعاملين، ويتم تفويض جانب من الأعمال للمستويات الأدنى.

4. نمط المشاركة الجماعية: فيه يتم منح ثقة كاملة للعاملين، ويسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع التفاعل والاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

ويفترض ليكرت أن النمط الرابع هو النمط الأمثل لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا لدى العاملين على حد سواء، حيث انه يشعر جميع أعضاء المجموعة بروح الفريق، وبالأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة وهذا يؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين.

نظرية هالين:

طورها هالين وهدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاهم عن العمل، وحددت بعدين أساسيين للنمط القيادي وهما:

- بعد خاص بهيكلية المهام أو ما يعرف بالمبادرة لتحديد العمل وتنظيمه، ويقصد بذلك سلوك القائد لتحديد تعامله مع العاملين وعلاقته بهم، وطرق القيام بالعمل، بالإضافة إلى توفير قنوات اتصال داخل المنظمة.

- بعد خاص بالاهتمام بالمشاعر الإنسانية، والمقصود فيه سلوك القائد الذي يوجد لديه تفهم ومراعاة لمشاعر الأفراد الآخرين، وينتج عنه خلق جو من الثقة والاحترام والتفاهم بينه وبين مرؤوسيه ويحترم مشاعرهم وأفكارهم.

ج) النظرية الموقفية:

إن القيادة وفق هذه النظرية تنطلق من انه لا يوجد نمط قيادي مفضل أو مثالي يصلح للقيادة في كل الأوقات أو الظروف، وان محك فعالية القائد هو نجاح المؤسسة، ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم، فالقيادة ليسوا جامدين، بل يكيفون أسلوبهم وفق المواقف المختلفة.

وللتعرف على الشخص المناسب للقيادة وفقا لهذه النظرية يتم وضع الشخص في موقف معين، وتترك له حرية التصرف، ويتم على اثر ذلك دراسة تصرفاته ومدى صلاحيته للقيادة.

ومن أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر، والتي تفيد بأنه ليس هناك أسلوب معين ومحدد للقيادة يصلح لكل زمان ومكان، وكذلك لا يوجد هناك صفات معينة يجب توافرها في القائد، بالإضافة إلى انه لا يوجد قائد يمكن وصفه بالناجح او الفاشل في كل الأوقات، بل أن فعالية القيادة تعتمد على الموقف الذي تواجهه، والتوافق الصحيح بين شخصية القائد وثلاثة من المتغيرات في الموقف وهي:

- العلاقة بين القائد وأعدائه، ومدى الثقة بينهم، وحبهم له، وصداقته، وهذا يعتبر من وجهة نظر فيدلر من أقوى المتغيرات في الموقف.

- مدى الوضوح في مهام العمل، وذلك يشير إلى درجة الروتين في العمل، وهذا العامل يأتي في الدرجة الثانية من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي حسب ما يرى فيدلر.

- قوة المركز ويعود إلى درجة القوة التي يمنحها المركز مما يمكن القائد من إجبار مرؤوسيه للانصياع له، وتقبل قيادته وتوجيهاته.

أنماط القيادة:

في هذا الجزء قام الباحث بالتطرق الى أنماط القيادة الثلاث الديكتاتورية والديمقراطية والتسببية (الترسلية) وذلك وفق ما أشار اليه: (أحمد، 1985) و (الشماع وآخرون، 1982) و (مصطفى والنايه، 1986) و (العدوان، 1997) و (حسان والصياد، 1986) و (Bernnen, 2002).

نمط القيادة الديكتاتورية:

في هذا النمط من أنماط القيادة يعتمد القائد على سلطته الممنوحة له من المؤسسة الرسمية، ويستخدم هذه السلطة لإجبار مرؤوسيه على انجاز العمل، ويصدر أوامر وتعليمات

تتضمن تفاصيل دقيقة، والقائد يؤكد ويقوم بمتابعة جميع التفاصيل الدقيقة بنفسه ودون مناقشة، ويميل القائد في هذا النمط إلى الإشراف المحكم والمباشر على المرؤوسين لعدم ثقته بهم، بل يكون دائم الشك وغير مدرك لما قد يولده الشك وعدم الثقة من توتر لدى مرؤوسيه.

والقائد في هذا النمط دائم التركيز على نفسه وموقعه على حساب أفراد جماعته وقد ينسب جميع ما يتحقق من انجاز ونجاح لنفسه، ويعزو أي فشل لعدم إطاعة مرؤوسيه لأوامره وعدم تنفيذ تعليماته.

ويتميز النمط الديكتاتوري بصلاحيته في حالات الطوارئ التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب الحزم وعدم التهاون، ويصلح هذا النمط أيضاً عندما تكون مجموعة العمل غير قادرة على المبادرة وتحبذ الانقياد.

وثبت في هذا المجال أن النمط الديكتاتوري يكون النمط الأمثل في حال توفر عدة شروط.

- 1) إذا كانت جماعة العمل غير متجانسة أي الأفراد لا يعرفون بعضهم.
- 2) إذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها ولا تتفق على رأي.
- 3) إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية وقليلة الخبرة وغير قادرة على التفاهم والتعاون.
- 4) إذا كانت جماعة العمل من العناصر ذات الميول العدوانية والمشاغبة.
- 5) إذا كان الوقت محدداً (توفيق، 1986).

والنمط الديكتاتوري مفضل على النمط الديمقراطي في حالات انجاز المهمة (Brennen,2002). ومن أهم عيوب هذا النمط انه يؤدي الى اعتماد العاملين على القائد، وإضعاف الروح المعنوية وإضعاف روح المبادرة والابتكار.

ويرى مصطفى وآخرون (1985) أن تطبيق النمط الديكتاتوري في المؤسسات التربوية بشكل عام والجامعات بشكل خاص يترتب عليه أن تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل، أي من رئاسة الجامعة إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، أي تكون معظم اتصالاتها هابطة، ويكون دور المستويات الوسطى والدنيا في الجامعة تنفيذي فقط حيث يقتصر التخطيط على رأس الهرم الإداري في الجامعة، وفي النمط الديكتاتوري في الجامعة يمثل عضو هيئة التدريس مركزا ثانويا، إذ يفرض عليه إتباع أساليب ووسائل معينة للوصول إلى أهداف ونتائج محددة، مما يؤدي إلى إضعاف شخصيته وشعوره بالقلق والاضطراب، وتتبع المركزية المطلقة في هذا النمط فيكون القرار والبت في جميع المشكلات بيد المستويات الإدارية العليا في الجامعة، وكذلك تتم المتابعة الدقيقة لتطبيق التعليمات حتى لو كانت تتعارض مع مواقف أعضاء هيئة التدريس، ولكن يجب أن تطبق لأنها صادرة عن أعلى السلم الإداري والتنظيمي في الجامعة، وهذا كله يؤدي إلى أن يطبق أعضاء هيئة التدريس النظام نفسه على الطلبة.

نمط القيادة الديمقراطية

الديمقراطية تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب وفي ظل هذا النمط من أنماط القيادة تقوم الجماعة باختيار قائدها، ويتم بناء علاقات ايجابية وطيبة بين القائد ومرؤوسيه، بحيث يقوم العاملين بمناقشة المشكلات ومشاركة القائد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وفي هذا النمط يستمد القائد سلطته من مرؤوسيه والعاملين معه، ويقوم بتشجيع المرؤوسين ويبني ثقة متبادلة معهم، ويفوض القائد سلطاته في هذا النمط الى مرؤوسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية ولا يفرض القائد او يملي قرارات وإنما تتخذ القرارات بالأغلبية. ويعد هذا النمط الأمثل في إدارة وتوجيه المنظمات (الطيب، 1999).

واستخدام هذه النمط يحقق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد ومرؤوسيه، ويؤدي استخدام هذا النمط الى شعور العاملين بالأمن والاستقرار بالعمل، ويؤدي لوجود رابطة قوية بين القائد والعاملين ويسمح للأفراد بالتطور والتقدم بالعمل (مصطفى وآخرون، 1985).

ويحقق استخدام هذا النمط مستوى عال من الرضا الوظيفي (Brennen,2002) وما يؤخذ على هذا النمط أن الاهتمام البالغ بالعاملين قد يؤثر سلباً على الإنتاجية، لأنه قد تغلب أهداف العاملين على أهداف المؤسسة وذلك يؤثر على المصلحة العامة، والفكر الإداري الحديث ينادي بإحداث توازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة (عبد الباقي، 2002).

إن اعتماد نمط القيادة الديمقراطية في الجامعات يعني ألا يخضع العاملون في الجامعة إلى تعليمات مفروضة بل لأهداف عامة ووسائل يرونها محققة لهذه الأهداف، وبذلك يسمح إتباع هذا النمط بنموهم ويسمح لهم بالتحمس والتجريب والابتكار، ويتميز استخدام هذا النمط بتفويض القيادات التربوية العاملين معهم بالقيام ببعض الواجبات والمسؤوليات مع منحهم بنفس الوقت كل السلطات التي تتكافأ معها وتضمن نجاحهم بانجاز هذه الأعمال، وفي اتباع النمط الديمقراطي تكون الإدارة الجامعة عادة على دراية وعلم بقدرات وميول العاملين من إداريين وأعضاء هيئة تدريس، حيث يتم ذلك من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وبذلك يتم وضع كل شخص في العمل الذي يستطيع النجاح فيه ويحقق الإنتاج المثمر، وتهتم الإدارة الجامعة المتبعة للنمط الديمقراطي بحاجات العاملين من إداريين وأعضاء هيئة تدريس للنمو والتطور إلى جانب اهتمامها بتحقيق أهدافها ورسالتها، أي تعمل الإدارة الجامعية على تحقيق التوازن بين أهداف الجامعة وأهداف العاملين فيها (مصطفى وآخرون، 1985).

نمط القيادة التسيبية

وهذا النمط يكون معاكساً تماماً للقيادة الديكتاتورية، وذلك لغياب قيادة حقيقية، ولكل مرؤوس في هذا النمط الحرية في أداء عمله (Brennen,2002).

وتسود الفوضى والسلبية هذا النمط من القيادة لغياب القوانين أو الإجراءات والسياسات المحددة التي يجب أن تتبع والقائد في هذا النمط لا يتدخل في مجريات الأمور، ولا يصدر قراراً أو توجيهاً، ويفوض جميع سلطاته، ويتهرب من المسؤولية، ويوصف هذا النمط القيادي بأنه الأقل من حيث الإنتاجية والفاعلية وإنتاجية العمل، والأفراد فيه لا تخدم شخصية القائد،

ويشعر الأفراد بالإحباط، والضياع، وعدم القدرة على التصرف (الطيب، 1999) (سلامه، 1999).

والاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة أن نمط القيادة التسيبية (لترسيبية) غير فعال في التطبيق العملي لأنه يقوم على حرية المرؤوسين الكاملة والقائد في نظرهم لا يقود ولكنه يلقي مسؤولية الانجاز على مرؤوسيه ويهمل في ضبط سلوكهم وتوجيههم (عبدالباقي، 2002).

ويرى (كنعان، 1990) ان هذا النمط يكون فعالاً في حال توفر درجة عالية من الدافعية للعمل والخبرة والمهارة، وعندما يكون العمل روتيني ومألوف للعاملين.

ومن عيوب نمط القيادة الحرة سريان الفوضى وعدم وجود الضبط والنظام في العمل، وهذا النمط من اقل الأنماط من حيث نتائج العمل ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد (كنعان، 1980) و (مرسى، 1988).

الاتصال

يعد الاتصال العصب الرئيسي في العملية الإدارية في أي منظمة، فهو الذي يؤمن نقل المعلومات بين الإدارات والأفراد وبين المؤسسات، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز انجازاً عملياً سليماً دون الاعتماد على المعلومات والتي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والقدر المناسب والشخص المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح.

ان كلمة الاتصال مشتقة من الأصل الإغريقي (Comuins)، والترجمة الحرفية للكلمة الانجليزية (Communication) تعني تبادل الآراء والأفكار والمشاعر والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو بالإشارة، وفي اللغة العربية أخذت كلمة الاتصال من الوصل أي البلوغ (الطويل، 1986).

والاتصال عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم في السلوك (حمود، 2002).

أما بينيس (Bennis, 2000) فعرف الاتصال بأنه عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر ويشمل إرسال فكرة أو حقيقة أو معلومة من مرسل إلى مستقبل.

أما عملية الاتصال فتعني الحركة المستمرة في التعارف والتبادل والمعرفة المتبادلة ونقل المعلومات من مكان إلى آخر إما بهدف إتمام عمل أو اتفاق أو مجرد العلم لاحتمالات الحاجة إلى اتخاذ موقف أو قرار في المستقبل (المصري، 2000).

وعرف حجازي الاتصال بأنه "إنتاج أو توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة"

العناصر الرئيسية لعملية الاتصال

جاء التفسير الأول لطبيعة عملية الاتصال على لسان أرسطو حيث رأى أن عملية الاتصال تحتوي على ثلاثة عناصر هي: المتحدث، والحديث نفسه، أي الكلام، ثم المستمع، أو الشخص الذي يستمع للحديث (حسن، 1989).

ويسير (سلامه، 1999) أي انه مهما تعددت أشكال الاتصال وإمكاناته تكون هذه العناصر ثابتة في هذه العملية، وتتلخص هذه العناصر فيما يلي:

1- المرسل:

وهو مصدر الرسالة الذي يضعها في كلمات أو حركات أو إشارات أو صورة وينقلها للآخرين، وهو الشخص الذي يود نقل الرسالة إلى طرف آخر (عبدالباقي، 2002).

2- الرسالة:

وتعد الرسالة الركن الثاني من العملية الاتصالية، وتتمثل بالمعاني والكلمات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل، فقد تكون الرسالة حديثاً أو تحدثاً أو رسوماً أو صوراً أو إشارات وللرسالة عدة تعريفات منها:

- المحتوى المعرفي الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل.

- الهدف الذي تسعى عملية الاتصال إلى تحقيقه.

وكذلك هي محتوى فكري معرفي يشمل عناصر المعلومات باختلاف أشكالها سواء أكانت مطبوعة أم مجموعة مرئية وتمثل الرسالة الشكل المادي أو المحسوس أو المسموع أو المرئي بعد القيام بعملية الترميز التي يقوم بها المرسل، وتأخذ الرسالة أشكالاً مختلفة يمكن التعبير من خلالها على مضمون الرسالة شريطة ان يفهم المستقبل هذا المضمون، فالكلام يسمع، والكلمات المكتوبة تقرأ، والحركات تلاحظ ويشعر بها (دره وآخرون، 1994).

3- قناة الاتصال:

هي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل والكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم واللوحات والصور والأفلام الثابتة والمتحركة والمسجلات الصوتية وانتهاءً بالحاسوب وتقنيات الاتصال الحديثة (الأسمر، 2000).

4- المستقبل:

هو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المستقبل ان يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة على أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل.

لذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

5- التغذية الراجعة:

تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، والتغذية الراجعة تجسد عملية التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل.

ويقصد بالتغذية الراجعة جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فاعليته في عملية الاتصال.

ويرى بعض خبراء الاتصال أن الاتصال بدون التغذية الراجعة يعتبر عملية ناقصة ويؤكدون على أن الاتصال مضمونه مشاركة في الخبرة، وبدون عملية التغذية الراجعة لا يتسنى للمرسل معرفة هل استقبل المستقبل الرسالة أصلاً أم لا، وإذا تلقاها هل فهم محتواها وهل أحدثت الأثر المطلوب أم لا (خلوف، 1999).

أنماط الاتصال:

الاتصال الهابط Downward Communication

يقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات من السلطة العليا إلى من هم أقل منها درجة في جميع مجالات العمل أو ما يطلق عليه السلطة الدنيا، وبمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية والمنفذة في المنظمة حيث يستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا.

وهو يتضمن في العادة الأفكار والقرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات، وتظهر أكثر أشكاله حدوثاً في تعليمات العمل التي تعطى لجميع العاملين، على اختلاف مستوياتهم، والوظائف التي يقومون بأدائها، أو المذكرات الرسمية، والنشرات المطبوعة أو المحادثات المتكررة والدائمة التي تهدف إلى مساعدة التعليمات المختلفة لها، وهذا النوع من الاتصال

الرسمي يعد ضرورياً وذا أهمية في عملية شرح وتوضيح الأهداف والاتجاهات، والقيام بتنفيذ المخططات والبرامج الخاصة بالمؤسسة أو الأفراد، وكذلك تحديد اختصاص كل فرد ووظيفته ومجال الأعمال التي يقوم بتنفيذها، او يجب عليه أن يقوم بها، لكي لا تحدث التباسات وتضارب بالأعمال حيث ان الأوامر والتعليمات تصبح أكثر تفصيلاً وتحديداً لأنها تفسر من كل مستوى متوسط في هرم السلطة، اذ يعمل المديرون في كل مستوى لتحديد كم من المعلومات التي استلموها من المستويات العليا سيتم إيصالها إلى المرؤوسين، فضلاً عن الأوامر والتعليمات، يتضمن الاتصال الهابط معلومات عن الأهداف التنظيمية وسياسة المنظمة والقواعد والقيود والحوافز والفوائد والامتيازات وأخيراً قد يحصل المرؤوسين على تغذية راجعة عن مدى أدائهم لأعمالهم (نصر الله، 2001).

إلا انه في كثير من المؤسسات والمنظمات على اختلاف أعمالها غالباً ما يكون الاتصال فيها إلى أسفل قليلاً، وغير كافٍ و غير دقيق الأمر الذي يؤدي لفقدان البيانات والمعلومات عن أعمالها وما يحدث فيها، وفي النهاية يؤدي إلى فشل العمل كله، فضلاً عن ان مثل هذا الوضع بالنسبة للمعلومات والاتصال هو أيضاً غير كافٍ من الناحية الإنسانية ومن ناحية وجود العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الأفراد في المنظمة على اختلاف مراكزهم وأعمالهم (عبدالباقي، 2002، حمود، 2002).

وتعد الاجتماعات او اللقاءات وجها لوجه والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداماً في الاتصال الهابط، وهناك وسائل اتصال أخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الاتصال مثل: النشرات والملصقات الجدارية، والرسائل إلى بيوت العاملين، والأوراق المطبوعة في مظروفات الرواتب والكتايبات، وأفلام التدريب، والتقارير السنوية، وعلى الرغم من أن هذه الوسائل قليلة الاستخدام في الأغلب إلا انها قنوات مهمة للاتصال الهابط (القليني، 2004).

الاتصال الصاعد : Upward Communication

يتدفق الاتصال الصاعد من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في هرم السلطة، وعادة ما يكون عبر التسلسل الهرمي حيث أن الوظيفة الأولية للاتصال الصاعد هي الحصول على معلومات عن النشاطات والقرارات وأداء الأفراد في المستويات الدنيا (دليو، 2003).

وقد يتضمن الاتصال الصاعد تقارير عن الأداء والتوجيهات، والمقترحات العامة، ومقترحات بصدد الميزانية والشكاوي وطلبات المساعدة أو التعليمات، وكما هي الحال في الاتصال الهابط فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاة للمعلومات التي تمر من خلالهم، إذ يقومون بتوحيد وتلخيص المعلومات عن الأحداث والأداء عند المستويات الدنيا، ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد: الاجتماعات أو اللقاءات وجهاً لوجه، والتقارير والمذكرات المكتوبة، والهاتف، والاجتماعات (عياصره، والفاضل، 2006).

وبما ان الاتصال من أسفل الى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات وتقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة (حنفي وآخرون، 2002).

الاتصالات الأفقية: Lateral Communication

ويقصد به الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين بين العاملين الذين في نفس التسلسل في المستوى الإداري للتنظيم ويهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون فيها حيث يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي ويمارس في الغالب على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة ويعد هذا النوع من الاتصال ضرورياً وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم بعضاً ويعتقد البعض ان هذا النوع من الاتصال يعد مثارا للعديد من المشكلات، ويعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال والتعاون من خلال دعم المنظمة لفرق العمل وتنمية روح العمل كفريق دائم (عرفة وشلبي، 2000).

الاتصال في اتجاهين Two – way Communication

إن الاتصال عملية مشتركة فمثلاً عندما يتكلم احد الأفراد فإن فرداً آخر ينصت إليه لكي يتعرف على رأي المتكلم وأفكاره ويحدد ما إذا كان من الممكن التقاء أفكارهم أم أن هناك اختلافاً بينهما ومن ناحية أخرى فإن المتكلم يهتم بمعرفة رد فعل المستمع، ان إهمال الاهتمام برود الفعل من الأمور التي تؤثر في فعالية الاتصال حيث ان الكلام او الكتابة دون اعتبار لرد الفعل أو تجاوب المتصل سيؤدي إلى سوء الفهم والاعتراض (توفيق، 1997).

إن الاتصال من هذا النوع يسمى أيضا الاتصال المزدوج حيث يبدأ من طرف ويتجه إلى الطرف الثاني بالأمر أو المعلومات أو التعليمات التي يريدها، والثاني بدوره يتلقى هذه المعلومات والتعليمات ويستجيب، أو يقوم بالاستفسار، وهكذا يدور الحوار والمناقشة بين الطرفين، وهذا النوع من الاتصال يعد من خصائص القيادة التي تقوم على المشاورة وإعطاء الحق في الحديث والمشاركة أي القيادة التي تهتم بتبادل المعلومات مع أفراد المؤسسة ويوصف هذا النوع من الاتصال بالاتصال الكامل لأنه يعطي الفرصة الكافية للمرسل والمستقبل للمحادثة والمناقشة والتعبير عن رأيهم في ضوء المعلومات التي أرسلها المرسل واستقبلها المستقبل (نصر الله، 2001).

الاتصال التفاعلي Reactive Communication

يهتم هذا النوع بالتواصل والاتصال مع المجتمع الخارجي وكون المنظمة جزءاً من نظام كبير يتألف من عدد هائل من المنظمات، والمنظمة نظام مفتوح وتعتمد على المجتمع الذي تعيش فيه للحصول على مدخلاتها، واليه تقدم مخرجاتها وتعمل على النهوض بالمجتمع، والمجتمع بدوره يعتمد على منظماته في تطوير نفسه، لذلك يحدث التفاعل عن طريق الاتصال الخارجي بين المنظمة والمجتمع، ونمط الاتصال التفاعلي هو الذي يراعي أهمية الاتصال الخارجي مع المجتمع الى جانب الاتصال داخل المنظمة (غيث، 1996).

أهمية الاتصال

تتبع أهمية الاتصال من كونه احد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة فهو ينتشر في جسم الوظيفة كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين الا وكان نظام الاتصال عاملا حاسما فيه، فالاتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية. حيث أشارت الدراسات والأبحاث بان الاتصال يستغرق ما بين 75%-90% من ساعات العمل اليومية، لذلك يعتبر بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة، إذ بدون الاتصال تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة. (الخازندار، 1995).

ويشير الأدب التربوي أن من أهم كفايات القائد التربوي في كل المستويات والمواقع الإدارية القيادية هي المهارة في القدرة على الاتصال الفعال، وبخاصة الاتصال الإداري من حيث الاتجاه داخل المنظمة التي يعمل على قيادتها قيادة إدارية فعالة وإبداعية، أو اتصاله بالآخرين خارج المنظمة أو المؤسسة التربوية في الميدان التربوي وغيره وذلك لأثره الايجابي والواضح غالبا على درجة فاعلية المؤسسة التربوية التي يقودها، ولأثره الايجابي والفاعل كذلك على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية الميدانية في المدارس وفي المؤسسات التربوية الأخرى، حيث يعد الاتصال الإداري من إحدى الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي من غيرها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل. (الشلحوط، 1994).

وقد أخذت عملية الاتصال الإداري التربوي تحظى باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فهي تمثل احد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وفي نقل الحقائق والأفكار والمشاعر في العقل والموقف، وعن طريق الاتصال بأنظمتها الجيدة تتفاعل الجماعات والمؤسسات مع بعضها بعضا وتستطيع إحراز التقدم الملموس. فهو نظام اتصالي سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة. (عقل، 1986).

وقد لخص (العجمي، 2003) أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية في عدد من النقاط

منها:

1- يكون للاتصال دور أساسي في تناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات التربوية ودراساتها ووضع الحلول المناسبة لها والمقترحات لحلها.

2- الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية.

3- الاتصال وسيلة مهمة في توحيد الجهود المختلفة في تنظيم وإحداث التغيير المطلوب في سلوك الأفراد.

4- للاتصال الأثر البالغ على المناخ الأكاديمي والإداري في المؤسسات التربوية.

بينما يرى عريفج (2001) أن أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية يتمثل فيما يلي:

(1) تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل سواء كانت هذه المعلومات متدفقة من الرئيس إلى المرؤوس أو العكس.

(2) تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط الكوادر البشرية في المؤسسة.

(3) يوفر الاتصال قاعدة من البيانات والمعلومات يمكن الرجوع إليها في عملية اتخاذ القرار.

أهداف الاتصال

يتمثل الهدف الأساسي للاتصال في نقل المعنى، فالإنسان ينشغل طوال حياته في محاولة فهم الآخرين، وإتاحة المجال أمام الآخرين لفهمه. وتتأثر طبيعة الإنسان والاتجاهات التي يكونها والآراء التي يعبر عنها ونجاحه وفشله في الحياة بمدى براعته في فن الاتصال، ومعنى ذلك أن الفشل في توجيه الحياة من خلال عملية الاتصال الإداري لا يؤدي إلى إخفاق في نوع ملائم من التكيف الاجتماعي فحسب، بل ربما يصحبه تفكك في الشخصية.

وقد أشار لوسير وايروين (Lussier&Irwin,1995) إلى أن الهدف من الاتصال هو محاولة التأثير والإقناع وليس مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المختلفة، فلا قيمة للاتصال دون تحقيق هدف، ولا نجاح للاتصال دون إحداث تأثير، فالفرد يتصل ليؤثر ويتعرض

للاتصال ليتأثر. ويتصل الفرد كذلك مع الآخرين لنشر المعلومات، والتعبير عن المشاعر وقد يكون ذلك بطريقة لفظية أو غير لفظية.

وأشار تورنجتون ولورا (Torrington&Laura,1998) إلى ان أهداف الاتصال تكمن في كونه وسيلة للتعريف بالعرض من التعليمات والقوانين في المنظمة ،وتحديد الأهداف و الأعمال وكيفية انجازها،والعمل على توزيع المعلومات على الأفراد وفقا لاحتياجاتهم، وكذلك يهدف الاتصال إلى رفع معنويات العاملين وحثهم على التوحد في الأهداف .

ويمكن إبراز أهمية الاتصال في الجامعات التي تعتبر من أهم المؤسسات التربوية في النقاط الآتية وذلك وفقا لما أشار إليه (محمد،2006) (العجمي،2003):

- تبدو أهمية الاتصال وخطورته في إدارة الجامعة واضحة وجلية، لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية، وتساعد الإداريين في الجامعات على فهم أهداف وواجبات الجامعة فيما بينهم بطريقة بناءة من اجل تحقيق تلك الأهداف.

- ويعد الاتصال الفعال النهج الأبرز والناجح لتحقيق أهداف الإدارة الجامعية وبأعلى مستويات جودة المنتج ، وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة الجامعية هم الأفراد العاملون المنتجون لبناء المجتمع، لذا كان إتقان الاتصال الفعال لإدارة الجامعة يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع .

- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، وبين أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم، وبناء مثل هذه العلاقات يزيد من قدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه إلى الإدارة، مما يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله في العمل الجامعي وخارجه، حيث أن عملية الاتصال داخل الجامعة تحتوي على جانب انفعالي وأخر نفسي مما يكون له اثر كبير على المناخ الأكاديمي والإداري في الجامعة .

- إن العمل الجامعي بكل جوانبه، وتحقيق أهداف الجامعة والعاملين فيها وطلبتها على حد سواء، لا يمكن أن يتحقق دون اتصال فعال ايجابي بين إدارة الجامعة وطلبتها، وبين أعضاء

هيئة التدريس بعضهم ببعض، وبين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وترجع الأهمية الكبيرة للاتصال إلى كون أطراف العملية التربوية في الجامعات يستغرقون الجزء الأكبر من وقتهم في الاتصالات، حيث تتم هذه الاتصالات بجميع الاتجاهات وبين جميع المستويات في الجامعة، وبدون الاتصال تفقد العملية الإدارية والتربوي فعاليتها وديناميكيته.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي اهتمت بموضوع القيادة

دراسة عبد الرحيم (1996): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد، كما هدفت إلى بيان اثر كل من متغيري الجنس والخبرة في التدريس على الرضا الوظيفي لديهم، حيث تكون مجتمع الدراسة من (5815) معلماً ومعلمة عاملين في محافظة اربد واختيرت منهم عينة عشوائية بلغت (775) معلماً ومعلمة، تمثل جميع مدارس المحافظة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث مقياس جوردن (Gordan) لوصف السلوك القيادي، ومقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحث وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي والثنائي واختبار (نيومن كولز) للمقارنات البعدية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها شيوع ثمانية أنماط للسلوك القيادي كان أكثرها تكراراً النمط المعتمد من السلطة بشكل أكبر من العمل والاعتبارية، ثم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للجنس ولصالح الإناث، ثم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للخبرة في التدريس.

وهدف دراسة العيسي (1999) إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة بين مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض والبالغ عددهن (57) مديرة ومن (646) معلمة سعودية من المعلمات العاملات في هذه المدارس تم اختيارهن بطريقة عشوائية، واستخدمت

الباحثة مقياس بيفير (Piffifer) لقياس الأنماط القيادية، وأظهرت نتائج الدراسة ان النمط القيادي السائد بين مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض هو النمط الأوتوقراطي (التسلطي) وكشفت الدراسة عن عدم وجود تأثير للعامل بين النمط القيادي وبين كل من الخبرة في التدريس والتخصص العلمي، بينما كشفت الدراسة كذلك عن وجود تأثير للتفاعل بين النمط القيادي والمؤهل الأكاديمي في مستوى الروح والمعنوية بين المعلمات.

وقامت العسيلي (1999) بدراسة هدفت التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتيكنيك فلسطين كما يراها أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، وقد طورت الباحثة لهذا الغرض أداتين لقياس أنماط القيادة مكونة من (39) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (الديكتاتوري، والديمقراطي، والتسيبي)، وأخرى لقياس الرضا الوظيفي العام مكونة من (27) فقرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (119) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، (61) عضواً من جامعة الخليل، و(58) عضواً من بوليتيكنيك فلسطين، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- شيوخ النمط الاتوقراطي لدى رئاسة جامعة الخليل، والنمط الديمقراطي لدى رئاسة بوليتيكنيك فلسطين.

- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى رئاسة جامعة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- توجد فروق دالة إحصائية لدى رئاسة جامعة الخليل تعزى لمتغير الراتب الشهري.

- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى رئاسة بوليتيكنيك فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق دالة إحصائية لدى رئاسة بوليتيكنيك فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة والراتب الشهري.

- درجة الرضا الوظيفي لدى جميع أفراد عينة الدراسة متوسطة، وكان هناك فروق في الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في بوليتيكنيك فلسطين وجامعة الخليل ولصالح أعضاء هيئة التدريس في بوليتيكنيك فلسطين.

- يوجد ارتباط عكسي دال إحصائياً بين النمط الاتوقراطي والرضا الوظيفي في بوليتيكنيك فلسطين، بينما لا يوجد ارتباط دال بينهما في جامعة الخليل.

وقد قام عيد (2000) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقة ذلك النمط بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في منطقة عمان الأولى، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لجنس المعلم واختصاصه ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما، حيث تكونت عينة الدراسة من (69) مديراً ومديرة و (275) معلماً ومعلمة ثم اختارهم عشوائياً، وقد استخدمت الباحثة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي هيرسي وبلانشود واستبانة الرضا الوظيفي، التي طورها ناجي (1993) وقد تم استخدام تحليل التباين الثنائي لتحليل البيانات، بينت نتائج الدراسة ان النمط التسويقي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية يليه النمط التشاركي ثم النمط التسلطي ثم النمط التفويضي، والذي حصل على رقم قليل بالمقارنة بالأنماط القيادية السابقة كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للنمط القيادي لدى المديرين فيما تبين عدم وجود اثر للتفاعل بين جنس المعلم والنمط القيادي.

أما دراسة الشناق (2001) فهدفت التعرف إلى الأنماط القيادية التي يمارسها مدير ومديرات المدارس المهنية الحكومية في الأردن في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات و علاقتها برضاهم الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسات من (455) معلماً ومعلمة، حيث استخدمت في الدراسة استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس واستبانة و وصف الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات علماً بأن الباحث استخدم وسائل إحصائية مختلفة كاختبار (ت) (**t- test**)، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين

الثلاثي، ومعامل ارتباط بيرسون. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية يهتمون ببعدي النمط القيادي (العمل والعلاقات الإنسانية) مع اهتمام كبير في مجال العمل. في حين كان مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية المهنية في الغالب أعلى من المتوسط. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو ومديرات المدارس المهنية الثانوية ورضا المعلمين.

أما دراسة العياصرة (2003) فهدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (1441) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين النمط القيادي المتبع من قبل مديري مديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما خلصت إلى مجموعة من التوصيات أهمها. الاهتمام بالنمط الديمقراطي وكذلك الاهتمام بدافعية المعلمين نحو مهنتهم.

أما دراسة بينجتون (Pennington, 1998) فهدفت إلى التحقق من العلاقة بين تصورات المعلمين لأسلوب المدير القيادي ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين وذلك في المدارس الثانوية العامة في مدارس منطقة وسط تينيسي، وقد شملت عينة الدراسة معلمي خمس مدارس ثانوية تم اختيارهم عشوائيا وبلغ عددهم (200) معلم ومعلمة. وقد استخدم في الدراسة استبانة وصف سلوك القائد (LBDQ) واستبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$) بين دافعية المعلمين والسلوك القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين.

2. وجود ارتباط سلبي بين المدير المنخفض في الاهتمام بالعاملين والاهتمام بتركيب المهمة وبين دافعية المعلمين.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية الداخلية والخارجية على مقياس الرضا الوظيفي تعزى للجنس والعمر.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية الخارجية على مقياس الرضا الوظيفي تعزى للخبرة.

أما دراسة ماسارو و اوجستس (Massaro & Augustus,2000) فهدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم واثرت ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة حيث استخدمت الدراسة أداة هيرسي وبلانشرد لأنماط القيادة لقياس النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره في المناخ التنظيمي من اجل تطوير المدرسة لمقابلة حاجات المجتمع وحاجات المعلمين. وتمثلت عينة الدراسة من (330) معلما تم اختيارهم من (20) مدرسة من مدارس مانشستر. كشفت نتائج الدراسة انه لا يوجد تأثير لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة وعلى المديرين والمعلمين العمل بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم , كما أوصت الدراسة ان على المديرين والمعلمين العمل سويا لتحسين العلاقات بينهم من اجل تحسين مخرجات المدرسة.

أما ريمونديني (Remonini,2001) فقامت بدراسة مسحية هدفت الى معرفة النمط القيادي لمديريات مدارس جنوب نيومكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات حيث شمل المسح معلمي ومديري (18) مدرسة ثانوية وأساسية. وقد استخدمت الدراسة مخزن الممارسات القيادية الذي طوره كوزيس وبوستر واستبانة وصف المناخ التنظيمي. فأكدت نتائج الدراسة .كما أظهرت عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي

والمناخ المفتوح. إضافة الى وجود علاقة ايجابية بين نمط السلوك الداعم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات وانفتاحها وبين نمط القيادة التحويلية من قبل المدير.

أما دراسة هاو كنز (Hawkins , 2002) فهدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجرسي. حيث شملت عينة الدراسة (9) مدارس ومعلميهم البالغ عددهم (133) معلماً وتم استخدام أداة وصف المناخ المدرسي الذي طوره هوي وميسكل (Hoy& Miskel, 2001) وكذلك تم استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره ليثوودز فأظهرت نتائج الدراسة ان السلوك القيادي لمدير المدرسة ذو اثر هام على المناخ العام للمدرسة إذ كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر الى النمط الداعم واقل الى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً وان نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

أما دراسة أولوا وجولي (Ulloa & Julie, 2003) فهدفت الى فحص العلاقة بين الشعور بالرضا عند الأفراد وبين الأسلوب القيادي لمدير كليات المجتمع في ولاية فلوريدا، حيث فحصت هذه الدراسة ما يلي:

- مستوى رضا الأفراد عن نمط الاتصال السائد في المدرسة.
 - العلاقة بين النمط القيادي ونمط الاتصال.
 - الاختلاف في المناخ المؤسسي تبعاً للاختلاف في نمط الاتصال السائد فيها.
 - درجة إدراك الأفراد لنمط الاتصال في الكلية (المؤسسة التربوية).
- وقد كشفت نتائج الدراسة وجود صلة قوية بين نمط الاتصال وبين الشعور بالرضا عند الأفراد، كما اظهر تحليل التباين بين المتغيرات ان هناك اختلافاً في درجة الرضا بكليات المجتمع المختلفة تبعاً لنمط الاتصال المتبع فيها علماً بأن إدراك نمط القيادة كان متشابهاً عند جميع الأفراد.

أما دراسة تيسكا (Teska, 2003) فهدفت الى فحص العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الاتصال حيث قام الباحث باختيار العينة من مدراء (ديترويت) ذوي خبرة في العمل الإداري تتراوح أعمارهم بين (51-60) عاماً، حيث هدفت الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين:

- ما طرق الاتصال المستخدمة من قبل المديرين الفعالين؟

- ما يعكس أسلوب الاتصال شخصية القائد في المؤسسة؟

وقد توصلت الدراسة الى ان أساليب واستراتيجيات الاتصال المستخدمة تعكس الشخصية الفردية، وكذلك تعكس المناخ التعليمي الذي يقوده المدير، إضافة الى التأكيد على ان نمط الاتصال الفعال يركز على قدرة الإصغاء بتركيز الآخرين، وكذلك الصدق والأمانة في الاتصال يعتبران من العوامل الحاسمة الهامة في تقرير مدى فعاليته.

ثانياً: الدراسات التي اهتمت بموضوع الاتصال

أجرى شهاب (1989): دراسة هدفت للكشف عن المعوقات التي تعترض عملية اتصال مديري المدارس الثانوية مع المعلمين والطلاب وأولياء أمورهم في محافظة اربد، وتكونت عينة الدراسة من (167) مديراً ومديرة، حيث كشفت الدراسة عن نتائج مهمة من أبرزها وجود علاقة قوية بين درجة تأثير معوقات عملية الاتصال بالنسبة لكل من: المرسل، والرسالة، وقنوات الاتصال، ومعوقات قنوات الاتصال ومعوقات المستقبل: كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على مقياس معوقات الاتصال تعزى الى الجنس والمؤهل العلمي، كما وجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين درجات المديرين تعزى الى متغير الخبرة.

أما القرشي (1994): فقام بدراسة هدفت الى التعرف الى واقع اتجاهات الطلبة في كليات المجتمع الحكومية التابعة لوزارتي الصحة والتعليم العالي، وكليات المجتمع الخاصة في

الأردن، نحو نمط الاتصال الإداري الذي يمارسه عميد الكلية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الطلبة في الكليات الحكومية والخاصة تعزى لنوع السلطة المشرفة على الكلية (حكومية، خاصة) علماً بأن الباحث استخدم مقياس العلاقة الفعالة لموندي (Mundy) الذي عربه المومني، وشملت عينة دراسته (810) طلاب من طلبة السنة الثانية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

ان اتجاهات طلبة كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن نحو نمط الاتصال الإداري الذي يمارسه عميد الكلية هي اتجاهات ايجابية بشكل عام، إلا انها أكثر ايجابية نحو نمط الاتصال الثالث (الاهتمام الشخصي والعناية بالطلبة) والنمط الرابع (المشاركة في النشاطات الطلابية) في حين كانت هذه الاتجاهات ايجابية إلى حد مقبول نحو النمط الأول (التشاور مع الطلبة) والنمط الثاني (الاتصال مع الطلبة) والنمط الخامس (ضبط الطلبة).

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الطلبة في الكليات الحكومية وبين اتجاهات الطلبة في الكليات الخاصة، تعزى الى نوع الكلية (حكومية، خاصة) ولصالح اتجاهات طلبة الكليات الحكومية، وذلك على جميع أنماط الاتصال.

أما دراسة الربابعة (1996): فهدفت التعرف إلى أنماط الاتصال الإداري السائدة والتي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون وأثرها في علاقاتهم الشخصية مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت لمعرفة اثر كل من المؤهل العلمي والجنس والخبرة السابقة للمعلمين على تقديراتهم لطبيعة العلاقات الشخصية بينهم وبين مديري مدارسهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (401) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية يمثلون 30 مدرسة ثانوية، فبينت نتائج الدراسة ان مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون يستخدمون أنماط الاتصال الشفوي مع المعلمين بشكل اكبر من أنماط الاتصال الكتابية، كما بينت النتائج وجود علاقة ايجابية وقوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أنماط الاتصال الإداري لدى المديرين وعلاقاتهم الشخصية مع المعلمين.

وأجرى غيث (1996) دراسة هدفت إلى معرفة أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، وقد استخدم الباحث في دراسته أدواتين الأولى لقياس أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان، والثانية لقياس درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (152) قيادياً وقيادية في مديريات التربية والتعليم في عمان، ومن (134) مديراً ومديرة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أولاً: أنماط الاتصال السائدة لدى القيادات التربوية في مديرية التربية والتعليم مرتبة تنازلياً هي: الاتصال النفاعلي، الاتصال في اتجاهين، الاتصال الأفقي، الاتصال الصاعد وأخيراً الاتصال النازل.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لأنماط الاتصال الإداري الخمسة، لدى القيادات التربوية في محافظة عمان تعزى لمتغير الجنس.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لأنماط الاتصال الإداري الخمسة، لدى القيادات التربوية في محافظة عمان تعزى لمتغير الخبرة.

أما دراسة الأسمر (2000) فهدفت التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين، وهل تختلف تصورات المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تعود الى اختلاف في المتغيرات (ملكية المدرسة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، وقد تم اختيار العينة عشوائية عنقودية مكونة من (550) معلماً ومعلمة، موزعين على مديريتي التربية في اربد الأولى والثانية التابعتين

لمحافظة اربد، حيث استخدمت الباحثة أداة قامت بتطويرها والتأكد من صدقها وثباتها فأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (64) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة الاستماع، ومهارة التحدث، وبعد جمع البيانات واستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة توصلت الى النتائج التالية:

1- تتوافر درجة وجود مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية بدرجة كبيرة.

2- تتوافر درجة وجود مهارات الاتصال الفعال لدي مديري المدارس الأساسية الخاصة بدرجة كبيرة.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية الخاصة تبعاً لمتغيرات ملكية المدرسة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

أما رمضان (2001) فقام بدراسة هدفت الى التعرف الى العلاقة بين الرقابة والاتصال في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها. كما هدفت أيضا الى معرفة فاعلية الاتصال من خلال الاستبانة الخاصة بالاتصال من حيث انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال، وتوصيل المعلومة في الوقت المناسب، والتلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم، واختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي حيث شملت عينة الدراسة (235) موظفا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية من (11) محافظة من محافظات شمال فلسطين. وقد استخدم الباحث في دراسته أداتين الأولى لقياس الرقابة الإدارية التي طورها الباحث نفسه والثانية استبانة الاتصال الإداري التي طورها اللوزي (1999). أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الرقابة والاتصال الإداري، وكانت نسبة متوسط استجابات عينة الدراسة على أداة الاتصال الإداري (73.6%)، وهي نسبة اعتبرها الباحث كبيرة. في حين كان أفضل مجالات

الاتصال هو مجال توصيل المعلومة في الوقت المناسب حيث حصل على متوسط نسبته (78.4%)، ويليه بالترتيب مجال الوسيلة المناسبة للاتصال ونسبته (76.4%)، ومجال انفتاح وصدق نظم الاتصال ونسبته (70.6%)، ومجال التلاؤم مع التوقعات والقيم ونسبته (69.4%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداة الاتصال تعزى للمؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الاتصال (انفتاح وصدق و صراحة الاتصال) تعزى للخبرة لصالح الموظفين ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات.
- كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية للاتصال وعلى مجال التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم تعزى لحجم الدائرة لصالح حجم الدائرة التي تحتوي على أقل من (30) موظفا.
- كما وجدت فروق ذات دلالة على الدرجة الكلية للاتصال تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح رئيس القسم.

هدفت دراسة العناتي (2003) الى بناء أنموذج للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة، وتكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم ورؤساء الأقسام في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم والبالغ عددهم (707) قائدا تربويا. وقد تم اختيار (354) قائدا تربويا بالطريقة التطبيقية العشوائية، حيث شملت الدراسة (15) مديرية تربية وتعليم بالإضافة الى مركز الوزارة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للوظيفة أو الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للمؤهل العلمي. وخلصت الدراسة الى ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على نمطي الاتصال التفاعلي وفي اتجاهين، وذلك لتشجيع القادة التربويين على تبنيهما في أثناء الاتصال الإداري.

أجرى هيوتن وجونجيان (Hutton & Gongean,1993) دراسة هدفت لمعرفة الفروق بين الجنسين في الاتصال القيادي بينت فيها الفروق النسبية، في مدركات المعلمين ذكورا وإناثا، وأهداف المسئولين ذكورا وإناثا بالنسبة لعملية الاتصال، وقد أخذت المعلومات باستخدام نموذج القيادة كعملية اجتماعية وشملت الدراسة (397) معلما ومعلمة في مدارس مقاطعة كالجاري التابعة لولاية تكساس.

حيث أشارت النتائج الى ان المدرسين ذكورا وإناثا أدركوا ان المديرات عند قيامهن بعملية الاتصال يظهرن قيمهن الحقيقية كما يستعملن تعبير شفوية تدل على التأمل والترجي، أكثر من القادة الذكور، كما بينت أن جنس المدير يؤثر في مدركات المدرسين، بينما لم يكن الفرق واضحا بين مدركات المدرسين باختلاف جنسهم. كما أكد جميع المدرسين ان المديرات أكثر اهتماما بالعمل سواء أكان هذا الاهتمام ايجابيا أم سلبيا.

أما جنسن (Jensen,1994) فأجرى دراسة استعرض من خلالها تطور أساليب الاتصال الإداري، حيث أوضحت الدراسة ان خبراء وعلماء الاتصال فسروا ظاهرة الاتصال في الأدب الإداري بناء على عدد أنماط القيادة التي تطورت، ولكنهم حتى اللحظة لم يركزوا على الاتصال بحد ذاته بل ركزوا على المواقف التي يتخللها ويحصل بها الاتصال، في حين ان علماء أمثال دوران، وويليس ونورتون طوروا أدوات لقياس الاتصال لكنهم لم يركزوا على النقص الحاصل او الاحتياجات الأساسية من منظور الإدارة، لذلك رأى الباحث ان هناك ضرورة ملحة لدراسة الاتصال الإداري وعلاقته مع المتغيرات التنظيمية الأخرى. وقد طور الباحث أداة لقياس أساليب الاتصال على قاعدة نظرية الإدارة ولفحصها وتطبيقها على المديرين.

وقد توصلت نتائج الدراسة من خلال التحليل لكافة أساليب الاتصال لدى (261) مديرا من مدرء مدارس كاليفورنيا إلى أن البعض ما يزال يتمسك باستمرارية البنى الإدارية التي شكلت، ويفضلون الأدوات النفسية لأنها تشكل حاجة ملحة للرجبة الاجتماعية. وانه من الضروري توفير كافة الاحتياجات قبل تطبيق الأداة على عينة اكبر منه المديرين.

كما هدفت دراسة روبرتسون (Robertson,2001) الى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة . وقد شملت عينة الدراسة (350) مدرسة حيث تم اختيار (12) معلما من كل مدرسة بالطريقة العشوائية واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي. فأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون كما انه كلما كان نمط الاتصال يميل الى جو الصداقة والفتنة الهدوء كلما شعر المعلمون ان المناخ المدرسي مناخ ايجابي . كما بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة .

وهدف دراسة كلاسمان ومارجريت (Glassman & Margaret,2002) الى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى الإناث وبين المناخ التنظيمي المفتوح في المدارس الأساسية والثانوية وتمثلت عينة الدراسة من (1500) معلم ومعلمة يمثلون (67) مدرسة ثانوية وأساسية تمثل 8 مناطق في ولاية بورتلاند. وتم استخدام أداة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية الأساسية وأداة لقياس نمط الاتصال وهي أداة مسح الاتصال بين الزملاء (Colleague Communication survey) وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ المفتوح ونمط الاتصال لدى مديرات المدارس.

1- نمط الاتصال المفتوح ونمط الاتصال ذي الاتجاهين كان لهما دلالة إحصائية مهمة في المدارس الأساسية.

2- لا توجد علاقة ذات إحصائية بين جنس المدير ونمط الاتصال او المناخ المدرسي او مستوى المدرسة.

يعد نمط الاتصال المتغير المهيمن على العلاقة بين المدير والمعلم

ثالثاً: الدراسات التي تناولت الاتصال والقيادة معا

دراسة احمد (1997) فهدفت إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في جامعات الأردن الحكومية كما هدفت إلى معرفة أنماط الاتصال السائدة لدى الإداريين في جامعات الأردن الحكومية ومعرفة العلاقة بين أنماط الاتصال ومتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي، حيث تكونت عينة الدراسة من (126) إدارياً تم اختيارهم عشوائياً من جامعات اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا، والجامعة الهاشمية، وقد استخدمت الباحثة لأغراض الدراسة استبانتين، إحداهما لقياس أنماط الاتصال الإداري وهي من تطوير الباحثة نفسها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر أنماط الاتصال الإداري شيوعاً بين أفراد عينة الدراسة هو النمط المتعلق بالرموز والحركات يليه النمط الشفهي ثم نمط الاتصال بناء على طريقة واتجاهاته ثم النمط الكتابي، كما أظهرت النتائج عدم استخدام أصحاب الخبرة المتدنية لنمط الاتصال الكتابي إذ كلما زاد عدد سنوات الخبرة يزيد الاتصال بالرموز والحركات كما أن استخدام نمط الاتصال الكتابي كان أكثر بين حملة درجة الدراسات العليا، في حين كان نمط الاتصال الشفهي أكثر شيوعاً بين حملة البكالوريوس كما أن استخدام نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات يزداد بازدياد المؤهل العلمي، إضافة إلى ان النمط القيادي التسيبي كان أكثر استخداماً لأسلوب الرموز والحركات، في حين كان النمط الكتابي أكثر شيوعاً لدى القادة التسيبيين، بينما كان النمط الشفهي أكثر شيوعاً لدى القادة الديمقراطيين، أما نمط الاتصال من خلال طريقه واتجاهاته فقد كان أكثر شيوعاً لدى التسيبيين، في حين كان نمط الرموز والحركات أكثر شيوعاً لدى الديمقراطيين.

التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ من الدراسات السابقة أن هذه الدراسات ركزت على أهمية الاتصال الفعال، ودوره في نجاح المؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها، وكذلك تناولت هذه الدراسات الاتصال الإداري باعتباره شرياناً للعملية الإدارية، وأشارت هذه الدراسات إلى أهمية وسائل الاتصالات الإدارية أثناء المواقف المختلفة، وأبرزت فيه المهارات الجيدة للقادة التربويين في الاتصالات،

ويستدل ان غياب نظام اتصال فعال داخل المنظمات التربوية يؤدي الى عدم فعاليتها مما تفرر لها من إمكانيات مادية وبشرية.

وقد حاولت هذه الدراسات التعرف إلى أنماط الاتصال السائدة (دراسة القرشي،1994) ،ومعوقات الاتصال(دراسة شهاب،1989)، وكذلك حاولت بعض هذه الدراسات التعرف الى العلاقة بين الاتصال وبعض المتغيرات المختلفة مثل الاتصال والمناخ المدرسي(روبرتسون،2001)، والاتصال والعلاقات الشخصية(ربابعة،1996) وغيرها.

ويلاحظ أن هذه الدراسات تناولت دور القيادة في تطوير المؤسسات التربوية وحاولت التعرف إلى أنماط القيادة السائدة لدى القادة التربويين وأثرها في تحقيق أهداف المؤسسة (دراسة عبد الرحيم،1996)(العيسي،1999) ، وحاولت التعرف إلى العلاقة بين النمط القيادي وعدد من المتغيرات التي تؤثر في المؤسسات التربوية مثل المناخ المنظمي (دراسة ريمونديني،2001)(هاوكينز،2002) والرضى الوظيفي(عيد،2000) وغيرها.

ونظراً لأهمية القيادة والاتصال ولأنهما متلازمان ولا يمكن أن يكون احدهما دون الآخر كما يشير روبرتسون (Robertson, 2001) "أنه من الصعب تخيل قيادة دون اتصال فعال أو اتصال دون قيادة قوية"، ولأن أهم العوامل التي تجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم بشكل كامل هو غياب الاتصال الفعال الذي يمتلكه كل قيادة (Wallace, 2002). فان هذه الدراسة تناولت القيادة والاتصال معاً وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة التي تناولت كل منهما على حدة، وحاولت هذه الدراسة فحص ما إذا كان هناك علاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وقد ركزت هذه الدراسة على الجامعات بعكس الدراسات السابقة التي يركز معظمها على المدارس كمؤسسات تربوية، وعلى مديري المدارس كقادة، او الإداريين في المؤسسات التربوية أو الجامعات وما يميز هذه الدراسة أنها تناولت القيادة والاتصال لدى رؤساء الأقسام وعمداء الكليات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع وعينة وأداة ودلالات الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسة، ومتغيرات وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية وفيما يلي بيان ذلك:

منهج الدراسة

لأغراض هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية الآتية (جامعة النجاح، جامعة بير زيت، جامعة بيت لحم، جامعة الخليل، جامعة القدس، الجامعة العربية الأمريكية) وعددهم (1514) عضواً وذلك بحسب التقرير الإحصائي السنوي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2007/2006).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية المحددة بالدراسة، وتشكل هذه العينة ما نسبته (26.4%) من مجتمع الدراسة وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها:

وصف عينة الدراسة بحسب المتغيرات المستقلة

جدول (1): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	229	57.25
	أنثى	171	42.75
المؤهل العلمي	بكالوريوس	140	35
	دكتوراه	260	65
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	117	29.3
	من 5-10 سنوات	222	55.5
	أكثر من 10 سنوات	61	15.2
الجامعة	النجاح الوطنية	103	25.8
	بير زيت	101	25.2
	بيت لحم	37	9.3
	القدس	96	24
	العربية الأمريكية	29	7.2
	الخليل	34	8.5
	المجموع	400	100

أداة الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة أداة تكونت من قسمين هما:

أولاً: استبانته أنماط السلوك القيادي.

ثانياً: استبانته أنماط الاتصال.

أولاً: استبانته أنماط السلوك القيادي

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث الأداة التي طورتها واستخدمتها الباحثة

العسيلي (1999). والأداة مكونة من (39) فقرة لتقيس ثلاثة مجالات تبعا للأنماط

القيادية وهي:

1- المجال الأول: النمط الدكتاتوري (ويشمل الفقرات من 1-13).

2- المجال الثاني: النمط الديمقراطي (ويشمل الفقرات من 14-26).

3- المجال الثالث: والنمط التسبيبي ويشمل الفقرات من (27-39).

وكانت الاستجابة على سلم ليكرت الخماسي وأعطى درجة عالية جدا، درجة عالية، درجة متوسطة، درجة منخفضة، درجة منخفضة جدا لكل استجابة على فقرات الاستبانة على الترتيب تنازليا (5-4-3-2-1) وتكون أعلى درجة للاستجابة 5 درجات.

صدق الأداة

للتحقق من قياس الأداة ما وضعت لقياسه، عرضت على لجنة من المحكمين مكونة من (7) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس المفتوحة ممن يحملون درجة الدكتوراه في التربية والعلوم الإدارية. حيث طلب منهم تحديد درجة ارتباط الفقرة بمجالها، ومن حيث صياغتها اللغوية، ودقتها العلمية ووضوحها. وفي ضوء ملاحظات هؤلاء المحكمين تم الإبقاء على عدد فقرات استبانته أنماط السلوك القيادي (39 فقرة) مع تعديل بعض الصياغات اللغوية التي اجمع عليها (70%) فأكثر من المحكمين.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات استبانته أنماط السلوك القيادي جرى حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وكان معامل الثبات لمجال النمط الدكتاتوري (0.85)، وكان معامل الثبات لمجال النمط الديمقراطي (0.85)، وكان معامل الثبات لمجال النمط التسبيبي (0.77)، وقد اعتبرت هذه النسب كافية لغرض هذه الدراسة.

ثانياً: استبانة أنماط الاتصال

استخدم الباحث الأداة الخاصة بأنماط الاتصال التي طورتها واستخدمتها الباحثة احمد (1997)، وبعد التعديل عليها وإلغاء بعض فقراتها وإعادة صياغة فقرات أخرى تكونت من أربعة مجالات وهي كما يلي:

1- المجال الأول: نمط الاتصال الكتابي ويشمل الفقرات (من 1-15)

2- المجال الثاني: نمط الاتصال الشفهي ويشمل الفقرات (من 16-38).

3- المجال الثالث: نمط الاتصال بناءً على اتجاهاته (طرقه) ويشمل الفقرات (من 39-48).

4- المجال الرابع: نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات ويشمل الفقرات (من 49-55).

صدق الأداة

للتحقق من قياس الأداة ما وضعت لقياسه عرضت على لجنة من المحكمين مكونة من (7) محكمين من حملة الدكتوراه في التربية والعلوم الإدارية من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس المفتوحة حيث طلب منهم تحديد درجة ارتباط الفقرة بمجالها، ومن حيث صياغتها اللغوية، ودقتها العلمية ووضوحها، حيث كانت الاستبانة بصورتها الأولية مكونة من (63) فقرة، وأصبحت بعد التحكيم واعتماد الفقرات والتعديلات اللغوية التي اجمع عليها (70%) فأكثر من المحكمين (55) فقرة

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات استبانة أنماط الاتصال جرى حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وكان معامل الثبات للمجال الأول (نمط الاتصال الكتابي) (0.89)، وكان معامل

الثبات للمجال الثاني (نمط الاتصال الشفهي)(0.83)، وكان معامل الثبات للمجال الثالث (نمط الاتصال بناءً على اتجاهاته (طرقه) (0.78)، وكان معامل الثبات للمجال الرابع (نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات) (0.77)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لأنماط الاتصال فكان معامل الثبات لها (0.88)، وقد اعتبرت هذه النسب ملائمة وكافية لأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

1- المتغيرات المستقلة

أ- الجنس وله مستويان: ذكر، أنثى.

ب- المؤهل العلمي وله مستويان: الماجستير، الدكتوراه.

ج- الخبرة العملية ولها ثلاث مستويات: اقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

د- الجامعة ولها ستة مستويات هي: جامعة النجاح الوطنية، جامعة بير زيت، جامعة بيت لحم، جامعة القدس، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية.

2- المتغير التابع

ويمثل استجابة أفراد عينة الدراسة على أداتي الدراسة والمتمثلة في أنماط السلوك القيادي، وأنماط الاتصال.

إجراءات الدراسة

قام الباحث بإجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

(1) إعداد أداة الدراسة وتحكيمها.

(2) تحقق الباحث من معاملي الصدق والثبات لأداة الدراسة.

3) تحديد أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

4) توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة.

5) جمع الاستبيانات وإدخال بياناتها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المعالجات الإحصائية

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

2- معامل الارتباط بيرسون.

3- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين.

4- تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA، واختبار شففيه (Scheffe Test) عند اللزوم.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى معرفة دور متغيرات الدراسة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانتين بعد تعديلها وتطويرها الأولى لقياس أنماط السلوك القيادي وهي الأداة التي طورتها واستخدمتها الباحثة العسيلي (1999)، والثانية لقياس أنماط الاتصال وهي الإدارة التي استخدمتها الباحثة احمد (1997)، وتم التأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما أنماط السلوك القيادي السائد لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل نمط من أنماط السلوك القيادي والجدول (2) (3) (4) تبين ذلك، بينما الجدول (5) يبين خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

ومن اجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية التالية كما ورد في (عورتاني، 2003) و(النيرب، 2003).

أكثر من 80%	درجة عالية جداً
من 70-79.9%	درجة عالية
من 60-69.9%	درجة متوسطة
من 50-59.9%	درجة منخفضة
اقل من 50%	درجة منخفضة جداً

1- مجال النمط الدكتاتوري:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن كل فقرة من فقرات النمط الدكتاتوري لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (ن=400)

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	الدرجة
1	يحتفظ الإداري الأكاديمي لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات.	2.18	43.6	منخفضة جدا
2	يؤكد الإداري الأكاديمي على الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل.	3.08	61.6	متوسطة
3	يتحدث الإداري الأكاديمي دائماً كممثل للمجموعة في الاجتماعات الخارجية.	1.89	37.8	منخفضة جدا
4	يوجه الإداري الأكاديمي تعليماته إلى أعضاء الهيئة التدريسية على بذل مجهود أكبر للمحافظة على مستوى الأداء.	3.11	62.2	متوسطة
5	يعتمد الإداري الأكاديمي على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس.	1.58	31.6	منخفضة جدا
6	يتصرف الإداري الأكاديمي دون استشارة احد من العاملين.	3.30	66	متوسطة
7	يراعي الإداري الأكاديمي ظروف أعضاء الهيئة التدريسية عند توزيعه للمسؤوليات	4.04	80.8	عالية جدا
8	يطلب الإداري الأكاديمي من أعضاء هيئة التدريس الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية.	2.67	53.4	منخفضة
9	يعتبر الإداري الأكاديمي المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.	2.52	50.4	منخفضة
10	يتولى الإداري الأكاديمي حل المشكلات ودراستها بنفسه والبت فيها.	2.01	40.2	منخفضة جدا
11	يسعى الإداري الأكاديمي الى تطبيق تعليماته بحذافيرها.	3.11	62.2	متوسطة
12	يبدو الإداري الأكاديمي بشكل رسمي في مظهره وسلوكه.	3.08	61.6	متوسطة
13	يشجع الإداري الأكاديمي قنوات الاتصال الرسمية مع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.19	63.8	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	2.75	55	منخفضة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من جدول (2) أن درجة النمط الديكتاتوري لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية كانت عالية جدا على الفقرة (7) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (80.8%)، وكانت الدرجة متوسطة على الفقرات (13،12،11،6،4،2) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (61.6%-66%)، وكانت الدرجة منخفضة على الفقرتين (9،8) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (50.4%،53.4%)، وكانت الدرجة منخفضة جدا على الفقرات (10،5،3،1) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها اقل من (50%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للنمط الديكتاتوري كانت منخفضة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (55%) .

2- مجال النمط الديمقراطي:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن فقرات النمط الديمقراطي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (ن=400)

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
1	يشارك الإداري الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس في المناسبات الاجتماعية.	3.12	62.4	متوسطة
2	يظهر الإداري الأكاديمي مرونة في تعامله .	3.13	62.6	متوسطة
3	يعامل الإداري الأكاديمي جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالعدل.	3.09	61.8	متوسطة
4	يستخدم الإداري الأكاديمي عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.	2.97	59.4	منخفضة
5	يشعر الإداري الأكاديمي أعضاء الهيئة التدريسية بالراحة حين يتحدثون معه.	2.22	44.4	منخفضة جدا
6	يقوم الإداري الأكاديمي بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً.	3.07	61.4	متوسطة
7	يساعد الإداري الأكاديمي أعضاء الهيئة التدريسية على تطوير قدراتهم.	1.92	38.4	منخفضة جدا
8	يسعى الإداري الأكاديمي لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل بفاعلية.	3.01	60.2	متوسطة
9	يتيح الإداري الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية مجالاً للتفكير والمبادأة.	3.07	61.4	متوسطة
10	يأخذ الإداري الأكاديمي بالاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات .	1.60	32	منخفضة جدا
11	يوضح الإداري الأكاديمي ما يمكن لعضو هيئة التدريس ان يتوقعه عند إنجاز الأهداف.	3.30	66	متوسطة
12	يناقش الإداري الأكاديمي أفكاره الجديدة مع أعضاء هيئة التدريس.	4.04	80.8	عالية جدا
13	يوفر الإداري الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس كثيراً من التغذية العكسية.	2.86	57.2	منخفضة
	الدرجة الكلية للمجال	2.86	57.2	منخفضة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من جدول (3) أن درجة النمط الديمقراطي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية كانت عالية جدا على الفقرة (12) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (80.8%)، وكانت الدرجة متوسطة على الفقرات (11،9،8،6،3،2،1) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تتراوح بين (60.2%-66%)، وكانت الدرجة منخفضة على الفقرتين (13،4) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (57.2%،59.4%)، وكانت الدرجة منخفضة جدا على الفقرات (10،7،5) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها اقل من (50%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للنمط الديمقراطي كانت الدرجة منخفضة حيث وصلت النسبة المئوية إلى (57.2%).

3- مجال النمط التسيبي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن فقرات النمط التسيبي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (ن=400)

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
1	يسمح الإداري الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس مطلق الحرية بالعمل.	2.52	50.4	منخفضة
2	لا يتدخل الإداري الأكاديمي إلا عندما تصبح المشاكل جدية.	1.99	39.8	منخفضة جدا
3	يسمح الإداري الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالتأجيل في أداء الأعمال.	3.10	62	متوسطة
4	يسمح الإداري الأكاديمي للمجموعة بان تحدد مدى تقدمها في العمل.	3.09	61.8	متوسطة
5	يعمد الإداري الأكاديمي الى حل المشكلات في مراحلها الأولى .	3.15	63	متوسطة
6	يكون الإداري الأكاديمي حازما في اتخاذ القرارات.	3.12	62.4	متوسطة
7	يخطط الإداري الأكاديمي لأعماله.	3.12	62.4	متوسطة
8	يهتم الإداري الأكاديمي بتفصيلات العمل.	3.08	61.6	متوسطة
9	يقدم الإداري الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بعض الخدمات الشخصية.	2.98	59.6	منخفضة
10	يفوض الإداري الأكاديمي كثيرا من السلطة للعاملين معه.	2.25	45	منخفضة جدا
11	يهتم الإداري الأكاديمي كثيرا بتحقيق الأهداف المرجوة.	3.08	61.6	متوسطة
12	يؤثر الإداري الأكاديمي كثيرا في أعضاء هيئة التدريس والعاملين معه.	1.91	38.2	منخفضة جدا
13	يلتزم الإداري الأكاديمي بمواعيد الدوام الجامعي.	3.11	62.2	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.66	53.2	منخفضة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتضح من جدول(4) أن درجة النمط التسيبي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة على الفقرات (3،4،5،6،7،8،11،13) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (61.6%-63%)، وكانت الدرجة منخفضة على الفقرتين(1،9) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي(59.6%،50.4%)، وكانت الدرجة منخفضة جدا على الفقرات (2،10،12) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها اقل من (50%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للنمط التسيبي كانت الدرجة منخفضة حيث وصلت النسبة المئوية إلى (53.2%).

4- خلاصة نتائج السؤال الأول:

جدول (5): الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لأنماط القيادة لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (ن=400)

الترتيب	النمط القيادي	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
2	الديكتاتوري	2.75	55	منخفضة
1	الديمقراطي	2.86	57.2	منخفضة
3	التسيبي	2.66	53.2	منخفضة

يتضح من جدول (5) أن درجة لاستجابة للنمط الديمقراطي كانت الأعلى نسبةً بين الأنماط القيادية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (57.2%)، وفي المرتبة الثانية كانت درجة النمط الديكتاتوري حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (55%)، بينما جاء النمط التسيبي ثالثاً وأخيراً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (53.2%).

ومن اجل تحديد الفروق بين أنماط السلوك القيادي استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) وذلك باستخدام اختبار ولكس لامبدا (Wilk's Lambda) ونتائج الجدول (6) تبين ذلك

جدول (6): نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

قيمة ولكس لامبدا	درجات حرية البسط	درجات حرية المقام	ف	الدلالة
0.68	2	398	93.46	0.0001

يتضح من جدول (6) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية

ولتحديد الفروق بين أنماط السلوك القيادي استخدم اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات

الثنائية بين المتوسطات الحسابية ونتائج جدول (7) تبين ذلك.

جدول (7): نتائج اختبار سيداك لدلالة الفروق بين أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

أنماط القيادة	المتوسط الحسابي	ديكتاتوري	ديمقراطي	تسيبي
ديكتاتوري	2.75	---	*-0.10	*0.091
ديمقراطي	2.86		---	*0.20
تسيبي	2.66			---

يتضح من جدول (7) أن الفروق كانت دالة إحصائياً بين:

-النمط الديكتاتوري والديمقراطي ولصالح الديمقراطي

-النمط الديكتاتوري والتسيبي ولصالح الديكتاتوري.

-النمط الديمقراطي والتسيبي ولصالح الديمقراطي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما أنماط الاتصال السائدة لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة

ولكل نمط من أنماط الاتصال ونتائج الجداول (8) (9) (10) (11) تبين ذلك، بينما يبين الجدول

(12) خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

1- مجال نمط الاتصال الكتابي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن فقرات نمط الاتصال الكتابي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (ن=400)

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
1	التقارير المقدمة من أعضاء الهيئة التدريسية الى الإداري الأكاديمي تحتوي على معلومات حقيقية.	2.13	42.6	منخفضة جدا
2	التقارير المقدمة من أعضاء الهيئة التدريسية الى الإداري الأكاديمي تحتوي على جميع جوانب الموضوع.	2.66	53.2	منخفضة
3	تصاغ المعلومات المرسله في تقارير أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة متسلسلة ومنظمة.	2.64	52.8	منخفضة
4	التقارير المرسله للإداري الأكاديمي من أعضاء الهيئة التدريسية تعطي صورة صادقة عن المشكلات الإدارية.	2.97	59.4	منخفضة
5	حجم تقارير أعضاء هيئة التدريس المقدمة الى الإداري الأكاديمي كبير.	2.18	43.6	منخفضة جدا
6	الإداري الأكاديمي يفوض من ينوب عنه لمراجعة التقارير وإيجازها له.	3.08	61.6	متوسطة
7	يرى الإداري الأكاديمي أن أسلوب المذكرات يغني عن صندوق الشكاوى.	1.89	37.8	منخفضة جدا
8	يستطيع أعضاء هيئة التدريس مقابلة الإداري الأكاديمي في أي وقت.	3.74	74.8	عالية
9	يعبر أعضاء هيئة التدريس عن مشاكلهم للإداري الأكاديمي بلغة سليمة ومناسبة.	1.58	31.6	منخفضة جدا
10	يستخدم الإداري الأكاديمي المذكرات لإيصال التعاميم والتعليمات للعاملين في كليته أو قسمه أو مركزه.	3.30	66	متوسطة

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
11	يحفظ الإداري الأكاديمي المذكرات في ملفات خاصة كي يعود إليها عند اتخاذ القرارات.	4.04	80.8	عالية جدا
12	تتميز مذكرات الإداري الأكاديمي بوضوح المعلومات الواردة فيها.	2.67	53.4	منخفضة
13	الإداري الأكاديمي يضع له لوحات إعلانات في أماكن بعيدة عن المكاتب وقاعات الدراسة.	2.52	50.4	منخفضة
14	تقتصر لوحة الإعلانات للإداري الأكاديمي على إعلانات الإدارة.	2.01	40.2	منخفضة جدا
15	يضع الإداري الأكاديمي لوحة الإعلانات بجانب مكتبه لتكون أكثر قابلية للقراءة والاطلاع.	3.11	62.2	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	2.70	54	منخفضة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتضح من جدول (8) أن درجة نمط الاتصال الكتابي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية كانت عالية جدا على الفقرة (11) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (80.8%)، وكانت الدرجة عالية على الفقرة (8) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (74.8%)، وكانت الدرجة متوسطة على الفقرات (15،10،6) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (61.6%-66%)، وكانت الدرجة منخفضة على الفقرات (13،12،4،3،2) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (50.4%-59.4%)، وكانت الدرجة منخفضة جدا على الفقرات (14،9،7،5،1) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها اقل من (50%)، وفيما يتعلق

بالدرجة الكلية لنمط الاتصال الكتابي كانت الدرجة منخفضة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (54%).

2- مجال نمط الاتصال الشفهي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن فقرات نمط الاتصال الشفهي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (ن=400)

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
1	يفضل الإداري الأكاديمي استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات.	3.08	61.6	متوسطة
2	يرى الإداري الأكاديمي أن المقابلات تفيد في معرفة الآراء وعرض المشكلات من قبل أعضاء هيئة التدريس.	3.19	63.8	متوسطة
3	يفضل الإداري الأكاديمي المقابلة الشخصية عن المراسلات لأنها تمتاز بالصراحة وتمكن المتقابلين من تبادل الآراء.	3.12	62.4	متوسطة
4	يستغل الإداري الأكاديمي المقابلة الشخصية لتحسين الروابط الاجتماعية مع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.14	62.8	متوسطة
5	يفضل الإداري الأكاديمي الإصغاء للآخرين أكثر من التكلم معهم.	3.08	61.6	متوسطة
6	يرى الإداري الأكاديمي أن الرحلات العلمية والترفيهية تشبع جوا من الود والألفة بينه وبين أعضاء الهيئة التدريسية وتشجعهم على التعبير عن رأيهم.	2.97	59.4	منخفضة
7	يرى الإداري الأكاديمي أن الرحلات الترفيهية مضيعة للوقت ولا تستثمر في مناقشة قضايا العمل.	2.18	43.6	منخفضة جدا
8	يقوم الإداري الأكاديمي بتنظيم رحلات علمية وترفيهية وزيارات ميدانية وزيارات تبادل ثقافي مع الجامعات الأخرى.	3.08	61.6	متوسطة
9	يقوم الإداري الأكاديمي بتنظيم ندوات علمية وثقافية لأعضاء هيئة التدريس من وقت إلى آخر.	1.89	37.8	منخفضة جدا
10	يفضل الإداري الأكاديمي الاشتراك بالحفلات أو الندوات بنفسه ولا يرسل مندوبا عنه.	3.11	62.2	متوسطة

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
11	يقوم الإداري الأكاديمي بتنظيم حفلات تعارف لأعضاء الهيئة التدريسية القدامى والجدد كل عام.	1.59	31.8	منخفضة جدا
12	يوزع الإداري الأكاديمي محاضر الاجتماعات على أعضاء هيئة التدريس كي يطلع عليها الجميع.	3.29	65.8	متوسطة
13	يجتمع الإداري الأكاديمي مع كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية على حده لمعرفة مشكلاته.	4.03	80.6	عالية جدا
14	يحدث أن يدعو الإداري الأكاديمي إلى اجتماعات طارئة مع أعضاء الهيئة التدريسية.	2.66	53.2	منخفضة
15	يناقش الإداري الأكاديمي سياسة وأهداف (كليته، قسمه، مركزه) في اجتماعاته.	2.51	50.2	منخفضة
16	هدف الإداري الأكاديمي من عقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس هو تبادل الرأي والمعلومات.	2.03	40.6	منخفضة جدا
17	يعقد الإداري الأكاديمي الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس لمتابعة تنفيذ التعليمات.	3.11	62.2	متوسطة
18	يميل الإداري الأكاديمي إلى إطالة فترة الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس.	3.08	61.6	متوسطة
19	يقوم الإداري الأكاديمي بعقد اجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس حسب برامج محددة.	3.19	63.8	متوسطة
20	يدون الإداري الأكاديمي في محاضر الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس القرارات دون ذكر للمناقشات.	3.12	62.4	متوسطة
21	يحاول الإداري الأكاديمي تجنب الاختلافات في الرأي مع أعضاء هيئة التدريس أثناء الاجتماعات.	3.14	62.8	متوسطة
22	يلجا الإداري الأكاديمي للهاتف لتوصيل معلومات أو تعليمات مهمة لأعضاء هيئة التدريس.	3.08	61.6	متوسطة
23	يعتقد الإداري الأكاديمي أن التحدث شخصيا مع أعضاء هيئة التدريس أكثر فعالية من استخدام الهاتف.	2.97	59.4	منخفضة
	الدرجة الكلية للمجال	2.90	58	منخفضة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من جدول(9) أن درجة نمط الاتصال الشفهي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية كانت عالية جدا على الفقرة(13) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (80.6%)، وكانت الدرجة متوسطة على الفقرات (1،2،3،4،5،8،10،12،17،18،19،20،21،22) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (61.6%-65.8%)، وكانت الدرجة منخفضة على الفقرات(6،14،15،23) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (50.2%-59.4%)، وكانت الدرجة منخفضة جدا على الفقرات (7،9،11،16) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها اقل من (50%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لنمط الاتصال الشفهي كانت منخفضة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (58%).

3- مجال نمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه):

جدول (10): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن فقرات نمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه) لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (ن=400)

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
1	يفضل الإداري الأكاديمي الاتصال بكل أعضاء هيئة التدريس بنفسه.	2.18	43.6	منخفضة جدا
2	يفضل الإداري الأكاديمي الاتصال بالمستويات الإدارية الأدنى على الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى.	3.08	61.6	متوسطة
3	يفضل الإداري الأكاديمي أن يكون الاتصال حرا في جميع الاتجاهات.	1.89	37.8	منخفضة جدا
4	يفضل الإداري الأكاديمي الاتصال بنائبه على أن يتصل نائبه ببقية أعضاء هيئة التدريس.	3.30	66	متوسطة
5	يسمح الإداري الأكاديمي لمن هم في مستوى أدنى بالاتصال به.	1.58	31.6	منخفضة جدا
6	يفضل الإداري الأكاديمي الاتصال بالأشخاص الذين هم في نفس المستوى الإداري.	3.30	66	متوسطة
7	يقوم الإداري الأكاديمي بالاتصال بالمستويات الإدارية العليا مباشرة في حالات معينة.	4.04	80.8	عالية جدا
8	يرى الإداري الأكاديمي انه من الضروري الاتصال بالإداريين في وزارة التعليم العالي في حالات معينة.	2.67	53.4	منخفضة
9	يفضل الإداري الأكاديمي أن يكون الاتصال باتجاه واحد من أن يكون في اتجاهين.	2.52	50.4	منخفضة
10	يرى الإداري الأكاديمي أن الاتصال باتجاه واحد أسرع من الاتصال باتجاهين.	2.03	40.6	منخفضة جدا
	الدرجة الكلية للمجال	2.66	53.2	منخفضة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتضح من جدول(10) أن درجة نمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه) كانت عالية جدا على الفقرة (7) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (80.8%)، و كانت الدرجة متوسطة على الفقرات(2،4،6) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (61.6%-66%)، و كانت الدرجة منخفضة على الفقرتين(9،8) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي(53.4%،50.4%)،وكانت الدرجة منخفضة جدا على الفقرات (1،3،5،10) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها اقل من (50%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لنمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه) كانت منخفضة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (53.2%).

4- مجال نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات:-

جدول (11): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (ن=400)

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
1	يجلس الإداري الأكاديمي بجانب أعضاء هيئة التدريس بدلا من الجلوس مقابلهم.	3.09	61.8	متوسطة
2	يهتم الإداري الأكاديمي بنبرة وحدة وسرعة صوته أثناء الاتصال مع أعضاء هيئة التدريس.	3.09	61.8	متوسطة
3	يقوم الإداري الأكاديمي بإيصال بعض المعلومات إلى الإداريين وأعضاء هيئة التدريس من خلال الرسوم البيانية.	3.19	63.8	متوسطة
4	يرى الإداري الأكاديمي إن حركات اليدين وإيماءات الرأس وسيلة من وسائل الاتصال مع أعضاء هيئة التدريس.	3.11	62.2	متوسطة
5	يرى الإداري الأكاديمي أن اللغة الانفعالية (كلامح الوجه، والنظرات، والابتسامة...) تلعب دورا كبيرا في الاتصال مع أعضاء هيئة التدريس.	3.11	62.2	متوسطة
6	يفضل الإداري الأكاديمي استخدام رسوم الكاريكاتير في بعض المواقف لانتقاد سلوكيات معينة.	3.02	60.4	متوسطة
7	يرى الإداري الأكاديمي أن مراقبة وجه المتكلم يزيد من عملية التواصل معه.	2.98	59.6	منخفضة
	الدرجة الكلية للمجال	3.08	61.6	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5)درجات

يتضح من جدول(11) أن درجة نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية كانت

متوسطة على الفقرات (1،2،3،4،5،6) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين(60.4%-63.8%)، وكانت الدرجة منخفضة على الفقرة (7) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى(59.6%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لنمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية إلى (61.6%).

5- خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

جدول (12): الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الاستجابة عن أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (ن=400)

الترتيب	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
3	نمط الاتصال الكتابية	2.70	54	منخفضة
2	نمط الاتصال الشفهية	2.90	58	منخفضة
4	نمط الاتصال بناء على اتجاهاته	2.66	53.2	منخفضة
1	نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات	3.08	61.6	متوسطة
	الدرجة الكلية لأنماط الاتصال	2.83	56.6	منخفضة

يتضح من جدول (12) ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية كانت منخفضة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى 56.6%.

- أن ترتيب مجالات أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية جاء على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: مجال نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليه إلى (61.6%).

المرتبة الثانية: مجال نمط الاتصال الشفهي حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليه إلى (58%).

المرتبة الثالثة: مجال نمط الاتصال الكتابي حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليه إلى (54%).

المرتبة الرابعة: مجال نمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليه إلى (53.2%).

أي ان نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو نمط الاتصال الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية .

ومن اجل تحديد الفروق بين أنماط السلوك القيادي استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) وذلك باستخدام اختبار ولكس لامبدا (Wilk's Lambda) ونتائج جدول (13) تبين ذلك

جدول(13):نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

قيمة ولكس لامبدا	درجات حرية البسط	درجات حرية المقام	ف	الدلالة
0.79	3	397	34.73	0.0001

يتضح من جدول (13) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

ولتحديد الفروق بين أنماط الاتصال استخدم اختبار سداك (Sidak) للمقارنات الثنائية

بين المتوسطات الحسابية ونتائج جدول(14) تبين ذلك.

جدول(14): نتائج اختبار سيداك لدلالة الفروق بين أنماط السلوك الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

أنماط الاتصال	المتوسط	الاتصال الكتابي	الاتصال الشفهي	الاتصال بناء على اتجاهاته	الاتصال من خلال الرموز والحركات
الاتصال الكتابي	2.70	---	*-0.19	*0.04	*-0.38
الاتصال الشفهي	2.90		---	*0.23	*-0.18
الاتصال بناء على اتجاهاته	2.66			---	*0.42
الاتصال من خلال الرموز والحركات	3.08				---

يتضح من جدول(14) ان الفروق كانت دالة إحصائياً بين

-نمط الاتصال الكتابي والشفهي ولصالح الشفهي

-نمط الاتصال الكتابي ونمط الاتصال بناء على اتجاهاته ولصالح الكتابي

-نمط الاتصال الكتابي والاتصال من خلال الرموز والحركات ولصالح الاتصال من خلال الرموز والحركات.

-نمط الاتصال الشفهي والاتصال بناء على اتجاهاته ولصالح الشفهي.

-نمط الاتصال الشفهي والاتصال من خلال الرموز والحركات ولصالح الاتصال من خلال الرموز والحركات.

-نمط الاتصال بناء على اتجاهاته والاتصال من خلال الرموز والحركات ولصالح الاتصال من خلال الرموز والحركات.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

ما العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون ونتائج جدول (15)

تبين ذلك

جدول (15): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (ن=400)

النمط القيادي	الارتباط (ر)	الدلالة
الديكتاتوري	0.92	* 0.0001
الديمقراطي	0.94	* 0.0001
التسبيبي	0.92	* 0.0001

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

يتضح من جدول (15) أن الأنماط القيادية (ديكتاتوري، ديمقراطي، تسبيبي) دالة إحصائياً أي توجد علاقة ارتباطية عالية جداً بين الأنماط القيادية والدرجة الكلية لأنماط الاتصال وأعلاها ارتباطاً هو النمط الديمقراطي (0.94)، يليه النمطين الدكتاتوري والتسبيبي بالتساوي (0.92).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

لفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين والنتائج يوضحها

جدول (16)

جدول (16): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة *	قيمة (ت)	أنثى (ن = 171)		ذكر (ن = 229)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.15	1.41	0.45	2.71	0.46	2.78	الديكتاتوري
0.20	1.25	0.45	2.83	0.44	2.88	الديمقراطي
0.34	0.94	0.63	2.62	0.62	2.68	التسبيبي

*ت الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تساوي (1.96)

يتضح من جدول (16) أن قيمة (ت) المحسوبة اقل من قيمة (ت) الجدولية على أنماط القيادة (ديكتاتوري، ديمقراطي، تسبيبي) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي (ديكتاتوري، ديمقراطي، تسبيبي) تعزى لمتغير الجنس.

خامساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين والنتائج يوضحها

جدول (17)

جدول (17): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في كل من أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة *	قيمة (ت)	دكتوراه (ن=260)		ماجستير (ن=140)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.25	1.13	0.46	2.73	0.44	2.79	الديكتاتوري
0.25	1.13	0.45	2.84	0.44	2.89	الديمقراطي
0.19	1.31	0.64	2.63	0.60	2.71	التسيبي

*ت الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تساوي (1.96)

يتضح من جدول (17) أن قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية على أنماط السلوك القيادي (ديكتاتوري، ديمقراطي، تسيبي)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية (ديكتاتوري، ديمقراطي، تسيبي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

لفحص الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي حيث تبين نتائج جدول (18) المتوسطات الحسابية، بينما تبين نتائج جدول (19) نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (18): المتوسطات الحسابية لدلالة الفروق في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المجال	أقل من 5 سنوات (ن=117)	من 5-10 سنوات (ن=222)	أكثر من 10 سنوات (ن=61)
الديكتاتوري	2.76	2.72	2.84
الديمقراطي	2.87	2.84	2.90
التسيبي	2.68	2.62	2.74

يتضح من جدول (18) أن المتوسطات لذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات هي أعلى المتوسطات للأنماط القيادية (ديكتاتوري، ديمقراطي، تسيبي) وللتحقق من الفروق استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي و جدول (18) يبين ذلك.

جدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دلالة الفروق في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تبعا لمتغير الخبرة العملية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة
ديكتاتوري	بين المجموعات	0.77	2	0.38	1.84	0.15
	داخل المجموعات	82.97	397	0.20		
	المجموع	83.74	399			
ديمقراطي	بين المجموعات	0.18	2	0.09	0.45	0.63
	داخل المجموعات	81.08	397	0.20		
	المجموع	81.27	399			
تسيبي	بين المجموعات	0.69	2	0.34	0.87	0.41
	داخل المجموعات	157.36	397	0.39		
	المجموع	158.05	399			
	المجموع	39.07	399			
	داخل المجموعات	126.20	397	0.31		

*قيمة ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تساوي (3.02).

يتضح من جدول (19) أن قيمة (ف) المحسوبة اقل من قيمة (ف) الجدولية للأنماط القيادية أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة

لفحص الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، حيث تبين نتائج جدول (20)

المتوسطات الحسابية، بينما تبين نتائج جدول (21) نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (20): المتوسطات الحسابية لدلالة الفروق في كل من أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة

الجامعة	النجاح	بير زيت	بيت لحم	القدس	الأمريكية	الخليل
ديكتاتوري	2.58	2.71	2.87	2.90	2.82	2.98
ديمقراطي	2.66	2.82	3.00	3.10	2.93	3.09
تسيبي	2.46	2.59	2.89	2.97	2.69	2.92

يتضح من جدول (20) أن المتوسطات للنمط الديمقراطي هي اعلي المتوسطات لدى

جميع الجامعات بين الأنماط القيادية .

جدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في كل من أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة
ديكتاتوري	بين المجموعات	6.08	5	1.21	6.17	*0.0001
	داخل المجموعات	77.65	394	0.19		
	المجموع	83.74	399			
ديمقراطي	بين المجموعات	8.47	5	1.69	9.17	*0.0001
	داخل المجموعات	72.8	394	0.18		
	المجموع	81.27	399			
تسيبي	بين المجموعات	10.79	5	2.15	5.77	*0.0001
	داخل المجموعات	147.26	394	0.37		
	المجموع	158.05	399			

*قيمة ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تساوي (3.02).

يتضح من جدول (21) أن قيمة (ف) المحسوبة اكبر من قيمة (ف) الجدولية على الأنماط القيادية (ديكتاتوري، ديمقراطي، تسيبي)، أي انه توجد فروق دالة إحصائية على هذه الأنماط تبعاً لمتغير الجامعة .

وللتعرف لصالح من تعود الفروق في الأنماط القيادية استخدم الباحث اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات ونتائج جداول (22)(23)(24) تبين ذلك.

1- مجال النمط الديكتاتوري

جدول (22): نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية للنمط الديكتاتوري لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة

الجامعة	النجاح	ببر زيت	بيت لحم	القدس	الأمريكية	الخليل
النجاح	--	0.12-	*0.28-	*0.31-	*0.24-	*0.39-
ببر زيت		--	0.15-	0.18-	0.11-	0.27-
بيت لحم			--	0.03-	0.04	0.11-
القدس				--	0.07	0.08-
الأمريكية					--	0.15-
الخليل						--

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من جدول (22) انه توجد فروق دالة إحصائية للنمط الديكتاتوري لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بين جامعات:

- (النجاح و بيت لحم) ولصالح بيت لحم.

- (النجاح و القدس) ولصالح القدس.

(النجاح و الأمريكية) ولصالح الأمريكية.

- (النجاح و الخليل) ولصالح الخليل.

بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

2- مجال النمط الديمقراطي

جدول (23): نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية للنمط الديمقراطي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة

الجامعة	النجاح	ببر زيت	بيت لحم	القدس	الأمريكية	الخليل
النجاح	--	0.16-	*0.34	*0.44-	*0.27-	*0.43-
ببر زيت		-	0.17-	0.27-	0.11-	0.26-
بيت لحم			-	0.09-	0.06	0.08-
القدس				-	0.16	0.009
الأمريكية					-	0.15-
الخليل						-

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من جدول (23) انه توجد فروق دالة إحصائياً للنمط الديمقراطي لدى الإداريين

الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بين جامعات:

- (النجاح وبيت لحم) ولصالح بيت لحم.

- (النجاح والقدس) ولصالح القدس.

- (النجاح والأمريكية) ولصالح الأمريكية.

- (النجاح والخليل) ولصالح الخليل، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

3- مجال النمط التسيبي

جدول (24): نتائج اختبار شفبه للمقارنات البعدية للنمط التسيبي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة

الجامعة	النجاح	بير زيت	بيت لحم	القدس	الأمريكية	الخليل
النجاح	--	0.13-	*0.42-	*0.50-	0.23-	*0.46-
بير زيت		--	0.29-	0.37-	0.10-	0.33-
بيت لحم			--	0.07-	0.19	0.03-
القدس				--	0.27	0.04
الأمريكية					--	0.22-
الخليل						--

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من جدول (24) انه توجد فروق دالة إحصائية للنمط التسيبي لدى الإداريين

الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بين جامعات:

- (النجاح وبيت لحم) ولصالح بيت لحم

- (النجاح والقدس) ولصالح القدس.

- (النجاح والخليل) ولصالح الخليل.

بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية.

نتائج الفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط الاتصال

لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

لفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين والنتائج يوضحها

جدول (25)

جدول (25): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تبعا لمتغير الجنس

الدلالة *	قيمة (ت)	أنثى (ن = 171)		ذكر (ن = 229)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.41	0.80	0.31	2.69	0.31	2.71	نمط الاتصال الكتابي
0.26	1.11	0.57	2.86	0.55	2.92	نمط الاتصال الشفهي
0.17	1.37	0.38	2.63	0.42	2.68	الاتصال بناء على اتجاهاته
0.38	0.87	0.83	3.04	0.83	3.11	الاتصال من خلال الرموز
0.21	1.23	0.44	2.80	0.43	2.86	الدرجة الكلية لأنماط الاتصال

* الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تساوي (1.96)

يتضح من جدول (25) أن قيمة (ت) المحسوبة اقل من قيمة (ت) الجدولية على أنماط الاتصال أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال تعزى لمتغير الجنس.

نتائج الفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين والنتائج يوضحها

جدول (26)

جدول (26): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة *	قيمة (ت)	دكتوراه (ن=260)		ماجستير (ن=140)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.45	0.74-	0.32	2.71	0.29	2.68	الاتصال الكتابي
0.17	1.37	0.57	2.87	0.54	2.95	الاتصال الشفهي
0.41	0.81	0.40	2.65	0.41	2.68	الاتصال بناء على اتجاهاته
0.10	1.64	0.84	3.03	0.80	3.18	الاتصال من خلال الرموز
0.20	1.27	0.44	2.81	0.42	2.87	الدرجة الكلية لأنماط الاتصال

* الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تساوي (1.96)

يتضح من جدول (26) أن قيمة (ت) المحسوبة اقل من قيمة (ت) الجدولية على أنماط الاتصال، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية السابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي حيث تبين نتائج جدول (27) المتوسطات الحسابية، بينما تبين نتائج جدول (28) نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (27): المتوسطات الحسابية لدلالة الفروق في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تبعا لمتغير الخبرة العملية

المجال	أقل من 5 سنوات (ن = 117)	من 5-10 سنوات (ن = 222)	أكثر من 10 سنوات (ن = 61)
الاتصال الكتابي	2.68	2.69	2.78
الاتصال الشفهي	2.92	2.87	2.97
الاتصال بناء على اتجاهاته	2.66	2.64	2.72
الاتصال من خلال الرموز	3.12	3.03	3.19

يتضح من جدول (27) أن المتوسطات لذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات هي أعلى المتوسطات لأنماط الاتصال (الكتابي، والشفهي، وبناء على اتجاهاته، ومن خلال الرموز والحركات) وللتحقق من الفروق استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي وجدول (18) يبين ذلك.

جدول (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دلالة الفروق في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تبعا لمتغير الخبرة العملية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة
الاتصال الكتابي	بين المجموعات	0.45	2	0.22	2.34	0.09
	داخل المجموعات	38.61	397	0.09		
	المجموع	39.07	399			
الاتصال الشفهي	بين المجموعات	0.62	2	0.31	0.97	0.37
	داخل المجموعات	126.20	397	0.31		
	المجموع	126.82	399			
الاتصال بناء على اتجاهاته	بين المجموعات	0.27	2	0.13	0.82	0.43
	داخل المجموعات	65.69	397	0.16		
	المجموع	65.97	399			
الاتصال من خلال الرموز	بين المجموعات	1.48	2	0.74	1.06	0.34
	داخل المجموعات	276.86	397	0.69		
	المجموع	278.34	399			

*قيمة ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تساوي (3.02).

يتضح من جدول(28) أن قيمة (ف) المحسوبة اقل من قيمة (ف) الجدولية لأنماط الاتصال وللدرجة الكلية لأنماط للاتصال أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

لفحص الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، حيث تبين نتائج جدول(29) المتوسطات الحسابية، بينما تبين نتائج جدول(30) نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (29): المتوسطات الحسابية لدلالة الفروق في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تبعا لمتغير الجامعة

الجامعة المتغيرات	النجاح	ببر زيت	بيت لحم	القدس	الأمريكية	الخليل
الاتصال الكتابي	2.58	2.66	2.77	2.83	2.76	2.91
الاتصال الشفهي	2.73	2.85	3.06	3.12	2.94	3.10
الاتصال بناء على اتجاهاته	2.47	2.61	2.75	2.82	2.76	2.87
الاتصال من خلال الرموز والحركات	2.93	3.06	3.25	3.36	3.08	3.29
الدرجة الكلية لأنماط الاتصال	2.68	2.80	2.96	3.03	2.88	3.04

يتضح من جدول (29) أن المتوسطات لنمط الاتصال من خلال الرموز والتعبيرات والحركات أعلى المتوسطات لدى جميع الجامعات بين أنماط الاتصال.

جدول (30): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة
الاتصال الكتابي	بين المجموعات	3.82	5	0.76	8.54	*0.0001
	داخل المجموعات	35.25	394	0.08		
	المجموع	39.07	399			
الاتصال الشفهي	بين المجموعات	6.41	5	1.28	4.20	*0.0001
	داخل المجموعات	120.4	394	0.30		
	المجموع	126.82	399			
الاتصال بناء على اتجاهاته	بين المجموعات	7.07	5	1.41	9.46	*0.0001
	داخل المجموعات	58.89	394	0.14		
	المجموع	65.97	399			
الاتصال من خلال الرموز	بين المجموعات	6.36	5	1.27	1.84	0.10
	داخل المجموعات	271.98	394	0.69		
	المجموع	278.34	399			
الدرجة الكلية للاتصال	بين المجموعات	5.55	5	1.11	6.10	*0.0001
	داخل المجموعات	71.71	394	0.18		
	المجموع	77.27	399			

*قيمة ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تساوي (3.02).

يتضح من جدول (30) أن قيمة (ف) المحسوبة اقل من قيمة (ف) الجدولية لنمط الاتصال من خلال الرموز والتعبيرات أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات تعزى لمتغير الجامعة، ويتضح أن قيمة (ف) المحسوبة اكبر من قيمة (ف) الجدولية على أنماط الاتصال الكتابي والشفهي وأنماط الاتصال بناء على اتجاهاته وعلى الدرجة الكلية لأنماط الاتصال أي انه توجد فروق دالة إحصائية على هذه الأنماط تبعا لمتغير الجامعة.

وللتعرف لصالح من تعود الفروق في أنماط الاتصال ما عدى نمط الاتصال من خلال الرموز والتعبيرات استخدم الباحث اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات ونتائج جداول (31)(32)(33) (34) تبين ذلك.

4- مجال نمط الاتصال الكتابي

جدول (31): نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية لنمط الاتصال الكتابي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة

الجامعة	النجاح	ببر زيت	بيت لحم	القدس	الأمريكية	الخليل
النجاح	--	0.07-	0.19-	*0.25-	*0.18-	-*0.32
ببر زيت	--	--	0.11-	0.17-	0.10-	*0.25-
بيت لحم			--	0.06-	0.09	0.13-
القدس				--	0.07	0.07-
الأمريكية					--	0.14-
الخليل						--

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من جدول (31) انه توجد فروق دالة إحصائية لنمط الاتصال الكتابي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بين جامعات:

- (النجاح والقدس) ولصالح القدس.

- (النجاح والأمريكية) ولصالح الأمريكية

- (النجاح والخليل) ولصالح الخليل.

- (ببر زيت والخليل) ولصالح الخليل.

بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية .

5- مجال نمط الاتصال الشفهي

جدول (32): نتائج اختبار شفهي للمقارنات البعدية لنمط الاتصال الشفهي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة

الجامعة	النجاح	ببر زيت	بيت لحم	القدس	الأمريكية	الخليل
النجاح	--	0.12-	0.32-	*0.38-	0.20-	0.36-
ببر زيت		--	0.20-	0.26-	0.08-	0.24-
بيت لحم			--	0.05-	0.12	0.33-
القدس				--	0.18	0.02
الأمريكية					--	0.15-
الخليل						--

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من جدول (32) انه توجد فروق دالة إحصائية لنمط الاتصال الشفهي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بين جامعات:

- (النجاح والقدس) واصلح القدس.

بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية.

6- مجال نمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه)

جدول (33): نتائج اختبار شفهي للمقارنات البعدية لنمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه) لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة

الجامعة	النجاح	ببر زيت	بيت لحم	القدس	الأمريكية	الخليل
النجاح	--	0.14-	*0.28-	*0.35-	*0.28-	*0.39-
ببر زيت		--	0.13-	0.20-	0.14-	0.25-
بيت لحم			--	0.07-	0.006-	0.11-
القدس				--	0.06	0.04-
الأمريكية					--	0.11-
الخليل						--

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من جدول (33) انه توجد فروق دالة إحصائياً لنمط الاتصال بناء على اتجاهاته لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بين جامعات:

- (النجاح وبيت لحم) ولصالح بيت لحم.

- (النجاح والقدس) ولصالح القدس.

- (النجاح والأمريكية) ولصالح الأمريكية.

- (النجاح والخليل) ولصالح الخليل.

بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

7- مجال الدرجة الكلية لأنماط الاتصال

جدول (34): نتائج اختبار شفاه للمقارنات البعدية للدرجة الكلية لأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة

الجامعة	النجاح	بير زيت	بيت لحم	القدس	الأمريكية	الخليل
النجاح	--	0.11-	*0.27-	*0.35-	*0.20-	*0.36-
بير زيت		--	0.16-	0.23-	0.08-	0.24-
بيت لحم			--	0.07-	0.07-	0.08-
القدس				--	0.14	0.007-
الأمريكية					--	0.15-
الخليل						--

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من جدول (34) انه توجد فروق دالة إحصائياً للدرجة الكلية لأنماط الاتصال لدى

الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بين جامعات:

- (النجاح وبيت لحم) ولصالح بيت لحم.

- (النجاح والقدس) ولصالح القدس.

- (النجاح والأمريكية) ولصالح الأمريكية.

- (النجاح والخليل) ولصالح الخليل.

بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، ومعرفة أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والجامعة.

ولتحقيق هذه الأهداف تم تحديد ثلاث أسئلة وثمان فرضيات، وتمت الإجابة عنها من خلال تحليل النتائج الواردة في الفصل الرابع.

وفيما يلي مناقشة النتائج تبعاً لتسلسل أسئلة الدراسة وفرضياتها:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما أنماط السلوك القيادي السائدة لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ؟

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية في جدول (5)، ونتائج اختبار ولكس لامبدا واختبار سيداك للمقارنات البعدية في جدول (6) و جدول (7) أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (57.2%) والمتوسط الحسابي وصل إلى (2.86) درجة، ويليه النمط الديكتاتوري حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (55%) والمتوسط الحسابي وصل إلى (2.75) درجة، بينما جاء النمط التسبيبي في المرتبة الثالثة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (53.2%) والمتوسط الحسابي وصل إلى (2.66) درجة.

وقد تم استخدام اختبار ولكس لامبدا للتعرف إلى أي الأنماط الأكثر شيوعا بين أنماط السلوك القيادي، وتم استخدام اختبار سيداك للمقارنات البعدية للتعرف لصالح من تعود الفروق، وقد بينت النتائج أن هناك فروق في الأنماط القيادية، وكانت المقارنات بين النمط الديمقراطي والنمط الديكتاتوري ولصالح النمط الديمقراطي، وبين النمط الديمقراطي والتسبيبي ولصالح النمط الديمقراطي، بينما جاءت المقارنة بين النمط الديكتاتوري والتسبيبي لصالح الديكتاتوري.

يتضح من ذلك أن أكثر الأنماط القيادية الشائعة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية هو النمط الديمقراطي، ويليه النمط الديكتاتوري، فيما حل النمط التسبيبي في المرتبة الثالثة والأخيرة.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى تقارب الخبرات والمؤهلات العلمية في الجامعات، وان درجة الوعي والثقافة التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس تجعلهم مدركين لأهمية النمط الديمقراطي في الذي يهتم بالإقناع، والاستشهاد بالحقائق، واحترام أحاسيس ومشاعر وكرامة الموظفين، وهذا منسجم مع اتجاهات الإدارة الحديثة للإدارة التربوية التي تركز على الاهتمام بحاجات العاملين، وتراعي العلاقات الإنسانية في العمل.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة عورتاني (2003)، ودراسة شبيطة (2001)، ودراسة احمد (1997)، ودراسة الصايغ وحسن (1994)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعا.

بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة العيسي (1999) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن النمط الديكتاتوري هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية في الرياض، وكانت النتائج غير متفقة مع دراسة العسيلي (1999) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن النمط الديكتاتوري هو النمط السائد لدى رئاسة جامعة الخليل، ويرى الباحث أن هذا الاختلاف قد يعود إلى اختلاف أدوات القياس والعينات وظروف إجراء الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما أنماط الاتصال السائدة لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية في جدول (12)، أن الدرجة الكلية لأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين وصلت النسبة المئوية للاستجابة عنها إلى 56.6% والمتوسط الحسابي وصل إلى (2083) درجة، وفيما يتعلق بترتيب مجالات أنماط الاتصال فقد جاء في المرتبة الأولى نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 61.6%، والمتوسط الحسابي وصل إلى (3.08) درجة، وجاء في المرتبة الثانية نمط الاتصال الشفهي حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 58%، والمتوسط الحسابي وصل إلى (2.90) درجة، وجاء في المرتبة الثالثة نمط الاتصال الكتابي حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 54%، والمتوسط الحسابي وصل إلى (2.70) درجة، وجاء في المرتبة الرابعة نمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 53.2%، والمتوسط الحسابي وصل إلى (2.66) درجة، أي أن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو نمط الاتصال الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

وقد تم استخدام اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق في أنماط الاتصال في جدول (13)، للتعرف إلى أي الأنماط الأكثر شيوعاً بين أنماط الاتصال، وتم استخدام اختبار سيداك للمقارنات البعدية للتعرف لصالح من تعود الفروق في جدول (14)، وقد بينت النتائج أن هناك فروق في أنماط الاتصال، وكانت المقارنات بين نمط الاتصال الكتابي والشفهي ولصالح الشفهي، وبين نمط الاتصال الكتابي ونمط الاتصال بناء على اتجاهاته ولصالح نمط الاتصال الكتابي، وبين نمط الاتصال الكتابي ونمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات ولصالح نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات، وبين نمط الاتصال الشفهي ونمط الاتصال بناء على اتجاهاته ولصالح الشفهي، وبين نمط الاتصال الشفهي ونمط الاتصال من خلال الرموز

والحركات والتعبيرات ولصالح نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات، وبين نمط الاتصال بناء على اتجاهاته ونمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات ولصالح نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات.

يتضح من ذلك أن أكثر أنماط الاتصال الشائعة هو نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات، ويليه نمط الاتصال الشفهي، ويليه نمط الاتصال الكتابي، بينما جاء نمط الاتصال بناء على اتجاهاته رابعا وأخيرا.

ويرى الباحث من خلال اطلاعه على الأدب التربوي الذي اهتم بموضوع الاتصال أن من أكثر أنماط الاتصال شيوعا هو الاتصال غير اللفظي المتعلق بالرموز والحركات والتعبيرات لأنه يأتي مرافقا دائما للاتصال اللفظي أو مكملا له أو ينبوع عنه، كما أن الاتصال القائم على الإشارات والرموز والحركات يتحكم به الجهاز العصبي المستقل وهو جهاز عصبي لا إرادي أي لا سيطرة مطلقة عليه من قبل الجهاز العصبي المركزي، وعليه فالإتصال غير اللفظي اتصال تلقائي انعكاسي لا يحتاج إلى إعداد وتجهيز مسبق، فهو بمثابة سلوكيات انعكاسية وتتصل بالطبيعة الإنسانية والبشرية في أي مجال أو مهنة كانت. أما باقي أنماط الاتصال سواء الكتابية أم الشفهية فتعد هذه الأنماط متصلة أساسا بالجهاز العصبي المركزي وهو جهاز عصبي إرادي يقوم على الفهم والإدراك والتفكير، وبحاجة إلى إعداد وتجهيز مسبق فهو ليس بالعملية التلقائية، لذا ينتشر الاتصال غير اللفظي بنسبة أكبر من الاتصال اللفظي سواء مكتوب أو شفهي.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة احمد (1997) حيث أظهرت نتائجها أن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو النمط السائد لدى الإداريين في بعض الجامعات الأردنية.

وجاءت نتائج الدراسة غير متفقة مع دراسة الربابعة (1996) التي أظهرت نتائج هذه الدراسة أن نمط الاتصال الشفهي هو النمط السائد لدى مديرو ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عجلون ويرى الباحث أن هذا الاختلاف قد يعود إلى اختلاف أدوات وعينة وظروف إجراء الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

ما العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون في جدول (15) انه توجد علاقة ارتباطيه قوية بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وكان النمط الديمقراطي الأقوى ارتباطا بين الأنماط القيادية حيث وصل معامل الارتباط بيرسون للنمط الديمقراطي إلى (0.94)، بينما وصل معامل الارتباط بيرسون للنمطين الديكتاتوري والتسيبي بالتساوي إلى (0.92).

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى أن القيادة والاتصال مكملان لبعضهما البعض كما ثبت في العديد من الدراسات أن هذا التكامل يحسن من أداء القيادة التربوية (Glassman & Margert,2002)، ويشير (Taboor,2002) أن القيادة في العصر الحديث تواجه تغيرا كبيرا في دور القائد التربوي الذي أصبح دوره الجديد يرتبط بشكل كبير بقدرته على الاتصال، وكذلك فإن عدم امتلاك القيادة مهارات الاتصال الفعال الذي يمثل حياة المنظمة وبدونه يشعر العاملين أنهم وحيدون ومنزلون وقد يحدث سوء فهم للإرشادات الذي بدوره قد يؤدي إلى عدم نقل معلومات هامة.

وقد أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي كان النمط الأعلى ارتباطا بين الأنماط القيادية، ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يعود إلى أن النمط الديمقراطي يهتم برفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة، والحالة المعنوية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية تكون في أعلى مستوياتها عند استخدام النمط الديمقراطي الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، وحاجات العاملين، ونجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط بل على التعاون فيما بينهم، والتعاون لا يتم إلا من خلال الاتصال الذي هو وسيلة التعاون والتواصل بين العاملين في المؤسسة.

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة الأحمد (1997) التي أظهرت نتائجها انه توجد علاقة ارتباطيه بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في بعض الجامعات الأردنية.

وتتفق مع نتائج دراسة هاوكنز (Hawkins, 1992) التي أشارت إلى أن مهارة الاتصال هي المؤشر الأساسي الوحيد للسلوك القيادي.

وكذلك جاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة توفيق (1986) حيث أظهرت نتائجها أن القادة الذين يركزون على الأفراد يكون اتصالهم بهم قوي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين في جدول (16) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

ويرى أن الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى أن السياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية والمؤسسات التربوية بشكل عام لا تفرق في تعاملها وسياستها بين الجنسين، والفرص كبيرة ومتساوية بناء على هذه السياسات لاستخدام أو إتباع نمط قيادي دون آخر، ولا تأثير يذكر لجنس عضو هيئة التدريس على هذا الاختيار.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسات كل من شبيطة (2001)، وعيد (2000)، وطبعوني (1997) والشناق (2001)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين في جدول رقم (17) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى أن الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى أن إتباع نمط قيادي معين قد يرتبط أكثر بسمات الفرد الشخصية، ومهاراته الفكرية والاجتماعية والذاتية، ويكون تأثير هذه السمات والمهارات في اختيار نمط قيادي معين كبير بغض النظر عن مؤهل الشخص العلمي.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسات كل من العيسى (1999)، ودراسة الصايغ وحسن (1994)، ودراسة احمد (1997)، ودراسة طبعوني (1997)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما جاءت نتائج هذه الدراسة مخالفة لدراسة عبد الرحمن (2001) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية في النمط التسبيبي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي في جدول (19) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

ولعل تفسير ذلك قد يعود إلى أن طريقة تفاعل وتعامل الفرد مع محيطه تتحدد في سنين الفرد الأولى بصوره كبيرة، والخبرات الأولى هي التي تحدد ادراكات الفرد وفهمه لما يحيط به، الأمر الذي يؤثر في اتخاذ طابع شخصي يميز إلى حد بعيد أنماطه القيادية.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسات كل من العسيلي (1999)، ودراسة عبد الرحمن (2001)، ودراسة باركينز (1992) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في جدول (21) ونتائج اختبار شفافية للمقارنات البعدية في جداول (22) (23) (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى الإداريين الأكاديميين في أنماط السلوك القيادي (الديكتاتوري، والديمقراطي، والتسيبي) تبعاً لمتغير الجامعة.

وأظهرت نتائج اختبار شفافية للمقارنات البعدية للنمط الديكتاتوري لدى الإداريين الأكاديميين في جدول (22) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين الأكاديميين في جامعة النجاح الوطنية والإداريين الأكاديميين في جامعات بيت لحم والقدس والعربية الأمريكية والخليل، ولصالح الإداريين الأكاديميين في جامعات بيت لحم والقدس والعربية الأمريكية والخليل أي أن الإداريين الأكاديميين في جامعات بيت لحم والقدس و الخليل و العربية الأمريكية

يمارسون النمط الديكتاتوري أكثر من الإداريين الأكاديميين في جامعة النجاح الوطنية، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

وأظهرت نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية للنمط الديمقراطي لدى الإداريين الأكاديميين في جدول (23) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين الأكاديميين في جامعة النجاح الوطنية والإداريين الأكاديميين في جامعات بيت لحم والقدس والعربية الأمريكية والخليل، ولصالح الإداريين الأكاديميين في جامعات بيت لحم والقدس والعربية الأمريكية والخليل أي أن الإداريين الأكاديميين في جامعات بيت لحم والقدس و الخليل و العربية الأمريكية يمارسون النمط الديمقراطي أكثر من الإداريين الأكاديميين في جامعة النجاح الوطنية ، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

وأظهرت نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية للنمط التسيبي لدى الإداريين الأكاديميين في جدول (24) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين الأكاديميين في جامعة النجاح الوطنية والإداريين الأكاديميين في جامعات بيت لحم والقدس والخليل، ولصالح الإداريين الأكاديميين في جامعات بيت لحم والقدس والخليل أي أن الإداريين الأكاديميين في جامعات بيت لحم والقدس و الخليل يمارسون النمط التسيبي أكثر من الإداريين الأكاديميين في جامعة النجاح الوطنية، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

ويرى الباحث ان اختلاف الأنماط القيادية باختلاف متغير الجامعة قد يعود إلى اختلاف السياسات الإدارية والفلسفة المتبعة داخل الجامعات، فكل جامعة طابعها الخاص إدارياً وتنظيمياً، الأمر الذي يحدد الأنماط القيادية إلى حد بعيد، وقد يعود كذلك إلى اختلاف الكليات التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة، فالكليات العلمية تختلف بإتباعها نمط قيادي عن الكليات الإنسانية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين في جدول (25) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى تقارب المستوى العلمي والثقافي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتشابه ظروف العمل الجامعي. وقد يعود كذلك إلى ان الأنظمة الإدارية في الجامعات ليس لها تأثير في اختيار نمط الاتصال، والتعامل داخل الأنظمة الإدارية الجامعية لا يفرق بين الذكور والإناث، لذا لا يعود هناك تأثير لجنس على اختيار إتباع نمط اتصال معين.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسات كل من القرشي (1994)، ودراسة غيث (1996)، ودراسة الأسمر (2000)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال تعزى لمتغير الجنس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين في جدول (26) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن تفسير هذه النتيجة قد يعود إلى أن أنماط الاتصال قد تعتبر مظاهر سلوكية تتعلق بالكيفية التي يستجيب بها الفرد إزاء المواقف المختلفة في ضوء سماته واتجاهاته وادراكاته وقيمه، أي ان هذه الصفات والمميزات قد يكون لهل التأثير الأكبر في اختيار نمط الاتصال دون النظر إلى المؤهل العلمي.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة رمضان (2001)، ودراسة الأسمر (2000)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما كانت نتائج الدراسة مخالفة لنتائج لدراسة العناتي (2003) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى القادة التربيين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويرى الباحث أن هذا الاختلاف قد يعود إلى اختلاف أدوات القياس والعينات وظروف إجراء الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي في جدول (28) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

ولعل تفسير هذه النتيجة قد يعود إلى ان السمات الشخصية للفرد تلعب دورا بالغ الأهمية في تفاعل الفرد مع محيطه الرسمي والشخصي، فيتم تحديد أساليب وطرق وكيفية اتصال الفرد مع محيطه في سنوات خبرته الأولى، وعليه يكون قد اتبع نمط أو أنماط اتصال معينه منذ

بداياته، والخبرات الحياتية المتقدمة التي يكتسبها الفرد في مراحل نموه المتأخرة قد لا تستطيع ان تحدد هذه الأنماط لأنها تكون قد تحددت سابقا.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسات كل من العناتي (2003) القرشي (1994)، ودراسة غيث (1996)، ودراسة الأسمر (2000)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال تعزى لمتغير الخبرة العملية.

بينما جاءت نتائج الدراسة مخالفة لدراسة رمضان (2001) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاتصال تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة اقل من 5 سنوات. ويرى الباحث أن هذا الاختلاف قد يعود إلى اختلاف أدوات القياس وظروف إجراء الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في جدول (30) ونتائج اختبار شفافية للمقارنات البعدية في جداول (31) (32) (33) (34) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى الإداريين الأكاديميين في أنماط الاتصال (نمط الاتصال الكتابي، ونمط الاتصال الشفهي، ونمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه)، والدرجة الكلية لأنماط الاتصال) تبعا لمتغير الجامعة، بينما أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات تبعا لمتغير الجامعة.

وأظهرت نتائج اختبار شفافية للمقارنات البعدية لنمط الاتصال الكتابي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية والتي يبينها جدول (31) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين الأكاديميين في جامعة النجاح الوطنية والإداريين الأكاديميين في جامعات

والقدس والعربية الأمريكية والخليل ولصالح الإداريين الأكاديميين في جامعات القدس والعربية الأمريكية والخليل أي أن الإداريين الأكاديميين في جامعات القدس والعربية الأمريكية والخليل يمارسون نمط الاتصال الكتابي أكثر من الإداريين الأكاديميين في جامعة النجاح، وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين الأكاديميين في جامعة بير زيت والإداريين الأكاديميين في جامعة الخليل ولصالح الإداريين الأكاديميين في جامعة الخليل، أي أن الإداريين الأكاديميين في جامعة الخليل يمارسون نمط الاتصال الكتابي أكثر من الإداريين الأكاديميين في جامعة بير زيت، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

وأظهرت نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية لنمط الاتصال الشفهي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية والتي يبينها جدول (32) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين الأكاديميين في جامعة النجاح الوطنية والإداريين الأكاديميين في جامعة القدس ولصالح الإداريين الأكاديميين في جامعة القدس، أي أن الإداريين الأكاديميين في جامعة القدس يمارسون نمط الاتصال الشفهي أكثر من الإداريين الأكاديميين في جامعة النجاح، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

وأظهرت نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية لنمط الاتصال بناء على اتجاهاته لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية والتي يبينها جدول (33) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين الأكاديميين في جامعة النجاح الوطنية والإداريين الأكاديميين في جامعات بيت لحم والقدس والعربية الأمريكية والخليل ولصالح الإداريين الأكاديميين في جامعات بيت لحم والقدس والعربية الأمريكية والخليل أي أن الإداريين الأكاديميين في جامعات بيت لحم والقدس والعربية الأمريكية والخليل يمارسون نمط الاتصال بناء على اتجاهاته أكثر من الإداريين الأكاديميين في جامعة النجاح، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

وأظهرت نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية للدرجة الكلية لأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية والتي يبينها جدول (34) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين الأكاديميين في جامعة النجاح الوطنية والإداريين الأكاديميين في

جامعات بيت لحم والقدس والعربية الأمريكية والخليل ولصالح الإداريين الأكاديميين في جامعات بيت لحم والقدس والعربية الأمريكية والخليل أي أن الإداريين الأكاديميين في جامعات بيت لحم والقدس والعربية الأمريكية والخليل يمارسون أنماط الاتصال بشكل عام أكثر من الإداريين الأكاديميين في جامعة النجاح، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

ولعل تفسير نتائج هذه الفرضية لا يختلف كثيراً عن تفسير الفرضية السابعة حيث إن السياسات الإدارية، والطابع المميز لكل جامعة، بالإضافة إلى موقع الجامعة أو مكانها يعطي للجامعة ميزة خاصة، وعادة ما تكون متأثرة بثقافة المنطقة، وهذه الثقافة يكون لها دور كبير في تحديد سلوكيات القاطنين فيها، والمؤسسات المحلية تحدد خصائصها ومميزاتها من خلال خصائص وثقافة العاملين فيها ومتأثرة بالمنطقة الجغرافية المحيطة بها، وكذلك قد يكون سبب الاختلاف أيضاً اختلاف الكليات التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة .

خلاصة النتائج:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وقد أظهرت النتائج شيوع النمط الديمقراطي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ويليه النمط الديكتاتوري، وأخيراً النمط التسيبي، وكذلك أظهرت النتائج شيوع نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات، ويليه نمط الاتصال الشفهي، ويليه نمط الاتصال الكتابي، وأخيراً نمط الاتصال بناء على اتجاهاته.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي (الديكتاتوري، والديمقراطي، والتسيبي) والدرجة الكلية لأنماط الاتصال، وكان النمط الديمقراطي الأعلى ارتباطاً بين أنماط السلوك القيادي ويليه بالتساوي النمطين الديكتاتوري والتسيبي.

وكذلك أظهرت النتائج انه لا توجد فروق دالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)، بينما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في كل من أنماط السلوك القيادي لدى الدارين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، وكانت الفروق في النمط الديكتاتوري والتسيبي لصالح جامعة الخليل، وفي النمط الديمقراطي لصالح جامعة القدس.

وأظهرت النتائج انه لا توجد فروق دالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)، بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، وكانت الفروق في نمط الاتصال الشفهي لصالح جامعة القدس، ولصالح جامعة الخليل في الدرجة الكلية لأنماط الاتصال، ونمط الاتصال الكتابي، ونمط الاتصال بناء على اتجاهاته.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها فإن الباحث يوصي بما يلي :

- الاهتمام بتطوير أعضاء الهيئة التدريسية علميا وعمليا وفنيا من خلال زيادة تفويض السلطات لهم، والاهتمام بحاجاتهم، وتوفير التغذية الراجعة.
- تعزيز نمط الاتصال الشفهي من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات، والأنشطة ألا منهجية من ندوات علمية وثقافية، ورحلات ترفيهية.
- إجراء دراسات أخرى في نفس الموضوع تستهدف عينات أخرى، مثل النواب الأكاديميين، ورئاسة الجامعات، مع اخذ بالاعتبار متغير الكلية.
- إجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين أنماط الاتصال والرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- إجراء دراسة مقارنة بين أنماط الاتصال الشائعة في الجامعات الفلسطينية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

احمد، احمد. (1985). نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية)، بنها، دار المطبوعات الجديدة.

الأحمد، أمال. (1997). "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في جامعات الأردن الحكومية". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الأسمر، هنادي بدوي. (2000). "مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مدراء المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

البدرى، طارق. (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

توفيق، جميل. (1997). إدارة الأعمال. مدخل وظيفي. دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.

توفيق، صبري. (1986). ملامح الشخصية القيادية الإدارية في المنظمة الحكومية المصرية. الإدارة - مجلة علمية ربع سنوية، عدد: 2 ص (19).

حسان، محمد والصيد، عبد المعطي. (1986). البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا للمعلم و ببعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية. رسالة الخليج العربي، عدد: 6 ص (97-151).

حسن، محمد. (1989). نحو مخطط لإعداد القيادات الإدارية التربوية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم التربوية، 2.

حمود، خصر. (2002). السلوك التنظيمي. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حنفي، عبد الغفار، وأبو قحف، عبد السلام، وبلال، محمد. (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.

الخازندار، جمال الدين. (1995). الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية. مجلة الإداري، عدد: 69، ص(169-206).

الخطيب، رداح، وأبو فرسخ، وفاء. (1996). الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية - (31).

خلوف، إبراهيم. (1999). "مستوى فاعلية الاتصال الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة اربد". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الربابعة، إبراهيم. (1996). "تمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقتهم مع المعلمين في محافظة عجلون". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

رمضان، حسن. (2001). "الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة ما بينها في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

دره، عبد البادي والمدهون موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم محمد علي. (1994). الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات (منهج علمي تحليلي). المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.

دليو، فضيل.(2003). الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

السعود، راتب وبطاح، احمد. (1993). اختيار مدير المدرسة الثانوية بالأردن. أسس مقترحة. مجلة أبحاث اليرموك، عدد:9، ص(195-227).

السعيد، محمد.(1998). "النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون العاملون معهم". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قابوس، عُمان.

سلامه، كايد. (1999). تنمية المهارات القيادية. ورقة عمل، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

شبيطة، مها توفيق.(2001). "أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري الداخلية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتهما في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الشلعوط، فريز. (1994). "درجة رضا مديري التربية والتعليم في الأردن عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرياتهم". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشماع، خليل، والعلي، وجيه، وناجي، عاملة، وسليمان، مؤيد (1982). مبادئ إدارة الأعمال. بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

الشناق، معن سرور محمد.(2001). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد.

شهاب، موسى.(1989). "معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

طبعوني، هاله صالح.(1997). "العلاقة بين نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية ودرجة مشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرار". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الطويل، هاني. (1986). الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها المعاصرة. المكتب الجامعي الحديث، مصر، الإسكندرية.

الطويل، هاني. (1989). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، عمان: الجامعة الأردنية.

الطيب، احمد. (1999). الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها المعاصرة. المكتب الجامعي الحديث، مصر، الإسكندرية.

عبد الباقي، صلاح الدين. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

عبد الرحمن، ميساء نجيب(2001). "الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- عبد الرحيم، زهير.(1996). "أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

عبد الفتاح، نبيل. (1992). تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان (دراسة ميدانية). مجلة الإداري، السنة 14 (48).

- العجمي، محمد حسين. (2003). الإدارة المدرسية. القاهرة، دار الفكر.
- العدوان، ياسر. (1997). القيادة الإدارية وتوجهاتها الحديثة، ورقة عمل لبرنامج الإدارة العليا، جامعة اليرموك، اربد، عمان.
- عرفه، أحمد، وشلبي، سمية. (2000). إدارة وتحديات العولمة (مدخل دحر الفراغ الإداري). جامعة نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.
- عريفج، سامي سلطي. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن.
- العسيلي، رجاء زهير. (1999). "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين كما يراها أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس: فلسطين.
- عقل، إسماعيل. (1986). "اثر التأهيل المسلكي في الجامعتين الأردنية واليرموك في تحسين مهارات الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عماد الدين، منى. (2001). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية. رسالة المعلم. عدد: 4، ص (102-119).
- العمرى، خالد. (2000). الموجه قائد للتغيير والتطوير التربوي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتوجيه التربوي، أبو ظبي، 2-3 نيسان.
- العميان، محمود. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العناتي، ختام. (2003). "بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة". رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عورتاني، مأمون عبد القادر. (2003). "العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

العيصرة، علي. (2003). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية. عمان، الأردن.

عيصرة، علي والفاضل، محمد. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

عيد، فاتن. (2000). "علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية "بلاشور وهيرس" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى". رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العيسى، إيمان. (1999). "العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرناسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن". رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

غيث، وليد حسن خلف. (1996). "اثر أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

فياض، رجاء. (1993). المرأة والمراكز القيادية والإشرافية في مراكز الوزارات في الأردن، دراسة ميدانية. المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، معهد الإدارة العامة: عمان.

- القرشي، عبد الله (1994). "أنماط الاتصال الإداري لعمداء كليات المجتمع في الأردن واتجاهات الطلبة نحوها". رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
- قرواني، خالد نظمي. (1997). " النمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس، فلسطين.
- القيروتي، محمد قاسم. (1989). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القليبي، سوزان. (2004-2005). الاتصال ووسائله ونظرياته. دار النهضة العربية، القاهرة.
- كنعان، نواف. (1980). القيادة الإدارية. الرياض، دار العلوم.
- كنعان، نوال. (1990). القيادة الإدارية. مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- المحبيب، عبد الرحمن. (1996). أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية. المجلة العربية للتربية، عدد: 16، ص (99-129).
- محمد، أميره علي. (2006). الاتصال التربوي. الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- مرسي، محمد منير. (1988). الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب، القاهرة.
- مرسي، محمد منير. (1995). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- المصري، أحمد محمد. (2000). الإدارة الحديثة - معلومات - قرارات. القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة.
- مصطفى، حسن وسمعان، وهيب وعاشور، حمد ومعوض، رياض. (1985). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية. (ط2) مكتبة الانجلو المصرية: القاهرة.

مصطفى ، صلاح ، والنابه، نجاة. (1986). الإدارة التربوية مفهومها -نظرياتها-
ووسائلها. دار القلم:دبي.

المومني، غازي. (1987). "اثر أنماط الاتصال الإداري مع الطلبة لدى مديري ومديرات
المدارس الثانوية في الأردن على اتجاهات طلبتهم نحو المدرسة".رسالة ماجستير غير
منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

نصر الله، عمر. (2001). مبادئ الاتصال التربوي والإنساني. دار وائل للنشر والتوزيع،
عمان، الأردن.

النيرب ، احمد محمد احمد.(2003). "الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات
ال فلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية
والطلبة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ahmad. Kaliq. (2001). Corporate leadership and workforce motivation in
analysis. **International Journal of Commerce & Management**.
V.11. No.1. pp82-102.

Bast. Mary R. (2002). Three Motivational styles (Based on the theories of
David C. McClelland). Out of the Box Coaching and working with the
Enneagram. [WWW.breakout of the box.com/Idrh\o.htm](http://www.breakoutofthebox.com/Idrh/o.htm).

Bennis, M. (2002). Effective leadership communication: selected
leadership readings retrieved May17, 2004 from [Http://www.nwlink.
com/donc_lark/leader/leadercom.html](http://www.nwlink.com/donc_lark/leader/leadercom.html)

- Bernnen, M. 2002. leadership style educational Administration & supervision Retrieved. <http://www.soencouragement.org/Leadership-styles.htm>.
- D, Ambrosio ,M.(2002). Leadership in Today's World .Internet site: Retrieved May 17,2004.,www.stsnswartz.com/Dambrsio.Htm.
- Gardona, P.(2002). Transcendental Leadership. Web site: www.Management.com/Practicalent.Leadershipstyles,htm.
- Glassman, L. & Margaret, E.(2002). The study of school climate principals communication style, principles, sex and school level, **Dissertation Abstracts International(A), 61, 443.**
- Hawkins, L., (2002). Principles leadership and organization climate: in international schools. **Dissertation Abstracts International (A). 11. 3639.**
- Hoy, W & Miskel, G. (2001). **Educational administration theory, research and practice.** Fourth ed) Mc-Grew Hill inc. New York: Random House.
- Hutton, S, & Gougean, T.(1993).Gender differences in leadership Communication. **Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration.** Houston: TX.

- Hutton, S, & Gougean, T. (1993). Gender differences in leadership communications. **Paper presented at the annual meeting of the university council for educational administration. Houston: TX.**
- Isaac, R.C. Zerbe. W. J. & Pitt. D.C.(2001). Leadership and motivation: the effective application of expectancy theory. **Journal of Management Issues. (13).** 2pp(212-227).
- Jensen, E., (1994). Educational reforms and professional development of principles. In application of university. **Journal of Management Issues. (13), 2, pp. 212-227.**
- Lussier, N & Irwin, M.(1995).Human Relation In Organization. A skill-Building Approach, Inc ,USA.
- Massaro, D, & Augusts, J. (2000). Teacher perception of school climate and principles self – reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership. **The center for education,** Winder University, one university place, Chester,PA 19013.
- Pennington, W. (1998). Principles leadership and teacher motivation in secondary schools. **Dissertation Abstracts International – A58/08,** p294.
- Remondini, J .(2001).Leadership style and school climate: A comparison between Hispanic and non-Hispanic women principals in Southern New Mexico. **Dissertation Abstract International-A 62/03,P.869.**

- Robertson, L. (2001). The relationship of communication style of public schools principals in West Virginia and their school's climate to student achievement , **Dissertation Abstracts International**. (A), 61, 4634.
- Shackleton, VS.(1995). **Business Leadership**. London. British library cataloguing in publication data.
- Taboor, B.(2002).Conflic management interpersonal Communication style of the elementary principal. **Dissertation Abstracts International** (A), 62, 2946.
- Teska, J (2003). The superintendence: effective leadership through communication. **Dissertation Abstracts International** (A), 64, 1488.
- Torrington, D & Laura, H.(1998).**Human Resource Management**, prentice hall. USA
- Ulloa, H. & Julie. M. (2003). Leadership behaviors and communications satisfaction: community college in Micronesia. **Dissertation Abstracts International** .(A), 64, 1163.
- Wallace, M.(2002) .**Toastmasters International Communication and Leadership**, Law Library recourse exchange, LLC.
- Wood, J.(2000).Establishing internal communication channels that work. **Journal of Higher Education Policy & Management** (21), (2) pp 135-150.

الملاحق

ملحق (1): قائمة المحكمين

- | | |
|----------------------|-------------------|
| جامعة النجاح الوطنية | 1- أ.د طارق الحاج |
| جامعة النجاح الوطنية | 2- د.علي حبايب |
| جامعة النجاح الوطنية | 3- د.حسني المصري |
| جامعة النجاح الوطنية | 4- د.صلاح ياسين |
| جامعة النجاح الوطنية | 5- د.سوزان عرفات |
| جامعة النجاح الوطنية | 6- د.حسن تيم |
| جامعة القدس المفتوحة | 7- د.معزوز علاونه |

ملحق (2): الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية

الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

استبانة بحث

السادة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية... المحترمين.

تحية طيبة وبعد؛

فيقوم الباحث بدراسة تهدف التعرف الى "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية".
وذلك استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية، راجياً التكرم بالإجابة عن الاستبانة بكل صراحة وموضوعية علماً بان المعلومات التي تقدمها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

رائف شحادة

أولاً: المتغيرات المستقلة:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراه

3- الجامعة: النجاح بير زيت بيت لحم

القدس الأمريكية الخليل

4- الخبرة العملية: اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

استبانة أنماط القيادة

يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً:

النمط الدكتاتوري:

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
1-	يحتفظ الإداري الأكاديمي لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات.				
2-	يؤكد الإداري الأكاديمي على الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل.				
3-	يتحدث الإداري الأكاديمي دائماً كمثل للمجموعة في الاجتماعات الخارجية.				
4-	يوجه الإداري الأكاديمي تعليماته الى أعضاء الهيئة التدريسية على بذل مجهود اكبر للمحافظة على مستوى الأداء.				
5-	يعتمد الإداري الأكاديمي على اسلوب الأمر والنهي في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس.				
6-	يتصرف الإداري الأكاديمي دون استشارة احد من العاملين.				
7-	يراعي الإداري الأكاديمي ظروف أعضاء الهيئة التدريسية عند توزيعه للمسؤوليات				
8-	يطلب الإداري الأكاديمي من أعضاء هيئة التدريس الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية.				
9-	يعتبر الإداري الأكاديمي المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.				
10-	يتولى الإداري الأكاديمي حل المشكلات ودراستها بنفسه والبت فيها.				
11-	يسعى الإداري الأكاديمي الى تطبيق تعليماته بحذافيرها.				

					12	يبدو الإداري الأكاديمي بشكل رسمي في مظهره وسلوكه.
					-13	يشجع الإداري الأكاديمي قنوات الاتصال الرسمية مع أعضاء الهيئة التدريسية.

النمط الديمقراطي:

درجة الاستجابة					الرقم	الفقرة
مخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					-14	يشارك الإداري الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس في المناسبات الاجتماعية.
					-15	يظهر الإداري الأكاديمي مرونة في تعامله .
					-16	يعامل الإداري الأكاديمي جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالعدل.
					-17	يستخدم الإداري الأكاديمي عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.
					-18	يشعر الإداري الأكاديمي أعضاء الهيئة التدريسية بالراحة حين يتحدثون معه.
					-19	يقوم الإداري الأكاديمي بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً.
					-20	يساعد الإداري الأكاديمي أعضاء الهيئة التدريسية على تطوير قدراتهم.
					-21	يسعى الإداري الأكاديمي لتلبية احتياجات المجموعة المتعلقة بالعمل بفاعلية.
					-22	يتيح الإداري الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية مجالاً للتفكير والمبادأة.
					-23	يأخذ الإداري الأكاديمي بالاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات .

					24-	يوضح الإداري الأكاديمي ما يمكن لعضو هيئة التدريس ان يتوقعه عند إنجاز الأهداف.
					25-	يناقش الإداري الأكاديمي أفكاره الجديدة مع أعضاء هيئة التدريس.
					26-	يوفر الإداري الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس كثيرا من التغذية العكسية.
النمط التسبيبي						
					27-	يسمح الإداري الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس مطلق الحرية بالعمل.
					28-	لا يتدخل الإداري الأكاديمي إلا عندما تصبح المشاكل جدية.
					29-	يسمح الإداري الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالتأجيل في أداء الأعمال.
					30-	يسمح الإداري الأكاديمي للمجموعة بان تحدد مدى تقدمها في العمل.
					31-	يعمد الإداري الأكاديمي الى حل المشكلات في مراحلها الاولى .
					32-	يكون الإداري الأكاديمي حازما في اتخاذ القرارات.
					33-	يخطط الإداري الأكاديمي لأعماله.
					34-	يهتم الإداري الأكاديمي بتفصيلات العمل.
					35-	يقدم الإداري الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بعض الخدمات الشخصية.
					36-	يفوض الإداري الأكاديمي كثيرا من السلطة للعاملين معه.
					37-	يهتم الإداري الأكاديمي كثيرا بتحقيق الأهداف المرجوة.
					38-	يؤثر الإداري الأكاديمي كثيراً في أعضاء هيئة التدريس والعاملين معه.
					39-	يلتزم الإداري الأكاديمي بمواعيد الدوام الجامعي.

استبانة أنماط الاتصال

ثانياً: يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً:

المجال الأول :

أنماط الاتصال الكتابية:

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1-	التقارير المقدمة من أعضاء الهيئة التدريسية الى الإداري الأكاديمي تحتوي على معلومات حقيقية.					
2-	التقارير المقدمة من أعضاء الهيئة التدريسية الى الإداري الأكاديمي تحتوي على جميع جوانب الموضوع.					
3-	تصاغ المعلومات المرسله في تقارير أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة متسلسلة ومنظمة.					
4-	التقارير المرسله للإداري الأكاديمي من أعضاء الهيئة التدريسية تعطي صورة صادقة عن المشكلات الإدارية.					
5-	حجم تقارير أعضاء هيئة التدريس المقدمة الى الإداري الأكاديمي كبير.					
6-	الإداري الأكاديمي يفوض من ينوب عنه لمراجعة التقارير وإيجازها له.					
7-	يرى الإداري الأكاديمي أن أسلوب المذكرات يغني عن صندوق الشكاوى.					
8-	يستطيع أعضاء هيئة التدريس مقابلة الإداري الأكاديمي في أي وقت.					
9-	يعبر أعضاء هيئة التدريس عن مشاكلهم للإداري الأكاديمي بلغة سليمة ومناسبة.					
10	يستخدم الإداري الأكاديمي المذكرات لإيصال التعاميم والتعليمات للعاملين في كليته أو قسمه.					

					11	يحفظ الإداري الأكاديمي المذكرات في ملفات خاصة كي يعود إليها عند اتخاذ القرارات.
					12	تتميز مذكرات الإداري الأكاديمي بوضوح المعلومات الواردة فيها.
					13	الإداري الأكاديمي يضع له لوحات إعلانات في أماكن بعيدة عن المكاتب وقاعات الدراسة.
					14	تقتصر لوحة الإعلانات للإداري الأكاديمي على إعلانات الإدارة.
					15	يضع الإداري الأكاديمي لوحة الإعلانات بجانب مكتبه لتكون أكثر قابلية للقراءة والاطلاع.

المجال الثاني: أنماط الاتصال الشفهية:

درجة الاستجابة					الرقم	الفقرة
مخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					16	يفضل الإداري الأكاديمي استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات.
					17	يرى الإداري الأكاديمي أن المقابلات تفيد في معرفة الآراء وعرض المشكلات من قبل أعضاء هيئة التدريس.
					18	يفضل الإداري الأكاديمي المقابلة الشخصية عن المراسلات لأنها تمتاز بالصراحة وتمكن المتقابلين من تبادل الآراء.
					19	يستغل الإداري الأكاديمي المقابلة الشخصية لتحسين الروابط الاجتماعية مع أعضاء الهيئة التدريسية.
					20	يفضل الإداري الأكاديمي الإصغاء للآخرين أكثر من التكلم معهم.

					يرى الإداري الأكاديمي أن الرحلات العلمية والترفيهية تشيع جوا من الود والألفة بينه وبين أعضاء الهيئة التدريسية وتشجعهم على التعبير عن رأيهم.	21
					يرى الإداري الأكاديمي أن الرحلات الترفيهية مضيعة للوقت ولا تستثمر في مناقشة قضايا العمل.	22
					يقوم الإداري الأكاديمي بتنظيم رحلات علمية وترفيهية وزيارات ميدانية وزيارات تبادل ثقافي مع الجامعات الأخرى.	23
					يقوم الإداري الأكاديمي بتنظيم ندوات علمية وثقافية لأعضاء هيئة التدريس من وقت إلى آخر.	24
					يفضل الإداري الأكاديمي الاشتراك بالحفلات أو الندوات بنفسه ولا يرسل مندوبا عنه.	25
					يقوم الإداري الأكاديمي بتنظيم حفلات تعارف لأعضاء الهيئة التدريسية القدامى والجدد في بداية كل عام.	26
					يوزع الإداري الأكاديمي محاضرات الاجتماعات على أعضاء هيئة التدريس كي يطلع عليها الجميع.	27
					يجتمع الإداري الأكاديمي مع كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية على حده لمعرفة مشكلاته.	28
					يحدث أن يدعو الإداري الأكاديمي إلى اجتماعات طارئة مع أعضاء الهيئة التدريسية.	29
					يناقش الإداري الأكاديمي سياسة وأهداف (كليته، قسمه) في اجتماعاته.	30
					هدف الإداري الأكاديمي من عقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس هو تبادل الرأي والمعلومات.	31

					32	يعقد الإداري الأكاديمي الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس لمتابعة تنفيذ التعليمات.
					33	يميل الإداري الأكاديمي إلى إطالة فترة الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس.
					34	يقوم الإداري الأكاديمي بعقد اجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس حسب برامج محددة.
					35	يدون الإداري الأكاديمي في محاضر الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس القرارات دون ذكر للمناقشات.
					36	يحاول الإداري الأكاديمي تجنب الاختلافات في الرأي مع أعضاء هيئة التدريس أثناء الاجتماعات.
					37	يلجأ الإداري الأكاديمي للهاتف لتوصيل معلومات أو تعليمات مهمة لأعضاء هيئة التدريس.
					38	يعتقد الإداري الأكاديمي أن التحدث شخصياً مع أعضاء هيئة التدريس أكثر فعالية من استخدام الهاتف.

المجال الثالث: أنماط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه):

درجة الاستجابة					الرقم	الفقرة
مخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					-39	يفضل الإداري الأكاديمي الاتصال بكل أعضاء هيئة التدريس بنفسه.
					-40	يفضل الإداري الأكاديمي الاتصال بالمستويات الإدارية الأدنى على الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى.
					-41	يفضل الإداري الأكاديمي أن يكون الاتصال حراً في جميع الاتجاهات.

					يفضل الإداري الأكاديمي الاتصال بنائبه على أن يتصل نائبه ببقية أعضاء هيئة التدريس.	-42
					يسمح الإداري الأكاديمي لمن هم في مستوى أدنى بالاتصال به.	-43
					يفضل الإداري الأكاديمي الاتصال بالأشخاص الذين هم في نفس المستوى الإداري.	-44
					يقوم الإداري الأكاديمي بالاتصال بالمستويات الإدارية العليا مباشرة في حالات معينة.	-45
					يرى الإداري الأكاديمي انه من الضروري الاتصال بالإداريين في وزارة التعليم العالي في حالات معينة.	-46
					يفضل الإداري الأكاديمي أن يكون الاتصال باتجاه واحد من أن يكون في اتجاهين.	-47
					يرى الإداري الأكاديمي أن الاتصال باتجاه واحد أسرع من الاتصال باتجاهين.	-48

المجال الرابع:الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات:

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	مخفضة جداً
-49	يجلس الإداري الأكاديمي بجانب أعضاء هيئة التدريس بدلاً من الجلوس مقابلهم.					
-50	يهتم الإداري الأكاديمي بنبرة وحدة وسرعة صوته أثناء الاتصال مع أعضاء هيئة التدريس.					
-51	يقوم الإداري الأكاديمي بإيصال بعض المعلومات إلى الإداريين وأعضاء هيئة					

					التدريس من خلال الرسوم البيانية.	
					يرى الإداري الأكاديمي إن حركات اليدين وإيماءات الرأس وسيلة من وسائل الاتصال مع أعضاء هيئة التدريس.	-52
					يرى الإداري الأكاديمي أن اللغة الانفعالية (كلامح الوجه، والنظرات، والابتسامة...) تلعب دورا كبيرا في الاتصال مع أعضاء هيئة التدريس.	-53
					يفضل الإداري الأكاديمي استخدام رسوم الكاريكاتير في بعض المواقف لانتقاد سلوكيات معينة.	-54
					يرى الإداري الأكاديمي أن مراقبة وجه المتكلم يزيد من عملية التواصل معه.	-55

ملحق (3): كتاب تسهيل مهمة الى نائب الرئيس للشؤون الاكاديمية.

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2007/4/24

حضرة الاستاذ الدكتور نائب الرئيس للشؤون الاكاديمية المحترم

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / رائف شحادة نايف شحادة (رقم تسجيل 10451836)

الطالب / رائف شحادة نايف شحادة رقم تسجيل 10451836 تخصص ادارة تربية في
كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به ويحتاج الى جمع معلومات حول
عدد أعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم العلمية في جامعتكم لعمل مشروع بحث بعنوان:
(العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لجمع البيانات وتوزيع الاستبيان لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

ق.أ. عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد ابو جعفر



للسطين، نابلس، ص.ب 7٠707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09)972* فاكسيل: (09)2342907، (972)3200
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (4): كتاب تسهيل مهمة الى رئيس جامعة بيت لحم.

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2007/4/24

حضرة الاستاذ الدكتور رئيس جامعة بيت لحم المحترم
بيت لحم

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / رائف شحادة نايف شحادة (رقم تسجيل 10451836)

الطالب / رائف شحادة نايف شحادة رقم تسجيل 10451836 تخصص ادارة تربوية في
كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به ويحتاج الى جمع معلومات حول
عدد أعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم العلمية في جامعتكم لعمل مشروع بحث بعنوان:
(العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لجمع البيانات وتوزيع الاستبيان لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

جامعة النجاح الوطنية / أ.أ. عميد كلية الدراسات العليا
كلية الدراسات العليا
نابلس - فلسطين
د. محمد ابو جعفر

للسطين، نابلس، ص.ب 7-707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) 972 * فاكس: (09) 2342907 (972)
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (5): كتاب تسهيل مهمة الى رئيس جامعة القدس (أبو ديس).

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2007/4/24

حضرة الاستاذ الدكتور رئيس جامعة القدس المحترم
أبو ديس / القدس

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / رائف شحادة نايف شحادة (رقم تسجيل 10451836)

الطالب / رائف شحادة نايف شحادة رقم تسجيل 10451836 تخصص ادارة تربوية في
كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به ويحتاج الى جمع معلومات حول
عدد أعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم العلمية في جامعتكم لعمل مشروع بحث بعنوان:
(العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لجمع البيانات وتوزيع الاستبيان لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

ق.أ. عميد كلية الدراسات العليا
جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
نابلس - فلسطين
د. محمد أبو جعفر

فلسطين، نابلس، ص.ب 7070 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09)972* فاكسيل: (09)2342907 (972)
2345115، 2345114، 2345113 (7) *Tel. 972 9 Nablus, P. O. Box (7) هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (6): كتاب تسهيل مهمة الى رئيس جامعة بيرزيت.

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2007/4/24

حضرة الاستاذ الدكتور رئيس جامعة بيرزيت المحترم
بيرزيت / رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / رائف شحادة نايف شحادة (رقم تسجيل 10451836)


الطالب / رائف شحادة نايف شحادة رقم تسجيل 10451836 تخصص ادارة تربوية في
كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به ويحتاج الى جمع معلومات حول
عدد أعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم العلمية في جامعتكم لعمل مشروع بحث بعنوان:
(العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لجمع البيانات وتوزيع الاستبيان لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

ق.أ. / عميد كلية الدراسات العليا


د. محمد ابو جعفر

فلسطين، نابلس، ص.ب 707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) * فاكس: /2342907 (09) (972)
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (7): كتاب تسهيل مهمة الى رئيس الجامعة العربية الامريكية.

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2007/4/24

حضرة الاساذ الدكتور رئيس الجامعة العربية الامريكية المحترم
الزبادة / جنين

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / رائف شحادة نايف شحادة (رقم تسجيل 10451836)

الطالب / رائف شحادة نايف شحادة رقم تسجيل 10451836 تخصص ادارة تربية في
كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الاطروحة الخاصة به ويحتاج الى جمع معلومات حول
عدد أعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم العلمية في جامعتكم لعمل مشروع بحث بعنوان:
(العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لجمع البيانات وتوزيع الاستبيان لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

ق.أ. عميد كلية الدراسات العليا


د. محمد ابو جعفر

فلسطين، نابلس، ص.ب 70707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09)972 * فاكسيل: 2342907(09)972
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (8): كتاب تسهيل مهمة الى رئيس جامعة الخليل.

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2007/4/24

حضرة الاستاذ الدكتور رئيس جامعة الخليل المحترم
الخليل

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / رائف شحادة نايف شحادة (رقم تسجيل 10451836)

الطالب / رائف شحادة نايف شحادة رقم تسجيل 10451836 تخصص ادارة تربوية في
كلية الدراسات العليا، وهو بصند اعداد الأطروحة الخاصة به ويحتاج الى جمع معلومات حول
عدد أعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم العلمية في جامعتكم لعمل مشروع بحث بعنوان:
(العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لجمع البيانات وتوزيع الاستبيان لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

ق.أ. / عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The relationship between patterns of leadership
behavior and patterns of communication among
academic administrators from the standpoint of the
faculty members in the Palestinian universities**

**By
Raef Shehadeh Naief Shehadeh**

**Supervised by
D. Ghassan Alhelw
Prof. ABdelNasser Kaddoumi**

**This thesis was submitted as a requirement for master degree in
education administration from the College of Graduate Studies at An-
Najah National University, Nablus, Palestine.**

2008

The relationship between patterns of leadership behavior and patterns of communication among academic administrators from the standpoint of the faculty members in the Palestinian universities

By

Raef Shehadeh Naief Shehadeh

Supervised by

D. Ghassan Alhelw

Prof. ABdelNasser Kaddoumi

Abstract

This study aimed at finding the relationship between patterns of leadership behavior and patterns of communication among academic administrators from the standpoint of the faculty members in the Palestinian universities, through answering the following questions:

- 1) What are the patterns of leadership behavior prevailing among academic administrators from the standpoint of the faculty members in the Palestinian universities?
- 2) What are the prevailing patterns of communication among academic administrators from the view of the faculty members in the Palestinian universities?
- 3) What is the relationship between patterns of leadership behavior and patterns of communication among academic administrators from the view of the faculty members in the Palestinian universities?
- 4) Are there any significant statistical mean differences at ($\alpha = 0.05$) in each of patterns of leadership behavior and patterns of communication among academic administrators from the view of the faculty members in the Palestinian universities attributed to variables of (sex, scientific qualification, practical experience, and university).

A sample of (400) faculty members in the Palestinian universities members representing 26.4% of the study population was selected from An-Najah National University , Beir Zeit University , BethLehem University , Hebron University, and the Arab American university.

The researcher used two questionnaires for this purpose ; one of them was used to measure patterns of leadership behavior , the questionnaire was developed by the researcher Alasili (1999), and used by the researcher Abdel Rahman (2001), it has been modified and developed to suit the current study , it is composed of (39) statements distributed on three patterns : (dictatorship pattern , democratic pattern, allowance pattern). The second questionnaire was used to measure to measure patterns of communication, it was developed and used by the researcher Ahmed (1997) and it has been developed and modified to suit the current study, it is composed of (55) statements distributed on four fields: (pattern of written communication, pattern of oral communication, pattern of communication upon its trends (methods), and pattern of communication through symbols, movements and expressions)

The two questionnaire were checked and proved to have a good degree of validity and reliability.

The results showed that the pattern of democratic leadership is prevailing among the academic administrators in the Palestinian universities, followed by the dictatorial pattern , then the lasiar far pattern .And regarding the patterns of communication ,the results indicated that the pattern of communication through symbols, movements and expressions is the prevailing pattern among the academic administrators in Palestinian universities followed the pattern of verbal communication then the pattern

of written communication , and finally the pattern of communication upon its trends (methods).

The results showed that there were no significant statistical mean differences at ($\alpha = 0.05$) in each of patterns of leadership behavior and patterns of communication among academic administrators from the view of the faculty members in the Palestinian universities attributed to variables of (sex, scientific qualification, practical experience). And there were significant statistical differences at ($\alpha = 0.05$) in each of patterns of leadership behavior and patterns of communication among academic administrators from the view of the faculty members in the Palestinian universities attributed to variable of university.

The results also showed that there were a correlation between the patterns of leadership behavior and patterns of communication among academic administrators in the Palestinian universities, and the democratic pattern was the highest in correlation between patterns of leadership.