

## العلاقة بين الأنماط القيادية وأنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

د/ خالد بن مسلم المشيخي

عميد كلية الآداب والعلوم التطبيقية

جامعة ظفار سلطنة عمان

### • المستخلص :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة وكذلك أنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. كما هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال لديهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (دراسة الحالة) لجمع البيانات وتحليلها من خلال بناء استبانة اشتملت على (٥٦) فقرة، بواقع (٤٠) فقرة لأنماط القيادة الأربعة (الأمر، والموجه، والمشارك، والمفوض)، و (١٦) فقرة لنمطي الإتصال (الكتابي، والشفهي). تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق المحكمين، والتحقق من ثباتها باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي بلغ (٠.٧٨)؛ ثم تطبيقها في صورتها النهائية على مجتمع الدراسة. مستخدماً أسلوب الحصر الشامل في اختيار العينة - والبالغ عدده (١٩٣) عضو هيئة تدريس بجامعة ظفار للعام الأكاديمي ٢٠١٦ - ٢٠١٧. تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) معتمداً على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبارت (T test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للاستبانة (٣.٩٢) بانحراف معياري (٠.٤٨). وكان ترتيب أنماط القيادة تنازلياً كما يلي: النمط الموجه بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، ثم النمط المشارك بمتوسط حسابي (٣.٩٥)، يليه النمط الأمر بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وأخيراً النمط المفوض بمتوسط حسابي (٣.٧٨). كذلك توصلت الدراسة إلى أن مستوى أنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للاستبانة (٣.٧٩) بانحراف معياري (٠.٥٤). وقد تصدر نمط الاتصال الكتابي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٠)، ثم كان نمط الاتصال الشفهي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٩). كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الأنماط القيادية وبين أنماط الاتصال لدى أفراد عينة الدراسة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مجالي الأنماط القيادية والاتصال تعزى لمتغير الخبرة. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة تنفيذ دورات تدريبية لتهيئة رؤساء الأقسام قبل مزاولتهم العمل ترمي إلى تبصيرهم بأبعاد عملهم الإداري والإنساني والوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، أنماط الاتصال، جامعة ظفار.

### *Leadership Patterns and Communication Patterns of Heads of Departments: Faculty Members Perspective*

*Dr. Khalid Muslem Al Mashikhi*

#### Abstract

*The present study attempted to explore faculty members' perceptions about the patterns of leadership and communication of heads of academic*

departments at Dhofar University. The study also aimed at identifying the nature of the relationship between their leadership and communication patterns. For data collection and analysis, the study adopted the descriptive (case study) approach by designing a questionnaire that contained (56) statements, (40) of which addressed four types of leadership (authoritative, guide, participatory, consultative), and (16) statements for the two communication patterns (written and verbal). The questionnaire was validated by reviewers and its stability was tested via Cronbach's alpha reliability factor which scored (78%). The questionnaire was then distributed to the target population (N=193) faculty members, selected via comprehensive survey sampling technique, at Dhofar University for the academic year 2016-2017. Data was analysed via (SPSS), based on mean, standard deviation, T-Test, and (One Way ANOVA). Results show that faculty members perceived higher leadership patterns in the heads of academic departments, where the questionnaire overall average was (3.92) with standard deviation (0.48). Results also revealed that the descending order of the leadership patterns was as follows: guide with mean (4.04), then participatory with mean (3.95), followed by authoritative with mean (3.89), and finally consultative with mean (3.78). The study also revealed that the communication patterns of the heads of departments at Dhofar University as perceived by faculty members were higher, where the overall mean of the questionnaire was (3.79) with (0.54) standard deviation. The written communication pattern was rated higher with mean (4.10), followed by the verbal communication pattern with mean (3.99). Results also indicate positive statistically significant relationship at the level (0.01) between the leadership patterns and communication patterns of the subjects, but no significant difference between-and-at level (0.05) in the informants' responses pertaining to the patterns of leadership and communication. This was attributed to the variable experience. The study recommends, among others, preparatory job-related training for heads of the departments to raise their awareness for the humanistic, professional and administrative aspects of their jobs prior to their actual performance of their duties.

**Key words:** leadership patterns, communication patterns, Dhofar University

#### • المقدمة :

تعد المؤسسات التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، وتمثل الجامعات أحد أهم هذه المؤسسات التي تقع عليها مسئولية تحقيق الإدارة التربوية لمواكبة الثورة العلمية المذهلة.

والقيادات التربوية في هذه المؤسسات تعتبر العنصر الحركي في تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا يفرض على تلك القيادات توفر قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحويلات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار (الروقي، ٢٠١٢)

يتطلب من الإدارة الجامعية الاهتمام باختيار أعضاء الهيئة التدريسية فيها ممن يملكون الكفاءات والقدرة، والمؤهلات العلمية والإدارية ، ليكونوا القدوة الصالحة المؤمنة بالرسالة الجامعية، ويمتلكون القدرة على التفاعل الايجابي مع زملائهم من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة والطلبة (دحلان، ٢٠١٣)

وأينما وجدت الجماعات فإنها تتطلع إلى وجود قائد، له سمات وخصائص ومهارات تميزه عن غيره في التأثير على من حوله، حيث يوجد في كل منظمة مستويات إدارية متعددة ضمن هياكلها التنظيمية، ترجع إلى اختلاف وتنوع الأساليب المتبعة في إدارة الأفراد، والقيادة في جوهرها هي التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، واختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه يعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها (عسيري، ٢٠١٤)

وهذا ما أكدته دراسة korkmaz (٢٠٠٧) على ان غياب بعض انماط القيادة عن المدراء أو رؤساء الأقسام مثل النمط التحويلي يجعل العاملين يفتقرون إلى الحماس ويكونون غير قادرين على تحقيق عملية التعليم الفعال، مما يؤثر على الطلاب بشكل سلبي، وأن عدم إشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار يفقدهم الاهتمام في وظائفهم، حيث يعد النمط القيادي الذي يختاره القائد التربوي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها، وفي خلق الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثمارا فاعلا في التحصيل العلمي للطلبة.

وقد خلصت دراسة القاروط (٢٠٠٦) إلى مجموعة من التوصيات كان من اهمها تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام لتحسين ممارساتهم وأنماطهم القيادية، وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى جوده التعليم .

فالقائد التربوي دور حاسم في سلوك العاملين وفي إيجاد الجو العلمي الفعال في المؤسسة التربوية ، وهذا ما أشار اليه mwangi (٢٠١٣) إلى دراسة الأنماط القيادية والبحث فيها لما لها من أهمية الإتصال مع الآخرين ونجاح المؤسسات التعليمية. والقدرة على الاتصال مع الآخرين، بطريقة بناءة، 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 (الخليفي، ٢٠١٠)

والقيادات التربوية مطالبة بالاهتمام بالاتصال لأنه يعد إحدى المهارات الأساسية التي يجب على القائد إتقانها، ولا ريب ان الاتصال الفعال يعد أهم الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا يجب ان تتوفر لدى القيادات التربوية وخاصة في الجامعات القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة، ضمانا للوصول للبيانات والمعلومات بسهولة ووضوح وبالسرعة المناسبة (الشمري، ٢٠٠٩، ٥٠). والعملية التربوية أصلا هي عملية اتصال، والقائد التربوي لا يمكن ان 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 ( الحارثي، ٢٠٠٩ ). فالإتصال 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 الإتصال ( Timothy, 2011 )

وبناء على ما تقدم ذكره من أهمية القيادة الإدارية والإتصال 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 بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة، جاءت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وأنماط الإتصال في جامعة ظفار.

#### • مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

نظرا لتأكيد معظم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة على مهارات الإتصال وأشكالها وأنواعها بوصفها مهارة ضرورية لرؤساء الأقسام مثل دراسة (دحلان، ٢٠١٣)، ( الروقي، ٢٠١٢ )، ( الصليبي، ٢٠٠٨ ). وكذلك تأكيد العديد من الدراسات على أهمية التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مثل دراسة دراسة (الشحري، ٢٠١٢) التي كان من اهم توصياتها ضرورة إجراء تدريب خاص ومكثف لرؤساء الأقسام والمدراء عند استلامهم لمناصبهم؛ من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة، وأثر كل منها على أداء العاملين تحت قيادتهم.

وبعد إطلاع الباحث على الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين وجد انه تم تناول كل منهما على حده دون تناول هذين المتغيرين معا وخاصة لرؤساء الأقسام بالجامعات، لذا رأى الباحث ضرورة الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية وأنماط الإتصال لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- « ما الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار؟
- « ما أنماط الإتصال السائدة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار؟
- « ما العلاقة بين الأنماط القيادية وأنماط الإتصال لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار؟
- « هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية عند مستوى (٠.٠٥) لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار تعزى لمتغير الخبرة العملية ؟

« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الاتصال عند مستوى (٠.٠٥) لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار تعزى لمتغير الخبرة العملية ؟

#### • أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية بالنقاط الآتية:  
 « تعد الدراسة الحالية في حدود علم الباحث الأولى في سلطنة عمان في الموضوع الذي تناولته وهو العلاقة بين الأنماط القيادية وأنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار، وبالتالي مراعاة ذلك من قبل المسؤولين في الجامعة ومحاولة الإفادة من نتائج هذه الدراسة.  
 « يتوقع أن يتم الإفادة من نتائج الدراسة في إطار تفعيل وتحسين وتطوير الأنماط القيادية مما ينعكس على مهارات الاتصال ضمن المؤسسة التربوية عبر إجراء دورات وبرامج وورش عمل لرؤساء الأقسام.  
 « الإسهام في تزويد رؤساء الأقسام بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي لنوع نمطهم القيادي الإداري في تعاملهم مع أعضاء هيئة التدريس من خلال نتائج الدراسة.

#### • أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:  
 « التعرف إلى الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة ظفار.  
 « التعرف إلى أنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام في جامعة ظفار.  
 « التعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية وأنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار.  
 « التعرف إلى تأثير متغير الخبرة العملية على كل من الأنماط القيادية من جهة، وأنماط الاتصال من جهة أخرى لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة ظفار.

#### • حدود الدراسة:

« اشتملت الدراسة على جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار.  
 « تم إجراء الدراسة في الفصل الأول من العام 2016  
 « ركزت الدراسة على الأنماط القيادية بأبعادها الأربعة (الامر، الموجه، المشارك، المفوض) وأنماط الاتصال ( الكتابية ، الشفوية) .

#### • مصطلحات الدراسة:

#### • النمط القيادي:

يعرف الباحث النمط القيادي إجرائياً على أنه مجموعة من السلوكيات والصفات القيادية التي يتميز بها رؤساء الأقسام بجامعة ظفار منذ ولادتهم أو قد يكون اكتسبها من البيئة المحيطة بهم، وتصبح جزءاً كبيراً من شخصيتهم، ويكون لها تأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس بتلك الأقسام .

• **نمط الاتصال :**

يعرف أجراءياً بأنه التفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما رئيس القسم بجامعة ظفار الذي يبدأ بالحوار والأخر عضو هيئة التدريس الذي يتفاعل تجاه الرسالة الموجهة إليه بأي طريقة من الطرق.

• **الإطار النظري:**

يتناول الإطار النظري لهذه الدراسة الأنماط القيادية كما يتناول أنماط الاتصال، وفيما يلي بيان ذلك:

• **أولاً: الأنماط القيادية**

• **مفهوم القيادة:**

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات تتحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسئولة يتعذر عليها ممارسة نشاطاتها المرغوبه فيها، بل وقد تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها (الشحري، ٢٠١٢).

وأفاد عسكر (٢٠١٢) على أن القيادة تمثل القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات بحكمة وعقلانية، وباستخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، وامتلاك القدرة على التأثير والإقناع والإبداع والتغيير، والتوفيق بين طموحاته وطموحات المرؤوسين بهدف تحقيق الخطط المرسومة للمؤسسة بدقة وفاعلية.

ويرى مدين (٢٠١٣) أن تعريف القيادة القابلة للتطبيق مع مؤسساتنا العربية هي القيادة بالقلب والعقل، بالقلب لأنه الوسيلة للتأثير في سلوك الآخرين ودليل على القرب منهم والعمل من أجلهم، وبالعقل لأنه وسيلة التخطيط والتفكير والإنتاج وصنع القرارات السليمة.

وهذا ما أكدته دراسة رامبو وادينو (rambo&odundo, 2013) التي أظهرت نتائجها أن القيادة المستبدة لها تأثير سلبي على أنماط الاتصال، وأن القيادة الديمقراطية لها تأثير إيجابي على أنماط الاتصال.

مما سبق يمكن القول بأن القيادة هي القدرة على توظيف وتحفيز طاقات أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة ظفار وتوجيههم بكل دقة وإتقان للتحرك في الاتجاه السليم لتحقيق أهداف تلك الجامعة.

• **أهمية القيادة وخصائصها:**

تكمن أهمية القيادة فيما يقوم به القائد من مهام ومسؤوليات في تناسق ومواءمة، وربط كل ذلك بالعمل، وخاصة أن القائد هو المسؤول الأول والأخير عن التأكد من كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة، وعن ممارستها لكافة مسؤولياتها بشكل سليم، وعن مدى تحقيقها لأهدافها وكيفية تحقيق تلك الأهداف (القحطاني، ٢٠٠٨، ١٦).

وتنبع أهمية القيادة في أن العمل الإداري لا يقتصر على تحقيق أهداف الوحدة التي يعتلي هرمها القائد ويوجه تأثيره على تابعيه فقط، بل أن نجاح القيادة قائم على الموازنة والاهتمام بالأهداف الشخصية للتابعين له وما يحلمون بتحقيقه، بحيث يجعل القائد كلا الهدفين في مستوى واحد من الأهمية (الغامدي، ٢٠١٣).

وقد أشارت دراسة رامبو واودونو (Rambo, & Odundo, 2013) إلى تأثير الأنماط القيادية على دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث وجدت الدراسة أن بعض المتغيرات أثرت سلباً على دافعية الإنجاز لل أعضاء هيئة التدريس، مثل (الانتقاد العلني، واللغة المسيئة، واستخدام التهديدات، وتصيد الأخطاء)، في حين أن البعض الآخر له تأثير إيجابي على دافعية الإنجاز لل أعضاء هيئة التدريس، مثل (سرية قضايا المعلمين، تقدير جهد أعضاء هيئة التدريس).

وقد حدد عسكر (٢٠١٢) خصائص القيادة في أنها القدرة الإستشرافية للمستقبل، إتباع سياسة العدل والإنصاف ليحظى بتقدير العاملين، مواجهة التحديات بصبر وحكمة، و وجود تفاهم وتعاون مشترك في بيئة العمل.

#### • المهارات الأساسية للقائد:

يتطلب نجاح كل قائد أن يتميز بصفات ومهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة (القائد – التابعون - الموقف) فلا بد أن يمتلك أو يكتسب مجموعة من المهارات، وهي:

« مهارات فنية: أن يكون القائد مجيداً لعمله، ومتقناً لإياه، وملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، وعارفاً لمراحلها، وعلاقاتها، ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركاً للطرق والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل (شاهين، ٢٠١٣، ٢٠).

« مهارات إنسانية: ويعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين، وعلاقاتهم، ودوافعهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم؛ لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً، ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً، وذلك يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة (العلاق، ٢٠١٠، ١٥).

« مهارات ذهنية: وتتمثل في القدرة الذهنية والفكرية التي تمكن رئيس القسم أو القائد تبصر أهداف المؤسسة، وتحديد سياساتها، وخططها، واستشراف مستقبلها برؤية ثاقبة، وقدرة عالية من الفراسة، والحدس القائم على إدراك معالم المستقبل، وما ينبغي أن تسير المؤسسة في إطاره من رؤية واضحة (شاهين، ٢٠١٣، ٢١).

« مهارات فردية: أن المهارات الفردية، أو الشخصية التي يمتلكها الفرد تعزز من قدراته التأثيرية في الآخرين، والتي تتمثل بالقدرات الجسمية والابتكار

وغيرها من المهارات التي ترتبط بطبيعة الفرد الجسمية، والعقلية، والسيكولوجية، وغيرها (حمود، ٢٠١٠).

#### • أنماط القيادة:

هناك تصنيفات عديدة لأنماط القيادة، فمنها :

#### • تصنيف ماكس فيبر (Max Webber)

حيث قسم القيادة الى النمط التقليدي وهو نوع القيادة التي يرضيها الناس على شخص ما يتوقعون منه القيام بدور القيادة، فهي تقوم على أساس تقديس، واحترام الصغير للكبير، وطاعته باعتباره الأكثر إدراكا، ووعيا، ويسود هذا النوع في المجتمعات الريفية، والقبلية، وهذا النوع من القيادة يحاول المحافظة على الوضع الراهن، ويعمل على مقاومة أي تغيير تعزيرًا للسلطة، وتدعيما للنفوذ (شاهين، ٢٠١٣، ٣١)، ونمط القيادة الجذاب حيث يتمتع الفرد في هذا النمط بصفات شخصية تجعله محبوبا، ويمتلك جاذبية قوية، لذلك يرى العاملون معه أنه يتمتع بقوة خارقة، وأنه منزه عن الخطأ فله الولاء الكامل، ويصلح هذا النمط للمنظمات الرسمية، والزعامات الشعبية، والحركات الاجتماعية (العجمي، ٢٠١٠)، والنمط العقلاني والذي يقوم على أساس المركز الوظيفي، أي أنه يقوم على سيادة القوانين، واللوائح، ويتميز بأنه غير شخصي، حيث تكون الطاعة فيه نابعة من القوانين، والأصول، والمبادئ، ولا دخل للاعتبارات الشخصية (العجمي، ٢٠١٠).

#### • تصنيف القيادة الإدارية لأنماط القيادة :

وينقسم الى نمط القيادة المستبدة، حيث يستخدم هذا النمط القوة في التعامل مع المرؤوسين، فالقائد يرى أن التعليمات التي يصدرها أوامر، ويستخدم القوة، ولا يكتفي بهما بل يلجأ إلى استخدام أسلوب تقديم الإغراءات، المرؤوس يتلقى من قائده رسائل ذات حدين على سبيل المثال : "إذا لم تعمل بطريقتي ستضع نفسك أمام مشكلة"، و"إذا عملت بالطريقة التي أريدها فسوف آخذ ذلك بعين الاعتبار، وأهتم بأمرك"، كما أن القائد هو من يسير العمل، وينفرد بالقرارات الخاصة بعمله (الحريري، ٢٠١٠)، ونمط القيادة المتساهلة-الدافئة الذي يحاول الحفاظ على المعنويات، حيث توجد علاقة وثيقة بين زيادة الإنتاج، والمعنويات، ولتعزير المعنويات يحاول القائد معاملة المرؤوسين بدفء، وبشكل ودي، وبفهم عميق بأن الجميع بشر، وكل إنسان معرض للخطأ، لكن من عيوب هذا النمط أن القائد فوضوي، وغير منظم، والإجراءات، والتعليمات، والقواعد التي يتبعها قليلة، فهو يرى أن العمل سيجري بشكل انسيابي إذا كان المرؤوسون سعداء، كما أن للقيادة قدرة هائلة على تعزيز كل الأعمال، بينما لا يتحدث القائد أبدا عن الأعمال الفاشلة، ولا ينتقدها، فهو يمنح المكافآت بشكل سخي دون التمييز بين العامل المنتج، وغير المنتج، وهذا الأمر يقض حائلا أمام تطور المؤسسة (الحريري، ٢٠١٠)، ونمط القيادة التشاركية، والذي يركز على النتائج، فهو يهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع

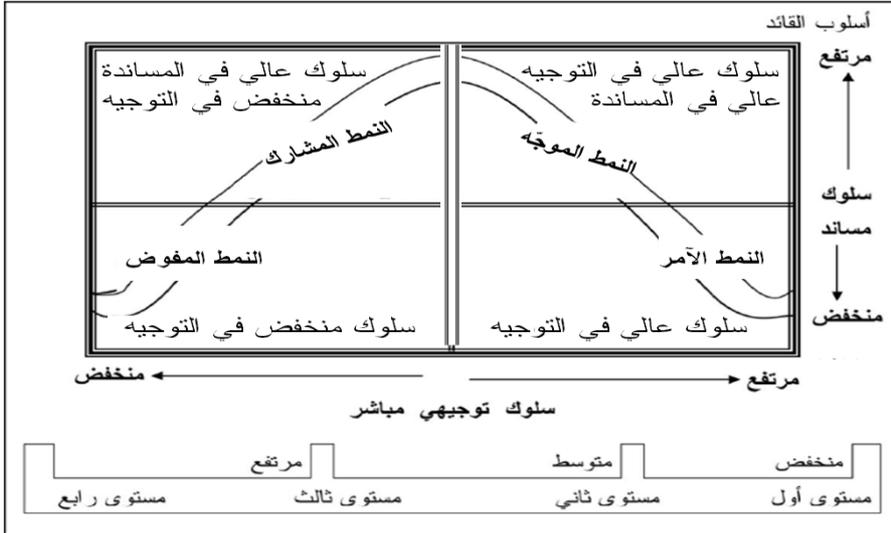
المرؤوسين، فالقائد يطلب أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوس من عمل، فهو يضع أهدافا صعبة تحتاج إلى عمل شاق، وهو بذلك يسعى لمساعدة المرؤوسين في تطوير أنفسهم من الناحية المهنية، والعلمية، والمهارية، مع تقديم الحوافز التي يحتاجونها، كما أن القائد يطلب الكثير من المساعدة، والآراء من مرؤوسيه لإتقان عمله، كما أنه يقدم لهم الاستشارات، والمعلومات التي يحتاجون إليها، لذا فهو يؤمن في الإدارة بالمشاركة (الحريري، ٢٠١٠).

#### • ٥- نظريات القيادة:

تعددت تقسيمات الباحثين في الإدارة حول نظريات القيادة، وأكثر التقسيمات شيوعا ما اتفقت عليه العديد من الدراسات كدراسة آل زبران (٢٠١٣) وعسكر (٢٠١٢) والعرايب (٢٠١٠) والسبيعي (٢٠٠٩) وغيرها، وتم تصنيفها وفق ثلاث مداخل رئيسية، مدخل السمات، المدخل السلوكي والمدخل الموقف.

#### • ومن أشهر النظريات الموقفية: نظرية هيرسي وبلانشارد:

حيث ذكر السبيعي (٢٠٠٩) أن نظرية هيرسي وبلانشارد (Hershey & Blanchard) تقوم على افتراض أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين، وبناء على ذلك فإن فاعلية القيادة تتوقف على قدرتها على تحديد مستوى نضج المرؤوسين، كما تفترض النظرية أن هناك أربع مراحل لنضج الموظفين، وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب من القائد اتباع السلوك المناسب لكل مرحلة، حيث يتغير أسلوب القيادة تبعا لمرحلة النضج. ويمكن استنباط أربعة أساليب قيادية من نظرية نضج المرؤوسين، كما يوضحها جراي (١٩٨٨) في الشكل (١) كما يلي:



الشكل (١) نموذج هيرسي وبلانشارد المصدر (جراي، ١٩٨٨، ٤٣٦)

• **الأسلوب القيادي القائم على التوجيه المباشر للمرؤوسين (النمط الأمر):**  
فالقائد هنا يحدد الأهداف والدور الذي يقوم به كل فرد وهذا الأسلوب القيادي عالي في التوجيه منخفض في المساندة ويكون أكثر فعالية عندما يكون مستوى النضج الوظيفي لدى المرؤوسين أقل من المتوسط وكذلك عندما تنعدم الرغبة لدى الجماعة في تحمل المسؤولية.

• **النمط القيادي (النمط الموجه):**  
يقوم على أساس إيجاد نوع من التوازن بين التركيز على العمل ومراعاة ودعم الجانب الإنساني، كما يكون هذا الأسلوب عالي في التوجيه وعالي في المساندة وفعالاً عندما يكون لدى منسوبي التنظيم الرغبة في الأداء الجهد لكن تنقصهم القدرات والخبرات والمهارات اللازمة للقيام بالعمل كما يجب، وتحمل مسؤولية في هذه الحالة، كما يلزم القائد في هذه الحالة بناء قنوات اتصال فعالة ذات اتجاهين بين القائد وأتباعه لشرح وإقناع المرؤوسين بأهمية التوجيهات في العمل والإجابة على استفساراتهم.

• **نمط المساندة (النمط المشارك):**  
في هذا النمط تكون المساندة عالية والتوجيه منخفض، ويكون الأسلوب القيادي أكثر فعالية عندما يكون لدى الأفراد القدرة على الأداء الجيد وكل ما يحتاجونه إفساح المجال لهم للمشاركة الفعالة في كافة الأنشطة التنظيمية، والأسلوب القيادي المبني على الثقة والعلاقات الجيدة بدلاً من التوجيهات وإصدار الأوامر.

• **النمط المفوض:**  
القائد هنا لا يتدخل كثيراً في العمل فالمساندة منخفضة والتوجيه منخفض لأن درجة نضوج المرؤوسين عالية ولديهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس على القيام بواجباتهم وتحمل المسؤولية بكل فعالية، هنا يصبح أسلوب التفويض أفضل الأساليب القيادية (السواط، ٢٠٠٧).

وتبرز أهمية نظرية هيرسي وبلانشارد في الاهتمام بنضج العاملين في العمل ونضج العاملين النفسي، وتم وضع توصيات عدة للقيام بدراسات وبحوث تهتم أكثر بهذه النظرية وذلك للكشف عن إيجابياتها ومدى ملائمتها للمجتمع المحلي مثل دراسة حفيظ (٢٠١٣)، بالإضافة إلى توصية الحراحشة (٢٠٠٨) لإجراء دراسات مقارنة بين الجامعات العامة والجامعات الخاصة عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي ومستوى أنماط الاتصال لل أعضاء هيئة التدريس، وايضا الاستمرار في إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تتناول دور رئيس القسم كقائد تربوي، للتعرف على الأنماط القيادية التي يجب ان تسود في الجامعة.

• **ثانياً : أنماط الاتصال:**  
العالم الذي نعيشه اليوم يقوم على الاتصال، نعمل يمكن أن نتخيل أمرعوا يعيش بدون اتصال سواء كان في المنزل والعمل - الجامعة - الملعب، فإن معظم نشاطات البشر هي اتصاليه.

• مفهوم الاتصال:

عرف ( الشرايدة، ٢٠١٠) الاتصال بأنه " مفهوم الاتصال يشير إلى العلمية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه"، كما عرفه (هاشم، ٢٠١١) بأنه " علمية يقوم بها الشخص في ظرف ما بنقل رسالة ما تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات، أو المشاعر إلى الآخرين لهدف ما عن طريق الرموز بغض النظر عما قد يتعرضها من تشويش.

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص العناصر الآتية:

« إن الاتصال عملية، وهذا يعني بأن سلسلة من العمليات أو الأحداث المستمرة المتحركة دائما تجاه موقف أو هدف ذلك أن الاتصال ليس كيانا جامدا وثانيا، في دنيا الزمان والمكان، ولكنه عليمه فيما مكسبة يتم استخدامها لنقل المعاني والقيم الاجتماعية والخبرات المشتركة.

« القائِم بالاتِّصال (المِتَّصل) يعني وجود من يقوم بالاتصال، وقد يكون شخصا عاديا أو معنويا (مؤسسة - شركة) وهو الطرف الذي يبادر بالاتصال ويوجه رسالته إلى شخص أو أكثر.

« الرسالة: ونعنى بها المعلومات والآراء والمشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المتصل (القائم بالاتصال) بنقلها إلى الآخرين عبر الرموز، التي قد تكون صوتية مثل الكلام، أو صورية مثل الكتابة، أو حركية مثل الإشارات أو تكون خليطا من أشكال الرموز هذه.

« المتلقى: ونعنى به الآخرين الذين يتلقون الرسالة سواء كان المتلقي فرداً أم جماعة أم مؤسسة - أم جمهوراً جماهير.

« الهدف: عملية الاتصال يجريها القائم بالاتصال لهدف ما قد يكون للتأثير أفكار ومشاعر أو اتجاهات أو آراء المتلقين للرسالة.

« نقل الرسالة (الوسيلة) الرسالة يتم نقلها عن طريق وسيلة ما، وفي حالة الاتصال الشخص يتم نقلها عن الطريق الشفهي، وفي حالة الاتصال الجماهيري قد يتم نقلها عبر وسائل الاتصال الجماهيرية.

« التشويش: مهما كان نوع العملية الاتصالية ومشواها، أأم أما نوع الوسيلة المستخدمة، فإن هناك بعض عناصر التشويش التي يحتمل أن تتداخل في العملية الاتصالية مما يتمكن أن تؤثر نجاح العملية الاتصالية.

• مكونات عملية الاتصال:

عملية الاتصال تعتمد على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر في النهاية على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات وهي على النحو الآتي: ( الحارثي، ٢٠٠٩)

• المرسل sender:

هو الشخص يصيغ أفكار في رموز تعبر عن معنى وتحول إلى رسالة توجه إلى جمهور معين. ويؤثر على المرسل أمور كثيرة، منها:

« مهارات الاتصال: توجد خمس مهارات أساسية يجب توافرها وهي خمس (الكتابة. التحدث. القراءة. الاستماع. القدرة على التفكير ووزن الأمور) لأن القدرة على التفكير تساعد في تحديد الأهداف.

« اتجاهات المصدر: اتجاهات المصدر تكون نحو نفسه ونحو الموضوع ونحو المتلقي اهتزاز الثقة في النفس يؤثر على عملية الاتصال وقوة الثقة في النفس تساعد في قرة عرض الرسالة .

« مستوى المعرفة: مستوى المعرفة تؤثر في طبيعة وتكوين عملية الاتصال لدى المرسل لاننا لا نستطيع أن ننقل رسالة لا نعرف مضمونها ولا نستطيع أن نقول شيء لا نعرفه فكلما كانت المعرفة ومستوياته متساوية أو متشابهة لدى الطرفين كانت العملية أكثر وضوح.

« النظام الاجتماعي والثقائي: يتأثر المرسل بمركزه في النظام الاجتماعي والثقائي لكي نحدد فاعلية الاتصال علينا أن نعرف أنواع النظم الاجتماعية التي تعيش فيها من خلال الاطار الثقائي والاجتماعي الذي يعيشه (معتقدات - عادات وقيم . أواع السلوك المقبولة والمعتبر مقبولة التطلعات . التوقعات الخاصة وغيره لان مركز المصدر في النظام الاجتماعي والثقائي سيؤثر عليه وعلى سلوك الشخص بشكل عام.

#### • ٢. المتلقي receiver :

المتلقي هو أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب و المستمع المهم عندما نتحدث، ويجب أن يضع المصدر في اعتبار طبيعة المتلقي حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة، والمتلقي لا يستقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة، وإنما يقوم بعملية ينطرح وينقية حسب سماته النفسية والاجتماعية ومستوى تعليمه واتجاهاته.

#### • الخبرة المشتركة Field of Experience:

كل فرد منا يحم نطاق من الخبرات والعادات والتقاليد والمعارف والاتجاهات والسلوكيات التي تصاحبه أينما ذهب، وحيث يكون الأشخاص الذين نتصل بهم لديهم خبرة حياتية مشابهة لنا، فإن فرص التفاهم وتحقيق النجاح في الاتصال يكون متاحا بطريقة فعالة.

#### • الرسالة message:

الرسالة هي مضمون السلوك الاتصالي، فالإنسان يرسل ويستقبل كميات ضخمة ومتنوعة من السائل، بعض الرسائل يتسم بالخصوصية (مثل الحركات والايحاء والإشارة والابتسامة والنظر، وبعض الرسائل يتسم بالعمومية مثل (الندوات - المحاضرات المؤتمرات الصحف - المجلات الراديو والتلفزيون السينما).

#### • ٥. الوسائل (القنوات) channels:

الرسائل تصل المتلقين عبر قنوات متعددة، فالرسائل الشخصية تستقبلها عن طريق الحواس (السمع. النظر. الشم. اللمس. التذوق) والرسائل العامة تتلقاها

عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية، تتسم بعض الوسائل بكونها أكثر فاعلية من وسائل أخرى وتشير التجارب إلى أن كل فرد لديه قنوات مفضلة في استقبال الرسائل عن القنوات الأخرى .

#### • أنواع الاتصال:

ينقسم الاتصال إلى قسمين الاتصال اللفظي والاتصال الغير لفظي والذي يقوم على أساس اللغة المستخدم وهو النوع الأول والثاني يعتمد على مستوى الاتصال من حيث أنه ذاتي وشخصي وجمعي وعام ووسطي وجماهيري (الخليفي، ٢٠١٠)

#### • أولاً: الإتصال من حيث اللغة المستخدمة:

كلمة "لغة" لا ينبغي أن تقتصر على اللغة اللفظية، فالتعبير بالصور والموسيقى والحركة واللون بصيغ لغة توافر خاصتين أساسيتين في اللغة هما:  
 « اللغة تتكون من مجموعة من المفردات تحكم تركيبها قواعد خاصة تمنحها معاني خاصة.

« أن تكون المفردات له نفس المعنى بطرق مختلفة لذا جاءت فكرة إنشاء القواميس والمعاجم لهذه الخاصة، وفي ضوء ذلك يمكن تقسيم الاتصال الانساني في حسب اللغة المستخدمة إلى قسمين:

#### • الاتصال اللفظي:

وهو الاتصال الذي يكون منطوقاً يتدرکه المستقبل بحاسة السمع، وقد بدأ هذا النوع من الاتصال، عندما تطورت المجتمعا وأصبحت قادرة على صياغة كلمات ترميز إلى معاني محددة.

والاتصال اللفظي يجمع بين الألفاظ المنطوقة والمرموز الصوتية.

#### • الاتصال غير اللفظي:

وهو يحتوي على كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة لفظية، ويسمى أحيانا اللغة الصامتة ويقسمه العلماء إلى ثلاث: ( حكيم، ٢٠٠٩)

« لغة الإشارة وهي لغة تتكون من الاشارات البسطة أو المعقدة تستخدم في الاتصال.

« لغة الحركة أو الافعال: وهي التي تحتوي جميع الحركات التي يأتيها الانسان لينقل إلى الغير ما يريد من معاني أو مشاعر.

« لغة الأشياء وهي التي يقصد بها كمصدر للاتصال غير كل ماسبق فعل الملابس والأشياء التاريخية الت يتنقلنا من زمن إلى آخر أو اللألون المعبرة عن أشياء أحياء اللون الأسود، اللون الأبيض وغير هامة.

#### • منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### • أولاً: منهج البحث في الدراسة :

استخدام الباحث المنهج الوصفي بهدف الكشف عن الأنماط القيادية وأنماط الاتصال السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة ظفار والعلاقة بينهما، مع تفسير الانماط السائدة وكيفية الاستفادة منها.

• **ثانياً: إجراءات الدراسة :**

• **١- عينة الدراسة :**

تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة ظفار الثلاثة كلية الآداب والعلوم التطبيقية وكلية التجارة، وكلية الهندسة خلال العام الأكاديمي 2016/2017، والعينة هي نفسها مجتمع الدراسة والبالغ ( 193 ) عضو هيئة تدريس.

• **٢- أدوات الدراسة :**

لقد مر إعداد الاستبانة بالخطوات الإجرائية التالية:

« تم دراسة الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة المرتبطة بالأنماط القيادية وأنماط الاتصال، لتكوين الإطار النظري للدراسة والتعرف على الأسس النظرية والفكرية المتعلقة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في إعداد الإطار النظري وأداة الدراسة.

« إعداد الاستبانة في صورتها الأولية من ( ٦٣ ) فقرة، وتم التعديل عليها من قبل المحكمين وأصبح عدد الفقرات ( ٥٦ ) فقرة موزعة على مجالين: الأول الأنماط القيادية، والثاني أنماط الاتصال، حيث أشتمل المجال الأول على ( ٤٠ ) فقرة، والمجال الثاني (أنماط الاتصال) ( ١٦ ) فقرة، ويقابل كل فقره من فقرات كل مجال قائمة تحمل البدائل: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لاوافق، لاوافق بشدة)، مع إعطاء كل عبارة درجة على الترتيب (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) لتتم معالجتها إحصائياً.

« التحقق من صدق الاستبانة: لمعرفة صدق الاستبانة ومدى صلاحية استخدامها في قياس الأنماط القيادية وعلاقتها بأنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم الاعتماد على الصدق الظاهري، وعرضت الأداة في صورتها الأولية على ( ٦ ) من المحكمين محلق (١)، لإبداء آرائهم في مدى وضوح مدلول الفقرات وسلامة صياغتها وملاءمة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات المتعلقة بتعديل صياغة بعض الفقرات ونقل بعض الفقرات من مجال لآخر، وتم إجراء التعديلات الموصى بها.

« التحقق من ثبات أداة الدراسة ( الاستبانة): تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) لإيجاد معامل الثبات، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٧٨) وتعد هذه القيمة لمعامل الثبات مقبولة في الأبحاث التربوية والنفسية. وكان معامل الثبات لكل مجال (الأنماط القيادية، أنماط الاتصال) هو (٠.٩٥ - ٠.٨٢) على الترتيب، وكانت قيمة معامل الثبات عالية مما يعطي مؤشراً قوياً على تمتع الاستبانة بثبات عالٍ وجاهزيتها للتطبيق.

« تطبيق أداة الدراسة ( الاستبانة): تم توزيع الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة ظفار الثلاث، وتم التوزيع في الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2016 وطلب منهم تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية

وذلك بوضع اشارة (✓) على الإجابة المناسبة مع تأكيد سرية المعلومات والبيانات التي سيقدمونها، واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي، وتم اعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة، واستغرق توزيع الاستبانات وجمعها اسبوعين، وتم جمع الاستبانات، وتفريغ البيانات فى البرنامج الاحصائى SPSS، ثم معالجتها إحصائياً.

#### • الأساليب الإحصائية:

« تم استخدام المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (StandardDeviation) والنسبة المئوية لتحديد النمط القيادي السائد وكذلك نمط الاتصال لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار.

« استخدام اختبار (ت) T-test لمجموعتين مستقلتين لمعرفة الفروق في النوع.  
« اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة ترجع إلي (الكلية، سنوات الخبرة).

ويوضح الجدول رقم (١) الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي.

جدول رقم (١) الأهمية النسبية للمتوسطات الحسابية

المستوى	حدود المتوسط المرجح		م
	من	إلى	
منخفض جدا	١	١.٧٩	١
منخفض	١.٨٠	٢.٥٩	٢
متوسط	٢.٦٠	٣.٣٩	٣
مرتفع	٣.٤٠	٤.١٩	٤
مرتفع جدا	٤.٢٠	٥	٥

#### • نتائج الدراسة:

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لتساؤلاتها:

• **أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:** " ما الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ "

• **المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الأنماط القيادية.**

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطها الحسابي والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢) لمحاور الأنماط القيادية مرتبة تنازلياً لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢	النمط الموجّه	٤.٠٤	٠.٥٤	١	مرتفع
٣	النمط المشارك	٣.٩٥	٠.٥٩	٢	مرتفع
١	النمط الأمر	٣.٨٩	٠.٤٧	٣	مرتفع
٤	النمط المفوض	٣.٧٨	٠.٦٥	٤	مرتفع

الدرجة الكلية	٣.٩٢	٠.٤٨	مرتفع
---------------	------	------	-------

يلاحظ من الجدول (٢) أن الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٤٨)، وجاءت محاور الأنماط القيادية في مستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٠٤ - ٣.٧٨)، ولم يحصل أي محور على تقدير مرتفع جداً أو متوسط أو منخفض أو منخفض جداً، وجاء في الرتبة الأولى النمط الموجّه، بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، وفي الرتبة الثانية جاء النمط المشارك بمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وفي الرتبة الثالثة جاء النمط الأمر بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وجاء في الرتبة الأخيرة النمط المفوض بمتوسط حسابي (٣.٧٨).

### • المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النمط الأمر:

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور النمط الأمر مرتبة تنازلياً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢	يؤكد على أهمية تنفيذ الاعمال في وقتها المحدد.	٤.١٨	٠.٦٤	١	مرتفع
١٠	يطبق سياسات القسم بشكل صارم	٤.١٥	٠.٧١	٢	مرتفع
٣	يحرص أن يسير العمل سيراً روتينياً وفقاً للتعليمات.	٤.٠٩	٠.٧٨	٣	مرتفع
٤	يعمل على توفير المتطلبات التي قد يفرضها العمل.	٤.٠٤	٠.٨٣	٤	مرتفع
٥	يحرص على تنفيذ القواعد والقوانين الخاصة بالعمل.	٤.٠٣	٠.٧٧	٥	مرتفع
٦	يؤكد على استخدام إجراءات محددة ويتابع تطبيقها.	٣.٩٥	٠.٩٤	٦	مرتفع
٧	يحرص على جودة الأداء بما يحقق الأهداف التربوية لأعضاء هيئة التدريس.	٣.٩٣	٠.٨٨	٧	مرتفع
٨	يهتم بالتفاصيل الدقيقة وجمع المعلومات الخاصة بالعملية التربوية.	٣.٩٠	٠.٧٦	٨	مرتفع
٩	يدير القسم بطريقة بعيدة عن المجاملة معتبراً المصلحة العامة هي الأساس.	٣.٨٤	٠.٨٣	٩	مرتفع
١	ينفرد بحل مشكلات العمل.	٣.٨٢	٠.٩٥	١٠	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٨٩	٠.٤٧		مرتفع

يلاحظ من الجدول رقم (٣) الدرجة الكلية لمستوى النمط القيادي الأمر لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٤٧)، وجاءت فقرات هذا المحور في المستوى المرتفع، ولم تحصل فقرات هذا

المحور على تقدير مرتفع جداً أو متوسط أو منخفض أو منخفض جداً، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (٢) " يؤكد على أهمية تنفيذ الأعمال في وقتها المحدد " بمتوسط حسابي (٤.١٨) وانحراف معياري (٠.٦٤)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (١) " ينفرد بحل مشكلات العمل " بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٩٥). بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الفقرات من (٤.١٥ - ٣.٦٥).

ويمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس يجدون أن رئيس القسم الأمر يهتم ويركز على التوجيه المباشر حيث يحدد المهمة التي يقوم بها عضو هيئة التدريس، وكذلك الكيفية التي يتم تنفيذ المهمة والزمن المحدد لتنفيذها، ويرون رئيس القسم الأمر أنه يهتم قليلاً بجانب العلاقات الإنسانية والإجتماعية معهم، وقد يعود تعامل رئيس القسم بهذا النمط إلى طبيعة المرحلة ونوعية العمل المطلوب من عضو هيئة التدريس إنجازها. ففي بعض الأحيان يتطلب من رئيس القسم التعامل مع الهدف المراد تحقيقه بكثير من المتابعة والتوجيه المباشرين.

### • المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النمط الموجّه:

الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور النمط الموجّه مرتبة تنازلياً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدرجة
٢٠	يطلع أعضاء هيئة التدريس على أدوارهم الوظيفية وما هو متوقع منهم القيام به.	٤.١٤	٠.٨٣	١	مرتفع
١٢	يوجه أعضاء هيئة التدريس المقصرين في أداء واجباتهم.	٤.١٣	٠.٧١	٢	مرتفع
١٦	يوجه أعضاء هيئة التدريس نحو تحقيق أهداف القسم.	٤.١٣	٠.٧١	٢	مرتفع
١٧	يعالج المشكلات العامة بين أعضاء هيئة التدريس بطريقة عادلة.	٤.١١	٠.٧٢	٣	مرتفع
١٣	يخصص وقتاً كافياً للاستماع لمطالب أعضاء هيئة التدريس.	٤.٠٩	٠.٧٨	٤	مرتفع
١٤	يساعد أعضاء هيئة التدريس على الشعور بالاستقرار في العمل.	٤.٠٧	٠.٧٢	٥	مرتفع
١٥	يوفر التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم.	٤.٠٦	٠.٧٠	٦	مرتفع
١٨	يوجه أعضاء هيئة التدريس لحضور دورات تدريبية تزيد من خبراتهم.	٣.٣٨	٠.٦٣	٧	متوسط
١٩	يستجيب لمقترحات أعضاء هيئة التدريس بخصوص تحسين العمل وتطويره.	٣.٣٨	٠.٦٣	٧	متوسط
١١	يشجع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع في العمل.	2.49	٠.٥٤	٨	منخفض
	الدرجة الكلية	٤.٠٤	٠.٥٤		مرتفع

يلاحظ من الجدول رقم (٤) الدرجة الكلية لمستوى النمط القيادي الموجه لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٥٤)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمنخفض، ولم تحصل فقرات هذا المحور على تقدير مرتفع جدا او منخفض جدا، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (٢٠) " يُطلع أعضاء هيئة التدريس على أدوارهم الوظيفية وما هو متوقع منهم القيام به " بمتوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٨٤)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (١١) " يشجع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع في العمل " بمتوسط حسابي (٢.٤٩) وانحراف معياري (٠.٥٤).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أعضاء هيئة التدريس يجدون أن رئيس القسم الموجه مركز بشكل أكبر على الإنتاج والعمل وأيضا مهتم ببناء علاقات إنسانية واجتماعية بينه وبين أعضاء هيئة التدريس، وقد يعود تعامل رئيس القسم بهذا النمط إلى الإختيار الدقيق في تعيين رؤساء الأقسام وفق معايير علمية محددة تعكس هذا النمط القيادي.

#### • المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النمط المشارك:

الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور النمط المشارك مرتبة تنازليا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدرجة
٣٨	يهتم بالاحتفاظ بعلاقات طيبة مع أعضاء هيئة التدريس.	٤.٢١	٠.٧٨	١	مرتفع
٣٤	يهتم بالتعرف على ميول أعضاء هيئة التدريس واتجاهاتهم.	٤.٠٤	٠.٨٦	٢	مرتفع
٤١	يشرك أعضاء هيئة التدريس في نشاطات القسم واحتفالاتها الرسمية بشكل فعال.	٤.٠١	٠.٧٨	٣	مرتفع
٣٣	يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	٤.٠٦	٠.٧٥	٤	مرتفع
٣٩	يحرص على تزويد أعضاء هيئة التدريس بكافة المستجدات.	٣.٣٢	٠.٧٨	٥	متوسط
٣٠	يقدم حوافز معنوية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على أداء العمل.	٣.٣٢	٠.٧٨	٥	متوسط
٣٢	يعطي لأعضاء هيئة التدريس فرصة للتحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية.	٣.٣٠	٠.٨٨	٦	متوسط
٣٦	يشجع المناقشة النزيهة بين أعضاء هيئة التدريس.	٣.٣١	٠.٦٧	٧	متوسط
٣٥	يتجاوب مع مطالب أعضاء هيئة التدريس.	٣.٢٨	٠.٧٢	٨	متوسط
٢٩	يتيح الفرصة الكافية لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع	٣.٢٤	٠.٨٦	٩	متوسط

				القرارات.
متوسط		٠.٥٩	٣.٣٥	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول رقم (٥) الدرجة الكلية لمستوى النمط القيادي المشارك لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في محافظة ظفار كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٣٥) وانحراف معياري (٠.٥٩)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المتوسط والمرتفع، ولم تحصل فقرات هذا المحور على تقدير مرتفع جداً أو مرتفع أو منخفض أو منخفض جداً، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (٣٨) " يهتم بالاحتفاظ بعلاقات طيبة مع أعضاء هيئة التدريس " بمتوسط حسابي (٤.٢١) وانحراف معياري (٠.٧٢)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (٢٩) " يشج يتيح الفرصة الكافية لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع القرارات " بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٨٦).

ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة عمل رئيس القسم هي إدارية مما ينعكس على تيبه للقرارات الإدارية التي تأتي من المستويات العليا.

#### • المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النمط المفوض:

الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور النمط المفوض مرتبة تنازلياً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدرجة
٤٧	يتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لاستشارته في أمور العمل.	٤.٠٣	٠.٧١	١	مرتفع
٥٤	يسمح لأعضاء هيئة التدريس بالحرية الكاملة في أداء عمل ما.	٣.٣٤	٠.٨٨	٢	متوسط
٥٧	يذلل العقبات التي قد تواجه أعضاء هيئة التدريس.	٣.٣٣	٠.٨٩	٣	متوسط
٥٣	يسمح لأعضاء هيئة التدريس بأخذ دور قيادي.	٣.٣٠	٠.٨١	٤	متوسط
٥٦	يعطي فرصة لأعضاء هيئة التدريس للتفرد بأرائهم الشخصية في مواجهة الأزمات.	٣.٢٨	٠.٧٨	٥	متوسط
٤٨	يعمل على بناء الثقة بينه وبين أعضاء هيئة التدريس والعاملين معه.	٣.٢٤	٠.٩٧	٦	متوسط
٥٢	يمنح أعضاء هيئة التدريس صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.	٣.٢٠	٠.٩٠	٧	متوسط
٥٠	يفوض لأعضاء هيئة التدريس جزءاً من صلاحياته لأداء عملهم.	٢.٥٢	٠.٩١	٨	منخفض
٥١	يدع أعضاء هيئة التدريس يشاركون في أي تعديلات تتم داخل القسم.	٢.٥٠	٠.٨٣	٩	منخفض

منخفض	١٠	٣.٠٢	٢.٤٨	يعتمد على بعض أعضاء هيئة التدريس لإنجاز بعض من أعماله الخاصة.	٤٦
متوسط		٠.٦٥	٣.٢٩	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول رقم (٦) الدرجة الكلية لمستوى النمط القيادي المفوض لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في محافظة ظفار كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٢٩) وانحراف معياري (٠.٦٥)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع والمتوسط والمنخفض، ولم تحصل فقرات هذا المحور على تقدير مرتفع جدا أو منخفض جدا، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (٤٧) " يتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لاستشارته في أمور العمل " بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٧١)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (٤٩) " يعتمد على بعض أعضاء هيئة التدريس لإنجاز بعض من أعماله الخاصة " بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وانحراف معياري (٣.٠٢). ويمكن تفسير ذلك بقلّة الصلاحيات الإدارية التي يتم تفويض عضو هيئة التدريس بها حيث أن دوره الأساسي هو التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وبالتالي فإن أعضاء هيئة التدريس يرون أن رؤساء أقسامهم يمارسون الأنماط القيادية الأربعة: الأمر والموجه والمشارك والمفوض بدرجة تتراوح بين المرتفعة والمتوسطة وقد يعزى ذلك لعدة عوامل: الأول: أن رؤساء الأقسام يجدون أنفسهم مقيدون بالأنظمة والقوانين واللوائح التي تملي عليهم ما يجب تنفيذه من مهمات ومسؤوليات، وبالتالي تحد من قدرتهم على القيام بمهامهم القيادية. والعامل الثاني: ضعف الثقة بقدرات عضو هيئة التدريس، لاتاحة الفرصة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، إذ يراها رؤساء الأقسام من اختصاصه هو وحده.

واكتفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الحراش، ٢٠٠٨) التي تشير إلى أن النمط الموجه يحتل المرتبة الأولى، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الصليبي والسعود، ٢٠٠٤) ودراسة (الشوكان، ٢٠٠٥) ودراسة (محافظة وحداد، ٢٠١٠) ودراسة (الحمد والمحاسنة، ٢٠١٢) إذ أشارت إلى أن النمط المشارك يحتل المرتبة الأولى، اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حفيظ، ٢٠١٣) إذ أشارت إلى أن النمط المفوض يحتل المرتبة الأولى.

• **ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، " ما أنماط الاتصال السائدة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار؟**  
للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر أنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما يلي:

• **المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاوَر أنماط الاتصال.**

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاوَر أنماط الاتصال لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطها الحسابي والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧) لمحاوَر أنماط الاتصال مرتبة تنازلياً لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٤	الاتصال الكتابي	٤.١٠	٠.٧٤	١	مرتفع
٢	الاتصال الشفهي	٣.٩٩	٠.٦٨	٢	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٧٩	٠.٥٤		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٧) أن أنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٥٤)، وجاءت محاوَر أنماط الاتصال في مستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.١٠ - ٣.٩٩)، ولم يحصل أي محور على تقدير مرتفع جداً أو متوسط أو منخفض أو منخفض جداً، وجاء في الرتبة الأولى مجال الاتصال الكتابي بمتوسط حسابي (٤.١٠)، وفي الرتبة الثانية جاء الاتصال الشفهي في العمل بمتوسط حسابي (٣.٩٩).

#### • المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (الاتصال الكتابي):

الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور (الاتصال الكتابي) مرتبة تنازلياً لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٤٣	يستطيع أعضاء هيئة التدريس مقابلة رئيس القسم في أي وقت.	٣.٩١	١.٠١	١	مرتفع
٤٨	يوزع رئيس القسم محاضرات الاجتماعات على أعضاء هيئة التدريس كي يطلع عليها الجميع.	٣.٦١	١.١٤	٢	مرتفع
٤٢	يرى رئيس القسم أن أسلوب المذكرات يغني عن صندوق الشكاوى.	٣.٩٨	٠.٨٣	٣	مرتفع
٤٤	يستخدم رئيس القسم المذكرات لإيصال التعاميم والتعليمات للعاملين في كليته أو قسمه.	٣.٨٣	١.٠٢	٤	مرتفع
٤٥	يحفظ رئيس القسم المذكرات في ملفات خاصة كي يعود إليها عند اتخاذ القرارات.	٣.٧٨	١.٠٥	٥	مرتفع
٤٦	تتميز مذكرات رئيس القسم بوضوح المعلومات الواردة فيها.	٣.٦٩	١.١٦	٦	مرتفع
٤٧	يضع رئيس القسم لوحة الإعلانات بجانب مكتبه لتكون أكثر قابلية للقراءة والإطلاع.	٣.٣٢	١.٠٦	٧	متوسط
٤١	رئيس القسم يفوض من ينوب عنه لمراجعة التقارير وإيجازها له.	٢.٤٥	٠.٧٤	٨	منخفض
	الدرجة الكلية	٣.٧٥	٠.٦٢		مرتفع

يلاحظ من الجدول رقم (٨) الدرجة الكلية لمستوى فقرات الاتصال الكتابي لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٧٥) وانحراف معياري (٠.٦٢)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستوى المرتفع والمتوسط والمنخفض، ولم تحصل فقرات هذا المحور على تقدير مرتفع جدا او منخفض جدا، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (٤٣) "يستطيع أعضاء هيئة التدريس مقابلة رئيس القسم في أي وقت"، بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (١.٠١)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (٤١) "رئيس القسم يوض من ينوب عنه لمراجعة التقارير وإيجازها له"، بمتوسط حسابي (٢.٤٥) وانحراف معياري (٠.٧٤).

وقد يعود ذلك لحرص الجامعة على تبني الهدف الوطني الذي تسعى السلطنة لتحقيقه وهو الحكومة الإلكترونية مما يتطلب تحويل المراسلات إلى شكل كتابي إلكتروني، بالإضافة إلى حرص الجامعة على توثيق القرارات والمراسلات إلكترونياً لأغراض الإعتماد الأكاديمي.

#### • المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاتصال الشفهي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة وأنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول رقم (٩) يبين ذلك.

الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات لفقرات الاتصال الشفهي مرتبة تنازلياً لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٤٩	يفضل رئيس القسم استخدام اسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات.	٤.١٩	٠.٧٠	١	مرتفع
٥١	يقوم رئيس القسم بتنظيم ندوات علمية وثقافية لأعضاء هيئة التدريس من وقت إلى آخر.	٤.١٣	٠.٨٦	٢	مرتفع
٥٢	يجتمع رئيس القسم مع كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية على حده لمعرفة مشكلاته.	٤.١١	٠.٩٣	٣	مرتفع
٥٣	يحدث أن يدعو رئيس القسم إلى اجتماعات طارئة مع أعضاء الهيئة التدريسية.	٤.٠٥	٠.٩١	٤	مرتفع
٥٤	يناقش رئيس القسم سياسة وأهداف قسمه في اجتماعاته.	٤.٠١	٠.٩٩	٥	مرتفع
٥٥	يميل رئيس القسم إلى إطالة فترة الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس.	٤.٠١	٠.٨٨	٥	مرتفع
٥٦	يحاول رئيس القسم تجنب الاختلافات في الرأي مع أعضاء هيئة التدريس أثناء الاجتماعات.	٣.٧٧	١.٠٨	٦	مرتفع
٥٠	يفضل رئيس القسم الإصغاء للآخرين أكثر من التكلم معهم.	٣.٣٦	٠.٨٣		متوسط
	الدرجة الكلية	٣.٩٩	٠.٦٨		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٩) الدرجة الكلية لمستوى فقرات الاتصال الشفهي لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم في محافظة ظفار كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٩٩) وانحراف معياري (٠.٦٨)، وجاءت فقرات هذا المحور بين المستوى المرتفع والمتوسط، ولم تحصل

فقرات هذا المحور على تقدير مرتفع جدا أو منخفض أو منخفض جداً، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (٤٩) "يفضل رئيس القسم استخدام اسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات" بمتوسط حسابي (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٧٠)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (٥٠) "يفضل رئيس القسم الإصغاء للآخرين أكثر من التكلم معهم" بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٨٣).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الجامعة تحرص على تشجيع روح العمل الجماعي مما يتطلب الكثير من التواصل بمختلف أشكاله ومن أهمها التواصل الشفهي.

### • ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي ينص على " ما العلاقة بين الأنماط القيادية وأنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم احتساب معامل الارتباط بين الأنماط القيادية وأنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام في جامعة ظفار باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول رقم (١٠) يبين هذه النتائج.

الجدول (١٠) معامل الارتباط بين الأنماط القيادية وأنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار

الاتصال الشفهي	الاتصال الكتابي	المجال	
٠.٣٢٢ <sup>***</sup>	٠.٣٧٨ <sup>***</sup>	معامل الارتباط	النمط الأمر
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى الدلالة	
٠.٢٤٨ <sup>***</sup>	٠.٣٨٠ <sup>***</sup>	معامل الارتباط	النمط الموجّه
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى الدلالة	
٠.٢٨١ <sup>***</sup>	٠.٣٥٣ <sup>***</sup>	معامل الارتباط	النمط المشارك
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى الدلالة	
٠.٢٦٩ <sup>***</sup>	٠.٣٢١ <sup>***</sup>	معامل الارتباط	النمط المفوض
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى الدلالة	
٠.٣٢٢ <sup>***</sup>	٠.٤١٢ <sup>***</sup>	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للأنماط القيادية
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى الدلالة	

\*\*\* دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يظهر من الجدول رقم (١٠) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى (0.01) بين مستوى الأنماط القيادية وبين أنماط الاتصال، إذ بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية لأنماط القيادة (٠.٤١٢<sup>\*\*\*</sup>) للاتصال الكتابي، (٠.٣٢٢<sup>\*\*\*</sup>) للاتصال الشفهي، وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠). كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين كافة الأنماط القيادية الأربعة ( الأمر، الموجه، المشارك والمفوض) وأنماط الاتصال ( الكتابي والشفهي) وان هذه العلاقات كانت موجبة. وتعزى هذه النتيجة لكون أن القيادة هي عملية تأثير بين القائد وعضو الفريق العامل معه ومن الطبيعي أن تتأثر عملية التواصل بسبب تغير الأنماط القيادية حسب الموقف وطبيعة العمل.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (وسطاني، ٢٠١٠) ودراسة (وسطاني وجاجة، ٢٠١٢) التي اظهرت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى (0.05) بين مستوى الأنماط القيادية وبين أنماط الاتصال.

• رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار تعزى لمتغير الخبرة؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

• سنوات الخبرة:

تم تطبيق التحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائجه على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على مجال الأنماط القيادية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمط الأمر	بين المجموعات	١.٣٣٣	٣	٠.٤٤٤	٢.٠١٦	٠.١١٣
	داخل المجموعات	٤٢.٩٩١	١٩٥	٠.٢٢٠		
	المجموع	٤٤.٣٢٥	١٩٨			
النمط الموجّه	بين المجموعات	١.٢٦٧	٣	٠.٤٢٢	١.٤٣١	٠.٢٣٥
	داخل المجموعات	٥٧.٥٣٢	١٩٥	٠.٢٩٥		
	المجموع	٥٨.٧٩٨	١٩٨			
النمط المشارك	بين المجموعات	١.٤٧٣	٣	٠.٤٩١	١.٣٤٦	٠.٢٦١
	داخل المجموعات	٧١.١٣٤	١٩٥	٠.٣٦٧		
	المجموع	٧٢.٦٠٧	١٩٨			
النمط المفوض	بين المجموعات	١.٥٨٩	٣	٠.٥٣٠	١.٢٨٥	٠.٢٨١
	داخل المجموعات	٨٠.٤٠٤	١٩٥	٠.٤١٢		
	المجموع	٨١.٩٩٤	١٩٨			
الدرجة الكلية لأنماط القيادة	بين المجموعات	١.٢٥١	٣	٠.٤١٧	١.٧٦٠	٠.١٥٦
	داخل المجموعات	٤٦.١٩٠	١٩٥	٠.٢٣٧		
	المجموع	٤٧.٤٤٠	١٩٨			

تشير النتائج في الجدول رقم (١١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت (ف) المحسوبة (١.٧٦٠)، وبمستوى دلالة (٠.١٥٦) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في نمط (الأمر والموجه والمشارك والمفوض). حيث بلغت قيمة (ف) (٢.٠١٦، ١.٤٣١، ١.٣٤٦، ١.٢٨٥) على الترتيب وهي غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

وقد يرجع ذلك إلى كون أن المعايير التي يتم إختيار رؤساء الأقسام بناءا عليها هي موحدة ولا علاقة لها بسنوات الخبرة.

• **خامسا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أنماط الإتصال لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة؟**  
تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

• **سنوات الخبرة:**

تم تطبيق التحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (١٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لطبقية الفروق في تقديرات رؤساء الأقسام على مجال أنماط الإتصال وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الاتصال الكتابي	بين المجموعات	٢٠٠٤٢	٣	٠٠٦٨١	١.٧٥٨	٠.١٥٧
	داخل المجموعات	٧٥.٥٠١	١٩٥	٠.٣٨٧		
	المجموع	٧٧.٥٤٢	١٩٨			
الاتصال الشفهي	بين المجموعات	٣.٣٣٨	٣	١.١١٣	٢.٤٠٧	٠.٠٦٩
	داخل المجموعات	٩٠.١٣٩	١٩٥	٠.٤٦٢		
	المجموع	٩٣.٤٧٧	١٩٨			
الدرجة الكلية لأنماط الإتصال	بين المجموعات	١.٥٦٨	٣	٠.٥٢٣	١.٧٨١	٠.١٥٢
	داخل المجموعات	٥٧.٢٢٠	١٩٥	٠.٢٩٣		
	المجموع	٥٨.٧٨٧	١٩٨			

تشير النتائج في الجدول رقم (١٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال أنماط الإتصال لدى رؤساء الأقسام بجامعة ظفار وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت (ف) المحسوبة (١.٧٨١)، وبمستوى دلالة (٠.١٥٢) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في نمط (الاتصال الكتابي، والاتصال الشفهي)، حيث بلغت قيمة (ف) (٢.٤٠٧، ١.٧٥٨) على الترتيب وهي غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

وقد يرجع ذلك إلى أن آلية التواصل التي تتم داخل الجامعة تحكمها أطر ثابتة ومعايير موحدة ترتبط بشكل وثيق بمتطلبات الجودة وبالمهام المحددة لرؤساء الأقسام الموضحة في السياسة الداخلية للجامعة.

• **التوصيات:**

« بما أن نتيجة التحليل الإحصائي للأنماط القيادية أثبتت أن النمط القيادي الموجه هو الأكثر انتشاراً فمن الضروري إعطاء الأهمية لهذا النمط وذلك بإجراء دورات تكوينية لرؤساء الأقسام وتبيين أهمية هذا النمط وأساليب

- تطبيقه، وكذا توضيح سلبيات هذا النمط وسلبيات الأنماط القيادية الأخرى لتجنبها.
- « ضرورة إعداد دورات تدريبية خاصة بتهيئة رؤساء الأقسام قبل مزاولتهم العمل ترمي إلى تبصيرهم بأبعاد عملهم الإداري الإنساني والوظيفي .
- « عقد دورات وبرامج تدريبية وحلقات تنشيطية وندوات لرؤساء الأقسام لتبصيرهم بالأنماط القيادية الموقفية التي يتسنى لهم ممارستها تبعاً للمواقف المختلفة يشرف عليها ذوي الكفاءات الأكاديمية خلال العام الدراسي، لغرس الأنماط القيادية الفعالة، وتزويد رؤساء الأقسام بالمهارات الإنسانية.
- « إعادة المعايير في تكريم رؤساء الأقسام على مستوى الجامعة بحيث يشمل جميع الجوانب والتأكيد على الجانب السلوكي والعلاقات الإنسانية، ولا يقتصر على الجوانب الفنية والإدارية.
- « ضرورة الاهتمام بترشيح رؤساء الأقسام تربوياً وإدارياً، وفقاً لمعايير علمية مقننة وواضحة تقوم على أساس الكفاءة والعدالة في الاختيار والترشيح، وليس على حساب المجاملة والمصالح الشخصية.
- « إعطاء أعضاء هيئة التدريس فرص أكبر للمشاركة في تحمل المسؤولية، وتفويض جزء من الصلاحيات المناسبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، لما له أثر إيجابي على أنماط الاتصال.
- « الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية باعتبارها من العوامل الأساسية في أنماط الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس.
- « الاستعانة والعناية بآراء أعضاء هيئة التدريس في تقييم رؤساء الأقسام ، انطلاقاً من أن النجاح في العمل القيادي يرتبط بأنماط الاتصال لأعضاء هيئة التدريس.
- « الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس من خلال تكوينهم في الجانب الإداري وذلك لتسهيل عملية الاتصال برؤسائهم.
- **مراجع الدراسة:**

- آل زبران، فاطمة ناصر (٢٠١٣). الأنماط القيادية الإدارية النسوية وعلاقتها بمستوى أنماط الاتصال لموظفات جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن للبنات. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإسلامية.

- تطور التعليم في سلطنة عمان (٢٠١٢). - [http://sskh1.blogspot.com/p/blog\\_2015/2/27\\_page\\_825.html](http://sskh1.blogspot.com/p/blog_2015/2/27_page_825.html)

- الحارثي، عبدالله عوض (٢٠٠٩). المناخ التنظيمي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري الجامعة الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- الحراحشة، محمد عبود (٢٠٠٨). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو الجامعة وعلاقته بمستوى أنماط الاتصال لل أعضاء هيئة التدريس في مديرية التربية والتعليم. مجلد جامعة دمشق، ٢٤، (١)، ٣٢٥.
- الحريري، رافدة (٢٠١٠). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الثقافة.
- حريري، موفق محمد عبد الرحمن (٢٠٠٤). نمط السلوك القيادي وفق نظرية هيرسي وبلانشرد وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري الجامعة ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الخلفي، حنان ناصر (٢٠١٠). أنماط الاتصال وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- دحلان، سميرة يحيى (٢٠١٣). أنماط القيادة السادة لدى مديري الجامعة الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الاتصال لل أعضاء هيئة التدريس. كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.
- راشد، محمد يوسف (٢٠١٠). أنماط السلوك الإداري لدى القادة ورئيس القسمين وعلاقته بأنماط الاتصال لمرؤوسيهن. أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق.
- الروقي، عبدالله عايض (٢٠١٢). الأنماط القيادية لمديري الجامعة وعلاقتها بأنماط الاتصال المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- شاهين، نرمين (٢٠١٣). الأنماط القيادية لدى مديري الجامعة الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز. كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الشحري، خالد سعيد (٢٠١٢). الأنماط القيادية في القطاعين العام والخاص دراسة مقارنة من وجهة نظر العاملين في محافظة ظفار. كلية التجاره والعلوم الإدارية، جامعة ظفار، سلطنة عمان.
- الشمري، سالم عواد (٢٠٠٩). أنماط الاتصال لدى العاملين وآثاره على اداء الوظيفي. جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- الصليبي، محمود عبدالمسلم (٢٠٠٨). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى أنماط الاتصال لمعلميهن وادارتهم. عمان: دار الحامد للنشر.
- عسكر، عبدالعزيز محمد (٢٠١٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عسيري، أحمد (٢٠١٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي. كلية العلوم الإجتماعية والإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الغامدي، عبدالله عبدالواحد (٢٠١٣). القيادة الإدارية. ط (٢)، الدمام : دار الكفاح للنشر والتوزيع.

- القاروط، صادق سميح (٢٠٠٦). الجدية في العمل وعلاقتها بأنماط الاتصال لدى مديري الجامعة الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط (٢)، الرياض: العبيكان.

- مددين، سحر خلف (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- Korkmaz, M. (2007). The Effects of Leadership Styles on Organizational Health. Educational Research Quarterly, 30, (3), p.23.
- Landy ,F. & Trumbo, D. (1980). Psychology of work behavior. Homewood: the Dorsey press.
- Hollander, E. (1978). Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships, New York.
- Mwangi, J. (2013). Effects of leadership styles on teachers' job performance and satisfaction. Kenyatta University, Kenya.
- Rambo, C. & Odundo, P (2013). Influence of leadership styles adopted by public secondary school principals on teachers' motivation. International Journal of Disaster Management and Risk Reduction, 5, (1), pp. 97-120.
- Timothy, O. , Andy, O. , Victoria, A. & Idowu, N. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey od selecte small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos state, Nigeria. Australian Journal of Business and Management Research, 1, (7), pp.100-111.

