

علاقة الأنماط الشخصية بنمط الاتصال السائد في المنظمة - دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الخدمية العامة بمدينة الزاوية د. محمود عبدالله أبوشعالة - قسم الإدارة. كلية الاقتصاد - جامعة الزاوية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد الأنماط الشخصية لدى المدراء ومعرفة نمط الشخصية الذي يسود بين المدراء في المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة. ومعرفة نمط الاتصال السائد لدى المدراء في هذه المؤسسات. كذلك تحديد العلاقة بين نمط الشخصية ونمط الاتصال السائد في عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن نمط الشخصية الانبساطي المنفعل هو النمط السائد بين المدراء, بالمقارنة مع النمط الانبساطي المتزن, حيث حصلت قيم نمط الانبساطي المنفعل المشاهدة على متوسط قدره (5.92) مقابل (3.08) للانطوائي المتزن, وكانت قيمة (ف) معنوية عند (01). كما سجلت القيم المشاهدة للنمط الانبساطي المنفعل متوسط قدره (5.43) مقابل (3.75) للنمط للانطوائي المنفعل,, وكانت قيمة (ف) معنوية عند (1%), وكذلك سجلت القيم المشاهدة للنمط الانبساطي المنفعل متوسط قدره (5.43) مقابل (3.75) للانطوائي المتزن. وبينت النتائج وجود توافق بين نمط الشخصية ونمط الاتصال بحساب معامل Q value الذي وجد أنه (46). وبتحديد قيمة X^2 المحسوبة, وجد أنها (6.62), وهي أكبر من قيمة X^2 الجدولية (3.48), وبايجاد معامل التوافق باستخدام اختبار كولمنجراف/ سميرونوف, اتضح أنه معنوي عند (01).

Abstract

The study aimed to identify the personal types of managers and to know the personality type that prevails among managers in the institutions on which the study was conducted, And knowing the communication style of managers in these institutions. As well as identifying the difference between personality style and communication style in this study. The study found that the passive-extroverted personality type is a common occurrence among managers, compared to the balanced-extroverted type, as the observed passive-extroverted personality type on defense obtained an average of (5.92) compared to (3.08) for the balanced introvert, with a significant variance of (01). (5.43) compared to (3.75) for the

introverted, passive style. The value (F) is significant at (1%). The values observed for the passive extrovert type recorded an average of (5.43) compared to (3.75) for the balanced introvert. The results showed that there was agreement between the personality type and the communication style by calculating the Q value coefficient, which was found to be (.46) By determining the calculated X2 value, it was found to be (6.62), which is greater than the tabulated It turns out to be significant at (.01)

المقدمة:

تشير أدبيات علم الإدارة إلى أهمية الاتصالات الإدارية في نجاح المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها، كما أن الممارسات العملية تؤكد أن نجاح المنظمات يرتبط بدرجة كبيرة بقيمة المعلومات التي يتم تداولها في المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة، وتعتمد القرارات الإدارية التي يتخذها المديرين على وسائل الاتصالات التي يتم من خلالها انسياب المعلومات خلال المستويات الإدارية المختلفة. الاتصالات الإدارية لها دورا بارزا في تمكين المديرين من أداء وظائفهم ومسئولياتهم. فالاتصالات تعد بمثابة حجر الأساس لممارسة الوظائف الإدارية التخطيطية، التنظيم، التوجيه والرقابة، تتطلب جميعها التواصل الفعال مع الآخرين حول مهامهم الوظيفية. تتضمن مسؤوليات المديرين التواصل بفعالية مع رؤوسهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. كما أن تحقيق الأهداف غير ممكن بدون التواصل الكتابي والشفهي مع الآخرين. يعتمد نمط الاتصال المتبع لدى المديرين في كثير من الأحيان على أنماطهم الشخصية، حيث تؤثر أنماط الشخصية على طريقة التفاعل الاجتماعي بشكل كبير، فالأشخاص ذوو النمط الشخصي الاجتماعي، على سبيل المثال يتمتعون بالقدرة على التواصل وبناء علاقات قوية مع الآخرين.

مشكلة الدراسة:

من خلال مراجعة الأدب الإداري والجهود البحثية، يتضح أن نجاح المنظمات يرتبط ارتباطا وثيقا بالأداء الفعال لعمليات الاتصال. حيث يؤكد (Thomas,2000,150) على الدور البارز للاتصالات الإدارية كالتالي:

- 1- الاتصال الفعال يعمل على توجيه سلوك الأفراد وسلوك الجماعة، وبالتالي تتحدد أدوار كل منهم .
- 2- الاتصال الفعال يؤدي إلى تخفيض حالات عدم التأكد وتحديد مدى التقدم والانجاز.

3- الاتصال الايجابي يمكن الأفراد والجماعات من التعبير عن مشاعرهم الوجدانية ورغباتهم الذاتية والمشاركة.

4- يعد الاتصال الشريان الذي تنتقل المعلومات من خلاله في كل أجزاء المنظمة ويسهم في استمرار نمو المنظمة وبقائها.

5- تعمل الاتصالات الفعالة على الساهمة في تحقيق الميزة التنافسية وتميز المنظمة. كما أن الواقع العملي ومن خلال التجارب الناجحة في كثير من المنظمات يشير إلى أن نجاح المدراء التنفيذيين في اختيار نمط الاتصال الفعال يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة من خلال الآتي:-

أ- تنمية شعور الأفراد بقيمتهم وأهمية أدوارهم التي يؤديونها في المنظمة.

ب - ضمان التفاعل الايجابي بين الأفراد وفي المستويات الادارية المختلفة من خلال تشجيع عمليات التواصل وتدعيم العلاقات الاجتماعية لتحقيق المنافع المتبادلة فيما

بينهم. (1)

ج- تبسيط تنفيذ الأعمال من خلال أداء القائد للممارسات الفعالة التي تمكن الأفراد من تحقيق الأداء المستهدف(2).

د- التركيز على الأهداف المرسومة وإثارة المرؤوسين باتجاه تحقيق أهداف المجموعة وصولاً إلى الأداء المتميز.

وقد حاولت العديد من الاسهامات الفكرية في مجال الادارة تحديد نمط الشخصية الفعال ونمط الاتصال المتبع, إلا أن دراسة العلاقة فيما بينهما تتطلب إجراء العديد من البحوث والدراسات لمحاولة تحديد العلاقة ونوع الارتباط, وهو ما تحاول هذه الدراسة الوصول إليه, وعلى ذلك فإن مشكلة الدراسة الحالية تتلخص في السؤال التالي:- هل توجد علاقة بين أنماط الشخصية للمدراء ونمط الاتصال المتبع في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

في ظل الأدوار التي يؤديها المدراء في المؤسسات الخدمية بموجب المناصب التي يتقلدونها, والممارسات الإدارية المترتبة عن مهامها ومسؤولياتهم الوظيفية, ومن خلال أنماطهم الشخصية, وأنماط الاتصال التي يستخدمونها في إدارة وقيادة مؤسساتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسات وأهداف العاملين فيها, والأطراف ذوي العلاقة, فإن أهداف هذه الدراسة تتمثل في محاولة الاجابة على التساؤلات التالية:-

- 1- تحديد العلاقة بين نمط الشخصية ونمط الاتصال السائد في المؤسسات الخدمية العامة
 - 2- معرفة الأنماط الشخصية لدى المدراء في المؤسسات المستهدفة بالدراسة.
 - 3- تحديد نمط الشخصية السائد بين المدراء في المؤسسات المختلفة.
 - 4- معرفة نمط الاتصال السائد لدى المدراء في المؤسسات الخدمية.
- فرضيات الدراسة:**

- 1- توجد علاقة بين نمط الشخصية ونمط الاتصال لدى القيادات الادارية لعينة الدراسة عند مستوى معنوية (05).
- 2- تتنوع الأنماط الشخصية للمدراء بين الأنماط الشخصية الأربعة (نمط الشخصية الانبساطي المنفعل, نمط الشخصية الانبساطي المتزن, نمط الشخصية الانطوائي المنفعل, نمط الشخصية الانطوائي المتزن) عند مستوى معنوية (05).
- 3- يتصف نمط الشخصية السائد لدى المدراء بالنمط الانبساطي المتزن.
- 4- يتسم نمط الاتصال الاداري لدى القيادات الادارية في المستويات العليا بالنمط المتشابه.

الأنماط الشخصية

تُعرّف أنماط الشخصية بكونها مجموعة الصفات والاختلافات الفردية التي تمّ دراستها من قبل مجموعة من الأخصائيين النفسيين، والتي تمّ على إثرها تقسيم الشخصيات البشرية إلى عدّة مجموعات رئيسية، بالإضافة لذلك فإن هذه الصفات تُعد بمثابة المحدد الأساسي للطريقة التي يتصرّف بها الأشخاص، وتحدّد سلوكياتهم بناءً عليها (3) تعبر أنماط الشخصية عن معاني ومفاهيم متعددة ومختلفة، نتيجة لاختلاف تفسير العلماء لها، توجد أربعة أنماط لأنواع الشخصيات في علم النفس والسمات التي تميز كل نمط من هذه الأنماط الأربعة كالتالي:

- 1- نمط الشخصية الانبساطي المنفعل: يتصف بالغضب، التفاؤل، النشاط الزائد، تقلب المزاج، الاندفاع والتهور.
- 2- نمط الشخصية الانبساطي المتزن: يتصف بالاجتماعية، الانطلاق، الحب للراحة والحوية، التجاوب مع الآخرين، حب القيادة والمسؤولية.

3- نمط الشخصية الانطوائي المنفعل: يتصف بالعبوس, التشاؤم, السكوت, ندره الحركة, التحفظ.

4- نمط الشخصية الانطوائي المتزن: يتصف بالتأمل, السلبية, الانضباط, الثبات, الدقة.

الاتصال :

الاتصال هو عملية نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي, وباستخدام وسائل أخرى, بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم وعملية الاتصال عملية تفاعلية تبادلية مستمرة تشمل مرسلين ومستقبلين لرسائل تواصلية, قد يتم تحريفها, ويهدف الاتصال إلى تحديد الأفكار والمعلومات والتوجيهات من خلال نظام اجتماعي, والطرق التي تتكون أو تتطور بها الآراء والاتجاهات والمعارف, وبما يساعد العاملين في فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات من ناحية وفاعلية المؤسسة, (4), كما أن الاتصال تفاعل وتأثير اجتماعي بين طرفي عملية الاتصال, يهدف الفرد من خلاله إلى تحقيق مصلحة, قد تكون إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك الآخرين

تعريف الاتصال الإداري : في ضوء ما سبق يمكن تعريف الاتصال الإداري بأنه: نشاط تفاعلي يتم بين طرفين. بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف المرسل, إلى المتلقي أو المستقبل, باستخدام قنوات إرسال مناسبة مثل الكلمات المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية, بهدف إحداث تغيير أو تعديل في السلوك.

أهداف الاتصالات الإدارية: تعتبر الاتصالات الإدارية وسيلة الإداريين في إدارة أنشطتهم الإدارية, وإدارة وتحقيق أهداف العمل, وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها, وتساعد في التعريف بالمشاكل وسبل علاجها, وتمكن الإداري من تقييم الأداء وإنتاجية العمل للأفراد (5)

أثبتت كثير من الدراسات أن من طبيعة الاتصال الفعال المساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة كما يشعر العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح الأهداف التي تحددتها المؤسسة, لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط توصلت دراسة أجراها (Milar,2000) إلى أن

الاتصالات الحديثة لها تأثيرات إيجابية على نجاح المؤسسات ورضا الأفراد, كما أن نوعية المهام في المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على كيفية الاتصال والمعلومات التي يتم تبادلها, كما أكدت الدراسة أن مساهمة الاتصال ، وتختلف بين المؤسسات الحديثة والمؤسسات التقليدية, مما يؤدي إلى اختلاف ادارة المؤسسة وأنماط الاتصالات المستخدمة, ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي تسعى الاتصالات الادارية إلى تحقيقها:

1- تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال، الاتصال الداخلي يساعد العاملين للعمل مع بعضهم بما يمكنهم من تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبة.
2- مشاركة المعلومات : يساعد الاتصال في مشاركة المعلومات لتحقيق أهداف المنظمة ويساعد من خلال:

- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- تعريفهم الأفراد بواجباتهم ومسؤولياتهم.

- إعلام الأفراد بنتائج أدائهم

1- **اتخاذ القرارات:** يحتاج العاملون إلى معلومات لاتخاذ قرار معين، وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصال
2- **التعبير عن مشاعر الوجدانية :** يساعد الاتصال العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين.

أنماط الاتصال:

بالرغم من أهمية الاتصال في جميع المنظمات، إلا أن الاهتمام بتخطيط وبرمجة الاتصال، والأساليب المستخدمة لنقل المعلومات الضرورية إلى جميع أجزاء المؤسسة يحتاج لمزيد من الاهتمام. وخاصة أن مشاكل الاتصال تزداد في المستوى الاداري الأعلى، لأهمية توفر المعلومات في هذا المستوى في الوقت الذي تقل فيه الاتصالات الأفقية نظراً لتقليص عدد القيادات في نفس المستوى. صنف الكتاب أنماط الاتصال إلى أربعة أنماط رئيسية كالتالي(6)

النمط الأول : شكل العجلة , هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في

هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو القائد.

النمط الثاني : شكل الدائرة، هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم مباشرة.

النمط الثالث : شكل السلسلة، وفق هذا النمط يكون الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي)

النمط الرابع: الشكل الكامل المتشابك، في هذا النمط يمكن لكل أفراد التنظيم أو المؤسسة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال متاح في كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

أهمية الاتصالات:

يلعب الاتصال دوراً مهماً ورئيسياً في مختلف المجالات سواء كانت إدارية، أو تربوية، أو طبية أو غيرها. حيث يستخدم القادة والمديرون والعاملون بالمنظمات، الاتصالات اللفظية وغير اللفظية كوسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤديونها. وتعتمد فاعلية عملية الاتصال على معرفة الفرد بموضوع الاتصال، وعلى خبراته وقدراته في صياغة أفكاره، وكذلك على استخدامه الوسيلة الاتصال المناسبة، وتعد الاتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأنها من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين وقدرتها في تحقيق استجاباتهم المطلوبة. كما تساعد الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما تزودهم بالمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات، لهذا تسعى معظم المنظمات جاهدة لتعزيز مهارات الاتصال لدى المديرين والعاملين، لما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية عملياتها المختلفة، فالالاتصال ذات أهمية للمنظمات المختلفة للأسباب التالية :

1- يؤدي الاتصال إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، ما قد يترتب عليه رفع الكفاية الإنتاجية، وهذا يتطلب العناية بالموارد البشرية، والعلاقات بين الإدارة العليا والإداريين والمشرفين والمرؤوسين في المنظمة

2- تؤدي الاتصال كذلك دورا مهما وحيويا في مرحلة تطبيق ومتابعة تنفيذ القرارات، التي يتم اتخاذها، فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصالات، تساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات، وتقييم النتائج المترتبة عليها والتعرف على المشاكل التي تواجهها. ولهذا تعتبر عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات وتغيير الاتجاهات، كذلك تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال، ويمكن تشبيه عملية الاتصالات بالأعصاب في الجسم حيث تتولى نقل الأوامر من وإلى الدماغ . (7)

والاتصال الجيد يسهل عملية إصدار الأوامر والتعليمات بالصيغة التي تلقى فهما وقبولا من المرؤوسين، من خلال فتح المجال أمام الجميع للنقاش والتحاور المباشر حول المواضيع المهمة المتعلقة بأداء الأعمال ويدعم الاتصال الجيد بين الأفراد ويساعدهم في التعرف على كافة المعلومات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم، وبيّن كذلك حدود السلطة والمسؤولية والوصف الوظيفي لكل وظيفة في التنظيم. ويفيد الاتصال الفعال كذلك في عملية التوجيه، وتقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين في المنظمة بهدف إحداث التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية. (8)

الدراسة الميدانية:

مجتمع وعينة الدراسة: يتكوّن مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في المؤسسات الخدمية بمدينة الزاوية، وهي: الجامعة، الشؤون الاجتماعية، مديرية الأمن، مراقبة التعليم، قطاع الصحة.

جدول رقم (1) توزيع مفردات العينة بحسب المؤسسة.

شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات العاملة في مدينة الزاوية، وهي: الجامعة، الشؤون الاجتماعية، مراقبة التعليم، قطاع الصحة. حيث تم توزيع عدد (80) استبانة،

على الموظفين, بلغت نسبة الاستجابة (78%) من العينة المستهدفة بالدراسة, وفي ضوء ذلك كانت النتائج موضحة على النحو التالي.

عينة الدراسة	استبيانات موزعة	استبيانات مستردة	استبيانات غير صالحة	استبيانات صالحة للتحليل	
				العدد	نسبة مئوية
مراقبة الاقتصاد	20	15	6	9	.45
مراقبة التعليم	20	18	2	16	.80
مراقبة الصحة	20	16	4	14	.70
الشؤون الاجتماعية	20	14	4	10	.50
المجموع	80	63	12	49	.61

اختبار الفرض الأول:

- تتنوع الأنماط الشخصية للقيادات الادارية بين الأنماط الشخصية الأربعة (نمط الشخصية الانبساطي المنفعل, نمط الشخصية الانبساطي المتزن, نمط الشخصية الانطوائي المنفعل, نمط الشخصية الانطوائي المتزن).

وباستخدام تحليل التباين لحساب معنوية الفروق في نمط الشخصية السائد بين المدراء في المؤسسات المختلفة, تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:-

جدول(2) نتائج تحليل التباين للفرق في قيم نمط الشخصية الانبساطي المنفعل والانبساطي المتزن.

المتوسط	النسبة الفئوية	الفا الاحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
5.92	0.01	34.344	100.522	1	100.522	بين المجموعات
3.08			2.927	44	128.683	داخل مجموعات
				48	229.304	المجموع

جدول(3) نتائج تحليل التباين للفرق بين قيم نمط الشخصية الانبساطي المنفعل والانبساطي المتزن.

المتوسط	النسبة الفئوية	الفا الاحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
5.43	0.02	5.827	20.891	1	20.891	بين المجموعات
3.75			3.579	44	3.08	داخل مجموعات
				48	229.304	المجموع

جدول (4) نتائج تحليل التباين للفرق في قيم نمط الشخصية الانبساطي المنفعل والانبساطي المتزن.

المتوسط	النسبة الفئوية	الفا الاحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	

5.43	0.02	5.827	20.891	1	20.891	بين المجموعات
3.75			3.579	44	3.08	داخل مجموعات
				48	229.304	المجموع

أظهرت نتائج التحليل في الجداول (2)، (3) و (4) ان نمط الشخصية الانبساطي المنفعل، هو النمط السائدة بين المدراء، بالمقارنة مع النمط الانطوائي المتزن، حيث حصلت قيم نمط الانبساطي المنفعل المشاهدة على متوسط قدره (5.92) مقابل (3.08) للانطوائي المتزن، وكانت قيمة (ف) معنوية عند (0.01). كما سجلت القيم المشاهدة للنمط الانبساطي المنفعل متوسط قدره (5.43) مقابل (3.75) للنمط للانطوائي المتزن، وكانت قيمة (ف) معنوية عند (1%)، وكذلك سجلت القيم المشاهدة للنمط الانبساطي المتزن متوسط قدره (5.43) مقابل (3.75) للانطوائي المتزن .

الفرض الثاني - تتصف أنماط الشخصية بالنمط الأكثر فاعلية :

ولاختبار صحة هذا الفرض، تم إجراء اختبار تحليل التباين لمعرفة ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أنماط الشخصية للمدراء:

تشير نتائج الدراسة إلى أن نمط الشخصية الأكثر تواجد نمط الانبساطي المنفعل، الانبساطي المتزن، الانطوائي المنفعل (هي الأنماط الشخصية السائدة بين المدراء، بالمقارنة بالأنماط الأقل فاعلية (الانطوائي المتزن). وهو ما تشير إليه النتائج في الجداول (5)، (6)، (7)، حيث سجلت قيم المشاهدة للنمط الانبساطي المنفعل متوسط قدره (2.6) مقابل (1.8) للنمط الانبساطي المتزن، وكانت قيمة (ف) معنوية عند 0.031، وسجلت قيم النمط الانطوائي المنفعل قدره (2.6) مقابل (1.6) للنمط الانطوائي المتزن، وكانت قيمة (فا) معنوية عند (0.58) وسجلت قيمة النمط الانبساطي المتزن متوسط قدره (2.7) مقابل (1.7) للنمط الانطوائي المتزن، وكانت قيمة (فا) معنوية عند (0.232).

جدول (5) نتائج تحليل التباين للفرق بين قيم نمط الشخصية ونمط الاتصال .

المتوسط	النسبة الفائية	الفا الاحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
2.6000	0.031	10.667	.853	1	.853	بين المجموعات
1.8			8.000 E-02	4	,320	داخل مجموعات
				5	1.173	المجموع

جدول (6) نتائج تحليل التباين للفرق في قيمة نمط الشخصية الانبساطي المنفعل ونمط الانطواني المتزن.

المتوسط	النسبة الفائية	الفا الاحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
2.6	.058	9.000	1.200.	1	1.200	بين المجموعات
1.6			.133	3	.400	داخل مجموعات
				4	1.600	المجموع

جدول (7) نتائج تحليل التباين للفرق في قيمة النمط الشخصية والنمط المتزن.

المتوسط	النسبة الفائية	الفا الاحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
2.7	..232	2.226	1.281	1	1.281	بين المجموعات
1.7			576.	3	1.727	داخل مجموعات
				4	3.008	المجموع

القرض الثالث: لا توجد علاقة توافق بين نمط الشخصية ونمط الاتصال السائد بين المدراء.

وبحساب معامل Q value الذي وجد أنه (0.46) وبتحديد قيمة X^2 المحسوبة , وجد أنها (6.62), وهي أكبر من قيمة X^2 الجدولية (3.48), وبإيجاد معامل التوافق باستخدام اختبار كولمنجراف/ سميرنوف, يتضح أنه معنوي عند (0.01) وهذا يعني وجود توافق بين نمط الشخصية ونمط الاتصال.

المجموع	أكثر فاعلية	أقل فاعلية	نمط الشخصية نمط الاتصال سلبى
8	12	3	

15	2	6	إيجابي
23	14	9	المجموع

تبين النتائج التي تم الوصول إليها أن النمط السائد بين المدراء يتصف بالإيجابي لدى المديرين الذين يتبعون الأنماط الشخصية الأكثر فاعلية (الانبساطي المنفعل, الانبساطي المتزن, الانطوائي المنفعل) وهذا يعني أن نمط الاتصال يرتبط بنمط الشخصية السائد لدى المدير.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:-

1- موضوع الشخصية وأهمية الأنماط الشخصية ومحدداتها في المنظمة و خاصة لغير المتخصصين في مجال الإدارة من عمداء الكليات.

2- تنمية مهارات الاتصال لدى القيادات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات الخدمية.

3- إجراء المزيد من البحوث لدراسة العلاقة بين الأنماط الشخصية وأنماط الاتصال لتحديد أي الأنماط الشخصية أكثر فاعلية ونمط الاتصال المناسب.

4- دعم الجوانب الايجابية في الأنماط الشخصية الايجابية لدى المدراء, وتعزيزها في المستويات الادارية الدنيا.

5- تهيئة المناخ المناسب الذي يتيح التوافق بين نمط الشخصية, ونمط الاتصال بطريقة تؤدي إلى تحقيق الفاعلية وتقليل التعارض بين محددات الشخصية وأنماط الاتصال الايجابية

الهوامش :

- 1 -Hagen, A., Hassan, M., & Amin, S. (1998). Critical Strategic Leadership Components: An Empirical Investigation. SAM Advanced Management Journal50.
- 2 - Hagen,1998,662
- 3 -Stephanie Pappas (7-9-2017),: Personality Traits & Personality Types " What is Personality?" 7-9
- 4 - العثيمين, فهد بن سعود, الاتصالات الادارية ماهيتها, أهميتها, أساليبها, الرياض: مكتبة الملك فهد, (2004) ص:14
- 5 أبو أصبع أبو عرجة, تيسير, الاتصالات الادارية والعلاقات العامة, القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتوريدات, (2010)62
- 6 حسين حريم, السلوك التنظيمي, سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال, عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع,(2004 ص: 50
- 7 القرعان , أحمد خليل, وحراشة, الإدارة المدرسية الحديثة, عمان: دار الاسراء للنشر,(2004), (77)

- 1- Ashran, H, (2005), Leader ship Decision Making , USA, Harvard press,
- 2- Hagen, A., Hassan, M., & Amin, S. (1998). Critical Strategic Leadership Components: An Empirical Investigation. SAM Advanced Management Journal.
- 3- Thomson, K. & Hecker, L. (2000) Value-adding communication: Innovation in employee communication and Thomas, G. F., Zolin, R. & Hartman, J. L. (2009) The Central Role of Communication.
- 4- Engkavanish, Sujira, (1999) , Analysis of Effectiveness of communication and sharing virtual project organization Dissertation Abstract international , A60/04.
- 5- Miller, Ruth,spurlok(2000), The importance of communication skills, perception of of professional is manager , and users , Dissertation Abstract, international B61/05