دور استخدام الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد) في تحديد الأنماط السلوكية للقيادات الإدارية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض كليات جامعة الموصل

م.د.سندية مروان سلطان الحياي
كلية التمريض/ قسم العلوم التمريضية السريرية/ جامعة الموصل

تاريخ تسليم البحث: 2010/12/26 ؛ تاريخ قبول النشر: 2011/5/22

ملخص البحث:

تعمل الاتصالات غير اللفظية على نسج خيوط الارتباط ومد أواصر التفاعل بين أعضاء المنظمة وقد تكون مدخلا لبنائها لتؤمن حالة التعاون وتكرس حالة التفاهم فهي التي تحدد الأنماط السلوكية والتي تكون عادة متغيرة وغير مرتبطة بنوعية معينة من الأفراد العاملين متأثرة بالإدراك والاتجاهات والدوافع والخبرات ومدى الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف وإشباع الرغبات واحتمالات الاستمرار في ذلك، ومن هنا تتم عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة ، فعندما يتفاعل الاتصال اللفظي مع الاتصال غير اللفظي يؤدي إلى زيادة فاعلية الاتصال بين القيادات والمرؤوسين داخل المنظمة وبين الزملاء في بيئة العمل، فعند الاعتماد على الاتصال اللفظي سيكون هناك نوع من الصعوبة في تفسير المنطوق والمكتوب، لأن تعابير الجسد أقوى من تعابير الكلمات وتتعدد هذه الصور لتتخذ إشكالات مختلفة منها (حركات الرأس ، إيماءات الوجه والعيون) لتعبر من خلالها عن الحب والغضب والفرح والخوف والحقد والغيرة ، فنجد أن هذه الأشكال قد تمثل إحدى المشاكل المهمة التي تواجه القيادة الإدارية لتؤثر على الأنماط المستخدمة من قبلها اتجاه الأفراد العاملين من هنا تم تأشير مشكلة الدراسة من خلال إثارة جملة من التساؤلات البحثية المتمثلة بالآتي :-

- 1- هل يتم استخدام الاتصال غير اللفظي على وفق المسارات الصحيحة لدى القيادة عينة الدراسة؟
 - 2- هل يسهم الاتصال غير اللفظي في تأشير الأنماط السلوكية لدى القيادة في الكليات المبحوثة؟
- وللإجابة على التساؤلات البحثية أعلاه ، ولقياس علاقات الارتباط والتأثير بين بعدي الدراسة تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لبيانات جمعت بالاستبانة التي وزعت على العاملين في الكليات المبحوثة، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:-
- 1- مثلت الاتصالات غير اللفظية لدى القيادة الإدارية أحد المؤشرات الأكثر أهمية في تحديد الأنماط السلوكية لديهم في ميدان العمل
 - 2- وجود درجة من المرونة لدى تلك القيادة في مسألة التعامل مع العاملين من خلال استخدامها للاتصالات غير اللفظية.
- واختتمت الدراسة بمجموعة من المقترحات للكليات المبحوثة .

The Role of Using Body Language in Limiting Behavioural Patterns of Leadership Administration : Analytical Study of Some Workers Views in the Colleges of Mosul University

Abstract:

Unspoken communication works as a connection and expands interaction among the members of an organization and probably as a way to built it. to provide cooperation and understanding which limits the usuall changeable behaviour patterns which are unconnected with special kinds of people these patterns are influnced apprehension, directions, intentions and available opportunity to achieve the target continuously As such , the exchange in the ideas and information is achieved. to find correlation, and trust between the human elements in the organization . When there Is an intraction between pronounced communication and unspoken communication,this leads to an increase in the activity between the managers and officials in the organization and among colleagues in the working climat. And if we depend on spoken communication theme will be a diffculty in explaining the spoken and written because the body expressions include different shapes,like head movements eyes and face expression,which is used to express love, anger, happenies, fearful, disquist, jealousy: We find these shapes refer to one of the important problems faced by the managers and influence the behaviour of the workers. From here, we appoint to the problem of study through asking some question such as:

- 1- Is unspoken communication used in the best way by the organization chosen as the sample of study?
- 2- Is unspoken communication important in referring to the behaviour patterns in the colleges under research?

To answer the research questions above and to limit the connections and the influence between the studying dimension .

We use several analytical means which are distributed among the workers in these research colleges .

We get some of findings, the most important are:-

- 1- Unspoken communication by the management leaders is one of the acted as the most important signals in limiting the behaviour patterns conducted by them.
- 2- There is a degree of connection between unspoken communication and the behaviour conduct and this appeared

In the results of the study and the explain that the flexibility for this management through the using of unspoken communication.

المقدمة

يمثل الاتصال غير اللفظي عملية جوهرية يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والافكار من شخص الى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة أو بين مجموعة من العاملين يكون نشاطهم اجتماعياً ، فهي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء او الهيكل التنظيمي لأية منظمة ربطاً ديناميكياً وتجعل التخطيط فعالاً والتنظيم ملائماً ،ومن خلالها يستطيع الافراد العاملون تحديد النمط السلوكي للقيادة المشرفة على اداء أعمالهم داخل التنظيمات الرسمية، ولتحقيق اهداف القيادات الادارية والمنظمة يستوجب قيام الأفراد بتنفيذ مجموعة

وظائف منها بسيطة نسبياً يستطيعون تأديتها بدون أية صعوبات وثانية يتطلب أداءها إفراد لديهم تجربة وخبرة وثالثة من الضروري أدائها في المنظمة باستمرار ، إذ إن بروز هذا التنوع في تأدية الوظائف يعني في أحد مضامينه أن البيئة التنظيمية في تطور وتغيير مستمرين وأن ما تحتاجه من مهارات عند الاتصال مع الافراد العاملين يختلف تماماً عما تحتاجه في وقت آخر ،لذا يتطلب من القيادة الادارية الانتباه للغة الجسد عند التعامل مع النموذج الفريد من الموارد وهو الفرد العامل الذي يمثل رأس مال فكري واجتماعي في الوقت نفسه ، لذا تضمنت الدراسة مبحثين أساسين هما الإطار النظري الذي اشتمل على مفهوم الاتصالات غير اللفظية، أهميتها، مصادر وأشكال الاتصالات غير اللفظية، الأنماط السلوكية، أنواع أنماط السلوك التنظيمي، أما الإطار الميداني فتضمن وصف مجتمع الدراسة وعينتها، نتائج البحث الميدانية.

اعتماداً على ما سبق ، فقد تبنت الدراسة المنهجية الآتية :

أولاً- مشكلة الدراسة :-

تقرض متطلبات العمل الحالية استخدام لغة الجسد ولهذا فغالبية القيادات لاتجيد فن التعامل بهذه إليماءات والسكنات وتصرفات الآخرين وفهم كل حركة أو لفظة ولا تدرك دلالات تلك الحركات، وبما أنها هي المسؤولة وبشكل مباشر عن الأفراد العاملون فينبغي عليها التفاعل معهم من خلال استخدام هذه الحركات ، وعندما ينظر هؤلاء الافراد العاملين إلى قياداتهم يستطيعون تحديد الانماط التي تقوم بها داخل المنظمة من هنا تم تأشير مشكلة الدراسة من خلال دراسة استطلاعية أجريت في الكليات المبحوثة استغرقت حدود الشهر مما تمخض عنها تأشير قصور في استخدام الاتصالات غير اللفظية من قبل القيادة معتمدين في تعاملهم على الأسلوب الرسمي فقط، الأمر الذي ترتب عليه تسليط الضوء على مجموعة من التساؤلات المتمثلة بالآتي :-

- 1- هل يتم استخدام الاتصال غير اللفظي على وفق المسارات الصحيحة لدى القيادة في الكليات المبحوثة؟
- 2- هل تختلف الاتصالات غير اللفظية حسب الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين ؟
- 3- إلى أي مدى يسهم الاتصال غير اللفظي في تأشير الانماط السلوكية لدى القيادة في الكليات المبحوثة؟

ثانياً – اهداف الدراسة :-

تجلت أهداف الدراسة في السعي لتحقيق الآتي:-

- 1- توضيح المضامين والدلالات النظرية للاتصال غير اللفظي بالنسبة للأفراد المبحوثين فضلاً عن تحديد ماهية الأنماط السلوكية للقيادات الإدارية .
- 2- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين الاتصال غير اللفظي والأنماط السلوكية .
- 3- وصف متغيرات البحث وتشخيصها المعتمدة في المنظمات المبحوثة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:-

الأهمية الأكاديمية:- تتبثق أهمية الدراسة من سعيها لبناء إطار نظري لموضوع حيوي بالنسبة لأطراف العملية التنظيمية قادة وعاملين كونهم أحد المعالم الجوهرية لتأشير مستوى التوافق بين العاملين ووظائفهم معبراً

عنهم بالأنماط المستخدمة من قبل قياداتهم، وبين الحركات والإيماءات والإشارات المستخدمة وقدرة هؤلاء العاملين على فهمها .

الأهمية الميدانية:- تتبلور الأهمية الميدانية للدراسة من خلال تبني أسس واقعية للاتصالات غير اللفظية بوصفه أحد المداخل الفاعلة لدى القيادة الإدارية وبيان إسهامها الفعلي في توجيه العاملين سعياً لتأمين مستوى معين من الأداء الأفضل من قبلهم ، وإقرار هذه الحركات والإشارات يتم تأشير الكثير من الهفوات التي تلازم العمل الوظيفي ، مما يترتب عليه وضع المعالجات وبالتالي الارتقاء بالعمليات سعياً لتأمين المقصود وهذا ما يتمثل باستخدامها للنمط القيادي المفضل.

رابعاً : فرضيات الدراسة :-

- 1- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال غير اللفظي لدى القيادة الادارية وبين الانماط السلوكية المستخدمة من قبلهم في الكليات المبحوثة .
- 2- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاتصال غير اللفظي والأنماط السلوكية لدى القيادة الإدارية في الكليات المبحوثة.

خامساً نطاق الدراسة :-

- يعد نطاق الدراسة بمثابة الحدود التي توضح معالم الدراسة وتميزها عن الدراسات الأخرى، لذا فقد تم تقسيم نطاق الدراسة على وفق الآتي :-
- 1- النطاق الزمني : عدت المدة من 2010/11/12 - 2011/1/2 بوصفه الحدود الزمانية للبحث.
 - 2- النطاق المكاني : عدت كليات الآداب وطب الأسنان والتمريض حدود الدراسة المكانية التي مثلت مجتمع هذه الدراسة .

سادساً:- مقياس الدراسة وأدواتها

- سيتم عرض مقياس الدراسة ، فضلا عن الأدوات التي استخدمت في القياس على وفق الفقرات الآتية:-
- 1- تصميم استمارة الاستبانة وتصميم مكوناتها

لقد صممت استمارة الاستبانة من قبل الباحثة بالاعتماد على الجانب النظري من جزأين وكالاتي :-

الجزء الأول : وقد اختص بالحصول على البيانات التعريفية بالأفراد العاملين (العمر، سنوات الخدمة، الجنس، التحصيل العلمي)

الجزء الثاني : اشتمل على المقاييس الخاصة بالاتصالات غير اللفظية وكان عددها (13) مقياسا" والمقاييس الخاصة بالأنماط السلوكية وكان عددها (8) مقاييس.

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة ومرتبيا" بالتدرج من عبارة (لا أتفق تماما) التي أخذت الوزن (1) وصولاً الى عبارة (اتفق تماما") التي أخذت الوزن (5) وبوسط فرضي قدره (3).

2- أساليب التحليل الإحصائي :

بعد أن جمعت استمارة الاستبانة أجرت الباحثة التحليل الإحصائي باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية لغرض الوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات ، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات ، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لأغراض انجاز التحليل الإحصائي في هذه الدراسة ،وقد تمثلت أهم هذه التحليلات بما يأتي:-

- أ- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- ب- استخدام الارتباط البسيط لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة .
- ت- استخدام الانحدار المتعدد لقياس تأثير بعد المتغير التفسيري في المتغير المستجيب.

المبحث الأول

الاطار النظري

أولاً: مفهوم الاتصالات غير اللفظية وأهميتها :-

تعد الاتصالات أحد الجوانب الحيوية لإدارة منظمات الأعمال ، إذ تمثل الوسيلة الفاعلة التي يمكن من خلالها التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم باتجاه تحقيق الأهداف ويرتبط مفهوم الاتصال بشكل عام بالعملية التي يمكن من خلالها إيصال المعلومات وتبادل الأفكار ايأ كان نوعها وشكلها "كتابة، صوت، صورة" من طرف مرسل الى آخر مستقبل ، والاتصال من الناحية اللغوية مشتق من المصدر وصل بمعنى ربط أو أوجد علاقة بين طرفين من اجل تحقيق هدف ما . وعرف (Luthans,1985:509-510) الاتصالات غير اللفظية بأنها استجابات انسانية غير كلامية (مثل الايماءات وتعابير الوجه) ، لمعرفة خصائص البيئة المدركة التي يتم من خلالها ارسال الرسائل غير اللفظية .

وحدها (Kreitner&Kinicki,1992: 463) بأنها رسالة ترسل وتستقبل مستقلة عن الكلمة المكتوبة أو المقروءة وأنها تتضمن عوامل مثل استخدام الوقت ، والمكان والمسافة بين الاشخاص عند المحادثة ، واستخدام اللون ، واللباس ، وسلوك المشي ، والوقوف وترتيب الجلوس وموقع المكتب .

ويراها (عبد الباقي ، 2001: 270) بأنها نوع من الاتصال يتم من خلال حركات الجسم او ما يعرف بلغة الجسد ، ومن خلالها يتم نقل المعاني بوساطة حركات الوجه وتعبيراته والإيماءات والانحناءات ووضع الجسم وحركات اليدين ،واللمس، وشكل ومظهر الجسم .

ووضحها (Stair&Reynolds,2003:226) و(مصطفى ،2005: 40) بأنها نقل الإشارات بوساطة وسيلة ما من المرسل إلى المستقبل .

وبناء " على ما تقدم يمكن تحديد التعريف الإجرائي الذي تبنته الدراسة، وذلك بالقول:

مجموعة الإشارات والحركات التي يتم من خلالها نقل الرسائل والمعاني بين المرسل والمستقبل.

من خلال ما تقدم يتضح بأن الاتصالات تتم بين العاملين في المستويات الادارية المختلفة ، وبين الرئيس ومرؤوسيه، وبين الرئيس وزملائه ، وبين المرؤوسينالخ بوساطة التفاعل المباشر وجهاً لوجه ، وفي كثير من الحالات يكون للسلوك غير اللفظي تأثير في نقل الرسالة أكبر من تأثير الرسالة والمذكرات والتقارير .

وتبرز أهمية الاتصالات غير اللفظية بالنسبة للفرد والمنظمة من خلال عدة نواحٍ أهمها ما يأتي :
(Stair&Reynolds,2003:229)

- 1- أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات غير اللفظية التي يبرزها المدير في عمله ، حيث أوضحت الدراسات الى أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على البراعة الاتصالية و(15%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة .
- 2- أن الاتصالات غير اللفظية تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95% من وقت المديرين .
- 3- تستخدم لغة الجسد في توجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة وتغييره، وهو ما تسعى وتدور حوله الجهود كافة داخل المنظمة .
- 4- إنها تسهم في خلق التماسك بين مكونات المنظمة ، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها .
- 5- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة .
- 6 - وسيلة لتحفيز العاملين في المنظمة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم .

ثانياً: مصادر الاتصالات غير اللفظية وأشكالها:

تتخذ الاتصالات غير اللفظية أشكالاً عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس، ومنها ما يتعلق بتعابير الوجه ، وحركات العينين ، والإيماءات المختلفة ، وقد صنفت الاتصالات الصامتة إلى ستة مصادر على النحو الآتي (حريم،2003: 357)

- 1- ملامح مادية : مثل الملامح الجسمانية للفرد (الحجم والوزن والطول ،ولون البشرة ، والملابس ، وغيرها وهذه تلعب دوراً مهماً في الاتصال .
- 2- حركات وإيماءات جسمانية: مثل الاتكاء للإمام والخلف ، والإيماءات مثل الإشارات باليدين أو الأصابع وغيرها وهذه توهي بمعنى معين للمستقبل .
- 3- اللمس : يعد اللمس أيضاً" من الاتصالات غير اللفظية ، وفي بعض الثقافات يعد اللمس أو الرتابة على الظهر دلالة على العاطفة والدفء والجاذبية والصدقة ، والناس يميلون الى لمس الآخرين الذين يحبونهم .
- 4- تعابير الوجه : وهذه تحمل معاني غزيرة ، ومنها الابتسامة التي تشير الى الدفء والسعادة والصدقة ، بينما العبوس وتقطيب الحاجبين يشير الى الغضب وعدم الرضا ، كما ان لحركات الشفاه دلالاتها .
- 5- حركات العينين والتقاؤها: وهذه تؤدي أربع وظائف في الاتصال ، تنظيم تدفق المعلومات، بدء المحادثة وانتهائها، التحديق يسهل ويراقب عملية التغذية العكسية لأنها تعكس الانتباه والاهتمام ، تحمل عواطف ومشاعر ، يتجنب الأفراد النظر إلى بعضهم البعض حين مناقشة انباء غير سارة أو تقديم تغذية سلبية .
- 6- نبرات الصوت ونغمته: وهذه تحمل معاني عديدة في الاتصال متمثلة بالغضب عندما يرفع الشخص صوته وكذلك الخوف وعدم الرضا .

يبدو مما تقدم أن مصادر الاتصالات غير اللفظية وأشكالها يمكن تأشيرها بمجموعة من النقاط والتي تمثلت بالاتي:- : (Stair&Reynolds,2003:20s9)

- 1- المظهر:- متمثلاً بالوجه - تحديق العينين - الثياب - الزينة .
- 2- الحركات :- الإيماءات- اللمس- الإشارات .
- 3- المكان :- المساحة الطبيعية لعملية الاتصال - مجال حركة الشخص - البيئة الطبيعية .
- 4- الزمان :- التوقيت - الساعة .

ثالثاً: الأنماط السلوكية

يتبدل السلوك التنظيمي للفرد في اليوم عدة مرات ولكن في بعض الأحيان يلتزم نمطاً سلوكياً معيناً في بعض القضايا التنظيمية أو في مواجهة مواقف بعينها في المنظمة بينما يلجأ إلى أنماط سلوكية مغايرة في غير ذلك من الأمور والمواقف ليستطيع التفاعل مع الآخرين .

وقبل البدء بعرض مفهوم الانماط السلوكية بشكل مترابط يمكن عرضه بشكل منفصل فقد عرف ايزنك النمط :- بأنه تجمع ملحوظ أو سمة ملحوظة من السمات ونوع من التنظيم أكثر عمومية وشمولية (هول ،1998: 98).

في حين يراه (المليجي ،2008: 34) فئة او صنف من الأفراد يشتركون في الصفات العامة نفسها وان اختلف بعضهم في درجة اتسامهم بهذه الصفات.

اما عن مفهوم السلوك :-

فقد عرف بأنه أي عمل يقوم به الكائن الحي بما في ذلك الفعل الجسدي الخارجي والداخلي ويتضمن نشاطاً عقلياً (Good,1973:55)

ويؤكد(رزق ، 1977: 156) على أنه مجموعة من الاستجابات الكلية الحركية والتي تصدر عن كائن عضوي ازاء أي موقف يواجه هذا الكائن ويدعوه الى القيام برد فعل ما .

ويراه (القاضي وآخرون، 1998: 191) حلقة في سلسلة دخول المعلومات الى الكائن ويمثله ثم يخرجها في شكل أفعال ليتم تفاعله مع البيئة لتنتج معلومات جديدة تدخل الى الكائن.

وحده (مصطفى ،2005: 64) بأنه مجموعة أفعال أو تصرفات ظاهرة سواء أكانت جسمية حركية أم كامنة بما فيها من ميول وعواطف أو اتجاهات أو تفكير هادف .

أما عن مفهوم النمط السلوك :-

فقد وضحه(عبد الباقي ، 2001: 302) بأنه إطار عام يشمل الأبعاد أو السلوكيات الآتية (المنافسة - شدة الدافع - السرعة - النشاط العام - ضغط الوقت)

ويراه(حريم، 2003: 124) نموذجاً "عاماً" للشخصية يرتبط مع غالبية متغيرات الشخصية والاستجابات الجسدية ويعطي مدى واسعاً للفروق الفردية .

وحده(أباطة،2007: 54) بأنه شبكة من الخصائص السلوكية والمؤشرات في أسلوب تعبير ومعرفي.

ومن هنا ترى الباحثة أن النمط السلوكي هو الطريقة أو الأسلوب الذي يجعل الفرد يفسر الافعال والتصرفات الظاهرية بما فيها الميول والعواطف والاتجاهات أو التفكير الهادف.

رابعاً: أنماط السلوك التنظيمي

في الأساس تنحصر الأنماط السلوكية فيما يأتي: (السلمي، 2005: 234) (Good.1973:58) (أبازة ، 2007: 127)

1- نمط السلوك الايجابي وهو الفرد المعاون للتنظيم والملتزم بقواعد العمل وتوجيهاته ويتضمن هذا السلوك عدة نقاط منها :

- أ- السعي المتصل لتحقيق أهداف التنظيم من خلال التنفيذ الدقيق للخطط الموضوعية والعمل على حل ما قد يقابل الأداء من معوقات في التنفيذ.
- ب- مساندة الأفراد العاملين من الزملاء وتيسير أدائهم لواجبات ووظائفهم وتقديم المشورة والمساعدة للتغلب على ما يصادفونه من صعاب في الأداء .
- ت- الالتزام بالقواعد والنظم والتوقيتات المحددة للأداء ، واقتراح تعديلها وتطويرها .
- ث- محاولة نشر المعرفة وعدم اكتناز المعرفة واشراك الآخرين فيها لتعميم الفائدة منها، وكذلك السعي المستمر لاكتساب المعرفة الجديدة .

2- نمط السلوك السلبي وهو النمط المناقض للتنظيم وغير الملتمزم بقواعده وتوجيهاته ويركز هذا السلوك على جوانب عديدة منها :

- أ- الافتقار إلى العزم والحماس لمواصلة العمل وتحقيق الاهداف المنظمية حال مواجهة بعض الصعاب والمشكلات في الأداء.
- ب- الانعزال عن الآخرين والتزام نمط انفرادي في الأداء وعدم التدخل لمساعدة الزملاء حتى ولو كان ذلك في مقدور الفرد ، وكذلك رفض مساعدة الآخرين .
- ت- التردد أو الامتناع عن إبداء الرأي في أمور العمل ، وإخفاء ما قد يكون لديه من ملاحظات أو أفكار قد تعيق الأداء
- ث- اكتناز المعرفة المكتسبة في العمل وعدم الميل لتداولها واشراك الآخرين فيها لتأكيد تميزها وترديها بتلك المعرفة حتى ولو اضر ذلك بالمنظمة .

3- نمط السلوك المحايد: وهو النمط الذي يتخذ موقفاً وسطياً بين الايجابية والسلبية ومن النقاط التي ركز عليها:

- أ- الاكتفاء ببذل اقل الجهد من أجل تحقيق أهداف الخطط الموضوعية وتجاهل ما قد يقابل المنظمة من مشكلات وعثرات كان يمكنه المساعدة في الكشف عنها وحلها .
- ب- الاكتفاء باتخاذ موقف المتفرج على العاملين في تسيير أدائهم لواجبات ووظائفهم أو تقديم المشورة لهم وكذلك تجنب تعويقهم أو تعطيلهم عن الأداء .
- ت- اخفاء المعرفة اللازمة لتحسين المنظمة وتطويرها وعدم التطوع لإرشاد الآخرين إلى مصادرها أو كيفية الاستفادة منها.

المبحث الثاني الإطار الميداني

وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يتناول المبحث الحالي تعريفاً بالميدان المبحوث مع وصف للعينة المختارة وعلى النحو الآتي :

أولاً : الميدان المبحوث :

اختبرت الدراسة في جامعة الموصل ، وقد تم اختيار عينة من الموظفين في كلية الآداب وطب الأسنان والتمريض وتم اختيار هذه الكليات مجتمعا" للدراسة لاختلافها فيما بينها كونها (إنسانية وطبية وعلمية) لملاحظة مدى الاختلاف بينهم في استخدام المؤشرات غير اللفظية من (إيماءات وإشارات وحركات) وقد وزعت الاستمارة بمعدل (110) استمارة استبانة وكما موضح في الجدول الآتي :

الجدول (1)

توزيع الاستمارة على عينة الدراسة

ت	الكليات عينة الدراسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة الاستجابة %
1	كلية الآداب	50	40	80
2	كلية طب الأسنان	45	40	88,88
3	كلية التمريض	40	30	75
	المجموع	135	110	81,48

تم توزيع (135) استمارة على الأفراد العاملين وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (110) ، ويصف الجدول (1) عملية توزيع استمارة الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددها ثلاثة كليات، ومن الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة الاستمارات المسترجعة حوالي (81,48)، أما عينة البحث المأخوذة مقارنة مع عينة البحث الإجمالية فقد كانت (30,05)، وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2)

مقارنة عينة البحث المأخوذة مع مجتمع البحث الإجمالي

العدد	الكلية	كلية طب الأسنان	كلية التمريض	كلية الآداب	المجموع
العدد الفعلي للأفراد	160	61	145	366	
الأفراد المبحوثين	40	30	40	110	
%	25	49,18	27,58	30,05	

ثانياً : خصائص عينة الدراسة :

فيما يأتي خصائص عينة الدراسة على وفق البيانات التي قدمها الأفراد العاملون من خلال اجابتهم .

1-العمر:

أظهرت الدراسة أن الفئات العمرية التي تقع بين (41-50) تمثل الجزء الأكبر من أفراد العينة وبنسبة (39%) وتتسم هذه الفئة بالنضج والخبرة المتراكمة ، تليها الفئة العمرية (20-30) وبنسبة (27%) ، وشكلت الفئة العمرية (51-60) نسبة (24%) ، وأخيراً احتلت الفئة العمرية (31-40) أقل نسبة إذ بلغت (10%) وكما موضح في الجدول (3)

الجدول (3)

التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة على وفق الفئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30-20	30	27%
40-31	10	10%
50-41	43	39%
60-51	27	24%
المجموع	110	100%

2-سنوات الخدمة :

نلاحظ في الجدول (4) أدناه أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة ودراية وهذا يعزز صدق الآراء المأخوذة حول الدراسة . إذ احتلت العينة التي لديها خبرة تزيد عن عشر سنوات النسبة الأكبر وبنسبة (58%) ، وجاءت

بعدها النسبة (42%) للذين يمتلكون خبرة من (6-10) سنوات. وتعكس هذه النتائج امتلاك الأفراد المبحوثين الخبرة الكافية والاطلاع على تفاصيل العمل مما يؤهلها من الإجابة على التساؤلات.

الجدول (4)

التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة وفق سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
42%	46	10-6
58%	64	10 فأكثر
100%	110	المجموع

3-الجنس

أوضحت عينة الدراسة أن نسبة الإناث هي العينة الأكبر إذ شكلت ما يقارب (60%) بينما شكلت نسبة الذكور (40%) وهذا يبين تقارب النسب بين الذكور والإناث.

الجدول (5)

التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة وفق الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
40%	43	ذكر
60%	67	انثى
100%	110	المجموع

4-التحصيل العلمي :

احتلت شهادة الدبلوم الفني النسبة الأكبر بين أفراد العينة إذ بلغت (44,45%)، وحصلت شهادة البكالوريوس على نسبة (32,72%) ، تليها شهادة الدكتوراه بنسبة (14,5%)، بينما احتلت شهادة الدبلوم العالي نسبة (5,45%) . كما موضح في الجدول (6)

الجدول (6)

التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة على وفق التحصيل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التحصيل العلمي
44,45	50	دبلوم فني

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	36	32,72
دبلوم عالي	6	5,45
الماجستير	2	1,8
الدكتوراة	16	14,5
المجموع	110	%100

ثانياً : نتائج البحث الميدانية

1. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

تتناول هذا الفقرة عرضاً لمتغيرات الدراسة وتشخيصها ، تلك التي أسهمت في دراسة الموضوع من كل جوانبه بالاعتماد على نتائج اجابات المبحوثين (العاملين)ازاء مضامين المتغيرات الواردة في استمارة الاستبانة مستخدمين في ذلك التوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية ، ولتحقيق نوع من الاتساق مع متغيرات (الاسئلة) الدراسة والواردة في استمارة الاستبيان سيتم :-

أولاً:- وصف مؤشرات الاتصالات غير اللفظية وتشخيصها:

من خلال تدقيق إجابات السوالين الأول والثاني فقد كانت على وفق الآتي:

جدول (7)

التوزيعات التكرارية للمؤشرات التي اكدت عليها العينة

المؤشر	النسبة	التكرار
الابتساماة	% 30	33 فرد
تقطيب الحاجبين	% 20	22 فرد
حركات الشفاه	%7,27	8 فرد
حركات العينين	%8,19	9 فرد
الانكفاء للإمام والخلف	%4	5 فرد
الاشارة باليدين	%7,27	8 فرد
اللمس	%3	3 فرد
الاشارة بالرأس	%7,27	8 فرد
الانكفاء نحو المتحدث	%13	14 فرد
المجموع	%100	110

يتبين من الجدول (7) أن مؤشر الابتساماة احتل المرتبة الأولى لدى الأفراد العاملين وبنسبة (30%) ويليه المؤشر تقطيب الحاجبين وبنسبة(20%) أما عن اللمس فقد احتل المرتبة الأخيرة في هذه المؤشرات وبنسبة (3%).

جدول (8)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الاتصالات غير اللفظية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										المتغيرات
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً						
1,11	3,55	2,72	3	20	22	17,3	19	39,1	43	20,9	23	X3
1,06	3,18	6,4	7	19,1	21	35,5	39	28,2	31	10,9	12	X4
1,12	3,66	3,6	4	14,5	16	20	22	35,5	39	26,4	29	X5
1,07	3,81	2,7	3	10,9	12	19,1	21	41,8	46	30,9	34	X6
1,01	3,02	4,5	5	3,6	4	11,8	13	44,5	49	35,5	39	X7
1,23	3,61	9,1	10	10,9	12	14,5	16	36,36	40	25,5	28	X8
1,31	3,50	11,8	13	11,8	13	16,4	18	33,6	37	26,4	29	X9
1,19	3,81	10	11	9,1	10	10,9	12	40,9	45	29,1	32	X10
1,49	3,10	8,2	9	8,2	9	8,2	9	44,5	49	30,1	34	X11
1,06	3,18	6,4	7	19,1	21	35,5	39	28,2	31	10,9	12	X12
1,08	3,75	2,7	3	13,6	15	15,9	18	38,9	44	27,3	30	X13
1,14	3,47	6,19		12,8		18,69		37,42		24,9		المؤشر العام

يظهر الجدول (8) الخاص بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الاتصالات غير اللفظية أن (62,32%) من المؤشر العام له أن الأفراد المبحوثين متفقون على استخدام الاتصالات غير اللفظية من قبل قياداتهم، فيما كان عدم الاتفاق (18,99%) من المؤشر العام، إذ بلغ الوسط الحسابي للمؤشر العام (3,47) وانحراف معياري قدره (1,14) والذي يفسر النمط العام لميول المبحوثين، ومما اغنى هذه النسبة (x7) إذ مثل اتفاق المبحوثين نسبة (80%) وأوضح الوسط الحسابي البالغ (3,02) والانحراف المعياري الذي كان قدره (1,01) أن المؤشرات غير اللفظية تسهم في حل المشاكل والصراعات في المنظمة، يليه في الأهمية المتغير (x11) الذي أكد على أن المؤشرات غير اللفظية توفر المعلومات التي تتسم بالدقة والوضوح وبوسط حسابي قدره (3,10) وانحراف معياري قدره (1,49)، وكانت نسبة اتفاق المبحوثين (74,6%)، ثم المتغير (x6) الذي بين أن استخدام هذه المؤشرات يعطي المعنى الحقيقي لرسالة المتحدث، إذ بلغ وسطه الحسابي (3,81) والانحراف المعياري (1,07) مثلته نسبة اتفاق المبحوثين البالغة (72,7%) واتفق آخرون على أنهم يستطيعون من خلال هذه المؤشرات تبادل المشاعر والآراء وقد جاءت هذه الاجابات بوسط حسابي بلغ المؤشر العام له (3,18) وانحراف معياري قدره (1,06).

جدول (9)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الانماط السلوكية لدى القيادة الادارية

الانحراف المعياري	مقاييس الاستجابة											المتغيرات
	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً						
1,08	3,75	2,72	3	13,63	15	16,36	18	40	44	27,27	30	X14
1,31	3,50	11,8	13	11,8	13	16,36	18	33,63	37	26,36	29	X15
1,26	3,70	10	11	9,09	10	10,9	12	40,90	45	29,09	32	X16
1,19	3,81	8,18	9	8,18	9	8,18	9	44,54	49	30,90	34	X17
1,49	3,10	29,09	32	19,09	21	13,6	15	21,81	24	24,54	27	X18
1,06	3,18	6,36	7	19,09	21	35,45	39	28,18	31	10,9	12	X19
1,12	3,66	3,6	4	14,54	16	20	22	35,45	39	26,36	29	X20
1,01	3,02	4,54	5	3,6	4	11,8	13	44,54	49	35,45	39	X21
1,19	3,46	9,53		14,76		12,97		36,39		26,35		المؤشر العام

يظهر الجدول (9) الخاص بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بتحديد الأنماط السلوكية لدى القيادة الادارية أن (62,74%) من المؤشر العام له أن الأفراد المبحوثين متفقون على ان استخدام مؤشرات الاتصالات غير اللفظية تسهم في تحديد الانماط السلوكية للقيادة الادارية، فيما كان عدم الاتفاق (24,29%) من المؤشر العام، إذ بلغ الوسط الحسابي للمؤشر العام (3,46) وبانحراف معياري قدره (1,19) والذي يفسر النمط العام لميول المبحوثين مما اعنى هذه النسبة المتغير (x21) اذ كان اتفاق المبحوثين (79,99) وبلغ الوسط الحسابي (3,02) والانحراف المعياري الذي كان قدره (1,01) والذي أوضح أن القيادة الادارية سريعة التحول من نشاط منظمي ، يليه في الأهمية المتغير (x17) وبوسط حسابي قدره (3,81) وبانحراف معياري قدره (1,19)، وكانت نسبة اتفاق المبحوثين (75,43%)، ثم المتغير (x16)، إذ بلغ وسطه الحسابي (3,70) والانحراف المعياري (1,26) مثلته نسبة اتفاق المبحوثين البالغة (69,99%)، واتفق آخرون على ان القيادة تتصارع مع عاملها لتحقيق رغباتها وقد جاءت هذه الاجابات بوسط حسابي بلغ المؤشر العام له (3,50) وبانحراف معياري قدره (1,31) وهذا يدل على أن غالبية القيادات داخل الجامعة كان النمط المستخدم من قبلها هو الايجابي وليس السلبي هذا ما أوضحتته نتائج الدراسة.

2: علاقة الارتباط بين الاتصالات غير اللفظية لدى القيادة الإدارية و الأنماط السلوكية

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين الاتصالات غير اللفظية (البعد التفسيري) والنمط السلوكي (البعد المستجيب) وعلى مستوى الكليات المبحوثة، إذ بلغ المؤشر الكلي (0,628) عند مستوى المعنوية (0,01)، وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة ارتباط بينهما، وكل هذا انعكس

على تقييم الفرد للإشارات والإيماءات المستخدمة من قبل قيادتهم ليستطيعون من خلالها تحديد نمطها السلوكي سواء كان ايجابياً ساعياً الى التطوير والتغيير والتجديد ونشر المعرفة وعدم اكتنازها اونمطاً سلبياً تمثله القيادة المنطوية على نفسها والمتخذة موقفاً متفجعاً على المنظمات الاخرى وبهذه النتيجة تكون الفرضية الرئيسة للدراسة قد تحققت والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصالات غير اللفظية والنمط السلوكي للقيادة الادارية.

الجدول (9)

معامل الارتباط الاتصالات غير اللفظية والنمط السلوكي للقيادة الادارية

الاتصالات غير اللفظية	النمط السلوكي
** (0,628)	

** معنوي عند مستوى 0,01 N=110

5-تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

توضح معطيات الجدول (10) أن الأنماط السلوكية تتأثر بمؤشرات الاتصالات غير اللفظية وبمعامل انحدار (0,613) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (13,517)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,671) عند مستوى معنوية (0,05)، ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية على وفق قيمة (F) المحسوبة (53,585)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4,001) وبدرجتي حرية (1,108) عند مستوى معنوية ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير التفسيري على تفسير البعد المستجيب، وجاءت قيمته (65,1%) وهذا يعني أن التباين في الأنماط السلوكية تفسره الاتصالات غير اللفظية.

الجدول (10)

أثر الاتصالات غير اللفظية في الأنماط السلوكية

F		R2	الاتصالات غير اللفظية		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد
4,001	53,585	0,651	0,613	0,617	الانماط السلوكية

الاستنتاجات :

- 1- مثلت الاتصالات غير اللفظية لدى القيادة الادارية أحد المؤشرات الأكثر أهمية في تحديد الانماط السلوكية لديهم في ميدان العمل مما يدل على أن هذه الاتصالات تولد استجابة ضمنية لدى العاملين مما يجعلهم ينتهجون أساليب تختلف في قوتها واسهامها في ميدان العمل .
- 2- وجود درجة من الارتباط بين الاتصالات غير اللفظية والانماط السلوكية ، هذا ما أفصحت عنه نتائج الدراسة الميدانية ، وهذا ما يفسر وجود درجة من المرونة لدى تلك القيادة في مسألة التعامل مع العاملين من خلال استخدامها للاتصالات غير اللفظية.
- 3- أن استخدام الاتصالات غير اللفظية تولد استجابة ضمنية لدى الأفراد العاملين مما يجعلهم يتفاعلون مع القيادة الادارية وزيادة اسهاماتهم الايجابية في ميدان العمل .

المقترحات:

- 1- خلق الفعالة التامة لدى القيادة الادارية في الكليات المبحوثة باستخدام لغة الجسد المناسبة لزرع الثقة لدى العاملين في ممارسة وظائفهم وادخال التحسينات والتطوير في تفاصيل العمل.
- 2- استمرارية استخدام الاتصالات غير اللفظية لدى القيادة الادارية وعلى نحو يمكنها من الانسجام مع الافراد العاملين سعياً لخلق اليقظة والتأهب لديهم .
- 3- ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار التأثير في الافراد العاملين من خلال استخدام الانماط السلوكية الملائمة وهذا يتطلب القدرة والمهارة على فهم المواقف والظروف المختلفة وتحليلها وتفسيرها ليتم من خلالها بناء النماذج وتحديد طرائق التعامل أو الأساليب التي تساعده على السيطرة عليهم وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف التي يسعى اليها .
- 4- الدخول إلى ذات العاملين واكتشاف ردود الفعل لديهم، فضلاً عن معرفة مؤشرات لغة الجسد ذات الوقع السلبي في نفوسهم.

المصادر

- 1-Harri,Hussein,(2003), Effective business communication ,Amman, Jordan.
 - 2-Good.S.D.(1973).Learning and Development. Palrare macmillian, London
 - 3-Kreitner, Kinicki, M.,(1992) computer communication &networking technologies, Thomson learning united states of America.
 - 4- Luthans, Fred,(1985),Organizational behavior,2ed,,Mc-Graw Hall
 - 5-Stair, Ralph M.& Reynold, George, W.(2003),Principles of information systems,6 ed, Thomson course Technology united.
- 1- أباطة ، أمال عبد السميع،(2007)، مفهوم وأهمية الاتصالات الإدارية ، القاهرة- مصر .
 - 2-حريم، حسين،(2003) ، ادارة المنظمات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
 - 3- رزق (1977) ، علم النفس ، دار وائل للنشر والتوزيع .
 - 4- السلمي ، علي ، (2005) ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر
 - 5-عبد الباقي، صلاح الدين محمد ، (2001) ، السلوك الانساني والتنظيمي ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .
 - 6 - القاضي وآخرون ، (1981)، علم النفس ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر .
 - 7- القريوتي ، محمد قاسم ، (2001)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثانية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
 - 8- المليجي، (2008) ، الأنماط السلوكية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن .
 - 9- مصطفى ، احمد سيد، (2005)، المدير ومهاراته السلوكية ، ط1، القاهرة ، مصر .
 - 10- هول ، (1998) ، المهارات السلوكية ،دار الشروق للنشر والتوزيع ، القاهرة - عمان .

الموضوع / استمارة استبيان

أخي الفاضل.... اختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تسعى الباحثة إلى أعداد البحث الموسوم " دور استخدام الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد في تحديد الأنماط السلوكية للقيادات الإدارية " دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض كليات جامعة الموصل " ولغرض اكمال هذا البحث نرجو تفضلكم بملء استمارة الاستبيان الملحقة بالإجابات التي ترونها مناسبة لكل عبارة ، علماً ان البيانات المدونة تتسم بالسرية والامانة العلمية .

أولاً : معلومات عامة :

العمر: ()

الجنس: () التحصيل العلمي: ()

سنوات الخدمة : ()

ثانياً : معلومات عن متغيرات البحث

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1-	رتب المؤشرات الآتية حسب أهميتها (استخدامها) في المنظمة (الابتسام، تقطيب الحاجبين، حركات الشفاه، حركات العينين، الاتكاء للأمام والخلف، الإشارة باليدين والاصابع، اللمس، الإشارة بالرأس، الاتكاء نحو المتحدث) أخرى تذكر					
2-	أي من المؤشرات أعلاه أكثر استخداماً في العمل المنظمي .					
3-	تعنقد ان رئيسك يستخدم المؤشرات السابقة لأنها أكثر سهولة وانسيابية وفاعلية من الاتصالات اللفظية .					
4-	يستطيع رئيسك من خلال هذه المؤشرات تبادل المشاعر والآراء .					
5-	ينسجم رئيسك مع المقابل من خلال هذه المؤشرات.					
6-	تشعر أن هذه المؤشرات تعطي المعنى الحقيقي لرسالة رئيسك .					
7-	يفضل رئيسك استخدام هذه المؤشرات في حل المشاكل والصراعات في المنظمة .					
8-	تعنقد أن هذه المؤشرات تحقق أهدافاً أكثر فهماً وموضوعية عند استخدامها من قبل القيادة.					

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
9-	يستطيع رئيسك من خلال الاتصالات غير اللفظية تبادل المعلومات بسرعة وفاعلية كبيرة					
10-	تقدم الاتصالات غير اللفظية في المنظمة معلومات تساعد رئيسك على تقليل حالة الغموض .					
11-	توفر هذه المؤشرات المعلومات التي تتسم بالدقة والوضوح في عمل رئيسك .					
12-	توفر الاتصالات غير اللفظية المعلومات في الوقت المناسب .					
13-	تعتمد القيادة على الاتصالات غير اللفظية بصورة كبيرة في اداء اعمالها .					
	الانماط السلوكية					
14-	يلجأ رئيسك الى فرض العقوبات للحصول على ما يريد .					
15-	يتصارع رئيسك مع عامله لتحقيق رغباته.					
16-	يجد رئيسك صعوبة في العمل لوحده.					
17-	يغضب رئيسك بسرعة في مواقف العمل.					
18-	تجد ان رئيسك قليل المشاركة في المؤتمرات والمحافل الدولية .					
19-	يعتمد رئيسك على الاخرين بدرجة كبيرة .					
20-	يفشل رئيسك عند اصدار الاوامر والتعليمات الخاصة بالعمل.					
21-	تجد أن رئيسك سريع التحول من نشاط منظمي الى اخر .					