

## أنماط السلوك القيادي وعلاقته بمهارات الاتصال غير اللفظي

### لدى القيادات بمديريات الشباب والرياضة

د/ محمود صديق عبد الواحد\*

#### مقدمة:

يعتبر التواصل أحد أهم المهارات الأساسية في فهم التفاعلات والعلاقات البشرية، بل وتعد الأمر ذلك ليصبح الاتصال علمًا قائمًا بذاته، له تقنياته ومقوماته الخاصة وأساليبه وأشكاله المحددة له، وهو في الوقت نفسه بمثابة المعين والوعاء المتسع الذي تستقي منه باقي العلوم والفنون التقنيات والوسائل من أجل إنجاز أهدافها وتحقيق غاياتها التي رسمتها، ومن هنا فإن اتصال الناس ببعضهم سلوك فطري وحاجة حيوية تقتضيها نزعة التعارف وضرورات العيش، مثلما هو تفاعل اجتماعي يقوم على الإيمان برسالة يراد إيصالها. والاتصال يتضمن التعريف والتوضيح والإقناع وإزالة اللبس وسوء الفهم، ناهيك عن كونه أسلوبًا يمكن من خلاله ترجمة روح التعاطف، وإبداء الرغبة في التعاون مع الآخرين.

وبالنظر إلى تاريخ الاتصال نجد أن الإنسان قد مارسه منذ القدم فبعد أن خلق الله تعالى أبا البشر آدم عليه السلام أمره بإنباء الملائكة بأسمائهم، كما ورد في قوله تعالى: " قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ" (سورة البقرة ٣٣) فهذه الآية تشير إلى وجود طرفين منبئ وهو آدم ومنبئين وهم الملائكة كما تشير إلى ما قام به آدم عليه السلام وهو الإنباء والنبا خبر عظيم ذو فائدة عظيمه يحصل بعد علم وبهذا الشكل فقد تضمنت عملية الإنباء هذه كل عناصر الاتصال؛ لأن الاتصال هو مفهوم عام يتضمن أي نوع من أنواع إرسال الرسائل واستقبالها (١٣، ٢٠٠٠م)، وتتنوع أساليب الاتصال بين البشر، فاللغة وحدها لا تكفي لإيصال المعرفة بشكلها الصحيح، وإنما يلزمها تواصل غير لفظي، فهو القادر على إيصال العواطف والانفعالات التي تغني هذه المعرفة وتجعلها ذات معنى أكبر فحركات الجسد التواصلية (لغة الجسد) ذات أهمية في التواصل البشري وفي إيجاد تأثير عميق في الآخرين، فليس شرطًا أن تتم عملية الاتصال من خلال الكلام ولكن قد تحدث عملية الاتصال عبر الإشارات والإيماءات التي تصدر عن جسد الإنسان وتنبوعه لصوته، أو ما يُطلق عليه الاتصال غير اللفظي، التي يكون لها عمقًا

\* أستاذ مساعد بجامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية.

تأثيرياً في التواصل بين البشر، فالتواصل غير اللفظي يعبر عن ذات الإنسان ويعزز ويفسّر رسالته اللفظية.

وعموماً؛ فإن الاتصال يشير إلى العلاقة التي تحدث بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، أو بين مجموعة أنساق، وقد يتم بشكل مباشر من خلال اللقاء الشخصي بين الأفراد والجماعات، أو بشكل غير مباشر بواسطة الكلمة المسموعة أو المطبوعة أو المرئية أو الإلكترونية، أو عن طريق الصور أو غيرها من الوسائل والأنشطة الأخرى، أما من حيث حجمه، فقد يحدث بين شخصين، أو بين شخص أو جماعة وجماعة أخرى محلية أو إقليمية أو دولية (٢٧، ٢٠١١م: ٤)، ويؤمن الاتصال في العمليات الإدارية داخل المؤسسات عبء نقل المعلومات بين الإدارات والأفراد وبين المؤسسات، إذ لا يمكن لأى عمل إدارى أن ينجز انجاز علمياً سليماً دون الاعتماد على المعلومات التى لا يمكن أن تصل فى الوقت المناسب والقدر المناسب والشخص المناسب إلا فى ظل اتصال إدارى ناجح (٣١، ٢٠٠٨م).

ولما كانت عملية الاتصال العصب الرئيسي لعملية القيادة فى كافة المؤسسات بمختلف أنماطها، كونها تحقق الترابط والتنسيق المتكامل بين أجزاء المؤسسة، حيث إن الاتصال الفاعل كان له الفضل الأكبر فيما وصلت إليه البشرية من تقديم وتطور فى جميع الميادين الثقافية والاجتماعية والتربوية، وهو أحد الموضوعات الهامة والضرورية فى الإدارة فهو ينشر فى جسم الوظيفة الإدارية كلها، فلا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان الاتصال عاملاً حاسماً فيه فالالاتصال الإدارى الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإدارى والفعالية الإدارية (٤٠، ٢٠٠٦م)، فالقيادة بأنماطها المختلفة لها تأثيرها المباشر على أداء العاملين وروحهم المعنوية سواء بالسلب أو الايجاب، وفي هذا السياق يرى العتيبي (٢٠٠٧م) أن القيادة هى إحدى الوظائف المكملة للوظائف الإدارية الرئيسة التى يقوم بها المدير (التخطيط، التنظيم، والتنسيق، والرقابة) وموضوع القيادة يلقي هذا الاهتمام الكبير نظراً للدور الذى يلعبه العنصر البشرى فى المنظمة، وذلك من حيث المحافظة على المنظمة ونجاحها واستمرارها وزيادة فعاليتها، من خلال ما يقوم به القائد من بثّ روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وتأتى مديريات الشباب والرياضة كإحدى المؤسسات المجتمعية التى يقع عليها مسئولية كبيرة فى الاهتمام باختيار قياداتها ممن يملكون الكفاءات والقدرة، والمؤهلات العلمية والإدارية، ليكونوا القدوة الصالحة المؤمنة بالعمل مع فئات هامة من شبابنا (٥١، ٢٠٠٣م)، فالفائد الإدارى فى مديريات الشباب والرياضة من العناصر الرئيسة التى يعتمد عليها لنجاح مديريات الشباب والرياضة فى أهدافها حيث يرتبط ذلك بالكيفية التى يدير بها والأسلوب القيادى الذى يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التى تتمثل فى شخصيته وقدرته على توظيف العمل البناء من اجل

علاقات إنسانية مع العاملين وقطاعات كبيرة من شبابنا ذو المواهب المتعددة (٤٦، ١٩٩٦م: ٩).

ولذا فإن موضوع دراسة الأنماط القيادية يعتبر بمثابة عالية من الأهمية لأنها تشكل الأسلوب والطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه، حيث أن النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامه، والمؤسسات التربوية بخاصة لما للقائد التربوي من دور حاسم في سلوك العاملين وفي إيجاد الجو العلمي الفعال في المؤسسة التربوية (٢٦، ١٩٩٨م)، ومن ثم يسعى الباحث في دراسته الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي ومهارات الاتصال غير اللفظي لدى القيادات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة.

### مشكلة الدراسة :

تعدّ الأنماط القيادية أحد المكونات الرئيسة لمنظومة العمل بمديريات الشباب والرياضة؛ نظرًا لارتباط مدى تأهيلهم وقدراتهم العلمية والمهنية ودرجة إتقانهم للمهارات الأساسية للعملية القيادية على مستقبل النشء والشباب في المجتمع، وتعدّ مهارات التواصل من أهم المهارات التي ينبغي على القيادات إتقانها وتوظيفها في حياتهم العملية، لما لها من أهمية تتمثل في القدرة على إنجاز أهدافهم وإيجاد نقاط حوار بينهم وبين الشباب والنشء من جهة، والعاملين والإداريين بمختلف الإدارات الفنية والقطاعات من جهة أخرى.

ومن خلال خبرة الباحث في العمل الشبابي والمشاركة في كثير من البرامج والأنشطة ذات الصلة سواء كان بالتعاون أو المشاركة مع القيادات الادارية بمديريات الشباب والرياضة أو وزارة الشباب والرياضة، لاحظ الباحث ارتباط النجاحات أو الإخفاقات التي تم في قطاع دون آخر بالمهارات القيادية التي يتمتع بها المسؤول قيادة القطاع، وكلما امتلك الشخص قدرة على التواصل الفعال مع موظفي القطاع، كلما حقق نجاحات، وهو ما أشارت إليه نتائج عددًا من الدراسات والبحوث مثل: دراسة شحادة (٢٠٠٨م)، دراسة الأسمر (٢٠٠٠م)، دراسة سليم (٢٠٠٩م)، دراسة العريني (٢٠٠١م)، دراسة عياصرة (٢٠٠٦م)، والتي خلصت إلى أهمية دراسة مهارة الاتصال ودرجة ممارستها في العمل باعتبارها مهارة ضرورية لمن يتقلد مهام قيادية في قطاعات حيوية، وانعكاس مهارات المسؤولين على إدارة هذه القيادات على بيئة العمل من جهة، ومدى ما يحققونه من منجزات من ناحية أخرى.

وتأسيسًا على ما سبق تولدت لدى الباحث أهمية دراسة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي ومهارات الاتصال غير اللفظي لدى القيادات بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط، بهدف الوقوف على طبيعة هذه العلاقة من أجل بناء تصور مقترح مستقبلاً لتحسين وتطوير مهارات

الاتصال لدى هذه القيادات، وفي الوقت نفسه بناء قائمة معايير للمهارات الشخصية والمهنية التي ينبغي توافرها في الأشخاص الذين يتم اختيارهم لقيادة هذه القطاعات الحيوية.

#### أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة.
- التعرف على مهارات الاتصال غير اللفظي لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة.
- التعرف على العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال غير اللفظي لدى مديري الإدارات بمديرية الشباب والرياضة.
- التعرف على الاختلافات في مهارات الاتصال غير اللفظي التي يمارسها مديري الإدارات بمديرية الشباب والرياضة وفقاً لكل مجال.
- التعرف على الاختلافات في أنماط السلوك القيادي التي يمارسها مديري الإدارات بمديرية الشباب والرياضة وفقاً لكل مجال.

#### تساؤلات الدراسة :

- ١- ما هي مهارات الاتصال غير اللفظي (المظهر- نبرات الصوت- لغة الجسد) الأكثر شيوعاً لدى مديري الإدارات بمديرية الشباب والرياضة من وجهة نظر المرؤوسين؟
- ٢- ما هي أنماط السلوك القيادي (الأوتوقراطي- الديمقراطي- الفوضوي) الأكثر شيوعاً لدى مديري الإدارات بمديرية الشباب والرياضة من وجهة نظر المرؤوسين؟
- ٣- هل توجد علاقة بين مهارات الاتصال غير اللفظي وبين أنماط السلوك القيادي لدى مديري الإدارات بمديرية الشباب والرياضة؟
- ٤- هل يوجد اختلاف في أنماط السلوك القيادي لدى مديري الإدارات باختلاف الإدارة وفقاً لمجال عملها (الرياضة- الشباب- الطلائع- القيادات الشبابية والتعلم المدني- الهيئات)؟
- ٥- هل يوجد اختلاف في مهارات الاتصال غير اللفظي لدى مديري الإدارات باختلاف الإدارة وفقاً لمجال عملها (الشباب- الرياضة- الطلائع- القيادات الشبابية والتعلم المدني- الهيئات)؟

أهمية الدراسة:

### يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية بالنقاط الآتية:

- تعدّ الدراسة الحالية محاولة من الباحث لإلقاء الضوء على ذلك القطاع الحيوي المعني بالدرجة الأولى بالنشء والشباب لذا كان حرص الباحث في اختيار الموضوع الذي تناولته الدراسة وذلك.
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة، وما قد تستصل إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى في مواضيع تربوية أخرى.
- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في بناء برامج تحسينية وتنموية لمهارات القيادات الإدارية بمديرات الشباب والرياضة.
- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في وضع قائمة معايير شخصية ومهنية لكيفية إنتقاء القيادات المرشحة للعمل في قطاعات الشباب والرياضة.

### حدود الدراسة:

#### تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحد البشري: أجريت الدراسة الحالية على عينة من القيادات الإدارية بمديرات الشباب والرياضة، بلغ عددهم (١٦٠).
- الحد الجغرافي: تم اختيار العينة التي أجريت عليها الدراسة من محافظات وسط الصعيد (المنيا- أسيوط- سوهاج)
- الحد المنهجي: استخدم الباحث المنهج الوصفي.
- الحد الزمني: تم التطبيق خلال الفترة من يناير: أبريل من العام ٢٠١١م.

### مصطلحات الدراسة :

#### - الاتصال غير اللفظي :

يعرفه الباحث إجرائيًا بأنه: كل ما يصدر عن جسم الإنسان من حركات، أو إيماءات، أو إشارات، أو تعبيرات وجه، أو من خلال المظهر، أو الصوت وتغيراته، سواء كانت إرادية، أو غير إرادية، فطرية، أو مكتسبة، وتؤثر في عملية الاتصال لدى القيادات بمديرات الشباب والرياضة.

#### - أنماط السلوك القيادي:

يعرفه الباحث إجرائياً: هو ذلك السلوك الذي ينتهجه القائد للتأثير على الأفراد من خلال مجموعة من الإجراءات وطرق الاتصال التي تحدد العلاقة بينه وبين العاملين وتسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

#### - القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة:

يقصد بها الباحث " هي تلك القيادات التي تتوافر فيها سمات الشخصية القيادية والقدرة على احداث التغيير في المؤسسات والوحدات التابعة لها وفقاً لسياسات واضحة ومحددة وتشغل مناصب إدارية عليا ترتبط بشكل مباشر بالنشء والشباب.

#### دراسات وبحوث سابقة :

- دراسة "كابور" (٢٠١٠م) بعنوان "مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية" هدفت الدراسة التعرف على مدي ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم، وبلغ حجم العينة (١١٥) معلماً ومعلمة، واعتمدت الباحثة في دراستها على استبانتين: الأولى: مقياس مهارات الاتصال بين المدير والمعلم، تكون من (٦٠) بنداً، وزعت على أربعة محاور، تناولت المهارات الآتية على الترتيب: مهارة المحادثة- مهارة الاستماع- مهارة الكتابة- مهارة القراءة، والثانية: مقياس الكفاءة الذاتية العامة لـ : (Jerusalem & Schwaerzwr, 1986)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي مهارات الاتصال بين المدير والمعلم، ومستوي الكفاءة الذاتية للمعلم.

- دراسة "سليم" (٢٠٠٩م) بعنوان "السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميه" هدفت الدراسة التعرف على السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، وتكونت عينة الدراسة من ٦٥٦، واستخدمت الدراسة استبانتين إحداهما لقياس السلوك القيادي، والثانية لقياس المناخ التنظيمي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارسة واستخداماً لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، يليه السلوك الديكتاتوري، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين السلوك القيادي والمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

- دراسة "الفهيدي" (٢٠٠٩م) بعنوان "أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم". هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، وتوصلت الدراسة إلى أن كل الأنماط القيادية سائدة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز وبدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل، بينما لا توجد أي علاقة بين نمطي القيادة الديمقراطي والحر والمناخ التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز.
- دراسة "شحادة" (٢٠٠٨م) بعنوان "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية". هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) عضوًا من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، واستخدم الباحث استبانتين إحداهما لقياس أنماط السلوك القيادي موزعة على ثلاثة أنماط، هي: النمط الديكتاتوري، النمط الديمقراطي، النمط التسبيبي، والاستبانة الثانية لقياس أنماط الاتصال، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديموقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ثم النمط التسبيبي، وأما بالنسبة لأنماط الاتصال فإن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو نمط الاتصال الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وجاء نمط الاتصال بناء على اتجاهاته أخيراً بين أنماط الاتصال.
- دراسة (Teska ( 2003 بعنوان "العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الاتصال". هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الاتصال، من خلال معرفة طرق الاتصال المستخدمة من قبل المديرين الفعالين، ومعرفة أسلوب الاتصال الذي يعكس شخصية القائد في المؤسسة، وقام الباحث باختيار العينة من مدرء (ديترويت) ذوي خبرة في العمل الإداري تتراوح أعمارهم بين (٥١-٦٠) عاماً، وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب واستراتيجيات الاتصال المستخدمة تعكس الشخصية الفردية، وكذلك تعكس المناخ التعليمي الذي يقوده المدير، إضافة على التأكيد على ان نمط الاتصال الفعال يركز على قدرة الإصغاء بتركيز الآخرين، وكذلك الصدق والأمانة في الاتصال يعتبران من العوامل الحاسمة الهامة في تقرير مدي فعاليته.

- دراسة "عبد الرزاق" (٢٠٠٥م) بعنوان "فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة فى محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية" هدفت الدراسة إلى تحليل فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة فى محافظة الجيزة، وخلصت الدراسة إلى تحليل الاتصال التربوي فى المدرسة الثانوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين والنظار والوكلاء، وأن الاتصال ثنائي الاتجاه بين المدير والمعلمين يؤدي على فاعلية المدرسة؛ كما اهتمت بتحليل وسائل الاتصال التربوي، من خلال نمط القيادة السائد بها وطريقة إعدادها، واهم المعوقات التى تعترضها على مستوى الإدارة المدرسية.
- دراسة (Robertson ( 2001 بعنوان: "العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة فى غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى مدير ومديرات المدارس العامة فى غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوي المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة، وقد شملت عينة الدراسة (٣٥٠) مدرسة حيث تم اختيار (١٢) معلماً من كل مدرسة بطريقة عشوائية واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي، وكذلك التحصيل المدرسي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون كما انه كلما كان نمط الاتصال يميل إلى جو الصداقة والفتنة الهدوء كلما شعر المعلمون ان المناخ المدرسي مناخ ايجابي، كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة.
- دراسة "الأسمر" (٢٠٠٠م) بعنوان "مدي توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة فى محافظة أربد، جامعة اليرموك" هدف الدراسة التعرف على مدي توافر مهارات الاتصال الفعال، لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة فى محافظة أربد من وجهة نظر المعلمين، وبلغت عينة البحث (٥٥٠) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه تتوافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية بدرجة كبيرة، كما أشارت إلى أنه تتوافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بدرجة كبيرة.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في التحقق من تساؤلات الدراسة.



## مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بديوان عام مديريات الشباب والرياضة بمحافظة (أسيوط والمنيا وسوهاج) هي (الرياضة- الطلائع- التعليم المدني والقيادات الشبابية- الهيئات- الشباب)، وتم اختيار عينة عشوائية من بين العاملين بمختلف الإدارات الفنية وبلغ إجمالي العينة من الذكور والإناث (٦٠ فردًا) ممن لهم مجال عمل مرتبط بتلك الإدارات. والجدول التالي يوضح توزيع عينة البحث.

## جدول (١)

## يوضح توزيع عينة الدراسة

الإجمالي	الإدارات الفنية التابعة				الرياضة	الجهة (مديرية الشباب والرياضة)
	الهيئات	الطلائع	القيادات الشبابية	الشباب		
١٦٠	٣٢	٣٢	٣٠	٣٢	٣٤	العينة
%١٠٠	20%	20%	19%	20%	21%	النسبة المئوية

## أدوات الدراسة:

## مقياس الاتصال غير اللفظي :

قام الباحث ببناء مقياس الاتصال غير اللفظي بهدف قياس مدى ما يتمتع به القيادات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة من مهارات اتصال غير لفظي، وتمت صياغة فقرات المحاور بالرجوع إلى الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بالموضوع، وتكون المقياس في صورته النهائية من (٢٦) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور.

## وتم التحقق من صدق وثبات المقياس كالتالي:

## - الصدق :

تم حساب التجانس الداخلي للمقياس، من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة على كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول:

## جدول (٢)

## يوضح التجانس الداخلي لمقياس الاتصال غير اللفظي

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	.523**	١	.566**	١	.296**
٢	.528**	٢	.376**	٢	.389**

.295**	٣	.425**	٣	.370**	٣
.357**	٤	.481**	٤	.375**	٤
.361**	٥	.278**	٥	.277**	٥
.376**	٦	.475**	٦	.531**	٦
.481**	٧	.425**	٧	.371**	٧
.304**	٨	.407**	٨	.345**	٨
.263**	٩				
.275**	١٠				

(\*\*) داله عند مستوى (٠.٠١)

ومما سبق يتضح أن جميع الإرتباطات بين درجات افراد العينة على كل مفردة والدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يدل على ان مؤشرات التجانس الداخلي للإستبانة عالية، مما يجعلها مقبولة علمياً.

- الثبات :

تم حساب ثبات الاتساق الداخلي بطريقة الفا كرونباخ للإستبيان، وبلغت قيمة معامل الفا كرونباخ ( $\alpha$ ) للإستبيان ككل (٠.٨٤٩).

كما تم حساب قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) للإستبيان ككل بعد استبعاد درجة كل مفردة على حدة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

### جدول (٣)

يوضح قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الاتصال غير اللفظي

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
م	معامل الفا ( $\alpha$ )	م	معامل الفا ( $\alpha$ )	م	معامل الفا ( $\alpha$ )
١	0.848	١	0.847	١	0.848
٢	0.847	٢	0.847	٢	0.848
٣	0.848	٣	0.847	٣	0.848
٤	0.848	٤	0.847	٤	0.848
٥	0.848	٥	0.847	٥	0.848
٦	0.848	٦	0.848	٦	0.847
٧	0.847	٧	0.848	٧	0.848
٨	0.848	٨	0.848	٨	0.847
				٩	0.848
				١٠	0.848

وعند مقارنة قيمة معامل الثبات الفا ( $\alpha$ ) بعد حذف كل مفردة على حدة بقيمة الفا ( $\alpha$ ) الكلية للإستبيان، كانت قيمة الفا ( $\alpha$ ) الكلية للإستبيان أكبر من جميع قيم الفا ( $\alpha$ ) بعد حذف كل مفردة؛ مما يدل على توافر شرط الثبات بدرجة مقبولة علمياً في الإستبيان  
مقياس أنماط السلوك القيادي:

قام الباحث ببناء مقياس الأنماط القيادية بهدف تحديد نمط القيادة المتبع بمديريات الشباب والرياضة، وتمت صياغة فقرات المحاور بالرجوع إلى الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بالموضوع، وتكون المقياس في صورته النهائية من (٢٦) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور.

وتم التحقق من صدق وثبات المقياس كالاتي:

- الصدق :

تم حساب التجانس الداخلي للمقياس، من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات افراد العينة على كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول:

جدول (٤)  
يوضح التجانس الداخلي لمقياس أنماط السلوك القيادي

المحور		المحور		المحور الأول	
معامل	م	معامل	م	معامل الارتباط	م
.420**	١	.608**	١	.545**	١
.523**	٢	.389**	٢	.448**	٢
.563**	٣	.525**	٣	.487**	٣
.499**	٤	.368**	٤	.369**	٤
.322**	٥	.578**	٥	.458**	٥
.298**	٦	.475**	٦	.357**	٦
.352**	٧	.545**	٧	.459**	٧
.427**	٨	.427**	٨	.397**	٨
.443**	٩	.403**	٩	.317**	٩
.553**	١٠	.573**	١٠	.468**	١٠
.386**	١١	.599**	١١	.356**	١١
.338**	١٢	.422**	١٢	.325**	١٢
.474**	١٣	.468**	١٣	.528**	١٣
		.552**	١٤	.558**	١٤
		.464**	١٥	.469**	١٥
		.442**	١٦		
		.378**	١٧		

(\*\*) داله عند مستوى (٠.٠١)

ومما سبق يتضح أن جميع الارتباطات بين درجات افراد العينة على كل مفردة والدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يدل على ان مؤشرات التجانس الداخلي للإستبانة عاليه، مما يجعلها مقبولة علمياً.

## - الثبات :

تم حساب ثبات الاتساق الداخلي بطريقة الفا كرونباخ للإستبيان، وبلغت قيمة معامل الفا كرونباخ ( $\alpha$ ) للإستبيان ككل (٠.٨١٤)

كما تم حساب قيم معامل ثبات الفا كرونباخ ( $\alpha$ ) للإستبيان ككل بعد استبعاد درجة كل مفردة على حدة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

## جدول (٥)

يوضح قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس أنماط السلوك القيادي

المحور الثالث معامل الفا ( $\alpha$ )	المحور الثاني		المحور الأول	
	م	معامل	م	معامل
0.811	١	0.813	١	0.813
0.813	٢	0.811	٢	0.812
0.813	٣	0.813	٣	0.810
0.813	٤	0.813	٤	0.813
0.813	٥	0.809	٥	0.811
0.812	٦	0.813	٦	0.809
0.809	٧	0.812	٧	0.813
0.812	٨	0.812	٨	0.812
0.813	٩	0.809	٩	0.811
0.813	١٠	0.813	١٠	0.811
0.811	١١	0.812	١١	0.809
0.809	١٢	0.813	١٢	0.813
0.813	١٣	0.811	١٣	0.813
		0.813	١٤	0.810
		0.812	١٥	0.812
		0.810	١٦	
		0.811	١٧	

وعند مقارنة قيمة معامل الثبات الفا ( $\alpha$ ) بعد حذف كل مفردة على حدة بقيمة الفا

( $\alpha$ ) الكلية للإستبيان، كانت قيمة الفا ( $\alpha$ ) الكلية للإستبيان أكبر من جميع قيم الفا ( $\alpha$ )

بعد حذف كل مفردة؛ مما يدل على توافر شرط الثبات بدرجة مقبولة علمياً.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

التساؤل الأول: ما هي مهارات الاتصال غير اللفظي (المظهر- نبرات الصوت- لغة الجسد)

الاكثر شيوعاً لدى مديري الإدارات بمديرية الشباب والرياضة من وجهة نظر المرؤوسين؟

وللاجابة على التساؤل قام الباحث بحساب المتوسط المرجح، والنسبة المئوية لكل عبارة من العبارات، كما يتضح بالجدول الآتي:

**جدول (٦)**  
المتوسط المرجح والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور الأول - المظهر -  
على مقياس الاتصال غير اللفظي

م	العبارة	المتوسط المرجح	النسبة المئوية
١	يظهر بالمظهر اللائق في مختلف المواقف	2.55	85%
٢	يهتم بتناسق الالوان في الملابس	2.60	87%
٣	يبيدي حماسه واحترامه لرأي الآخرين.	2.68	89%
٤	يضيي جو من المرح داخل مؤسسة العمل.	2.80	93%
٥	يحرص على الابتسامه أثناء الحديث معه.	2.65	88%
٦	يحافظ على ترتيب وتنظيم مكتبه .	2.54	85%
٧	يهتم بوضع الروائح العظريه.	2.86	95%
٨	يبدو مستمتعاً بكل ما يقوم به من أعمال.	2.55	85%
	الدرجة الكلية للمحور	2.64	88%

**جدول (٧)**  
المتوسط المرجح والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني - نبرات  
الصوت - على مقياس الاتصال غير اللفظي

م	العبارة	المتوسط المرجح	النسبة المئوية
١	ينوع في نبرات صوته عند الحديث (ارتقاعا وانخفاضا)	2.33	78%
٢	يعكس صوته مشاعره وانفعالاته الداخلية.	2.46	82%
٣	لديه لزامات لفظية	2.74	91%
٤	نبرة صوته واحده في اجتماعاته.	2.49	83%
٥	ينوع في صوته ما بين السرعة والبطيء.	2.54	85%
٦	يضغط على الكلمات الهامه بصوته.	2.38	79%
٧	يتوقف قبل وبعد كل جملة مهمه.	2.60	87%
٨	يواصل حديثه بدون توقف.	2.51	84%
	الدرجة الكلية للمحور	2.52	84%

**جدول (٨)**

المتوسط المرجح والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور الثالث - لغة الجسد -  
على مقياس الاتصال غير اللفظي

النسبة المئوية	المتوسط المرجح	العبارة	م
84%	2.51	يستخدم بعض الحركات اثناء استماعه للحديث(هز الرأس)	١
81%	2.44	يعبر عن رأيه باستخدام الاتصال غير اللفظي (التعبير عن الموافقة أو الرفض)	٢
79%	2.37	يحافظ على التواصل البصري مع المتحدث.	٣
80%	2.39	يوزعه النظرات على الحضور أثناء الاجتماع.	٤
75%	2.24	تتوافق حركات جسده مع اللفظة اثناء الحديث.	٥
84%	2.53	يراعي التوافق الجسدي مع المتحدث(إذا مال للأمام مال هو إلى الأمام).	٦
80%	2.40	يجيد استخدام إيماءات وتعبيرات الوجه أثناء الحديث(تعبير عن الدهشة)	٧
92%	2.75	يمشي بهدوء معتدل القامه.	٨
93%	2.78	يجيد استخدام إشارات اليد (السماح للشخص بالحديث)	٩
89%	2.66	يصغي باهتمام اثناء إستماعه للآخرين	١٠
76%	2.27	يستخدم بعض الحركات اثناء استماعه للحديث(هز الرأس)	١١
83%	2.48	الدرجة الكلية للمحور	

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن مهارات المظهر احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 2.64 ونسبة مئوية ٨٨% في المهارات الاكثر شيوعاً لدى القادة من مديري الشباب والرياضة في حين جاءت مهارات نبرات الصوت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.52 ونسبة مئوية 84% في حين احتلت مهارات لغة الجسد المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدرة 2.48 ونسبة مئوية 83%.

ويتفق ذلك مع قول سيدنا محمد صل الله عليه وسلم في الحديث الشريف " عَنْ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "إِنَّمَا حُبِّبَ إِلَيَّ مِنَ الدُّنْيَا ثَلَاثٌ : الطَّيِّبُ، وَالنِّسَاءُ، وَجُعِلَتْ فُرَّةٌ عَيْنِي فِي الصَّلَاةِ" ونلاحظ من الحديث أنه ذكر صل الله عليه وسلم اولها "الطيب" لما له من تأثير نفسي مميز بين المخالطين واثناء التعامل اليومي المباشر في مختلف المواقف، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة شحادة (2008) حيث أحتل مهارات المظهر المرتبة الأولى، كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة، (2001) Robertson وقد أظهرت نتائج الدراسة انه كلما كان نمط الاتصال يميل إلى جو الصداقة والهدوء واشاعة جو من المرح والابتسامة كلما شعر العاملون أن المناخ ايجابي.

كما تتفق الدراسة مع دراسة "العريني" (٢٠٠١م) حيث أشارت النتائج الى احتلال بعد المظهر المرتبة الأولى بين محاور الدراسة بمتوسط حسابي (2.87)، حيث جاء فقرة " يظهر أمام طلابه بالمظهر اللائق من حيث النظافة والهندام "على اعلى متوسط مما يدل على اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالمظهر، وتركيزهم على الظهور بالمظهر الحسن أمام طلابهم، وتختلف الدراسة مع دراسة أحمد (١٩٩٧) والتي أظهرت أن كثر مهارات الاتصال شيوعاً لدى الاداريين في جامعات الاردن افراد العينة هو المهارات المتعلقة بالحركات والرموز ولغة الجسد.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن المظهر أحتل المرتبة الاولى وذلك لأن طبيعة الاعمال والمهام التي يمارسها القادة في مديريات الشباب والرياضة ذات صلة وثيقة بالعمل العام الذي يتطلب حضور لقاءات وإجراء مقابلات مع مختلف الفئات في المجتمع بالإضافة الى أنه يمثل قطاع كبير له ارتباط بمختلف الهيئات الوزارات والذي يعد فيه المظهر أحد العوامل الرئيسية ليكون قدوة ونموذج يحتذى به سواء على مستوى المرؤوسين أو المرتبطين بالحقل الرياضي مع تنوع مواقعهم الوظيفية والاهم الشباب والنشء وهم تختلف فناتهم واعمارهم، لذا يعتبر المظهر من اكثر مهارات الاتصال التي يمكن ان يلاحظها العاملين والاداريين في تعاملاتهم مع القادة ويدعم ذلك حصول فقرة "اهتمام القادة بوضع الروائح العطرية" المرتبة الاولى بين العبارات بنسبة مئوية 95% ويلها فقرة "إضافة القائد جو من المرح والسعادة داخل المؤسسة" بنسبة مئوية 93% حيث ينظر الموظف والإداري الى القائد الذي يهتم بوضع الروائح العطرية انه مثال يحتذى به لرائحة الذكية اثناء التعامل اليومي التي يحرص عليها بالإضافة الى أن العمل الذي يسوده الحب والمودة والمرح من قبل القائد فأن ذلك يشعر الموظف بأن لديه شعور ايجابي نحو المؤسسة ويمنحه والدافع والحافز للإنجاز والشعور الجيد نحو قائدة ومديرة.

**التساؤل الثاني:** ما هي أنماط السلوك القيادي (الأوتوقراطي- الديمقراطي- الفوضوي)

الاكثر شيوعاً لدى مديري الادارات بمديرية الشباب والرياضة من وجهة نظر المرؤوسين؟

وللاجابة على التساؤل قام الباحث بحساب المتوسط المرجح، والنسبة المئوية لكل عبارة

من العبارات، كما يتضح بالجدول الآتي:

### جدول (٩)

المتوسط المرجح والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور الأول- الأوتوقراطي-

على مقياس أنماط السلوك القيادي

م	العبارة	المتوسط المرجح	النسبة المئوية
١	يفرض التعليمات والأنظمة على المرؤوسين.	2.77	92%

93%	2.78	يحدد آليات تنفيذ المهام.	٢
84%	2.51	يرى أن تبادل الآراء مع الآخرين مضيعة للوقت.	٣
93%	2.80	يستخدم أسلوب الأمر في التعامل مع المرؤوسين.	٤
90%	2.69	يتجاهل ظروف الآخرين إذا تعارضت مع متطلبات العمل.	٥
90%	2.71	يتولى دراسة وحل المشكلات بنفسه.	٦
80%	2.40	يوزع المهمات دون الأخذ في الاعتبار ظروف الآخرين.	٧
89%	2.66	يغلب على تعامله مع الآخرين الطابع الرسمي.	٨
78%	2.34	يتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات.	٩
77%	2.32	يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بعلاقته مع الآخرين.	١٠
88%	2.65	يصر على أفكاره أثناء تنفيذ القرارات.	١١
85%	2.55	يستخدم سلطته من واقع موقعه الإداري.	١٢
89%	2.68	يعتمد على مبدأ نفذ أولاً ثم ناقش بعد ذلك.	١٣
81%	2.43	يتردد في إعطاء أي نوع من الحريات للمرؤوسين.	١٤
86%	2.59	يلقى بالمسؤولية كاملة على المرؤوسين.	١٥
86%	2.59	النمط الأوتوقراطي ككل	

## جدول (١٠)

المتوسط المرجح والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني -  
الديموقراطي - على مقياس أنماط السلوك القيادي

النسبة المئوية	المتوسط المرجح	العبارة	م
88%	2.63	يعمل على سيادة روح التعاون بين المرؤوسين.	١
94%	2.82	يوفق بين احتياجات المؤسسة وحاجات العاملين.	٢
81%	2.43	يوظف قدرات العاملين في تسيير أمور العمل.	٣
94%	2.82	يهيئ المرؤوسين نفسياً لممارسة ادوار القيادة.	٤
97%	2.91	يبدى أسباب رفضه لبعض الآراء.	٥
90%	2.69	يحرص على تهدئة الأوضاع عند حدوث مشاكل حرصاً منه على مصلحة العمل.	٦
94%	2.82	يشارك المرؤوسين في المناسبات الاجتماعية.	٧
83%	2.49	يراعي قدرات المرؤوسين عند توزيع المهام.	٨

## تابع جدول (١٠)

المتوسط المرجح والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني -  
الديموقراطي - على مقياس أنماط السلوك القيادي

النسبة المئوية	المتوسط المرجح	العبارة	م
88%	2.63	يراعي الموضوعية عند تقييم المرؤوسين.	٩
94%	2.82	يتبنى رأي الأغلبية حتى إذا كان مخالفاً لرأيه.	١٠



81%	2.43	يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.	١١
94%	2.82	يشجع المرؤوسين على تقديم الأفكار والحلول لحل المشكلات.	١٢
97%	2.91	يفوض جزء من صلاحياته للمرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.	١٣
90%	2.69	يشرك المرؤوسين في وضع خطة العمل.	١٤
94%	2.82	يتبنى الاقتراحات الهادفة من المرؤوسين.	١٥
88%	2.63	يظهر مرونة في تعامله مع المرؤوسين.	١٦
94%	2.82	يستخدم عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للمرؤوسين.	١٧
91%	2.72	النمط الديمقراطي ككل	

## جدول (١١)

المتوسط المرجح والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور الثالث - الفوضوي -  
على مقياس أنماط السلوك القيادي

النسبة المئوية	المتوسط المرجح	العبارة	م
88%	2.63	يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.	١
67%	2.01	يتساهل مع المقصرين في أداء واجباتهم.	٢
70%	2.11	يُهمَل التعرف على اتجاهات وميول المرؤوسين	٣
75%	2.25	عامل الوقت والالتزام لا يمثلان بالنسبة له أهمية.	٤
72%	2.16	يمنح سلطاته لجميع المرؤوسين بدون متابعة.	٥
75%	2.26	يتردد في اتخاذ القرار.	٦
78%	2.34	يترك كل مرؤوس يواجه مواقف العمل من وجهة نظره.	٧
83%	2.49	تمثل جدولة الأعمال والمهام عبء عليه.	٨
90%	2.70	يعتمد على بعض المرؤوسين في إنجاز أعماله.	٩
86%	2.57	يأخذ موقف الحياد أمام المشكلات التي تواجه المرؤوسين.	١٠
82%	2.45	يتقبل أي تغيير يقترحه المرؤوسين في تنفيذ آليات العمل.	١١
85%	2.56	يعطي استقلالية مفرطة للمرؤوسين في ممارسة مهماتهم.	١٢
80%	2.41	يحجم عن تقييم وجهة نظره في الموضوعات المطروحة إلا عند الحاجة الملحة.	١٣
79%	2.37	النمط الفوضوي ككل	

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن النمط الديمقراطي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.72 ونسبة مئوية 91% الانماط الأكثر شيوعاً لدى القادة من مديري الشباب والرياضة في حين جاء النمط الاوتوقراطي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.59 ونسبة مئوية 86%

في حين احتل النمط الفوضوي المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدرة 2.37 ونسبة مئوية 79%.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة "مغازي" (2009) حيث توصلت الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري التربية والتعليم بحافظات غزة بنسبة 70.23%، كما تتفق الدراسة مع دراسة شحادة (2008) حيث اشارت النتائج الى أن النمط الديمقراطي الاكثر شيوعاً لدى الإداريين الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث حصل على نسبة 57.2، يليه النمط الدكتاتوري بنسبه 55% ثم النمط التسبيبي بنسبة 53%.

كما تتفق الدراسة مع دراسة "أبو عبده" (2005) حيث تشير النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن الأنماط السائدة في الجامعات الفلسطينية كان ترتيبها تنازلياً كما يلي الديمقراطي، الترسل، الأوتوقراطي.

وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة "يوسف" (1998) حيث توصلت الدراسة أن النمط الدكتاتوري هو اكثر الانماط السائدة بين المشرفين الرياضيين حيث بلغ المتوسط الاجمالي 3.95.

ويرجع الباحث ذلك للتغير الحادث بالمجتمع نحو الاهتمام بالنظام الديمقراطي ومشاركة قطاع كبير في الاستحقاقات الانتخابية في تلك الفترة التي يسعى فيها المجتمع نحو الحرية والعدالة والمطالبة بمجتمع اكثر حرية وقدرة على ابداء آراءه في مختلف القضايا المجتمعية ومنح المرؤوسين قدر كبير من المشاركة في صنع القرار لتقديم حلول غير تقليدية لكثير من القضايا بالإضافة الى تغير النظرة نحو الرؤساء والقادة وعدم الخوف من السلطة بكل اشكالها، ويدعم ذلك ان الفقرتين الخامسة والفقره الثالثة عشر "يفوض جزء من صلاحياته للمرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة"، "يبدى أسباب رفضه ليعض الآراء" حيث حصل على أعلى نسبة مئوية بين فقرات الاستبانة وهي 97%،

**التساؤل الثالث:** توجد علاقة ارتباطية داله احصائياً بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطي - الديمقراطي - الفوضوي) وبين مهارات الاتصال غير اللفظي (المظهر - نبرات الصوت - لغة الجسد)، لدى مديري الادارات بمديرية الشباب الرياضة "وللتحقق من صحة هذا الفرض احصائياً تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (١٢)

يوضح الإرتباطات بين الأنماط القيادية ومهارات الاتصال غير اللفظي لدى مديري الإدارات

المتغير	المظهر	نبرات الصوت	لغة الجسد
---------	--------	-------------	-----------

**٠.٥٢١	**٠.٧٥٣	*٠.٣٥٢	الأوتوقراطي
**٠.٦٣٩	*٠.٣٦٩	**٠.٤٩٨	الديمقراطي
**٠.٥١٤	*٠.٣٧٠	**٠.٦٩٨	الفوضوي

(\*\*) تعني وجود دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠١)

(\*) تعني وجود دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥)

ومن خلال الجدول السابق يتضح مايلي :

- توجد علاقة ارتباطية داله احصائياً بين نمط القيادة الأوتوقراطي وبين المظهر عند مستوى دلالة احصائية (٠.٠٥)
- توجد علاقة ارتباطية داله احصائياً بين نمط القيادة الأوتوقراطي وبين نبرات الصوت عند مستوى دلالة احصائية (٠.٠١)
- توجد علاقة ارتباطية داله احصائياً بين نمط القيادة الأوتوقراطي وبين لغة الجسد عند مستوى دلالة احصائية (٠.٠١)
- توجد علاقة ارتباطية داله احصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي وبين المظهر عند مستوى دلالة احصائية (٠.٠١)
- توجد علاقة ارتباطية داله احصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي وبين نبرات الصوت عند مستوى دلالة احصائية (٠.٠٥)
- توجد علاقة ارتباطية داله احصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي وبين لغة الجسد عند مستوى دلالة احصائية (٠.٠١)
- توجد علاقة ارتباطية داله احصائياً بين نمط القيادة الفوضوي وبين المظهر عند مستوى دلالة احصائية (٠.٠٥)
- توجد علاقة ارتباطية داله احصائياً بين نمط القيادة الفوضوي وبين نبرات الصوت عند مستوى دلالة احصائية (٠.٠٥)
- توجد علاقة ارتباطية داله احصائياً بين نمط القيادة الفوضوي وبين لغة الجسد عند مستوى دلالة احصائية (٠.٠١)

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة محافظة (2006) حيث تشير نتائج الدراسة الى وجود علاقات ارتباطية داله إحصائياً عند مستوي (٠.٠١) ومستوى (٠.٠٥) بين انماط الاتصال

الصاعد والهابط والانماط القيادية (الأوتوقراطي والديمقراطي والترسلي) يرجع لعامل الخبرة والمؤهل العلمي، كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كابور (٢٠١٠م) حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوي مهارات الاتصال بين المدير والمعلم، ومستوي الكفاءة الذاتية للمعلم، كما تتفق الدراسة مع دراسة شحادة (2008) والتي تشير الى وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين انماط السلوك القياد وأنماط الاتصال لدى الإداريين الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة. كما تتفق الدراسة مع دراسة الاسمر (2000) حيث تشير نتائج الدراسة الى توافر درجة وجود مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية كما تتوافر درجة وجود مهارات الاتصال الفعال لدي مديري المدارس الأساسية الخاصة بدرجة كبيرة.

ويرجع الباحث ذلك الى ضرورة أن يتحلى القائد الناجح بمهارات الاتصال وان يكون لديه قدرة جيدة على استخدام تلك المهارات وبخاصة الغير لفظية بالإضافة لما يمثله ذلك من حاجة القائد الفعال الى استخدام التنوع في المهارات سواء كانت المتعلقة بالمظهر أو لغة الجسد أو استخدامه لنبرات الصوت لزيادة القدرة على التواصل والتأثير في مرؤوسيه، كما تشير النتائج وأن مهارات الاتصال غير اللفظي للقائد الناجح لا تتفصل عن النمط القيادي الذي يتحلى به القائد في مختلف المواقف وكذلك في طبيعة أدارته وتأثيره في المحيطين به في نطاق إدارته، وتشير نتائج الدراسات والبحوث الى ارتباط القائد الفعال بقدرته في استخدام مهارات الاتصال لذا عمدت الكثير من الجامعات الى احتواء برامجها وخططها الدراسية الى مقررات لتدريس مهارات الاتصال كمتطلب اساسي لجميع الطلاب مثل جامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد للبترول... الخ

**التساؤل الثالث:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية اختلاف في انماط السلوك القيادي لدى مديري الادارات وفقاً لمجال عملها (الرياضة- الشباب- الطلاب- القيادات الشبابية والتعلم المدني- الهيئات).

وللتحقق من صحة الفرض الرابع احصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (١٣)

يوضح مقارنة بين مديري الادارات وفقاً لمجال عملها (الرياضة- الشباب- الطلاب- القيادات الشبابية والتعلم المدني- الهيئات) في أنماط السلوك القيادي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	نسبة ف	اتجاه الفروق باستخدام اختبار شيفية
---------	--------------	----------------	--------------	----------------	--------	------------------------------------

الأوتوقراطي	بين المجموعات	١٢٩٦.٠٥	٢	٦٤٨.٠٣	توجد فروق لصالح القيادات الشبابية.....	**٣٦.٦٣
		٢٧٩٤.٢٣	١٥٨	١٧.٦٩		
		٤٠٩٠.٢٨	١٦٠			
الديمقراطي	بين المجموعات	١٥٢٥.٧١	٢	٧٦٢.٨٦	توجد فروق لصالح..الرياضة... .	**٣٨.٢٤
		٣١٥٢.١٠	١٥٨	١٩.٩٥		
		٤٦٧٧.٨١	١٦٠			
الفوضوي	بين المجموعات	١٣٥٩.١٧	٢	٦٧٩.٥٩	توجد فروق لصالح..الشباب....	**٣٧.٨٨
		٢٨٣٤.٩٣	١٥٨	١٧.٩٤		
		٤١٩٤.١٠	١٦٠			

(\*\*) تعني وجود دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠١)

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات مديري الإدارات وفقاً لمجال عملهم (الرياضة- الشباب- الطلائع- القيادات الشبابية والتعلم المدني- الهيئات) عند مستوى دلالة ٠.٠١ على نمط الإدارة الأوتوقراطي لصالح (القيادات الشبابية والتعلم المدني) وفقاً للمقارنة البعدية باستخدام مقياس شيفيه.

ويتفق ذلك مع ما أكده "حسان والصيد" (١٩٨٦م: ١٠١-١٠٢) أن أهم السمات المميزة لسلوك القائد ذي الميول الأوتوقراطية، تتمثل في: اتخاذه من قوته القانونية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز العمل، ويؤدي العمل بمفرده دون إشراك العاملين، كما أنه دقيق فيما يصدر من أوامر ويصر على تنفيذ العاملين لما يطلب، واتصاله من جهة واحدة فقط، كما أنه يعتبر نفسه الأساس الذي يعرف كل شيء ويجب طاعته دون مناقشة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة "جواب الله" (2013) والتي تشير إلى وجود إتفاق بين العاملين على استخدام المديرين لنمط القيادة الأوتوقراطية وأن ذلك قد يكون نابع من ظروف التنشئة الاجتماعية التي يخضع لها الفرد في المجتمع المصري، بالإضافة إلى الاعتقاد السائد لدى القادة والمديرين في عدم معرفة المرؤوسين في الأمور الإدارية وهذا ما يجعلهم يعتمدون على تركيز السلطة بأيديهم، كما تتفق الدراسة مع دراسة محافظة (2006) والتي تشير نتائجها أن سلوك النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الذي لا يهتم بالمعلمين وينصب اهتمامه على إيصال الرسالة والعمل على تنفيذها أكثر من اهتمامه على تلقي الاستجابات منهم.

كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من "العيصرة" (2003)، دراسة "العسيلي" (1999)، ودراسة "العيسى" (1999) والتي تشير نتائجها إلى أن النمط السائد لدى المديرين هو النمط الأوتوقراطي ويرجع ذلك إلى سعيهم لإثبات جدارتهم من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين

والتشدد في تطبيقها من أجل إثبات انفسهم أمام السلطة الاعلى وقد يكون نوعاً من تحقيق الذات لديهم كي يظهروا أمام من يشغلون مناصب اعلى بقدرتهم على تسيير الامور الادارية بشكل ناجح.

ويرجع الباحث وجود ارتباط بين النمط الأوتوقراطي وإدارة القيادات الشبابية والتعليم المدني الى اعتقاد القادة والمديرين أنهم يتولون مسؤولية إعداد وتنشئة جيل من قادة الشباب يحاولون ان يغرسوا فيهم الالتزام والانضباط وذلك يحتاج الى الكثير من الحزم في إصدار الاوامر والقرارات من وجهة نظرهم للعاملين بالإضافة الى ميل كثير من المديرين الى الاهتمام بالجوانب الأدرية المتعلقة بوضع آليات تنفيذ المهام وبفرض التعليمات والأنظمة على المرؤوسين لذا يغلب على تعامله مع الآخرين الطابع الرسمي.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات مديري الادارات وفقاً لمجال عملهم (الرياضة- الشباب- الطلائع- القيادات الشبابية والتعلم المدني- الهيئات) عند مستوى دلالة ٠.٠١ على نمط الإدارة الديمقراطي لصالح (الرياضة) وفقاً للمقارنة البعدية باستخدام مقياس شيفيه.

وتتفق الدراسة مع دراسة "المغدي وآل ناجي" (1994م) والتي تشير إلى أن أكثر الأنماط شيوعاً هو النمط الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية. كما تتفق مع دراسة "عبد الحليم" (1994م) والتي تشير نتائجها الى أن سمة تحمل المسؤولية تربط بالنمط الديمقراطي لمعلمي التربية الرياضة مما يجعلهم قادرين على ممارسة كافة الاعمال وقيادتها، كما تتفق الدراسة مع دراسة "السحيمي" (2002م) والتي أظهرت الدراسة أن عمداء كليات المعلمين يمارسون بشكل كبير جداً السلوك النمط الديمقراطي.

كما تتفق الدراسة مع دراسة "الخطيب وابو فرسخ" (1996) والتي أظهرت ان النمط القيادي الذي يتمتع بوجود علاقات انسانية واجتماعية بالإضافة الى الاهتمام بالعمل كان في المرتبة الاولى بين الانماط القيادية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا.

ويرجع الباحث وجود ارتباط بين النمط الديمقراطي وإدارة الرياضة وذلك لما لتلك الإدارة من طبيعة خاصة تحتاج الي كثير من الحرية في التنقل والحركة للموظفين والاداريين وذلك لارتباطها بالأندية الرياضة والاتحادات الرياضة مما يجعل القائد يمنح العاملين مرونة اكبر وذلك للاحتياج الى التواصل الفعال مع مختلف تلك الهيئات التي تحتاج سرعة في اتخاذ القرار وبالتالي تحتاج في كثير من الاوقات تفويض بعض الصلاحيات بالإضافة الى المرونة المطلوبة في صياغة البرامج والخطط ذات الصلة بالأندية الرياضة ويدعم ذلك أن فقرة "يفوض

جزء من صلاحياته للمرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة " على أعلى نسبة مئوية بين عبارات المقياس

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات مديري الإدارات وفقاً لمجال عملهم (الرياضة- الشباب- الطلائع- القيادات الشبابية والتعلم المدني- الهيئات) عند مستوى دلالة ٠.٠١ على نمط الإدارة الفوضوي لصالح (الشباب) وفقاً للمقارنة البعدية باستخدام مقياس شيفيه.

ويرجع الباحث ذلك لأن تلك الإدارة معنية بقطاع عريض من الشباب ولما لتلك الفترة من طبيعة خاصة ولحالة التمرد والثورة على كل هو ملوف لدى الشباب ورغبتهم في تغيير كل شيء مما يجع القائد يمنح مرؤوسيه حرية مطلقة وفقاً لطبيعة الموقف التي قد تصل ال حد التساهل في الاعتماد على مرؤوسيه في إنجاز الاعمال.

وتتفق الدراسة مع دراسة "عيد" (٢٠٠٠) والتي أظهرت النتائج الدراسة أن النمط التسيبي هو النمط الاكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة مديري المداس الثانوية بعمان.

كما تتفق نتائج الدراسة مع دراسة "أحمد" (١٩٩٧) والتي تشير أن النمط التسيبي كان اكثر الانماط لدى حملة البكالوريوس والذين يستخدمون الرموز الحركات في مهارات الاتصال.

**التساؤل الخامس:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية اختلاف في مهارات الاتصال غير اللفظي لدى مديري الإدارات وفقاً لمجال عملها (الشباب- الرياضة- الطلائع- القيادات الشبابية والتعلم المدني- الهيئات).

وللتحقق من صحة الفرض الخامس احصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول (١٤)

يوضح مقارنة بين مديري الإدارات وفقاً لمجال عملها (الرياضة- الشباب- الطلائع- القيادات الشبابية والتعلم المدني- الهيئات) في مهارات الاتصال غير اللفظي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	نسبة ف	اتجاه الفروق باستخدام اختبار شيفية
المظهر	بين المجموعات	١٣٨٥.٢٢	٢	٧٤٢.٦١	**٤٢.٨٩	توجد فروق لصالح..الهيئات..
	داخل المجموعات	٢٧٣٦.٠٣	١٥٨	١٧.٣٢		
	المجموع الكلي	٤١٢١.٢٥	١٦٠			
نبرات الصوت	بين المجموعات	٢٠٢٩.١٣	٢	١٠١٤.٥٧	**٤٠.٣٩	توجد فروق لصالح إعداد القادة.....
	داخل المجموعات	٣٩٦٨.٧٥	١٥٨	٢٥.١٢		
	المجموع الكلي	٥٩٩٧.٨٨	١٦٠			
لغة الجسد	بين المجموعات	١٧٢٢.٧٣	٢	٨٦١.٣٧	**٣٥.٢٤	توجد فروق لصالح الرياضة.
	داخل المجموعات	٣٨٦٠.٩٦	١٥٨	٢٤.٤٤		
	المجموع الكلي	٥٥٨٣.٦٩	١٦٠			

(\*\*) تعني وجود دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠١)

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات مديري الإدارات وفقاً لمجال عملهم (الرياضة- الشباب- الطلائع- القيادات الشبابية والتعلم المدني- الهيئات) عند مستوى دلالة ٠.٠١ على المظهر لصالح (الهيئات) وفقاً للمقارنة البعدية باستخدام مقياس شيفيه. وتتفق الدراسة مع دراسة "العريني" (٢٠٠١م) حيث تشير النتائج إلى أن المكانة الاجتماعية عامل مهم في احتلال المظهر أهمية كبرى لان أصحاب المراكز المرموقة تتركز الأنظار عليهم، فلذلك لابد من الظهور بالمظهر الحسن واللائق أمام الجميع.

ويرجع الباحث ذلك لنوعية المهام التي يقوم بها تلك القيادات وما يتطلبه العمل من مقابلات ولقاءات رسمية ومع العديد مديري الهيئات التي تقع تحت نطاق مسؤولياته مما يستدعي ذلك الحاجة الى الاهتمام بالمظهر الذي يليق به كالقائد مع مرؤوسيه وموظفيه ولأنه في وجهة نظرهم يعتبر المثل والقُدوة وممثلاً للجهة الادارية العليا بالإضافة لما لتك الإدارة من نطاق أداري كبير للتبعية على مستوى الوحدات والادارات التابعة لها.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات مديري الإدارات وفقاً لمجال عملهم (الرياضة- الشباب- الطلائع- القيادات الشبابية والتعلم المدني- الهيئات)



عند مستوى دلالة ٠.٠١ على نبرات الصوت لصالح (إعداد القادة) وفقاً للمقارنة البعدية باستخدام مقياس شيفيه.

وتتفق نتائج الدراسة مع أشار إلية الخبراء والمتخصصين في مجال تطوير الذات حيث يعبر تنوع الصوت عن الحالة المزاجية للمتكلم وبإمكانه أن يستنهض همم المستمعين (عمادة السنة التحضيرية، جامعة الملك سعود، ٢٠١٣م)، ومن المعروف أنه لكي يكون الحديث مؤثراً ويفهمه الناس ينبغي أن يستخدم مهارات الوقفات بين الجمل والكلمات لجلب انتباه المستمعين.

وتتفق الدراسة الحالية ويتفق ذلك مع ما أكده "حسان والصيد" (١٩٨٦م: ١٠١-١٠٢) أن أهم السمات المميزة لسلوك القائد الإداري ذى الميول الأوتوقراطية، تتمثل فى: اتخاذه من قوته القانونية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز العمل، ويؤدي العمل بمفرده دون إشراك العاملين، كما انه دقيق فيما يصدر من أوامر ويصر على تنفيذ العاملين لما يطلب، واتصاله من جهة واحدة فقط، كما أنه يعتبر نفسه الأساس الذى يعرف كل شيء ويجب طاعته دون مناقشة.

ويرجع الباحث ذلك لطبيعة وخصوصية الدور الذي تقوم به تلك القيادات الذي يعتمد في كثير من مهامها في العمل على الحوار والنقاش مع القيادات الشبابية وتنظيم لقاءات ومؤتمرات وندوات يكون من أهم اهدافها استثارة دافعية وحماس القادة من الشباب نحو العمل وان يكونوا قدوة لأقرانهم مما يلزمهم الطلاقة والقدرة تنوع الصوت وعلى امتلاك مهارات الوقفات بين الجمل والكلمات المفردات اللغة واستخدام الكلمات والمعاني والالفاظ للتأثير على ابراز الطاقات الكامنة لديهم وغرس الصفات القيادية لدى قطاع عريض من النشء والشباب.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات مديري الادارات وفقاً لمجال عملهم (الرياضة- الشباب- الطلائع- القيادات الشبابية والتعلم المدني- الهيئات) عند مستوى دلالة ٠.٠١ على لغة الجسد لصالح (الرياضة) وفقاً للمقارنة البعدية باستخدام مقياس شيفيه.

وتتفق الدراسة مع دراسة "الخطيب" (٢٠٠٦) والتي تشير نتائجها الى اهتمام الرسول بلغة الجسد وأن صل الله عليه وسلم كان يكثر من استخدام لغة الجسم للتعبير عن مشاعره، وهذا يدل على معرفته بأهمية هذه اللغة في الاتصال بينه وبين الصحابة الكرام ومجتمعه ويفهمون هذه الرسائل ويدركون معناها، كما يدل ذلك على مدى أهمية استخدام هذه اللغة في السنة النبوية.

وتتفق الدراسة الحالية مع ما أكدته دراسة "الصافي" (١٩٤١هـ: ٨٠) في أن القيادي الناجح هو الذي يتكلم بكل بدنه وبكل شخصيته فتعبيراته غير اللفظية تشكل خير إطار للكلمات التي يلفظها في تناغم يفرض نفسه علي الجميع، فحركاته وسكناته وتعبيراته الباسمة ونظراته المتصلة وجذع المائل إلي الأمام كلها تشع دفناً وتقبلاً للآخرين.

يرجع الباحث ذلك الى أن القادة الذين يشغلون تلك المناصب العليا لديهم تاريخ رياضي وخبرة في ممارسة العديد من الرياضات الامر الذي يجعل الرياضيين يتميزون بسرعة الحركة والقدرة على التنقل والذي ينعكس بدوره على قدرتهم في استخدام لغة الجسد للتعبير عن وجهة نظرهم وتعزيز مواقفهم وقراراتهم فنجد انهم اكثر من غيرهم من القادة في استخدام إشارات إيماءات وتعبيرات الوجه أثناء الحديث.

### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن تفعيلها إجرائياً في قطاعات الشباب والرياضية لتنمية مهارات القيادات الإدارية:
- عقد دورات تدريبية مستمرة للقادة والمديرين بقطاع الشباب والرياضة، لتنمية مهارات الاتصال لديهم، وتحسين عملية التواصل مع مختلف الفئات سواء على مستوى المرؤوسين أوالنشء الشباب.
  - توعية القادة والمديرين بأهمية مهارات الاتصال بشكل عام وغيراللفظي بشكل خاص، لما لها من أثار ايجابية في توصيل الأوامر والتكليفات.
  - الاهتمام بتطوير القيادات العاملة في مجال الشباب والرياضة علمياً وعملياً وفنياً وخصوصاً في مجال تنمية المهارات القيادية والاتصال.
  - العمل حث القادة والمديرين بالشباب الرياضة على ممارسة النمط القيادي الديمقراطي والابتعاد عن ممارسة النمط القيادي التسلطي والنمط القيادي المتساهل.
  - منح المديرين والقادةمزيداً من الصلاحيات في تطبيق الأنماط القيادية الإيجابية وتشجيعهم على ممارستها داخل نطاق اعمالهم.
  - إشراك الإداريين في عملية اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق في جو عمل ومناخ تنظيمي ديمقراطي.



- ١١- جابر، سامية (١٩٩٨): الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- ١٢- جمال محمد على يوسف (١٩٩٨): وظائف الإدارة لمستوى الاشراف المباشر بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط، المؤتمر العلمي "الرياضة وتنمية المجتمع العربي" كلية التربية للبنات، جامعة حلوان.
- ١٣- الجيوسى، محمد بلال (٢٠٠٢): أنت وأنا مقدمة فى مهارات التواصل الإنسانى. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج
- ١٤- حجاب، محمد منير (٢٠٠٦م): مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة. القاهرة: دار الفجر.
- ١٥- حريم، حسين (٢٠٠٣): إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- ١٦- حسام الدين، كريم (٢٠٠١م): الإشارات الجسمية. ط ٢: القاهرة: دار غريب.
- ١٧- حسان، حسن محمد إبراهيم؛ الصياد، عبد العاطي أحمد (١٩٨٦م): البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى فى المدارس المتوسطة. مجلة رسالة الخليج العربي، العدد ١٧، السنة ٦، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- ١٨- الخرابشة، عمر (٢٠٠٨م): بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري. مجلة اتحاد مديريات الشباب والرياضة العربية للتربية وعلم النفس، المجلد السادس، العدد الأول، دمشق.
- ١٩- الخطيب، محمد شريف (٢٠٠٦م): لغة الجسم في السنة النبوية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ٢٠- الخطيب، رداح؛ أبو فرسخ، وفاء (١٩٩٦م): الأنماط القيادية السائدة فى جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد مديريات الشباب والرياضة العربية. ( ٣١).
- ٢١- الذيابات، أحمد سليمان (٢٠٠٦م): مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري، دراسة ميدانية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاعات الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

- ٢٢- السالم، عبد الله عبد الكريم (٢٠٠١م): أهمية لغة الجسم في الاتصال مع الآخرين. مجلة الإدارة. م ٣٣، ع(٣-٤)، القاهرة.
- ٢٣- سامح محمد محافظة، محمد محمود الفاضل (٢٠٠٦): أنماط الاتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للتربية، تونس، مج ٢٦، ع ١٤.
- ٢٤- سامي سلطي (٢٠٠١م): الإدارة التربوية المعاصرة. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.
- ٢٥- السحيمي، متعب رابح (٢٠٠٢): السلوك القيادي لعمداء كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اردن.
- ٢٦- السعيد، محمد (١٩٩٨م): النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية فى سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون العاملون معهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قابوس، سلطنة عمان.
- ٢٧- سكر، ماجد رجب العبد (٢٠١١): التواصل الاجتماعى أنواعه وضوابطه أثاره ومعوقاته رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلاميه كليه أصول الدين غزة ٢٠١١ م.
- ٢٨- سليم، أشرف أحمد سليم (٢٠٠٩م): السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية فى محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- ٢٩- سمارة، فوزي أحمد حمدان (٢٠٠٤م): قضايا تربوية معاصرة. عمان: دار الطريق للنشر والتوزيع.
- ٣٠- شحادة، رائف شحادة نايف (٢٠٠٨م): العلاقة بين انماط السلوك القيادي والاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ٣١- شهاب، موسي (١٩٨٩م): معوقات الاتصال التى تواجه مديري المدارس الثانوية فى محافظة اردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.

- ٣٢- الصافي، عبد الله بن طه (١٩٩٩): التقويم التربوي. ط ٢. الرياض: مطابع العطار.
- ٣٣- الطيب، أحمد محمد (١٩٩٩م): الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- ٣٤- الطنوبي، محمد عمر (١٩٩٤م): نظريات الاتصال. القاهرة: دار المطبوعات الجديدة.
- ٣٥- عبد الرازق، حسين محمد على (٢٠٠٥م): فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة فى محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة. عريفيج.
- ٣٦- العتيبي، ضرار؛ والحوار، نضال؛ وخريس، إبراهيم (٢٠٠٧م): العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ٣٧- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٣م): الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر.
- ٣٨- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥م): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل.
- ٣٩- العناتي، ختام؛ العياصرة، على (٢٠٠٧م): الاتصال المؤسسي فى الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.
- ٤٠- عياصرة، على أحمد عبد الرحمن (٢٠٠٥): القيادة والدافعية فى الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد.
- ٤١- عياصرة، على؛ الفاضل، محمد محمود العودة (٢٠٠٦م): الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية فى المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- ٤٢- الفهيدى، عبد الله عبده محمد (٢٠٠٩م): أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز فى الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- ٤٣- القليني، سوزان (٢٠٠٥): الاتصال وسائله ونظرياته. القاهرة: دار النهضة العربية.

- ٤٤- كَابُور، هِنْد (٢٠١٠م): مَهَارَات اتصَال المَدِير بِمَعْلَمِيهِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ المَعْلَمِ وَعِلَاقَتِهَا بِالكِفَاءَةِ الذَاتِيَّةِ" دَرَاة مِيدَانِيَّة فِي مَدَارِس مَدِينَةِ دَمَشَق الرِّسْمِيَّة- الحَلْقَةُ الأُولَى-تَعْلِيم أُسَاسِي". مَجَلَّة جَامِعَةِ دَمَشَق، المَجَلد (٢٦).
- ٤٥- مَجَاهِد، جَمَال؛ شَيْبِه، شَدْوَان؛ الخَلِيفِي، طَارِق (٢٠٠٧م): مَدخَل عَلَى الاتصَال الجَمَاهِيرِي. الإسكَنْدَرِيَّة : دَار المَعْرِفَةِ الجَامِعِيَّة.
- ٤٦- المَحْبُوب، عِبْد الرِّحْمَن (١٩٩٦م): أبعاد القِيَادَةِ الإِدَارِيَّة كَمَا تَرَاهَا مَدِيرَات المَدَارِس الأَبْتَدَائِيَّة. المَجَلَّة العَرَبِيَّة لِلتَّرْبِيَّة، عَدَد (١٦).
- ٤٧- مَحْمُود عِبْد الحَلِيم عِبْد الكَرِيم (١٩٩٤): أنْمَاط القُدْرَةِ عَلَى القِيَادَةِ لَدَى مَعْلَمِي التَّرْبِيَّة الرِّيَاضِيَّة وَعِلَاقَتِهَا بِبَعْض سَمَات الشَّخْصِيَّة، مَجَلَّة كَلِيَّة التَّرْبِيَّة الرِّيَاضِيَّة. جَامِعَةُ اسِيُوط
- ٤٨- المَسْعُودِي، هَدَى بِنْت بَطِيح (٢٠٠٩): الدَّلَالَات التَّرْبِيَّة لِلحَوَارِ غَيْرِ اللَّفْظِي فِي بَعْض جَوَانِب السَّنَةِ النَّبَوِيَّة المَطْهَرَةِ". رِسَالَةٌ مَاجِسْتِيرِ غَيْرِ مَنشُورَةٍ. كَلِيَّة التَّرْبِيَّة. جَامِعَةُ أُم القُرَى. مَكَّة المَكْرَمَةِ.
- ٤٩- مَغَاذِي، وَتِيسِير مَحْمُود عِبْد القَادِر (٢٠٠٩): نَمَطُ القِيَادَةِ السَّائِدِ فِي مَدِيرِيَّاتِ التَّرْبِيَّة وَالتَّعْلِيم بِمَحَافِظَات عِزَّة وَعِلَاقَتِهِ بِصَنْعِ القَرَارِ التَّرْبَوِيِّ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ العَامِلِينَ بِهَا، رِسَالَةٌ مَاجِسْتِيرِ، جَامِعَةُ الأَزْهَرِ بِغَزَّة
- ٥٠- المَغْيَدِي، الحَسَن مَحْمُود وَآلِ نَاجِي، مَحْمُود عِبْد اللّهِ (١٩٩٤م): الإِسَالِيْبُ القِيَادِيَّة لِعَمَدَاءِ الكَلِيَّاتِ بِجَامِعَةِ المَلِكِ فَيصَلُ بِالمَنْطِقَةِ الشَّرْقِيَّة. مَجَلَّة اتحَادِ الجَامِعَاتِ العَرَبِيَّة. (٢٩)
- ٥١- النِّيرِب، أَحْمَد مَحْمُود أَحْمَد (٢٠٠٣م): الأنْمَاطُ القِيَادِيَّة لِأَعْمَاءِ الهَيْئَةِ التَّدْرِيسِيَّة فِي الجَامِعَاتِ الفِلَسْطِينِيَّة فِي مَحَافِظَاتِ شَمَالِ الضَّفَّةِ الغَرْبِيَّة مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ أَعْمَاءِ الهَيْئَةِ التَّدْرِيسِيَّة وَالمُطَلَبَةِ. رِسَالَةٌ مَاجِسْتِيرِ غَيْرِ مَنشُورَةٍ، جَامِعَةُ النِّجَاحِ الوَطْنِيَّة، نَابِلَس: فِلَسْطِين.
- ٥٢- وِلِيمز، سُوْزَان دِينِس وَوِلِيمز (٢٠٠٨م): أَسْرَارُ لُغَةِ الجَسَدِ. تَعْرِيْب: مَرَكز دَافْنِشِي. القَاهِرَةُ : إِبْدَاعٌ لِلنَّشْرِ وَالتَّوْزِيْعِ.

## ثَانِيًا: المَرَاجِعُ الأَجْنَبِيَّة

- 53- Artman, M. A. (2005).** "What we say and do: the nature and role of verbal and nonverbal communication in teacher-student writing conferences". Unpublished doctoral dissertation. University of Wisconsin-Milwaukee. ed, Thomson course Technology united.
- 54- Fleming, Scott s. (1997):** leadership for teacher empowerment: the relationship between the communication skill of principals, transformational leadership, and the empowerment of teachers (Doctoral dissertation. university of new Orleans,1996. Dissertation Abstract international, 57/08, 3336.
- 55- Knapp, M. & Hall, s. (1997).** Nonverbal communication in human interaction, 4 Th Ed. New York: Harcourt Brace college publishers.
- 56- Marwijk, V. ( 2005)** The Importance of body language , <http://www.Selfgroth.com>
- 57- Reineking, H. T. (2007).** Teacher perceptions of administrator effectiveness via displays of nonverbal communication competence. Unpublished master's thesis. University of Houston.
- 58- Robertson, L. (2001).** The relationship of communication style of public schools principles in West Virginia and their school's climate to student achievement , Dissertation Abstracts International. (A), 61, 4634
- 59- Stair, Ralph M.& Reynold, George, W.(2003),** Principles of information systems,6



- 60- Teska, J (2003).** The superintendence: effective leadership through communication. Dissertation Abstracts International (A), 64, 1488.
- 61- Wood, J.(2000).**Establishing internal communication channels that work. Journal of Higher Education Policy & Management (21), (2) pp 135-150.