

دور لغة الجسد في تحديد سلوك المنظمات
 "دراسة تحليلية لآراء عينة من المرؤوسين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات
 الطبية/ محافظة نينوى"

م.د. سندية مروان سلطان الحيايلى/ قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

تعمل لغة الجسد على نسج خيوط الارتباط ومد أواصر التفاعل بين أعضاء المنظمة وقد تكون مدخلا لبنائها لتؤمن حالة التعاون وتكرس حالة التفاهم فهي التي تحدد سلوك المنظمات والتي تكون عادة متغيرة وغير مرتبطة بنوعية معينة من الافراد العاملين متأثرة بالإدراك والاتجاهات والدوافع والخبرات ومدى الفرص المتاحة لتحقيق الاهداف واشباع 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 الى 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 لان تعابير الجسد اقوى من تعابير الكلمات وتتعدد هذه الصور لتتخذ اشكالا " مختلفة منها (حركات الراس، ايماءات الوجه والعيون) لتعبر من خلالها عن الحب والغضب والفرح والخوف والحقد والغيرة، فنجد ان هذه الاشكال قد تمثل احدى المشاكل المهمة التي تواجه القيادة الادارية لتؤثر على الانماط المستخدمة من قبلها اتجاه الافراد العاملين من هنا تم تأشير مشكلة الدراسة من خلال اثاره جملة من التساؤلات البحثية الممثلة بالآتي:-

- ١ - هل يتم استخدام لغة الجسد على وفق المسارات الصحيحة لدى القيادة عينة الدراسة؟
- ٢- هل تسهم لغة الجسد في تأشير سلوك المنظمات لدى القيادة في الكليات المبحوثة؟
 وللإجابة على التساؤلات البحثية اعلاه ، ولقياس علاقات الارتباط والتأثير بين بعدي الدراسة ، تم استخدام عدد من الوسائل الاحصائية لبيانات جمعت بالاستبانة التي وزعت على العاملين في الكليات المبحوثة، وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها:-
- ١ - مثلت لغة الجسد لدى القيادة الادارية احد المؤشرات الاكثر اهمية في تحديد سلوك المنظمات لديهم في ميدان العمل مما يدل على ان هذه الاتصالات تولد استجابة ضمنية لدى العاملين مما يجعلهم ينتهجون اساليب تختلف في قوتها واسهامها في ميدان العمل.

٢ - وجود درجة من الارتباط بين لغة الجسد وسلوك المنظمات ، هذا ما افصحت عنه نتائج الدراسة الميدانية، هذا ما يفسر 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

Abstract

Unspoken communication works as a connection and expand interaction among the members of organization and probably as interior to built. To achieve cooperation and understanding case which limited to the usual changeable behaviour shapes which unconnected with special kinds of people influenced by apprehension, direction, intentions and available opportunity to get the target in continuously state from this point, the exchange in the ideas and information. To find correlation and trust between the humanity elements in the organization . when there is interaction between pronounced communication and unspoken communication lead to increase the activity between the managers and officers in the organization and colleagues in the working climate. And if we depend on spoken and written because the body expressions include different shapes, like (head movements eyes and face expression).

To express through it about love, anger, happenies, through it about love, anger, happenies, fearful, disgust, jealousy, we find these shapes refer to one of the important problems which faced 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- Do we use unspoken communication in the best way in the organization as the beginning of study?
- 2- Is the unspoken communication important in referring the behaviour types in the colleges under research?

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

We use several of count ways graphs which distributed among the workers in these researching colleges.

We get some of achievements the most important are:-

- 1- The unspoken communication for the management leaders acted as the most important in limiting the behaviour conduct for them . and this refers ,for these communication make interaction for the worker ,which

make them followe different ways in the force or power of the working in this space

2- There is adegree of connection between unspoken communication and the behaviour conduct and this appeared

In the results of studing (working) and the explain that the flexibility for this management through the using of unspoken communcation

المقدمة:

تمثل لغة الجسد عملية جوهريّة يتم من خلالها نقل المعلوم ات والمعاني والافكار من شخص الى آخر بصورة تحقق الاهداف المنشودة في المنظمة او بين مجموعة من العاملين يكون نشاطهم اجتماعياً ، فهي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء او الهيكل التنظيمي لأي منظمة ربطاً ديناميكياً وتجعل التخطيط فعالاً والتنظيم ملائماً ،ومن خلالها يسرّطيع الافراد العاملين تحديد النمط السلوكي للقيادة المشرفة على اداء اعمالهم داخل التنظيمات الرسمية ، ولتحقيق اهداف القيادات الادارية والمنظمة يستوجب قيام الافراد بتنفيذ مجموعة وظائف منها بسيطة نسبياً يستطيعون تأديتها بدون أية صعوبات وثانية يتطلب أدائها افراد لديهم تجربة وخبرة وثالثة من الض روري أدائها في المنظمة باستمرار ، حيث أن بروز هذا التنوع في تأدية الوظائف يعني في أحد مضامينه أن البيئة التنظيمية في تطور وتغيير مستمرين وأن ما تحتاجه من مهارات عند الإتصال مع الأفراد 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 نفس الوقت . فقد تناول البحث منهجيته بالإضافة إلى الإطار النظري الذي تضمن محورين أساسيين هما (مفهوم لغة الجسد وأهميتها ، وإشكال لغة الجسد وأنواعها) والمحور الثاني (سلوك المنظمات والمفهوم والأنواع) والإطار الميداني الذي وضح به وصف العينة بالإضافة إلى وصف وتشخيص عينة الدراسة والاستنتاجات والمقترحات . واعتماداً على ما سبق ، فقد تبنت الدراسة المنهجية الآتية:

اولاً: مشكلة الدراسة:-

تفرض متطلبات العمل الحالية استخدام لغة الجسد ولهذا فغالبية القيادات لاتجيد فن التعامل بهذه الإيماءات والسكنات وتصرفات الآخرين وفهم كل حركة أو لفظة ولا تدرك دلالات تلك الحركات، وبما أنها هي المسؤولة وبشكل مباشر عن الافراد العاملين فينبغي علي ها التفاعل م عهم من خلال استخدام هذه الحركات ، وعندما ينظر هؤلاء الأ افراد العاملين الى قياداتهم يستطيعون

تحديد الانماط التي تقوم بها داخل المنظمة من هنا تم تأشير مشكلة الدراسة من خلال تسليط الضوء على مجموعة من التساؤلات ممثلة بالآتي:-

- ١- هل يتم استخدام لغة الجسد على وفق المسارات الصحيحة لدى القيادة عينة الدراسة؟
- ٢- هل تختلف لغة الجسد حسب الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين؟
- ٣- إلى أي مدى تسهم لغة الجسد في تأشير سلوك المنظمات لدى القيادة في الكليات المبحوثة؟

ثانياً: اهداف الدراسة:-

تجلت اهداف الدراسة في السعي لتحقيق الآتي:-

- ١- بيان واقع استخدام لغة الجسد من خلال استخدام مصادره المتنوعة.
- ٢- تحديد سلوكيات المنظمات من خلال الوقوف على حقيقة الإسهام الفعلي لمؤشرات الاتصال غير اللفظي لدى القيادة الإدارية في تحديد النمط السلوكي المستخدم من قبلها.
- ٣- إيجاد العلاقة والارتباط بين الخصائص الشخصية للأفراد ولغة الجسد لأفراد عينة البحث أو بيان مدى اختلاف لغة الجسد للأفراد المبحوثين حسب خصائصهم الشخصية.

ثالثاً: اهمية الدراسة:-

تهدف الدراسة اساساً الى بيان دور لغة الجسد في تحديد سلوك المنظمات، وكذلك معرفة ما يستخدمه الافراد في مجتمع اتنا هذه من خلال الاختبار الميداني ، لان الميدان يمثل المختبر الفعلي لبيان امكانية الأخذ بالنظريات من عدمه ، وقد اتضحت معالم هذه الدراسة من منظور تطبيقي في منظمة معاصرة ممثلة بالشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى وعلى نحو يكشف عن اوجه العلاقة بين هذين البعدين استناداً الى اجابات المبحوثين عن مجموعة من التساؤلات ذات الصلة بهذين البعدين.

رابعاً: فرضيات الدراسة:-

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين لغة الجسد وبين سلوكيات المنظمة المستخدمة من قبلهم.
- ٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين لغة الجسد وبين سلوكيات المنظمة المستخدمة من قبلهم.

خامساً: نطاق الدراسة:-

يعد نطاق الدراسة بمثابة الحدود التي توضح معالم الدراسة وتميزها عن الدراسات الاخرى، لذا فقد تم تقسيم نطاق الدراسة على وفق الآتي:-

١ -النطاق الزمني: عدت المدة من ٢٠١٢/٤/١ - ٢٠١٢/٦/١٥ بوصفه الحدود الزمانية للبحث.

٢ -النطاق المكاني لإجراء البحث: عدت الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى.

سادساً: مقياس الدراسة وادواتها

سيتم عرض مقياس الدراسة ، فضلاً عن الادوات التي استخدمت في القياس على وفق الفقرات الآتية :-

١ تصميم استمارة الاستبانة وتصميم مكوناتها

لقد صممت استمارة الاستبانة من جزأين وكالاتي:-

الجزء الاول : وقد اخص بال حصول على البيانات التعريفية بالأفراد العاملين (العمر، سنوات الخدمة، الجنس، التحصيل العلمي)

الجزء الثاني : اشتمل على المقاييس الخاصة بلغة الجسد وكان عددها (١٣) والمقاييس الخاصة بسلوك المنظمات وكان عددها (٨).

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة ومرتبياً " ببلتدرج من عبارة (لا اتفق تماماً) التي اخذت الوزن (١) وصولاً الى عبارة (اتفق تماماً) التي اخذت الوزن (٥) وبوسط فرضي قدره (٣).

٢ أساليب التحليل الإحصائي :

بعد ان جمعت استمارة الاستبانة اجرت الباحثة التحليل الإحصائي باستخدام عدد من الادوات الاحصائية لغرض الوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات ، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات ، وتم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لاغراض انجاز التحليل الاحصائي في هذه الدراسة، وقد تمثلت أهم هذه التحليلات فيما 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

اولاً: مفهوم لغة الجسد واهميتها:-

تعد لغة الجسد أحد الجوانب الحيوية لادارة منظمات الاعمال، إذ تمثل الوسيلة الفاعلة التي يمكن من خلالها التأثير في سلوك الأخرين وتوجيههم باتجاه تحقيق الأهداف ويرتبط مفهوم الاتصال بشكل عام بالعملية التي يمكن من خلالها إيصال المعلومات وتبادل الأفكار أيضاً 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 أجل تحقيق هدف ما. وعرف (Luthans,1985:509-510) لغة الجسد بأنها استجابة إنسانية غير كلامية (مثل الايماءات وتعابير الوجه)، لمعرفة خصائص البيئة المدركة التي يتم من خلالها إرسال الرسائل غير اللفظية.

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

ويراها (عبد الباقي، ٢٠٠١: ٢٧٠) بأنها نوع من الاتصال يتم من خلال حركات الجسم او ما يعرف بلغة الجسد ، ومن خلالها يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعابير الوجه والايماء والانحناءات ووضع الجسم وحركات اليدين، واللمس، وشكل ومظهر الجسم. ووضحها (Stair&Reynolds,2003:226) و(مصطفى ، ٢٠٠٥: ٤٠٠) بأنها نقل الاشارات بواسطة وسيلة ما من المرسل الى المستقبل.

من خلال ما تقدم يتضح بأن الاتصالات تتم بين العاملين في المستويات الادارية المختلفة، وبين الرئيس ومرؤسيه، وبين الرئيس وزملائه ، وبين المرؤسين..... الخ بواسطة التفاعل المباشر وجهاً لوجه، وفي كثير من الحالات يكون للسلوك غير اللفظي تأثير في نقل الرسالة اكبر من تأثير الرسالة والمذكرات والتقارير .

وتبرز أهمية لغة الجسد بالنسبة للفرد والمنظمة من خلال عدة نواحي أهمها ما يلي :

(Stair&Reynolds,2003:229)

- ١- إن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة لغة الجسد التي يبرزها المدي ر في عمله ، حيث أوضحت الدراسات الى أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (٨٥%) منه على البراعة الاتصالية و(١٥%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.
- ٢- إن الاتصالات غير اللفظية تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين ٧٥-٩٥% من وقت المديرين.
- ٣- تستخدم لغة الجسد في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود داخل المنظمة.
- ٤- إنها تسهم في خلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يمكنها م ن تحقيق أهدافها.
- ٥- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- ٦ - وسيلة لتحفيز العاملين في المنظمة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.

ثانياً: " مصادر واشكال لغة الجسد:

- تتخذ لغة الجسد أشكالاً عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس، ومنها ما يتعلق بتعابير الوجه، وحركات العينين، والايماءات ال مختلفة، وقد صنفت لغة الجسد الى ستة مصادر على النحو الآتي (حريم، ٢٠٠٣: ٣٥٧)
- ١ - ملامح مادية: مثل الملامح الجسم انية للفرد (الحجم والوزن والطول ، ولون البشرة، والملابس ، وغيرها وهذه تلعب دوراً هاماً في الاتصال.
 - ٢ - حركات وايماءات جسمانية: مثل الاتكاء للامام والخلف، والايماءات مثل الاشارات باليدين او الاصابع وغيرها وهذه توجي بمعنى معين للمستقبل.
 - ٣ - اللمس: يعتبر اللمس ايضاً " من لغة الجسد، وفي بعض الثقافات يعتبر اللمس او الرتابة على الظهر دلالة على العاطفة والدفء والجاذبية والصد اقة، والناس يميلون الى لمس الآ خرين الذين يحبونهم.
 - ٤ - تعابير الوجه : وهذه تحمل معاني غزيرة ، ومنها الابتسامة التي تشير الى الدفاء والسعادة والصدافة، بينما العبوس وتقطيب الحاجبين يشير الى الغضب وعدم الرضا ، كما ان لحركات الشفاه دلالاتها.
 - ٥ - حركات والتقاء العينين : وهذه تؤدي اربع وظائف في الاتصال، تنظيم تدفق المعلومات، بدء وانتهاء المحادثة، التحديق يسهل ويراقب عملية التغذية العكسية لانها تعكس الانتباه والاهتمام،

تحمل عواطف ومشاعر ، يتجنب الافراد النظر الى بعضهم البعض حين مناقشة انبا ء غير سارة او تقديم تغذية سلبية.

٦ -نبرات ونغمة الصوت : وهذه تحمل معاني عديدة في الاتصال متمثلة بالغضب عندما يرفع الشخص صوته وكذلك الخوف وعدم الرضا.

ثالثاً: سلوك المنظمات

يتبدل السلوك التنظيمي للفرد في اليوم عدة مرات ولكن في بعض الاحيان يلتزم نمطاً سلوكياً معيناً في بعض القضايا التنظيمية او في مواجهة مواقف بعينها في المنظمة بينما يلجأ الى انماط سلوكية مغايرة في غير ذلك من الأمور والمواقف ليستطيع التفاعل مع الآخرين. وقبل البدء بعرض مفهوم سلوك المنظمات بشكل مترابط يمكن عرضه بشكل منفصل فقد أما عن مفهوم السلوك:-

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

ويؤكد (رزق ، ١٩٧٧ : ١٥٦) على انه مجموعة من الاستجابات الكلية ا لحركية والتي تصدر عن كائن عضوي إزاء أي موقف يواجه هذا الكائن ويدعوه الى القيام برد فعل ما. ويراه (القاضي وآخرون ، ١٩٩٨ : ١٩١) حلقة في سلسلة دخول المعلومات الى الكائن ويمثله ثم يخرجها في شكل أفعال ليتم تفاعله مع البيئة لتنتج معلومات جديدة تدخل الى الكائن. وحدده (مصطفى ، ٢٠٠٥ : ٦٤) بانه مجموعة أفعال أو تصرفات ظاهرية سواء كانت جسمية و حركية او كامنة بما فيها من ميول وعواطف أو اتجاهات أو تفكير هادف. أما المنظمة فعرفت بانها وحدة إجتماعية هادفة تسعى لتحقيق مردود اقتصادي (مالي، مادي). (الشماع، ١٩٩٩ : ١)

ووضحت بأنها منظومة لجمع البيانات المتعلقة بالأشياء والفعاليات الداخلية وكذلك الأنشطة المتعلقة بالبيئة الخارجية. (Luthans,2008: 230)

ومن هنا نتى الباحثة بأن سلوك المنظمات هو الطريقة أو الأسلوب الذي يجعل الفرد يفسر الأفعال والتصرفات الظاهرية بما فيها الميول والعواطف والاتجاهات او التفكير الهادف.

رابعاً: أنماط سلوك المنظمات

في الأساس تنحصر سلوك المنظمات بالآتي (السلمي، ٢٠٠٥ : ٢٣٤):
(Good.1973:58)

- ١ - نمط السلوك الايجابي وهو الفرد الم عاون للتنظيم والملتزم بقواعد العمل وتوجيهاته ويتضمن هذا السلوك عدة نقاط منها:
- أ - السعي المتصل لتحقيق أهداف التنظيم من خلال التنفيذ الدقيق للخطط الموضوعة والعمل على حل ما قد يقابل الاداء من معوقات في التنفيذ.
- ب - مساندة الافراد العاملين من الزملاء وتيسير أدائهم لواجبات وظائفهم 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 اكتنازها وإشراك الآخرين فيها لتعميم الفائدة منها ، وكذلك السعي المستمر لاكتساب المعرفة الجديدة.
- ٢ - نمط السلوك السلبي وهو النمط المناقض للتنظيم وغير الملتمزم بقواعده وتوجيهاته ويركز هذا السلوك على جوانب عديدة منها:
- أ - الافتقار الى العزم والحماس لمواصلة العمل وتحقيق الاهداف المنظمة حال مواجهة بعض الصعاب والمشكلات في الاداء.
- ب - الانعزال عن الآخرين والتزام نمط انفرادي في الاداء وعدم التدخل لمساعدة الزملاء حتى ولو كان ذلك في مقدور الفرد، وكذلك رفض مساعدة الآخرين .
- ت - التردد او الامتناع عن ا بداء الرأي في امور العمل ، واخفاء ما قد يكون لديه من ملاحظات أو أفكار قد تفيد الأداء
- ث - اكتناز المعرفة المكتسبة في العمل وعدم الميل لتداولها وإشراك الآخرين فيها لتأكيد تميزها وترديها بتلك المعرفة حتى ولو أضر ذلك بالمنظمة.
- ٣ - نمط السلوك المحايد: وهو النمط الذي يتخذ موقفاً وسطياً بين الايجابية والسلبية ومن النقاط التي ركز عليها:
- أ - الاكتفاء ببذل أقل جهد من أجل تحقيق أهداف الخطط الموضوعة وتجاهل ما قد يقابل المنظمة من مشكلات وعثرات كان يمكنه المساعدة في الكشف عنها وحلها.
- ب - الاكتفاء بلشخاذ موقف المتفرج على العاملين في تسيير أدائهم لواجبات وظائفهم او تقديم المشورة لهم وكذلك تجنب تعويقهم او تعطيلهم عن الأداء .
- ت - إخفاء المعرفة اللازمة لتحس ين وتطوير المنظمة وعدم التطوع لإرشاد الآخرين الى مصادرها أو كيفية الاستفادة منها.

المبحث الثاني الاطار الميداني

وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يتناول المبحث الحالي تعريفاً بالميدان المبحوث مع وصف ل لعينة المختارة وعلى النحو

الآتي:

اولاً : الميدان المبحوث :

٣ - اختبرت الدراسة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، وقد تم اختيار عينة من افراد الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى.

٤ - ادى العاملين بمعدل (١١٠) استمارة استبانة وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (١)

توزيع الاستمارة على عينة الدراسة

| ت | المنظمة المبحوثة | عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاستمارات المسترجعة |
|---------|---|------------------------|--------------------------|
| | الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى | ١١٠ | ١٠٠ |
| المجموع | | ١٣٥ | ١١٠ |

ثانياً: خصائص عينة الدراسة:

فيما يأتي خ صائص عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها الافراد العاملون من خلال

اجابتهم .

١- العمر:

اظهرت الدراسة ان الفئات العمرية التي تقع بين (٤١-٥٠) تمثل الجزء الاكبر من افراد العينة وبنسبة (٤٣%) وتتسم هذه الفئة بالنضج والخبرة المتراكمة، تليها الفئة العمرية (٢٠-٣٠) وبنسبة (٣٠%)، وشكلت الفئة العمرية (٥١-٦٠) نسبة (٢٧%)، وهي الاقل وكما موضح في

الجدول (٢)

الجدول (٢)

التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة وفق الفئات العمرية

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ٣٠-٢٠ | ٣٠ | ٣٠ |
| ٤٠-٣١ | - | - |
| ٥٠-٤١ | ٤٣ | ٤٣ |
| ٦٠-٥١ | ٢٧ | ٢٧ |
| المجموع | ١٠٠ | %١٠٠ |

٢ سنوات الخدمة:

نلاحظ في الجدول (٣) ادناه ان غالبية افراد العينة لديهم خبرة ودراية وهذا يعزز صدق الآراء المأخوذة حول الدراسة . اذ احتلت العينة التي لديها خبرة تزيد عن عشر سنوات النسبة الاكبر وبنسبة (٥٨%) ، وجاءت بعدها النسبة (٤٢%) للذين يمتلكون خبرة من (٦-١٠) سنوات . وتعكس هذه النتائج امتلاك الافراد المبحوثين الخبرة الكافية والاطلاع على تفاصيل العمل مما يؤهلها من الاجابة على التساؤلات.

الجدول (٣)

التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة وفق سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| ١٠-٦ | ٤٦ | %٤٢ |
| ١٠ فأكثر | ٥٤ | %٥٨ |
| المجموع | ١٠٠ | %١٠٠ |

٣ الجنس

اوضحت عينة الدراسة أن نسبة الإناث هي العينة الأكبر حيث شكلت ما يقارب (٦٠%) بينما شكلت نسبة الذكور (٤٠%) وهذا يبين تقارب النسب بين الذكور والاناث.

الجدول (٤)

التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة وفق الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| ٤٠% | ٤٠ | ذكر |
| ٦٠% | ٦٠ | انثى |
| ١٠٠% | ١٠٠ | المجموع |

٤ التحصيل العلمي:

احتلت شهادة الدبلوم الفني النسبة الأكبر بين افراد العينة حيث بلغت (٥٠%)، وحصلت شهادة البكالوريوس على نسبة (٤٤%)، بينما احتلت شهادة الدبلوم العالي نسبة (٦%). كما موضح في الجدول (٥)

الجدول (٥)

التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة وفق التحصيل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | التحصيل العلمي |
|----------------|---------|----------------|
| ٥٠ | ٥٠ | دبلوم فني |
| ٤٤ | ٤٤ | بكالوريوس |
| ٦ | ٦ | دبلوم عالي |
| | | الماجستير |
| | | الدكتوراة |
| ١٠٠% | ١٠٠ | المجموع |

ثالثاً: نتائج البحث الميدانية

تتناول هذه الفقرة عرضاً لمتغيرات الدراسة وتشخيصها، ومن ثم تلك التي اسهمت في دراسة الموضوع من كل جوانبه بالاعتماد على نتائج إجابات المبحوثين (العاملين) إزاء مضامين المتغيرات الواردة في استمارة الاستبانة مستخدمين في ذلك التوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية، ولتحقيق نوع من الاتساق مع متغيرات (الأسئلة) الدراسة الواردة في استمارة الاستبيان سيتم :-

أولاً:- وصف وتشخيص مؤشرات لغة الجسد:

من خلال تدقيق اجابات السؤالين الاول والثاني فقد كانت وفق الآتي:

جدول (٦)

التوزيعات التكرارية للمؤشرات التي أكدت عليها العينة

| المؤشر | النسبة | التكرار |
|-----------------------|--------|---------|
| الابتنامة | ٢٣ % | ٢٣ فرد |
| تقطيب الحاجبين | ٢٢ % | ٢٢ فرد |
| حركات الشفاه | ٨ % | ٨ فرد |
| حركات العينين | ٩ % | ٩ فرد |
| الاتكاء للامام والخلف | ٥ % | ٥ فرد |
| الاشارة باليدين | ٨ % | ٨ فرد |
| اللمس | ٣ % | ٣ فرد |
| الاشارة بالرأس | ٨ % | ٨ فرد |
| الاتكاء نحو المتحدث | ١٤ % | ١٤ فرد |
| المجموع | ١٠٠ % | ١١٠ |

يتبين من الجدول (٦) أن مؤشر الابتنامة احتل المرتبة الاولى لدى الافراد العاملين وبنسبة

(٢٣%) ويليه المؤشر تقطيب الحاجبين وبنسبة (٢٢%) اما عن اللمس فقد احتل المرتبة الاخيرة

في هذه المؤشرات وبنسبة (٣%).

جدول (٧)

التوزيعات التكرارية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات لغة الجسد

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الاستجابة | | | | | | | | المتغيرات | | |
|-------------------|---------------|-----------------|----|---------|----|-----------|----|------|----|-----------|----|-----|
| | | لاتتفق تماماً | | لا تتفق | | غير متأكد | | اتفق | | | | |
| ١.١١ | ٣.٥٥ | ٣ | ٣ | ١٢ | ١٢ | ١٩ | ١٩ | ٤٣ | ٤٣ | ٢٣ | ٢٣ | X3 |
| ١.٠٦ | ٣.١٨ | ٧ | ٧ | ٢١ | ٢١ | ٢٩ | ٢٩ | ٣١ | ٣١ | ١٢ | ١٢ | X4 |
| ١.١٢ | ٣.٦٦ | ٤ | ٤ | ١٦ | ١٦ | ١٢ | ١٢ | ٣٩ | ٣٩ | ٢٩ | ٢٩ | X5 |
| ١.٠٧ | ٣.٨١ | ٣ | ٣ | ١٢ | ١٢ | ١١ | ١١ | ٤٦ | ٤٦ | ٣٤ | ٣٤ | X6 |
| ١.٠١ | ٣.٠٢ | ٥ | ٥ | ٤ | ٤ | ٣ | ٣ | ٤٩ | ٤٩ | ٣٩ | ٣٩ | X7 |
| ١.٢٣ | ٣.٦١ | ١٠ | ١٠ | ٢ | ٢ | ١٦ | ١٦ | ٤٠ | ٤٠ | ٢٨ | ٢٨ | X8 |
| ١.٣١ | ٣.٥٠ | ١٣ | ١٣ | ١٣ | ١٣ | ٨ | ٨ | ٣٧ | ٣٧ | ٢٩ | ٢٩ | X9 |
| ١.١٩ | ٣.٨١ | ١١ | ١١ | ١٠ | ١٠ | ٢ | ٢ | ٤٥ | ٤٥ | ٣٢ | ٣٢ | X10 |
| ١.٤٩ | ٣.١٠ | ٩ | ٩ | ٩ | ٩ | ٩ | ٩ | ٣٩ | ٣٩ | ٣٤ | ٣٤ | X11 |
| ١.٠٦ | ٣.١٨ | ٧ | ٧ | ٢١ | ٢١ | ٢٩ | ٢٩ | ٣١ | ٣١ | ١٢ | ١٢ | X12 |

| | | | | | | | | | | | | |
|------|------|------|---|-------|----|-------|---|-------|----|-------|----|-----------------|
| ١.٠٨ | ٣.٧٥ | ٣ | ٣ | ١٥ | ١٥ | ٨ | ٨ | ٤٤ | ٤٤ | ٣٠ | ٣٠ | X13 |
| ١.١٤ | ٣.٤٧ | ٦.٧٢ | | ١١.٣٦ | | ١٣.٣٦ | | ٤٠.٣٦ | | ٢٧.٤٥ | | المؤشر العام |

يظهر الجدول (٧) الخاص بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات لغة الجسد أن (٦٧.٨١%) من المؤشر العام له أن الأفراد المبحوثين متفقون على استخدام لغة الجسد من قبل قياداتهم، فيما كان عدم الاتفاق (١٨.٠٨%) من المؤشر العام، إذ بلغ الوسط الحسابي للمؤشر العام (٣.٤٧) وانحراف معياري قدره (١.١٤) والذي يفسر النمط العام لميول المبحوثين، ومما اغنى هذه النسبة (x7) إذ مثل اتفاق المبحوثين نسبة (٨٨%) وأوضح الوسط الحسابي البالغ (٣.٠٢) والانحراف المعياري الذي كان قدره (١.٠١) إلى ان المؤشرات غير اللفظية تساهم في حل المشاكل والصراعات في المنظمة، يليه في الأهمية المتغير (x6) الذي بين ان استخدام هذه المؤشرات يعطي المعنى الحقيقي لرسالة المتحدث ، إذ بلغ وسطه الحسابي (٣.٨١) والانحراف المعياري (١.٠٧) مثلته نسبة اتفاق المبحوثين البالغة (٧٢.٧%) لمتغير (x11) الذي أكد على أن المؤشرات غير اللفظية توفر المعلومات التي تتسم بالدقة والوضوح وبوسط حسابي قدره (٣.١٠) وانحراف معياري قدره (١.٤٩)، وكانت نسبة اتفاق المبحوثين (٨٠%)، ثم المتغير (x11) الذي بين أن استخدام هذه المؤشرات يعطي المعنى الحقيقي لرسالة المتحدث، إذ بلغ وسطه الحسابي (٣.٨١) والانحراف المعياري (١.٠٧) مثلته نسبة اتفاق المبحوثين البالغة (73%) واتفق آخرون على أنهم يستطيعون من خلال هذه المؤشرات تبادل المشاعر والآراء وقد جاءت هذه الاجابات بوسط حسابي بلغ المؤشر العام له (٣.١٨) وانحرافاً معيارياً قدره (١.٠٦).

جدول (٨)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات سلوك المنظمات

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقاييس الاستجابة | | | | | | اتفق تماماً | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق تماماً | |
|----------------------|------------------|------------------|---------|-----------|------|----------------|----|-------------|------|-----------|---------|----------------|--|
| | | لا اتفق تماماً | لا اتفق | غير متأكد | اتفق | لا اتفق تماماً | | | | | | | |
| ١.٠٨ | ٣.٧٥ | ٣ | ٣ | ١٥ | ١٥ | ٨ | ٨ | ٤٤ | ٤٤ | ٣٠ | ٣٠ | X14 | |
| ١.٣١ | ٣.٥٠ | ١٣ | ١٣ | ١٣ | ١٣ | ٨ | ٨ | ٣٧ | ٣٧ | ٢٩ | ٢٩ | X15 | |
| ١.٢٦ | ٣.٧٠ | ١١ | ١١ | ١٠ | ١٠ | ٢ | ٢ | ٤٥ | ٤٥ | ٣٢ | ٣٢ | X16 | |
| ١.١٩ | ٣.٨١ | ٩ | ٩ | ٩ | ٩ | ٩ | ٩ | ٣٩ | ٣٩ | ٣٤ | ٣٤ | X17 | |
| ١.٤٩ | ٣.١٠ | ٣٢ | ٣٢ | ٢١ | ٢١ | ٥ | ٥ | ٢٤ | ٢٤ | ٢٧ | ٢٧ | X18 | |
| ١.٠٦ | ٣.١٨ | ٧ | ٧ | ٢١ | ٢١ | ٢٩ | ٢٩ | ٣١ | ٣١ | ١٢ | ١٢ | X19 | |
| ١.١٢ | ٣.٦٦ | ٤ | ٤ | ١٦ | ١٦ | ١٢ | ١٢ | ٣٩ | ٣٩ | ٢٩ | ٢٩ | X20 | |

| | | | | | | | | | | | | |
|------|------|------|---|-------|---|-----|---|------|----|----|----|--------------|
| ١.٠١ | ٣.٠٢ | ٥ | ٥ | ٤ | ٤ | ٣ | ٣ | ٤٩ | ٤٩ | ٣٩ | ٣٩ | X21 |
| ١.١٩ | ٣.٤٦ | ١٠.٥ | | ٢٧.٢٥ | | ٩.٥ | | ٣٨.٥ | | ٢٩ | | المؤشر العام |

يظهر الجدول (٨) الخاص بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بتحديد سلوك المنظمات لدى القيادة الادارية أن (٦٧.٥%) من المؤشر العام له أن الأفراد المبحوثين متفقون على ان استخدام مؤشرات لغة الجسد تسهم في تحديد سلوك المنظمات للقيادة الادارية، فيما كان عدم الاتفاق (٣٧.٧٥%) من المؤشر العام ، إذ بلغ الوسط الحسابي للمؤشر العام (٣.٤٦) وانحراف معياري قدره (١.٠١٩) والذي يفسر النمط العام لميول المبحوثين مما أعنى هذه النسبة المتغير (X21) إذ كان إتفاق المبحوثين (٨٨) إذ بلغ الوسط الحسابي (٣.٠٢) والانحراف المعياري الذي كان قدره (١.٠١) والذي أوضح أن القيادة الإدارية سريعة التحول من نشاط منظمي ، يليه في الأهمية المتغير (x17) وبوسط حسابي قدره (٣.٨١) وانحراف معياري قدره (١.١٩)، وكانت نسبة اتفاق المبحوثين (٧٣%)، ثم المتغير (x16)، إذ بلغ وسطه الحسابي (٣.٧٠) والانحراف المعياري (١.٢٦) مثلته نسبة اتفق المبحوثين البالغة (٧٧%)، واتفق آخرون على أن القيادة تتصارع مع عاملها لتحقيق رغباتها وقد جاءت هذه الاجابات بوسط حسابي بلغ المؤشر العام له (٣.٥٠) وانحرافاً معيارياً قدره (١.٣١).

٢: علاقة الارتباط بين لغة الجسد لدى القيادة الإدارية و سلوك المنظمات

تشير النتائج الواردة في الجدول (٩) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين لغة الجسد (البعد التفسيري) وسلوك المنظمات (البعد المستجيب) وعلى مستوى الكليات المبحوثة، إذ بلغ المؤشر الكلي (٠.٦٢٨) عند مستوى المعنوية (٠.٠١)، 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 او نمطاً سلبياً تمثله القيادة المنطوية على نفسها والمتخذة موقفاً متفجعاً على المنظمات الأخرى وبهذه النتيجة تكون الفرضية الرئيسية للدراسة قد تحققت والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين لغة الجسد والنمط السلوكي للقيادة الادارية.

الجدول (٩)

معامل الارتباط لغة الجسد وسلوك المنظمات

| | |
|-----------------|------------|
| لغة الجسد | |
| سلوكيات المنظمة | *(٠.٦٢٨)** |

** معنوي عند مستوى ٠.٠١ N=100

٣ تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

توضح معطيات الجدول (١٠) أن سلوك المنظمات تتأثر بمؤشرات لغة الجسد وبمعامل انحدار (٠.٦١٣) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (١٣.٥١٧)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧١) عند مستوى معنوي (٠.٠٥)، ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية وفقا " لقيمة (F) المحسوبة (٥٣.٥٨٥) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٤.٠٠١) وبدرجتي حرية (١،٩٨) عند مستوى معنوية ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير التفسيري على تفسير البعد المستجيب، وجاءت قيمته (٦٥.١%) وهذا يعني أن التباين في سلوك المنظمات تفسره لغة الجسد.

الجدول (١٠)

اثر لغة الجسد في سلوك المنظمات

| F | | R2 | لغة الجسد | | المتغير المستقل المتغير المعتمد |
|----------|----------|-------|--------------------|-------|------------------------------------|
| الجدولية | المحسوبة | | B1 | B0 | سلوك المنظمات |
| ٤.٠٠١ | ٥٣.٥٨٥ | ٠.٦٥١ | ٠.٦١٣ (*١٣.٥١٧) | ٠.٦١٧ | |

** معنوي عند مستوى ٠.٠١

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية. N = 100

() قيمة (t) المحسوبة، قيمة (t) الجدولية = (١.٦٧١)

الاستنتاجات:

- ١- مثلت لغة الجسد لدى القيادة الإدارية أحد المؤشرات الأكثر أهمية في تحديد سلوك المنظمات 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.
- ٢- وجود درجة من الارتباط بين لغة الجسد وسلوك المنظمات ، هذا ما اف صحت عنه نتائج الدراسة الميدانية، هذا ما يفسر وجود درجة من المرونة لدى تلك القيادة في مسألة التعامل مع العاملين من خلال استخدامها للاتصالات غير اللفظية.
- ٣- إن استخدام لغة الجسد تولد استجابة ضمنية لدى الأفراد العاملين مما يجعلهم يتفاعلون مع القيادة الادارية وزيادة اسهاماتهم الايجابية في ميدان العمل.

المقترحات:

- ١- خلق القناة التامة لدى القيادة الادارية في الكليات المبحوثة باستخدام لغة الجسد المناسبة لزرع الثقة لدى العاملين في ممارسة وظائفهم وادخال التحسينات والتطوير في تفاصيل العمل.

- ٢ - استمرارية استخدام لغة الجسد لدى القيادة الادارية وعلى نحو و يمكنها من الانسجام مع الافراد العاملين سعياً لخلق اليقظة والتأهب لديهم.
- ٣ - ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار التأثير في الافراد العاملين من خلال استخدام سلوك المنظمات الملائمة وهذا يتطلب القدرة والمهارة على فهم وتحليل وتفسير المواقف والظروف المختلفة ليتم من خلالها بناء النماذج وتحديد طرق التعامل أو الاساليب التي تساعد على السيطرة عليهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التي يسعى اليها.
- ٤ - الدخول إلى ذات العاملين واكتشاف ردود الفعل لديهم، فضلاً عن معرفة مؤشرات لغة الجسد ذات الوقع السلبي في نفوسهم

المصادر

1. Good.S.D.(1973).Learning and Development. Palrare macmillian, London
2. Kreitner, Kinicki, M.,(1992) computer communication & networking technologies, Thomson learning united states of America
3. Harri, Hussein, (2003), Effective business communication Alhamed, Amman, Jordan.
4. Luthans, H,(2008),Effective business communication & networking technology ,Thomson learning united states of America
5. Luthans, Fred,(1985),Organizational behavior,2ed,,Mc-Graw Hall
6. Stair, Relph M.& Reynold, George, W.(2003),Principles of information systems,6 ed, Thomson course Technology united.
٧. السلمي، علي ، (٢٠٠٥) و، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر
٨. الشماع، خليل محمد حسن ، (١٩٩٩)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، طبعة عام
٩. القاضي، حسين، والخليل، احمد، (١٩٩٨)، علم النفس ، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر.
١٠. حريم، حسين،(٢٠٠٣)، ادارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
١١. رزق، مصطفى(١٩٧٧)، علم النفس، عمان - دار وائل للنشر والتوزيع.
١٢. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (٢٠٠١)، السلوك الانساني والتنظيمي ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع - القاهرة.
١٣. فتحي، محمد، (٢٠٠٥)، الخروج من الأزمة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة .
١٤. مصطفى، احمد سيد، (٢٠٠٥)، المدير ومهاراته السلوكية، ط١، القاهرة، مصر.

الموضوع / استمارة استبيان

اخي الفاضل.... اختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نتسعى الباحثة الى اعداد البحث الموسوم " دور لغة الجسد في تقليل حالة عدم التأكد لدى الفرد " بالتطبيق على موظفي جامعة الموصل " ولغرض اكمال هذا البحث نرجو تفضلكم بملىء استمارة الاستبيان الملحقة بالاجابات التي ترونها مناسبة لكل عبارة ، علماً ان البيانات المدونة تتسم بالسرية والامانة العلمية.

اولاً: معلومات عامة:

العمر: ()

الجنس: () التحصيل العلمي: ()

سنوات الخدمة : ()

ثانياً: معلومات عن متغيرات البحث

| ت | الفقرات | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|----|--|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ١- | رتب المؤشرات الاتية حسب اهميتها (استخدامها) في المنظمة (الابتسامة ، تقطيب الحاجبين ، حركات الشفاه ، حركات العينين ، الاتكاء للامام والخلف ، الاشارة باليدين والاصابع ، اللمس ، الاشارة بالراس ، الاتكاء نحو المتحدث) اخرى تذكر | | | | | |
| ٢- | أي من المؤشرات اعلاه اكثر استخداماً في العمل المنظمي . | | | | | |
| ٣- | تعنقد ان رئيسك يستخدم المؤشرات ا لسابقة لانها اكثر سهولة وانسيابية وفاعلية من الاتصالات اللفظية . | | | | | |
| ٤- | يستطيع رئيسك من خلال هذه المؤشرات تبادل المشاعر والاراء . | | | | | |
| ٥- | ينسجم رئيسك مع المقابل من خلال هذه المؤشرات . | | | | | |

| ت | الفقرات | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|-----|--|-----------|------|-------|---------|--------------|
| -٦ | تشعر ان هذه المؤشرات تعطي المعنى الحقيقي لرسالة رئيسك . | | | | | |
| -٧ | يفضل رئيسك استخدام هذه المؤشرات في حل المشاكل والصراعات في المنظمة . | | | | | |
| -٨ | تعنقد ان هذه المؤشرات تحقق اهداف اكثر فهم وموضوعية عند استخدامها من قبل القيادة. | | | | | |
| -٩ | يستطيع رئيسك من خلال لغة الجسد تبادل المعلومات بسرعة وفاعلية كبيرة | | | | | |
| ١٠ | تقدم ل لغة الجسد في المنظمة معلومات تساعد رئيسك على تقليل حالة الغموض . | | | | | |
| -١١ | توفر هذه المؤشرات المعلومات التي تتسم بالدقة والوضوح في عمل رئيسك . | | | | | |
| -١٢ | توفر لغة الجسد المعلومات في الوقت المناسب . | | | | | |
| -١٣ | تعتمد القيادة على لغة الجسد بصورة كبيرة في اداء اعمالها . | | | | | |
| | سلوك المنظمات | | | | | |
| -١٤ | يلجأ رئيسك الى فرض العقوبات للحصول على ما يريد . | | | | | |
| -١٥ | يتصارع رئيسك مع عامله لتحقيق رغباته. | | | | | |
| -١٦ | يجد رئيسك صعوبة في العمل لوحده. | | | | | |
| -١٧ | يغضب رئيسك بسرعة في مواقف العمل. | | | | | |
| -١٨ | تجد ان رئيسك قليل المشاركة في المؤتمرات والمحافل الدولية . | | | | | |
| -١٩ | يعتمد رئيسك على الاخرين بدرجة كبيرة . | | | | | |
| -٢٠ | يفشل رئيسك عند اصدار الاوامر والتعليمات الخاصة بالعمل. | | | | | |
| -٢١ | تجد أن رئيسك سريع التحول من نشاط منظمي الى اخر . | | | | | |