

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة

دراسة حالة في مؤسسة موطني الاهلية

م. م. عصام عليوي صاحب العبيدي

المديرية العامة للتربية في محافظة بابل - المسيب

المخلص:

يسعى البحث الحالي إلى تفسير طبيعة وتحديد مستوى العلاقة بين السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة في مؤسسة موطني الاهلية، ويأتي ذلك بوصفه محاولة لتقليل أو ردم الفجوة المعرفية بين متغيري البحث. فضلاً عن محاولة وضع الأسس الصحيحة والمناسبة لصناعة قادة بالاعتماد على رموز نابغة من المجتمع العراقي، من الممكن أن تستثمر لكي تكون رأس مال لمنظماته الهادفة الربح أو الخدمية. وتحقيقاً لذلك قام الباحث بتوزيع 64 استبانة على عدد من الموظفين في مؤسسة موطني الاهلية وكان عدد الاستبانات المسترجعة 59 استبانة، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي فقد بلغ 57 استبانة وبمعدل 96% من الاستبانات المسترجعة. وأظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة في المنظمات بشكل عام وفي المنظمة قيد البحث بشكل خاص، كما أظهرت النتائج التطبيقية وجود ارتباط معنوي وموجب بين السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة. وكذلك وجود تأثير معنوي وموجب السلوك الرمزي في القيادة المتوازنة.

الكلمات الرئيسية: السلوك الرمزي ، القيادة المتوازنة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

ينقل (Riggs , 2008 , p.1) بان الادبيات والدراسات العلمية والاكاديمية الاخرى قد نقلت الاهتمامات العالمية لمتابعة السلوكيات الرمزية في المنظمات وخاصة خلال العشرة اعوام الماضية ،كون السلوك الرمزي يعد الحلقة الاساسية التي تربط ما بين الثقافات المتوفرة في المنظمة باعتباره الوسيلة التي يتم من خلالها المحافظة على الثقافات والسلوكيات والعادات الايجابية ونبذ السلبية منها ، وخاصة وان المنظمة تستطيع من خلال السلوك الرمزي المتبع على مستوى الافراد العاملين او المنظمة (الرمزية التنظيمية) على التعبير عن القواسم المشتركة مع تأطير المعاني والقيم بالشكل الذي يُساعد على تحقيق الاهداف المخطط لها مسبقا .

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية

تنتقل الموسوعة الحرة (ويكيبيديا ، 2013 ، ص . 2) بان Herbert Blumer يعتبر اول من كتب عن السلوك الرمزي في العالم وذلك عام 1937 منطلقا من التحليل الدقيق للعلوم والنظريات الاجتماعية المستندة على الاسس المنطقية لعلم النفس الذي يفسر تصرفات وقرارات العقل البشري بالاعتماد على الرموز والمفاهيم الاساسية التي تعد اللغة الفاعلة للتواصل الاجتماعي الفعال ، بالإضافة الى ذلك يمكن القول بان منظور السلوك الرمزي. ينبع من منظور نظرية التفاعل الرمزي والتي تفسر بدورها كيفية تصرف الافراد تجاه الأمور مستندين إلى معنى تلك الأشياء والامور وتستمد هذه المعاني من التفاعل الاجتماعي وتعديلها من خلال التفسير الايجابي الصحيح والمسار السليم للقيم والادوار والمواقف التنظيمية المتوفرة. وهنا تظهر القيادة المتوازنة على انها النمط القيادي الذي يتبع الاطر الادارية والقانونية وفق المعارف والمهارات والاستراتيجيات والموارد التي تؤمن بالتغيير وعقلانية القرارات والتي تستند إلى اساسيات ومبادئ القيادة الفعالة الهادفة الى معرفة متى وكيف ولماذا يتم انجاز الاهداف المخطط لها وتنفيذها بشكل مشترك ومتوازن من خلال العلاقة الجوهرية بين تلك القيادة والافراد العاملين في المنظمة (1 : Waters et al , 2003) .

في ضوء ما تم استعراضه من حقائق في أعلاه، فإن البحث الحالي ينطلق من فكرة رئيسية تعد امتداداً للآخر النظرية والفكرية، التي ظهرت في عدد من الدراسات السابقة في إن السلوك الرمزي تمثل امتلاك المنظمة لثقافات وأخلاقيات عمل متوارثة تسهم في بناء نوع متميز من القادة. ومع ذلك وعلى حد علم الباحث، توجد ندرة في الدراسات التي أهتمت بدراسة العلاقة بين السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة، وبشكل خاص في البيئة التنظيمية للمنظمات العراقية. لذا يعد البحث الحالي محاولةً في طريق ردم الفجوة المعرفية Knowledge Gap بين هذين المتغيرين، عن طريق دراسة العلاقة بينهما في نموذج فرضي واحد.

استناداً لما تقدم، يمكن للباحث أن يحددوا صياغة مشكلة البحث الحالي بالآتي: "إن غياب الاهتمام السلوك الرمزي يؤدي إلى عدم امتلاك المنظمات لقيادة متوازنة".

ثانياً: تساؤلات البحث:

في ضوء مشكلة البحث التي تم تحديدها في أعلاه، تتبع عدد من التساؤلات، التي يمكن وضعها فيما يأتي:

- أ. ما هو مستوى انتشار السلوك الرمزي في المنظمة قيد البحث؟
- ب. ما هو مستوى انتشار القيادة المتوازنة في المنظمة قيد البحث؟
- ج. هل توجد علاقة ارتباط بين السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة في المنظمة قيد البحث؟
- د. هل توجد علاقة تأثير السلوك الرمزي في القيادة المتوازنة ضمن نطاق المنظمة قيد البحث؟

ثالثا : أهمية البحث:

إن أهمية البحث الحالي يمكن تمثيلها في محورين رئيسيين هما:

أ- المحور الأول: الأهمية النظرية: وتتضمن:

1- يعد البحث الحالي على حد علم الباحث أول محاولة من نوعها لدراسة العلاقة بين متغيري السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة في أنموذج فرضي واحد.

2- استعراض عدد من الآراء الفكرية والنظرية لعدد من الباحثين السابقين، التي تمثل حلقة التواصل في مجال متغيري البحث.

ب - الأهمية التطبيقية: وتتضمن:

1- يعد البحث الحالي مساهمة جادة في ظل هلامية الأنشطة الفاعلة لمختلف المنظمات العراقية، من أجل استنهاض القيم والتقاليد والأخلاقيات ضمن بيئة عملها.

2- كما يعد البحث الحالي نقطة الانطلاق، التي يمكن أن نستفاد من استنتاجاته وتوصياته من أجل تغيير وتطوير واقع القيادات في المنظمات العراقية.

رابعا : أهداف البحث:

إن تساؤلات البحث الحالي الواردة في أعلاه، يمكن الإجابة عنها عن طريق تحقيق

الأهداف الآتية:

أ. التعرف على مستوى انتشار السلوك الرمزي في المنظمة قيد البحث.

ب. التعرف على مستوى انتشار القيادة المتوازنة في المنظمة قيد البحث.

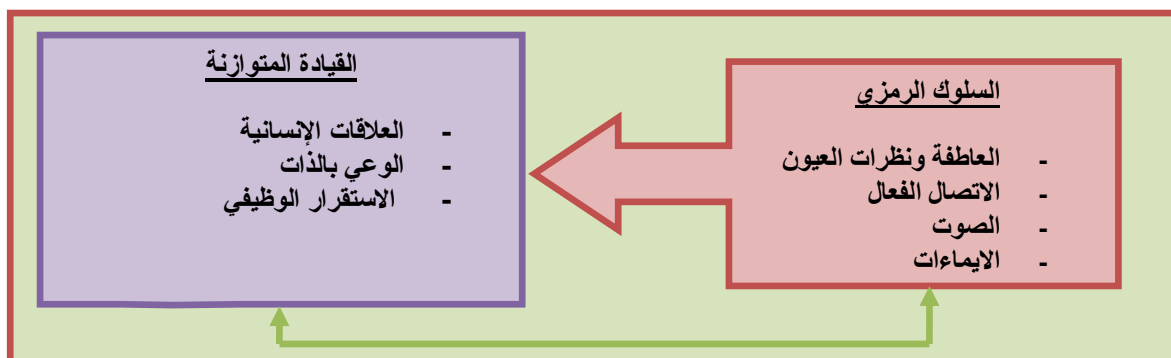
ج. معرفة طبيعة العلاقة بين السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة في المنظمة قيد البحث؟

ح. معرفة تأثير السلوك الرمزي في القيادة المتوازنة .

خامساً: أنموذج البحث الفرضي:

استناداً إلى آراء عدد من الباحثين في الدراسات السابقة، التي قدمت إشارات لطبيعة

العلاقة بين متغيري السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة، قام الباحث بتقديم أنموذج فرضي يبين طبيعة العلاقة بينها، كما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي

إن الشكل (1) في أعلاه، يظهر متغير السلوك الرمزي باعتباره متغيراً مستقلاً، يتكون من أربعة أبعاد هي: (العاطفة ونظرات العيون ، الصوت ، الاتصال الفعال ، الايماءات)، والقيادة المتوازنة باعتبارها متغيراً تابعاً يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (العلاقات الانسانية ، الوعي بالذات، والاستقرار العاطفي).

سادساً: فرضيات البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي ووضع إجابات منطقية وموضوعية لتساؤلاته، تم صياغة فرضيتين رئيسيتين هما:

- الفرضية الرئيسية الأولى: تنص على "إن السلوك الرمزي لها ارتباط معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة"، وتتبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: "إن العاطفة ونظرات العيون لها ارتباط معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: "إن الصوت له ارتباط معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: "إن الاتصال الفعال له ارتباط معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

4. الفرضية الفرعية الرابعة : تنص على: "إن الايماءات لها ارتباط معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

- الفرضية الرئيسية الثانية: تنص على "إن السلوك الرمزي لها تأثير معنوي وموجب في القيادة المتوازنة"، وتتبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: "إن العاطفة ونظرات العيون لها تأثير معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: "إن الصوت له تأثير معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: "إن الاتصال الفعال له تأثير معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

4. الفرضية الفرعية الرابعة : تنص على: "إن الايماءات لها تأثير معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

سابعاً: مقياس البحث:

لمعرفة مستوى انتشار متغيري البحث وطبيعة العلاقة بينهما في المنظمة قيد البحث، تم قياسهما باستخدام استبانة مكونة من (29) فقرة بتدرج (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، اتفق،

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الاهلية

م. م. عصام مخلوي صاحب العبيدي

اتفق تماماً). ولقد تم تطوير مقياس المتغير المستقل السلوك الرمزي بالاعتماد على (2001) Wetherby & Prizant ، والمؤلف من (17) فقرة واربعة أبعاد هي : (العاطفة ونظرات العيون ، الصوت ، الاتصال الفعال ، الايماءات)، ، وقد تم تطوير مقياس المتغير التابع القيادة المتوازنة بالاعتماد على (Cutbirth , 2010) ، والمؤلف من (12) فقرة وثلاثة أبعاد هي: (العلاقات الانسانية ، الوعي بالذات، والاستقرار العاطفي)، كما يتضح من الجدول (1).

الجدول (1) مقياس البحث الحالي

| المتغير | البعد | عدد الفقرات | المقياس المعتمد |
|-------------------|-----------------------|-------------|--|
| السلوك الرمزي | العاطفة ونظرات العيون | 5 | تم تطوير المقياس بالإعتماد على: Prizant & Wetherby . (2001) |
| | الصوت | 5 | |
| | الاتصال الفعال | 4 | |
| القيادة المتوازنة | الايماءات | 3 | تم تطوير المقياس بالإعتماد على: Cutbirth (2010) |
| | العلاقات الانسانية | 4 | |
| | الوعي بالذات | 4 | |
| | الاستقرار العاطفي | 4 | |

من إعداد الباحث بالاعتماد على عددٍ من الأدبيات السابقة.

ثامناً: أداة البحث:

تم توزيع استبانة البحث الحالي ، التي مثلت أدواته الرئيسة بصورة مباشرة من قبل الباحث للمدة من (2017-4-30) إلى (2017-5-20) على عدد من المستجيبين. وقد قسمت على جزئين رئيسيين، مثلت المعلومات العامة عن بعض العوامل الديموغرافية لعينة البحث أولها وشملت (الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة). أما ثانيها فقد تكون من (29) فقرة انقسمت على محورين هي: (المحور الأول-تكون من (17) فقرة تتعلق بقياس السلوك الرمزي ، والمحور الثاني- تكون من (12) فقرة خاصة تتعلق بقياس القيادة المتوازنة).

تاسعاً: مجتمع البحث وعينته:

يمثل الموظفين العاملين في مؤسسة موطني الاهلية مجتمع البحث، وقد تم اختيار 64 موظفاً منهم لأن يكونوا عينة لهذا البحث، وبعد توزيع الاستبانة الخاصة بهذا البحث من قبل الباحث بصورة مباشرة تم استرجاع 59 استبانة، كانت 57 استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي.

عاشراً: أساليب التحليل الإحصائي:

في البحث الحالي تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامجين الإحصائيين AMOS v.22 و SPSS v.22، تمثلت بالمتوسط والخطأ المعياري والانحراف المعياري وكذلك معامل ألفا كرونباخ والتوزيع الطبيعي والارتباط وأوزان الانحدار المعياري، وذلك لتحديد مستوى توافر متغيراته ولاختبار فرضيات.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

اولاً : مفهوم السلوك الرمزي :

يعد السلوك الرمزي Symbolic Behavior من الموضوعات التي لم تكن متداولة في البحوث والدراسات العلمية المختلفة وخاصة المتعلقة بالسلوكيات البشرية في المنظمات، إلا أن هذا المصطلح بدأ يلفت أنظار المهتمين في السلوك البشري لدراسة مدى تأثيره على أداء منظمات الأعمال في الوقت الحاضر من أجل الوصول إلى ما تسعى إليه هذه المنظمات، وذلك من خلال تمثيل مبادئه في سلوك العاملين وجعله إحدى الثقافات الضرورية، كونه يساعدهم في الابتعاد عن الاخطار والمضايقات الوظيفية والالتزام بالجوانب الأخلاقية والعمليات المنطقية المبنية على الحقائق العلمية الرصينة .

يرى كل من (Mochizuki et al (1999 , p. 1 بان السلوك الرمزي هو عبارة عن سمة هامة من سمات الذكاء البشري الذي يعتمد اعتماداً كبيراً على التفكير العقلي والمنطقي من خلال اتباع الاشارات والرموز التي تميز سلوكيات الافراد العاملين مع المجتمع الذي يعيشون فيه وتحقيق الرفاهية الاجتماعية .

يذكر (Grunin (1993 , p.1 بان السلوكيات الرمزية هي جزء من السلوكيات الايجابية الفعالة والتي تكون بمثابة تشابك الخيوط فيما بينها وهذا ما يعبر عن تواصل العلاقات وتوحيد الاهداف المخطط لها على المدى الطويل والتي تحتاج احيانا الى تقييم المنظمات لتلك الاهداف بين الحين والآخر من خلال المساهمات التي تحدثها السلوكيات الرمزية ، اذ يعتمد ذلك السلوك الرمزي على خلق العلاقات الاجتماعية التي تشجع و تبني الثقة بين الافراد العاملين في المنظمة من خلال الاعتماد على مبدأ التواصل الذي يُولد نوع من الاستجابة الفكرية في المجموعة و هذه العمليات تساعد على بناء و تحويل الهيكل التنظيمي من هيكل غير عامل لا يعتمد على الافكار و الاشارات الرمزية الى هيكل يعتمد على اساسيات السلوك الرمزي .

تتقل الموسوعة الحرة (ويكيبيديا ، 2013 ، ص . 1) مفهوم السلوك الرمزي على انه القدرة التي يمتلكها الفرد من اجل توليد ردود افعال تعتمد على نظام واحد من الرموز الكبيرة

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية.....
م. م. عصام مخلوي صاحب العبيدي

وفق منظور سلوكي مستمد من واقع المنظمة والبيئة الاجتماعية التي تحيط بالفرد وكذلك من خلال استخدام رسائل رمزية تساعدهم على فهم و خلق واقع اجتماعي صحيح .

وفي السياق ذاته ، يرى (Kim , 2013 , p.1) بان السلوك الرمزي هو عبارة عن عملية الترميز التنظيمي باستخدام الاجراءات المختلفة لتمثيل اشياء محددة ، والانخراط في السلوك الرمزي يسبب شبكة من الخبرات التي تكون بمثابة تاريخ من الاجراءات المرتبطة برمز معين . يوضح (Henshilwood , 2014 , p. 1) بان السلوك الرمزي هو المصطلح الذين يستخدم غالبا في التعبير عن السلوكيات الانسانية الاجتماعية العاقلة التي تعتمد على اساليب التفكير المنطقي مع اتباع الاجراءات والاتصالات البناءة والتي تفسر بدورها كل ما يقصده الافراد العاملين في المنظمة والمجتمع بكل رمزية وواقعية . وبناءا على ما تقدم يرى الباحث بان للسلوك الرمزي مجموعة من السمات المهمة اهمها :

- يعتبر السلوك الرمزي سمة من سمات الذكاء البشري .
- يعتبر السلوك الرمزي سمة من سمات السلوكيات الايجابية الفعالة .
- يعتبر السلوك الرمزي سمة من سمات التواصل الاجتماعي الفعال .
- يعتبر السلوك الرمزي سمة من سمات التفكير المنطقي .
- يعتبر السلوك الرمزي سمة من سمات الثقافة الاجتماعية التي تشجع واشاعة الثقة التنظيمية الهادفة .

وبناءا على ما تقدم ، يرى الباحث بان السلوك الرمزي هو عبارة عن مظهر من مظاهر التواصل التنظيمي والاجتماعي الفعال والذي ينطلق من قاعدة المعلومات والاجراءات التي تفسر وتحلل المواقف وردود الفعل اللفظية وغير اللفظية من خلال القدرات التي يمتلكها الافراد العاملين والمنظمة والسعي الى تميمتها من اجل تحقيق الاهداف المرجوة في الوقت المناسب وبكل كفاءة وفعالية .

ثانيا : اهمية السلوك الرمزي :

للسلوك الرمزي أهمية كبيرة في تهذيب سلوكيات الافراد العاملين داخل المنظمات وتحقيق رفاهيتهم ومراعاة الطلبات واحتياجات التنظيمية والخاصة لهؤلاء الأفراد من جهة والمجتمع من جهة أخرى ، وخاصة وأنها ترتبط بالأمور العاطفية والروحية من اجل تعزيز الثقة بالنفس والذكاء البشري.

يعبر (Parsons , 2016 , p.1) بان للسلوك الرمزي الاهمية البالغة والحساسة في التركيز على تحليل أنماط الاتصال وتفسيرها وتعديلها بين الأفراد العاملين مع فهم كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في مكان العمل ومع المجتمع من خلال الاساليب اللغوية وتسير المعاني التي

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية.....
م. م. عصام عليوي صاحب العبيدي

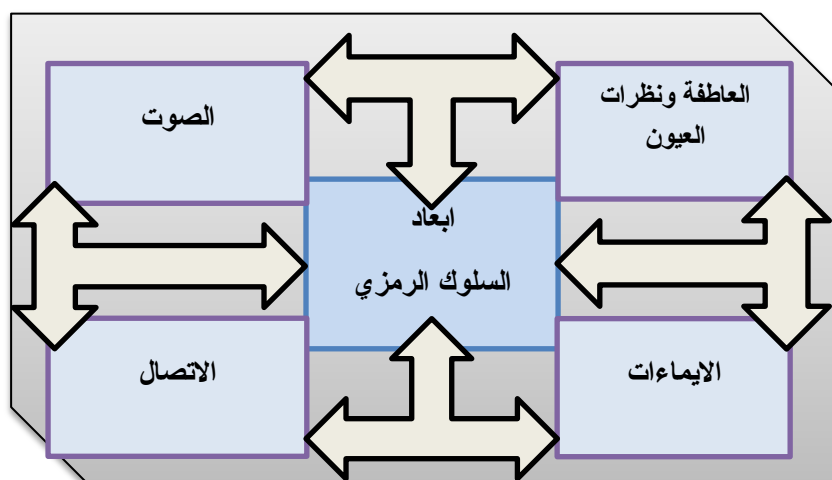
يقصدها هؤلاء الافراد او من خلال التعابير والاستجابات اللفظية وغير اللفظية وتحديد ردود الافعال نتيجة ذلك التحليل والتفسير لتلك المعاني .

تنقل الموسوعة الحرة (ويكيبيديا ، 2013 ، ص . 1) بان السلوك الرمزي يمكنه ان يساعد المنظمة والافراد العاملين على تخطي مراحل عدم اليقين والشك في مرحلة اتخاذ القرار، بالإضافة الى وجود العديد من الفوائد التي يقدمها السلوك الرمزي لكل من الفرد والمنظمة من خلال مساعدته على استخدام المعلومات و التوقعات الرمزية التي تؤثر على الانشطة والافكار الذهنية و الرمزية للفرد داخل بيئة العمل عن طريق وضع الاستراتيجيات التي تساعده على تحفيز الجانب السلوكي الرمزي له من اجل تعزيز ادائهم للعمل في المنظمة .

وبناءً على ما تقدم، يرى الباحث بان السلوك الرمزي هو من المفاهيم التي تمكن القيادات في المنظمة من الوصول الى تحقيق اهدافها في الوقت المناسب ومن خلال الامكانيات المتوفرة لديها مع تشجيع تلك القيادات والفرق العاملة في المنظمة بان تكون اكثر واقعية وتميز ويكون سلوكها ذات تأثير واضح وايجابي ودفعهم للابتكار والابداع.

ثالثاً : مقياس السلوك الرمزي وابعاده :

بسبب حداثة مفهوم السلوك الرمزي وندرة الدراسات التي سلطت الضوء على أهم مجالاته وتطبيقاته وبعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات والأدبيات السابقة لم يتم العثور إلا على بعض الإشارات في عدد من الدراسات العالمية، التي تبين أهم أبعاد ومقاييس هذا المفهوم الحيوي الذي يمكن أن يؤدي الدور الفاعل والمؤثر في تحقيق نجاح المنظمات ، اذ قام الباحث بتبني بعض الابعاد، التي نقلتها دراسة كلاً من (Wetherby & Prizant (2001 ، التي تبين حيثيات وأساسيات هذا المفهوم المهم وهي (العاطفة ونظرات العيون ، الصوت ، الاتصال الفعال ، الايماءات) ، كما مبين في الشكل (2) .



الشكل (2) ابعاد السلوك الرمزي الشكل من اعداد الباحث

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية.....
م. م. عصام عليوي صاحب العبيدي

بناء على ما تم توضيحه في الشكل (2)، المتضمن مجموعة من الأبعاد الرئيسية للسلوك الرمزي سوف يقوم الباحث بعرضها، كما مبين في الفقرات الآتية:

☒ العاطفة ونظرات العيون :

ترى الموسوعة العربية (2000 ، ص . 1) بان العاطفة حالة انفعالية معقدة موجهة نحو شخص معين أو شيء محدد، تدعو صاحبها إلى القيام بسلوكٍ خاص أمام فكرة أو حالة أو ظرف يتعرض له الإنسان وعلى الرغم من التداخل بين مفهومي الانفعال والعاطفة في المراجع النفسية، إلا أنّ الفرق يبدو في أنّ الانفعال استجابة معينة لموقف معين، في حين أنّ العاطفة استعداد للقيام بنوع معين من الاستجابات وفقاً للحالة الشعورية الراهنة ولطبيعة الموقف الخارجي وتعني العاطفة في اللغة الشفقة والحنو والصلة والتحول من حالة إلى أخرى.

وتضيف الموسوعة الحرة (ويكيبيديا ، 2015 ، ص . 1) بان التواصل البصري بين الافراد العاملين هو شكل من اشكال الاتصالات اللاشفهية ويعتقد ان له تأثير كبير على السلوك الاجتماعي، اذ يتفاوت تردد وتفسير هذا الاتصال بين الثقافات والأنواع المختلفة والذي يسمى أحيانا باتصال العيون ، اذ ان الاتصال بالعين والتعابير الوجهية تحمل معلومات اجتماعية وعاطفية هامة للأفراد ربما يفعلون ذلك لا شعورياً، اذ ترسم العيون والوجوه لبعضها البعض إشارات سلبية أو إيجابية على حسب المزاج والظروف التي يمر بها الفرد .

اتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيراً بين تأثيراتك الشخصية المتعددة، اذ ان العيون هي الجزء الوحيد من الجهاز العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر وللاتصال بالعين آثار ثلاثة (الالفة - التخويف - المشاركة) اذ ان الالفة أو التخويف تنتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثواني إلى دقيقة فقط ، أما المشاركة وهي التي تشكل أكثر من 90% من الاتصال الشخصي خاصة في مجال العمل فإنها تستدعي أن تنظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثواني قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر وهذا هو الطبيعي إن كنت تتكلم مع شخص أو آلف شخص في ذات الوقت (محمد ، 2015 ، ص . 12).

وبناء على ما تقدم يرى الباحث بان العاطفة ونظرات العيون هي عبارة عن انعكاسات لا ارادية تصدر من الافراد العاملين تجعلهم يسلكون سلوكيات ربما تكون ايجابية وحيانا تكون سلبية تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر في التصرفات والقرارات التي يتخذونها ويمكن ان يصنف على انها سلوكيات وقرارات رمزية .

☒ الاتصال الفعال :

ينقل مركز الادارة والتنمية (بلا ، ص . 1) بان أهمية الاتصالات في منظمات الأعمال تعود إلى طبيعية العمل وأهمية التخصص، فنجد أن المزايا العديدة للتخصص وتقسيم العمل

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية

م. م. عصام عليوي صاحب العبيدي

دفعت منظمات الأعمال إلى تطبيق هذا المبدأ فظهرت الإدارات والأقسام، ولكن الخطورة الحقيقية الناتجة من تطبيق هذا المبدأ هو الانفصال الذي يحدث بين الإدارات والأقسام وبين المستويات الإدارية داخل الإدارة الواحدة، فكلما زاد التخصص زادت الحاجة إلى التنسيق بين الأنشطة وهذا بدوره يحتاج إلى اتصالات.

يرى البعداني (2010 ، ص . 1) بان نجاح المرء في الحياة مرهونٌ بقدرته على الاتصال الفعّال؛ إذ أثبتت الدراسات أن 85 % من النجاح يُعزى إلى مهارات الاتصال، و 15 % منه فقط تعزى إلى إتقان مهارات العمل، ولكي نتواصل مع الآخرين ببراعة لا بدّ لنا من إتقان أساسيات التواصل، والقيام ببناء المكوّن الرئيس للاتصال الفعّال، وهو كسب المصادقية والثقة لدى الآخرين، إذ لن يتواصل المستمع أبداً مع المتكلم إذا لم يثق به، ويعتقد أنّ لكلامه مصداقية، ولن يكون الشخص ناجحاً في حديثه حتى يستطيع باستمرار بناء الثقة والمصادقية بما يقول.

الصوت :

ينقل البعداني (2010 ، ص . 3) بان الصوت هو الوسيلة الرئيسة التي تحمل رسائلنا للآخرين ولذا فهو ثروة ضخمة، ورأس مال رابح متى ما كان جذاباً لطيفاً، واستعمل بطريقة ثرية ملائمة، إذ ليس هناك من سهم يمكنه النفاذ إلى القلب كالصوت العذب، فأثره كبير جداً، فهو الذي يُعطي المتلقّي فكرةً عن مزاج المُلقّي الحقيقي، ومدى قناعته بما يقول، ونعمة الصوت ورنينه تشكل 84 % من الثقة والمصادقية عندما لا يتمّ التمكّن من رؤية الملقّي .

يذكر محمد (2015 ، ص . 13) بان للصوت مكونات أساسية أهمها : (الاسترخاء - طريقة التنفس - الإلقاء - وتأكيد المقاطع) وكل مكون من هذه المكونات يمكن تعديله من خلال التدريبات والممارسة من اجل توسيع تأثيرها الصوتي ، كذلك لا بد من اتباع ما يسمى بالتنوع الصوتي والذي يعد وسيلة عظيمة تجعل الناس مهتمين بما يسمعون و منشغلين به .

وفي السياق ذاته ، يؤكد البعداني (2010 ، ص . ص . 4) بان هناك ثلاثة عناصرٍ للتواصل وهي **العنصر اللفظي**، وهو: الكلمات التي نقولها، و**العنصر الصوتي**، وهو: رنين الصوت وحماسته وبروزه، و**العنصر البصري**، وهو: سيمّا الوجه وحركة الجسم، ولا بدّ من انسجام هذه الثلاثة العناصر وتكاملها؛ إذ يعدّ التناقض بينها الحاجز الأكبر دون وقوع الاتصال الفعّال، وهذه العناصر حين تتلاحم يتساوى وزنها في إعطاء المصادقية والثقة، لكن حين تتناقض فيما بينها، فإنّ العنصر اللفظي يأخذ فقط من الثقة والمصادقية: 7 %، والعنصر الصوتي: 38 %، والعنصر البصري: 55 %.

☒ الإيماءات :

يعتقد علماء النفس بأن 60 % من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفوية أي عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز لا عن طريق الكلام واللسان ، إذ إن هذه الطريقة ذات تأثير قوى ربما تكون أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات ومن الأخطاء الجسيمة التي يقع فيها الافراد هي تجاهلهم للغة الجسد والإيماءات (كردي، 2010، ص1) .

يذكر عبد الامير (2013 ، ص . 1) بان الإيماءات لدى الإنسان جزء أساسي من التواصل البشري القديم وتعدُّ الصورة المتشكلة لما نفكر فيه ،فهي لا توضح مقاصدنا ونوايانا فحسب وإنما تصف مواقفنا كما تظهر للآخرين ، وانعكاساً لجذورنا ، ولثقافتنا ولموقعنا الوظيفي، ولمشاعرنا أيضاً ، فالإيماءات هي لغة حركة لجزء من أجزاء الجسد أو أكثر تحمل تعبيراً ما وتحوي دلالات معينة تشغل آلياتها على تراكب عناصرها الداخلية لتوليد المعنى دون الإفصاح عنه تماماً ، إذ أنها تعتمد الإيحاء لها خصائص وسمات تنبثق من بناءها الداخلي تخضع لسلطة المرجع المتداول وتتوقف عند حدود القيم والأعراف والتقاليد .كون الإيماءات هي جزءا من سلوك إنساني توالدت وتنامت وانتقلت من خلال غريزة إنسانية أخرى ألا وهي غريزة المحاكاة (Imitation) التي تدفع الذات إلى فهم الجوانب السلوكية الإيجابية وطرح السلبية منها ضمن المنظومة السلوكية والمعرفية لها فالمحاكاة طريقة أولية ومثلى في تعلم ونقل العديد من الجوانب السلوكية والأدائية واللغوية والثقافية ... الخ .

رابعا : الاسس المعرفية لمفهوم القيادة المتوازنة :

تعدُّ القيادة المتوازنة من المفاهيم الحديثة ،التي لفتت أنظار الباحثين والمعنيين بالشأن الأكاديمي وحقوق الإنسان في المنظمات العالمية من خلال مساهماتهم المعرفية التي تكاد تكون محدودة جداً، وهذا هو السبب الرئيس الذي دفع الباحث في هذا البحث إلى اختيار هذا المفهوم والبحث فيه من أجل تسليط الضوء على أهم الأفكار الأساسية المرتبطة به.

يذكر (Christy , 2009 : 14) بان اول من استخدم مصطلح القيادة المتوازنة هو الكاتب Mcrel وذلك عام 1966 من اجل قياس سلوكيات واداء طلاب المدارس واعتبارها من الادوات التحفيزية والتنمية التي تهدف الى تعديل وتصحيح المسارات السلوكية البشرية .

يضيف (Cetin & Kinik , 2016 : 675) بان قادة المنظمات يواجهون اليوم نداءات متعددة من أجل التغيير والتحسين والإصلاح، وتتخذ هذه النداءات أشكالا متعددة معتمدة على تفضيلات القيمة الخاصة بالمنظمة أو مركز الفكر والثقافة التي تحكم سلوك الافراد العاملين ، إذ يتوقع من القادة تحويل آفاق الافراد العاملين الراكدة الى آفاق مستقبلية تؤمن بالتغيير نحو

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية

الأفضل والابداع مع التخلص من الروتين والركود التنظيمي ، لذلك فإن هذا الواقع يجعل مفهوم "القيادة " عملية أكثر تعقيدا تبحث عن حلول بسيطة ومؤثرة وسريعة ، لذلك تبرز الحاجة إلى تحقيق التوازن القيادي بين القيم داخل المنظمة وخارجها على حد سواء، مع تحقيق النجاحات بشكل مباشر ومستمر وهذا هو هدف القيادة الناجحة وغايتها .

وعُرفت القيادة المتوازنة أيضا على انها مجموعة متماسكة من القرارات المبنية على الأفكار والمبادئ التي ترسم خارطة مسار شمولية للمنظمة بشكل متوازن وموضوعي يترجم من خلالها رؤيته المنظمة الاستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء والالتزام ، يمكن ان تساهم بإنجاز الأعمال ووضع اليات تنفيذ استراتيجيات الأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى الأهداف (عادل ، 2015 : 52) .

وبناء على ما تقدم ، يرى الباحث بان القيادة المتوازنة يمكن ان تعرف على انها السلوك القيادي المتوازن الذي يؤدي إلى السيطرة الفعالة على جميع الأطراف المؤثرة في قرارات المنظمة، مع مراعاة الاجراءات والانظمة التي تسير عليها المنظمة والقيم والثقافات الخاصة بالأفراد العاملين فيها .

خامسا - اهمية اتباع اساسيات القيادة المتوازنة في المنظمة :

إن القيادة المتوازنة هي من الامور المحفزة والمشجعة التي لها نتائج وانعكاسات واضحة في عمل العاملين والمنظمات ،مما أدى ذلك ودفع الباحث إلى تسليط الضوء ودراسة أساسيات هذا المفهوم من اجل الاستفادة منه في دعم سلوكيات الافراد العاملين والمنظمات وزيادة الاتصال فيما بينهم وايصال اهدافهم وأداءهم المشترك الى بر الامان والازدهار والتقدم والتعاون والتفاهم .

ينقل (14: 2009 , Christy) بان للقيادة المتوازنة الدور الفاعل والمؤثر في تقدم المنظمات وازدهارها وتعديل سلوكيات وتنمية مهارات وثقافات الافراد العاملين وتحفيزهم نحو تقديم الأفضل في الوقت المناسب ، ومن هذه التأثيرات الايجابية هي:

- ✚ تعزيز المعتقدات المشتركة والشعور المجتمعي والعمل الجماعي المتعاون .
- ✚ تحدد من تمادي بعض إجراءات التشغيل القياسية والروتينية المملة .
- ✚ تحافظ على اوقات العمل ، اي استغلال الوقت بكل كفاءة وفعالية .
- ✚ يساعد الافراد العاملين على تنفيذ اهداف وغايات الخطط الاستراتيجية بالوقت المناسب والمخطط له .
- ✚ تكون قراراتها متوازنة ومقبولة من جميع الاطراف كونها تمثل الجميع .

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية

زيادة حلقات التواصل المباشر والغير المباشر بين المنظمة والافراد العاملين فيها والمجتمع .

المحافظة مع التأكيد على اتباع واحترام المعتقدات والاعراف والاسس الاجتماعية التي يعتقد بها الافراد العاملين .

وبناء على الاستعراض اعلاه ، يرى الباحث بان اتباع اساسيات واجراءات وفعاليات القيادة المتوازنة في المنظمات يؤدي الى ايجاد بيئات تنظيمية متوازنة ومستعدة لتنفيذ كافة الاهداف المخطط لها بالوقت المناسب مع الحصول على اعلى مستويات الرضا الوظيفي والقبول الاجتماعي بين الافراد العاملين في المنظمة والمجتمع على حد سواء .

سادسا : مقياس القيادة المتوازنة وابعادها :

بسبب حداثة موضوع القيادة المتوازنة في مجال إدارة الأعمال وندرة الدراسات التطبيقية له وحسب إطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة والتي كانت غالبيتها عالمية ، تبين على حد علمه عدم وجود اية دراسة محلية أو اقليمية أو عالمية قامت بقياس هذا المتغير في البيئة التنظيمية، ولهذا قام الباحث بتطوير مقياس خاص به، معتمدا على أربعة أبعاد قد ذكرت في بعض الدراسات كدراسة (Cutbirth, 2010)، وهي (العلاقات الانسانية – الوعي بالذات – الاستقرار الوظيفي)، التي تمثل القيادة المتوازنة ، كما تظهر في الشكل (3) .



شكل (3) ابعاد القيادة المتوازنة

الشكل من اعداد الباحث

بناء على ما تم توضيحه في الشكل (3)، المتضمن مجموعة من الابعاد الرئيسية للقيادة المتوازنة سوف يقوم الباحث بعرضها، كما مبين في الفقرات الآتية :

- العلاقات الإنسانية :

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز،

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية.....
م. م. عصام خليوي صاحب العبيدي

فالأنسان في طبيعته يميل الى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل ، وتظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلون على إنتاج متميز، إضافة الى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف ، كون البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة ، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية ، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي ، وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم اشتركوا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة (كردي ، 2011 : 1) .

بالإضافة الى ذلك فان سبب وجود المنظمة هو من اجل انجاز أهداف أو أغراض محددة وان سبب وجود الأفراد بها هو لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال أهداف المنظمة ، كما إن المنظمة يوجد فيها مجموعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم وهنا يأتي دور الإدارة لتوجيه هذه التفاعلات لخدمة أهداف الأفراد والمنظمة بذات الوقت والتقليل ما امكن من التفاعلات العشوائية أو غير المنتجة، فالسلوك الإنساني هو محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذي يعيش فيه ، وبالتالي يتخذ السلوك الإنساني شكل نظام متكامل وعند دراسته لا بد أن يأخذ بالاعتبار طبيعة وخصائص الموقف ، فالفهم هنا يعني كشف العلاقات التي تقوم بين العاملين وظواهر اخرى (كسياسات الإدارة، العلاقات التنظيمية والإدارية، الظروف الاجتماعية والاقتصادية، بيئة العمل، وهنا يظهر مفهوم العلاقات الإنسانية (عبد المجيد ، 2011 : 5) .

• الوعي بالذات :

الوعي ظاهرة انسانية وقيمة من القيم ، إذ أن الانسان لا يمكن وضعه خارج اطار الوعي وذلك لأن الوعي شديد الارتباط بالعقل ، فلا وعي بدون عقل ، لكن يمكن أن نقول أن الوعي يعرف مستويات وهو يختلف من حقل الى آخر ، فقد يعني الفهم والادراك والاستيعاب لبعض الأمور ، وقد يعني ادراكا للمعقول ، وعموما فان الوعي يكتسي أهمية بالغة اذا ما نظر اليه من زاوية العلوم الانسانية خاصة فيما يتعلق بعلاقة الأنا والآخر (محمد ، 2006 : 1) .

يذكر الخالدي (2014 : 8) بان الأفراد المتميزون غالباً ما يكون لديهم وعي ذاتي بما يفكرون فيه، وتكون القناعة عندهم قوية وثقتهم بأنفسهم عالية ، إذ ما تولد لديهم الاعتقاد بأن جميع المشكلات يمكن تجاوزها والتغلب عليها ومجابتها والتدرج الواعي في تحليلهم للمواقف وتحديدها والعمل على مراقبة الذات بشكل مستمر والانتباه الانني لجميع التصرفات وتسجيل ملاحظات ردود أفعال الآخرين عنها ، بينما قد لا يتولد هذا الوعي بالذات او الشعور لدى الأشخاص الأقل وعياً ، لهذا يمكن القول بان الوعي بالذات يعتبر بمثابة التعرف على المشاعر عن طريق مراقبة النفس ، والقدرة على تسميتها ، ومعرفة العلاقات بين هذه المشاعر مع الأفكار ، واتخاذ القرارات الشخصية ورصد أفعال والتعرف على عواقبها ، وتحديد ما الذي يحكم القرار الفكر كان أم المشاعر .

• الاستقرار الوظيفي :

يذكر مصطفى (2013 : 1) بان الاستقرار الوظيفي هو الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي الذي يدفع الموظف إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المنظمة وهو اختيار طوعي وإرادي، إذ ان الاستقرار الوظيفي هو ناتج لعدد من العوامل والإجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف الاستبقاء على والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بها والذين هم السبب الجوهر في تحقيق أهدافها ومن أهم هذه العوامل هو التعويض المادي في صورته العديدة من رواتب ومكافآت وزيادات وخلافه والذي في مجمله يجب أن ينافس مستوى التعويض المادي السائد في المؤسسات التي تعمل في نفس مجال النشاط، كذلك الحصول على التدريب والتطوير المهني المناسب وفق خطة منهجية معتمدة، ويعني أيضاً أن المنظمة تعتمد في المكافآت والترقيات فقط على مبدأ الكفاءة وعلى مقياس عملي في تحديد مستوى الإنجاز للأهداف، ويعني أيضاً بيئة عمل مناسبة ومحفزة على الإبداع وكذلك عدم وجود ما يهدد الموظف من داخل المؤسسة أو خارجها ينشر الإحساس لديه باحتمال فقدانه لوظيفته في أي وقت لأسباب غير عدم الكفاءة أو عدم تحقيق الأهداف ، كون الاستقرار والأمان الوظيفي تعود فوائده على العاملين وعلى المنظمة فهو عنصر وعامل نجاح جوهر في أية مؤسسة لأنه يخلق جو الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه مؤسستهم مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف مما يحقق نجاحها وتطورها واستمراريتها وبالتالي بقاءهم في أعمالهم، الاستقرار الوظيفي يساعد على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لأن الهدف مشترك لدى الجميع كذلك يساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة لأن هجرة هذه الكفاءات خارج المؤسسة تكبدها كثيراً من الجهد والتكلفة المادية في تعويضها.

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية.....
 م. م. عصام مخلوي صاحب العبيدي

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: ترميز المقياس:

من أجل التحقق من طبيعة العلاقة بين السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة بدقة وسهولة، فإن الجدول (2) يبين الرموز الخاصة بالمقياس.

الجدول (2) ترميز المقياس

| عدد الفقرات | البعد ورمزه | المتغير ورمزه |
|-------------|-------------------------|-------------------------|
| 5 | العاطفة ونظرات العيون E | السلوك الرمزي SB |
| 5 | الاتصال الفعال C | |
| 4 | الصوت S | |
| 3 | الإيماءات G | |
| 4 | العلاقات الانسانية HR | القيادة المتوازنة BL |
| 4 | الوعي بالذات SC | |
| 4 | الاستقرار العاطفي ES | |

من إعداد الباحث.

ثانياً: وصف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين:

لغرض التعريف بعدد من الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، فإن الجدول (3) يظهر وصفاً لها.

الجدول (3) وصف خصائص العوامل الديموغرافية للمستجيبين

| المتغير | التصنيف | عدد المستجيبين | النسبة المئوية للمستجيبين % |
|-------------------|-----------|----------------|-----------------------------|
| الجنس | ذكر | 9 | 16 |
| | أنثى | 48 | 84 |
| المجموع الكلي | | | |
| الحالة الاجتماعية | متزوج | 21 | 37 |
| | غير متزوج | 33 | 58 |
| | غير ذلك | 3 | 5 |
| المجموع الكلي | | | |
| العمر | 18 - 25 | 32 | 56 |
| | 26 - 33 | 16 | 28 |
| | 34 - 39 | 6 | 11 |

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الاهلية

م. م. عصام عليوي صاحب العبيدي

| | | | |
|-----|----|---------------|------------------|
| 5 | 3 | 40 فأكثر | |
| 100 | 57 | المجموع الكلي | |
| 39 | 22 | دبلوم | مستوى التعليم |
| 61 | 35 | بكالوريوس | |
| 100 | 57 | المجموع الكلي | |
| 25 | 14 | اقل من سنة | عدد سنوات الخبرة |
| 65 | 37 | 5 - 1 | |
| 10 | 6 | 6 فأكثر | |
| 100 | 57 | المجموع الكلي | |

من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج برنامج SPSS v.22.

إن الجدول (3)، أظهر امتلاك المستجيبين في البحث الحالي لعدد من الخصائص الديموغرافية، التي يتمتعون بها عكست مدى إدراكهم ودراباتهم بواقع مؤسسة موطني الاهلية، وهذا ما سيعطي مصداقية للنتائج، التي سيتم التوصل لها وبمستوى عالي.

ثالثاً: اختبار جودة مطابقة أداة المقياس:

تم إجراء هذا الاختبار عبر ما يأتي:

1. الصدق الظاهري:

لقد عرضت استبانة البحث الحالي على عدد من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال، وذلك من أجل اختبار الصدق الظاهري لصيغتها الأولية، وباعتماد مقترحاتهم المقدمة تم إعادة صياغة بعض فقراتها لتكون بصورتها النهائية أكثر دقةً ووضوحاً للمستجيبين.

2. صدق البناء (المفهوم):

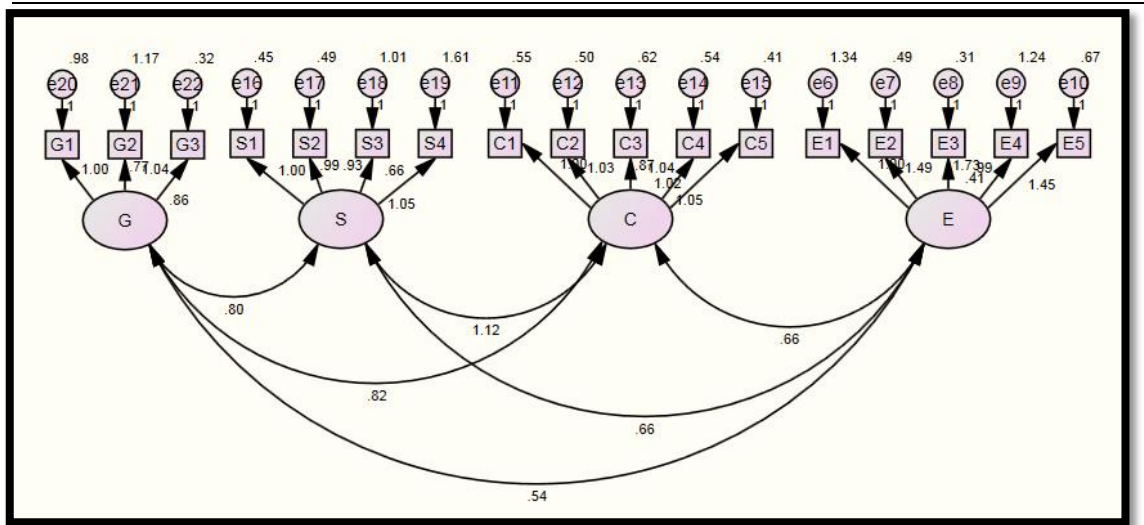
باستعمال البرنامج الإحصائي Amos v.22، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لمعرفة مستوى توافر صدق البناء (المفهوم) لمقياس البحث الحالي، كما يتضح مما يأتي:

أ. تحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل السلوك الرمزي:

إن الشكل (4)، أظهر جميع النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل السلوك الرمزي والمكون من (17) فقرة.

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية

م. م. عصام عليوي صاحب العبيدي



الشكل (4) أنموذج متغير السلوك الرمزي

من الشكل (4) في أعلاه، أظهر إن النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل السلوك الرمزي هي أعلى من الحدود الدنيا للقبول، كما يظهر في الجدول (4).

الجدول (4) نتائج تحليل Regression Weights لمتغير السلوك الرمزي

| Path | Estimate |
|------|-------------|
| E1 | <--- E .584 |
| E2 | <--- E .806 |
| E3 | <--- E .893 |
| E4 | <--- E .596 |
| E5 | <--- E .751 |
| C1 | <--- C .809 |
| C2 | <--- C .831 |
| C3 | <--- C .750 |
| C4 | <--- C .825 |
| C5 | <--- C .854 |
| S1 | <--- S .837 |
| S2 | <--- S .823 |
| S3 | <--- S .689 |
| S4 | <--- S .568 |
| G1 | <--- G .685 |
| G2 | <--- G .555 |
| G3 | <--- G .862 |

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

إن نتائج الجدول (4)، والخاصة بقيم Regression Weights أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير السلوك الرمزي هي أكبر من 0.50، وهي ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

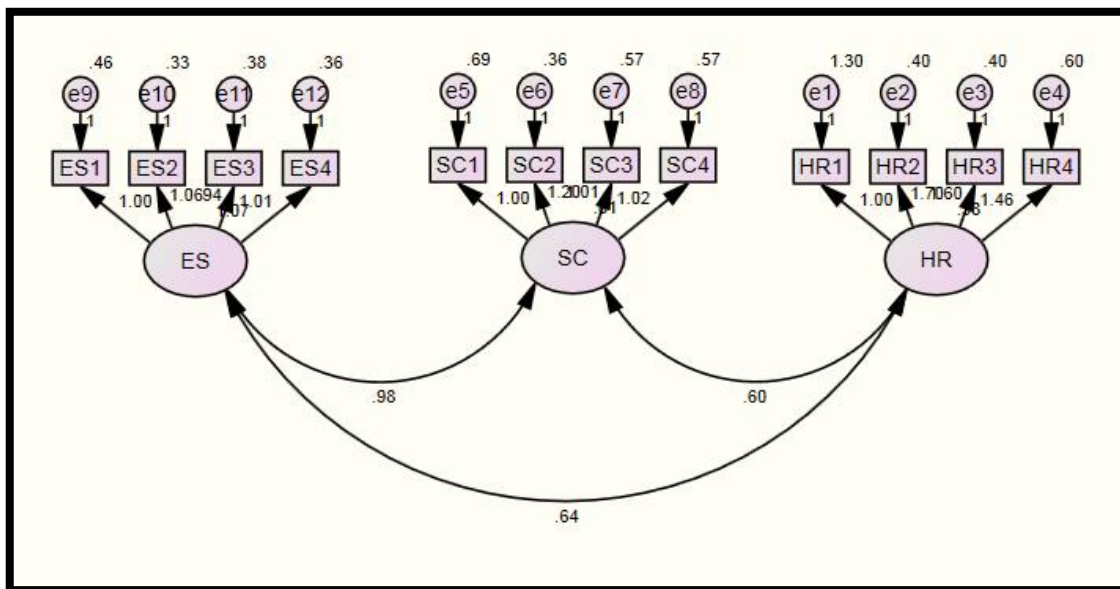
السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية

م. م. عصام عليوي صاحب العبيدي

ب - تحليل العامل التوكيدي للمتغير التابع القيادة المتوازنة:

إن الشكل (5) في أدناه، أظهر جميع النتائج المتصلة بالتحليل العامل التوكيدي للمتغير

التابع القيادة المتوازنة والمكون من (12) فقرات.



الشكل (5) نموذج متغير القيادة المتوازنة

من الشكل (5) في أعلاه، أظهر إن النتائج المتصلة بالتحليل العامل التوكيدي للمتغير

التابع القيادة المتوازنة جميعها أعلى من الحدود الدنيا للقبول، كما يظهر في الجدول (5).

الجدول (5) تقديرات نموذج القيادة المتوازنة

| | Path | | Estimate |
|-----|------|----|----------|
| HR1 | <--- | HR | .574 |
| HR2 | <--- | HR | .854 |
| HR3 | <--- | HR | .842 |
| HR4 | <--- | HR | .758 |
| SC1 | <--- | SC | .734 |
| SC2 | <--- | SC | .873 |
| SC3 | <--- | SC | .769 |
| SC4 | <--- | SC | .770 |
| ES1 | <--- | ES | .835 |
| ES2 | <--- | ES | .885 |
| ES3 | <--- | ES | .846 |
| ES4 | <--- | ES | .866 |

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

إن نتائج الجدول (5)، والخاصة بقيم **Regression Weights** أظهرت أن البيانات

الخاصة بمتغير القيادة المتوازنة ملائمة هي أكبر من 0.50، وهي بذلك ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الاهلية.....
 م. م. عصام عليوي صاحب العبيدي

3. ثبات المقياس:

لقد تم قياس معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لفقرات المقياس المستخدم في البحث الحالي، لمعرفة مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغيري (السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة)، كما موضح في الجدول (6).

الجدول (6) ثبات المقياس

| المتغير ورمزه | البعد ورمزه | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------------------|-------------------------|--------------------|
| السلوك الرمزي SB | العاطفة ونظرات العيون E | .81 |
| | الاتصال الفعال C | .82 |
| | الصوت S | .85 |
| القيادة المتوازنة BL | الايماءات G | .80 |
| | العلاقات الانسانية HR | .73 |
| | الوعي بالذات SC | .79 |
| | الاستقرار العاطفي ES | .81 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج برنامج SPSS v.22.

إن الجدول (6)، يظهر توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغيري (السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة)، إذ إن معامل ألفا كرونباخ تراوح بين (.73-.85)، وهذا يتوافق تماماً مع كلاً من (Sekaran & Bougie (2010)، الذين أكدوا على إن قيمة هذا المعامل يجب أن تكون أكبر من (.70).

خامساً: مستوى إنتشار متغيرات البحث الحالي:

لتحديد مستوى إنتشار متغيري البحث الحالي (السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة)، في مؤسسة موطني الاهلية تم تحليل آراء المستجيبين البالغ عددهم (57) مستجيب، تم مقارنة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي **Likert Five Point**، مع نتائج تحليل كلاً من (المتوسط، الخطأ المعياري، الإنحراف المعياري، التباين)، كما مبين في الفقرات الآتية.

أولاً: السلوك الرمزي:

إن الجدول (7)، يظهر عدد من النتائج التي، تشير إلى عدم توافر متغير السلوك الرمزي بالمستوى المطلوب في المؤسسة قيد البحث، فلقد حقق هذا المتغير متوسط عام مقداره (2.6052) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، بخطأ معياري عام (0.059)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين، مع انحراف معياري عام (1.2875)، وهما يدلان على انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي.

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية.....
 م. م. عصام عليوي صاحب العبيدي

الجدول (7) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير السلوك الرمزي

| Item | Mean | Std. Error | Std. Deviation |
|---------|--------|------------|----------------|
| E1 | 3.21 | .055 | 1.060 |
| E2 | 2.01 | .062 | 1.200 |
| E3 | 3.06 | .059 | 1.143 |
| E4 | 2.32 | .072 | 1.394 |
| E5 | 2.10 | .076 | 1.468 |
| C1 | 3.02 | .078 | 1.508 |
| C2 | 2.64 | .067 | 1.302 |
| C3 | 3.61 | .070 | 1.353 |
| C4 | 3.21 | .073 | 1.421 |
| C5 | 1.21 | .045 | 1.261 |
| S1 | 3.11 | .072 | 1.220 |
| S2 | 2.06 | .029 | 1.340 |
| S3 | 2.32 | .032 | 1.274 |
| S4 | 2.14 | .056 | 1.368 |
| G1 | 3.12 | .018 | 1.108 |
| G2 | 2.54 | .077 | 1.205 |
| G3 | 2.61 | .072 | 1.263 |
| Average | 2.6052 | 0.059 | 1.2875 |

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.22.

ثانياً: القيادة المتوازنة:

إن الجدول (8)، يظهر عدد من النتائج التي، تشير إلى عدم توافر متغير القيادة المتوازنة بالمستوى المطلوب في المؤسسة قيد البحث، فلقد حقق هذا المتغير متوسط عام مقداره (2.94666) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، بخطأ معياري عام (0.0515)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين، مع انحراف معياري عام (0.97533)، وهما يدلان على انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي.

الجدول (8) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القيادة المتوازنة

| Item | Mean | Std. Error | Std. Deviation |
|---------|---------|------------|----------------|
| HR1 | 2.42 | .053 | 1.025 |
| HR2 | 3.20 | .046 | .897 |
| HR3 | 3.32 | .044 | .853 |
| HR4 | 2.64 | .055 | 1.075 |
| SC1 | 2.49 | .050 | .980 |
| SC2 | 3.37 | .056 | 1.080 |
| SC3 | 3.61 | .046 | .898 |
| SC4 | 2.56 | .048 | .932 |
| ES1 | 3.53 | .050 | .967 |
| ES2 | 2.39 | .056 | 1.098 |
| ES3 | 3.24 | .086 | 1.032 |
| ES4 | 2.59 | .028 | .867 |
| Average | 2.94666 | 0.0515 | 0.97533 |

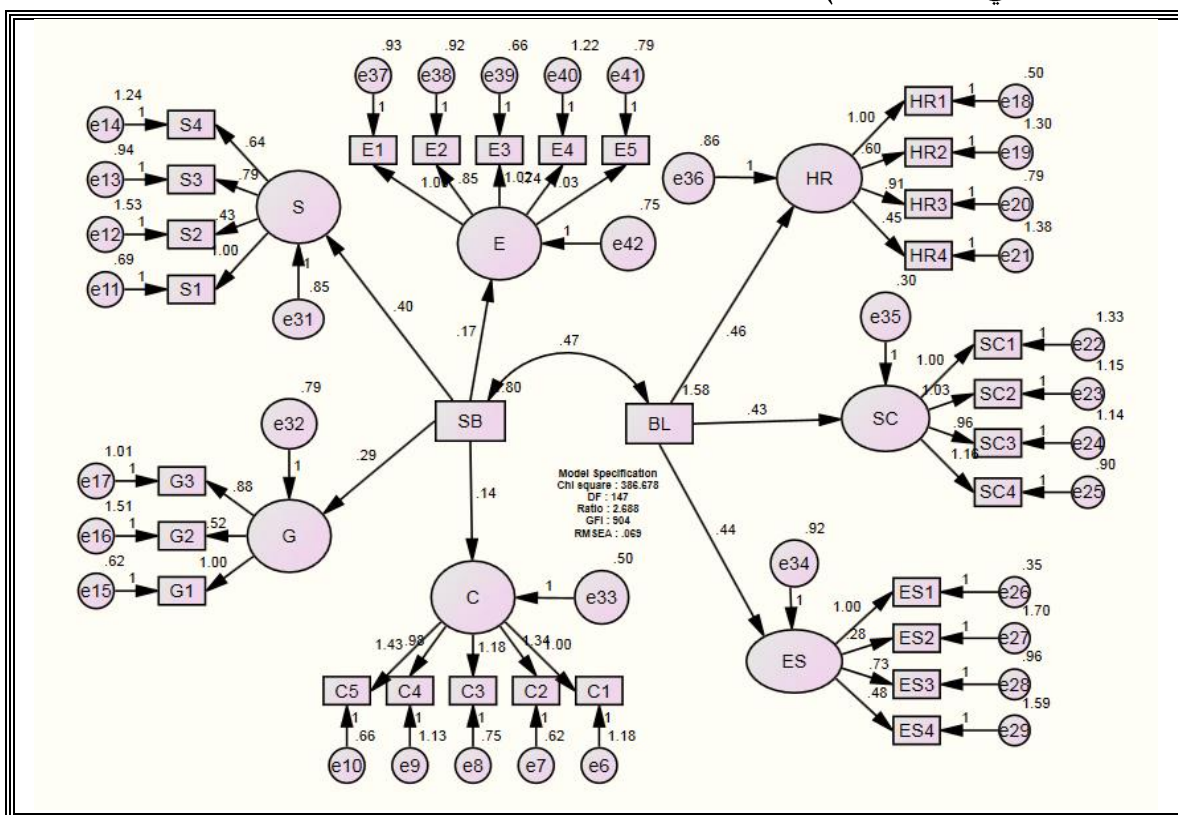
المصدر: نتائج برنامج SPSS v.22.

سادساً: اختبار فرضيات البحث:

إن اختبار فرضيات البحث تم كما يأتي:

أ. اختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى: التي نصت على "إن السلوك الرمزي لها ارتباط معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

لاختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لبيان طبيعة علاقة الارتباط بين السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة والمكون من (27) فقرة، وهو كما يتضح من الشكل (6) مطابق لمؤشرات جودة المطابقة إذ إن: (Ratio هي أقل من 3، و GFI هي أكبر من 0.90، و RMSEA هي أقل من 0.08).



الشكل (6) أنموذج العلاقة بين السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

إن الشكل (6)، أظهر إن أنموذج اختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى، الذي تم بناؤه على وفق مؤشرات جودة المطابقة، يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة مقدارها (0.472)، كما مبين في الجدول (9) أدناه.

الجدول (9) علاقة التأثير للأنتوجرافيا التنظيمية في القيادة المتوازنة

| Path | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------------|----------|------|-------|-----|
| SB <--> BL | .472 | .214 | 2.206 | *** |

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية.....
م. م. عصام مخلوي صاحب العبيدي

وتأكيداً للنتائج أعلاه، يظهر الجدول (10) إن جميع التشبعات العاملية لل فقرات في هذا النموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول، وهي تحت مستوى معنوية $p < .001$ ، وما يؤكد ذلك إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول فرضية البحث الرئيسة الأولى.

الجدول (10) تقديرات نموذج اختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى

| Item | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------|----------|------|--------|-----|
| C1 | .780 | .036 | 12.228 | *** |
| C2 | 1.337 | .314 | 4.263 | *** |
| C3 | 1.175 | .290 | 4.049 | *** |
| C4 | .975 | .280 | 3.486 | *** |
| C5 | 1.433 | .334 | 4.288 | *** |
| S1 | .913 | .029 | 8.170 | *** |
| S2 | .434 | .178 | 2.438 | *** |
| S3 | .788 | .195 | 4.033 | *** |
| S4 | .640 | .184 | 3.483 | *** |
| G1 | .962 | .025 | 3.811 | *** |
| G2 | .523 | .221 | 2.369 | *** |
| G3 | .884 | .296 | 2.986 | *** |
| HR1 | .950 | .050 | 3.817 | *** |
| HR2 | .597 | .162 | 3.679 | *** |
| HR3 | .908 | .177 | 5.116 | *** |
| HR4 | .450 | .157 | 2.874 | *** |
| SC1 | .768 | .079 | 11.709 | *** |
| SC2 | 1.035 | .302 | 3.428 | *** |
| SC3 | .961 | .288 | 3.334 | *** |
| SC4 | 1.161 | .314 | 3.694 | *** |
| ES1 | .899 | .035 | 10.118 | *** |
| ES2 | .282 | .167 | 1.691 | *** |
| ES3 | .730 | .191 | 3.819 | *** |
| ES4 | .483 | .178 | 2.715 | *** |
| E1 | .899 | .035 | 10.118 | *** |
| E2 | .849 | .202 | 4.208 | *** |
| E3 | 1.017 | .212 | 4.808 | *** |
| E4 | .744 | .207 | 3.592 | *** |
| E5 | 1.030 | .219 | 4.711 | *** |

ب- اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسة الأولى: نصت فرضيات البحث

الحالي الفرعية على ما يأتي:

وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الأتية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: "إن العاطفة ونظرات العيون لها ارتباط معنوي

وموجب مع القيادة المتوازنة".

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية

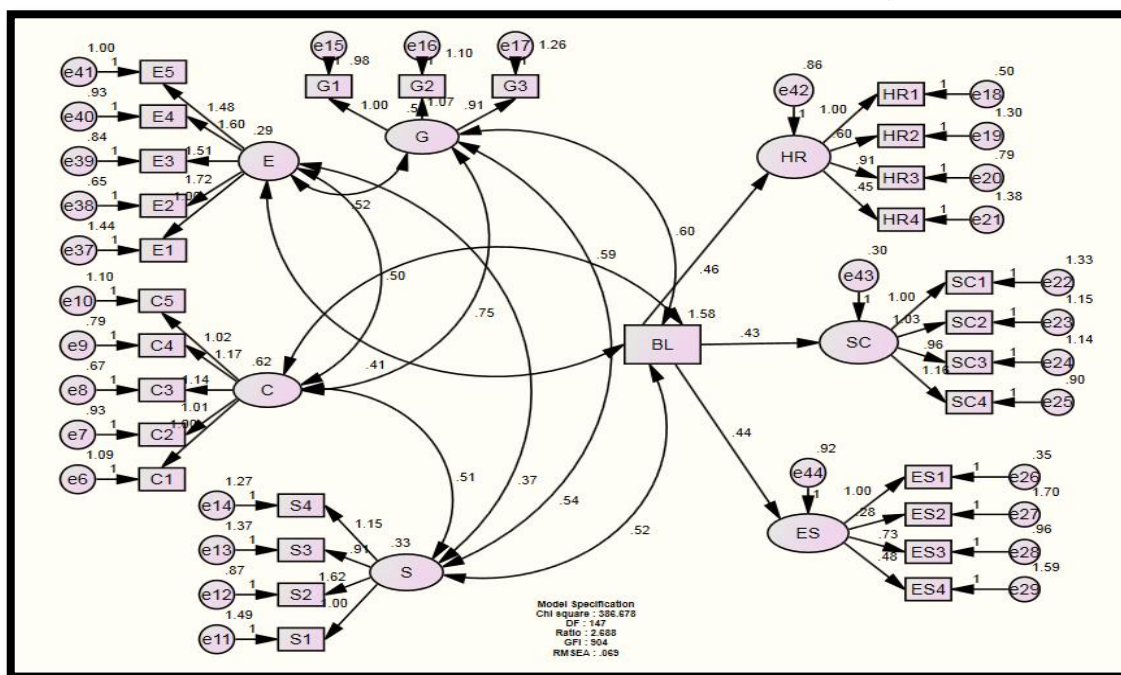
م. م. عصام مخلوي صاحب العبيدي

2- الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: "إن الصوت له ارتباط معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: "إن الاتصال الفعال له ارتباط معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

4- الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على: "إن الايماءات لها ارتباط معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

لإختبار هذه الفرضيات الفرعية، تم بناء نموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة الارتباط بين أبعاد السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة والمكون من (27) فقرة، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة (إذ إن Ratio هي أقل من 3، و GFI هي أكبر من 0.90، و RMSEA هي أقل من 0.08)، كما مبين في الشكل (7).



الشكل (7) نموذج العلاقة بين أبعاد السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

إن الشكل (7)، يظهر إن نموذج اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسة الأولى، الذي تم بناؤه على وفق مؤشرات جودة المطابقة، يؤكد وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة، إذ إن معامل الارتباط العاطفة ونظرات العيون هو (409)، وللاتصال الفعال هو (594)، وللصوت هو (519)، أما الايماءات فقد كان (603). كما مبين في الجدول (11).

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية.....
 م. م. عصام مخلوي صاحب العبيدي

الجدول (11) علاقات الارتباط بين أبعاد السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة

| Path | | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------|---------|----------|------|-------|-----|
| E | <--> BL | .409 | .142 | 2.876 | *** |
| C | <--> BL | .594 | .174 | 3.407 | *** |
| S | <--> BL | .519 | .172 | 3.014 | *** |
| G | <--> BL | .603 | .179 | 3.365 | *** |

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

وتأكيداً للنتائج أعلاه، يظهر الجدول (10) إن جميع التشعبات العاملة لل فقرات في هذا النموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول، وهي تحت مستوى معنوية $p < .001$ ، وما يؤكد ذلك إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية لفرضية البحث الرئيسية الأولى.

الجدول (12) تقديرات نموذج اختبار فرضيات البحث الفرعية لفرضية البحث الرئيسية الأولى

| Item | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------|----------|------|-------|-----|
| E1 | .516 | .164 | 3.150 | *** |
| E2 | 1.716 | .445 | 3.852 | *** |
| E3 | 1.506 | .407 | 3.697 | *** |
| E4 | 1.596 | .431 | 3.701 | *** |
| E5 | 1.484 | .411 | 3.616 | *** |
| C1 | .746 | .192 | 3.893 | *** |
| C2 | 1.012 | .206 | 4.909 | *** |
| C3 | 1.141 | .209 | 5.454 | *** |
| C4 | 1.166 | .218 | 5.351 | *** |
| C5 | 1.021 | .215 | 4.744 | *** |
| S1 | .498 | .162 | 3.070 | *** |
| S2 | 1.621 | .429 | 3.783 | *** |
| S3 | .912 | .315 | 2.896 | *** |
| S4 | 1.146 | .350 | 3.269 | *** |
| G1 | .515 | .168 | 3.060 | *** |
| G2 | 1.069 | .207 | 5.156 | *** |
| G3 | .913 | .199 | 4.598 | *** |
| HR1 | .950 | .021 | 4.396 | *** |
| HR2 | .597 | .162 | 3.679 | *** |
| HR3 | .908 | .177 | 5.116 | *** |
| HR4 | .450 | .157 | 2.874 | *** |
| SC1 | .516 | .164 | 3.150 | *** |
| SC2 | 1.035 | .302 | 3.428 | *** |
| SC3 | .961 | .288 | 3.334 | *** |
| SC4 | 1.161 | .314 | 3.694 | *** |
| ES1 | .746 | .192 | 3.893 | *** |
| ES2 | .282 | .167 | 2.691 | *** |
| ES3 | .730 | .191 | 3.819 | *** |
| ES4 | .483 | .178 | 2.715 | *** |

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

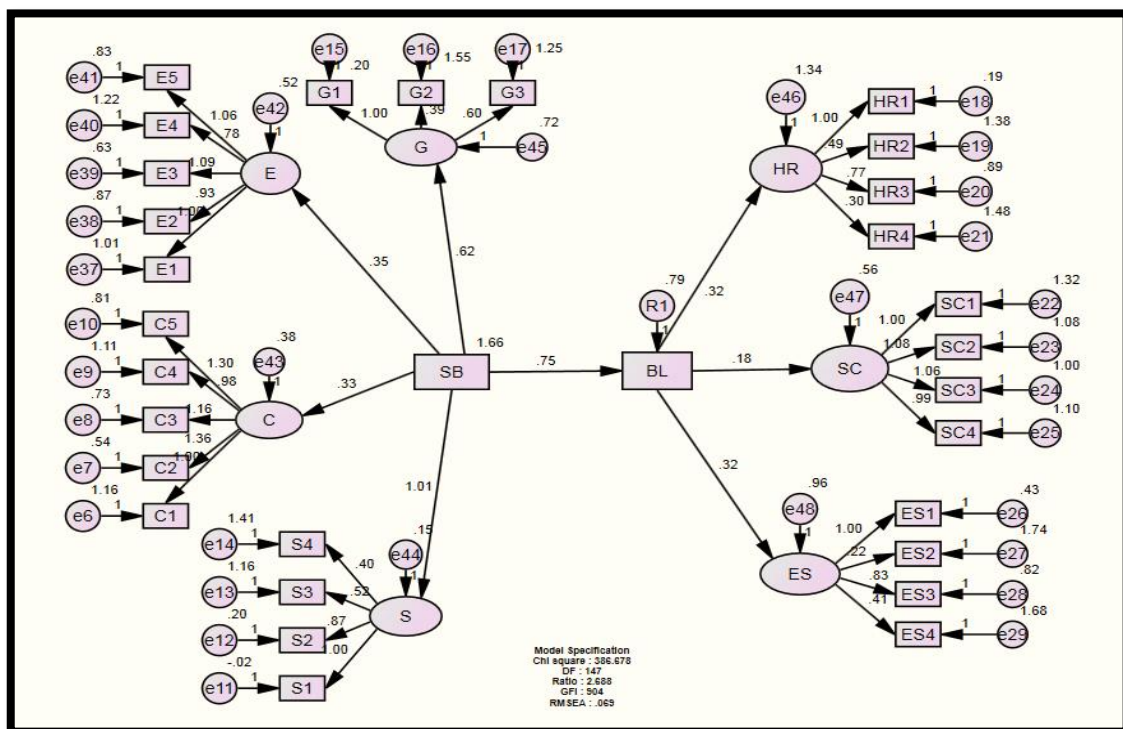
السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الاهلية

ج. اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية: نصت الفرضية الرئيسية للبحث الحالي على: "إن

السلوك الرمزي له تأثير معنوي وموجب في القيادة المتوازنة".

لإختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة تأثير السلوك الرمزي في

القيادة المتوازنة والمكون من (19) فقرة وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة (إذ إن Ratio هي أقل من 3، و GFI هي أكبر من 0.90، و RMSEA هي أقل من 0.08)، كما مبين في الشكل (8).



الشكل (8) أنموذج العلاقة بين السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

إن الشكل (8)، بين وجود تأثير معنوي وموجب للأنتوجرافيا التنظيمية في القيادة المتوازنة مقداره (0.452) وبمعامل *RI* بلغ (0.790)، الذي يشير إلى نسبة تأثير السلوك الرمزي في ظهور القيادة المتوازنة، وما نسبته (0.210) يعود إلى عوامل أخرى من الممكن أن تؤدي إلى ظهور القيادة المتوازنة، كما مبين في الجدول (13).

الجدول (13) علاقة التأثير للأنتوجرافيا التنظيمية في القيادة المتوازنة

| Path | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------------|----------|------|-------|------|
| BL <--- SB | .752 | .084 | 8.944 | .000 |

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية.....
م. م. عصام مخلوي صاحب العبيدي

تأكيداً للنتائج أعلاه، إن جميع التشبعات العاملية لفقرات هذا النموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول والبالغة 0.50، وهي تحت مستوى معنوية $p < 001$ ، وما يؤكد ذلك إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول فرضية البحث الرئيسة الثانية، كما مبين في الجدول (14).

الجدول (14) تقديرات نموذج إختبار فرضية البحث الرئيسة الثانية

| Item | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------|----------|------|--------|-----|
| E1 | .317 | .114 | 2.773 | *** |
| E2 | .932 | .219 | 4.257 | *** |
| E3 | 1.094 | .230 | 4.751 | *** |
| E4 | .785 | .221 | 3.546 | *** |
| E5 | 1.059 | .234 | 4.522 | *** |
| C1 | .321 | .108 | 2.977 | *** |
| C2 | 1.359 | .304 | 4.468 | *** |
| C3 | 1.165 | .278 | 4.188 | *** |
| C4 | .980 | .270 | 3.624 | *** |
| C5 | 1.300 | .305 | 4.257 | *** |
| S1 | .789 | .034 | 8.969 | *** |
| S2 | .866 | .041 | 21.364 | *** |
| S3 | .516 | .096 | 5.363 | *** |
| S4 | .401 | .106 | 3.781 | *** |
| G1 | .624 | .091 | 6.886 | *** |
| G2 | .394 | .153 | 2.577 | *** |
| G3 | .602 | .161 | 3.734 | *** |
| HR1 | .951 | .021 | 4.375 | *** |
| HR2 | .485 | .147 | 3.301 | *** |
| HR3 | .767 | .170 | 4.512 | *** |
| HR4 | .300 | .137 | 2.197 | *** |
| SC1 | .347 | .095 | 3.654 | *** |
| SC2 | 1.077 | .332 | 3.239 | *** |
| SC3 | 1.063 | .326 | 3.257 | *** |
| SC4 | .995 | .314 | 3.163 | *** |
| ES1 | .326 | .090 | 3.623 | *** |
| ES2 | .624 | .091 | 6.886 | *** |
| ES3 | .834 | .240 | 3.473 | *** |
| ES4 | .411 | .186 | 2.206 | *** |

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

إختبار الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسة الثانية: نصت فرضيات البحث الحالي الفرعية على ما يأتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: "إن العاطفة ونظرات العيون لها تأثير معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

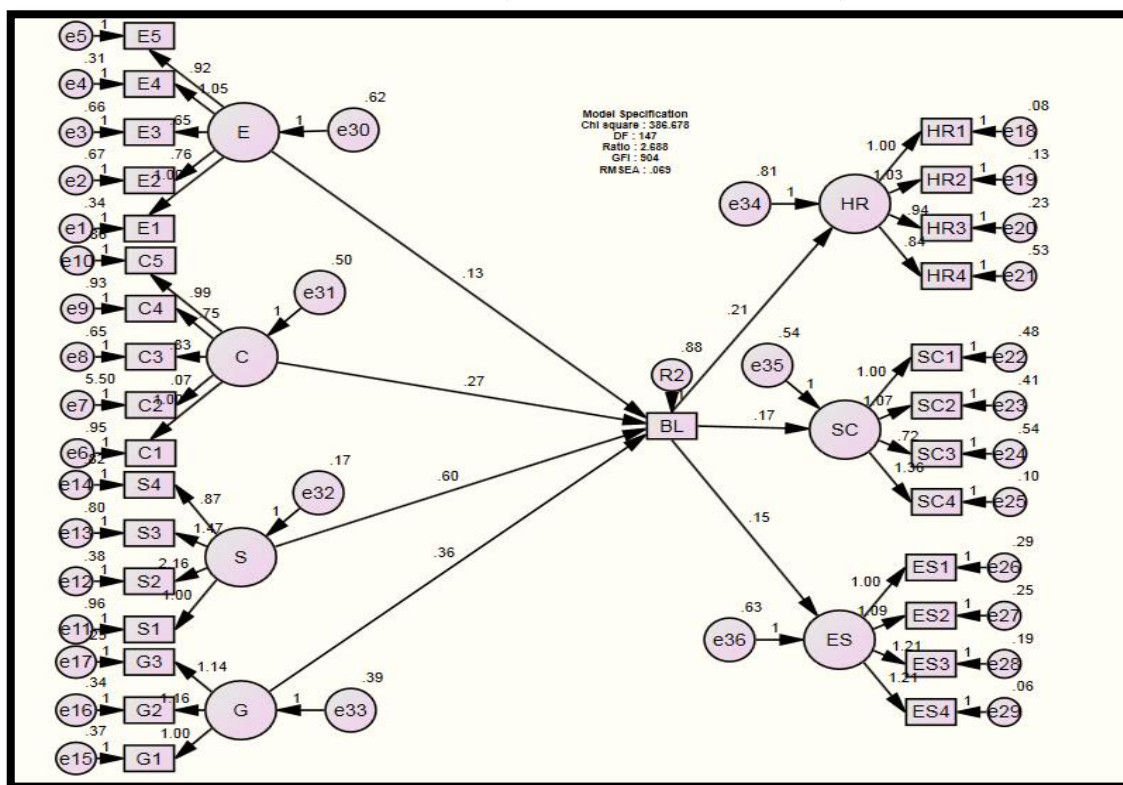
السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الاهلية

2- الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: "إن الصوت له تأثير معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: "إن الاتصال الفعال له تأثير معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

4- الفرضية الفرعية الرابعة : تنص على: "إن الايماءات لها تأثير معنوي وموجب مع القيادة المتوازنة".

إن اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسة الثانية، تم عبر بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة تأثير أبعاد السلوك الرمزي في القيادة المتوازنة والمكون من (19) فقرة، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة (إذ إن Ratio هي أقل من 3، و GFI هي أكبر من 0.90، و RMSEA هي أقل من 0.08)، كما مبين في الشكل (9).



الشكل (9) أنموذج العلاقة بين أبعاد السلوك الرمزي والقيادة المتوازنة

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

من الشكل (9) في أعلاه، يظهر إن أنموذج اختبار فرضية البحث الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية، أكد وجود تأثير معنوي وموجب لأبعاد السلوك الرمزي في القيادة المتوازنة، إذ إن العاطفة ونظرات العيون بما مقداره (0.572)، والصوت بما مقداره (0.694)، والاتصال الفعال بما مقداره (0.453)، والايماءات بما مقداره (0.757) ومعامل R^2 الكلي لها بلغ (0.88)، وهذا

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية.....
 م. م. عصام مخلوي صاحب العبيدي

يشير إلى إن نسبة تأثير أبعاد السلوك الرمزي بصورة منفردة في ظهور القيادة المتوازنة، وما نسبته (18). تعود إلى عوامل أخرى تؤدي إلى ظهور القيادة المتوازنة، وكما مبين في الجدول (15) أدناه.

الجدول (15) علاقات التأثير لأبعاد السلوك الرمزي في القيادة المتوازنة

| | Path | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|---|---------|----------|------|-------|-----|
| E | <--- BL | .572 | .233 | 4.331 | *** |
| C | <--- BL | .694 | .066 | 8.777 | *** |
| S | <--- BL | .453 | .098 | 6.442 | *** |
| G | <--- BL | .757 | .144 | 5.250 | *** |

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

تأكيداً للنتائج أعلاه، إن جميع التشبعات العاملية لفقرات هذا النموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول والبالغة 0.50، وهي تحت مستوى معنوية $p < 001$ ، وما يؤكد ذلك إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسية الثانية، كما مبين في الجدول (16).

الجدول (16) تقديرات نموذج اختبار فرضيات البحث الفرعية

| Item | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------|----------|------|--------|-----|
| E1 | .776 | .036 | 12.417 | *** |
| E2 | .757 | .144 | 5.250 | *** |
| E3 | .648 | .138 | 4.693 | *** |
| E4 | 1.049 | .138 | 7.624 | *** |
| E5 | .921 | .129 | 7.158 | *** |
| C1 | .756 | .086 | 11.277 | *** |
| C2 | .968 | .031 | 3.460 | *** |
| C3 | .830 | .259 | 3.200 | *** |
| C4 | .746 | .258 | 2.896 | *** |
| C5 | .990 | .307 | 3.222 | *** |
| S1 | .791 | .034 | 8.920 | *** |
| S2 | 2.158 | .832 | 2.594 | *** |
| S3 | 1.470 | .538 | 2.733 | *** |
| S4 | .870 | .389 | 2.237 | *** |
| G1 | .717 | .050 | 11.186 | *** |
| G2 | 1.161 | .196 | 5.931 | *** |
| G3 | 1.136 | .190 | 5.963 | *** |
| HR1 | .950 | .021 | 4.396 | *** |
| HR2 | 1.029 | .061 | 16.919 | *** |
| HR3 | .938 | .069 | 13.622 | *** |
| HR4 | .837 | .095 | 8.859 | *** |
| SC1 | .648 | .138 | 4.693 | *** |
| SC2 | 1.066 | .150 | 7.085 | *** |
| SC3 | .718 | .135 | 5.301 | *** |
| SC4 | 1.365 | .173 | 7.888 | *** |
| ES1 | .830 | .259 | 3.200 | *** |
| ES2 | 1.093 | .108 | 10.111 | *** |
| ES3 | 1.213 | .110 | 11.032 | *** |
| ES4 | 1.210 | .099 | 12.204 | *** |

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.22.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

تم وضع أهم الاستنتاجات، التي توصل لها البحث الحالي، كما يأتي:

أ. الاستنتاجات المعرفية:

من خلال استعراض الإطار النظري للبحث، يمكن وضع أهم الاستنتاجات المعرفية في محورين وهما:

المحور الأول: الاستنتاجات الخاصة بمتغير السلوك الرمزي: وتتضمن:

1. ندرة الدراسات المتعلقة بالسلوك الرمزي، التي أهتمت بتوضيح طبيعة علاقتها بالقيادة المتوازنة.
2. الجانب النظري ألقى الضوء على إن متغير السلوك الرمزي يتكون من اربعة أبعاد هي: (العاطفة ونظرات العيون ، الصوت ، الاتصال الفعال ، الايماءات).
3. إن السلوك الرمزي تعد البودقة الأساسية لنشر الثقافات والأخلاقيات المتوارثة ضمن بيئة العمل.

4. إن السلوك الرمزي تعد أساسياً لظهور نمط قيادي متميز في منظمات الأعمال المعاصرة.

المحور الثاني: الاستنتاجات المتعلقة بمتغير القيادة المتوازنة: وتتضمن:

1. أظهر الجانب النظري إن متغير القيادة المتوازنة يتكون كذلك من ثلاثة أبعاد هي: (العلاقات الانسانية ، الوعي بالذات، والاستقرار العاطفي).
2. إن نمط القيادة المتوازنة يعد السبيل الأكثر موثوقية لتحقيق النجاح لمختلف المنظمات.
3. إن القيادة المتوازنة تسهم بشكل كبير بنشر قيم التعاون ومشاركة الآخرين في المعرفة مما يؤدي إلى امتلاك المرؤوسين للذكاء العاطفي في العمل.

ب. الاستنتاجات التطبيقية:

إن الجانب العملي من البحث الحالي قدم عدد مجموعة من الاستنتاجات التطبيقية المتمثلة بما يأتي:

1. إن متغير السلوك الرمزي يعد منتشراً بشكل نسبي في مؤسسة موطني الاهلية.
2. كما إن متغير القيادة المتوازنة لا يعد منتشراً في مؤسسة موطني الاهلية.
3. إن متغير السلوك الرمزي وأبعاده له ارتباط معنوي وموجب بمتغير القيادة المتوازنة في مؤسسة موطني الاهلية
4. إن متغير السلوك الرمزي وأبعاده له تأثير معنوي وموجب في متغير القيادة المتوازنة في مؤسسة موطني الاهلية

ثانياً: التوصيات:

إن توصيات البحث الحالي تتضمن ما يأتي:

1. ضرورة تشجيع العاملين في مؤسسة موطني الاهلية على امتلاك قابليات التنوع الثقافي واستثمار مناخ البيئة الداخلية وأساليب العمل الميداني المشترك لتحقيق أهداف منظماتهم.
2. ضرورة العمل على بناء أسس عمل صحيحة من الممكن أن تتوارث عبر التاريخ التنظيمي مؤسسة موطني الاهلية
3. ضرورة إيمان الإدارات العليا في مؤسسة موطني الاهلية بأهمية السلوك الرمزي في نشر ثقافة وأخلاقيات العمل.
4. ضرورة العمل على الاستفادة من السلوك الرمزي لتنمية قابليات ومهارات الإدارة العليا في مؤسسة موطني الاهلية وتحديداً بامتلاك خصائص العاطفة ونظرات العيون والصوت والاتصال الفعال والایماءات.
5. ضرورة إتاحة الفرصة للأشخاص الذين تتوفر لديهم خصائص القيادة المتوازنة لاستلام زمام المبادرة في مؤسسة موطني الاهلية

المصادر

اولا - المصادر العربية :

- 1- الخالدي ، عبدالرحمن بن منيف ، . (2014) . *الوعي الذاتي وعلاقته بالتوافق النفسي لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية* . مشروع بحثي كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في التوجيه والإرشاد التربوي ، وزارة التعليم العالي جامعة الملك عبدالعزيز ، عمادة الدراسات العليا ، برنامج الدراسات العليا التربوية .
- 2- عادل ، سلطاني ، . (2015) . *دور لائحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري بالمنظمة* ، - دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل بالمسيلة . رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، قسم: العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
- 3- عبد المجيد ، منال عبد الحميد ، . (2011) . *العلاقات الانسانية وتأثيرها في تحسين الاداء المنظمي* ، دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة . مجلة التقني ، هيئة التعليم التقني ، ISSN: 1818653X .

ثانيا - المصادر الانكليزية :

- 1- Cetin , M ,F ,. Kinik ,S ,F ,. (2016) . *Effects of Leadership on Student Success through the Balanced Leadership Framework* . Universal Journal of Educational Research 4(4): 675-682 , DOI: 10.13189/ujer.2016.040403 .
- 2- Christy , A , K ,. (2009) . *A Phenomenological Study of Balanced Leadership* . University of Denver Digital Commons @ DU , Electronic Theses and Dissertations Graduate Studies .
- 3- Cutbirth, S ,. (2010) . *an Examination of the Relationship of Emotional Intelligence Levels to Balanced Leadership Responsibilities and Leadership Effectiveness in high School Principals* . Presented to the Faculty of the Graduate School University of Missouri - Columbia .
- 4- Grunig , J , E ,.(1993) . *Image and substance: From symbolic to behavioral relationships* . Public Relations Review , Volume 19, Issue 2 .

السلوك الرمزي وانعكاسه في القيادة المتوازنة دراسة حالة في مؤسسة موطني الأهلية

م. م. عصام عليوي صاحب العبيدي

- 5- Riggs , S.F., (2008) . *Organizational Symbolism: A Multi-dimensional Conceptualization* . Department of Management and Organization, University of South Florida .
- 6- Mochizukib, A., Mizutania, K ,. Nishizakic ,M., (1999) . *Emergence of symbolic behavior from brain like memory with dynamic attention* . Neural Networks , Volume 12, Issues 7–8 .
- 7- Wetherby , A ,M ,. Prizant , B,M., (2001) . *Communication and Symbolic Behavior Scales Developmental Profile* . Brookes Publishing Co. All rights reserved .
- 8- Waters, T ,. Marzano,R ,. McNulty,B ,. (2003) . *Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement* . A Working Paper .

ثالثاً - مصادر الانترنت :

- 1- الموسوعة العربية .، (2000) . *العاطفة* .
<https://www.arab-ency.com>
- 2- الموسوعة الحرة .، (2017) . *التقاء العيون* .
<https://ar.wikipedia.org>
- 3- البعداني ، فيصل بن علي .، (2010) . *مهارات الاتصال الفعال* .
<http://www.alukah.net/social/0/10211>
- 4- كردي ، احمد السيد .، (2010) . *لغة الجسد وكيفية فهمها في الاتصال مع الآخرين* .
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/128563>
- 5- محمد ، انعيسي .، (2006) . *الوعي بالذات ، نحو فهم أعمق* .
www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=80571
- 6- مركز الإدارة والتنمية .، (بلا) . *مفهوم وأهمية الاتصالات الإدارية* .
<http://www.mdcegypt.com>
- 7- Wikipedia, the free encyclopedia ,. (2013) . *Symbolic behavior* .
<https://en.wikipedia.org>
- 8- Henshilwood , C ,. (2014) . *Origins of symbolic behavior* .
<https://www.accessscience.com>

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the relationship between Symbolic Behavior and Balanced Leadership in Mawtini Foundation , importance of research includes rare of studies that investigated the relationship between Symbolic Behavior and Balanced Leadership. Furthermore, there is a reality problem, which has a significant effect on Iraqi education sector. Based on the random sampling, 64 questionnaires were distributed to employees at the Mawtini Foundation . Only 59 questionnaires were returned. Out of which 57 questionnaires were usable resulting into a response rate of 96%. The theoretical results show the knowledge gap related to identification the nature of the relationship between Symbolic Behavior and Balanced Leadership. The practical results show the significant and positive correlation between Symbolic Behavior and Balanced Leadership. Moreover, the significant and positive effect of Symbolic Behavior on Balanced Leadership .

Keywords: Symbolic Behavior, Balanced Leadership.