

دور القيادة التحويلية في إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة  
داسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في نينوى

ا.م.د. سرمد غانم صالح م.م. شيماء محمد صالح الهاشمي  
جامعة الموصل/ كلية الادارة والاقتصاد

The role of transformational leadership in extinguishing  
some of the undesirable behaviorsAn exploratory study of  
the views of a sample of workers in the garmentsfactory in  
Nineveh

Assis. Prof. Dr. sarmad G. S. Assis. Lec. Shaymaa M. S.  
Econ. & Admin. College / Uni. of Musil

تاريخ قبول النشر 5/1/2017 تاريخ استلام البحث

9/7/2017

## المستخلص:

أحدثت التغيرات المتسارعة في جميع مجالات الحياة نتيجة للانفجار المعرفي والمعلوماتي إلى ظهور العديد من التحديات والتناقضات في البيئة التنافسية مما دفع بالمنظمات المعاصرة البحث عن الوسائل الكفيلة لمواكبة هذه التحولات والتكيف معها، إلا أن هذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية تهدف تحديد وتشخيص أبرز المشاكل التي تعترض المنظمات وتقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها، وتشكل القيادة أحد أهم المهارات الأساسية التي تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى غرسها في جميع أعضائها فكل فرد يمكنه أن يمارس دوراً "قيادياً" إذ لم يعد كافياً "في ظل تلك التغيرات أن تعتمد المنظمة على طرح آراء وحلول جاهزة لأفرادها وقد وضعت جل اهتمامها نحو تحسين سلوكيات الأفراد العاملين باعتبارهم المورد البشري والمحرك الأساسي لكل التفاعلات التنظيمية كما ينبغي ألا يقتصر هذا الاهتمام من خلال إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة في سياق عمل أفرادها فحسب، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين نحو السلوكيات المرغوبة وإطفاء السلوك غير المرغوب به ومن الطبيعي أن تكون للقيادة السبق في تمثيل تلك السلوكيات وفي توظيف العديد من الطرق والأساليب للحد من سلوكياتهم غير المرغوبة وإطفائها والمساهمة في التقليل من آثارها السلبية.

واستناداً إلى ذلك هدف البحث إلى بيان طبيعة العلاقة والتأثير للقيادة التحويلية في إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين بناءً على فرضية أساسية مفادها هناك علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة التحويلية بدلالة متغيراتها في إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم استقصاء آراء (50) من العاملين في معمل الألبسة الجاهزة في نينوى وتوصل البحث إلى استنتاج رئيسي مفاده "للقيادة التحويلية دور هام في احتواء وإطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة في الميدان المبحوث" وأختتم البحث بمجموعة من المقترحات من الممكن أن تفرز الجوانب الإيجابية للميدان المبحوث وتعالج السلبيات المؤثرة عليه إذا أخذ ذلك مستقبلاً.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة، التعزيز الإيجابي، التصحيح الزائد، الاستثارة الفكرية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، السلوكيات.

## **Abstract:**

Caused accelerated in all areas of life changes as a result of the explosion of knowledge and information to the emergence of many challenges and contradictions in the competitive environment, prompting contemporary organizations search for ways to keep pace with these changes and adapt to them, but this task can not be achieved only under conscious leadership aims to identify and diagnose the main problems facing organizations and provide solutions for them to achieve their goals and objectives of its clientele, and constitute the driving one of the most fundamental skills that time the current organizations seek to instill in all of its members every individual can exercise a leadership role as it is no longer enough in light of the changes that the organization relies on launch opinions and solutions ready for its members has developed ostensible its attention to improving the behavior of individuals working as human resource and primary engine for each regulatory interactions also should not only this interest through the introduction of tools and techniques developed in the context of the work of its members, but must include the events of actual changes in attitudes and behaviors working toward the desired behaviors and extinguish unwanted behavior will naturally be for the leadership of the lead in the representation of these behaviors in the employ many ways and methods to curb unwanted behavior and put them out and contribute to the reduction of negative effects.

Based on this research aims to explain the nature of the relationship and the impact of transformational leadership in extinguishing certain behaviors undesirable individuals working to build on the basic premise that there is a correlation and effect between transformational leadership relationship in terms of the variables in extinguishing certain behaviors is desired in order to achieve this goal are the opinions of the survey (50 ) of workers in the garments factory in Ninoi and researcher concluded a major conclusion that "transformational leadership has an important role to contain and extinguish some of the behaviors desired in the field respondent" and conclude Find a set of proposals could produce the positive aspects of the field of respondent and address the negatives marked him if taken so in the future.

**Keywords:** Transformational Leadership, Extinction undesirable behaviors, positive reinforcement, Over correction.

## منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تعد القيادة في المنظمات الأعمال المحرك الرئيسي لعملها والدور هاماً أهمية في ضمان استمرارية عملها ولعل أهم سماتها الأساسية لتحقيق الأداء المرغوب وجود قادة يتبنون فلسفة إدارية فعالة مثال فلسفة القيادة التحويلية يوثرون من خلالها في المرؤوسين ودوافعهم وأهدافهم ومنسجمة مع أهداف المنظمة وان تتحلى هذه القيادة بخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع البيئة الخارجية من خلال التركيز على العمل الجماعي والعمل على رفع مستوى سلوكيات الأفراد العاملين، لذا يستمد البحث أهميته لارتباط القيادة التحويلية بمشكلة إدارية يواجهها المديرين بشكل شبه يومي تتلخص بالسلوكيات غير المرغوبة للعاملين، كالتغيب عن العمل دون مبرر ، الإهمال ، التخريب المتعمد، سرقة الممتلكات... الخ، وما ينتج عنها من آثار سلبية تنعكس على مستوى أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة مستقبلاً إذا ما زادت عن الوضع الطبيعي الأمر الذي يتطلب من القيادة بذل جهود كبيرة في إطفاء تلك السلوكيات غير المرغوبة والحد من تأثيراتها في بيئة العمل واستبدالها بسلوكيات مرغوبة بها عوضاً عنها. لذا لابد من إجراء دراسة علمية وفق منهجية واضحة وبالتحديد فإن مشكلة البحث تكمن في الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها وإطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة لدى المنظمة المبحوثة؟
2. ما طبيعة التأثير بين القيادة التحويلية بأبعادها وإطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة لدى المنظمة المبحوثة؟

### ثانياً: أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

- 1 - تعد القيادة التحويلية من المواضيع الإدارية المهمة والتي لا تزال محور اهتمام العديد من الباحثين والكتاب، إذ إن نجاح المنظمات وفشلها يرتكز بشكل أساسي على وجود قيادة إدارية كفؤة ومرنة قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية ومعطيات البيئة الخارجية من خلال ما تملكه من مهارات ودراية إدارية في تسير أعمالها.
- 2 - والحد من تنامي السلوكيات غير المرغوبة واحتواها ومحاولة إطفائها بطرق وأساليب تستند إلى الأسس العلمية والموضوعية في تقييم أداء الأفراد داخل المنظمة.

3 - تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها الشركة اليوم في ضوء توضيح النمط القيادي الأكثر معاصرةً (القيادة التحويلية) وما يمكن أن يحدثه من تأثير في إطفاء لبعض السلوكيات غير المرغوب بها.

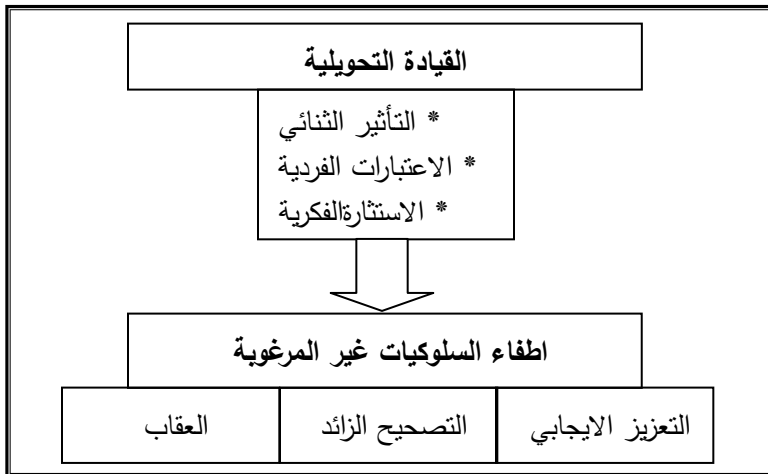
### ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. بلورة إطار نظري عن ماهية القيادة التحويلية وأساليب إطفاء السلوكيات غير المرغوبة في المنظمة المبحوثة.
2. التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة.
3. اختيار علاقة الارتباط والأثر بين القيادة التحويلية بوصفه متغيراً مستقلاً و إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة بوصفها متغيراً معتمداً في المنظمة المبحوثة.
4. تقديم مقترحات قابلة للتطبيق لتطوير مهارات القيادة التحويلية والتي يمكن أن تساهم في الحد أو منع تكرار ظهور السلوكيات غير المرغوبة.

### رابعاً: مخطط البحث:

تتطلب المعالجة البحثية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم مخطط افتراضي يشير إلى العلاقة بين متغيرات البحث الحالية اعتماداً " على قياس كل متغير وقد اعتمد في هذا المخطط القيادة التحويلية بوصفها متغير مستقل تؤثر في إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة بوصفها متغيراً معتمداً الشكل (1).



شكل رقم (1)

## مخطط افتراضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثة.

### خامساً: فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار مخططه اعتمدت الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية بدلالة متغيراتها وإطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة في المنظمة المبحوثة وتتنبثق من تلك الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية بدلالة متغيراتها وأسلوب التعزيز الإيجابي.
  - ب. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية بدلالة متغيراتها وأسلوب التصحيح الزائد.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية بدلالة متغيراتها وأسلوب العقاب.
3. هناك علاقة تأثير معنوية للقيادة التحويلية بدلالة متغيراتها في أساليب أطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين عينة البحث وتتنبثق من تلك الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ. هناك علاقة تأثير معنوية للقيادة التحويلية بدلالة متغيراتها في أسلوب التعزيز الإيجابي المتبع مع الأفراد العاملين عينة البحث.
  - ب. هناك علاقة تأثير معنوية للقيادة التحويلية بدلالة متغيراتها في أسلوب التصحيح الزائد المتبع مع الافراد العاملين عينة البحث.
  - ت. هناك علاقة تأثير معنوية للقيادة التحويلية بدلالة متغيراتها في أسلوب العقاب المتبع مع الأفراد العاملين عينة البحث.

### سادساً: حدود البحث:

تتمثل حدود البحث بالآتي:

1. الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية في المدة الواقعة بين شهر 2013/12 وشهر 2014/4.

2. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في معمل الألبسة الجاهزة /نينوى.

3. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بالأشخاص الذين تم توزيع استمارة الاستبانة عليها وتمثلت عينة من المديرين العاملين في معمل الألبسة الجاهزة / نينوى.

### سابعاً: أسلوب تحليل البيانات:

وتم استخدام الأساليب Spss لقد تم تفريغ إجابات أفراد العينة وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات.

2. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

3. معامل الارتباط والانحدار.

### ثامناً: أسلوب جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية المتعلقة بموضوع البحث والدوريات والمجالات العلمية و المهنية المتخصصة، كما تم الحصول على البيانات والمعلومات الأولية عن طريق ( التي تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض. Questionnaire الاستبانة )

### الإطار النظري للبحث

أولاً: القيادة التحويلية المفهوم والأهمية

تتباين وجهات نظر العديد من الباحثين في إبراز مفهوم محدد للقيادة التحويلية، إلا أن بعض الباحثين قد اتفقوا على أنه يمثل تأثير القائد بالمرؤوسين من خلال تغيير الوضع الحالي للمنظمة بما يخدم أهداف ومصلحة الفرد والمنظمة (النعيمي، 2008، 38).

( عن القيادة التحويلية بأنها "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم Conger, 2002, 74 وبهذا الصدد عبر ) الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً "أساسي" من الرسالة العليا للمنظمة"

كما عرفها (التلواني وآخرون، 2013، 737) أنها القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك الأفراد العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة. ويرى ( الخشالي و التميمي، 2008، 201) على أنها "الأسلوب الذي يعترف القادة بموجبه بمواهب المرؤوسين ويحفزهم ويحمسهم ويزيد من وعيهم عن طريق دعوتهم لتقديم المزيد من الأفكار واستدعاء عواطفهم وقيمهم ومعتقداتهم".

وبهذا فالقائد التحويلي "هو الذي يستطيع إحداث تغيرات جذرية وإيجابية في المنظمة أو المجموعة التي يوجد وبها (Durbin, 2001, 64.) "فيها

وقد أثبتت العديد من الدراسات الأهمية لنمط القيادة التحويلية للمنظمة ودورها من حيث تأثيرها الواسع في العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والإبداع والتقليل من انتشار السلوكيات غير المرغوب وحدوثها

فالقادة التحويليين تكون لديهم القدرة على قيادة ذلك التغيير وفقاً لرؤي المنظمة وإستراتيجيتها وثقافتها فضلاً (Daft & Noe, 2001, 44.) عن تشجيع الإبداع في المنتجات والتكنولوجيا

فضلاً عن ذلك فإن دور القائد التحويلي وأهميته لا يحصران في الوظائف التنظيمية إذ يبدو أن هناك قبولاً عالمياً لأهمية القيادة التحويلية ودورها. فقد وجدت إحدى الدراسات الحديثة لبرنامج بحوث القيادة العالمية والفاعلية التنظيمية من خلال مسح لعدد من الأشخاص المقيمين في ( 59) دولة مختلفة، بأن أغلب جوانب Ensley, et al., القيادة التحويلية ينظر إليها دائماً على أنها سلوكيات القائد الفعال عبر الثقافات المختلفة ( 2004, 8.)

## ثانياً: سمات القادة التحويليين

يشير (الدهمشي، 2011، 37) إلى أن سمات وصفات القادة التحويليين تتمثل في الآتي:

1. يتمتع بقدرة مميزة للتأثير بالمرؤوسين لإنجاز مهامهم.



2. متفتح ويرحب بالأفكار ووجهات النظر الجديدة.
  3. يعمل على إيجاد قنوات اتصال مباشرة مع العاملين، يثق في قدراته وقدرات المرؤوسين لإنجاز المهام.
  4. بشجع الإبداع والابتكار للأساليب الجديدة لإنجاز المهام.
  5. يعمل على إحداث التغييرات المناسبة للمنظمة.
- ( إلى أن القادة التحويليون يتصفون بالسمات الآتية: Macmillan & Tompoe, 2000, 201 ويوضح )
1. الثقة والقدرة على خلق قادة من بينهم أتباعهم.
  2. تحفيز الدوافع من خلال إثارة عواطف ومشاعر أتباعهم.
  3. توجه نحو انجاز المهام وليس نحو الطاعة.
  4. التمتع بالدهاء السياسي وروح المثابرة والتصميم والفتنة.
  5. القدرة الذاتية على تسيير الأمور والقدرة على الوصول إلى حلول لمواجهة العقبات والتحديات الجديدة.

( إلى أن هناك العديد من الأبعاد الرئيسة للقيادة التحويلية تم Bass, et al., 2003, 208 ويوضح )  
استخدامها من قبل العديد من الباحثين ومنها:

- 1 -**التأثير الثنائي للقائد:** ويشير إلى إيمان وثقة المرؤوسين بالقائد باعتباره المثل الأعلى لهم.
  - 2 -**الدافعية:** وتعني إثارة وتعزيز قدرات المرؤوسين وتقوية ثقتهم بإمكانية إنجاز المهام المطلوب.
  - 3 -**الاستثارة الفكرية:** وتشير إلى إثارة الأفكار والآراء ووجهات النظر الجديدة وتطوير قدرات ومدرجات المرؤوسين للمشاكل التي يواجهونها وأسلوب التعامل معها.
  - 4 -**الاعتبارات الفردية:** وتشير إلى دور القائد باهتمامه وتحفيزه - ودعمه للمرؤوسين وتوفير حاجاتهم الإنسانية إلى التركيز على العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين.
- واستنادا إلى ما تقدم فإن المنظمات التي تسعى إلى التميز والتجديد والتواصل في عالم اليوم، لا يمكن إدارتها بقيادة تقليدية بل بقيادات ذات تطلعات فكرية إدارية جديدة تتناسب مع الواقع الجديد، تلك القيادات القادرة على تحويل المنظمة إلى مواقع أفضل من حيث الأداء والإبداع والتنافس وتكون قادرة على تجاوز التحديات التنظيمية العديدة، وسيتطرق البحث الحالي إلى الأبعاد (التأثير الثنائي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) كقياس لمتغير القيادة التحويلية وفقا لما جاءت به دراسة (التلواني، 2015).

### ثالثاً: أطفاء السلوكيات غير المرغوبة، المفهوم والاهمية

تعد المشاكل السلوكية من أكثر القضايا المعاصرة التي تشغل اهتمامات الباحثين من علماء الاجتماع والنفس والإدارة على حد سواء فالتأخر المتكرر عن العمل ، والتغيب غير المبرر ، وعدم الانصياع للتعليمات والقوانين، والقيام بسلوكيات عدائية تجاه زملاء العمل، وغيرها من السلوكيات السلبية والتي عدت من الظواهر المألوفة داخل المنظمة ، مما أدبإلى انشغال الإدارة بشكل مستمر بالحد من السلوكيات غير المرغوبة الأمر الذي يسبب انهماكها المستمر بكبحها من خلال استخدام طرق وأساليب قد تضر بسير العملية التنظيمية، فالقائد الذي يفقد تركيزه وينزعج نتيجة السلوكيات السلبية التي يقوم بها العاملين قد يضطر نتيجة لحظات الضغط الممزوج بالغضب في محاولة منه القضاء على هذه السلوكيات بسرعة دون الاهتمام بالنتائج السلبية (Khan & Rashid,2012,86) التي قد تتمخض عن إتباعهذه الأساليب.

وفي سياق الحديث عن الأسباب التي تدفع بالأفراد العاملين ليسيئوا التصرف ويتبعوا سلوكيات غير مرغوبة لابد من الوقوف على أهمالأسباب المؤدية لظهور تلك السلوكيات بين الأفراد العاملين في المنظمة وعلى النحو الآتي:

1. دعم المنظمات وتشجيعها إشاعة تلك السلوكيات غير المرغوبة في محاولة منها للوصول الى تحقيق أهدافها المستقبلية وبطرق غير مشروعة وعادة تسمى تلك المنظمات "بالمنظمات المريضة". وقد تكون الأسباب غير مباشرة لا تستطيع الإدارة السيطرة عليها كونها مرتبطة بالعوامل الاجتماعية والنفسية والمادية للفرد التي تدفعه لممارسة هذا النمط من السلوكيات (Appelbaum ,et. al., 2007, 591).
2. المعاملة غير العادلة للإدارة لموظفيها والذي قد تعزى أسبابه إلى سوء التفاعل الحاصل بين إدارة المنظمة وما تبتغي تحقيقه وبين ما يطمح إليه الفرد من العمل في المنظمة مما يولد لديه الشعور بعدم الرضا عن نتائج تقييم أدائه من قبل الإدارة وعدمحصوله على المكافآت التي يستحقها نتاج جهده المبذول خلال العمل (Nasir & Bashir ,2012,243).
3. المشاكل السلوكية والضغوطات النفسية التي يعانيها الفرد احد العوامل التي تساهم في إتباعه لمثل تلك السلوكيات، كضغط العمل والروتين المصاحب له والذي يقع في اسره معظم الأفراد العاملين والذي أبرز مظاهره (Appelbaum ,et.at.,2012,204):

- أ- عدم تناسب عدد ساعات العمل مع طاقة الفرد العامل وظروفه.
- ب- عدم تناسب كمية العمل أو نوعيته وقدرات الفرد.
- ج- عدم تناسب كمية العمل وأعداد الأفراد العاملين في المنظمة.
- د- عدم توافر وسائل والتسهيلات التي تنهي العمل بمجهود ووقت أقل.
- ز- التحديد غير الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات والذي يؤدي إلى تداخل الاختصاصات والأدوار.

وفي ضوء ذلك فقد تعددت تعريفات لإطفاء السلوكيات غير المرغوبة بحسب وجهة نظر التي تبناها الباحثون الإطفاء أنه تلك الاستراتيجيات التي تستخدم للتخفيف من تكرار حدة (Hopko, et.al, 2003, 709) فقد عرف السلوك غير الصحي وزيادة نسبة معدلات حدوث السلوكيات الصحية بشكل كبير.

وفي السياق ذاته أشار (داغر وحرشوش ، 2000 ، 324) إلى الإطفاء أنه عدم التعزيز أي سحب أو عدم وزملائه Walker إظهار الآثار التعزيزية لسلوك معين لتقليل احتمال ظهوره تمهيدا لإطفائه نهائيا" ويذهب إلى القول: إن الإطفاء "الأسلوب الفاعل لخفض السلوكيات غير المرغوبة وإخمادها لدى الأفراد وبعد فترة (Walker et.al, 2010, 2, 2) زمينية"

وفي سياق الحديث عن أهمية الإطفاء لابد من التنويه إلأن تجاهل الإدارة وعدم إثابتها لتصرفات العاملين السلبية (غير المرغوبة فيها) تجعلهم يميلون إلى عدم تكرارها، وهذا يعني أن من واجب الإدارة عدم الاكتراث أو الانتباه للسلوكيات السلبية لموظفيها في حالة عدم رغبتها في استمرارهم على فعلها وذلك بالتجاهل واللامبالاة؛ لأن الصمت وعدم تحريك ساكن يقود إلى إطفاءه بشكل تدريجي (الجبوري ، 2016 ، 192)، كما أشارت دراسة (خليف ، 2011 ، 283) إلى أهمية الإطفاء من خلال مساهمته الفاعلة في إزالة السلوكيات غير المرغوبة بشكل تدريجي وبمراحل تعتمد أساسها عدة مداخل منها السلوكي: والذي يركز على المثيرات البيئية، والمدخل المعرفي: الذي ينصرف إلى درجة إدراك الفرد للمواقف التي يمر بها، فضلا عن المدخل الإنساني: فقد تجلّى في إدراك الفرد لذاته ، اما المدخل النفسي: يعني البوح بالمشاكل للأشخاص أكثر إدراكا للمسؤولية للتنفيس عن المشاعر وطرح ومناقشة أهم المشاكل التي يعاني منها الفرد ومحاولة وضع الحلول المناسبة لمواجهتها.

#### رابعاً: أساليب إطفاء السلوكيات غير المرغوبة

ومن مراجعة للأدبيات والنظريات السلوكية والإنسانية التي بحثت في الأساليب الخاصة بإطفاء السلوكيات غير المرغوبة والتي تهدف إلى تحقيق تغيرات نوعية في سلوك الأفراد وبالشكل الذي يساهم في بناء مناخ تنظيمي وأخلاقي ملائم يضمن تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد العاملين لديها وبأكثر الأساليب إيجابية وفاعلية سيتم عرض بعض تلك الأساليب التي يمكن استخدامها في إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة والتي تم اعتمادها ضمن أنموذج الدراسة الحالية ووفق النسق الآتي:

1. **التصحيح الزائد** : قيام الفرد الذي يسلك سلوك غير مرغوب بإزالة الإضرار التي نتجت عن سلوكه وفصلاً عن تكليفه بأعمال ومهام إضافية" (الخطيب ، 2007 ، 261)، وعرفها البعض بأنه "عملية تأديبية

تتضمن إرغام الفرد على إزالة الضرر الذي ينتج عن سلوكه أو ممارسة سلوك نقيض للسلوك غير المرغوب فيه" (ضمرة وآخرون، 2015، 329).

2. **التعزيز الإيجابي:** فهو العملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة لدى الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب خلال إشباع كافة احتياجاته الأساسية (أبو شرخ، 2010، 25) وقد عرف (Adamson, 1965, 1) التعزيز الإيجابي باعتباره وسيلة لخلق سلوك مقبول ومرغوب به فهو العملية التي تؤدي إلى زيادة قوة الاستجابة وتكرار السلوك المرغوب من خلال وسيلة أو مدعم إيجابي كالمكافأة وعندها يقوى الارتباط بين المثير والاستجابة".

3. **العقاب:** وهو أحد أشكال التدريب الهادفة إلى تنفيذ القواعد التنظيمية والتأكيد عليها "فقد أشارت دراسة (Vaden, 2004, 5) العقاب: وهو السلوك الذي تكون نتائجه سلبية ، أو يؤدي إلى الحرمان من النتائج الإيجابية ويقل معدل حدوثه في المستقبل، عرفه (ذهبية، 2011، 14) أنه "الحادث المثير أو الذي يؤدي إلى إضعاف أو كف بعض الأنماط السلوكية ، وذلك بتطبيق مثيرات منفرة غير مرغوب فيها على هذا لأنماط، أو بحذف مثيرات مرغوب بها من السياق السلوكي ، بحيث ينزع السلوك موضوع الاهتمام إلى الزوال"

لبيان دور القيادة التحويلية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة يستلزم الأمر التحقق من إثبات فرضيات البحث والتي تنص على وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية وموجبة للقيادة التحويلية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للأفراد (عينة من مدراء العاملين لمعمل الألبسة الجاهزة / نينوى) وقبل الدخول في تحديد علاقة التأثير هذه نبذة عن أفراد عينة البحث.

### **أولاً: وصف عينة البحث**

تمثل مجتمع البحث بالأفراد العاملين لمعمل الألبسة الجاهزة / نينوى بوصفها منظمة إنتاجية ويقترن وجوده بوجود توجه نحو تشجيع الإنتاج المحلي والعمل على تطويرها وتغيير واقعها نحو الأفضل سيؤدي إلى نتائج إيجابية تنعكس على إيرادات المعمل وتحقيق المنفعة العامة لعموم محافظة نينوى أما فيما يخص عينة البحث فقد تم اختيارها بشكل عشوائي للمدربين العاملين في الأقسام المختلفة للمعمل وقبل الدخول في تشخيص متغيرات البحث في استمارة الاستبانة وتحليلها نقدم نبذة مختصرة عن خصائص الأفراد في عينة البحث، إذ تم توزيع ( 60) استمارة على عينة من رؤساء الأقسام العاملين في معمل الغزل والنسيج / نينوى وضمن أقسامه المختلفة والذين لهم دور أساسي في تأدية العديد من المهام الموكلة ومن خلال المستحصل 1. من الإجابات والتي بلغت (50) استمارة نعرض في أدناه أهم خصائص العينة والموضحة في الجدول)

**(1) جدول رقم )**  
**خصائص وسمات الأفراد عينة البحث**

توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر													
المجموع		51- فأكثر		50-41		40-31		30-25					
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
100	50	6	3	20	10	24	12	50	25				
توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس													
المجموع		أنثى				ذكور							
%	عدد	%		عدد		%		عدد					
100	50	60		30		40		20					
توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي													
المجموع		دبلوم		دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		إعدادية			
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
100	50	16	8	—	—	6	3	68	34	10	5		
توزيع أفراد عينة البحث حسب مدة الخدمة													
المجموع		26- فأكثر		25 - 21		20 – 16		15 - 11		10 – 6		5 – 1	
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
100	50	—	—	6	3	6	3	10	5	18	9	60	30

\* الجدول من أعداد الباحثة.

يتضح من الجدول (1) الآتي:

توزيع أفراد عينة البحث حسب الفئات العمرية، إنَّ الفئة العمرية (31 – 40) من أفراد العينة قد احتلت المرتبة الأولى، إذ بلغ عددهم 12 فرداً بنسبة 50 % من حجم العينة، فيما جاءت الفئة العمرية ( 41–50) جاءت في المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة (20%).

وفيما يتعلق بجنس الأفراد المبحوثين فقد كان عدد الإناث هو العدد الأكبر من أفراد العينة وشكلت ما يقارب (30) وبنسبة (60%) في حين كان عدد الذكور يمثل (20) وبنسبة (40%).

أما التحصيل العلمي لأفراد العينة فقد كان حملة شهادة البكالوريوس يمثلون الأغلبية، إذ بلغ تكرار ذلك ( 34) وبنسبة (68%) وجاءت نسبة (16%) من أفراد العينة عدد حملة الدبلوم الفني، وبما أن الغالبية العظمى من عينة البحث هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس ومن ثم يفترض أن يكونوا على درجة من الوعي والثقافة والتطلع إلى مستوى تنظيمي أفضل وعلى اطلاع بكل ما يخدم المجالات التنظيمية كافة.

أظهرت نتائج توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة أن عينة الافراد المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من (1 - 5) سنوات كانوا بالمرتبة الأولى ويتكرر (30) ونسبة (60%) يليهم أفراد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من (6 - 10) سنوات بتكرار (9) ونسبة (18%)، وأخيرا كانت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم وخدمتهم (16-20)، (21 - 25) سنة على التوالي في الترتيب الأخير ويتكرر (3) ونسبة (6%).

## ثانيا: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

تعد عملية الوصف والتشخيص مطلبا ضروريا " للتعرف على مدى توافر كل بعد من ابعاد المتغيرات المبحوثة، وتمت عملية التشخيص للبحث على النحو الاتي:

### 1. وصف وتشخيص متغيرات القيادة التحويلية

تشير معطيات الجدول (2) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير القيادة التحويلية والذي تم قياسه باستخدام (12) من الأبعاد والتي أوضحت أن (78%) من إجابات الأفراد المبحوثين تؤكد قيام القيادة الإدارية للمنظمة بتوفير مناخ تنظيمي يشعرون بالارتياح عند عملهم تحت قيادته وأن (8%) هم فقط لا يدركون ذلك وبأعلى وسط حسابي قدره (2.7) وانحراف معياري بلغ (0.5) ومن أبرز العناصر التي ساهمت في إغناء هذا المتغير هي العناصر (X8)، تليها النسب (76%) (72%) على التوالي من إجابات العينة يتفقون بلق القيادة الإدارية قادرة (X8) على تفهم دوافع الأفراد ومشاعرهم وهي تلتزم في تعاملاتها مع الأفراد العاملين بمبدأ المساواة كما وتعمل على تنمية روح الفريق الواحد فيما بينهم. وأن (8%) (6%) على التوالي هم فقط لا يتفقون على ذلك وبوسط حسابي بلغ (0.6) لكلاهما ومن أبرز العناصر التي ساهمت في إغناء هذا المتغير هي (X2) العناصر (X10)، (X12)، (46%)، (X3)، في حين سجل العنصر (X3)، (X2) العناصر (40%) على التوالي من إجابات العينة المبحوثة هم من يؤكدون على سعي القيادة الإدارية وبشكل مستمر لتطوير أساليب العمل وفق للنظم الحديثة ومشاركتها للأفكار التي يطرحها أفراد العاملون واستماعها لوجهات نظرهم حول مستقبل المنظمة وأن (38%) (48%) على التوالي منهم من دون رأي وعند أقل وسط حسابي قدره (2.3)، (2.2) على التوالي، وبمعدل انحراف معياري قدره (0.7) (0.6)، ومن الملاحظ من خلال الوصف أعلاه توافر قيادية إدارية ملائمة داخل المنظمة وبمستوى أعلى من الوسط، إذ إن الأوساط الحسابية للأبعاد لم تقل عن (2).

## جدول رقم (2)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة التحويلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة						ت
		لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.7059	2.4600	12	6	30	15	58	29	1
0.6207	2.6800	8	4	16	8	76	38	2
0.5928	2.6600	6	3	22	11	72	36	3
0.6764	2.4600	10	5	34	17	56	28	4
0.6060	2.6000	6	3	28	14	66	33	5
0.6455	2.5400	8	4	30	15	62	31	6
0.5788	2.5400	4	2	38	19	58	29	7
0.5272	2.7400	4	2	18	9	78	39	8
0.6439	2.5600	8	7	28	14	64	32	9
0.7354	2.3000	16	8	38	19	46	23	10
0.6749	2.4400	10	5	36	18	54	27	11
0.6749	2.2800	12	6	48	24	40	20	12
0.7	2.5	8.66		30.5		60.8		المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة.

## 2. وصف وتشخيص أبعاد اطفاء السلوكيات غير المرغوبة

تشير معطيات الجدول ( 3 ) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير أطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة والذي تم قياسه باستخدام (18) عبارة ان (48.65%) من إجابات الأفراد المبحوثين والخاصة ببعد التعزيز الإيجابي يؤكدون حرص إدارة المنظمة على إيجاد فرص ترقية استثنائية للأفراد الأكفاء وفق ما تقتضيه مصلحة المنظمة المبحوثة وهي تعمل على تحفيز الأفراد العاملين من خلال تفويض السلطة للمسؤولين ورؤساء الأقسام، تحسين ظروف العمل المادية بشكل مستمر ، إتاحة لهم الفرصة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية مما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم بالشكل المرغوب به وان (15.3%) هم فقط لا يؤكدون على ذلك، وبأعلى وسط حسابي بلغ (2.3) وبانحراف معياري قدره (0.7) ومن أبرز العناصر التي ساهمت في

(. في حين سجلت نسبة (39 %) أقل نسبة اتفاق لإجابات X 18 – X13 إغناء هذا البعد هي العناصر )  
الأفراد المبحوثين فيما يخص بعد التصحيح الزائد وان نسبة (17.3%) ممن لا يتفقون على حرص إدارة  
المنظمة المبحوثة إبقاء الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المخالفين بعد توقفهم عن ممارسة السلوكيات  
غير المرغوبة وتأديتهم للسلوكيات الموكلة إليهم بشكل صحيح في حين حصل بعد العقاب على نسبة  
(41%) من اتفاق الافراد المبحوثين إن استخدام العقاب بعد وقوع الأخطاء

مباشرة قد يساعد في الحد أو التقليل من سوء السلوك لدى العاملين إلا أن العقاب غير المبرر قد يقود في  
الكثير من الأحيان إلى إعاقة فرص التعلم والتطوير وإلى المزيد من السلوك غير المرغوب والذي قد تكون  
أحد أسبابه ان التزام الفرد بأداء الأعمال الموكلة إليه نابع من شعوره بالخوف من الوقوع في الأخطاء  
وليس عن قناعته بضرورة الالتزام وفق مانتص عليه القوانين المعمول بها داخل المنظمة وان ( 41 %) )  
منهم من دون رأي وبوسط حسابي قدره ( 2.2 ) وانحراف معياري بلغ ( 0.7 ) واستنادا إلى ما تقدم يمكننا  
القول: إن تفعيل مبدأ الثواب والعقاب من خلال أساليب التعزيز الإيجابي والعقاب هما انسب الأساليب  
المستخدمة في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين والعمل على عدم تكرارها.

### جدول رقم (3)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اطفاء السلوكيات غير  
المرغوبة

ت	مقياس الاستجابة						الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد اطفاء السلوكيات غير المرغوبة
	اتفق		محايد		لا اتفق				
X13	30	60	12	24	8	16	0.7602	2.4400	التصحيح الزائد
X14	24	48	20	40	6	12	0.6928	2.3600	
X15	28	56	17	34	5	10	0.6764	2.4600	
X16	23	46	20	40	7	14	0.7125	2.3200	
X17	21	42	21	42	8	16	0.7230	2.2600	
X18	20	40	28	36	12	24	0.7971	2.1600	
المعدل	48.6	36	15.3	2.3					
X19	22	44	18	36	10	20	0.7709	2.2400	التعزيز الايجابي
X20	20	40	22	44	8	16	0.7160	2.2400	
X21	20	40	20	40	10	20	0.7559	2.2000	
X22	27	54	17	34	6	12	0.7024	2.4200	
X23	18	36	21	42	11	22	0.7562	2.1400	



	0.5858	2.0600	14	7	66	33	20	10	X24
	17.3	2.2	17.3		34.6		39		المعدل
العقاب	0.6023	0.3800	6	3	50	25	144	22	X25
	0.7010	2.2800	14	7	44	22	42	21	X26
	0.7475	2.1800	20	10	42	21	38	19	X27
	0.8081	2.000	32	16	36	18	32	16	X28
	0.6627	2.3600	10	5	44	22	46	23	X29
	0.7899	2.2200	22	11	34	17	44	22	X30
	173	2.2	17.3		41.6		41		المعدل

المصدر: أعداد الباحثة.

## خامسا: اختبار فرضيات البحث

يختص هذا المحور بالتعرف على طبيعة وقوة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وعلى النحو الآتي:

### 1. اختبار الفرضية الأولى

تشير معطيات الجدول (4) إلى طبيعة علاقة الارتباط وعلى المستوى الكلي للمتغيرات والتي تعكس وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية بأبعادها وبين أساليب الإطفاء، إذ بلغت درجة الارتباط بين ( وعند مستوى معنوية (0.05) مما يعكس لنا قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي  $0.457^{**}$  المتغيرين ) تنص على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية بدلالة متغيراتها وبين أساليب إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة".

### جدول رقم (4)

علاقة الارتباط بين النمط القيادي وإطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
القيادة التحويلية	إطفاء السلوكيات غير المرغوبة
	0.457**

N=50      \*\* معنوي عند مستوى 0.05

ويهدف الوصول إلى مؤشرات تفصيلية بين القيادة التحويلية وكل بعد من أبعاد إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة، إذ تم توضيح علاقات الارتباط على النحو الآتي:

#### جدول رقم (5)

##### علاقات الارتباط بين النمط القيادي وإطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة

القيادة التحويلية	المتغير المستقل المتغير المعتمد
**0.476	التعزيز الإيجابي
** 0.186	التصحيح الزائد
** 0.509	العقاب

N=50 \*\* معنوى عند مستوى (0.05)

#### أ- العلاقة بين القيادة التحويلية والتعزيز الإيجابي كأحد أساليب إطفاء السلوكيات غير المرغوبة.

إذ يتضح من الجدول ( 5) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بوصفها متغيراً "مستقلاً" وبين التعزيز الإيجابي بوصفه أحد أساليب إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة ومتغيراً معتمداً ويدعم ذلك قيمة علاقة الارتباط والبالغة (0.476 \*\*) وهي معنوية عند مستوى 0.05، مما يعكس لنا قبول الفرضية الفرعية الأولى النابعة من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وأساليب إطفاء، وهي من الأساليب المهمة المساهمة في تحفيز العاملين على إتباع سلوكيات عمل مرغوبة.

#### ب- العلاقة بين القيادة التحويلية والتصحيح الزائد كأحد أساليب إطفاء السلوكيات غير المرغوبة.

إذ يتضح من الجدول ( 5) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بوصفه متغيراً "مستقلاً" وبين مستوى التصحيح الزائد بوصفه أحد أساليب إطفاء السلوكيات غير المرغوبة ومتغيراً معتمداً ويدعم ذلك قيمة علاقة الارتباط والبالغة (0.186 \*\*) وهي موجبة عند مستوى معنوية ( 0.05)، مما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية النابعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والتصحيح الزائد وأن سجل هذا الأسلوب أقل قوة ارتباط قياساً بالأساليب الأخرى.

#### ج- العلاقة بين القيادة التحويلية والعقاب كأحد أساليب إطفاء السلوكيات غير المرغوبة

يتضح من الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بوصفه متغيراً مستقلاً وبين العقاب بوصفه أحد أساليب إطفاء السلوكيات غير المرغوبة متغيراً معتمداً ويدعم

ذلك قيمة علاقة الارتباط البالغة ( $0.509^{**}$ ) ويعكس ذلك قبول الفرضية الفرعية الثالثة والناבעة من الفرضية الرئيسة الأولى وتمثل أقوى علاقة ارتباط من بين أساليب الإطفاء الأكثر فعالية في الحد أو القضاء على السلوكيات غير المرغوبة.

## 2. اختبار الفرضية الثانية

استكمالا للمعالجات المنهجية لفرضيات البحث سيتناول هذا المحور علاقات التأثير بين متغيرات المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير المعتمد (إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة) وكما سيتم عرض نتائج الاختبار على النحو الآتي:

### جدول رقم (6)

نتائج علاقة الأثر للقيادة التحويلية في إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة للعاملين

القيادة التحويلية					المتغير المستقل المتغير المعتمد	
T		$\beta$	F		D.F	$R^2$
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة		
1.677	3.563	0.432	2.408	12.696	1 48	0.209

N=50 P\*\*0.05

تشير معطيات الجدول (6) وجود علاقة تأثير معنوية بين متغير القيادة التحويلية في إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة إذ تشير عناصر معامل الانحدار الخاصة بتحليل الانحدار إلى أن قيمة معامل (0.209) أي أن (20.9) من التباين في أساليب إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة R<sup>2</sup> التحديد<sup>2</sup> يعود تأثيره إلى القيادة التحويلية والباقي (79.1) يعود تأثيره إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو المحسوبة والبالغة (12.696) وهي أكبر من قيمتها F غير داخلية في نموذج البحث ويدعم ذلك قيمة (  $\beta$  الجدولية البالغة (2.408) وعند درجة حرية (1, 48) وعند مستوى معنوية (0.05)، ومن تحليل قيمة ( المحسوبة والبالغة (3.563) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبذلك تتحقق T البالغة (0.436) وبدلالة قيمة الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها "تؤثر القيادة التحويلية بدلالة متغيراتها في إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة".

ولبيان تأثير القيادة التحويلية في إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة على مستوى المتغيرات الفرعية سيتم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية النابعة من الفرضية الرئيسة الثانية ووفق النسق الآتي:

## 7جدول رقم )

### تحليل نتائج علاقات الاثر على مستوى المتغيرات الفرعية

Sig	قيمة F		Df	قيمة T		$\beta$	$R^2$	المتغير المستقل القيادة التحويلية المتغير المعتمد إطفاء السلوكيات غير المرغوبة
	الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة			
0.000	1.677	16.815	1 48	2.408	4.101	0.422	0.259	التعزيز الايجابي
0.000	1.677	1.715	1 48	2.408	1.312	0.151	0.034	التصحيح الزائد
0.000	1.677	14.034	1 48	2.408	3.746	0.372	0.227	العقاب

N=50

P\*\*0.0

#### • تأثير القيادة التحويلية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة باستخدام أسلوب التعزيز الإيجابي.

المحسوبة (16.815) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى دلالة F وكما يوضح الجدول (8) فإن قيمة ( وبدرجة حرارية (1 ، 48) مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل القيادة التحويلية في المتغير 0.05 ( وهذا حوال المساوية (0.000) وهي قيمة p value المعتمد أسلوب التعزيز الايجابي، ويدعم ذلك قيمة (25.9%) والتي تشير  $R^2$  يدل على أن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول ، وبلغت قيمة معامل التحديد ( من التباين الحاصل في أسلوب التعزيز الإيجابي أما باقي 26% إلى أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته ( التأثير فسببه عوامل أخرى غير معلومة لم يتناولها البحث الحالي أو تعود لمتغيرات عشوائية لا يمكن ( فكانت قيمته (0.422) إذ تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في القيادة  $\beta$  السيطرة عليها، أما قيمة معامل ( التحويلية يؤدي إلى تغيير في أسلوب التعزيز الإيجابي بمقدار (0.422).

مما سبق يتبين أن شكل التأثير بين المتغيرين كان مقبولا، ويقود إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية.

#### • تأثير القيادة التحويلية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة باستخدام أسلوب التصحيح الزائد.

المحسوبة (1.715) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى  $F$  تشير معطيات الجدول (8) الى أن قيمة ( ودرجة حرارية (1 ، 48) مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل القيادة التحويلية في 0.05 دلالة ( 0.05 حوال المساوية (0.000) وهي قيمة  $p$  value للمتغير المعتمد أسلوب التصحيح الزائد يدعم ذلك قيمة ( 0.034%) والتي  $R^2$  وهذا يدل على أن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول ، وبلغت قيمة معامل التحديد ( تشير إلى مقدار ما تفسره القيادة التحويلية من التباين الحاصل في أسلوب التصحيح الزائد أما باقي التأثير فسببه عوامل أخرى غير معلومة لم يتناولها البحث الحالي أو تعود لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة ( فكانت قيمته (0.151) إذ تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في القيادة التحويلية  $\beta$  عليها، أما قيمة معامل ( يؤدي إلى تغيير في أسلوب التعزيز الايجابي بمقدار (0.151).

مما سبق يتبين أن شكل التأثير بين المتغيرين كان مقبولا ، ويقود إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية.

#### • تأثير القيادة التحويلية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة باستخدام أسلوب العقاب

المحسوبة (14.034) هي أكبر من الجدولية عند مستوى دلالة  $F$  تعكس معطيات الجدول (8) أن قيمة ( ودرجة حرارية (1 ، 48) مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل القيادة التحويلية في المتغير 0.05 ( وهي قيمة أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن  $p$  value=(0.000) المعتمد أسلوب العقاب، يدعم ذلك قيمة ( 0.227%) والتي تشير إلى أن مقدار  $R^2$  شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول، وبلغت قيمة معامل التحديد ( القيادة التحويلية تفسر ما نسبته ( 23%) من التباين الحاصل في أسلوب العقاب أما باقي التأثير فسببه عوامل أخرى غير معلومة لم يتناولها البحث الحالي أو تعود لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أما ( فكانت قيمته (0.372) إذ تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في القيادة التحويلية يؤدي إلى  $\beta$  قيمة معامل ( تغيير في أسلوب التعزيز الإيجابي بمقدار (0.372).

- مما سبق يتبين أن شكل التأثير بين المتغيرين كان مقبولا، ويقود إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية.

### الاستنتاجات والتوجيهات

## أولاً: الاستنتاجات

1. أفصحت مؤشرات التحليل عن امتلاك القيادات العليا لمعمل الألبسة الجاهزة رؤى واضحة لمستقبل المعمل المبحوث وهي تتفهم دوافع الأفراد وانفعالاتهم وتلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الافراد العاملين وبمستوى أعلى من المتوسط إذ إن الأوساط الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية لا تقل عن (2.5). أظهرت مؤشرات البحث الميدانية ان لمعمل الألبسة الجاهزة / نينوى القدرة على اطفاء السلوكيات غير المرغوبة بأساليب التعزيز ا إيجابي أو العقاب من خلال تنمية روح التعاون والاحترام لتحفيزهم على العمل وإدراكها ان تفعيل الإدارة لأنظمة العقاب بعد وقوع السلوكيات غير المرغوب بها مما يساعد على التخلص أو التقليل من ذلك النوع من السلوكيات وكان بمستوى أعلى من المتوسط إذ إن الأوساط الحسابية لأساليب إطفاء السلوكيات غير المرغوبة لا تقل عن (2.3).
3. أشارت معطيات البحث الميدانية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات القيادة التحويلية وأساليب إطفاء السلوكيات غير المرغوبة على النحو الذي يمكن معه تبني الاستنتاج بان أي مسعى من قبل معمل الألبسة الجاهزة موضوع البحث للحد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين يعتمد على مدى امتلاك قياداتها الإدارية لنمط قيادي تحويلي مرن قادر على احتواء سلوكيات العاملين المرغوب منها وغير المرغوب.
4. أظهرت نتائج التحليل الميداني للبحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة التحويلية وبين كل بعد من أبعاد إطفاء السلوكيات غير المرغوبة.
5. تؤثر مؤشرات القيادة التحويلية معنويًا في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين داخل معمل الألبسة الجاهزة (على المستوى الكلي ومستوى الأبعاد).

## ثانياً: التوصيات

1. العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات المعمل المبحوث، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القادة مهاراتها، وخصائصها، وذلك لدورها في تحفيز المرؤوسين، وأثارت حماسهم، وتوليد الإحساس لديهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، مما يدفعهم لبذل أقصى جهد ممكن فكرياً وعملياً لتحقيق الأهداف المنشودة.
2. وضع أنظمة وأسس موضوعية لقواعد السلوكيات المرغوبة بالنسبة للأفراد العاملين في إطار المعمل المبحوث تتمثل في إرشادهم بممارساتها وتوعيتهم بأهمية الامتثال للسلوكيات ا إيجابية وتأثيراتها تجاه مختلف الأطراف المتعاملة ذات العلاقة.
3. إنَّ البحث الحالي يمثل محاولة أولية لاستكشاف مدى تأثير النمط القيادي المتبع داخل المعمل لإطفاء السلوكيات غير المرغوبة، فلنَّ تكرار هذه المحاولة مرة أخرى وفي نطاق أوسع يمكن ان ترسم الخطوط

العريضة للسلوكيات المثلى أمام الإدارات العليا من خلال تطوير سلوكيات عمل جديدة بديلة عن تلك التي تؤدي لإحداث نتائج سلبية لأداء المنظمة.

4. على معمل الألبسة الجاهزة/ نينوى إنشاء مراكز تدريبية أو وحدات عمل جماعية لتطوير مهارات وخبرات أفرادها العاملين باستمرار وهذه الدورات التدريبية تستمد من قاعدة معلومات أساسية تساعد الأفراد في الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وبسهولة، فضلاً عن احتفاظها ببيانات حديثة عن مهارات العاملين.

## المصادر

### أولاً: العربية

- 1- التلباني، نهاية، رامز بدير، واحمد الرقيب، 2013، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد ٢٧، العدد 4.
- 2 الجبوري، علي محمود كاظم، 2016، تعديل السلوك، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3 الخشالي، شاكر والتميمي، إياد، 2008، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2.
- 4 الخطيب، جمال، 2007، دليل العاملين في المجالات النفسية والتربوية والاجتماعية، الطبعة الثانية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- 5 الدهمسي، يوسف مظهر، 2011، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، السعودية.
- 6 النعيمي، عبد الله فتحي محمود، 2008، النمط القيادي الملائم لإدارة المراكز الصحية التخصصية والمستشفيات، دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصحية في محافظة نينوى، رسالة دبلوم عالي في الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- 7 - ابو شرح،نادر حامد عبد الرزاق، 2010، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة.
- 8 - داغر، منقذ محمد،وصالح، عادل حرحوش، 2000، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.
- 9 - خليف، سلطان احمد، 2011، أثر الذكاء التنظيمي في اطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين دراسة لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 7.
- 10 - ذهيبية، العربي فوري، 2011، العقاب الجسدي والمعنوي للمدرسين وتأثيرهما على ظهور السلوك العدواني لدى التلميذ المتمدرس في مستوى التعليم المتوسط ومستوى التعليم الثانوي دراسة ميدانية بولاية وزو، رسالة ماجستير في علم النفس وعلم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الجزائر.
- 11 - ضمرة، جلال كايد، عريب علي ابو عميرة، انتصار خليل عشا، 2015، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

## ثانياً: الاجنبية

- 12- Adamson, Reesha M., Kylie Kilpatrick, Paige Smith & Paris DePaepe, 2015, Understanding Positive Reinforcement and Replacement Behaviors Within the Classroom, Missouri State University, [www.cldinternational.org](http://www.cldinternational.org).
- 13- Appelbaum, Steven H., Giulio David Iaconi & Albert Matousek , 2007 , Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 7 NO. 5.
- 14- Appelbaum , Steven H., Gary Semerjian & Krishan Mohan, 2012, Workplace bullying: consequences, causes and controls (part one), Emerald Group Publishing Limited, VOL. 44 NO. 4.
- 15- Bass, Bernard M.; Avolio, Bruce J.; Jung, Dong I.; Berson, Yair , 2003, Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, Journal of Applied Psychology, Vol 88. NO 2.
- 16- Conger, m (2002), Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, winter, Vo19l, No. 3.
- 17- Daft, R. L., and Noe, R. A., (2001), Organizational Behaviar, Harcourt College publishers, Inc., New York.
- 18- DuBrin, AJ, (2001), Leadership: Research findings pracns and skills, New York Houghton- Mifflin, Bostor, MA.



- 19- Ensley, M. P. preface, C. L. and Hameiliski, K. M, (2004). The Moderating Effect of Environmental Duwamcsh of the Relation ship between Entreprenearial Leadership and New venl Are performan, Journal of leader ship Education Vol. 3, No1, pp.1-20.
- 20- Hopko , Derek R. & et.al.,2003, Contemporary behavioral activation treatments for depression: Procedures, principles, and progress, Clinical Psychology Review 23, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- 21- Khan, Sofiah Kadar & Rashid, Mohd Zabid Abdul, 2012, The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia, International Journal of Business and Social Science , Vol. 3 No. 8.
- 22- Macmillan, H., and Tampoe M. (2000). Strategic management process content and Impementation, Oxford, UK.
- 23- Nasir, Misbah, & Ambreen Bashir, 2012, Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan, International Journal of Socia Economics , Emerald Group Publishing Limited, Vol. 39 No. 4.
- 23- Vaden , Chris, 2004 , Punishment: Benefits, Risks, and Alternatives in a Business Setting , Senior Thesis submitted in partial fulfillmentof the requirements for graduation in the Honors Program Liberty University.
- 24- Walker, James E. and Shea, Thomas M., 2010, Behavior Management: A Practical Approach for Educators 6th ed., Merrill Pub. Co;. Columbus.