

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

أ.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 behaviors
An 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**

تاریخ قبول النشر 1/2017 تاریخ استلام البحث

9/7/2017

المستخلص:

أحدثت التغيرات المتسارعة في جميع مجالات الحياة نتيجة لانفجار 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 تعرّض 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 "قياديًّا" 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 والتكنيات المتقدمة في سياق عمل أفرادها فحسب، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات سلوكيات 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 وإطفاءها 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 "القيادة التحويلية دور هام في احتواء وإطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة في الميدان المبحوث" وأختتم البحث بمجموعة من المقترنات من الممكن أن تقرن الجوانب الإيجابية للميدان المبحوث و تعالج السلبيات المؤشرة عليه إذاً 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 منظمات الأعمال المحرك الرئيسي لعملها، والمأثر لها من أهمية فيضمان استمرارية عملها ولعل أهم سماتها الأساسية لتحقيق الأداء المرغوب وجود قادة يتبذلون فلسفه إدارية فعالة مثال فلسفة القيادة التحويلية يوثرون من خلالها في المؤوسسين ودفاوهم 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، كما يستمد البحث أهميته لارتباط القيادة التحويلية بمشكلة إدارية يواجهها المديرين بشكل شبه يومي تتلخص بالسلوكيات غير المرغوبة للعاملين، كالتعصب عن العمل دون مبرر ، الإهمال ، التخريب المتعمد ، سرقة الممتلكات...الخ، وما ينتج عنها من آثار سلبية تتعكس 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 بيئه العمل واستبدالها بسلوكيات مرغوب بها عوضاً عنها. لذا لابد من إجراء دراسة علمية وفق منهجية واضحة وبالتحديد في إن مشكلة البحث تكمن في الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. مطبيعة 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 تمالكه من مهارات ودرائية ادارية في تسير أعمالها.

2 - والحد من تنامي السلوكيات غير المرغوبة واحتواها ومحاوله إطفاءها 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 يحده من تأثير في إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوب بها.

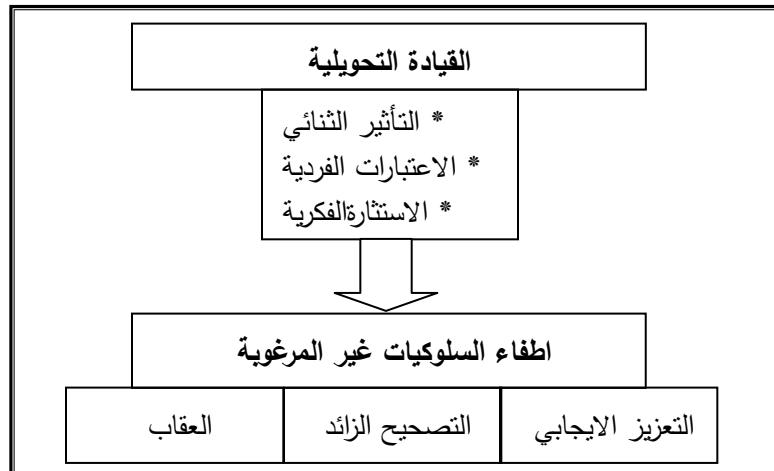
ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. بلورة إطار نظري عن ماهية القيادة التحويلية وأساليب إطفاء السلوكيات غير المرغوب 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 مقتراحات 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 بدلاً من تغيراتها وإطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة في المنظمة المبحوثة وتبثق من تلك الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية بدلاً من تغيراتها وأسلوب التعزيز الإيجابي.
 - ب. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية بدلاً من تغيراتها وأسلوب التصحيح الزائد.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية بدلاً من تغيراتها وأسلوب العقاب.
3. هناك علاقة تأثير معنوية للقيادة التحويلية بدلاً من تغيراتها في أسلوب إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين عينة البحث وتبثق من تلك الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. هناك علاقة تأثير معنوية للقيادة التحويلية بدلاً من تغيراتها في أسلوب التعزيز الإيجابي المتبعة للأفراد العاملين عينة البحث.
 - ب. هناك علاقة تأثير معنوية للقيادة التحويلية بدلاً من تغيراتها في أسلوب التصحيح الزائد المتبعة للأفراد العاملين عينة البحث.
 - ت. هناك علاقة تأثير معنوية للقيادة التحويلية بدلاً من تغيراتها في أسلوب العقاب المتبعة للأفراد 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 ومارسات 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 Questionnaire (الاستبانة) التي تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض.

الإطار النظري للبحث

أولاً: القيادة التحويلية المفهوم والأهمية

تبباين وجهات نظر العديد من الباحثين في إبراز مفهوم محدد للقيادة التحويلية، إلا أن بعض الباحثين قد اتفقوا على انه يمثل تأثير القائد بالمرؤوسين من خلال تغيير الوضع الحالي للمنظمة بما يخدم أهداف ومصلحة الفرد والمنظمة (النعمي، 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 فكريًا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكوين "جزءاً أساسياً" من الرسالة العليا للمنظمة

كما عرفها (التبانى وآخرون، 2013، 737) أنها القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعزيز مستوى إدراك الأفراد العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة. ويرى (الخشالى 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 وایحابية في المنظمة أو المجموعة التي يوجد فيها" (Durbin, 2001, 64.)

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

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

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 القيادة التحويلية ينظر إليها دائمًا على أنها سلوكيات القائد الفعال عبر الثقافات المختلفة (Ensley, et al., 2004, 8.).

ثانياً: سمات القيادة التحويليين

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

1. يتمتع بقدرة مميزة للتأثير بالمرؤوسين لإنجاز مهامهم.

2. مفتح ويرحب بالأفكار ووجهات النظر الجديدة.
 3. يعمل على إيجاد قنوات اتصال مباشرة مع العاملين، يثق في قدراته وقدرات المسؤولين لإنجاز المهام.
 4. بشجع الإبداع والابتكار للأساليب الجديدة لإنجاز المهام.
 5. يعمل على إحداث التغييرات المناسبة للمنظمة.
- (إلى أن القادة التحويليين يتصرفون بالسمات الآتية: Macmillan & Tompoe, 2000, 2001) ويوضح
1. الثقة والقدرة على خلق قادة من بينهم أتباعهم.
 2. تحفيز الدوافع من خلال إثارة عواطف ومشاعر أتباعهم.
 3. توجه نحو إنجاز 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 الرئيسية للقيادة التحويلية تم Bass, et al., 2003, 2008) ويوضح استخدامها من قبل العديد من الباحثين ومنها:

- 1- **التأثير الثنائي للقائد:** ويشير إلى إيمان وثقة المسؤولين بالقائد باعتباره المثل الأعلى لهم.
- 2- **الدافعة:** وتعني إثارة وتعزيز قدرات المسؤولين وتنمية ثقفهم بإمكانية إنجاز المهام المطلوب.
- 3- **الاستشارة الفكرية:** وتشير إلى إثارة الأفكار والأراء ووجهات النظر الجديدة وتطوير قدرات ومهارات المسؤولين للمشاكل التي يواجهونها وأسلوب التعامل معها.
- 4- **الاعتبارات الفردية :** وتشير إلى دور القائد باهتمامه وتحفيزه- ودعمه للمسؤولين وتوفير حاجاتهم الإنسانية إلى التركيز على العلاقات الإنسانية بين القائد والمسؤولين.

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 موقع أفضل من حيث الأداء والإبداع والتنافس وتكون قادرة على تجاوز التحديات التنظيمية العديدة، وسيطرق البحث الحالي إلى الأبعاد (التأثير الثنائي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) لقياس لمتغير القيادة التحويلية وفقا لما جاءت به دراسة (التباني، 2015).

ثالثاً: أطفال السلوكيات غير المرغوبية، المفهوم والأهمية

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 أدى إلى انشغال الإدارة بشكل مستمر بالحد من السلوكيات غير المرغوبية الأمر الذي يسبب انهماكها المستمر بکبحها 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).

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

1. دعم المنظمات وتشجيعها إشاعة تلك السلوكيات غير المرغوبية في محاولة منها للوصول إلى 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 وعدم حصوله على المكافآت التي يستحقها نتاج جهده المبذول خلال العمل (Nasir & Bashir ,2012,243).
3. المشاكل السلوكية والضغوطات النفسية التي يعانيها الفرد أحد العوامل التي تساهم في إتباعه لمثل تلك السلوكيات، كضغط العمل والروتين المصاحب له والذي يقع في أسره معظم الأفراد العاملين والذي أبرز مظاهره (Appelbaum ,et.at.,2012,204):
 - أ- عدم ت المناسب عدد ساعات العمل مع طاقة الفرد العامل وظروفه.
 - ب- عدم ت المناسب كمية العمل أو نوعيته وقدرات الفرد.
 - ج- عدم ت المناسب كمية العمل وأعداد الأفراد العاملين في المنظمة.
 - د- عدم توافر وسائل والتسهيلات التي تنتهي العمل بجهود ووقت أقل.
 - ز- التحديد غير الدقيق للمؤليات والصلاحيات والذي يؤدي إلى تداخل الاختصاصات والأدوار.

وفي ضوء ذلك فقد تعددت تعريفات إطفاء 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 (داعر وحرحوش ، 2000 ، 324) إلى الإطفاء أنه عدم التعزيز اي سحب أو عدم وزملائه Walker إظهار الآثار التعزيزية لسلوك معين لتنقيل احتمال ظهوره تمهيداً لإطفائه نهائياً" ويدعوه إلى القول: إنَّ الاطفاء" الأسلوب الفاعل لخفض السلوكيات غير المرغوبة وإخمادها لدى الأفراد وبعد فترة (walker et.al,2010,2.)

وفي سياق الحديث عن أهمية إطفاء لابد من التنبية لأنَّ تجاهل الإدارة وعدم إثباتها لتصرفات العاملين السلبية (غير المرغوبة فيها) يجعلهم يميلون إلى عدم تكرارها، وهذا يعني أنَّ من واجب الإدارة عدم الاتكارات أو الانتباه للسلوكيات السلبية لموظفيها في حالة عدم رغبتها في استمرارهم على فعلها وذلك بالتجاهل واللامبالاة؛ لأنَّ الصمت وعدم تحريك ساكن يقود إطفاءه بشكل تدريجي (الجبوري ، 2016 ، 192)، كما أشارت دراسة (خليف ، 2011 ، 283)إلهامية إطفاء من خلال مساهمته الفاعلة في إزاحة السلوكيات غير المرغوبة بشكل تدريجي ويراحل تعمد أساسها عدة مداخل منها السلوكي: والذي يرتكز على المثيرات البيئية، والمدخل المعرفي: الذي ينصرف إلى درجة إدراك الفرد للمواقف التي يمر بها، فضلاً عن المدخل الإنساني: فقد تجلى في إدراك الفرد لذاته ، اما المدخل النفسي: يعني البوح بالمشاكل إلى أشخاص أكثر إدراكاً للمسؤولية للتفصيص عن المشاعر وطرح ومناقشة أهم المشاكل التي يعاني منها الفرد ومحاولته 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 تغييرات نوعية في سلوك الأفراد وبالشكل الذي يساهم في بناء مناخ تنظيمي وأخلاقي ملائم يضمن تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد العاملين لديها وبأكثر الأساليب ايجابية 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 وفضلاً عن تكليفه بأعمال ومهام إضافية" (الخطيب ، 2007 ، 261)، وعرفها البعض بأنه "عملية تأديبية

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

2. **التعزيز الابيجابي:** فهو العملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة لدى الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب خلا لإشباع كافة احتياجاته الأساسية (ابو شرخ، 2010، 25) وقد عرف (Adamson et.al., 2015, 1) التعزيز الابيجابي باعتباره وسيلة لخلق سلوك مقبول ومرغوب به فهو العملية التي تؤدي إلى زيادة قوة الاستجابة وتكرار السلوك المرغوب من خلال وسيلة أو مدعم ايجابي كالمكافأة وعندها يقوى الارتباط بين المثير والاستجابة.

3. **العقاب:** وهو أحد أشكال التدريب الهداف على تنفيذ القواعد التنظيمية والتأكد 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 "الحدث المثير أو الذي يؤدي إلى الإضياع أو كف بعض الأنماط السلوكية ، وذلك بتطبيق مثيرات منفرة غير مرغوب فيها على هذه الأنماط، أو بحذف مثيرات مرغوب بها من السياق السلوكي ، بحيث ينزع السلوك موضوع الاهتمام إلى الزوال"

بيان 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 لعمل الألبسة الجاهزة / نينوى) وقبل الدخول في تحديد علاقة التأثير هذه نبذة عن أفراد عينة البحث.

أولاً: وصف عينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالأفراد العاملين لعمل الألبسة الجاهزة / نينوى بوصفها منظمة إنتاجية ويعتمد وجوده بوجود توجه نحو تشجيع الإنتاج المحلي والعمل على تطويرها وتحفيز واقعها نحو الأفضل سيؤدي إلى نتائج إيجابية تتعكس على إيرادات المعمل وتحقيق المنفعة العامة لعموم محافظة نينوى أما فيما يخص عينة البحث فقد تم اختيارها بشكل عشوائي للمدى بين العاملين في الأقسام المختلفة للمعمل وقبل الدخول في تشخيص متغيرات البحث في استمارة الاستبيان 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 (50) من الإجابات والتي بلغت (50) استمارة نعرض في أدناه أهم خصائص العينة والموضحة في الجدول (

(جدول رقم 1)
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
100	50	6	3	20	10	24	12	50	25
توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس									
المجموع		الإناث		ذكور					
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
100	50	60	30	40	20				
توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي									
المجموع		دبلوم		دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس	
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
100	50	16	8	—	—	6	3	68	34
توزيع أفراد عينة البحث حسب مدة الخدمة									
المجموع		26- فأكثر		25 - 21		20 - 16		15 - 11	
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
100	50	—	—	6	3	6	3	10	5
5 - 1									

* الجدول من أعداد الباحثة.

يتضح من الجدول (1) الآتي:

توزيع أفراد عينة البحث حسب الفئات العمرية، إن 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%) و جاءت 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 الأفراد المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من (1 – 5) سنوات كانوا بالمرتبة الأولى وبتكرار (30) وبنسبة (60%) يليهم أفراد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من (6 – 10) سنوات بتكرار (9) وبنسبة (18%)، وأخيراً كانت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم وخدمتهم (16–20)، (21 – 25) سنة على التوالي في الترتيب الأخير وبتكرار (3) وبنسبة (6%).

ثانياً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

تعد عملية الوصف والتشخيص مطلباً ضرورياً "للتعرف على مدى توافر كل بعد من ابعاد المتغيرات المبحوثة، وتمت عملية التشخيص للبحث على النحو الآتي:

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 تنظيم يشعرهم بالارتياح عند عملهم تحت قيادته وان (8%)هم فقط لا يدركون ذلك وبأعلى وسط حسابي قدره (2.7) وبانحراف معياري بلغ (0.5) ومن أبرز العناصر التي ساهمت في إغناء هذا المتغير هي العنصر (X8)، نتائجها النسب (72%) على التوالي من إجابات العينة يتفقون بأن القيادة الإدارية قادرة على تفهم دوافع الأفراد ومشاعرهم وهي تلتزم في تعاملاتها مع الأفراد العاملين بمبدأ المساواة كما وتعمل على تتميم روح الفريق الواحد فيما بينهم. وان (8%) على التوالي هم فقط لا يتفقون على ذلك وبوسط حسابي بلغ (0.6) لكلاهما ومن أبرز العناصر التي ساهمت في إغناء هذا المتغير هي (X12)، في حين سجل العنصر ان (X3)، (X2 العناصر) أقل نسبة اتفاق عند (46%) على التوالي من إجابات العينة المبحوثة هم من يؤكدون على سعي القيادة الإدارية وبشكل (40%) مستمر لتطوير أساليب العمل وفق للنظم الحديثة ومشاركتها للأفكار التي يطرحها لأفراد العاملون واستماعها لوجهات نظرهم حول مستقبل المنظمة وان (38%) على التوالي منهم من دون رأي وعند أقل وسط حسابي قدره (2.3)، (2.2) على التوالي، وبمعدل انحراف معياري قدره (0.7)، ومن الملاحظ من خلال الوصف أعلى 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 اطفاء 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 لـ إجابات 18-X-13 إغاء هذا البعد هي العناصر (الأفراد المبحوثين فيما يخص بعد التصحيح الزائد وان نسبة (17.3%) ممن لا يتفقون على حرص إدارة المنظمة المبحوثة إبقاء الحواجز 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 الأفراد 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 ماتتصص 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 التواب والعقاب من خلال أساليب التعزيز الإيجابي والعقاب هما انساب 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

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

	0.5858 17.3	2.0600 2.2	14 17.3	7	66 34.6	33	20 39	10	X24 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	

المصدر: أعداد الباحثة.

خامساً: 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 (0.457**) عند مستوى معنوية (0.05) مما يعكس لنا قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي (المتغيرين تتص على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية بدلاًلة متغيراتها وبين أساليب إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة".

جدول رقم (4)

علاقة الارتباط بين النمط القيادي واطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة

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

0.05 * معنوي عند مستوى N=50

وبهدف 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)

علاقة الارتباط بين النمط القيادي واطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة

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

(0.05) * معنوى عند مستوى $N=50$

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 الرئيسية 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 الرئيسية الأولى والتي مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والتصحيح الزائد وان 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 والرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى وتمثل أقوى علاقة ارتباط من بين أساليب الإطفاء والأكثر فعالية في الحد أو القضاء على السلوكيات غير المرغوبـة.

2. اختبار الفرضية الثانية

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

جدول رقم (6)

نتائج علاقة الأثر للقيادة التحويلية في اطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبـة للعاملين

القيادة التحويلية						المتغير المستقل المتغير المعتمد	
T		β	F		D.F	R^2	اطفاء السلوكيات غير المرغوبـة
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 المرغوبـة إذ تشير عناصر معامل الانحدار الخاصة بتحليل الانحدار إلى أن قيمة معامل (2) بلغت (0.209) أي أن (0.9) من التباين في أساليب إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبـة R^2 التحديد (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 داخلة في أنموذج البحث ويدعم ذلك قيمة β 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) (وبدلاًلة قيمة) الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها "تؤثر القيادة التحويلية بدلاًلة متغيراتها في اطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبـة".

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

7(جدول رقم)

تحليل نتائج علاقات الاثر على مستوى المتغيرات الفرعية

Sig	قيمة F		Df	قيمة T		β	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

ما سبق يتبيّن أنّ شكل التأثير بين المتغيّرين كان مقبولاً، 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) إلى أن قيمة (0.05) وبدرجة حرارية (1 ، 48) مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل القيادة التحويلية في دلالة (0.05) حوالمساوية (0.000) وهي قيمة p value المعتمد أسلوب التصحيح الزائد يدعم ذلك قيمة (0.05) والتي R^2 وهذا يدل على أن شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.034%) تشير إلى مقدار ما تقسره 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 (ف كانت قيمته (0.151) إذ تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في القيادة التحويلية β عليها، أما قيمة معامل (0.151) يؤدي إلى تغيير في أسلوب التعزيز الإيجابي بمقدار (0.151).

مما سبق يتبيّن 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 (0.05) وبدرجة 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 (0.000) p value المعتمد أسلوب العقاب، يدعم ذلك قيمة (0.05%) والتي تشير إلى أن مقدار R^2 شكل العلاقة بين المتغيرين مقبول، وبلغت قيمة معامل التحديد (القيادة التحويلية تقسر 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 (ف كانت قيمته (0.372) إذ تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في القيادة التحويلية يؤدي إلى β قيمة معامل (0.372) تغيير في أسلوب التعزيز الإيجابي بمقدار (0.372).

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

أولاً: الاستنتاجات

1. أفصحت مؤشرات التحليل عن امتلاك القيادات العليا لمعلم الألبسة الجاهزة رؤي ١ واضحة لمستقبل المعلم المبحوث وهي تتفهم دوافع الأفراد وانفعالاتهم وتلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الأفراد العاملين وبمستوى أعلى من المتوسط إذ إن الأوساط الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية لا تقل عن (2.5).
2. أظهرت مؤشرات البحث الميدانية ان لمعلم الألبسة الجاهزة / نينوى القرة على إطفاء السلوكيات غير المرغوبه بأساليب التعزيز ١ إيجابي أو العقاب من خلال تنمية روح التعاون والاحترام لتحفيزهم على العمل وإدراكتها 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 المرغوبه لا تقل عن (2.3).
3. أشارت معطيات البحث الميدانية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات القيادة التحويلية وأساليب إطفاء السلوكيات غير المرغوبه على النحو الذي يمكن معه تبني الاستنتاج بأن أي مسعى من قبل معلم الألبسة الجاهزة موضوع البحث للحد من السلوكيات غير المرغوبه للأفراد العاملين يعتمد على مدى امتلاك قياداتها الإدارية لنمط قيادي تحويلي من 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 المرغوبه.
5. تؤثر مؤشرات القيادة التحويلية معنويًا في إطفاء السلوكيات غير المرغوبه للأفراد العاملين داخل معلم الألبسة الجاهزة (على المستوى الكلي ومستوى الأبعاد).

ثانياً: التوصيات

1. العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات المعلم المبحوث، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القادة مهاراتها، وخصائصها، وذلك لدورها في تحفيز المسؤولين، وأثارت حماسهم، وتوليد الإحساس لديهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، مما يدفعهم لبذل أقصى جهد ممكن فكريًاً وعمليًاً لتحقيق الأهداف المنشودة.
2. وضع أنظمة وأسس موضوعية لقواعد السلوكيات المرغوبه بالنسبة للأفراد العاملين في إطار المعلم المبحوث تتمثل في إرشادهم بمهاراتها وتوعيتهم بأهمية الامتثال للسلوكيات ١ إيجابية وتأثيراتها تجاه مختلف الأطراف المتعاملة ذات العلاقة.
3. إن البحث الحالي يمثل محاولة أولية لاستكشاف مدى تأثير النمط القيادي المتبعة داخل المعلم لإطفاء السلوكيات غير المرغوبه، فلن تكرار هذه المحاولة مرة أخرى وفي نطاق أوسع يمكن ان ترسم الخطوط

العريضة للسلوكيات المثلثى أماماً لإدارات العليا من خلال تطوير سلوكيات عمل جديدة بديلة عن تلك التي تؤدي إلى إحداث نتائج سلبية لأداء المنظمة.

4. على معلم الألبسة الجاهزة/ نينوى إنشاء مراكز تدريبية أو وحدات عمل جماعية لتطوير مهارات وخبرات إفرادها 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- التلبياني، نهاية، رامز بدير، واحمد الراقب، 2013، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد ٢٧ ، العدد ٤.
- 2- الجبوري، علي محمود كاظم ، 2016، تعديل السلوك، الطبعة الأولى ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- 3- الخشالي، شاكر والتميمي، إباد، 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- الدهمشي، يوسف مظهور ، 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 شرخ،نادر حامد عبد الرزاق، 2010، تقييم أثر الحوافر على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- 8 داغر، منفذ محمد،وصالح، عادل حrhoش ، 2000، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.
- 9 - خليف، سلطان احمد، 2011، أثر الذكاء التنظيمي في اطفاء السلوكات غير المرغوبة للعاملين دراسة لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 7.
- 10 - ذهبية، العربي فوري، 2011، العقاب الجسدي والمعنوي للمدرسين وتأثيرهما على ظهور السلوك العدوانى لدى التلميذ المتمدرس في مستوى التعليم المتوسط ومستوى التعليم الثانوى 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،الأردن.

ثانياً: الأجنبية

- 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.
- 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. N0 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 leadership 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.
- 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.