



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع

القيادة التحويلية وأثرها على السلوك التنظيمي

دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وشبه الجافة-بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

موسي سهام

إعداد الطالبة:

خليل صورية

السنة الجامعية: 2019/2018

.....	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ
قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

صدق الله العظيم

(طه: 114)

إهداء

إلى من أترجى رضاها، الوالدة الكريمة حفظها الله ورعاها.

إلى والدي رحمه الله.

إلى اعزما املك أبنائي.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى كل أفراد العائلة.

إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسي.

إلى كل زملاء.

أهدي هذا العمل

شكر وعرهان

بداية، أحمده الله عز وجل وأشكره كثيرا أن وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع، فيا ربي لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

وأقدم بأسمى عبارات الامتنان للأستاذة المشرفة 'موسي سهام' والتي قدمت لنا كل الدعم وكانت صدرا رحبا لا يكل ولا يمل عن توجيهي إلى كل ما فيه صواب لإنجاح هذا العمل، فلكي مني خالص الشكر والعرهان وكل التقدير والامتنان، وبارك الله فيك وفي علمك.

كما أقدم بجزيل الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذا العمل وتحملوا مشقة قراءته وتدقيقه، فلهم منا كل الشكر والعرهان وجزاهم الله عنا كل الخير.

كما أشكر كل من ساهم بجهد أو نصيحة أو توجيه أو كلمة طيبة من الأقارب والأساتذة الأفاضل و الأصدقاء الأعزاء، فلهم أيضا خالص شكري و تقديري.

الملخص

تعتبر القيادة التحويلية أهم أنماط القيادة الإدارية، لهذا اعتمدنا هذه الدراسة للتعرف على اثر القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي في مجتمع الدراسة المختار ألا و هو مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة، و اعتمدنا استبيان لجمع المعلومات مكون من 30 سؤال مقسمة على أبعاد القيادة التحويلية التأثير الإلهامي والتحفيز الملهم و الاستشارة الفكرية و الاعتبار الفردي، و السلوك التنظيمي و أخذنا عينة عشوائية بسيطة من 54 فرد و بعد استكمال عملية الجمع، و المعالجة استخدام برنامج الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم التوصل إلى وجود ارتباط طردي و موجب و هناك اثر للقيادة التحويلية عند مستوى معنوية 0.05 على السلوك التنظيمي لكنه ضعيف في المركز و هذا راجع لعدم تطبيق خصائص القيادة التحويلية في المركز.

الكلمات الافتتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار

الفردي، السلوك التنظيمي مركز البحث العلمي.

Résumé

Le leadership transformationnel est le type le plus important de leadership administratif. Nous avons mené cette étude au niveau du Centre de recherche scientifique et technique sur les zones arides, pour identifier l'impact du leadership transformationnel sur le comportement organisationnel de la communauté du site d'étude choisi. A cet effet, nous avons élaboré un questionnaire portant 30 questions basées sur influence idéalisée, la stimulation intellectuelle, la considération individualisée et motivation inspirationnelle et le comportement organisationnel. Nous avons obtenu un échantillon aléatoire simple de 54 personnes. Une fois le processus de collecte et de traitement terminé, le programme du calendrier statistique des sciences sociales spss a établi une corrélation positive : Le leadership transformationnel a eu un effet significatif sur le comportement organisationnel à un niveau significatif de 0,05, mais faible au centre, en raison de l'absence d'application des caractéristiques du leadership transformationnel au centre.

Mots clés : Leadership transformationnel, influence idéalisée, stimulation intellectuelle, considération individualisée, motivation inspirationnelle, comportement organisationnel et Centre de recherche.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
ا	البسمة
ب	إهداء
ت	شكر و عرفان
ث	ملخص
ج	Résumé
ح	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
ر	فهرس الأشكال
ز	قائمة الملاحق
1	المقدمة
	الفصل الأول مدخل عام حول القيادة التحويلية و السلوك التنظيمي
9	تمهيد
10	المبحث الأول أساسيات حول القيادة التحويلية
10	المطلب الأول نشأة و مفهوم القيادة التحويلية
12	المطلب الثاني أهمية و مبادئ القيادة التحويلية
15	المطلب الثالث عناصر و أبعاد القيادة التحويلية

18	المطلب الرابع متطلبات و مهارات القيادة التحويلية و مراحل بنائها
21	المطلب الخامس خصائص القائد التحويلي ووظائفه
23	المطلب السادس تحديات القائد التحويلي و الفرق بينه وبين القائد العادي
27	المبحث الثاني مفاهيم حول السلوك التنظيمي
27	المطلب الأول تعريف السلوك التنظيمي و أهميته
32	المطلب الثاني عناصر السلوك التنظيمي و أهدافه
36	المطلب الثالث نماذج السلوك التنظيمي و مميزاته
41	المطلب الرابع أبعاد السلوك التنظيمي
57	المبحث الثالث القيادة التحويلية و تأثيرها على السلوك التنظيمي
57	المطلب الأول تأثير التأثير الإلهامي على السلوك التنظيمي
58	المطلب الثاني تأثير التحفيز الإلهامي على السلوك التنظيمي
58	المطلب الثالث تأثير الاستشارة الفكرية على السلوك التنظيمي
59	المطلب الرابع تأثير الاعتبار الفردي على السلوك التنظيمي
61	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة و شبه الجافة
62	تمهيد
62	المبحث الأول تقديم المركز محل الدراسة
62	المطلب الأول التعريف بالمركز و مهامه و نشاطاته و استراتيجياته
68	المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمركز و أهدافه

72	المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة
72	المطلب الأول منهج و حدود و أداة الدراسة
75	المطلب الثاني مجتمع و عينة الدراسة
79	المطلب الثالث أدوات التحليل الإحصائي
84	المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة و اختبار صحة الفرضيات
84	المطلب الأول عرض نتائج التغير المستقل القيادة التحويلية
93	المطلب الثاني عرض نتائج المتغير التابع السلوك التنظيمي
96	المطلب الثالث تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي
101	خلاصة الفصل
102	الخاتمة
107	قائمة المراجع
111	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	الفرق بين القائد التحويلي و القائد العادي	01
47	الفرق بين الإحساس و الإدراك	02
74	درجات مقياس ليكارت الخماسي	03
74	درجات الأهمية	04
75	إحصائيات الاستبيان	05
76	خصائص العينة المدروسة	06
82	معامل ألفا كرونباخ	07
84	اختبار كو لو موغروفسمينوف	08
85	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التأثير المثالي	09
87	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التحفيز الإلهامي	10
89	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الاستشارة الفكرية	11
91	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الاعتبار الفردي	12
93	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء السلوك التنظيمي	13
96	معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات	14
97	تحليل تباين خط الانحدار البسيط	15
98	تحليل معامل خط الانحدار البسيط	16
99	تحليل تباين خط الانحدار	17

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
4	نموذج دراسة أبعاد القيادة التحويلية و السلوك التنظيمي	01
15	عناصر القادة التحويلية	02
18	أبعاد القيادة التحويلية	03
21	مراحل القيادة التحويلية	04
31	دور السلوك التنظيمي في المنظمة	05
33	العناصر الهامة في السلوك التنظيمي	06
37	نموذج السلوك الفردي	07
38	نموذج السلوك الجماعي	08
39	نموذج السلوك بين فردين	09
42	نموذج الشخصية الإنسانية	10
43	مكونات الشخصية	11
44	محددات الشخصية	12
46	خطوات الإدراك	13
51	العلاقة بين الحاجات و عملية الدوافع	14
53	مكونات الاتجاهات	15
55	طرق تغيير الاتجاهات	16
56	مصادر الاتجاهات	17

69	الهيكل التنظيمي للمركز	18
71	التنظيم العلمي للمركز و أهدافه	19

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
111	استبانة البحث	01

مقدمة عامة

المقدمة

تواجه المنظمات اليوم العديد من التغيرات السريعة والمتطورة، مما أدى إلى تغيير شكل التفاعل بين المنظمات والبيئة التي تعمل فيها، كما أصبحت تواجه الكثير من التحديات والتهديدات التي تهدد بقائها، مما جعلها تبحث عن التغيير والتكيف مع هذه المستجدات من خلال استغلال مواردها البشرية، باعتبارها أهم مواردها بالكيفية التي تضمن لها مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية، وتمكنها من البقاء والاستمرار وذلك بالفهم الدقيق للسلوك التنظيمي لعمالها داخل المنظمة، ومعرفة محدداته والمؤثرات التي تؤثر على سلوك العنصر البشري، ومحاولة السيطرة عليه والتنبؤ به بما يتماشى مع سياسة المنظمة، ومحاولة تحفيز الأفراد العاملين للوصول إلى السلوك الأفضل الذي يضمن ديمومتها ونجاحها، فضبط هذا السلوك لا يكون إلا عن طريق قيادات فاعلة لقيادة عمليات التغيير والابتكار، والاستغلال الجيد لكل ما من شأنه الارتقاء بمستوى الأداء، والقادرة على اتخاذ قرارات تبقىها متواجدة. فالتقدم العلمي توصل إلى نمط قيادي يفي بذلك، وهي القيادة التحويلية التي ظهرت حديثا لما لها من اثر على أداء العمال، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

فهي تركز على القيم والأخلاق وتعمل على زيادة دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم وعلى المعاملات الإنسانية، فمن خلال الإلهام بالقيم المثلى، والالتزام برؤية مستقبلية يوحى ذلك للعمال بتطوير طرق جديدة في التفكير حول المشكلات ويعتمد ذلك على شخصية القائد التحويلي وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء والمهادف بالاعتماد على العلاقات الإنسانية الايجابية والتحفيز على العطاء المستمر.

ولأهمية كل من القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي في المنظمة حاولنا أن نسلط الضوء على واقع القيادة

التحويلية و أثرها على سلوك العاملين.

1-مشكلة الدراسة:

يعد توجيه السلوك التنظيمي للمورد البشري من اجل استثماره وزيادة قدراته لبلوغ أهداف المنظمة هو محور اهتمام القادة التحويليين الذين يبحثون عن الأفضل في الأداء من خلال رفع ثقة العمال وتحفيزهم وتعزيز كفاءتهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إحساس العامل بالولاء والانتماء للمنظمة والاهتمام بدوافعه وحاجاته فالمشكلة هنا كيف يتم دراسة هذا السلوك والتعامل معه بالكيفية الصحيحة من طرف قائد المنظمة.

ولأهمية كل من القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي في المنظمة نطرح الإشكالية التالية:

➤ ما هو تأثير القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي في مركز البحث العلمي؟

ويتفرع عن هذه المشكلة العامة تساؤلات فرعية تتمثل في:

✓ ما مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في المركز؟

✓ ما مستوى السلوك التنظيمي السائد في مركز البحث؟

✓ ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي؟

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي, الدفع

الإلهامي, الاستشارة الفكرية, الاعتبار الفردي) على السلوك التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على السلوك التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05.

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للدفع الإلهامي على السلوك التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05.

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على السلوك التنظيمي عند مستوى معنوية 0,05.

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على السلوك التنظيمي . عند مستوى معنوية 0,05.

3-أسباب اختيار الموضوع:

التعرف على أنماط القيادة المتبعة في المنظمة.

الكشف عن مستوى رضا العامل لنمط القيادة السائد.

الفرق بين آثار القيادة المتبعة على السلوك التنظيمي والقيادة التحويلية.

معرفة نتائج تطبيق نمط القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي بالنسبة للمنظمة.

4-أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة ما يلي :

- 1- الكشف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين ومدى ممارستهم لها.
- 2- معرفة أي الأبعاد للقيادة التحويلية أكثر تأثيراً على توجيه السلوك التنظيمي والسيطرة عليه.
- 3- التعرف على السلوك التنظيمي داخل المنظمة.
- 4- الكشف عن العلاقة بين سلوك القادة التحويليين والسلوك التنظيمي في المنظمة.
- 5- تقديم بعض المقترحات المساهمة في دعم القيادة التحويلية للارتقاء بالسلوك التنظيمي.

5-أهمية الدراسة

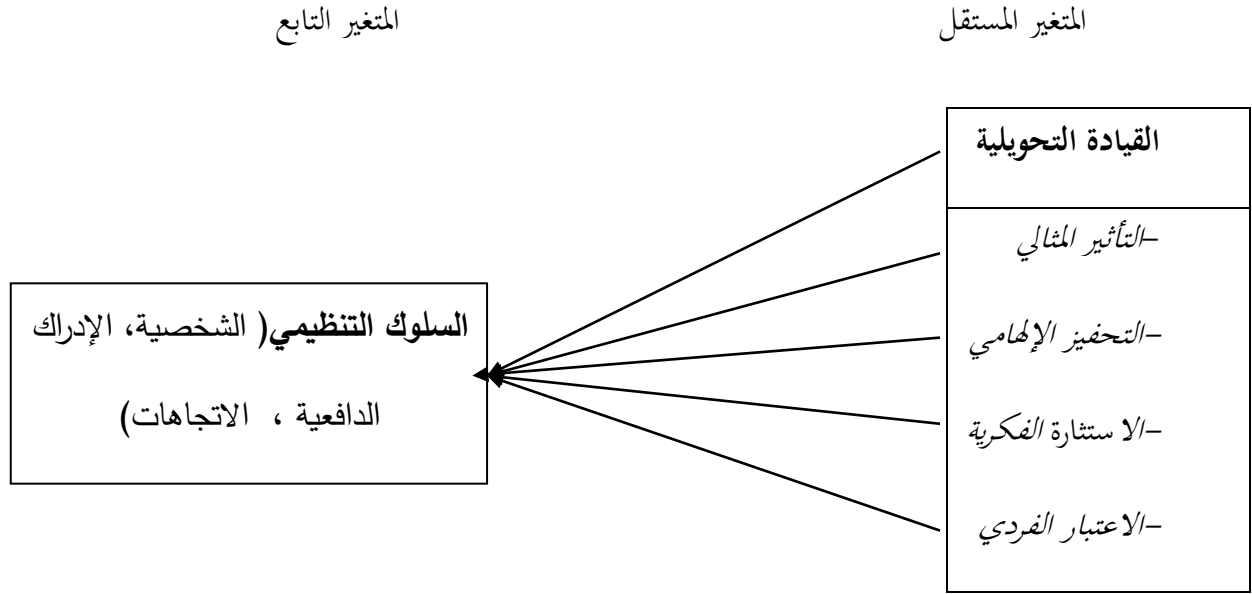
استمدت الدراسة أهميتها من ما يلي:

- 1- أهمية القيادة التحويلية باعتبارها أسلوب قيادي حديث لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.
- 2- دور القيادة التحويلية في التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم من اجل الهدف العام والتميز.
- 3- دراسة السلوك التنظيمي لأهميته في فهم ومعرفة دوافع العمال واتجاهاتهم لتحقيق استمرارية وبقاء

المنظمة.

6- نموذج الدراسة

يبين الشكل رقم 01 نموذج الدراسة الذي يوضح أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد السلوك التنظيمي.



المصدر من إعداد الطالبة الاعتماد على الدراسات السابقة

7- التعريفات الإجرائية

من خلال الاطلاع على مصادر المعلومات المتمثلة في الكتب، المجالات بالعربية والأجنبية، المواقع

الالكترونية، توصلنا للتعريفات الإجرائية التالية:

- القيادة التحويلية: هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل، وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمؤسسة ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل

الجماعي المنظم وبناء فرق العمل ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحيحة تقوم على التفاهم والحوار

البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها.¹

- **التأثير المتألي:** وهو البعد الذي يصف سلوك القائد الذي يحضأ بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، واعتباره المثل الأعلى بحيث يقوم الآخرون بتقليده والانصياع برغبة لكل مطالبه.

- **التحفيز الإلهامية:** وهو البعد الذي يتضمن الهام الإلتباع واستشارة همهم وإذكاء الحماس لديهم نحو الانجاز وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي في عمل الإلتباع واستشارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية.

- **الاستشارة الفكرية:** البعد الذي يبحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل.

- **الاعتبارية الفردية:** البعد الذي يظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتماما خاصا لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.²

- **السلوك التنظيمي:** أسلوب تفكير العاملين وإدراكهم لشخصياتهم ودوافعهم للعمل ورضاهم الوظيفي واتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في الوقت نفسه.³

¹ نوال حسين جميل السيادة، رائد محمد تيسير، زعي محمد الزعي، القيادة التحولية وأثرها على فعالية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد 11، 2015، ع1، ص15.

² نوال حسين جميل السيادة، رائد محمد تيسير، زعي محمد الزعي، المرجع السابق، ص 26.

³ نوال حسين جميل السيادة، رائد محمد تيسير، زعي محمد الزعي، مرجع سابق، ص26.

8-الدراسات السابقة

أولا الدراسات الخاصة بالمتغيرين

دراسة نوال حسين جميل السيادة، رائد محمد تيسير، زعي محمد الزعي، القيادة التحويلية وإثرها على فعالية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد اثر القيادة التحويلية على فاعلية السلوك للعاملين ومدى تبني المستشفيات للقيادة التحويلية، وخلصت الدراسة إلى تعزيز الاعتماد على نمط القيادة التحويلية للأثر الهام على سلوك العاملين من خلال الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية المؤدية إلى رفع التحفيز والارتقاء إلى أعلى المستويات.

ثانيا الدراسات الخاصة بالقيادة التحويلية:

1- دراسة: أ.د صالح عبد الرضا رشيد، زينب حميد مزهر، دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة

الذاتية، دراسة استطلاعية لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية.

ركزت الدراسة على إيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام وبين الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية فيها والتعامل مع متغير القيادة التحويلية بإبعادها الأربعة باعتبار متغير مستقل، والمتغير التابع الكفاءة الذاتية باعتبارها أحادي البعد، وتم التوصل إلى وجود علاقة بينهما أن القيادات الجامعية التي لديها مستوى عال من ممارسات القيادة التحويلية يمكن أن تتنبأ بوجود مستوى عال من الكفاءة الذاتية.

2- دراسة: حسن علي الزعي، اثر القيادة التحويلية في الصراع التنظيمي.

كانت الدراسة تهدف إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في الصراع التنظيمي في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، حيث اعتمدت 4 إبعاد، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي.

3- دراسة gumusluoglu et lisev 2009: هدفت الدراسة على تبيان اثر القيادة التحويلية

على كل من الابداع والابتكار على المستويين الفردي والتنظيمي على الترتيب وظهرت ان هناك علاقة ايجابية بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والتابع (الإبداع) من خلال تمكين الأفراد العاملين.

4- دراسة Verda Khar et al بعنوان: Relationship of leadership styles,

employees comitment and organization performance (A study or customer support representatives).

ركزت على معرفة العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية وأداء المنظمة وتوصلت نتائج الدراسة انه يوجد اثر

ايجابي لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية على أداء المنظمة وان الالتزام التنظيمي للمرؤوسين يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي

1- دراسة احمد سمير نايف الثابت: عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على

السلوك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية.

من خلال هذه الدراسة فانه يوجد اثر لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي, الاتصال, الثقافة, نمط

القيادة, التطور التكنولوجي) على مستوى سلوك العمال.

2- دراسة يوسف عنصر و ناجي لتيتم أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس و تشكيل

سلوك العمال التنظيمي

ركزت الدراسة على تحديد المحددات السوسولوجية و السيكولوجية التي تؤثر تأثير بالغ في بناء و تشكيل

سلوكيات العمال التنظيمية و التي يتوجب على العمال التقيد بها

رابعا التعليق على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة توصلنا إلى

- ✓ هناك اتفاق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية فيما يخص الجانب النظري للقيادة التحويلية،
- ✓ هناك اتفاق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية فيما يخص الجانب النظري للسلوك التنظيمي.
- ✓ هناك اختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية فيما يخص وقت و بيئة الدراسة .
- ✓ هناك اختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية فيما يخص اثر القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي .
- ✓ الاستفادة من الدراسات السابقة تكمن في بناء فكرة الدراسة.

9 هيكل الدراسة

تتمثل خطة البحث في فصلين : الأول نظري والثاني تطبيقي .

- تعرفنا في الفصل الأول على عموميات حول القيادة التحويلية من مفاهيم، أهمية، أهداف مراحل، تحديات، أبعاد أيضا ناقشنا أساسيات حول السلوك التنظيمي من تعريف، أهمية، أهداف، عناصر، أبعاد وعلاقة كل بعد بالسلوك التنظيمي ثم حاولنا إن نبين مدى تأثير القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي.
- أما الفصل الثاني فتناولنا دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وشبه الجافة لنسقط الجانب النظري على المركز ونبين مدى تطبيق القيادة التحويلية ودراسة سلوك العمال باختلاف أعمارهم، أجناسهم ، ومؤهلهم العلمي ووظائفهم، ومدى تأثير القيادة السائدة على سلوك العمال.

الفصل الأول

مدخل عام حول القيادة التحويلية والسلوك

التنظيمي

تمهيد

تحتاج المنظمة إلى موارد بشرية تعمل بكفاءة ، و فعالية باعتبارها رأس مال فكري يجب تحفيزه ، و تنمية قدراته، و للسيطرة على سلوك هذا المورد لا بد من قيادة فعالة تستغله استغلال امثل، من خلال الاهتمام بمشاعره و الاعتراف بمحاجاته ، و قدراته و توجيه سلوكه و التأثير عليه.

فالقيادة التحويلية ، ووحدها قادرة على بناء علاقة تفاعلية بين الرئيس و المرؤوسين ، و التفاعل مع دافعية الأفراد للأداء، و معرفة اتجاهاتهم من خلال تنمية قدراتهم وتحفيزهم ، و تعزيز الثقة فيهم و تشجيعهم على الإبداع و البحث على رؤية مستقبلية للمنظمة و التغيير.

وسنفضل هذا الفصل النظري الخاص بالقيادة التحويلية و السلوك التنظيمي إلى ثلاثة مباحث

المبحث الأول أساسيات حول القيادة التحويلية

المبحث الثاني مفاهيم حول السلوك التنظيمي

المبحث الثالث القيادة التحويلية وتأثيرها على السلوك التنظيمي

المبحث الأول أساسيات حول القيادة التحويلية

يرتكز مفهوم القيادة عموماً على القدرة في التأثير على فرد معين أو مجموعة من الأفراد، وذلك لأجل نيل تعاونهم وتحفيزهم على العمل بالكفاءة المطلوبة، وقد اختلف الباحثون في تحديد طبيعتها، فهناك من يرى القيادة بأنها سلوكيات وصفات مرتبطة بالفرد، وهناك من يراها على أنها عملية تفاعلية بين القادة والموظفين.

إن التطورات الحاصلة في الوقت الراهن، قد أثرت على المنظومة الإدارية، وأفرزت اتجاهات حديثة ومتخصصة لمفهوم القيادة، وذلك ما يتجلى في بروز أشكال مستحدثة لها، ولعل أبرزها القيادة التحويلية، وعلى عكس نظريات القيادة التقليدية التي تركز على العمليات المنطقية، فالقيادة التحويلية تؤكد على المشاعر والقيم وترتكز على أهمية السلوك الرمزي.¹

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

في هذا المطلب سنتطرق إلى نشأة القيادة التحويلية ومن ثم عرض أهم المفاهيم الخاصة بها.

أولاً نشأة القيادة التحويلية

وفق الرئيس السابق للولايات المتحدة الأمريكية Dwight Eisenhower فالقيادة تتمثل في "القدرة على تحديد ما يجب القيام به، ثم حث الآخرين على القيام بذلك"²، وتعتبر نظرية القيادة التحويلية من النظريات الحديثة التي أفرزها تطور مفهوم القيادة، حيث تمكنت هذه النظرية من تقديم مفهوم شامل للقيادة والذي يركز على الجوانب النفسية، والفكرية والاجتماعية التي ينبغي أن يتصف بها القائد هدف التأثير في المرؤوسين وفي

¹ YUKL, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. The Leadership Quarterly. [Online]. 1999, vol. 10, Issue. 2. P. 285. available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000132> (visited 15/02/2019)

² A. Rui Gomes. Transformational Leadership: Theory, Research, And Application To Sports. *Contemporary topics and trends in the psychology of sports*. 2014, New York: Nova Science Publishers. P.3

أهدافهم ودوافعهم،¹ وقد أصبحت القيادة التحويلية Transformational leadership التي بدأها James MacGregor Burns سنة 1978 و Bernard M. Bass سنة 1985،² أصبحت مفهوما شائعا للغاية في مجال القيادة المعاصرة.

فقدم bass ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية الكاريزما التشجيع الإبداعي الاهتمام الفردي، وبعد عام أضاف عنصرا رابعا الدافعية المستوحاة، كما قدم باس وافيلو نموذجا أكثر حداثة للقيادة الإجرائية و التحويلية يتضمن سبعة عناصر لهما.

ثانيا مفهوم القيادة التحويلية

وردت العديد من التعريفات لهذا المصطلح نذكر منها تعريف Bass، حيث عرفها على أنها مستوى من التعاطي بين القائد والأتباع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير، بحيث ترفع من التفاعل والتغيير لدى القائد والأتباع في آن واحد.³

ويمكن تفعيل القيادة التحويلية عندما يوسع القادة مصالح موظفيهم ويرفعونها، وبالتالي تتعدى نظرة الموظفين من الحرص على مصالحهم الشخصية إلى العمل لصالح المجموعة.

وفي تعريف آخر، تركز القيادة التحويلية على قدرة القائد في إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق

¹ بن عبد الرحمان، الطاهر. القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين. مجلة العلوم الإنسانية. [على الخط]. 2011. ع. 35، ص. 158. متاح على: <http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/507/614> (تاريخ الزيارة 2019/02/18)

²A. Gregory Stone et All. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*. [Online]. 2004, vol. 25, Issue. 4. P. 349. available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730410538671> (visited 15/02/2019)

³ صبري، ماهر. القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد. 2009. ع. 78، ص. 105.

أهداف المنظمة.¹ كما تم تعريف القيادة التحويلية على أنها قيادة إلهامية محفزة فكريا، ومراعية لمشاعر الأفراد، حيث يعمل القادة على مساعدة الأفراد على تجاوز مصطلحتهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة الأكثر اتساعا، وهم يلهمون الآخرين برؤيتهم ويخلقون الإثارة بحماستهم.²

تأسيسا على ما سبق من مفاهيم، يمكن اعتبار القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين، وطبيعة السلوك المستخدم لتحقيق هذا التأثير بطريقة مثالية، بحيث يشعر المرؤوسون بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام تجاه القائد.

المطلب الثاني: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية

نظرا للدور الهام للقيادة التحويلية نتطرق في هذا المطلب إلى أهميتها وأهم مبادئها.

أولا أهمية القيادة التحويلية

أصبح نموذج القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة أهمية رغم توفر أكثر من 200 نموذج، وتعد القيادة التحويلية عاملا في غاية الأهمية على المستويين الجزئي (الفردية) والمجتمعي (الكلية)، وتبرز أهمية القيادة التحويلية في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، ويمكن تحديد أهميتها بشكل مفصل في النقاط التالية:

القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم، كما تعمل على إيجاد مجموعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

¹ الغزالي، حافظ عبد الكريم. أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردني. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن، 2012. ص 25.

² الزغبي، حسن علي. أثر القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي. [على الخط]. 2014. متاح على <https://www.researchgate.net/publication/260794533> (تاريخ الزيارة 2019/02/14)

الفصل الأول مدخل عام حول القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي

صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة و المنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين.

تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعال في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، الأمر الذي جعلها صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.¹ وهناك من يقول بأن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل:

✓ البيئة المضطربة السريعة التغيير.

✓ المنافسة العالمية.

حيث تمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز، وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام، ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.²

ثانيا مبادئ القيادة التحويلية

اختلف الباحثون حول تحديد مبادئ القيادة التحويلية، فمنهم من حددها في 8 مبادئ ومنهم من حددها

في 10 مبادئ، على النحو الموالي:

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص. 21.
² سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية- دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، جامعة بغداد، العراق، ص. 114.

الفصل الأول مدخل عام حول القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي

- ✓ اعتبار المنظمة كنظام يشمل عدة عناصر متفاعلة مع الأفراد ومتراصة فيما بينها، وهنا ينبغي على القائد التحويلي تبني وتطوير نظم إدارية فاعلة لتحسين عملياته الإدارية .
- ✓ إيجاد خطة للمنظمة وإبلاغ الآخرين بها، وذلك بتبني إستراتيجية معينة لاستغلال الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ إيجاد نظام إداري للمنظمة لكونها نظاما موحدا، مما ينبغي في هذا الشأن استبعاد الأساليب الإدارية القائمة.
- ✓ تدريب وتطوير كل العاملين، لكون جميع العاملين مسئولين عن تطوير الأداء في المنظمة، وهم جميعا في حاجة للمعرفة والتطور والارتقاء لتحسين الأداء.
- ✓ التمكين لأفراد ومجموعات العمل في المنظمة، وهنا يمنح القائد التحويلي الأفراد العاملين شيئا من الحرية فيما يتعلق باختيار الإجراءات التي يرون أنها مناسبة لتطوير العملية الإدارية.
- ✓ التقييم المستمر للعمليات الإدارية، حيث يعمل القائد التحويلي على تقييم الأداء من خلال تقييم المدخلات والأنشطة والمخرجات لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ مكافأة العاملين على التحسين المستمر، وذلك من خلال إيجاد نظام فاعل لتقدير من يبذلون الجهود من أجل مصلحة المنظمة .
- ✓ تشجيع التغيير المستمر، فمن مسؤوليات القائد التحويلي بث روح التغيير والتطوير بشكل مستمر حفاظا على إنجازات المنظمة.¹

¹ الحراسي، حارب بن محمد بن علي . القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم . رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية . كلية العلوم والآداب . جامعة نزوى . عمان، 2017 . ص. 16-17

المطلب الثالث: عناصر القيادة التحويلية وأبعادها

للقيادة التحويلية عدة عناصر و أبعاد نستعرضها فيمايلي

أولا عناصر القيادة التحويلية

تتوفر العديد من العناصر للقيادة التحويلية، والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

شكل رقم (02): يبين عناصر القيادة التحويلية



المصدر ماهر، صبري، مرجع سابق، ص 108

من خلال ما جاء في الشكل السابق، تتكون القيادة التحويلية من 12 عنصر، ولكل عنصر أهمية بالغة

بداية من صياغة الرؤية وصولا إلى التعبير عن الثقة، فكل هذه العناصر تمكن القيادة التحويلية من تحقيق الأهداف

المنشودة للمنظمة.

ثانياً أبعاد القيادة التحويلية

اتفقت أغلب الأبحاث على أبعاد القيادة التحويلية، وتتلخص في الأبعاد التي حددها Bass سنة 1985، وتشمل الكاريزما (والتي أعيدت تسميتها فيما بعد باسم التأثير المثالي) والدافع الملهم والتحفيز الفكري والنظر الفردي،¹ ويمكن شرح هذه الأبعاد في النقاط الموالية.

✓ **التأثير المثالي:** وهو السلوك الكاريزمي الذي يديه القادة من خلال تعبيرهم عن ثقتهم في الرؤية التنظيمية وإظهار الشعور بالهدف، مع إظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والتأكيد على الانجاز، وتجنب إساءة استخدام السلطة، ويشير إلى قابلية القائد على بناء و تعزيز ثقة الأتباع به وبدون هذه الثقة فإن أي محاولة من قبل القائد للتغيير قد تخلق حالة من مقاومة التغيير لدى هؤلاء الأتباع، وهذا ما يدفع الأتباع إلى الإيمان بمثل هذا القائد ويشعرون بالفخر لارتباطهم معهم و ينتقون بأنه بمقدوره أن يتغلب على المعوقات.²

✓ **التحفيز الإلهامي:** ويتضمن إشراك القادة في محاولة الهام أتباعهم، من خلال تحفيزهم على أن يكون لديهم رؤية تنظيمية ملتزمة، ويتحدثون بتفاؤل وحماس، كما أنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين و استخدام الرموز لتركيز الجهود و التعبير عن الأهداف بطرق بسيطة، حيث أن القائد التحويلي يعمل على أن يثير في نفوس المرؤوسين حب التحدي و يذكي فيهم الحماس وروح الفريق وإشراكهم في رسم الرؤية المستقبلية فهو يعد الهام للمرؤوسين ويلهمهم بالولاء له وللمنظمة.³

¹ALANNAH, E Rafferty, Mark, A Griffin. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*. [Online]. 2004, vol. 15, Issue. 3. P. 330. available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984304000207> (visited 15/02/2019)

² صالح عبد الرضا، الرشيد وزينب، حميد المزهر. دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية. جامعة القادسية. ع. 2. 2018. ص. 450-482.

³ الزعبي، حسن علي، مرجع سابق.

✓ **الاستشارة الفكرية:** يشجع ويحفز القادة التحويليين أتباعهم على تجريب مناهج جديدة وتحدي الافتراضات الحالية، وإعادة تشكيل المشاكل لإيجاد حلول جديدة، وتتم من خلال قيام القائد التحويلي بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية والأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات و عدم السماح بتوجيه النقد العلي في حالة الفشل و قبول الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.¹

✓ **الاعتبار الفردي:** ويتجلى في العلاقات الشخصية بين القادة والأتباع، حيث يظهر القادة الثقة والدعم للمرؤوسين، ويستثمرون في مهاراتهم وقدراتهم ويهتمون باحتياجاتهم، وكذا يظهرون التقدير لعملهم.²

إذن فالقادة التحويليين هم من يقدمون الاهتمام الشخصي لتعزيز التنمية عبر التفكير الفردي، ويسهرون على تحقيق أساليب جديدة في العمل، كما يشجعون على إتباع طرق جديدة لحل المشكلات وتوفير التدريب للمرؤوسين من خلال التحفيز الفكري.³

فيهتم المرؤوسين ويدرك الفروقات الفردية بينهم و يتعامل مع كل فرد وفق ظروفه الخاصة و بصفة مستقلة و يحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه و بين المرؤوسين .⁴

ويفوض بعض مهامه لتنمية قدراتهم و يهتم بمحاجات الأفراد بهدف تطويرهم و الارتقاء بمستوى أدائهم.

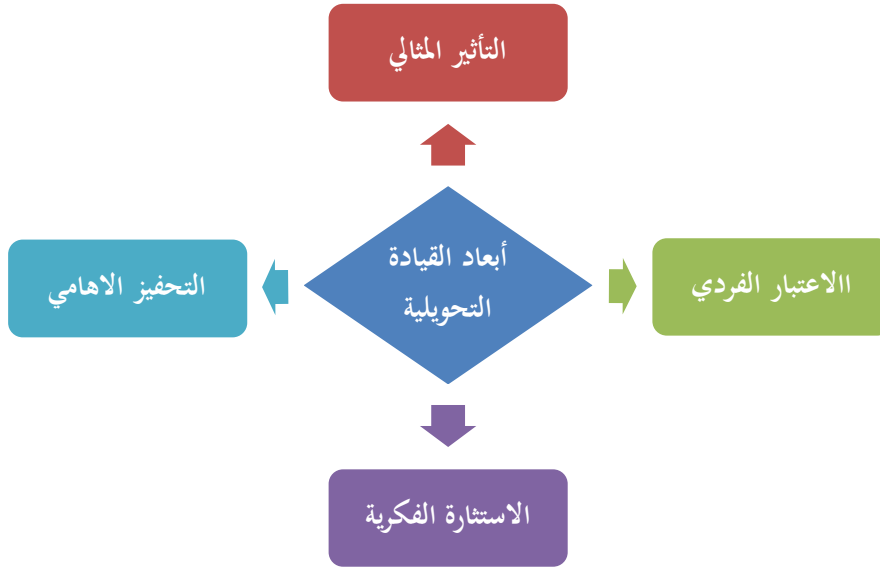
¹ الزعبي، حسن علي. المرجع السابق.

² الحسيني، سوسن. البتاجي، إبراهيم. **القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق**. مركز البيان للدراسات والتخطيط. 2016. ص. 6.

³ NIELSEN K. et All. The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*. [Online]. 2008, vol. 63, Issue. 5. P. 467. available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2648.2008.04701.x> (visited 15/02/2019)

⁴ الزعبي، حسن علي. المرجع السابق.

شكل رقم 03: الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية



1

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الرابع: متطلبات ومهارات القيادة التحويلية ومراحل بنائها

تمر القيادة التحويلية بعدة مراحل لبنائها كما تتطلب مهارات و تستلزم متطلبات لقيامها في المنظمة نذكرها

في هذا المطلب.

أولا متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية.

تستلزم القيادة التحويلية مجموعة من المهارات والمتطلبات حتى يستطيع القائد التحويلي القيام بالدور المنوط

به، وتشمل هذه المتطلبات:¹

✓ الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.

✓ التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.

✓ استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.

¹ سامي عايد ابو هدايف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير في

أصول التربية ، كلية التربية جامعة الازهر بغزة، 2011، ص85

الفصل الأول مدخل عام حول القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي

- ✓ تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند العاملين.
- ✓ تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة
- ✓ وإلى جانب المتطلبات المذكورة سلفاً، وجب أن يتميز القادة التحويليين بمهارات عالية، نذكر منها:¹
 - ✓ القدرة على المبادرة والابتكار والاختراع.
 - ✓ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
 - ✓ القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة.
 - ✓ القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
 - ✓ القدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.
- ✓ كما نذكر²
 - ✓ مهارات الوعي بالذات: وتعني قدرة الفرد على أدراك ذاته
 - ✓ مهارات التنظيم الذاتي: قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها.
 - ✓ مهارات الطاقة الإيجابية: هي النظرة التفاؤلية للفرد المؤدية إلى خلق الدافعية له.
 - ✓ مهارات التكامل والالتزام 'النزاهة': وتعني الثقة، الأمانة والتكيف مع العمل.
 - ✓ مهارات الوعي الاجتماعي: التعاطف، الاتصال والوعي باحتياجات الآخرين.
 - مهارات العلاقات الإنسانية: التعاون والمساهمة في حل النزاعات والقدرة في التأثير على الآخرين.

¹ محمد يزيد حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري 'دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية'، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص36.

² صالح بن محمد الربيعة، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2010. ص. 45

ثانيا مراحل بناء القيادة التحويلية

من أجل تفعيل القيادة التحويلية في أي منظمة، وجب المرور بخمس مراحل على النحو الموالي:¹

✓ **تطوير الرسالة:** ومن شروط الرسالة أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق، كما وجب أن تستجيب لفرص المنظمة وتحدياتها.

✓ **تشخيص قناعات العاملين:** وتعنى بالتعرف على قناعات العاملين وحاجاتهم وتوقعاتهم، وربطها برسالة المنظمة، الأمر الذي يخلق فهم مشترك بين الإدارة والعاملين، وترسيخ فكرة أن بلوغ هذه الرسالة هي مسؤولية مشتركة بين الجميع.

✓ **تطوير القيادة:** يتم من خلال حث العاملين على الدفاع عن رسالة المنظمة والولاء لها من أجل تحقيقها.

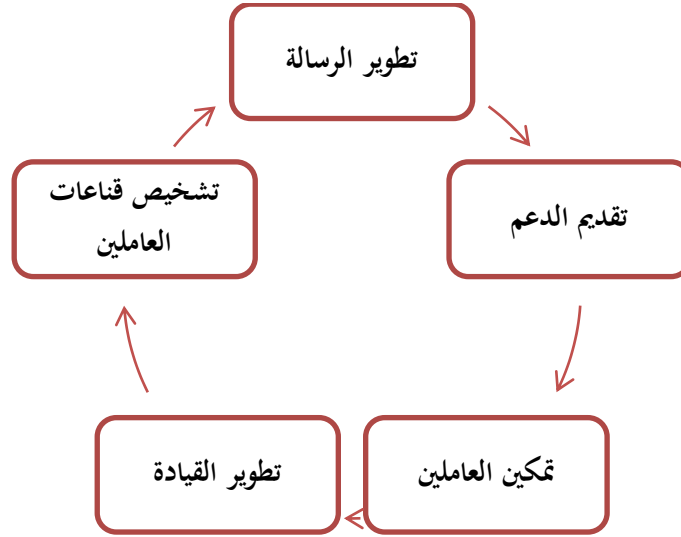
✓ **تمكين العاملين:** يتم تمكين العاملين لعمل ما هو مطلوب منهم لتحقيق الرسالة.

✓ **تقديم دعم قوي للعاملين:** ويكون ذلك عن كريق الاهتمام بهم وبحاجاتهم.

ويمكن تلخيص أهم مراحل القيادة التحويلية في الشكل الموالي:

¹الغالي، طاهر محسن والصالح، علي أحمد. التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الإستراتيجية والعمليات والمناهج والتقنيات). عمان: دار وائل. 2010. ص. 162-163.

شكل رقم 04: مراحل القيادة التحويلية



المصدر: الغالي، طاهر محسن والصالح، علي أحمد. المرجع السابق، ص 162-163.

المطلب الخامس: خصائص القائد التحويلي ووظائفه

حتى يكون القائد تحويلي لا بد من توفر خصائص معينة و يقوم بوظائف محددة

أولا خصائص القائد التحويلي

تعددت الخصائص التي يتمتع بها القائد التحويلي، ولعل أهمها ما تطرق إليه Tichy و Devanna،

حيث تم تحديد أهم الخصائص في النقاط الموالية:

✓ يرى القائد التحويلي نفسه مطالب بإحداث التغيير، بحيث يتمحور سعيه المهني في تحقيق تميز وتحويل

منظمته إلى الوضع المثالي.

✓ يتميز القادة التحويليين بالشجاعة اللازمة، فهم مستعدون وقادرون على اتخاذ التدابير المناسبة لتحمل

المخاطر ومواجهة حالة التذمر داخل المنظمة.

✓ القادة التحويليين لديهم القدرة على التعلم مدى الحياة، كما أنهم يستفيدون من أخطاء الآخرين، وبالتالي هم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية مواقفهم وسلوكهم ونظرتهم.¹

ثانياً وظائف القائد التحويلي

اتفق أغلب الباحثين على أن وظائف القائد التحويلي تتلخص في النقاط الموالية:

✓ إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة عبر تجميع المعلومات اللازمة، وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لدى الموظفين لزيادة الميزة التنافسية.

✓ إدارة التعقيد: وتعني تعامل القائد مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض أو اختلاف الأهداف.

✓ تحقيق تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: عبر وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي في مختلف المستويات، وكذا تحديد رسالة المنظمة بشكل يعكس التوجه العالمي، إضافة إلى تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

✓ إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل هذه الفرق كافة التخصصات والمستويات الإدارية، كما يجب توفير المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع مثيلاتها عالمياً.

✓ الإشراف على إدارة المفاجآت: على القائد التحويلي أن ينمي قدراته للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوقات الغير مستقرة.

¹ نوال حسين جميل السبايدة، رائد محمد تيسير مساعدة، زعي محمد زعي، القيادة التحويلية ودورها في فعالية سلوك العاملين في المستشفيات الاردنية الحكومية و الخاصة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، ع2015، 1، ص15 .

✓ إدارة التعليم والتدريب المستمر: نظرا لكثرة التغيرات والتطورات التي تواجه مختلف المنظمات، هذه الأخيرة تتطلب قدرات عالية للتعامل معها.¹

المطلب السادس: تحديات القائد التحويلي والفرق بينه وبين القائد العادي

يواجه القائد التحويلي عدة تحديات تحتمها عليه البيئة الداخلية و الخارجية و من هنا يبرز الفرق بينه و بين القائد العادي.

أولا التحديات التي يواجهها القائد التحويلي

أسفرت التطورات المتسارعة في العلوم والتكنولوجيا عن العديد من التحديات التي تواجه القيادات التحويلية، الأمر الذي أوجب مواجهتها، ويمكن تلخيص هذه التحديات في النقاط الموالية:

✓ المنافسة:

تعد المنافسة خاصة تلك المنبثقة عن المنظمات ذات النشاط المشابه من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات، لذلك أصبح لزاما عليها أن تطور نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق عبر خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن.

وبالتالي أصبح لزاما على القائد التحويلي التغلب على تحدي المنافسة، والحفاظ على موقع المنظمة في السوق العالمية ومحاوله تنميته، ويكون ذلك عبر البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق.

¹ سحنون، محمد ياسين. أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد. جامعة دمشق. سوريا، 2016. ص. 37-38

✓ العولمة:

أضحى العالم في العصر الحالي أشبه إلى أن يكون قرية ممدودة الأبعاد، ولمواجهة هذا التحدي وجي على القيادة التحويلية إحداث التحول اللازم لتحقيق فرص التعايش في مناخ مفتوح وشديد المنافسة ومحاولة الإسراع في أداء الأعمال في أقل وقت ممكن.

✓ الاستخدام الأمثل للموارد:

تعد قدرة القيادة التحويلية على الاستخدام الأمثل للموارد أحد التحديات الواجب تجاوزها، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تفعيلها، فعلى القيادة التحويلية عدم ترك أي فرصة تضيق وعدم تبذير أي مورد، مع التأكيد على ضرورة التعامل مع الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

✓ الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة المقدمة هي مقياس التقدم والتميز عند الكثير من المنظمات، بالإضافة إلى أنها من أبرز الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك لكي تتجاوز منتجاتها أو خدماتها الحدود الجغرافية، وبالتالي على القادة التحويليين السعي للحصول على شهادات الإيزو المختلفة.

✓ التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة أحد أكبر التحديات التي تواجه القائد التحويلي في الوقت الحاضر، وبالتالي وجب مواكبة هذا التطور وإدراك أنه أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، كما أن هذه التكنولوجيا يمكن أن تحقق العديد من الميزات كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض الكلفة.

✓ اتخاذ القرارات في بيئة متغيرة:

إن اتخاذ القرارات في هذا العصر يتم في بيئة متغيرة وغير مستقرة، مما يجعل التحدي أمام القيادات التحويلية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل

الفصل الأول مدخل عام حول القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي

مع التحديات بشكل أفضل هذا من جانب، ومن جانب آخر لا يتوقف هذا التحدي على اتخاذ القرارات فقط، بل على مدى توافق القرار مع الخطة الموضوعية والمتمثلة في الرسالة والأهداف والاستراتيجيات.¹

ثانيا مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

يكمن الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي، في النقاط الموضحة بالجدول الموالي:

جدول رقم 01 الفرق بين القائد التحويلي و القائد العادي

الرقم	الأبعاد السلوكية	القائد العادي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
2	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل
4	الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والاعتناع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر
5	الخبرة	الخبرة في استخدام الوسائل المتوفرة و ماهو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليد في أساليب العمل
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية

¹ بن عبد الرحمان، الطاهر. القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز. ماستر: علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر. 2009. ص. 84-86.

الفصل الأول مدخل عام حول القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي

7	التحسس البيئي	لا يلجأ إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن
8	وضوح الألفاظ	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية
9	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهممة والبطولية
10	العلاقة بين القائد والمرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها

المصدر: سناء علي شقارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن - دراسة تحليلية - أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان بلبنان، 2013، ص.76.

المبحث الثاني: مفاهيم حول السلوك التنظيمي

يعتبر المورد البشري من أكثر عناصر الإنتاج أهمية، و عنصر نادر في تحقيق كفاءة، وفعالية الأداء في المنظمة والتي يصعب السيطرة على سلوكه لاختلافات الأنماط السلوكية من فرد إلى آخر في بيئة العمل، ولعدم تجانس هذه الأنماط ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث والاهتمامات حول دراسة السلوك التنظيمي، بهدف تحقيق الانسجام، و التوافق بين الأهداف التنظيمية المرجوة والسلوك الفردي من اجل ضبط الاستقرار و رفع الأداء و تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

لذا يتناول هذا المبحث تعريف السلوك التنظيمي وأهميته وعناصره وأهدافه و مميزاته، وكذلك نماذجه بالإضافة إلى إبعاده.

المطلب الأول: تعريف السلوك التنظيمي وأهميته

تعددت الأبحاث المتعلقة بالسلوك التنظيمي، نظرا للأهمية البالغة له وهو ما سيتم التطرق له في هذا المطلب

أولا تعريف السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي "هو علم وفن الذي يدرس سلوك الأفراد ومحصلة لعلوم أخرى كعلم النفس والاجتماع". الدراسة المنظمة لاتجاهات والأفعال للأفراد العاملين في المنظمة.¹

وهو ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وأراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.² كما يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه " سلوك الأفراد داخل المنظمات".³

¹ خضير كاظم محمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، ص: 21.

² محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 33.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص: 23.

الفصل الأول مدخل عام حول القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي

ويرى سيزلافيو والاس (Szilagy&Wallace) أن السلوك التنظيمي هو: الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين، ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.¹

يرى الدكتور (عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون) انه: "يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، السلوك الفردي والاجتماعي، السلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي، أما الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع".²

دراسة سلوك، وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم.³

يعرفه Robbins 2003:⁴

بأنه "دراسة المنظمة لاتجاهات ولأفعال الأفراد العاملين في المنظمة كحقل للدراسة يتحرى عن الأثر الذي يحدثه كل من الأفراد و المجموعات، والهيكل التنظيمي في السلوك داخل المنظمات وذلك بقصد تطبيق المعرفة المؤدية إلى زيادة الفعالية التنظيمية، وبعبارة أخرى يهتم حقلًا لسلوك التنظيمي بدراسة السلوك الفردي وسلوك الجماعة و أنماط الهيكل التنظيمي، و فهمها بقصد المساعدة فزيادة الفاعلية التنظيمية.

¹ عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في... الخرطوم، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص: 33.

² عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 20.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص: 31.

⁴ ماجد عبد الهادي محمد مساعده، السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط 1، 2006، ص: 45.

تعريف شامل: السلوك التنظيمي هو الدراسة التي من خلالها يتم فهم سلوك العاملين في المنظمة بما في ذلك أسلوب تفكيرهم وإدراكهم، شخصياتهم، دوافعهم، اتجاهاتهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد وتفاعل هذا السلوك مع البيئة التنظيمية المتواجدين فيها.

ويحلل كامينغ (Cuming) مجال السلوك التنظيمي و أبعاده الرئيسية، انه تحتوي على العوامل التالية¹.

- التأكيد على تأسيس العلاقات السببية.
- الولاء و التعهد للتغيير.
- الاهتمام الإنساني بالفرد.
- الاهتمام بالفعاليات التنظيمية.
- استخدام البحوث و الأساليب العلمية.

ثانيا أهمية السلوك التنظيمي

يمكن السلوك التنظيمي من تحديد مسببات سلوك الفرد و التنبؤ به ، فأهمية السلوك التنظيمي تكمن في معرفة النمط السلوكي للفرد أو الجماعة لتحقيق الرضا عن العمل و من ثم تطوير و تحسين الأداء لتحقيق الكفاءة و الفعالية المرجوة من المنظمة، ونلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

✓ استثمار القدرات والقابليات الفردية و الجماعية بصورة فاعلة في تحقيق أهداف المنظمة الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء².

✓ تفهم السلوك العمالي يساهم مهام القيادة، فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد كثيرا من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرا على سلوكيات المرؤوسين¹.

¹ نوال حسين جميل السيادية وآخرون، مرجع سابق، ص 20.

² خطير كاظم محمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص: 23.

الفصل الأول مدخل عام حول القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي

- ✓ فهم واحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم المختلفة وماتتضمنه من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات منسوبي المنظمة.²
 - ✓ الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ، فغالبا ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثير على الأشخاص شاغلي المستويات الإدارية العليا بينما تؤثر الحوافز المادية ايجابيا في المستويات الإدارية الأقل.³
 - ✓ إن دراسة و تحليل السلوك الفردي و الجماعي في المنظمة من شأنه أن يساعد في بناء أنظمة الحوافز و برامج لتدريب و التنمية و التطوير للموارد البشرية في المنظمة .⁴
 - ✓ معرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظف و إنتاجيته .⁵
 - ✓ توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية و تأثير ا على العاملين .
 - ✓ معرفة الفروقات الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجالا اكبر لوضعهم في وظائفهم المناسبة لهم .
 - ✓ معرفة اتجاهات العاملين و التنبؤ بسلوكياتهم و محاولة توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة التنظيم .
- تعقد الطبيعة الوظيفية البشرية ووجود الاختلافات الفردية في تمييز هذا السلوك مما يتطلب في المنظمة فهم وتحليل الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تناسب مع هذه الاختلافات وهذا يؤدي إلى زيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك.⁶
- إضافة لما سبق فان دراسة السلوك التنظيمي يعتبر:
- ✓ مشوق للدراسة لتعلقه بالعنصر البشري وشخصيتها واتجاهاته.

¹ يوسف.عنصر، ناجي لبيتيم، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، الدراسات والبحوث الاجتماعية، ع 7 جويلية 2014، ص: 129.

² يوسف عنصر، ناجي لبيتيم، مرجع سابق، ص: 130.

³ يوسف عنصر، ناجي لبيتيم، المرجع السابق، ص: 130.

⁴ خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص: 25.

⁵ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص: 42-43.

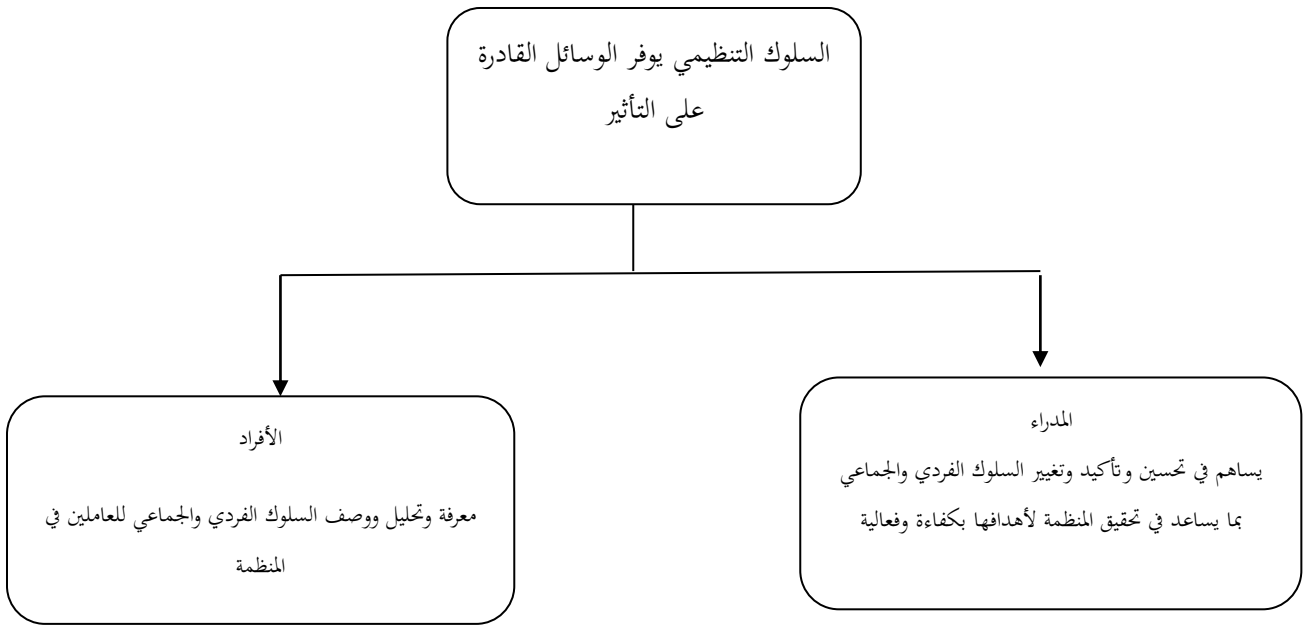
⁶ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، كلية التجارة-جامعة الإسكندرية-، 203، ص. 15.

الفصل الأول مدخل عام حول القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي

✓ مجال السلوك التنظيمي مهم للمديرين وللعاملين ويزيد من فاعليتهم وأدائهم ومنثم رفع مستوى الكفاءة والفعالية في المنظمة.

والشكل رقم 05 يشير إلى دور السلوك التنظيمي في تحقيق الأبعاد التي تستهدفها المنظمة في التطور والتغيير والتحسين المستمر لأداء العاملين لديها من خلال ما يلعبه ذلك السلوك من دور فعال في هذا المجال.

الشكل رقم 05 دور السلوك التنظيمي في المنظمة



المصدر: خيضر كاظم حمود الفريجات, مرجع سابق, ص: 26.

بالإضافة إلى ذلك:¹

✓ تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح.

✓ تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجيم, .طلق بن عوض الله السواط, السلوك التنظيمي المفاهيم – النظرية- التطبيقات, دار الحافظ للنشر والتوزيع, المملكة العربية السعودية, ط 4, 2003, ص: 51.

- ✓ تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بمبدأ السلوك الايجابي.
- ✓ التنبؤ بسلوك العاملين وتوجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة عن طريق التحكم في مسببات ذلك السلوك.
- ✓ تحديد الفروقات الفردية بين الأفراد يساعد على معرفة القدرات و الإمكانيات الإنتاجية لكل فرد، وكيف يمكن تنمية هؤلاء الأفراد وتحسين سلوكهم.
- ✓ هناك العديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه ويمكن إحداث تغيير في المتغير الثاني سلوك الفرد عن طريق التغيير في المتغير الأول الاتجاهات.

المطلب الثاني عناصر السلوك التنظيمي و أهدافه

مما سبق نخلص إلى أربعة عناصر أساسية للسلوك التنظيمي، كما أن دراسته كانت لتحقيق مجموعة من الأهداف نوجز كل منها في ما يلي.

أولا عناصر السلوك التنظيمي

للسلوك أربعة عناصر أساسية: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، البيئة.

✓ **الأفراد:** و هم أهم عنصر في المنظمة فهم يؤثرون و يتأثرون بها سواء كان العمل فردا أو جماعة بصفة رسمية أو غير رسمية كما يختلفون في آرائهم و اتجاهاتهم و شخصياتهم و دوافعهم.

✓ **الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الذي يحدد الإدارات، و الأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة والذي من خلاله يتم تحديد خطوط السلطات الصلاحيات، و الانسياب بين الوظائف من خلال تحديد سلطات الأقسام و حدود أعمالها، و ارتباطاتها تتضح من خلاله الوظائف، و المستويات والاتصالات فتظهر العديد من المشكلات التي تتطلب التعاون و العمل في فريق و التنسيق لتحقيق الأهداف المرجوة.¹

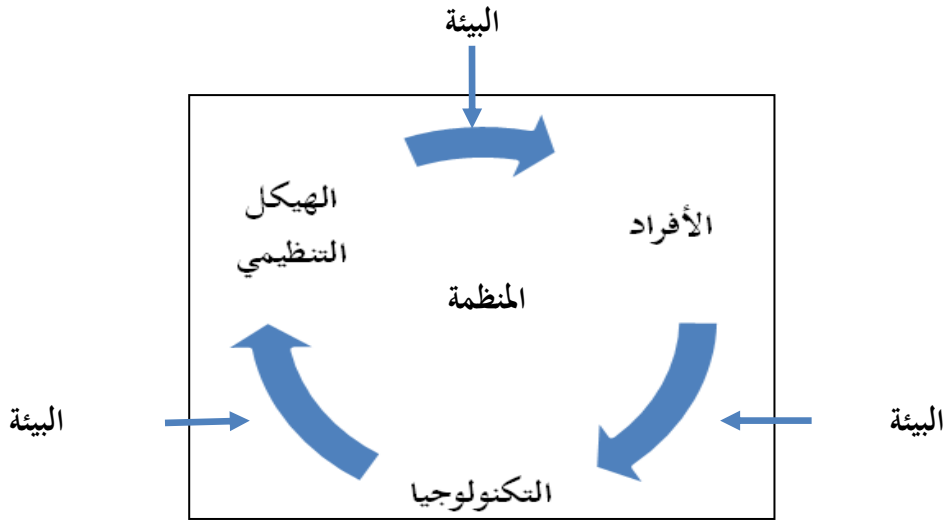
¹ نايف ثابت، أحمد سمير. عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على السلوك التنظيمي في الجامعة الحكومية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. ع. 52. 2017. ص. 190.

الفصل الأول مدخل عام حول القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي

✓ **التكنولوجيا:** تمثل الطرق و الأساليب المستعملة في المنظمة فلها تأثير على الفرد و على المنظمة، كما هي خلاصة الأساليب الآلية و المعرفية التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.¹

✓ **البيئة:** للمنظمة بيئة داخلية والتي تعتبر حجر الزاوية في نجاح أو فشل أي منظمة فهي مرآة الأداء فتؤثر مباشرة على سلوك الفرد وأخرى خارجية ولكل منها تأثير على الفرد وعلى المنظمة.

الشكل رقم 06: العناصر الهامة في السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح، عبد الباقي. السلوك الفعال في المنظمة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004. ص. 37.

ثانيا أهداف السلوك التنظيمي

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد والتعرف على المسببات المؤدية إلى السلوكيات، كما يمكن من

التنبؤ به مستقبلا، وتحديد أهداف السلوك التنظيمي يتم من خلال الإجابة على 3 أسئلة:

- هل يمكن تفسير وتحليل السلوك؟ (التعرف على المسببات).
- هل يمكن التنبؤ بالسلوك؟ التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات).

¹ نايف ثابت، أحمد سمير. المرجع السابق. ص. 190.

- هل يمكن توجيه والسيطرة والتحكم في السلوك؟(من خلال التأثير في المسببات).

✓ **تفسير السلوك التنظيمي:** عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد أو مجموعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف اقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام ذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

✓ **التنبؤ بالسلوك:** يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتمادا على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير إن يتنبأ باستخدامات سلوكية اتجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، إن يتعرف على المداخل التي يكون فيها اقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

✓ **السيطرة والتحكم في السلوك:** يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

الفصل الأول مدخل عام حول القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي

والسلوك التنظيمي يتغلغل في كل وظيفة تقريبا على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لان يشغل عملا في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد له يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.¹

¹ احمد سيد الكردي, مدخل السلوك التنظيمي, مقاله على موقع <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277090> تاريخ الزيارة 2019/03/14.

المطلب الثالث نماذج السلوك التنظيمي ومميزاته

توضح نماذج السلوك التنظيمي كيفية التعرف على الفرد، و سلوكه من خلال تفسير العلاقات المختلفة التي يواجهها الفرد داخل المنظمة كما أن للسلوك التنظيمي عدة مميزات سنتعرض لها في هذا المطلب

أولا نماذج السلوك التنظيمي:

من خلال هذه النماذج يمكن التعرف على الفرد، وسلوكياته بتفسير العلاقات بين المسبب والحاجة والهدف

فهناك 4 نماذج أساسية لتفسير السلوك الإنساني في المنظمة:¹

أ- نموذج السلوك الفردي (النموذج قيد الدراسة)

ب- نموذج السلوك بين فردين

ج- نموذج السلوك الجماعي

د- نموذج السلوك المتكامل.

✓ **نموذج السلوك الفردي:** يفسر هذا النموذج السلوك الإنساني من خلال مبادئ ثلاثة هي:

1- مبدأ السببية: لكل سلوك سبب يساعد على تفسير سلوك الفرد، ولا بد من البحث عن مسببات هذا

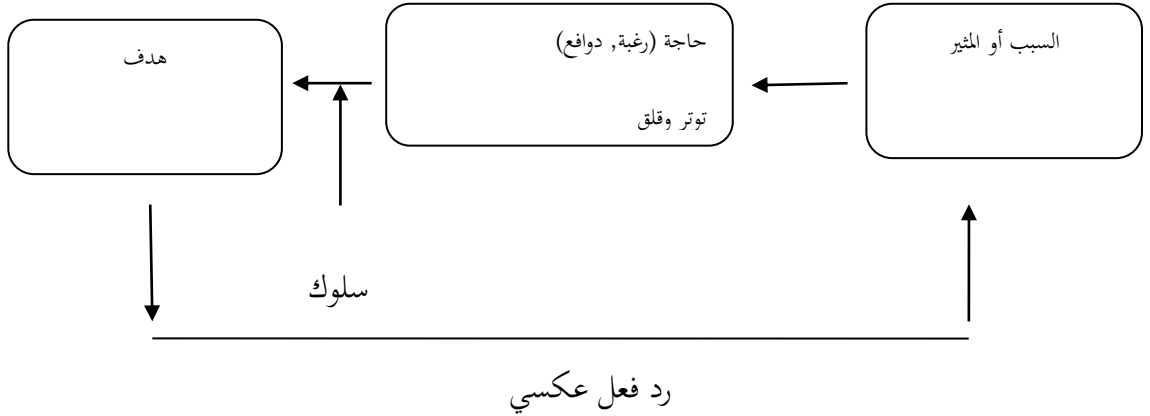
السلوك.

2- مبدأ الحاجة أو الدافع: بمعنى أن هناك حاجات أو رغبات أو دوافع محرّكة لهذا السلوك.

3- مبدأ الهدف: ينتهي السلوك الإنساني بتحقيق الهدف المرجو.

¹.صلاح الدين محمد عبد الباقي, مرجع سابق, ص: 38

الشكل (07): نموذج السلوك الفردي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي, مرجع سابق , ص 37

لكل سلوك الفرد سبب وهذا السبب ناتج عن حاجة أو دافع ينتهي هذا السلوك بتحقيق الهدف.

✓ نموذج سلوك الجماعة: يركز هذا النموذج على تفاعل كل فرد في الجماعة من بقية الأعضاء والسلوك

الفردى يستجيب لمطالب الجماعة السلوكية ويتحدد من خلالها فسلوك الفرد وفقا لهذا النموذج يتكون من

العناصر التالية:

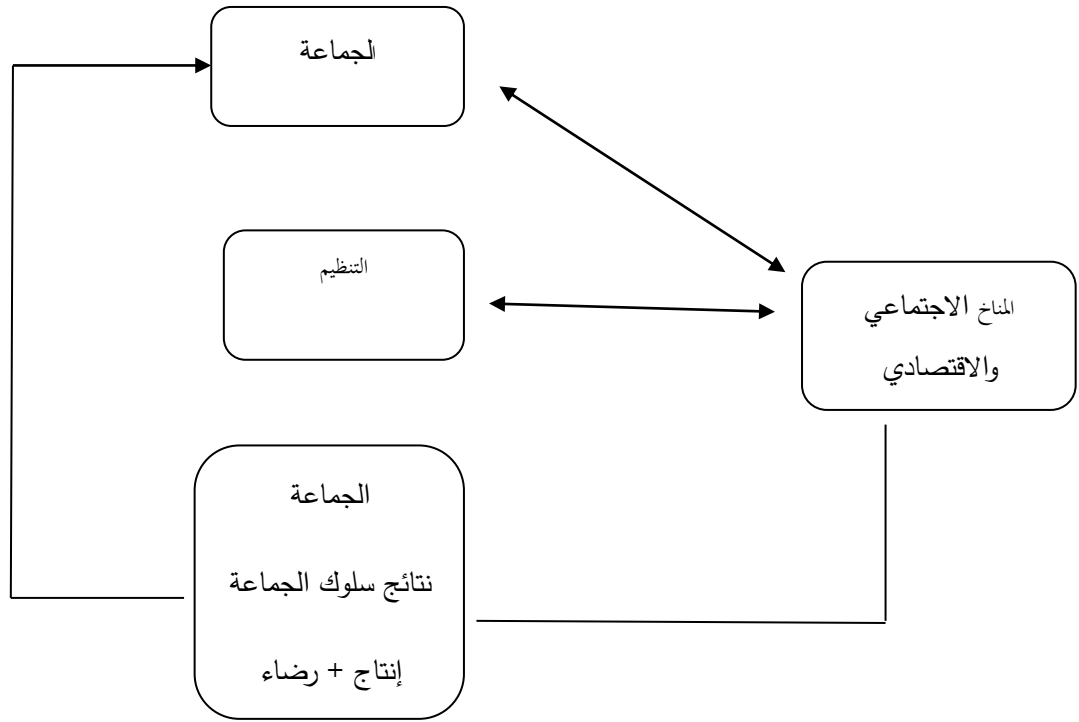
1- الجماعة.

2- المنظمة التي توجد بها الجماعة.

3- المناخ والظروف الاجتماعية.

وتتفاعل هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل.

الشكل 08: نموذج السلوك الجماعي



المصدر صلاح الدين محمد عبد الباقي , مرجع سابق, ص:38.

سلوك الفرد مرتبط بالجماعة ويتفاعل مع أعضائها ومع المنظمة ويتأثر بالمناخ الاجتماعي والاقتصادي مما

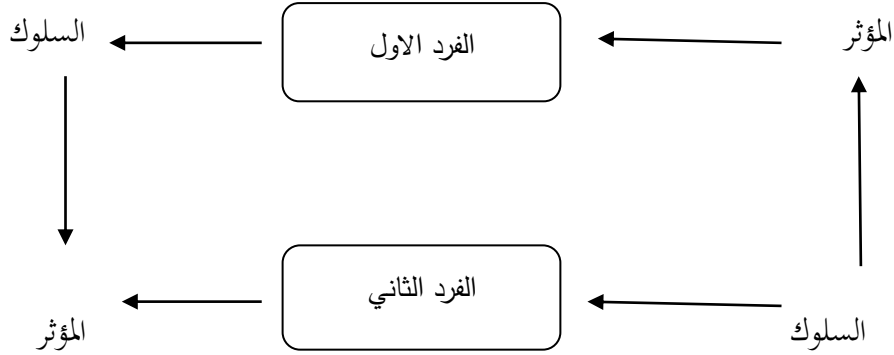
ينجم عنه سلوك ايجابي أو سلبي.

✓ **نموذج السلوك بين فردين:** في هذا النموذج يتبين أن سلوك الفرد يتناثر بسلوك فرد آخر يتعامل

معه، بمعنى سلوك الفرد الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني، فسلوك الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد وإنما

يتأثر بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه: الفرد الأول كان سلوكه حزين فذلك بسبب سلوك الحزن للفرد الثاني.

الشكل 09 نموذج السلوك بين فردين



المصدر صلاح الدين محمد عبد الباقي, مرجع سابق, ص 39.

✓ النموذج المتكامل للسلوك الإنساني: يركز النموذج المتكامل للسلوك الإنساني على ثلاثة مجموعات من

العوامل المحددة للسلوك الإنساني هي:

أ- العوامل الخاصة بالفرد.

ب- العوامل الخاصة بالجماعة.

ج- العوامل الخاصة بالظروف الحضارية والثقافية للمجتمع.

✓ العوامل الخاصة بالفرد: وتتمثل في كل من:

1- الإدراك أو تفكير الفرد: سلوك الفرد وتصرفاته هي نتاج أفكاره وبالتالي تفسير سلوكه من خلال فهم

طريقة التفكير.

2- دوافع الفرد: يتحدد سلوك الفرد من خلال دوافعه وحاجاته ورغباته وبالتعرف على هذه العناصر يمكن

تفسير سلوكه.

3- اتجاهات الفرد: من خلال معرفة اتجاهات ومشاعر الفرد يمكن تفسير سلوكه.

4- خصائص شخصية الفرد: تتكون خصائص شخصية الفرد بحكم الوراثة والخبرات المكتسبة والتي من خلالها يتشكل السلوك الفردي.

✓ **العوامل الخاصة بالجماعة:** بما ان الفرد عضو في جماعات مختلفة كالأسرة، الأصدقاء، زملاء العمل... فهو في تفاعل مستمر معها ويتحدد سلوكه وتصرفاته من سلوكيات وأهداف الجماعة وأفكارها.

✓ **العوامل الخاصة بالظروف الحضارية والثقافية للمجتمع:** إن سلوك الفرد يتأثر بالظروف المحيطة به سواء الثقافية او الحضارية، السياسية، الاجتماعية... فلها تأثير كبير على سلوك الفرد واتجاهاته وبالتالي تؤثر على ظروف العمل في المنظمة.

ثانيا مميزات السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي هو كل ما يصدر عن الفرد من أفعال للمتغيرات التي تحدث له في محيط العمل لذا فهذا السلوك له المميزات التالية:¹

✓ **الهدف المعين:** لكل سلوك هدف خاص، إذا كان سلوكا سويا فهو لتحقيق فائدة أو تلاشي ضررها.
✓ **لكل سلوك سبب:** وهو عبارة عن تفاعل المؤثر وتفسير الفرد لهذا المؤثر فتحدث استجابة معينة هي السلوك.

✓ **لكل سلوك دوافع:** معينة تحرك الإنسان للقيام بها وهو رغبة أو حاجة في الإنسان.

وهناك من يضيف:²

✓ **متنوع:** أي إذا كان السلوك يمكن أن يظهر بأنماط مختلفة ومتعددة وفقا لطبيعة المواقف لما يمر بها الفرد في حياته اليومية.

د. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص: 1.7.
² خضير كاظم محمود فريجات وآخرون، مرجع سابق، ص: 27-28.

✓ مرن: أي أن السلوك يتسم بالمرونة النسبية التي ترتبط بالمواقف المختلفة التي يمر بها الفرد ولذا هذه المرونة تختلف عادة من فرد إلى آخر وفقا لطبيعة الشخصية التي تحدد معالم نمط الذاتى و البيئة المحيطة به, وهنا لا يوجد إطلاقا في التعامل مع المرونة التي يتسم بها سلوك الفرد في المنظمة.

المطلب الرابع: أبعاد السلوك التنظيمي

إن سلوك العاملين بالمنظمات والتي تتميز بعدم الاستقرار له أبعاد كثيرة منها الشخصية والإدراك والاتجاهات و الدوافع.

أولا الشخصية

✓ مفهوم الشخصية

تعد الشخصية أحد المكونات الأساسية للاختلافات بين الأفراد، فهي مجموعة من الخصائص المثيرة والأبعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الأفراد.¹
وتلك الخصائص منها ما هو وراثي وآخر مكتسب.

فمن خلال شخصية الفرد يمكن تغيير سلوكه وتحديد طبيعته ومدى استعداد الفرد للتفاعل وممارسة لسلوك المناسب مع البيئة المحيطة به، يرى بورت أن الشخصية هي التنظيم الديناميكي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسية والجسمية التي تحدد طابعه الخاص في توافقه لبيئته.²

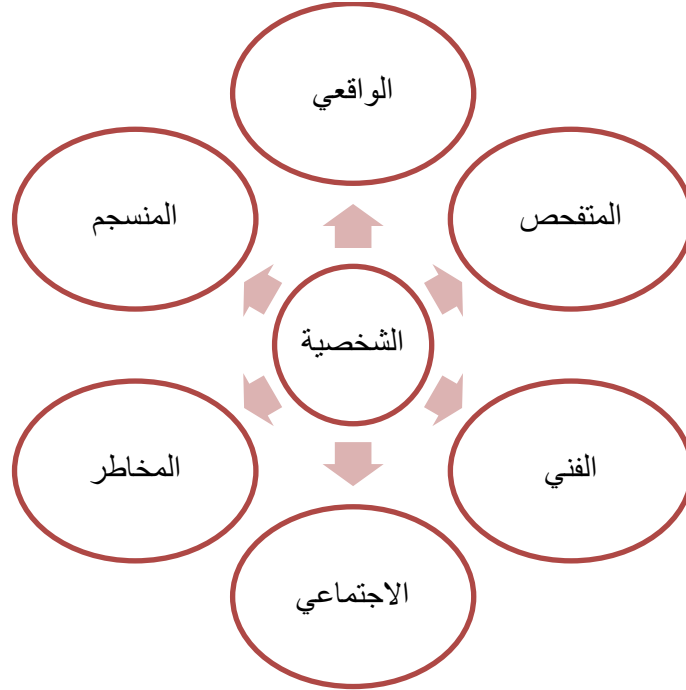
¹ راوية، حسن. مرجع سابق. ص. 34.

² عبد الرزاق رحاحلة، زكريا أحمد العزام. السلوك التنظيمي في المنظمات. ط1، مكتبة المجتمع العربي للشر و التوزيع، عمان، 2011. ص 147.

✓ نموذج الشخصية الإنسانية

تعدد نماذج الشخصية الإنسانية حسب طبيعة كل فرد، والشكل الموالي يوضح ذلك

شكل رقم: 10 نموذج الشخصية الإنسانية

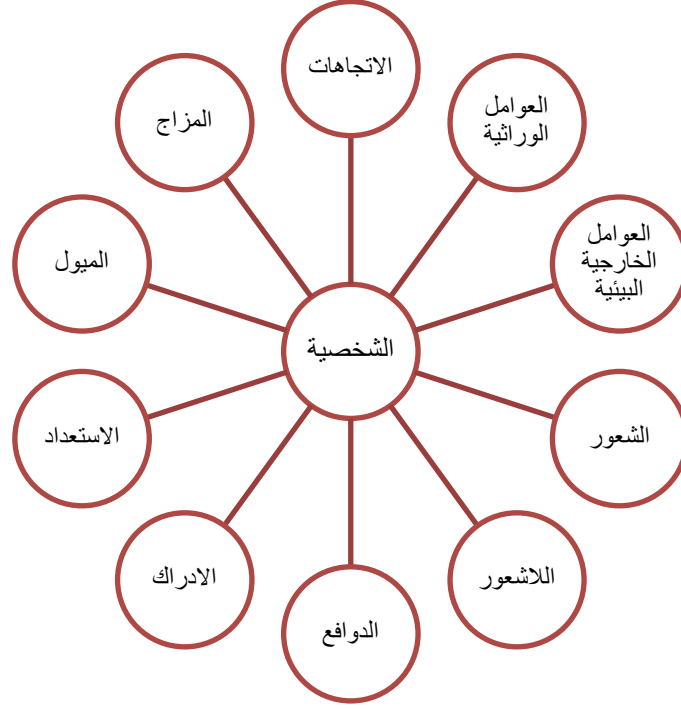


المصدر: خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون. مرجع سابق. ص. 126.

✓ مكونات الشخصية:

هناك عدة مكونات أساسية للشخصية تلعب دورا كبيرا في تكوين شخصية الفرد

شكل رقم: 11 مكونات الشخصية



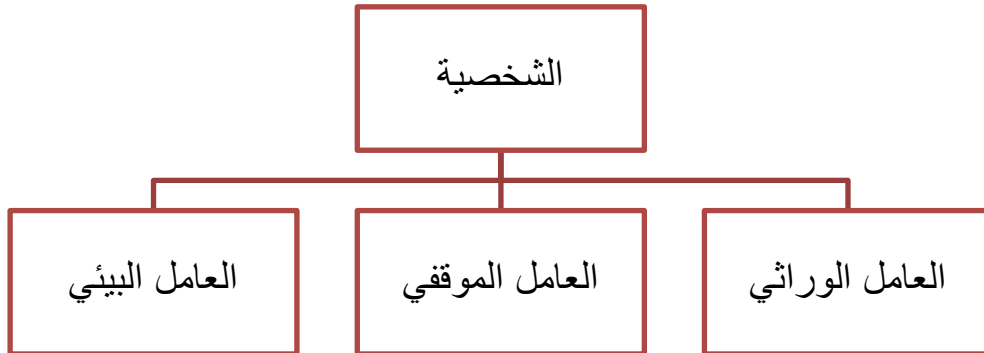
المصدر: خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون. مرجع سابق. ص. 138.

✓ محددات الشخصية:

من أهم محددات الشخصية الإنسانية، العامل الوراثي، العامل البيئي والعامل الموقف، ويمكن تحديد هذه

العوامل في الشكل الموالي.

الشكل رقم 12 محددات الشخصية



المصدر خيضر كاظم لفريجات واللوزي. مرجع سابق. ص. 132.

العامل الوراثي: يتمثل في مجموعة من العوامل البيولوجية و الفيسيولوجية و السايكولوجية (النفسية) و الكروموسومات، وتلعب هذه العوامل أثرا فعالا في تشغيل التكوين الجسمي والملامح العامة والجنس، المزاج

والطاقات والقوة العضلية، والقدرات وغيرها من الملامح التي تشكل البناء التكويني للفرد.¹

فالعامل الوراثي له آثار عميقة على السمات الشخصية للفرد وبالتالي السلوك التنظيمي له في ميدان

العمل.

العامل البيئي: هو الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد، كالأسرة وبالتالي فالعلاقات السياسية

والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والحضارية الموجودة في بيئة الفرد، تحدد نمط شخصيته وملاحظها

وتشكل منعطف لسلوكه التنظيمي.

العامل الموقفى: يظهر العامل الموقفى بعض الخصائص الكامنة في شخصية الفرد، والتي لا تظهر إلا من

خلال موقف معين.²

¹خيضر كاظم لفريجات واللوزي. مرجع سابق. ص. 132.

²راوية، حسن. مرجع سابق. ص. 38.

نلاحظ أن طبيعة السلوك الإنساني لا تتسم بالثبات المطلق، وإنما بالنسبية الواضحة حيث أنه إزاء أي موقف يتخذ القرار الذي ينسجم مع طبيعة الموقف الذي يمر به،¹ فلفهم سلوك فرد ما لابد من الاطلاع على الموقف الذي هو فيه، والذي يمكن (الموقف) أن يتغير من شخصيته.

✓ علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي

إن سلوك الفرد في عمله ناتج عن خصائص شخصيته (معارفه، قدراته، مهاراته، شخصيته) وطبيعة الموقف الذي هو فيه، وبالتالي يتميز الأفراد في ملاءمتهم للعمل حسب ما يمتلكونه من خصائص وقدرات شخصية متوافقة مع هذا العمل.

- تلعب الشخصية دورا مهما في تحديد طبيعة الفرد والتنبؤ بسلوكه نحو مواقف معينة.
- معرفة الشخصية يساعد على التعرف على مصدر التأثير فيها، وهذا يؤدي إلى تغيير السلوك السلبي إلى سلوك ايجابي داخل المنظمة.
- الأفراد ذوي الشخصية التي تميل إلى الانجاز العالي تتوفر لديهم الرغبة في اتمام العمل بنجاح، وبالتالي السيطرة على مشاكل العمل، على أن يكون العمل مناسب لقدراتهم، وتكون المعلومات اللازمة متوفرة لديهم.
- الأشخاص الذين لديهم حساسية للعلاقات الاجتماعية يتميزون بالنجاح في الوظائف الاجتماعية.
- الأفراد الذين تتميز شخصيتهم بالاستقرار والاعتمادية هم مثاليين في تكوين جماعات العمل وتماسكها.
- الأشخاص ذوي شخصية تميل للسيطرة والهيمنة هم من لديهم حب الوصول إلى المراكز العالية والقيادية.

على هذا الأساس، فاختيار الشخصية مهم جدا في تحديد الوظيفة المناسبة للشخص المناسب.

¹ خيضر كاظم لفرجات وآخرون. مرجع سابق. ص. 134.

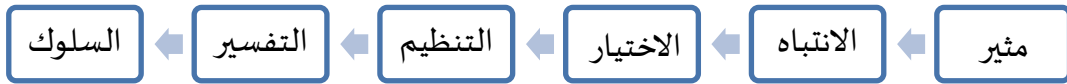
ثانياً: الإدراك

✓ مفهوم الادراك

عملية الإدراك ترتبط بالعملية الحسية، ويعتمد عليها في الحصول على المعلومات اللازمة حول وضع معين.¹ كما يمثل العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها.²

وبالتالي يمكن القول أن الإدراك "هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد".³

شكل رقم (13): يبين خطوات الإدراك



المصدر احمد ماهر مرجع سابق ص 58

✓ خطوات الإدراك

الإحساس بالمثيرات المحيطة: حيث يتعرض الفرد للعديد من المثيرات.

- الانتباه: تتوافر المثيرات بشكل لانتهائي من حولنا، فإذا أراد الفرد أن يتلقى ما حوله من مثيرات فهو يواجه حواسه وينبهها لكي تستقبل هذه المثيرات.

- الاختيار: لا يمكن إدراك كل ما هو حولنا من مثيرات، وبالتالي نوجه حواسنا لاختيار تلك المثيرات التي نهمنا.

¹عبد المعطي، محمد عساف. السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران، 1999. ص 111

²راوية حسن مرجع سابق. ص 55

³احمد ماهر، مرجع سابق. ص 58

الفصل الأول مدخل عام حول القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي

- **التنظيم:** يقوم الفرد بوضع المثيرات في وحدات مستقلة على سبيل التشابه أو التقارب أو التكامل لكي تقدم معنى محدد.
- **التفسير:** بعد اختيار المثير وتنظيمه نقوم بتأويل هذه المدركات إلى معاني
- **السلوك:** هو اكتشاف الفرد لمعاني المثيرات وإعطائها مدلولات وتفسيرات تساعد على التصرف وتوجيه سلوكه في اتجاه معين.
- **الإحساس والإدراك:** إذ يمكن للجهاز العصبي إدراك العديد من المنبهات رغم عدم الإحساس بها، يرتبط الإدراك أحيانا ارتباطا وثيقا بالإحساس، إلا أنه توجد بعض الفروقات بين الإحساس والإدراك.

الجدول رقم 02 الفرق بين الإحساس والإدراك

الإحساس	الإدراك
استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس عملية فيزيولوجية وعصبية. جزء من الإدراك.	أكثر شمول من الإحساس، حيث أنه عملية معرفية ذهنية تنتقي وتختار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للمخ ثم تنظيم هذه المعلومات وتفسيرها وإعطائها معنى.

المصدر محاضرات موسي عبد الناصر. مرجع سابق.

كما أن للإدراك بعدين أحدهما حسي مرتبط بالإحساس، والبعد الآخر معرفي مرتبط بالتفكير والتذكر.

✓ العوامل المؤثرة على الإدراك

هناك مجموعة من العوامل المتعلقة بالمثير نذكر منها

تتأثر عملية الإدراك للأفراد بعوامل عديدة، فمنها ما هو مرتبط ب:¹

¹Koleretkeller. *Marketingmanagement Twielftth*. Edition pretice hell. USA. 2006. P. 58

- المثير

- الفرد

- البيئة الخارجية

- العوامل المرتبطة بالمثير:

حجم الظاهرة أو المثير: لحجم المثير أو الظاهرة علاقة طردية مع القدرة على لفت الانتباه وعمق ودقة

الإدراك.

شدة المثير وقوته: زيادة وقوة شدة المثير الخارجي لها تأثير أكبر في لفت الانتباه والإدراك.

التباين: يقصد به اختلاف المثير عن البيئة التي يتواجد فيها، فكلما كان الاختلاف واضح كانت إثارته

وإدراكه أكبر.

التكرار: يعني تكرار حدوث الموقف باستمرار، يلفت الانتباه أكثر من حدوثه مرة واحدة وبصفة عابرة.

الحركات: حركة المثير وسرعته لها نفس الاتجاه.

- العوامل المرتبطة بالفرد

يمكن حصر بعض هذه العوامل في التالي.¹

الخبرة المتراكمة للفرد: لها تأثير على سرعة إدراك المواقف والصور المختلفة والمتشابهة.

الحاجة الفردية: الحاجة والدافع الفردي لها دور مهم في تحديد مدركات الأفراد ويتم في ضوءها تفسير

المواقف والصور وجلب الانتباه أكثر نحو أي تغيير.

¹ خيضر كاظم لفريجات واللوزي. مرجع سابق. ص. 112.

الفصل الأول مدخل عام حول القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي

الشخصية: شخصية الفرد وخصائصها تلعب دور أساسي في عملية إدراكه، إضافة إلى التركيب الفيسيولوجي والقدرات العقلية والذهنية والاتجاهات والمعتقدات الخاصة بالفرد لها تأثير على مدركاته كما أن هذا التأثير يختلف من شخص إلى آخر.

النسق الإدراكي: أحيانا يكون إدراك الأفراد في نفس المنظمة في صورة متشابهة للمواقف، إلا أن مدركاته متباينة وفق طبيعة المحيط، وبالتالي فالمحيط له دور أساسي في تحديد مدركاته.

- العوامل المتعلقة بالبيئة

هناك جانبين للبيئة أحدهما طبيعي والآخر اجتماعي، فالجانب الطبيعي للبيئة هي المسافات، الأبعاد، المساحات... إلخ. إدراك أو عدم إدراك المثير يتوقف على الاختلاف والتميز فيما بينها، أما الجانب الاجتماعي فهو الخلفية الاجتماعية المحيطة بالمثير التي بإمكانها إضافة معاني جديدة للمثيرات المدركة من قبل الفرد. مثلا: نقد المدير للمرؤوس أمام زملائه، أو لوحده.

وهو ما يؤكد Reitez أن البيئة المحيطة بالمثير الذي يتم إدراكه يكون له أثر كبير على طريقة استقبال

المعلومات.

✓ علاقة الإدراك بالسلوك التنظيمي تتجلى علاقة الإدراك بالسلوك التنظيمي في النقاط التالية:

- أنه أحد المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي.
- يساهم الإدراك في تقليل الصراع التنظيمي
- يساعد في عملية انتقاء الموظفين وترقيتهم
- يؤثر الإدراك على إنتاجية ومردودية الفرد.
- للإدراك أثر على الرضا الوظيفي للعاملين.
- يؤثر الإدراك سلبا أو إيجابا على تقييم الأداء.

ثالثاً: الدافعية

✓ مفهوم الدافعية:

تمثل مجموعة المثيرات الداخلية التي تساعد الفرد على الانجاز وتقدير ما يؤديه من مجهود والمثابرة والالتزام بهذه الأعمال فالدافعية هي تلك القوة التي تحرك وتستثير الفرد كي يؤدي العمل, وتمثل تلك الرغبة للقيام بمهام العمل بكل جدية ومثابرة واجتهاد كما يبرز مدى قدراته ومهاراته في العمل, كما تعرف الدافعية بحسب قاموس علم النفس على أنها صيرورة فيسيولوجية ونفسية مسؤولة في تحرير وصيانة وتوقف سلوك ما, إضافة إلى قيمة الإشباع أو النفور المكتسب إلى مكونات الوسط الذي يمارس عليه السلوك.¹

يعرف ماكلياند Mc cleland وزملاؤه (1953) الدافع للانجاز بأنه يشير إلى استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء.² وبالتالي الدافع هو العوامل التي تشجع الفرد للقيام بعمل معين وبجهد أكبر ومثابرة أعلى.

✓ القوى الكامنة في الذات الإنسانية التي تدعوها إلى الأداء والانجاز المعين بأكثر فاعلية وكفاءة.³

✓ عملية معقدة وشائكة إذ أنها ترتبط بالسلوك الإنساني وتتعامل مع العديد من المتغيرات الشعورية واللاشعورية للذات الإنسانية من اجل إشباع حاجاته المتنامية.⁴

✓ رغبة الفرد في إشباع حاجاته ويشمل 3 جوانب أساسية:

- تنشيط السلوك الإنساني.
- توجيه السلوك الإنساني.

¹ الطاهر بن عبد الرحمان, , القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين مجلة العلوم الانسانية, جامعة قسنطينة, 2011 ع 35, ص 157-168

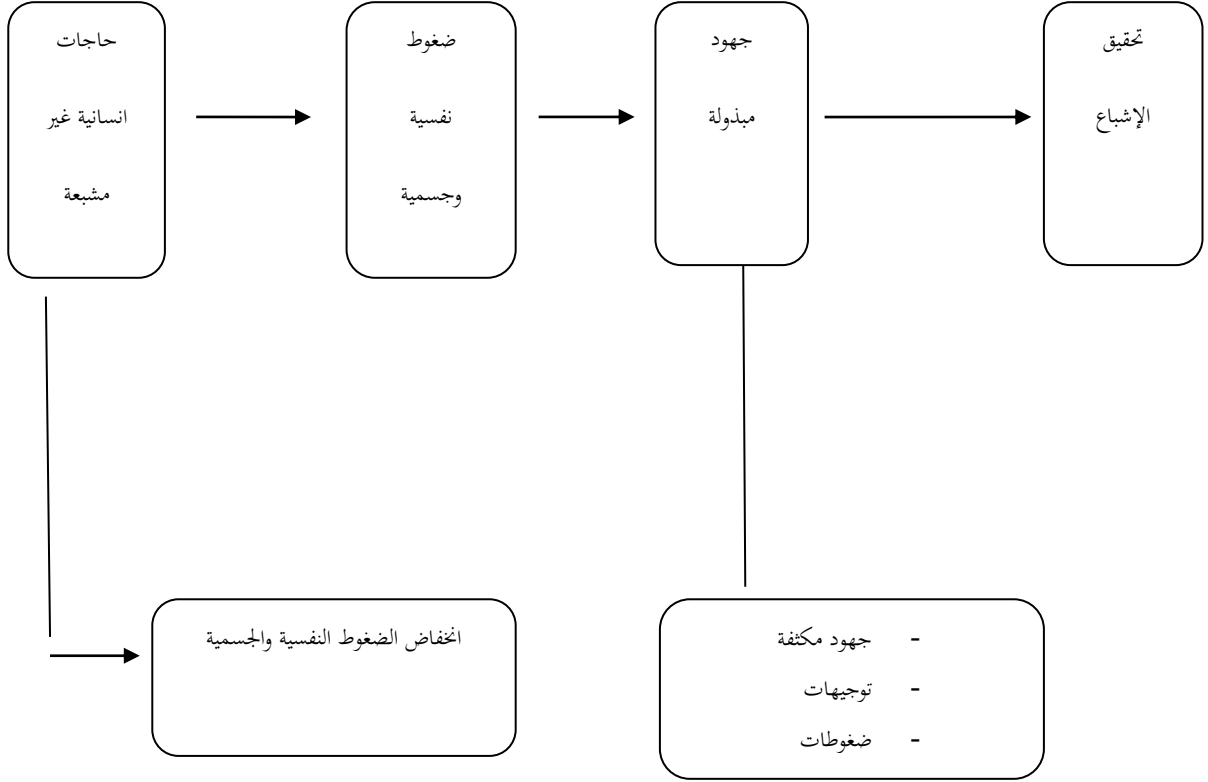
² الطاهر بن عبد الرحمان, مرجع سابق, ص 169

³ خيضر كاظم محمود, السلوك التنظيمي, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, ط 2002, ص 63

⁴ خيضر كاظم محمود, المرجع السابق, ص 63

- المحافظة وتثبيت السلوك في اتجاه معين.

الشكل رقم 14 العلاقة بين الحاجات وعملية الدوافع



المصدر: خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 98.

✓ علاقة الدافعية بالسلوك التنظيمي:

✓ التأثير على إنتاجية الفرد.

✓ تزيد من رضا الفرد.

✓ تزيد قوة الدافع من شدة السلوك.

✓ تحفز العامل ودفعه إلى تحسين الأداء.

✓ تعزيز السلوك الايجابي ومنع السلبي.

✓ فهم سلوك الفرد والتنبؤ به.

✓ إضافة إلى أن الدافعية تؤدي إلى: ¹

✓ إثارة و تحريك السلوك.

✓ تنظيم وتوجيه السلوك.

✓ تثبيت او تحوير السلوك.

السلوك = الدافعية * القدرة * الظروف

رابعا: الاتجاهات

✓ مفهوم الاتجاهات

تؤثر الاتجاهات تأثير مباشر على سلوك الفرد فهي من أهم الموضوعات التي اهتم بها في مجال السلوك التنظيمي.

يعرف Doob لاتجاهات على أنها: استجابة ضمنية متوقعة ومؤدية إلى نماذج سلوكية علنية ويمكن تحريكها بالعديد من المتغيرات الناتجة عن التعلم أو عن القدرة عن التجميع والتميز والتي تعتبر مثيرا لاستجابات أخرى ومحركا للسلوك في نفس الوقت و التي تعتبر هامة في المجتمع الذي يعيشه الفرد.²

يعرفها Cherin بأنها: استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة.³

✓ مكونات الاتجاهات: تتكون من 3 مكونات أساسية:

1- مكون فكري أو إدراكي.

2- مكون شعوري أو عاطفي.

3- مكون سلوكي.

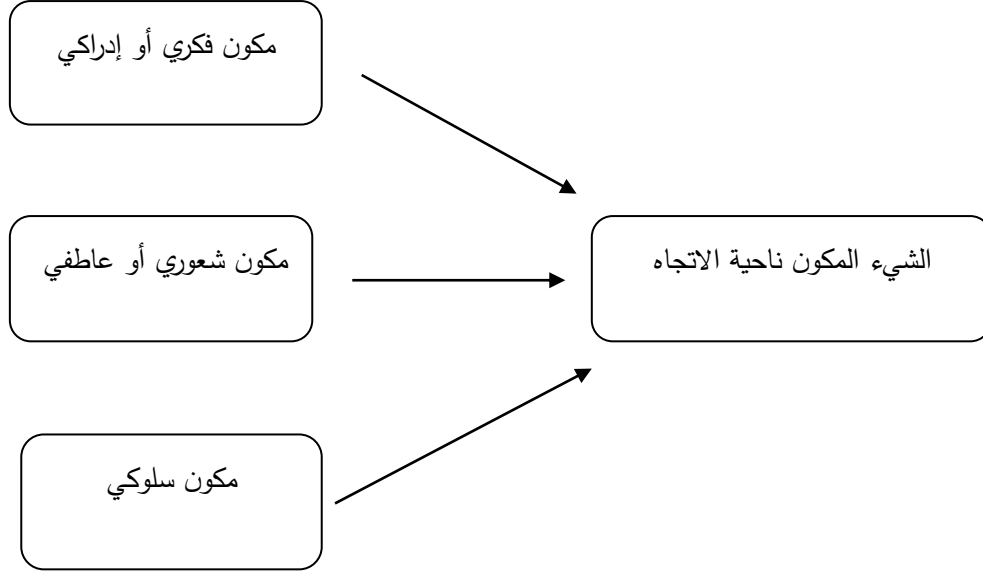
¹ احمد ماهر, مرجع سابق, ص 139

² زاهد محمد ديري, السلوك التنظيمي, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, ط 2011, ص 84.

³ زاهد محمد ديري , المرجع السابق, ص 85.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 15 مكونات الاتجاهات



المصدر احمد ماهر مرجع سابق ص 217

1- المكون الفكري أو الإدراكي: يرتبط هذا المكون بادراك الفرد أو الإطار الفكري للفرد اتجاه موقف

معين أي المعرفة المسبقة عن الموقف أو الشيء.

2- المكون الشعوري أو العاطفي: يتعلق بشعور الفرد اتجاه موضوع معين, وهذا الشعور لن يتكون إلا إذا

تكونت الفكرة أولاً وقد يكون ايجابي أو سلب.

3- المكون السلوكي: يعني ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة اتجاه موضوع معين وذلك بعد توفر المعرفة ثم

تولد شعور ايجابي أو سلب حيالها يصبح أكثر ميلاً لان يسلك سلوك محدد اتجاه هذا الموضوع.

✓ أهمية الاتجاهات

تؤثر في سلوك الفرد داخل العمل وبالأخص في مجالات معينة أهمها الغياب، التأخير، ترك العمل... والاتجاهات هدف مطلوب تحقيقه بشكل ايجابي ومن ثم توفير جو العمل المناسب لهم لتحسين حياة العمال داخل المنظمة.¹

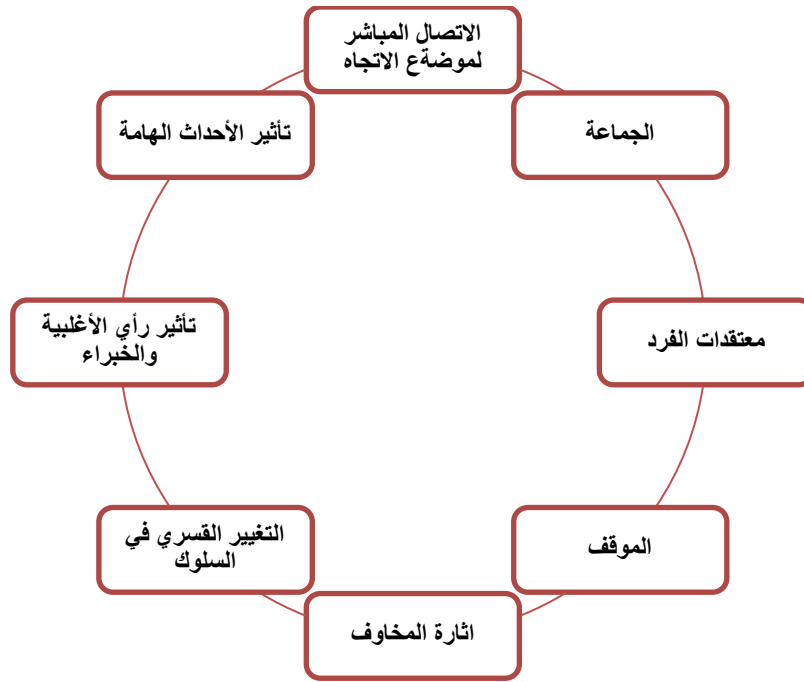
- تمكن من التنبؤ بالسلوك فإذا عرفنا اتجاهات العاملين اتجاه قرار معين ترغب الإدارة في اتخاذه فيأمكنها اتخاذ الترتيبات اللازمة لضمان قبوله عند العاملين.²
- تساعد الأفراد والجماعات على التعبير عن ثقافتهم.
- تلعب دورا مهما في تنظيم المعارف والمدرجات والانفعالات بصورة أكثر تحديدا وتكاملا واتساقا، مما يجعل الإنسان أكثر انسجاما في أفكاره وأطروحاته، وربما أكثر اقتناعا بها.

احمد ماهر، مرجع سابق، ص 218.¹

عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 136.²

✓ تغيير الاتجاهات : هناك العديد من الطرق لتغيير الاتجاهات أهمها يتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 16 طرق تغيير الاتجاهات



المصدر: محاضرات موسي عبد الناصر، مرجع سابق

✓ مصادر الاتجاهات

يمكن حصر مصادر الاتجاهات في الشكل الموالي

الشكل رقم 17: مصادر الاتجاهات



الشكل 2: محاضرات موسي عبد الناصر، مرجع سابق.

✓ علاقة الاتجاهات بالسلوك التنظيمي:

تلعب الاتجاهات دورا كبيرا في توجيه سلوك الفرد لتحقيق هدفه، وتعطي للفرد الثقة اللازمة وبالتالي التخلص من أي قلق أو توتر كما تعتبر معيار مرجعي لسلوك الفرد وتعبر عن قيم الفرد وتعطي خلفية واضحة عن ذهنيته.

كما تساعد الإدارة على الغوص في مشاعر ومعتقدات و الميولات السلوكية للفرد والتي تساعد في تحديد الوظيفة المثالية له، المكان الذي يعمل فيه، الجماعة المناسبة له....

المبحث الثالث: القيادة التحويلية وتأثيرها على السلوك التنظيمي

تعتبر القيادة التحويلية من أهم أنماط القيادة، التي ترفع أداء المنظمة وتزيد كفاءتها وفعاليتها، من خلال القائد الفعال و المتميز الذي يلعب الدور الرئيسي، في المنظمة بالتنسيق مع موظفيه وتوجيه سلوكياتهم و العمل على التوفيق بين اهتماماتهم و اهتمامات المنظمة.

في هذا المبحث نحاول تحديد تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، النظر الفردي، الاستشارة الفكرية، على السلوك التنظيمي.

المطلب الأول تأثير التأثير المثالي على السلوك التنظيمي

الشخصية من أهم المحددات فكلما كانت متميزة و فريدة كلما أعطت القائد التحويلي قدرات عالية ليصبح مثالا و قدوة ذات أخلاق عالية¹¹.

فالشخصية القيادية الكاريزمية، التي تتميز بقوة الإقناع و الثقة العالية بالنفسن ولها رؤية مستقبلية للمنظمة و القدرة على كسب ثقة نو إعجاب و احترام المرؤوسين تملك كل القدرة على تطوير، و تغيير سلوك المرؤوسين و توجيههم باعتبار الشخصية القيادية المثالية المفتاح الذي يمكن من خلاله تفسير سلوك الأفراد وتحديد طبيعة الأنماط السلوكية لهم².

كما يعمل على فهم مكونات، وخصائص شخصية المرؤوسين فيمكنه التنبؤ بسلوكياتهم وردود أفعالهم في شتى الموافق، ومن ثم التحكم و السيطرة عليها و توجيهها، و تغيير اتجاهاتكم للايجابية أيضا تبنى كفاءة و تميز المنظمة على كفاءة، و فعالية أداء مواردها وهذا يتوقف على قيادة نو فعالة تؤثر في المرؤوسين و تغرس فيهم قوة الإدراك نو ايجابية برسالة المنظمة ودفعهم و توجيههم للتطوير و الإبداع .

، بكار امال، محددات السلوك التنظيمي الفردي على القيادة التحويلية، جامعة طاهري محمد بشار، ص 240¹

، بكار امال، مرجع سابق، ص 233²

المطلب الثاني: تأثير التحفيز الإلهامي على السلوك التنظيمي

الدافعية هي القوة الداخلية التي تدفع بالفرد إلى الأداء المتميز فتزيد من حماسة و ترفع الروح المعنوية لديه

و تزيد من العمل الجماعي¹¹

كما أنها احد المقاييس السيكولوجية التي تؤخذ كمحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين و تمثل عاملا

هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل².

فكلما كانت دافعية القائد التحويلي عالية ، كلما زادت قوة التحفيز الإلهامي لديه مما يزيد من حماس

مرؤوسيه نحو العمل ، فالقائد الذي يتميز بالقدرة على إيصال ما يتوقعه إلى العمال بصورة واضحة، و مقنعة من

خلال الهام و تحفيز العمال، و قدرته على توفير روح التحدي، و التعاون و العمل الجماعي .

وبناء علاقات متينة و قوية بين عماله من خلال اتصالات قوية وغرس روح التفاؤل مما يدفع بالقوة

الإبداعية العامة لدى العمال و استظهارها لتنمية قدراتهم ومهاراتهم و روح التنافس فيما بينهم فيطور أدائهم ويزيد

من فعاليته ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة .

المطلب الثالث: تأثير الاستشارة الفكرية على السلوك التنظيمي

على القائد التحويلي إثارة مرؤوسيه للتفكير بطرق إبداعية وتوجيه سلوكيهم نحو التغيير و التطوير وتعزيز

روح الفريق فالأفراد يختلفون

في إدراكهم و فهمهم للظرف و للواقع الذي يتعاملون معه باعتبار أن الإدراك هو المحدد الذي يوضح

الاختلاف ما بين قدرات و مهارات العمال و مدى استيعابهم للمواقف التي يتعاملون معها³.

فالقائد الذي يتميز بالتغيير و التشجيعا لإبداعيو التدريب يغرس هذه الصفة في مرؤوسيه .

امال بكار، مرجع سابق ص240¹

يوسف عنصر ، ناجي لبيتم ،مرجع سابق ،ص135²

بكار امال مرجع سابق ،ص232³

وسلوك الأداء الذي يبديه أفراد ينطلق من مدركات، و انطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم ، و في ضوء هذه الانطباعات بتحديد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم¹. وهذا يظهر دور القائد باستخدام أسلوب التعاطف مع العمال، و الاستماع لأفكارهم و مشاركتهم مشاعرهم واستخدام أسلوب الحوار معهم لحل مشكلاتهم ، و مشكلات المنظمة ومن ثم إتاحة الفرصة للعمال للمشاركة ،وتقديم اقتراحاتهم وأرائهم لحل بعض المشاكل الخاصة بالمنظمة مما يعزز الثقة فيهم ، و يزيد من روح الإبداع لديهم أيضا الاستفادة من قدراتهم نو مهاراتهم وكذلك زيادة إدراكهم لمنظمتهم كنتيجة حتمية زيادة الأداء بكفاءة و فعالية .

المطلب الرابع: تأثير الاعتبار الفردي على السلوك التنظيمي

الاتجاهات هي احد المحددات و المقاييس النفسية التي تفسر و تتحكم في بناء و تشكل السلوك التنظيمي للعمال داخل حيز المنظمات². فهي كل ما يحمله الفرد من تطورات ، و خبرات لمواجهة مواقف معينة فيحتاج إليها القائد التحويلي في معاملة المرؤوسين المختلفين في الخبرات و الخصائص مما تتولد لديهم فروقات في الانجاز والأداء³ فكلما كان اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية ن ، و اعتماده على المعاملة الحسنة للعمال بمعنى خلق بيئة اجتماعية متماسكة يسودها الاحترام ، و الثقة و التعاون و إدراكه للفروقات الفردية بين العمال، و مراعاتها في التعامل معهم و في مساهم المهني .

بكار أمال ، مرجع سابق، ص232¹

يوسف عنصر ، ناجي لبيتيم، مرجع سابق، ص138²

بكار أمال ، مرجع سابق، ص240³

الفصل الأول مدخل عام حول القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي

وكانت لديه... أيضا قدرات و اتجاهات واسعة تتميز بنظرة شاملة مما يمكنه من رفع الروح المعنوية للعمال و تشجيعهم و تحفيزهم و تفجير طاقاتهم الإبداعية و المهاراتية وزيادة دافعيتهم لبذل جهد إضافي نحو التطوير و التغيير الايجابي الذي يرفع من أداء المنظمة و المحافظة على بقائها و تميزها.

خلاصة الفصل الأول

ترتكز القيادة التحويلية على شخصية القائد التحويلي الذي يسعى دائما إلى إحداث التغيير، و التطوير المستمر لتحقيق الأهداف من خلال التأثير، و الإقناع و القدرة العالية في التعامل مع المرؤوسين و المثالية و الثقة بالنفس و روح الإلهام، و التشجيع الإبداعي من خلال حبه للتعلم و القدرة على التأقلم مع جميع الفروقات الموجودة بين الرئيس و المرؤوسين، و بناء رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة.

إضافة إلى قدرته على السيطرة على محددات سلوكيات، و تفاعلات المورد البشري من سلوكه الإدراكي وخصائصه الشخصية و دوافعه للعمل، و اتجاهاته باعتباره أهم عناصر الإنتاج المتسمة بعدم الاستقرار و التغيير و الاختلاف من اجل تفعيل أداء هذا المورد الهام .

فتميز و بقاء المنظمة متوقف على الاهتمام بالدراسة التحليلية لسلوك أفرادها.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني

للمناطق الجافة وشبه الجافة

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول لموضوع القيادة التحويلية، و السلوك التنظيمي من الجانب النظري خصصنا هذا الفصل، لإسقاط ما سبق من دراسة على مركز البحث العلمي، والتقني للمناطق الجافة و شبه الجافة كدراسة تطبيقية ولإثبات مدى صحة الفرضيات المطروحة.

فقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث

المبحث الأول تقديم المركز محل الدراسة

المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث تحليل النتائج و اختبار الفروض

المبحث الأول تقديم المركز محل الدراسة

في هذا المبحث سنقوم بعرض بعض الجوانب المتعلقة بالمركز محل الدراسة من نشأة و مهام و استراتيجيات و نشاطات و الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول التعريف بالمركز ومهامه و استراتيجياته و نشاطاته

يتم التعرف على المركز و المهام التي انشأ من اجلها.

أولا التعريف بالمركز

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة "عمر البرناوي" مؤسسة اقتصادية ذات طابع علمي وتكنولوجي. تم تأسيسه بموجب المرسوم رقم: 91-478، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 والمعدل و المتمم بالمرسوم رقم 03-458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003، والمسير وفق المرسوم التنفيذي رقم 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي. يتمتع المركز بشخصية معنوية و استقلالية مالية، تحت وصاية وزارة التعليم العالي و البحث العلم.

ثانيا المهام المسطرة للمركز

✓ إنجاز برامج البحث العلمية والتقنية حول المناطق الجافة والتي تكون في الغالب عرضة لخطر الجفاف أو التصحر.

✓ التكفل والمشاركة في/ بجل الأبحاث المتعددة التخصص، والتي تهتمُّ بالمناطق الجافة وشبه الجافة .

✓ إنشاء قاعدة بيانات علمية وتقنية تخص المناطق الجافة لأجل ضمان معالجة المعلومات والمحافظة عليها، ثم توزيعها.

✓ المساهمة الفعالة في كل بحث يكون عنوانه التوعية والقضاء على أغلب التغيرات السلبية التي تؤثر على

العامل البشري

ثالثا التوجهات الإستراتيجية للبحث في المناطق الجافة

تعتمد على:

- ✓ ميزة المهام الموكلة إلى المركز؛
- ✓ حقائق الدراسات الميدانية؛
- ✓ الخطوط الرئيسية الخاصة ببرنامج البحث؛
- ✓ الأولويات المكانية.
- ✓ ربط المركز بالمناطق الجافة

رابعا محاور التوجهات الإستراتيجية

- تقييم استغلال الموارد المائية.
- الزراعة الصحراوية.
- السهوب و التصحر.
- المناخ / الوسط البيئي.
- العامل السوسيو- اقتصاد

✓ تقييم استغلال الموارد المائية

- تهيئة أدوات تقييم وتسيير الموارد، وذلك من الناحيتين: الكمية والنوعية
- تطوير نظم التحكم والتسيير والاحتياط المتبناة، والتي تم أخذها بعين الاعتبار من ناحية ملوحة مواردها واحتياجات أوساطها (تقنيات الريّ، تقنيات الاستغلال... إلخ)

السقي

1 - موازنة بيانية للري (المساحة المسقية, كمية المياه المستعملة, طريقة السقي المتبعة), في الأحواض

الأربعة الهيدروغرافية؛

2 - دراسة مقارنة بين طرق الريّ المتبعة بغية التوصل إلى مناهج اقتصادية في استغلال هذه الموارد؛

3 - تحديد متطلبات المزارع من المياه ، وحساب مردودية المتر المكعب من الماء.

الصناعة

1-التحديد الكمي لمتطلبات كل نمط صناعي من المياه؛

2- طرح نظام اقتصادي جديد لاستغلال المياه في الصناعة.

✓ العوامل السوسيو- اقتصادية

1- الإجراءات التحفيزية المتبعة مع مستعملي هذا المورد الهام (في البيوت, المصانع, والوكالات السياحية)

2- تقييم مكانة المياه المعدنية الحارة المستعملة في مجال السياحة (...)

من اجل أخذ العوامل السوسيو- اقتصادية ،سعى مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة نحو

وضع مقاييس ومعطيات مرجعية محدّدة وخاصة بمختلف الأوساط ،لأجل ضمان تنمية مستدامة تحافظ على توازن

النظم الايكولوجية

الزراعة الصحراوية

- 1- تعريف وتحديد المواد البيولوجية المتوفرة؛
- 2- عرض عدّة أنواع بيولوجية ؛
- 3- اقتراح مراجع " تبني تكنولوجيات حديثة" (مكننة، حفظ، تخزين..) ؛
- 4- التحكّم في التسيير التقني اعتمادا على ممارسات العتيقة والمهارات المحلية؛
- 5- وضع مراجع تقنية واقتصادية للمستوطنات الزراعية الجديدة؛
- 6- تقييم المنتجات والمستلزمات المستخلصة، وتعزيز الزراعة البيولوجية
- 7- إنشاء منصات رصد لممارسات استغلال البيئة ومراقبة نوعية المياه والتربة والمحاصيل الزراعية تهدف إلى الحفاظ على الصحة العمومية وسلامة المحيط

✓ السّهوب والتصحّر

- يتطلب النهوض بالمناطق السّهبية إنشاء أوّلي لمنصات رصد (مراصد) متعددة التخصصات تسمح ب :
- 1- تعريف المواصفات البنيوية واستعمال المساحات السّهبية عبر الثروة النباتية والحيوانية والأرضية...الخ؛
 - 2- دراسة الحركية الاجتماعية المرتبطة بمختلف التحوّلات السوسيو- اقتصادية ؛
 - 3- تحليل الممارسات المتّبعة في النشاط الرّعوي؛

4- إنجاز مشاريع تجارب نموذجية تسمح بتسيير حكيم للمساحات السهبية

✓ المناخ / الوسط البيئي

لتدارك ما يفرضه علينا كل من المناخ والوسط البيئي على حدٍ سواء يجب اتخاذ التدابير الموالية:

استكمال المعالم المناخية الناقصة بالمتغيرات الضرورية لتدارك ذلك النقص.

إنشاء شبكة محطات متخصصة في مجال الزراعة الجوية خاصة بالمناطق الجافة.

خامسا: النشاطات

-الحرص على تطبيق برامج البحث الوطنية الهادفة إلى تطوير المناطق الجافة وشبه الجافة في الميادين التالية:

- البيئة؛
- الأخطار الكبرى؛
- التهيئة الإقليمية؛
- المصادر المائية؛
- الزراعة, التنمية الريفية, والنمو الاجتماعي والاقتصادي
- الطاقات المتجددة.
- دراسات متخصصة, لخبراء ومهندسين ساميين؛
- دراسات مكثفة تابعة لمحاور اهتمامات المركز؛

- تنظيم ملتقيات علمية و ورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز؛
- الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل ما له صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة.

سادسا: الإصدارات العلمية:

• مجلة دولية : « Journal Algérien des Régions Arides »؛

• كتب علمية؛

• أفلام علمية مصوّرة؛

• جوامع ؛

• مذكرات و أطروحاتدكتوراه / ماجستير ومهندس دولة ودراسات معمّقة؛وثائق خرائطية؛ بطاقات تقنية

المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمركز و أهدافه

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة المرآة لها حيث يظهر فيه مختلف مراكز القيادة و الأقسام و المصالح كما نبين

في هذا المطلب الهداف المسطرة للمركز و التنظيم العلمي له.

أولا: الهيكل التنظيمي للمركز

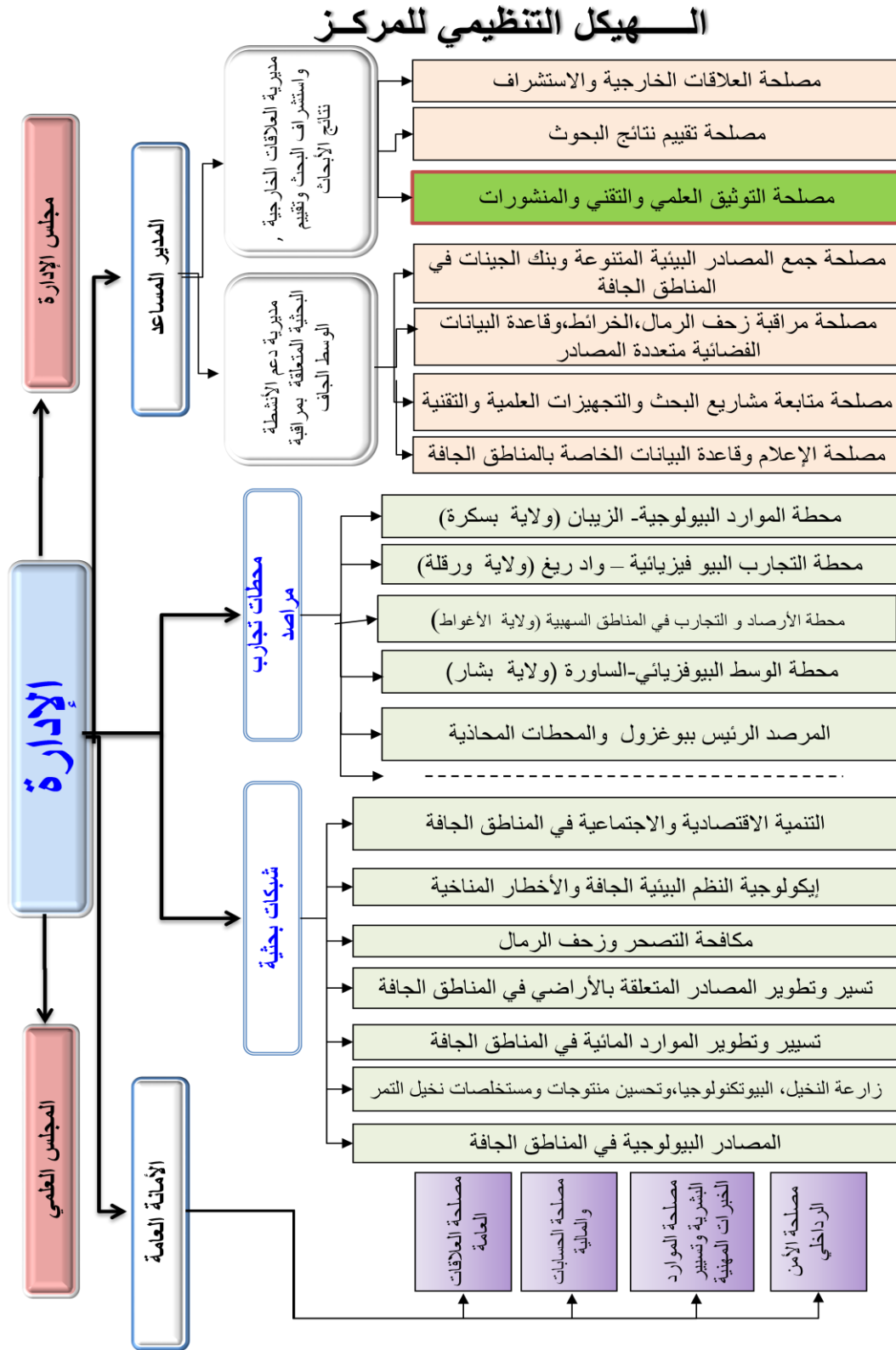
يتكون مركز البحث العلمي والتقني من جانبين الأول يخص البحث العلمي بجميع تخصصاته و الجانب

الثاني يخص الإدارة وينقسم بدوره إلى عدة مصالح مصلحة المحاسبة و المالية و مصلحة العلاقات العامة ومصلحة

الموارد البشرية و تسيير الخبرات المهنية و مصلحة الأمن الداخلي.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمركز في الشكل التالي

الشكل رقم 18 الهيكل التنظيمي للمركز



ثانياً: أهداف المركز

- الإسهام في الحفاظ على هذه الموارد المائية وتأثيرها على الأراضي كماً وكيفاً
- جودة الإنتاج المستدام وجودة التحسين
- التدرُّج في اكتساب معارف شاملة حول المناطق السَّهبية؛ وخاصة منها تلك المتضررة كلياً أو جزئياً من خلال تحديد دقيق للمساحات المعنية وتشخيص العلاج الناجع.
- التغيرات المناخية، أثارها وسائل التكيف معها؛
- حماية التربة من التدهور؛
- حماية البنى التحتية من خطر زحف الرمال،
- تثمين الطاقات المتجددة

الشكل رقم 19 التنظيم العلمي للمركز وأهدافه

التنظيم العلمي

التنظيم العلمي للمركز، يرتبط ببرنامج بحث يستند إلى أهداف :



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا البحث الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة نذكر منها مجتمع الدراسة ، أداة الدراسة (الاستبيان) ، أداة التحليل الإحصائي SPSS وذلك لتقديم تحليل واقعي لتأشير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على السلوك التنظيمي ومدى الاختلاف في تأثير كل عنصر على الآخر .

المطلب الأول: منهج وحدود وأداة الدراسة

في هذا المطلب يتم تحديد المنهج الذي استخدم في الدراسة وحدودها وكذا الأداة المستخدمة للدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

انتهجنا المنهج الوصفي و المنهج التحليلي الذي يلاءم هذا النوع من البحوث و يمتاز بنظرة شمولية و الذي يمكن من خلاله جمع البيانات و المعلومات كالأستبانة ، في الجانب التطبيقي ، والأسلوب المكتبي فيما يخص الجانب النظري.

ثانياً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

✓ **الحدود البشرية:** اختير مجال الدراسة موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة الذي يتكون من 320 موظف.

✓ **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وشبه الجافة بسكرة .

✓ **الحدود الزمانية :** ويقصد الوقت الذي فيه، تم جمع المعلومات وقد امتد من شهر أفريل 2019 إلى جوان

ثالثا : أداة الدراسة

لقياس اثر القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي لموظفي مركز البحث العلمي تم جمع المعلومات بالاعتماد على الاستبيان باعتباره أداة أساسية لذلك فالاستبانة هي أداة ووسيلة لتجميع البيانات : تقدم للمبحوثين الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بالإجابة عن الأسئلة الواردة فيها ، وذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الأسئلة او تسجيلات لإجابات عليها¹

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية و المتغير التابع السلوك التنظيمي القيام بعدة خطوات لضمان صدق الاستبانة و ثباتها ، فثبات الاستبيان يعني التأكد من أن إجابة جميع الموظفين متقاربة ولو تكرر تطبيقها على نفس الموظفين ، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من اجل قياسه ، وقد تم تقسيم ما أعدت من اجل قياسه ، وقد تم تقسيم هذه الاستبانة إلى محورين رئيسيين.

المحور الأول:يتضمن المعلومات الخاصة بالمبحوثين: الجنس، السن، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة.

المحور الثاني : ويضم جزئين :

الجزء الأول خاص بالقيادة التحويلية ويحتوي على 18 عبارة موزعة على 4 أبعاد

– التأثير المثالي: يضم 5 عبارات

– التحفيز الإلهامي: يضم 6 عبارات

¹رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، الجزائر 2005،

– الاستشارة الفكرية : تضم 3 عبارات

– الاعتبار الفردي: يضم 4 عبارات

أما الجزء الثاني فهو خاص بالسلوك التنظيمي للموظفين في المركز ويضم 12 عبارة وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي .

الجدول رقم 03 درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

درجة الأهمية: لتحديد الأهمية بالنسبة لفقرات الاستبانة طبقا للمقياس التالي :

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{الدرجة القصوى} - \text{الدرجة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

فتكون درجة الأهمية موزعة على المجالات التالية

الجدول رقم 04 درجات الأهمية

درجة الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
المجال	2.33 - 1	3.67 - 2.34	5 - 3.68

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب يتم تحديد مجتمع الدراسة و العينة من اجل توزيع الاستبيان.

أولا مجتمع الدراسة: يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص

مشترك تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد.¹

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بيسكرة، و البالغ عددهم

320 موظف.

ثانيا: عينة الدراسة:العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث و ممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل ، بحيث

يتم اختيارها لتمثيل المجتمع تمثيلا جيدا ، تم دراستها و التعرف على خصائصها ، ومنها نستنتج خصائص المجتمع

الذي بحث منه.²

واخترنا في دراستنا عينة عشوائية بسيطة حجمها 65 موظف ، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم في مكان

العمل . وبعد استردادها وفحصها تم اعتماد 54 استبانة و إلغاء 11 استبانة لعدم توفرها على الشروط

الصحيحة ، فاصح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي 54 استبانة أي بنسبة 83.07%

¹أيمن احمد راشد ، محمد احمد ابو زيد ، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS ، دار الفكر الجامعي . الإسكندرية ، ص 12 .
²رجحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، أساليب البحث العلمي أسس نظرية و التطبيق العلمي ، ط 4، دارالصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،

جدول رقم 05 إحصائيات الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
%100	65	عدد الاستبيانات الموزعة
%83.07	54	عدد لاستبيان المستردة

المصدر من اعداد الطالبة بالعماد على SPSS

ثالثا : خصائص عينة الدراسة:

في الجدول التالي الخصائص المتعلقة في أفراد عينة الدراسة و المتمثلة في : الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، و الوظيفة و قد استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف عينة الدراسة باستخدام التوزيع التكراري.

جدول رقم 06 خصائص العينة المدروسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	التركيب حسب النسبة
الجنس	ذكر	31	% 57,4	1
	أنثى	23	%42,6	2
	المجموع	54	%100	
العمر	اقل من 30 سنة	5	%9,3	3
	من 31 إلى 40 سنة	27	%50	1
	من 41 إلى 50 سنة	19	%35,2	2
	أكثر من 50 سنة	3	%5,6	4

	%100	54	المجموع	
4	%13	7	مستوى ثانوي	المستوى التعليمي
3	%18,5	10	ليسانس	
1	%35,2	19	ماستر	
2	%33,30	18	دكتوراه	
	%100	54	المجموع	
2	%22,2	12	اقل من 5 سنوات	الخبرة
1	%44,4	24	من 5 - 10 سنوات	
3	%16,7	9	من 10 - 15 سنة	
3	%16,7	9	أكثر من 15 سنة	
	%100	54	المجموع	
4	%9,3	5	رئيس مصلحة	الوظيفة
1	%20,4	11	متصرف بحث	
6	%1,9	1	متصرف بحث رئيسي	
5	%7,4	4	مهندس بحث رئيسي	
3	%11,1	6	مهندس تكنولوجيا	
3	%11,1	6	تقني سامي	
6	%1,9	1	تقني	
5	%7,4	4	استاد بحث ا	
2	%14,8	8	استاد بحث ب	
2	%14,8	8	ملحق بالبحث	
	%100	54	المجموع	

المصدر مخرجات spss

✓ متغير الجنس:

من خلال الجدول رقم 06 تبين أن أكثر من نصفاً لمبحوثين كانوا ذكور، حيث بلغت نسبتهم 57.4% في حين بلغت نسبة الإناث 42.61% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن نسبة التوظيف في المركز من نصيب الذكور.

✓ متغير العمر:

يوضح الجدول رقم 06 أن الفئة من 31 إلى 40 سنة احتلت أعلى نسبة وقد بلغت 50% في حين أن الفئة من 41 إلى 50 سنة احتلت المرتبة الثانية، لتليها الفئة أقل من 30 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 9.3% أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة احتلت المرتبة الأخيرة، وهذا يوحي إلى أن أغلبية الموظفين في المركز من فئة الشباب مما يدل على استخدام أساليب جديدة في العمل.

✓ متغير المستوى العلمي:

يوضح الجدول رقم 06 أن أغلب موظفي المركز لديهم مستوى جامعي، وهذا بنسبة 87% يليها المستوى الثانوي بنسبة 13%، وهذا راجع لطبيعة نشاط المركز وهو البحث العلمي و بالتالي أغلب موظفيه حاملو الشهادات الجامعية العليا.

✓ متغير الخبرة

من خلال الجدول رقم 06 يتضح أن الفئة من 5 إلى 10 سنوات تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 44.4% ثم تلي الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 22.2%، بعدها الفئة من 10 إلى 15 سنة، والفئة أكثر من 15 سنة بنسبة

16.7% لكل منهما، وهذا ما يدل على أن أغلب الموظفين يتمتعون بخبرات كافية تساهم في تأدية نشاطاتهم العلمية والوظيفية بشكل فعال. تمكنهم من مواكبة التطور.

✓ متغير الوظيفة

من الجدول رقم 06 نلاحظ إن نسبة الموظفين برتبة متصرف بحث أخذت النسبة الأعلى وهي 20.4%، تليها رتبة أستاذ بحث ب ورتبة ملحق بحث بنسبة 14.8% لكل منهما، ومن خلال ذلك يتضح أن أكثر الوظائف هي من وظائف عمال دعم البحث وباحثين برتبة أستاذ بحث ب وملحق بالبحث، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المركز، كما أن التركيز في عملية التوظيف يكون أكثر على هاتين الوظيفتين.

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

تعدد أدوات التحليل الإحصائي فكل أداة تستخدم لها دورها و لها تفسيرها الخاص بها.

أولاً : مصادر جمع المعلومات:

تعددت مصادر الحصول على المعلومات من مصادر أولية و أخرى ثانوية

✓ المصادر الأولية:

تم الحصول على المعلومات من خلال الاستبيانات وتوزيعها على العينة محل الدراسة و المختارة من مجتمع الدراسة مركز البحث العلمي و تم تفريغها باستخدام البرنامج الإحصائي spss v.21 وتحليلها وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

✓ المصادر الثانوية:

– تمت جمع المعلومات من خلال مراجعة الكتب ، الرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع الدراسة و مجالات والمقالات .

ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة عن أسئلة البحث واختبار صحة فرضيات، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v21).

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي : (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع

البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسبة المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance): لاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل

العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة .

✓ تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل الرئيسي في المتغير

التابع وهو السلوك التنظيمي، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدى .

✓ تحليل معامل الثبات ألفا كرونباخ (alphacoefficientscronbac): ويستعمل لقياس ثبات أداة

البحث.

✓ اختبار كولموجروف سمرنوف: لمعرفة نوع البيانات أي هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

✓ معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

✓ معامل الارتباط بيرسون: يستعمل لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك للدلالة رياضياً على قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

✓ الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية يستخدم للحصول على متوسط الإجابات للمتغيرين.

✓ الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية.

ثالثاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

✓ صدق أداة البحث: يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات، وللتحقق من صدق

الإستبانة المستخدمة.

معامل ثبات وصدق الإستبانة (اختبار ألفا كرونباخ)

✓ معامل الثبات:

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام

الأداة نفسها أي استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام مقياس الدراسة عدة مرات، وللتأكد من ثبات

أداة القياس (الإستبانة) الذي تم استخدامه في جمع البيانات في المؤسسة محل الدراسة قمنا بحساب معامل

ألفا كرونباخ وحتى تكون الإستبانة تتلى بثبات لا بد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي المعدل المطلوب (0.6)

أو أكبر منه حيث كلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كانت الإستبانة تتمتع بثبات أكبر وإذا كانت

معامل الثبات أقل من (0.6) فإن ذلك يشير إلى عدم ثبات في البيانات مما يستدعي إعادة صياغة الأسئلة

وتوزيعها مرة أخرى والحرص أن يكون المستجوبون أكثر جدية في ملأ الإستبانة.

✓ معامل الصدق :

يعتبر الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند القيام بالدراسة حيث يقوم الباحث على تحويل ظاهرة ما إلى عبارات تتألف منها، وعندما يتأكد بطريقة علمية أن الاستبانة تقيس الظاهرة التي تريد دراستها هنا تعتبر الاستبانة صادقة، حيث يعبر الصدق عن الدرجة التي تحقق فيها الاستبانة الأهداف التي وضعت من أجلها، فالاستبانة تعتبر صادقة عندما تقيس ما ينبغي قياسه فعلا أي قدرة فقرات الاستمارة على قياس الظاهرة قيد الدراسة ومن أهم الطرق المستخدمة في صدق الاستبانة نجد:

• صدق المحك:

• حيث نقوم بتجذير معامل الثبات.

من اجل التحقق من الثبات الباطني للاستبيان قمنا بقياس ثبات كل محاور الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرو نباخ للتأكد من درجة ثبات الأداة المستخدمة و طرفها و عموما يوضح الجدول التالي

الجدول رقم 07معامل ألفا كرو نباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرو نباخ	قيمة معامل الصدق (صدق المحك)
القيادة التحويلية	18	0.961	0.980
التأثير المثالي	5	0.899	0.948
التحفيز الإلهامي	6	0.905	0.951
الاستشارة الفكرية	3	0.903	0.950
الاعتبار الفردي	4	0.901	0.949
السلوك التنظيمي	12	0.861	0.927
عبارات الاستمارة	30	0.910	9.539

المصدر : مخرجات برنامج spss .v 21

يشير الجدول رقم 07 أن معاملات إثبات الاستبيان تزيد كلها عن 0.6 ومنها ما يقترب للواحد سواء لإبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل أو المتغير التابع للسلوك التنظيمي حيث بلغ معامل ألفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستمارة 0.910 وهي قيمة مرتفعة جدا أيضا بلغت قيمة ألفا كرو نباخ 961.0 بالنسبة لمحور القيادة التحويلية .

فيما يخص أبعادها نلاحظ أن عبارات

- التأثير المثالي
- التحفيز المثالي
- الاستشارة الفكرية
- الاعتبار الفردي

قيمة معامل ألفا من 0.899 إلى 0.905 و هي مرتفعة لكل الأبعاد ،أيضا قيمة ألفا كرو نباخ بلغت 0.861 فيما يخص المتغير التابع للسلوك التنظيمي وهو ما يدل على أن عبارات الاستمارة ثابتة بمعنى تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى في ظروف متشابهة و منه نستخلص صدق الاستبيان .

اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة

قمنا بإخضاع هذه المتغيرات لاختبار كولوموغوروفسمينوف وتحصلنا على النتائج التالية

الجدول رقم 08 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .

متغيرات الدراسة	قيمة z	قيمة p.sig درجة الثقة
القيادة التحويلية	0.71	0.69
السلوك التنظيمي	0.85	0.46

المصدر : مخرجات spss.v21

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن درجة الثقة لكل من المتغيرين أكبر من 0.05 و عليه فإن المتغير المستقل و المتغير التابع (القيادة التحويلية، السلوك التنظيمي) يخضعان للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل الاستبانة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

في هذا المبحث نعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وقيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغيرين محل الدراسة بالاعتماد علي درجة الأهمية ودرجة التجانس في الإجابات .

المطلب الأول: عرض نتائج المتغير المستقل القيادة التحويلية

نجيب في هذا المطلب على السؤال ما مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في مركز البحث العلمي؟ من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية.

أولاً: نتائج استجابات الأفراد نحو البعد الأول التأثير المثالي

يبين الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه التأثير المثالي.

الجدول رقم 09 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التأثير المثالي.

رقم الفقرة	محتوي الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	درجة الاسمية
1	يحظي القائد بثقة واحترام الجميع	2.92	1.07	1	متوسط
2	نعطي القائد أولوية لمصالح العمال علي مصالحه الشخصية	2.74	1.18	2	متوسط
3	يملك القائد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	2.51	1.12	5	متوسط
4	يملك القائد القدرة علي الاستجابة السريعة لمختلف الموافق الصعبة التي يمكن أن واجهه	2.53	1.12	4	متوسط
5	يوفر القائد جو العمل مناسب ليشعر العاملين بالارتياح في عملهم	2.61	1.07	3	متوسط
6	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للتغيير المثالي	2.83	0.98		متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للقيادة التحويلية	2,62	0.85		

من خلال الجدول رقم 09 يتضح انه تم قياس التأثير المثالي بخمسة فقرات كما تشير النتائج إلى أن الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتأثير المثالي للقائد بلغ علي التوالي (83.2)، (0.98)

بدرجة أهمية متوسط جميع فقرات كذلك تجانس الإجابات وجاءت الفقرة " بحضي القائد بثقة واحترام الجميع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.07)

ثم جاءت الفقرة" يعطي القائد أولية لمصالح العمال على مصالحه الشخصية بمتوسط حسابي(2.74) وانحراف معياري (1.18)

بعدها يوفر القائد جو عمل مناسب ليشعر العاملين بالارتياح في عملهم" بمتوسط حسابي (61.2) وانحراف معياري (1.07) تليها الفقرة يملك القائد القدرة علي الاستجابة السريعة لمختلف المواقف الصعبة التي يمكن أن تواجهه " بمتوسط حسابي (20.53) وانحراف معياري (1.12)، وفي الأخير الفقرة " يمتلك لقائد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (1.12)، ونلاحظ أن الفقرة التي استحوذت علي المرتبة الأولى ناتجة عن السلوك الطبيعي للعمال وان القائد لا يتمتع بجاذبية شخصية بالقدر الذي يؤثر في موظفيه وليس لديه القدرة علي إلهامهم وهذا ما توضحه الفقرة.

"يملك القائد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة" التي جاءت في المرتبة الأخيرة مما يدل على عدم وجود بعد مستقبلي للقائد مما يؤثر علي الإستراتيجية العلمية للمركز علي المدى البعيد واتسام مستقبل المركز بالغموض.

ثانيا: نتائج استجابات الأفراد نحو البعد الثاني التحفيز الإلهامي

وهو ما يبينه الجدول الموالي.

جدول رقم 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز الإلهامي .

رقم الفقرة	محتوي الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	درجة الاسمية
6	يعمل القائد علي تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	2.68	1.09	1	متوسط
7	يعترف القائد بأخطائه	2.29	0.98	6	متوسط
8	يسعي القائد لحل المشاكل بطرق مبتكرة	2.48	1.12	3	متوسط
9	يفوض القائد السلطة للعاملين	2.33	1.02	5	متوسط
10	يشعر ك القائد بأهمية العمل الذي يقوم به	2.64	1.16	2	متوسط
11	يعمل القائد بحماس وتفان	2.44	1.02	4	متوسط
الوسط	الحسابي العام والانحراف المعياري العام للتحفيز الإلهامي	2.48	0.88		متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للقيادة التحويلية	2,62	0.85		

من خلال الجدول رقم 10 أشارت النتائج إلى أن الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للتحفيز

الإلهامي (2.48) (0.88) علي التوالي لسته فقرات بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن القدرة الإلهامية للقائد

متوسطة , جاءت الفقرة "يعمل القائد علي تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين" بمتوسط حسابي وانحراف معياري 1.09 2.68 في المرتبة الولي ثم تليها الفقرة " لا يشعر القائد بأهمية العمل الذي تقوم به " بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.64) (1.16).

بعدها الفقرة "يسعي القائد لحل المشاكل بطريقة مبتكرة" بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.48) (1.12)، تأتي بعدها الفقرة " يعمل القائد بحماس وتفانٍ " بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.44) (1.02)، بعدها الفقرة " يفوض القائد السلطة للعاملين " بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.33) (0.1)، وفي الأخير الفقرة " يعترف القائد بأخطائه" بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.29) (0.98).

من خلال ترتيب نتائج الفقرات ودرجة أهميتها نلاحظ أن القائد يحاول تحفيز العمال بطريقة غير مبتكرة وقدرته علي غرس الحماس والتفانٍ في عمله متوسطة وحله لمشاكل المركز بطرق تقليدية، واستشارة روح الفريق وبث حب التحدي فيهم ضئيلة لافتقاده طرق التسيير والإدارة العلمية.

ثالثا: نتائج الاستجابات الأفراد نحو البعد الثالث الاستشارة الفكرية

يبين الجدول رقم 11 تأثير البعد الثالث للقيادة التحويلية

الجدول رقم 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعيد الاستشارة الفكرية.

رقم الفقرة	محتوي الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
12	يشجع القائد لعاملين علي طرح أفكارهم وأرائهم	2.62	1.10	3	متوسط
13	يساعد القائد العاملين علي طرح أفكار جديدة	3.00	1.09	1	متوسط
14	يسعي القائد إلي إثارة روح التحدي بين العاملين	2.77	1.07	2	متوسط
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للاستشارة الفكرية	2.80	1.00		متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للقيادة التحويلية	2,62	0.85		

توضح نتائج الجدول رقم 11 لبعيد الاستشارة الفكرية من خلال قياسها ب 3 فقرات أن الوسط الحسابي

العام والانحراف المعياري (2.80) (1.00) بدرجة أهمية متوسطة لجميع الفقرات، فكانت الفقرة "يسعي القائد

إلى إثارة روح التحدي بين العاملين " بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.77) (1.07) في المرتبة الأولى ثم الفقرة "يساعد القائد العمال علي طرح أفكار جديدة" بمتوسط حسابي وانحراف معياري (3.00) (1.09) ثم في المرتبة الثالثة الفقرة "يشجع القائد العاملين علي طرح أفكارهم وأرائهم" بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.62)(1.10) وبهذه الطريقة لا يمكن للقائد تشجيع العاملين علي حل المشاكل بطريقة إبداعية والحث علي البحث عن الأفكار الجديدة ودعم نموذج للأداء الفعال.

رابعاً: نتائج استجابات الأفراد نحو البعد الرابع للاعتبار لفردى

يتضح اثر الاعتبار الفردي في الجدول الموالي:

الجدول رقم 12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاعتبار الفردي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
15	يتفهم القائد أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بالمساواة في تعامله معهم	2,75	1,06	2	متوسط
16	يعترف القائد بإنجازات العاملين يثني عليهم	2,48	1,09	4	متوسط
17	يغرس القائد الثقة لدى العاملين وحب الالتزام	2,77	1,19	1	متوسط
18	يحرص القائد على تدريب وتعليم العمال	2,62	1,21	3	متوسط
	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام للاعتبار الفردي	2,66	1,00		متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للتحويلية	2,62	0.85		

من خلال معطيات الجدول رقم 12 للبعده الرابع للقيادة التحويلية وهو الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي عام

وانحراف معياري عام (2.66) (1.00) ودرجة أهمية متوسطة، ويتضح ذلك في الفقرات الأربعة لهذا البعد.

فكانت الفقرة "يغرس القائد الثقة لدى العاملين وحب الالتزام" بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.77) (1.19) هي الأولى، ثم الفقرة "يتفهم القائد أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بالمساواة في تعامله معهم" بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.75) (1.06). ثم الفقرة "يحرص القائد على تدريب وتعليم العمال" بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.62) (1.21) وأخيرا تأتي الفقرة "يعترف القائد بإنجازات العاملين ويثني عليهم" بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.48) (1.09).

هذه النتائج توحى بان مستوى الاهتمام بالاعتبار الفردي من خلال الاستماع بلطف للعمال والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم وانشغالهم متوسط أو شبه منعدم.

من خلال ما سبق توفر أبعاد القيادة التحويلية في المركز تؤول إلى الضعيفة, و يتضح ذلك من المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام

المطلب الثاني: عرض نتائج المتغير التابع السلوك التنظيمي

يوضح الجدول الموالي نتائج المتغير التابع والمتمثل في السلوك التنظيمي من خلال قياس المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لجميع فقراته، و هذا للإجابة على السؤال ما محتوى السلوك التنظيمي السائد في المركز؟

الجدول رقم 13 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك التنظيمي

الرقم	محتوي الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
19	تسعي إلي ترسيخ علاقات جيدة مع رؤسائك و زملائك	3.62	0.95	5	متوسط
20	هناك توجه عام للعاملين نحو تعزيز قدراتهم علي الإبداع و الابتكار	3.24	1.16	8	متوسط
21	تملك الرغبة في التغيير والتطوير	3.87	3.24	4	مرتفع
22	تشعر بالاستقرار الوظيفي في منصبك	3.01	1.09	9	متوسط
23	نظام الحوافز السائد موحد وعادل	2.44	1.17	12	متوسط
24	تمتلك روح الاجتهاد والنظام عند القيام بمهامي	3.55	1.00	5	متوسط
25	تشعر انك محاط بجماعة عمل يسودها روح التعاون وتبادل الخبرات	2.90	1.06	11	متوسط
26	تنجز أعمالك وأنت	3.00	1.19	10	متوسط

				مطمئن وغير قلق ومتوتر	
متوسط	6	1.00	3.53	لديك القدرة علي استيعاب المواقف التي تواجهك	27
مرتفع	2	0.76	3.94	لديك طريقتك الخاصة للتعرف علي محتوى العمل والمهام الموكلة إليك	28
مرتفع	1	0.81	4.055	ترى أن خبرتك في العمل جعلتك تملك ردة فعل مختلفة عن زملائك في التعامل مع المشاكل التي تواجهك	29
مرتفع	3	0.94	3.88	يمكنك تقسيم الإحداث التي تواجهك بالاعتماد على عوامل ذهنية الذكاء والفطنة	30
متوسط	7	0.64	3.42	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	

من خلال نتائج الجدول رقم 13 الخاصة بالسلوك التنظيمي، يتضح أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري (3.42) (0.64) على التوالي ودرجة الأهمية بين مرتفع ومتوسط، والفقرة "أن خبرتك في العمل جعلتك تملك ردة فعل مختلفة عن زملائك في التعامل معهم لحل المشاكل التي تواجهك" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفع دلالة على تجانس إجابات المبحوثين وحول هذه الفقرة، فالخبرة لها تأثير على سلوك الفرد وتكسبه قوة وإدراك لواقع عمله أيضا الفقرة "لديك طريقتك الخاصة للتعرف على محتوى العمل و المهام الموكلة إليك" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وانحراف معياري (3.94) (0.76) بدرجة أهمية مرتفع دلالة على قوة الإدراك لدى

العامل للمهام التي توكل إليه ولواقع عمله للمثيرات التي تحيط به، بعدها الفقرة "يمكنك تقسيم الأحداث التي تواجهك بالاعتماد على عوامل ذهنية (الذكاء، الفطنة)" بمتوسط حسابي وانحراف معياري (3.88) (0.94) دلالة على تجانس الإجابات وبدرجة أهمية مرتفعة دلالة على قدرات العامل الذهنية لتقييم المثيرات المحيطة به .

أيضا فقرة "تملك الرغبة في التغيير و التطوير" بمتوسط حسابي وانحراف معياري (3.87) (1.02) ودرجة أهمية مرتفع دلالة على أن أغلبية العمال لديهم دافعية للعمل لكنها نابعة من سلوكهم و حاجاتهم ورغباتهم في التغيير و التطوير و ليس في تحفيز القائد.

كل من الفقرة "هناك توجه عام للعاملين نحو تعزيز قدراتهم على الإبداع و الابتكار بمتوسط حسابي و انحراف معياري (3.24)(1.16) بدرجة أهمية بمتوسط دلالة على اتجاهات العمال للإبداع و الابتكار غير قوية لعدم وجود الدعم و التحفيز و الدافعية من القائد .

وهذا ما تأكده الفقرة "نظام الحوافز السائد موحد وعادل" في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي و انحراف معياري (2.44) (1.17) بمعنى التحفيز لا يمس جميع العمال و ليس في الأوقات المناسبة و بوتيرة ضئيلة.

أيضا الفقرة "تشعر انك محاط بجماعة عمل يسودها التعاون وتبادل الخبرات" في المرتبة الحادية عشر و هذا ما يؤكد إن القائد لا يعمل بمبدأ المشاركة و العمل في شكل فريق وزرع ذلك في عماله.

نصل إلى أن مستوى السلوك التنظيمي في المركز بين المتوسط و المرتفع و ذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام،

المطلب الثالث: تحليل علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية بأبعادها على السلوك التنظيمي

في هذا المطلب نقوم بتحليل علاقة الارتباط بين المتغيرين و هل فعلا موجودة هذه العلاقة من خلال استخدام معامل بيرسون باعتباره أفضل أداة لذلك و التأكد من صحة الفرضية الرئيسية من خلال تحليل الأثر للقيادة التحويلية على السلوك التنظيمي ثم التأكد من صحة صلاحية نموذج الدراسة كما نقوم باختبار صحة الفرضيات الفرعية باستعمال نموذج الانحدار المتعدد.

أولاً: تحليل معامل الارتباط بيرسون

جدول رقم 14 يوضح معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات

الدالة Sig	معامل الارتباط	التابع	المستقل
		0.05	0.30
0.01	0.4	التحفيز الإلهامي	
0.01	0.47	الاستشارة الفكرية	
0.01	0.39	الاعتبار الفردي	
0.01	0.39	القيادة التحويلية	

المصدر: مخرجات V21Spss

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% و1%، وهي علاقة طردية موجبة متوسطة، تتراوح بين 0.30 و0.47، وهذا ما يسمح لنا بتحليل وتحديد مستوى الأثر بين المتغيرين.

ثانيا: تحليل الأثر

✓ الفرضية الرئيسية: هناك أثر للقيادة التحويلية على السلوك التنظيمي في مركز البحث

عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار نموذج خط الانحدار البسيط

الجدول رقم 15 تحليل تباين خط الانحدار البسيط

Model	مجموع مربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
Régression	3.42	1	3.42	9.55	0.00
Résidu	18.6	52	0.358		
total	22.03	53			

المصدر: مخرجات V21Spss

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.42، أما المجموع الكلي فيساوي 22.3، وبلغت F (التباين) 9.55، ومستوى الدلالة 0.00، وهي أقل من 0.05، ومنه نستنتج أن خط الانحدار يلاءم معطيات الدراسة، ويتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم 16: تحليل معامل خط الانحدار البسيط

Sig	T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
0.000	9.9	0.139	0.39	2.64	القيادة التحويلية
0.003	3.09			0.296	

المصدر: مخرجات V21Spss

من خلال الجدول رقم 16 يتضح أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند 0.05 بين المتغير المستقل القيادة التحويلية، والتابع السلوك التنظيمي في المركز محل الدراسة، حيث بلغت T المحسوبة 0.296، وهي دلالة إحصائية عند 0.05، وتشير قيمة معامل الارتباط 0.39 إلى مقدار الارتباط بين المتغيرين، وهي علاقة متوسطة وطرديّة، حيث فسر متغير القيادة التحويلية 13.9% من التغيرات الحاصلة في السلوك التنظيمي، وهي نسبة ضعيفة نوعاً ما، في حين نجد أن 86.1% من التغيرات التي تؤثر على السلوك التنظيمي ترجع إلى متغيرات أخرى في المركز.

أما معامل الانحدار B يساوي 0.296 يشير إلى أن اعتماد المسير على القيادة التحويلية بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير السلوك التنظيمي بمقدار 0.296.

وبناء على هذا تقبل الفرضية الرئيسية التي تقرر بوجود أثر للقيادة التحويلية على السلوك التنظيمي للمركز عند 0.05 .

✓ اختبار الفرضيات الفرعية

ف1: هناك أثر للتأثير المثالي على السلوك التنظيمي في مركز البحث العلمي عند مستوى 05.0

ف2: هناك أثر للتحفيز الإلهامي على السلوك التنظيمي في مركز البحث العلمي عند مستوى 05.0

ف3: هناك أثر للاستشارة الفكرية على السلوك التنظيمي في مركز البحث العلمي عند مستوى 0.05

ف4: هناك أثر للاعتبار الفردي على السلوك التنظيمي في مركز البحث العلمي عند مستوى 05.0

لتحليل هذه الفرضيات الفرعية نلجأ إلى نموذج الانحدار المتعدد.

جدول رقم 17: تحليل تباين خط الانحدار المتعدد

Sig	T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	أبعاد المتغير المستقل
0.00	9.26	0.139		2.635	الثابت
0.741	-0.33			-0.035	التأثير المثالي
0.652	0.45		0.42	0.086	التحفيز الإلهامي
0.021	1.313			0.238	الاستشارة الفكرية
0.982	0.023			0.04	الاعتبار الفردي

المصدر: مخرجات V21Spss

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن قيمة T المتعلقة بكل من (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار

الفردي) بلغت (-0.33 ، 0.45 ، 0.0223) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نقر

برفض الفرضيات الثلاثة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية، أي:

✓ لا يوجد أثر للتأثير المثالي على السلوك التنظيمي في مركز البحث العلمي عند مستوى الدلالة 0.05

✓ لا يوجد أثر التحفيز الإلهامي على السلوك التنظيمي في مركز البحث العلمي عند مستوى الدلالة

0.05

✓ لا يوجد أثر الاعتبار الفردي على السلوك التنظيمي في مركز البحث العلمي عند مستوى الدلالة

0.05

✓ أما فيما يتعلق ببعده الاستشارة الفكرية فنلاحظ أن قيمة T تساوي 1.13 جاءت بقيمة احتمالية

0.021، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أما معامل الانحدار فقد بلغ 0.238 ما يدل على أن

زيادة الاهتمام ببعده الاستشارة الفكرية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التأثير على مستوى السلوك

التنظيمي بمقدار 0.238.

كما أن معامل التحديد بلغ 13.9% ما يدل على أن هناك تأثير ضعيف لهذا المتغير على السلوك

التنظيمي. وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية الثالثة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على

السلوك التنظيمي عند مستوى 0.05.

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بإسقاط ما هو نظري على الواقع العملي لمركز البحث العلمي كمجتمع دراسة، و خلال الدراسة التطبيقية، و بعد توزيع الاستمارة على عينة الدراسة للإجابة على الإشكالية الدراسة، و المتمثلة في ما مدى تأثير القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي، و بعد تفريغ البيانات و معالجتها باستخدام برنامج توصلنا إلى مجموعة من النتائج، حيث تبين أن هناك علاقة تأثير لأبعاد القيادة التحويلية و السلوك التنظيمي كما أن دور القائد التحويلي شبه منعدم في المركز، و هذا له تأثير سلبي على أداء العمال و بالتالي على نجاح المركز. SPSS

V21

خاتمة:

تواجه القيادات التحويلية اليوم في تطبيقاتها تحديات كبيرة أهمها المركزية ، العقبات الهرمية ، التمسك بالسلطة ، عدم الرغبة في التغيير و التطوير .

كما يتضح أن التركيز على دراسة و تحليل سلوكيات ، و تفاعلات المورد البشري في المنظمة هو مطلب ضروري و استراتيجي للارتقاء بأداء المنظمة باعتبار العنصر الحيوي و الفعال لخلق القيمة المطلقة ، كما تأتي أهمية التركيز على دراسة هذا السلوك لصعوبة التحكم و التأثير والتنبؤ و السيطرة عليه لاختلافه من فرد إلى آخر كما يمكن أن يضم الفرد بأنماط مختلفة من السلوك عند تعامله مع الآخرين ، أيضا عدم استقرار محدداته السلوكية سواء داخل بيئة المنظمة أو خارجها باعتبار الفرد لا يعمل بمغزل عن البيئة الخارجية ، سلوك الفرد ما هو إلا تفاعل بين خصائصه و البيئة المتواجد فيها .

فدراسة السلوك الفردي و محاولة تحديد ابرز العوامل المؤثرة فيه من أهم مهام القائد التحويلي فهي تبين له طريقة التعامل مع العامل وفق ما يتلاءم مع طبيعة و الظروف المتواجد فيها
فنجاح القائد التحويلي تبرز نتائجه من خلال سلوكيات المرؤوسين .

فالمنظمة اليوم في ظل هذه التحديات و التغييرات الكبيرة تحتاج إلى قادة يمتلكون مهارات فنية، إنسانية، فكرية، شخصية للنهوض بها إلى مستوى أرقى من الأداء و الكفاءة و العمل على تحديد رؤية مستقبلية واضحة وهادفة للمنظمة .

ويمكن عرض نتائج الدراسة فيمايلي

النتائج العامة للدراسة

سعيًا منا إلى استنتاج علاقة التأثير والتأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية، بالمتغير التابع المتمثل في السلوك التنظيمي، وذلك عبر التحقق من صحة الفرضيات المطروحة في الجانب المنهجي للدراسة، تم التوصل إلى النتائج الموالية.

1. النتائج النظرية :

القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) عملية ضرورية في المنظمة لضمان ديمومتها وتميزها .

— لابد من الاهتمام و التركيز على دراسة وضم السلوك التنظيمي في المنظمة لارتباطه بالموارد البشري الذي يعتبر رأس مال فكري للمنظمة وبه يمكنها الارتقاء بمستوى الأداء و الفعالية.

— المديرين كقيادة تحويلية لابد من الإيمان بضرورة فهم و توجيه و السيطرة و التحكم الايجابي لسلوك العمال حامل المنظمة من خلال تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بمضمونها الحقيقي من تغيير، إبداع، روح المخاطرة، و تعميق المستوى الإدراكي للعمال.

2. النتائج الميدانية

يمكن حصر النتائج الميدانية للدراسة

- جميع أبعاد القيادة التحويلية بدرجة أهمية متوسط و بمتوسط عام وانحراف معياري عام (2.62) ، (0.85) بمعنى أن اثر كل بعد لا يتباعد عن اثر البعد الأخر.
- بعد التأثير المثالي أثره أكبر من باقي الأبعاد و موافقة و إجماع عينة الدراسة على ذلك، كما يوضحه الانحراف المعياري لهذا البعد.
- بعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الثانية، ثم بعد الاعتبار الفردي و في الأخير التحفيز الإلهامي ، وهذا يدل على أن القائد الحالي لا يتوفر فيه صفات القائد التحويلي التي ذكرت في الجانب النظري .
- المتوسط العام للسلوك التنظيمي (3.4) (2.62) أي أن السلوك الايجابي يقوم به الموظف نفسه وليس من القائد وهذا يرجع إلى تركيز القائد على الجانب البحث العلمي المادي دون الاهتمام بالموارد البشري .
- ممارسة قادة المركز محل الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي) كانت بدرجة أهمية متوسط تميل إلى الضعيفة.

مقترحات الدراسة

نقدم فيما يلي بعض التوصيات بهدف تفعيل دور القيادة التحويلية و الاهتمام بالسلوك التنظيمي للمورد

البشري.

- إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز المتبعة في المركز .
- إعادة بناء ثقافة تنظيمية تدعم السلوك القيادي التحويلي وتركز على غرس روح العمل في فريق و الإبداع و التطوير ورسم لرؤية مستقبلية للمركز لتحقيق أفاقه وإستراتيجيته المستقبلية.
- التركيز على انتقاء قيادات ذات مهارات و قدرات إبداعية لتحقيق الأهداف المرجوة .
- إعادة مراجعة الأنظمة الداخلية والقوانين و العمل على تكيفها مع سلوكيات العمال واتجاهاتهم ومع البيئة الداخلية و الخارجية للمركز .
- إعطاء فرص للباحثين لتفجير طاقاتهم الإبداعية و المهارية و عدم تهميشهم و الاستجابة و الاهتمام بحاجات و تطلعات العمال بجميع مستوياتهم من الناحية المادية والمعنوية .
- لا بد على الإدارة من ملائمة الوظائف و المهام بما يتفق مع قدرات و اتجاهات و ادراكات العمال و تعزيز قيم العدالة و المساواة بينهم .
- التركيز على تدريب و تكوين العمال سواء الباحثين أو عمال دعم البحث سواء على المستوى الوطني والأجنبي للنهوض بالمركز إلى الأفضل.
- توفير المناخ الجيد للعمل من طرف القادة ليشعر العامل بالارتياح وزيادة حماسه للعمل
- تفويض الموظفين سلطة اتخاذ القرار
- توفير التسهيلات المكانية و المادية و الفنية لمساعدة الباحثين من تحقيق آفاقهم و تنظيمها ثم النهوض بالمركز إلى الرقي و التطوير .

— تعزيز الاعتماد على تطبيق القيادة التحويلية لأثرها الايجابي و الفعال في السلوك التنظيمي للعمال في المركز .

— على القائد التركيز علة جاذبية شخصيته للرفع من التطلعات و الرؤى المستقبلية للعمال .

— على القائد تطوير مهاراته التسييرية وتعزيز ثقته بنفسه من خلال التدريب على الأساليب الحديثة للقيادة .

— على القائد تنمية روح الشعور بالمسؤولية لدى العمال لتوجيه سلوكهم نحوى الايجابية و القدرة عليهم من خلال تفعيل المشاركة و الاستماع لأرائهم .

— تقليل ضغوطات العمل على العمال .

— تحسيس العمال بان المركز لهم لغرس الولاء داخل العامل اتجاه المركز

قائمة المراجع

اولا المراجع العربية

1. احمد سيد الكردي, مدخل السلوك التنظيمي.
2. احمد ماهر, السلوك التنظيمي, مدخل بناء المهارات, الدار الجامعية, طبع نشر وتوزيع, الإسكندرية, 2003.
3. أيمن احمد راشد ، محمد احمد ابو زيد ، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS ، دار الفكر الجامعي . الإسكندرية.
4. بكار امال ,اثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على القيادة التحويلية ,جامعة طاهري محمد بشار .
5. بن عبد الرحمان، الطاهر. القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين. *مجلة العلوم الإنسانية*. 2011. ع. 35.
6. بن عبد الرحمان، الطاهر. القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز. *ماستر: علم النفس والعمل والتنظيم*، قسم علم النفس والعلوم التربوية و لأرطوفونيا. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر. 2009.
7. الحراسي، حارب بن محمد بن علي. القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم. [على الخط]. رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى. عمان، 2017. متاح على: http://www.unizwa.edu.om/content_files/01029-3383.pdf (تاريخ الزيارة 2019/02/27)
8. الحسيني، سوسن. البلتاجي، إبراهيم. القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق. مركز البيان للدراسات والتخطيط. 2016.
9. خطير كاظم محمود الفريجات, موسى سلامة اللوزي وآخرون, السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة, مكتبة الجامعة الشارقة, إثراء للنشر والتوزيع الأردن, 2009.
10. خيضر كاظم محمود, السلوك التنظيمي, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, ط 2002.
11. راوية حسن, السلوك التنظيمي المعاصر, كلية التجارة-جامعة الإسكندرية-2003.
12. ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، أساليب البحث العلمي أسس نظرية و التطبيق العلمي ، ط 4، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
13. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، الجزائر 2005.
14. زاهد محمد ديري, السلوك التنظيمي, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, ط 2011.
15. الزغبي، حسن علي. أثر القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي. [على الخط]. 2014. متاح على:
16. سامي عايد ابو هدايف, دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة, رسالة ماجستير في أصول التربية ,كلية التربية ,جامعة الازهر بغزة, 2011,

17. سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2011.
18. سحنون، محمد ياسين. أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد. جامعة دمشق. سوريا، 2016.
19. سناء علي شقاورة، دور القيادة التحولية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن- دراسة تحليلية- أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان بلبنان، 2013.
20. سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحولية- دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، جامعة بغداد، العراق.
21. صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحولية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2010.
22. صالح عبد الرضا، الرشيد وزينب، حميد المزهري. دور القيادة التحولية في تعزيز الكفاءة الذاتية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية. جامعة القادسية. ع. 2. 2018.
23. صبري، ماهر. القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد. [على الخط]. 2009. ع. 78. متاح على: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=25617> (تاريخ الزيارة 2019/02/14)
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الإسكندرية، 2003.
25. صلاح عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
26. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007.
27. عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في الخرطوم، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
28. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
29. عبد الله بن عبد الغني الطجم، د. طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية - التطبيقات، دار الحافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 4، 2003.
30. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
31. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط 1999.
32. العالبي، طاهر محسن والصالح، علي أحمد. التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الإستراتيجية والعمليات والمناهج والتقنيات). عمان: دار وائل. 2010.

33. الغزالي، حافظ عبد الكريم. أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن، 2012
34. ماجد عبد الهادي محمد مساعده, السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال, دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان, ط 1, 2006.
35. محمد هاني محمد, السلوك التنظيمي الحديث, دار المعترف للنشر والتوزيع, الأردن, 2015.
36. محمد يزيد حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري 'دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية'، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006 .
37. نايف ثابت، أحمد سمير. عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على السلوك التنظيمي في الجامعة الحكومية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. ع. 52. 2017.
38. نوال جميل السبايدة ,رائد محمد تيسير مساعده ,زعي محمد زعي, القيادة التحويلية ودورها في فعالية سلوك العاملين في المستشفيات الاردنية الحكومية و الخاصة ,المجلة الاردنية في ادارة الاعمال المجلد.11, 2015, ع1
39. يوسف عنصر, ناجي ليتيم, أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي , الدراسات والبحوث الاجتماعية, ع 7 جويلية 2014.

ثانياً المراجع بالفرنسية

1. ALANNAH, E Rafferty. Mark, A Griffin. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*. [Online].2004, vol. 15, Issue. 3. P. 330. available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984304000207> (visited 15/02/2019)
2. Gregory Stone et All. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*. [Online].2004, vol. 25, Issue. 4. P. 349. available at: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730410538671> (visited 15/02/2019)
3. Koleretkeller. *Marketing management Twelfth*. Edition pretice hell. USA. 2006. P. 58
4. NIELSEN K. et All. The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*. [Online].2008, vol. 63, Issue. 5. P. 467. available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2648.2008.04701.x> (visited 15/02/2019)
5. Rui Gomes. Transformational Leadership: Theory, Research, And Application To Sports. *Contemporary topics and trends in the psychology of sports*. [Online].2014, New York: Nova Science Publishers. P.3. available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/55627312.pdf> (visited 15/02/2019)
6. YUKL, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*. [Online].1999, vol. 10, Issue. 2. P. 285. available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000132> (visited 15/02/2019)

الملاحق

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

أضع بين أيديكم سيدي (سيدتي) الكريم (ة) هذا الاستبيان، آملي أن تمنحونا جزءا من وقتكم، والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي سنقوم بها بعنوان "أثر القيادة التحويلة على السلوك التنظيمي" دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وشبه الجافة"، لذا أرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل صراحة وموضوعية. ونود أن نؤكد لكم أن هذه الدراسة تتم لأغراض البحث العلمي، وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل.

القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) العمر: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- (3) المستوى التعليمي: مستوى ثانوي ليسانس ماستر دكتوراه
- (4) الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 10-15 سنة
- (5) أكثر من 15 سنة
- الوظيفة: رئيس مصلحة متصرف بحث متصرف بحث رئيسي
- مهندس بحث رئيسي مهندس تكنولوجيا تقني سامي تقني أستاذ بحث أ
- أستاذ بحث ب ملحق بالبحث

القسم الثاني: متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي)

الرجاء ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

درجة الاتفاق					عبارات القياس		
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
القيادة التحويلية							
					يحظى القائد بثقة واحترام الجميع	التأثير المثالي	1
					يعطي القائد اولويه لمصالح العمال على مصالحه الشخصية		2
					يمتلك القائد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة		3
					يمتلك القائد القدرة على الاستجابة السريعة لمختلف المواقف الصعبة التي يمكن ان تواجهه		4
					يوفر القائد جو عمل مناسب ليشعر العاملون بالارتياح في عملهم		5
					يعمل القائد على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	التحفيز الإلهامي	6
					يعترف القائد بأخطائه		7
					يسعى القائد لحل المشاكل بطرق مبتكرة		8
					يفوض القائد السلطة للعاملين		9
					يشعر القائد بأهمية العمل الذي تقوم به		10
					يعمل القائد بحماس وتفاؤل		11
					يشجع القائد العاملين على طرح أفكارهم وآرائهم	الاستشارة الفكرية	12
					يساعد القائد العاملين على طرح الأفكار الجديدة		13
					يسعى القائد الى اثارة روح التحدي بينالعاملين		14

					يتفهم القائد أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بالمساواة في تعامله معهم	الاعتبار الفردي	15
					يعترف القائد بإنجازات العاملين ويثني عليهم		16
					يغرس القائد الثقة لدى العاملين وحب الالتزام		17
					يحرص القائد على تدريب وتعليم العمال		18
السلوك التنظيمي							
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات القياس		
					تسعى الى ترسيخ علاقات جيدة مع رؤسائك وزملائك		19
					هناك توجه عام للعاملين نحو تعزيز قدراتهم على الابداع والابتكار		20
					تملك الرغبة في التغيير والتطوير		21
					تشعر بالاستقرار الوظيفي في منصبك		22
					نظام الحوافز السائد موحد وعادل		23
					تمتلك روح الاجتهاد والنظام عند القيام بمهامي		24
					تشعر أنك محاط بجماعة عمل يسودها روح التعاون وتبادل الخبرات		25
					ننجز أعمالك وأنت مطمئن وغير قلق ومتوتر		26
					لديك القدرة على استيعاب المواقف التي تواجهك		27
					لديك طريقتك الخاصة للتعرف على محتوى العمل والمهام الموكلة اليك		28
					ترى ان خبرتك في العمل جعلتك تملك ردة فعل مختلفة عن زملائك في التعامل مع المشاكل التي تواجهك		29
					يمكنك تقييم الاحداث التي تواجهك بالاعتماد على عوامل ذهنية (الذكاء والفتنة)		30