



## خزائن للعلوم الاقتصادية والإدارية

ISSN: 2960-1363



### The role of transformational leadership in developing subordinates' behaviors (An analytical study of a sample of decision makers in the General Company for Electrical Industries)

Dr. Abdulazeez B. Mohsin<sup>1</sup>, A.p.d.Mahmoud Shukr Muhammad<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Al-Bayan University, College of Business Administration , Baghdad, Iraq

<sup>2</sup> University of Diyala , College of Administration and Economics, Diyala, Iraq

Authors email: [aziz.b@albayan.edu.iq](mailto:aziz.b@albayan.edu.iq), [Dr.mahmoudshukr@uodiyala.edu.iq](mailto:Dr.mahmoudshukr@uodiyala.edu.iq)

**Abstract:** This research aims to identify the extent to which the transformational leadership style is applied in achieving the behavioral requirements of subordinates in the General Company for Electrical Industries, and to identify the extent of the factors and variables that affect the application and practice of the transformational leadership style in the General Company for Electrical Industries. The problem of the research was in the form of research questions: What is the extent of the impact of Transformational leadership in subordinates' behaviors and is there a significant relationship between the two variables? The researcher chose the two hypotheses (there is a statistically significant relationship between applying the transformational leadership style and achieving the behavioral requirements of subordinates) and there is a relationship between the effects of transformational leadership in achieving the behaviors of subordinates. The research relied on the descriptive analytical method and the use of the statistical package (SPSS) to analyze the data. 60 questionnaires were distributed randomly, of which 44 were retrieved. Thus, the retrieval rate reached 75%, noting that the study population was 65 individuals. A number of results were reached, the most important of which was showing that practicing the change pattern leads to behaviors Subordinates in the General Company for Electrical Industries. It was also shown that

there are some obstacles and determinants that affect the application of the transformational leadership style in the General Company for Electrical Industries.

**Keywords:** Transformational leadership, behavior of subordinates, General Company for Electrical Industries.

### دور القيادة التحويلية في تطوير سلوكيات المرؤوسين دراسة تحليلية لعينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)

د. عبد العزيز براك محسن<sup>1</sup>، ا.م.د محمود شكر محمد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة البيان، كلية إدارة الأعمال، بغداد، العراق

<sup>2</sup> جامعة ديالى /كلية الإدارة والاقتصاد، ديالى العراق

البريد الإلكتروني للباحثان: [Dr.mahmoudshukr@uodiyala.edu.iq](mailto:Dr.mahmoudshukr@uodiyala.edu.iq) ، [aziz.b@albayan.edu.iq](mailto:aziz.b@albayan.edu.iq)

**المستخلص:** يهدف هذا البحث الى التعرف الى مدى تطبيق نمط القيادة التحويلية في تحقيق متطلبات سلوكيات المرؤوسين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، والتعرف على مدى العوامل والمتغيرات التي تؤثر مع تطبيق وممارسة نمط القيادة التحويلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية فكانت مشكلة البحث في صيغة تساؤلات البحث ما مدى تأثير القيادة التحويلية في سلوكيات المرؤوسين وهل هنالك ارتباط معنوي بين المتغيرين. قام الباحث باختيار الفرضيتين (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نمط القيادة التحويلية وتحقيق متطلبات سلوكيات المرؤوسين) وتوجد علاقة اثريين القيادة التحويلية في تحقيق سلوكيات المرؤوسين. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الحزمة الاحصائية (spss) لتحليل البيانات وتم توزيع 60 استمارة بشكل عشوائي استرجع منها (44) وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع 75% علما ان مجتمع الدراسة 65 فردا تم التوصل الى عدد من النتائج اهمها تبين ممارسة النمط التغييري يؤدي الى سلوكيات المرؤوسين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية كما تبين وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر مع تطبيق النمط القيادة التحويلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، سلوك المرؤوسين، الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

Corresponding Author: E-mail: [Dr.mahmoudshukr@uodiyala.edu.iq](mailto:Dr.mahmoudshukr@uodiyala.edu.iq)

## 1 المقدمة

تشير الكثير من الأدبيات إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية ومتغيرات عديدة في المنظمات تتمثل في إيجاد بيئة لتكيف مع التغيير ورعايتها ومنها سلوكيات المرؤوسين، إذ ان القيادة التحويلية التي تلهم وتحفز التابعين وتشجع رأس المال الفكري لديهم، كذلك تهتم لمشاعرهم الفردية، تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة،

والقادة الناجحون هم أولئك القادة الذين لديهم القدرة على استغلال فرص سلوكيات المرؤوسين وتشجيعه ومواكبة التطورات الحديثة في البيئة الداخلية والخارجية وكذلك لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم إلى التابعين بتحدي فظلا عن تنمية رغبتهم في تطوير وتحسين العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى نجاح وتميز المنظمة على منافسيها.

تضمن البحث أربعة مباحث تناول الأول منهجه الدراسة من حيث المشكلة والأهمية والهدف والتوصيات الأساسية وأساليب جمع البيانات واهم الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والتحفيز ، تناول المبحث الثاني الإطار النظري لتوضيح وتحديد مفهوم وأهمية متغيرات البحث الاساسيه ( القيادة التحويلية ، وسلوكيات المرؤوسين ) بينما خصائص الثالث لتحليل البيانات الفعلية باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية هما الوسط الحسابي لمعرفة مستوى متغيرات البحث والانحراف المعياري لقياس التشتت عن الوسط الحسابي وكذلك معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين متغيرات البحث والانحراف الخطي البسيط لمدى تأثير القيادة التحويلية في سلوكيات المرؤوسين ، أما المبحث الرابع فقد تناول مجموعة من التوصيات والاستنتاجات التي مفادها أن الاعتماد على سلوكيات المرؤوسين يساهم في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة في الحصة السوقية .

## المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

### 1- مشكلة البحث

تعتبر المنظمات طيفا لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها ، وتنشط فيها ، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها أخذا وعطاء ، متأثرا وتأثيرا لذا فان المنظمات صارت ابعد ما تكون عن الثبات والاستقرار واشد ما تكون حاجة إلى التغيير والتحديث ، متى تستطيع تعظيم الانتفاع من نقاط القوة ، واستتصال جوانب :- التعامل مع التهديدات ونتيجة لتصور الإدراك بأهمية القيادة التحويلية في منظماتنا العراقية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية عينة البحث في تحقيق سلوكيات المرؤوسين تتبلور مشكلة البحث إشارة التساؤل الآتي :

أ- ما دور القيادة التحويلية في تحقيق سلوكيات المرؤوسين في شركة ديالى للصناعة الكهربائية .  
ب- ما مستوى أهمية متغيرات البحث بمتغير القيادة التحويلية وسلوكيات المرؤوسين في شركة ديالى للصناعات الكهربائية .

ج- ما مدى تأثير القيادة التحويلية في عملية سلوكيات المرؤوسين .

د- هل هنالك ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية في عملية سلوكيات المرؤوسين .

### 2- أهمية البحث :-

يسعى البحث إلى أهمية القيادة التحويلية والسياسيات الناجحة التي تتبعها في تطوير العاملين وخلق روح سلوكيات المرؤوسين في المستويات كافة المنظمات ، ويشير البحث لأهمية القيادة التحويلية على أنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات المنظمة ، أي أنها تتعلق بتأثر القائد في تابعيه لمتمكنهم من

المشاركة في عملية التغيير في المنظمة وكذلك لإبراز قدراتهم وقابليتهم في العمل فضلاً عن اهمية البحث التي تتبع من مساهمته الجاده في تحقيق فائده من الناحيه العلميه والعملية وكما تتضح من النقاط الاتيه

ا- رقد المكتبات بمساهمه بحثيه تضاف الى الدراسات والبحوث

ب- ابراز دور القيادة التحويلية الناجحه في تحقيق سلوكيات المرؤوسين في المنظمات العراقية عامه وشركه ديالى خاصه لتاثير ملامح المشكله ولتقديم التوصيات بشأنها

ج — رقد الشركه بالبيانات والمعلومات عن مفهوم القيادة التحويلية التي تساهم بدورها في تحقيق سلوكيات المرؤوسين

### 3-أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :-

- 1- التعرف على مستوى سلوكيات المرؤوسين في الشركة المبحوثة
- 2- اختيار العلاقة والأثر المتكونة بين متغير القيادة التحويلية ومتغير سلوكيات المرؤوسين .
- 3- التعرف على مدى تبني المدير بين العاملين في شركات شركة العامة للصناعة الكهربائية لنمط القيادة التحويلية .

### 4-وصف مجتمع وعينه البحث :-

أ - نبذ مختصر عن شركة ديالى للصناعات الكهربائية : تعد شركة ديالى للصناعات الكهربائية احدى شركات وزارة الصناعة والمعادن والتي أسست عام 1974 وكذلك تكون لدى شركة ثمانية معامل مجتمعة بموقع واحد وتتميز الشركة بملاك مؤهل للقيام بأعمالها كافة ودعم استمرارها

ب- وصف عينة البحث : تتكون عينة البحث والذين وجهت إليهم اداة الدراسة بشكل عشوائي على أساس المواقع التحويلية العليا في الشركة تمثلت المدير العام ومعاون المدير قد وزعت (55) استمارة بشكل مباشر على عينة البحث استرجع منها (44) وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع 80% علما أن مجتمع الدراسة يبلغ 65 فردا . كما روعي تحديد عينة البحث وكما مبين في الآتي

### جدول ( 1 ) مواصفات عينة البحث

المواصفات	التفاصيل	عدد الأشخاص	النسبة المئوية
لتحصيل الدراسي	ماجستير	33	75%
	بكالوريوس	11	25%
	المجموع	44	100%

المدير	10	72 ، 22%
معاون المدير القيادة	13	5 ، 29%
معاون المدير الفني	21	72 ، 47%
المجموع	44	100%
اقل من 100	14	32%
اقل من 20	9	20%
اقل من 30	15	35%
30- فأكثر	6	13%
المجموع	44	100%

المصدر أعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

#### 5- اداة الدراسة :

تم جمع البيانات من خلال الاستبانة تم توزيعها على عينة البحث في الشركة حيث تضمنت نوعين من المعلومات الأولى التعريفية بأفراد عينة البحث ، والثانية تتعلق لمتغيرات البحث وذلك من خلال الأسئلة المتعلقة لفقرات البحث وكما يتبين في الملخص رقم (1) تم الاعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي) في الإجابة على فقرات الاستمارة والذي يتكون من الفقرات الخمسة التالية .

5-اتفق تماما 4-اتفق 3- اتفق إلى حد ما 2- لا اتفق 1- لا اتفق تماما

#### 6- المقاييس المستخدمة في الدراسة :-

وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث بالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة ومنها (هيجان ، 1999) ، سميت 2010 ، مريم 2009 ، الزيدي (2007) القيسي (2010) العزاوي 2000

7-الأساليب الإحصائية المتعلقة في البحث :-

1-الوسط الحسابي : لمعرفة مستوى متغيرات البحث

2-الانحراف المعياري : لمعرفة مدى ابتعاد الاستجابات عن الوسط الحسابي .

3-معامل ارتباط الرتب (السيرمان) لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

4-معامل الانحدار البسيط لاختيار اثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة .

5- اختبار t : للتحقق من معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات .

6- F الجدوليه : للتحقق من معنوية التأثير في متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات .

#### 7-فرضيات البحث :-

تتمثل فرضيات البحث بالاتي .

1- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وتحقيق سلوكيات المرؤوسين

2- يوجد اثر معنوي اللادارة التحويلية في تحقيق سلوكيات المرؤوسين

3-

#### 10-دراسات سابقه :-

### 1- دراسة (الكساسبة وآخرون 2009) بعنوان " تأثير ثقافة التمكين القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ثقافة التمكين (الفني القيادة) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن ، وتوضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة وبدا فان الدراسة تتبين منهجا متكاملًا في دراستها لتأثير كل من القادة والتابعين على المنظمة المتعلمة . وقد تم تطوير استبانته لجمع البيانات من عينة الدراسة يهدف تحقيق أهداف الدراسة واختيار الفرضيتين الرئيسيتين وما انبثق عنهما من فرضيات وهما .  
الفرضية الأولى : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لمتغير ثقافة التمكين على المنظمة المتعلمة .  
الفرضية الثانية : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لمتغير القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة . وقد رفضت نتائج الدراسة هذه الفرضيات

اذا وجدت أن هنالك تأثير دال إحصائيا لكل من ثقافة التمكين والقيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببيئتها الفني والإداري عبر سقف المسامحة عن الأخطاء تعويض المزيد من الصلاحيات للعاملين وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين القيادة والعاملين وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم للمشكلات عن طريق ربط أنظمة التعيين

### 2-دراسة سنقواره(2013) دراسة بعنوان (( درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والتحويلية فيها ))

هدفت إلى التعرف لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والتحويلية فيها ، وقد تكونت عينة الدراسة من (95) عضوا من أعضاء الهيئتين التدريسية والتحويلية في الجامعة ، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية ، واستخدمت استبانته القيادة التحويلية متعددة العوامل (mLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام وأبعاد الأربعة (( التأثير المثالي ، رعاية الأفراد ، والاستشارة العقلية ، والدافعية الالهامية ، بشكل خاص بعد ترجمتها إلى اللغة العربية ، وتم التأكد من صدق الاستبانة .

### 3-دراسة كيركلاند ( Kirkland 2012) دراسة بعنوان Theeffectof Emotional intelligence emotional competence and trans formational leader shipn

استقصت اثر الذكاء العاطفي على الكفايات العاطفية والقيادة التحويلية ، إذا تتصف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادة يعتمد على الثقة ، والتقدير ، والإعجاب أو الارتباط بين القائد والمرووسين ، لذلك ليس من المدهش أن العديد من الباحثين درسوا العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية ، لذلك فان هذه الدراسة كشفت عن المستوى العالي من الذكاء العاطفي الذي يتنبأ بالكفايات العاطفية ، والتي بدورها والتي تنبأ بالقيادة التحويلية وكم تقدم الدراسة دعما للكفاية العاطفية وسيط للقيادة التحويلية بينما كان هنالك دعم مختلط للتنبؤ بالعلاقة بين القيادة التحويلية العاطفية والكفايات العاطفية وبين القيادة التحويلية .

ثانيا : دراسات سلوكيات المرووسين



## 1-دراسة (Bilich 2011) " إدارة الابتكار وسلوكيات المرؤوسين " management of Creativity and Innovation

تتناقش هذه الدراسة إدارة الابتكار وسلوكيات المرؤوسين وتركز على أسباب الاهتمام بهذا الموضوع الجديد وبيان مزاياه . ولقد تم وضع وتطوير إطار فلسفي لإدارة سلوكيات المرؤوسين لغرض دعم استمرار الابتكار وإدارته في الوصول إلى سلوكيات المرؤوسين ، وتم توظيف مراجعة مختصرة لنظريات سلوكيات المرؤوسين لغرض الإيضاح للعلاقات المتداخلة بين سلوكيات المرؤوسين والقيادة ، وكيف يتداخل الابتكار مع سلوكيات المرؤوسين وكيف يعتمد أحدهما على الآخر .

وقدمت الدراسة طرفاً لتعزير حالات سلوكيات المرؤوسين وثقافتها ، خصوصاً عند العلماء والتقنيين فضلاً عن مناقشة إجراءات القيادة الفاعلة للإبداع وتعريف دور المدراء بالنسبة لموضوع الابتكار وسلوكيات المرؤوسين واعتمدت الدراسة على المسح الميداني الذي غطى مجموعة من المدراء والاستشاريين في قطاع الاستشارة الصناعية ( Industry consultancy sector ) لغرض تشخيص أوجه مختلفة لإدارة سلوكيات المرؤوسين والتي تتضمن بيان كيفية تحقيقها وتأثيرها على الإنتاجية والمنافسة ( competitiveness ) في المنظمات المعنية بالدراسة المسحية ، ولقد لقيت إدارة سلوكيات المرؤوسين ضمن إدارة البحث والتطوير اهتماماً كبيراً وذلك بسبب دورها في تعزيز الإنتاجية وتحسينها .

ولقد خرجت الدراسة بعد استنتاجات منها أن المنظمة يتوجب عليها أن تهئ مناخاً ملائماً للإبداع ، ولكي يتحقق هذا الهدف فإنها تكون المنظمة بحاجة إلى مدراء مبدعين وهو إحدى نتائج الاتجاه المعاصر في خفض أعداد مستويات السلطة التحويلية لتعزيز تشجيع سلوكيات المرؤوسين .

## 2-دراسة chemerys 8(2012) (تحسين إدارة سلوكيات المرؤوسين لدى الحكومات المحلية) Parayuk

دراسة تطبيقية شملت (69) مديراً تنفيذياً في وحدات القيادة الحكومية في مدينة كييف الأوكرانية تنطلق هذه الدراسة من مشكلة النقص في الدراسات التطبيقية التي تعني بأنظمة القيادة المدينة وتحليل أنظمة القيادة ، وثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي ، والتطوير النمطي ، والتخطيط الاستراتيجي ، وإدارة الموارد البشرية ، والقيادة المالية ، وأنظمة الرقابة . تكنولوجيا المعلومات أو القيادة القانونية ، والثقافة السياسية ، والتركيز على الخدمات ) ومن بين النتائج التي توصلت إليها أن سلوكيات المرؤوسين هو حصيلته خمس خطوات هي (توليد الأفكار وتسجيلها وتقييمها وتنفيذها ومتابعتها) كما أن توليد الأفكار الجديدة رهينة تطوير المناخ سلوكيات المرؤوسين وتحسينه بعد إدراك دواعي أهداف المنظمة ورسالتها فضلاً عن تأثير المكانة الوظيفية والمكافآت أكبر فاعلية من تأثير المكونات الثقافية للمنظمة .

### المبحث الثاني التأثير النظري

سيتم في هذا المبحث التطرق لمتغيرين رئيسيين هما القيادة التحويلية وسلوكيات المرؤوسين ولذين يسهمان في الإجابة على فرضيات البحث وعلى تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المستوحاة منه ، إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي :

## 1- القيادة التحويلية Trans Formational Leader ship

توصف القيادة التحويلية في المنظمات على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي فيها يؤثر القائد في تابعيه وبالتالي ينسحب التأثير في تغير تكيف سلوكهم لمواجهة التحديات ، وفي هذا المجال تحتل القيادة التحويلية على أنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة ، وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغير من هنا جأت أهمية هذا البحث وذلك لتسليط الضوء على دور القائد التحويلي والقيادة التحويلية في الاهتمام بسلوكيات المرؤوسين في المنظمات على ممارسة التغير والتطوير في طاقتهم وذلك من خلال اعتماد سياسيات مختلفة ومهمة التي تتعلق بسياسات سلوكيات المرؤوسين في كافة مستويات المنظمة والتي تزيد من رغبتهم في القيادة فظلا عن زيادة انتمائهم وولائهم للمنظمة ، لذا سيتم تناول مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأبعادها وكذلك أهم الخصائص القادة التحويليين .

### أ- مفهوم القيادة التحويلية :-

نال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانيات اهتماما كبيرا من كتاب القيادة وبخاصة عندما أدركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى أحداث تغييرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغيرات في البيئة فقد اقترح (bass, 1985, 26) نظرية أكثر تفصيلا لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بين القيادة التحويلية ، الكارزماتية ، العملانية وقد عرفت القيادة التحويلية على أنها القائد الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة (bass, 1985, 27) واعتمادا على ذلك فإن القادة يحولون التابعين من خلال جعلهم أكثر معرفة بأهمية وقيم ومخرجات الوظيفة وتلبية احتياجات وطلبات التابعين وإقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة وكنيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة والاحترام تجاه القائد ويرفعون لانجاز أعمال أكثر من المتوقع أصلا (yuki, 1984, 272) ويرى (الشماع 1999 ، 263) يأت القائد التحويلي سيمتيز بقدرته على أسهام التابعين وجعلهم ينعمون (يتورطون نفسيا ) في رسالة المنظمة ويستشرف أمامهم صورة او فلما المستقبل المنظمة يختلف كثيرا عن الواقع الذين يعيشونه الآن .

### ب- أهمية القيادة التحويلية :-

يحاول البحث إبراز أهمية القيادة التحويلية وتوضيح رؤية وأهداف هذا القيادة التحويلية وتأثيرها على المرؤوسين فالقائد التحويلي يتحرك في عملية من خلال نظم قيمة راسخة كعدالة والاستقامة حيث يسمى (Burns, 1978, 207) تلك القيم الداخلية وهي قيم لا يمكن حولها أو تبادلها بين الأفراد وقد لخص الباحث جملة فوائد للعديد من العلماء والقيادة وهي كالآتي .

- 1) القيادة التحويلية تضح رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على أنظمة تنظييه جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل (ليلي الهاشم ) ( www. Faculty . ksu. Edn )
- 2) أن القيادة التحويلية علاقتها بالتغيرات في ثقافة المنظمة أي أنها القيادة التحويلية التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغير (kotter8 heskeh 1992, 48).
- 3) أن أهمية القيادة التحويلية بأنها تغير المنظمة لكل من حالة أو من ثقافة إلى أخرى وهذه ترتبط بكاريزما القائد حيث ينتمي مشاعر الثقة القوية نحو ، وبهذه الطريقة يشجع القائد أحداث تحويلات داخل ثقافة المنظمة . ( www. Ngoce. Org )

4) أن أهمية القائد التحويلي في المنظمة بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه والهمة في التأثير في تابعيه فهو يستحث للتابعين حول كيفية الأداء وسيتفهمه ويستخدم الكثير من الرسائل غير الاعتيادية ليتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين (عباس 2004، 29) .



ج) أبعاد القيادة التحويلية :-

- يجد المتتبع للدراسات في هذه المجال وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية ، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ونعتمد إن ذلك يرجع إلى الترجمة العلمية لتلك الأبعاد وبخاصة في الدراسات العربية وتختلف هذه الأبعاد بالاتي (bass et al ,1987.10)
- (1) الكارزمانية : تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والتزام والاعتراف للقائد، تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمة وأهدافه وسلوكه والثقة به ويصدق معتقداته ، وكذلك الحالة التي يليهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة التحويلية الكارزمية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها, (daft,1992, 4681)
- (2) الحافز الإلهامي : تعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تشير في التابعين حسب التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم ، ويصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية ( www. Arabsystem. Net ) .
- (3) الاثارة الفكرية : ونشير أي مبحث القائد التحويلي على الأفكار الجديدة فهو يشير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها ويطرق إبداعه ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل (cara bsystem .net . bateman8 sheIn 2002, 397)
- (4) الاعتبار الفردي: وتشير إلى الاهتمامات القائد لمشاعر تابعية من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم، والاهتمام بالاحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاستماع إليهم والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها (عباس 2004, 30-31)

2 : سلوكيات المرؤوسين Innovation

أ) مفهوم سلوكيات المرؤوسين :-

سلوكيات المرؤوسين من أكثر الموضوعات أثاره للجدل ، وهذا ما اكده كثير من إعلام البحث في هذا المجال أمثال (روشكا ) الذي أشار في مؤلفة عن سلوكيات المرؤوسين العام والخاص حيث قال بان سلوكيات المرؤوسين ظاهرة معقدة جدا ذات أوجه وإبعاد متعددة (روشكا 1989) وهذا ما ذهب إليه ماكينون (mackinnen, 1991, 1251) بأنه من الصعب وضع مفهوم نظري مجرد لسلوكيات المرؤوسين .

وينظر إلى سلوكيات المرؤوسين على انه من المفاهيم المرنة ، التي تستوعب كثيرا من الاجتهادات والآراء ، فقد عرفه (القطاونه ، 2003, 39) بأنه تغير متطور وجديد ومحدد بهذا يجعل عملية انجاز الأهداف أكثر فاعلية وعرفت الرهان بأنه الذات في استجابتها عندما تستشعر بعمق ويصوره علنية (الرهان 1992, 180) .

كما عرفت المنظمة الامركية للتدريب والتطوير (بأنه عملية أنتاج أفكار وأشياء حقيقة أو خيالية ) ووصفها في طرق جديدة ومفيدة . (American society for training and Development 1989, 2)

ب) خطوات سلوكيات المرؤوسين :-

من خلال المفاهيم السابقة ومن خلال دراسة معالم سلوكيات المرؤوسين بشكل عام يمكن انجاز المراحل التي يمر بها العملية سلوكيات المرؤوسين كما يلي .

(1)- مرحلة التطور

تبداء الخطوة الأساسية سلوكيات المرؤوسين الناجح يفكره جديد ، أو تطور كامل للإمكانيات التحويلية والاحتياجات المطلوبة أضافه الدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار) الصرن (2001,ص53).

(2)- مرحلة تكوين الفكرة :

تمثل عملية تقسيم إدارة سلوكيات المرؤوسين في كل مرحلة من المراحل المطلوبة آذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكنا في الاستمرار أو إذا كانت هنالك ضرورة للتوافق عن العمل (1999, ص436) .

(3)- مرحلة معالجة المشكلة : ترافق هذه الخطوة عملية سلوكيات المرؤوسين بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تستمد بشأنها المعالجة والحلول الممكنة المواصله فاعلية سلوكيات المرؤوسين . (Floyd. 2000. p23) .

(4)- مرحلة الحل :

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون سلوكيات المرؤوسين فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح التنفيذ للمشروعات المستهدف فنها تلي إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل سلوكيات المرؤوسين وهي مرحلة التطوير .

(5)- مرحلة التطوير :

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث أن أمكانية قياس الحاجة للأفكار سلوكيات المرؤوسين تكون معرفة عاده لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ حاجة الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار .

### المبحث الثالث

#### الإطار العلمي

1:- وصف وتشخيص إجابات عينه المبحث :-

أ. المتغير التغيري ( المستقل) القيادة التحويلية

تدرج فيما يأتي عرضا لفقرات القيادة التحويلية كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس من الوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل الاختلاف ودرجه اتفاق العينة حول الفقرات والتوزيع التكرارية لفقرات المتغير (المستقل) القيادة التحويلية ، وكما يظهر في الجدول الآتي :-

#### جدول ( 3 )

وصف وتشخيص إجابات عينه المبحث

عدد العينه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفاق تماما	اتفق	إلى حد ما	لا اتفق	لا تماما	فقرات متغير القيادة التحويلية	رقم
43	0, 114	0, 47	4, 09	6	34	3	-	-	اتجاوز مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحه العامة	1

44	0, 237	0, 96	4, 07	14	24	1	4	1	اتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته	2
44	0, 114	0, 47	4, 09	7	34	3	-	-	أوجه العاملين للعمل بروح الفريق	3
44	0, 189	0, 76	4, 02	7	35	-	-	2	اشجع العاملين لتحقيق اكثر مما كانوا يتوقعونه	4
44	0, 162	0,70	4, 30	18	22	3	1	-	اشراك العاملين افكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما احاول حل مشاكل العمل	5
44	0, 147	0, 65	4, 41	22	18	4	-	-	اشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الشركة	6
44	0, 237	0,96	4, 05	14	24	1	4	1	اقترح طرقا جديدة لا نجاز مهام العمل	7
44	0, 147	0, 65	4, 41	22	18	4	-	-	اتيح الفرصة للعاملين لتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة	8
44	0, 152	0, 61	4, 00	7	31	5	1	-	استمع باهتمام لاراء العاملين واحترم قناعتهم	9
44	0, 205	0,85	4, 14	16	20	7	-	1	اتعامل مع كل من العاملين بطريقة مناسبة لة	10
44	0, 164	0, 72	4, 39	20	23	-	-	1	ابدي اهتماما شخسيا بالعاملين الذين لا يحفظون بالقبول من زملائهم	11
44	0, 132	0, 56	4, 23	13	28	3	-	-	اشجع العاملين على تحمل المسؤولية	12
44	0, 197	0, 80	4, 06	12	24	7	1	-	ادعم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة لة	13
44	0, 129	0, 54	4, 18	11	30	3	-	-	افوض بعض من صلاحياتي للعاملين على اسس علمية	14
44	0, 175	0,72	4, 11	11	39	3	-	1	اعبر للعاملين عن تقديري عنما ينجزون عملا جيدا	15
44	0, 235	0, 93	3, 95	11	26	2	4	1	اقترح طرقا جديدة لإنجاز مهام العمل	16
44	0, 457	0, 54	1, 18	-	1	-	5	38	اعمل على توفير احساس جماعي بالمهام القيادة	17

44	0, 146	0, 61	4, 16	12	27	5	-	-	18	احاول باستمرار التعرف على ما يؤد العاملين تحقيقية
44	0, 120	0, 53	4, 41	18	26	-	-	-	19	ارکز دائما على اهمية ان يكون لدى العاملين فهم مشترك برسالة المنظمة
44	0, 486	1, 26	2, 59	4	8	7	16	9	20	استشير العاملين عند اتخاذ القرارات
44	0, 146	0, 63	4, 30	17	23	4	-	-	21	احرص على ضرورة تكافؤا السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات
44	0, 286	1, 26	2, 59	4	8	7	16	9	22	افوض بعض من صلاحياتي على اسس علمية

يلاحظ من الجدول أن متغير القيادة التحويلية بجميع فقدانها قد حقق وسط حسابينا بلغ (07, 4) وهو اكبر من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) بنسبة جيدة . وبانحراف معياري اختلاف (07, 0) ومعامل اختلاف (64, 0) وبدرجة اتفاق أفراد العينة (81.4%) وقد حققت الفقرات (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22) .

أوساطا حسابية عالية مما يشير أن القيادة التحويلية في الشركة ديالى للصناعات الكهربائية لديها رؤية واضحة لمستقبل الشركة وتضم الخطط لذلك ، وإنها تمتلك القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في الشركة ، وإنها تسترشد أهداف الشركة وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما ، وتقدم بمحاضرة على تقديم الحلول في المواقف المختلفة والمتغيرات المحتملة في الشركة ، وتعمل على تطوير بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل وإنها تسعى للحصول على أفكار مقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات ، أن قيم ثقافة وسياسية وهيكل وطبيعة عمل الشركة تؤثر في القيادة التحويلية التي تعتمد بدورها على متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تقسيم بحسن الخطاب والاصفاء ، وتحاول وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية الشركة وتخصص جزاء من موارد الشركة لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفرادها .

أن القيادة التحويلية تستطيع أن تقنع المرؤوسين بأنهم يستحقون النجاح الذي يسعون إليه ، وتنشئ فترات معلوماتية تلائم توجه الشركة فظلا عن مسائره المعلومات التي تيشها هذه القنوات ، وتشجيع المرؤوسين على التعليم الفاعل يجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم ، وتعمل على تعويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة وتعتمد على نظام الحوافز المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين بالإضافة على اعتمادها على سماتها الشخصية (الأناقة ، الذكاء) والثقة بالنفس وخبراتها ومهاراتها (الفنية ، التحويلية والسلوكية ) في التأثير عليهم ، ونهتم بالعمل والعلاقات معا بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع ) في قيادتنا .

اما الفقرات (17, 20, 22) فقد حققت أوساطا حسابية اقل من الوسط الفرضي للمقياس مما يشير إلى عدم اعتماد القيادة التحويلية في الشركة على نظام العقوبات المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين بالإضافة إلى عدم اعتمادها على من حبها الوظيفية الرسمية في التأثير عليهم ) وأنها لا تهتم بالعمل والعلاقات معا بدرجة منخفضة (أسلوب القائد الفرضي في قيادتها) .

ب) المتغير الاستجابي (التابع) سلوكيات المرؤوسين .

تدرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة والتوزيعات التكرارية لفقرات سلوكيات المرؤوسين ، كما يظهر في الجدول الآتي .

**جدول (4) وصف تشخيص إجابات البحث المتغيرات سلوكيات المرؤوسين**

عدد العينه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفاق تماما	اتفاق	الى حد ما	لات اتفاق	لا اتفاق تماما	فقرات متغير سلوكيات المرؤوسين	
44	0,164	0,72	4,39	20	23	-	-	1	اعتمدت الشركة انماط جديدة في القيادة	23
44	0,309	1,21	3,91	18	13	7	3	3	حصلت الشركة على براءات اختراع ساعدت على تقديم منتج جديد	24
44	0,144	0,60	4,16	10	31	3	-	-	احاول بنفسني اكتشاف المشكلات بهدف حلها	25
44	0,142	0,59	4,14	11	28	5	-	-	روح المجازفة لدي تثير حماس لتقديم اراء جديدة	26
44	0,120	3,53	4,41	18	26	-	-	-	لا تردد في احداث تبني للتغير	27
44	0,489	0,97	1,98	2	2	2	25	13	اسعى لايجاد طرق جديدة لتسخير استعمال المواد والمعدات	28
44	0,175	0,72	4,11	11	29	3	-	1	اشجع المقترحات المقدمة من الاخرين	29
44	0,165	0,66	3,98	8	28	7	-	-	ادخلت ادارة الشركة تعديلات على برامج الحاسوبية ونظام المعلومات	30
44	0,121	0,48	3,95	4	34	6	-	-	اجرت الشركة تغيرات جذرية في اداء العمليات الانتاجية	31
44	0,142	0,59	4,14	10	31	2	1	-	اجريت ادارة الشركة في هيكلها التنظيمي	32
44	0,221	0,79	3,57	4	20	18	1	1	تقوم ادارة الشركة بتوفير الاحتياجات المعرفية للشركة	33

44	0, 212	0, 80	3, 77	7	34	3	-	-	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها المنظمة وحفظها في قواعد بيانات	34
44	0, 127	0, 50	3, 93	4	33	7	-	-	توفير المنظمة الوقت والجوا المناسب لتبادل المعرفة بين العاملين	35
44	0, 154	0, 58	3, 75	3	27	14	-	-	لدى المنظمة نظام اداري مرن يسهل توزيع المعرفة لدى العاملين	36
44	0, 147	0, 65	4, 41	22	18	47	-	-	تحاول المنظمة اكتساب المعرفة من مؤسسات اقليمية	37
44	0, 173	0, 47	3, 86	5	30	7	-	-	امتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	38
44	0, 195	0, 83	4, 25	19	19	5	1	1	افوض بعض صلاحيات للعاملين الذين يمتلكون مهارات وقدرات قيادية ناجحة	39
44	0, 158	0, 62	3, 92						الاجمالي	

يلاحظ من الجدول أن متغير سلوكيات المرؤوسين بجميع فقراتها قد حققت وسط حسابيا بلغ (3, 92) وهو اكبر من الوسط الحسابي للمقياس الحسابي للمقياس بنسبة جيدة ، وبانحراف معياري (0. 62) ومعامل اختلاف (0, 158) وبدرجة اتفاق أفراد العينة (4, 78) وقد حققت جميع الفقرات (عن الفقر 28) على أوساط حسابية عالية مما يشير إلى القيادة التحويلية في الشركة ديالى تؤمن بشكل كبير بأهمية سلوكيات المرؤوسين باعتباره بعد تنافسنا أو تعمل على توافر المناخ الملائم في الشركة لتحقيق سلوكيات المرؤوسين وتراعي عند توظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة سلوكيات المرؤوسين ، وتهتم بالمبدعين بدرجة كبيرة ، وتسعى إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات ، وتراقب بشكل مستمر الشركات المماثلة للوقوف على مستوى سلوكيات المرؤوسين فيها ، وتعمل على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال الشركة عند الضرورة .

وتتبنى عمليات التغيير والتكيف لأي مؤثرات في المتطلبات البيئية الخارجية وتشير المرؤوسين في عمليات التحديد وسلوكيات المرؤوسين وتشعر بالمحلل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل ، وتقلد الآخرين



في حل المشكلات التي تعترض العمل ، وتبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر ، وغرض على معرفة الراي المخالف لديها للإفادة منه ، ومعرفة أوجه الضعف والقصور في العمل . وتحتاج إلى تعليمات مفصلة عند التكليف بمهام عمل جديدة ، وتردد في تغيير موقفها عند اتساعها بعد صحتها ، أما ألقره (28) فقد حققت وسطا حسابيا اقل من الوسط الفرضي للمقياس ، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية في الشركة لا تحصل على مدخلات (موارد وبشرية ومادية وأخرى ) ذات جودة منخفضة .

### ثانيا : اختيار فرضية البحث

#### أ-تحليل علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وسلوكيات المرؤوسين .

يوضح الجدول (5) مضمونة الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغير (المستقل ) القيادة التحويلية والمتغير(التابع ) سلوكيات المرؤوسين وتبين أن هنالك علاقة ذات دلالة معنوية وقوية بين المتغيرين إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (10, 544) وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0. 01) أي بدرجة ثقة (0. 99) ودرجة حرية (42) . وقد بلغت قيمته الارتباط(0.852) وهو ارتباط ايجابي قوي يؤيد صحة اثبات الفرصة الرئيسة التي نصف على (توحيد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية الناجحة وتحقيق سلوكيات المرؤوسين القيادة).

وتشير هذه العلاقة إلى انه كلما كانت القيادة التحويلية في الشركة تمتلك مصادر القوة اللازمة للنجاح في عمليات وتستطيع التأثير على المرؤوسين من خلال ماديها من المهارات المتعددة . فان ذلك سينعكس على تحقيق سلوكيات المرؤوسين بدرجة اكبر .

#### جدول (5) العلاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وسلوكيات المرؤوسين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	نوعية الدلالة
القيادة التحويلية	سلوكيات المرؤوسين	0. 852	10, 544	0. 01	المعنوية

#### (ب)-تحليل اثر القيادة التحويلية في سلوكيات المرؤوسين .

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة التحويلية وسلوكيات المرؤوسين ، ويلاحظ إن هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية الناجحة في تحقيق سلوكيات المرؤوسين ، إذا بلغت قيمة (f) المحسوبة ( 11. 167) وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0. 05) . أي بدرجة ثقة (0. 95) ودرجة حرية (42) ومن الملاحظ معامل بين (B) والبالغ (0. 469) والذي يشير إلى إن تغير وحدة واحدة في القيادة التحويلية يصاحب تغير يقدر (0. 489) في سلوكيات المرؤوسين ويدل هذه الأهمية القيادة التحويلية الناجحة في تحقيق

سلوكيات المرؤوسين إما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.726) وهي نسبة عالية تشير إلى أن ما مقداره (0.726) من التباين الكلي الحاصل في سلوكيات المرؤوسين .  
تتحد من خلال القيادة التحويلية ، وان النسبة المتبقية البالغة (0.274) كمثال نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة ومن الملاحظ قيمة الحد الثابت لمنحني الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير التابع إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر ، وهو يختلف عن قيمته الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المرؤوسين ولهذه النسخة تتأثر صحة وانسياب الفرضية الرئيسية والتي تصف على (وجود علاقة الارتباط واثر معنوية بين القيادة التحويلية الناجحة وتحقيق سلوكيات المرؤوسين) .

#### جدول (6) تحليل الانحدار البسيط بين القيادة التحويلية وسلوكيات المرؤوسين

المتغير المستقل	المستقر التابع	معامل التحديد	قيمة F	قيمة معامل B	قيمة A	قيمة T	مستوى المعنوية
القيادة التحويلية	سلوكيات المرؤوسين	0.726	111.692	0.469	1.932	10.344	0.05

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات . أولاً : الاستنتاجات conclusions

- 1- امكانية الاعتماد على ممارسات القيادة التحويلية باعتبارها وسيلة لتحقيق سلوكيات المرؤوسين وامتلاكها المرونة الاستراتيجية التي تؤهلها للبقاء في مواجهة التغيرات المتسارعة في العوامل البيئية والتنافسية.
- 2- ممارسة النمط التغيري يؤدي الى سلوكيات المرؤوسين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية كما تبين وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق النمط القيادة التحويلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية
- 3-تعد القيادة التحويلية مفتاح الوصول إلى سلوكيات المرؤوسين في المنظمات وسلوكيات المرؤوسين بدورها تعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية وتحقيق المنظمات المبدعة
- 4-حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير القيادة التحويلية مرتبة جيد جدا مما يشير إلى إدراك القيادة التحويلية العليا لمصادر قوتهم ومدى تأثيرهم على المرؤوسين من خلال ما يمتلكونه من مهارات
- 5- حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير سلوكيات المرؤوسين مرتبة جيد عالي مما يشير إلى إدراك القيادة التحويلية العليا بدورهم الفاعل في تحقيق . سلوكيات المرؤوسين.
- 6- حقق متغير سلوكيات المرؤوسين وسطا حسابيا عاليا ، مما يشير إلى إدراك عينة البحث لأهمية سلوكيات المرؤوسين وكيفية تحقيقه عبر مراحل متعددة .

#### ثانياً : التوصيات Recommendation

- 1- اعتماد نتائج البحث وتبنيها في ميل الشركات وضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث (القيادة التحويلية ، سلوكيات المرؤوسين، ) وأساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين .
- 2- العمل على الاهتمام وتدريب ورعاية الأفراد العاملين بوصفهم أهم موارد الشركة ، كما إن الأفراد العاملين عليهم أن يتخذوا من مديريهم قدوة لهم .
- 3- ضرورة اهتمام ادارة الشركة المبحوثة بتنمية وتطوير قدرات قادة التغيير في التصرفات والممارسات المختلفة وفق المدخل الذي يتبناه هذا البحث
- 4- تصميم العمل بشكل يشجع ويحفز ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار وسلوكيات المرؤوسين مع العمل على تطوير الامكانيات لدى القيادة التحويلية في المرؤوسين لأثاره دوافعهم نحو التنافس الايجابي وبالتالي تحقيق سلوكيات المرؤوسين

## List of sources

### -List of sources in Arabic:

1. Maryam, Mays (Principles of modern management, theories, transformational processes, Adar Hamid Publishing and Printing, second edition, Amman, Jordan 2009
2. Haitor - Abdel Aziz Saleh (Principles of Public Administration), first class, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Amman, Jordan 2009
3. Hammoud Khudari Kazem, Sheikh Marwan Mathir (Management of wages in organizations - Mathir), first class, Dar Al-Safaa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan 2010
- 4- Al-Khafaf, Abdul Muti (Principles of Modern Management, Modern Professionalism for Human Resources Designation), Dar Degla, Publishers and Distributors. First Edition. Amman, Jordan, 2009
- 5- Al-Shamaa, Khalil Muhammad, Principles of Leadership, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, fifth edition. Amman, Jordan. 2007.
- 6- The palms. Nawaf Salem and Transformational Leadership, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, first edition. Eighth edition, Amman, Jordan, 2009.
- 7- Salama, Ibtisam Khaled, Transformational Leadership and Subordinates' Behaviors, Work Heirs 2007.
- 8- Sitawi, Doctors (Behaviors of Subordinates in Organizations, How to Develop the Behaviors of Subordinates in Our Organizations, published in 2008.
- 9- Hayjan, Abdul Rahman, Obstacles to the behavior of subordinates in formal organizations, Al-Adad General Leadership Magazine. 1999.

**10- Smith Adele, Eleven Keys to Successful Leadership, Basic Transformational Leadership Skills at Your Hands.**

**-List of sources in English:**

- 1. conger. Mlealership; lerning to share the visiuo. Organizational dynamics; winter vol . 19issuc3 . 2002.**
- 2. Dean, BEdwin" creativity 8 Innoution " web page ed, dean. 2002 jeames Qribbin " Effective 8 managerial leadship**
- 3. marion 8 maaric , " Innevation outside the labistrategic Innovation As the Alterndive**
- 4. zake , Michael, H.Deve loping ack now ledge strategy californa mangenemit Review . vol , 41 , No, 3199.**