

تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات

(دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية

العراقية في بغداد)

م. م. عالية جواد محمد علي
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد
قسم ادارة الاعمال

المستخلص

ان القيادات التحويلية الناجحة في جميع المنظمات تعتمد سياسة التحفيز التي تعد من السياسات الرئيسية والاساسية التي تعتمد عليها القيادات الناجحة في المنظمات وذلك لتتمكن من تحقيق غايات مهمة من خلالها كزيادة ولاء المرؤوسين لمنظماتهم وكذلك تطوير وتنمية قدراتهم وقابليتهم في العمل ما يؤدي الى تطوير وزيادة الانتاجية وتقليل كلف الانتاج الى اقصى حد ممكن ومن ثم تحقيق العوائد والارباح الكبيرة للمنظمة فضلا عن النمو والتميز في سوق المنافسة. تم اجراء البحث في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد (في الكرادة) اذ توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات منها ان اي اغفال لسياسات التحفيز من قبل القيادة الادارية العليا في المنظمة يؤدي الى خلق الفتور والرتابة في العمل والعكس صحيح فان اعتماد سياسات التحفيز المختلفة وفي مختلف المناسبات وبما يتلائم مع جهود المرؤوسين المبذولة في العمل يزيد من ولاء المرؤوسين لمنظماتهم فضلا عن الاستمرار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق مستوى افضل لمنظماتهم..

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية – تحفيز المرؤوسين

The effect of transformational leadership in the employee's motivation in the organizations

Abstract

The transformational leaderships in all organizations consider Motivations policies which is one of the main and basic policies adapted by the successful leaderships in all organizations, in order to be able to achieve essential goals, such as enhancing loyalty of employees towards their organizations and also developing and empowering their capacities and abilities in work, leading to development and increasing productivity and reducing production costs to the minimum, then reaching immense profits and benefits, in addition to development of excellence in the market of competition.

The research was performed in the (General Company of Leather Industries/ in Baghdad ,in alkarada) the study reached to many of results such as ignoring motivations policies by the higher leadership of the organization, leading to creating weariness and annoyance in work, while using various motivation policies in different events and in accordance with efforts performed by employees in work, will increase loyalty towards organization in addition to continuing developing their capacities and abilities to achieve better organization level.

Key Word / Transformational Leadership – Employee's motivation



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 69

الصفحات 112 - 134



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد)

المقدمة

تعد القيادة من المواضيع الأساسية التي اهتم بها الكثير من الكتاب والباحثين في حقل السلوك التنظيمي لما لها من أهمية كبيرة في نجاح وتطور المنظمات، فهي تعني لدى الكثير منهم عملية تطوير الافكار والرؤية والعيش بالقيم التي تدعم تلك الافكار والرؤية مع التأثير على سلوك الاخرين فضلا عن صنع القرارات الصعبة بشأن الافراد والموارد الاخرى، هذا مع اعتبار ان جوهر القيادة هو جعل الافراد يعملون ما تريد منهم برغبة شديدة وبحماسة كما لو انهم يمتلكون تلك المنظمات، كما وان القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين لتحقيق اهداف المنظمة، والقيادة التحويلية هي نموذج متطور للقيادة وذلك بسبب التحديات التي واجهتها المنظمات في الفترة الاخيرة كاستداد المنافسة وتوسع الاعمال عالميا وتنوع الموارد البشرية ما اوجب التطور في الفكر الاداري ليتلائم مع تلك التطورات، اذ يسعى القادة التحويليون اعتماد العديد من السياسات التي من شأنها النهوض بالمنظمات الى مستويات متقدمة ومن اهم تلك السياسات هي سياسات التحفيز والتي لها تأثيرات نفسية واجتماعية كبيرة على المرؤوسين لما تحققه لهم من منافع مادية او معنوية، وهي من اكثر الوسائل التي لو احسن القادة التحويليين استخدامها فهم يضمنون ولاء المرؤوسين للمنظمة فضلا عن تنمية رغبتهم في تطوير وتحسين العملية الانتاجية ما يؤدي الى نجاح وتميز المنظمة

على منافسيها، تضمن البحث اربعة مباحث تناول الاول منهجية الدراسة من حيث المشكلة والاهمية والهدف والفرضيات الأساسية واساليب جمع البيانات واهم الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والتحفيز، وتناول الثاني الاطار النظري لتوضيح وتحديد مفهوم واهمية متغيرات البحث الأساسية (القيادة التحويلية والتحفيز)، بينما خصص الثالث لتحليل البيانات الفعلية باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية اهمها الوسط الحسابي لمعرفة مستوى متغيرات البحث والانحراف المعياري لتحديد مدى ابتعاد الاستجابات عن الوسط الحسابي وكذلك معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين متغيرات البحث والانحراف الخطي البسيط لمعرفة مدى تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمة، اما المبحث الرابع فقد تناول مجموعة من التوصيات والاستنتاجات التي مفادها ان الاعتماد على سياسات التحفيز المادية والمعنوية يكون له نتائج ايجابية للافراد وللمنظمة ككل.

المبحث الاول/ منهجية البحث

1- مشكلة البحث: تتلخص مشكلة البحث في بيان اثر القيادة التحويلية في اعتماد سياسة التحفيز سيما ان الدراسات اكدت على انه لا يمكن حث المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، كما اشارت ايضا ان سياسات التحفيز تلعب دورا كبيرا في معالجة مشكلات الكفاءة الانتاجية سواء على مستوى المنظمة او على مستوى المجاميع او الافراد ككل، لذا فان اهتمام القيادات التحويلية بتلك السياسة يؤدي الى نجاح المنظمة والعكس صحيح ذلك ان عدم تبني تلك السياسة يؤدي الى فقدان الحماس للعمل فضلا عن انعدام رغبة العاملين للتجديد او تطوير ادائهم وابتكاراتهم التي يمكن ان تعود بالفائدة لمنظمتهم، ويمكن تشخيص مشكلة البحث من خلال الاجابة عن التساؤلات التالية:

أ- ما مدى تأثير القيادة التحويلية في عملية تحفيز المرؤوسين؟

ب- هل هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وتحفيز المرؤوسين؟

2- أهمية البحث: يسعى البحث الى التطرق الى السياسات المهمة التي تعتمد عليها القيادات التحويلية والتي ينتج عنها تحسين الانتاجية وتطوير الاداء في المنظمة ومنها سياسة التحفيز التي تحفز المرؤوسين لان يسلكوا سلوكا معينا يرغبه القائد التحويلي ما يؤدي الى ايجاد رؤية مستقبلية جديدة ومرغوبة للمنظمة وذلك عن طريق رفع وعي المرؤوسين وتشجيعهم على المشاركة والاندماج في العمل، والمحفزات انواع كثيرة وعديدة اهمها نوعين هما المحفزات المادية المتمثلة بالمبالغ المالية المقدمة للمرؤوسين نظير جهودهم وانجازاتهم المتميزة، والمحفزات المعنوية هي التي تشبع الحاجات الاجتماعية او الذاتية للفرد والتي ينتج عنها زيادة تماسك العاملين واندفاعهم لابرار قدراتهم وقابلياتهم الابداعية في العمل.



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

العراقية في بغداد)

3 - هدف البحث: يهدف البحث الى توفير معلومات جديدة مبنية على المعلومات التي تم الحصول عليها من البحوث والدراسات الاكاديمية عن سلوك القادة التحويلين وعن السيلسات الاساسية التي يعتمدونها لانجاح منظماتهم، فضلا عن الدراسة الميدانية التي تضيف افكار وراء جديدة استنادا الى التغير الحاصل في المجتمعات كافة والمجتمع العراقي خاصة والتي ادت الى تغير حاجات ومتطلبات الافراد بما يتلائم مع تغير الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية للافراد ، ثم تقديمها الى القادة الاداريين في كافة المستويات كي يتمكنوا من تطوير منظماتهم من خلال التعامل مع المرؤوسين وفق النظرة الاقتصادية والاجتماعية الحديثة والتي تتماشى مع جميع التطورات التي تلي حاجات ومتطلبات المرؤوسين وتساعدهم على مواصلة الحياة بكرامة. وذلك من خلال اعتماد احدى السياسات الاساسية والمهمة وهي سياسة التحفيز. ولتوضيح اهداف البحث تم التطرق الى الفقرات التالية:

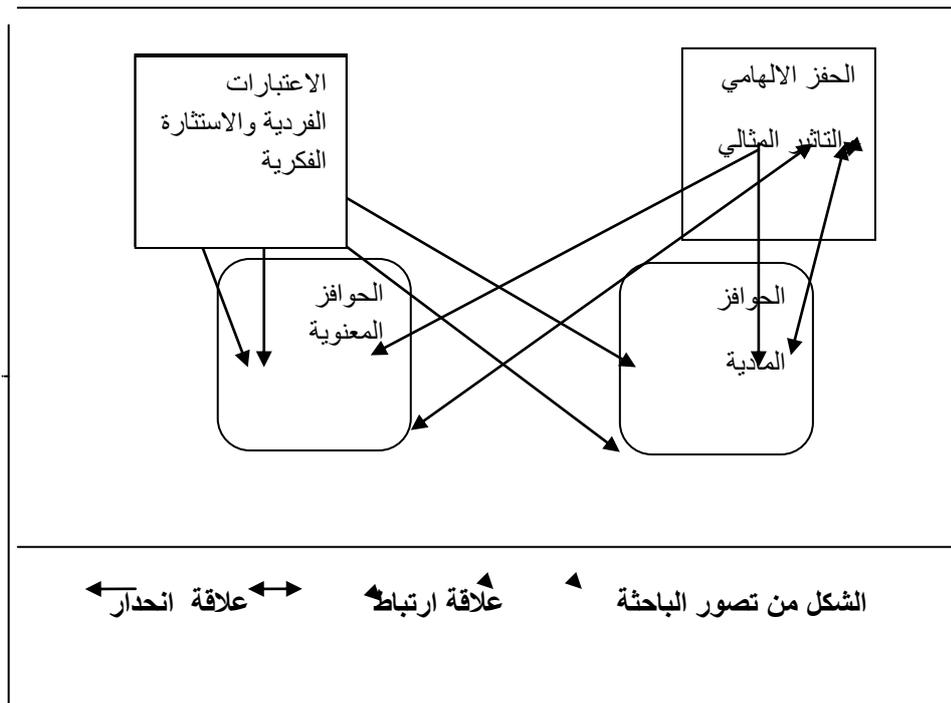
أ- ما هي طبيعة القيادة التحويلية وما اهم ابعادها ؟

ب- ماهو مفهوم التحفيز، وماهي ابعاد منظومة التحفيز، وما هي الحوافز وماهم انواعها؟

ج- ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز المرؤوسين ؟

4- انموذج البحث:

شكل رقم (1) انموذج البحث





**تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات
(دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية
العراقية في بغداد)**

5- فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الاولى : هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وتحفيز المرؤوسين يتفرع منها:

- 1- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحفز الالهامي والتاثير المثالي للقيادة التحويلين والمحفزات المادية.
- 2- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحفز الالهامي والتاثير المثالي للقيادة التحويلين والمحفزات المعنوية.
- 3- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية للقيادة التحويلين والمحفزات المادية .
- 4- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية للقيادة التحويلين والمحفزات المعنوية .

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير معنوي بين القيادة التحويلية وتحفيز المرؤوسين يتفرع منها:
 ا- وجود علاقة تأثير معنوي بين الحفز الالهامي والتاثير المثالي للقيادة التحويلين والمحفزات المادية.
 ب- وجود علاقة تأثير معنوي بين الحفز الالهامي والتاثير المثالي للقيادة التحويلين والمحفزات المعنوية.
 ت- وجود علاقة تأثير معنوي بين الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية للقيادة التحويلين والمحفزات المادية
 ث- وجود علاقة تأثير معنوي بين الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية للقيادة التحويلين والمحفزات المعنوية.

6- حدود البحث:

- أ- الحدود المكانية: جرى تطبيق البحث على عينة من العاملين والاداريين في المستويات التشغيلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد .
- ب- الحدود الزمانية : استغرق البحث الميداني فترة زمنية مقدارها خمسة اشهر واقعة بين التاريخ 2009\7\1 ولغاية 2009 \11\ 30 تم فيها توزيع الاستبانة على عينة البحث وجمعها وتحليل نتائجها فضلا عن المقابلات الشخصية لعدد من الاداريين في الشركة
- 7- ادوات جمع البيانات : تمثلت ادوات جمع البيانات والمعلومات بالاتي:
 أ- ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات البحث فضلا عن المقابلات الشخصية كونها اسلوب فاعل في الحصول على البيانات والمعلومات.
 ب - الاستبانة:

تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة البحث في الشركة حيث تضمنت نوعين من المعلومات الاولى تعريفية تتعلق بأفراد عينة البحث، والثانية تتعلق بمتغيرات البحث وذلك من خلال الاسئلة المتعلقة بفقرات البحث وكما سيتبين في الملحق (1)، تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي في الاجابة على فقرات الاستبانة والذي يتكون من الفقرات الخمسة التالية:

- 5- اتفق تماما 4- اتفق 3- اتفق الى حد 2- لا اتفق 1- لا اتفق تماما

ج- مجتمع البحث: تم اختيار عينة عشوائية من (35) شخص من الاداريين والعاملين في شركة الصناعات الجلدية في بغداد والذين وُزعت عليهم استبانة البحث، الا انه تم استلام (30) استبانة مملوءة فقط ، ثم قامت الباحثة باستخدام عدد من الادوات الاحصائية للوصول الى النتائج المطلوبة وبالاعتماد على البرمجيات الجاهزة لنظام (s p s) لمعرفة مدى تاثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمة



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية

(العراقية في بغداد)

د- عينة البحث: تكونت عينة البحث من ثلاثين شخص سئتم وصفهم بالجدول رقم (2) كالآتي:

ت	المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
1	الجنس	1-ذكور	20	66,7%
		2-إناث	10	33,3%
	المجموع		30	100%
2	العمر	30-26	11	36,7%
		35-31	10	33,3%
		40-36	7	23,4%
		45-41	2	6,6%
	المجموع		30	100%
3	التحصيل الدراسي	دبلوم فني	16	53,3%
		بكالوريوس	13	43,3%
		دبلوم عالي	1	3,3%
	المجموع		30	100%

الجدول من تصور الباحثة

8- الاساليب الاحصائية المستعملة في البحث :

أ- الوسط الحسابي : لمعرفة مستوى متغيرات البحث

ب- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى ابتعاد الاستجابات عن الوسط الحسابي

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

د- معامل الانحدار الخطي البسيط الاختبار اثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة

9- المقاييس المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الباحثة مجموعة من المقاييس في اعداد وتطوير المقاييس المعتمد لهذه الدراسة والتي اعتمدها العديد من الباحثين وذلك بعد اجراء بعض التعديلات عليها بما يتلائم ومتغيرات الدراسة ومنها:

أ- القيادة التحويلية: اعتماد مقياس (الزبيدي، 2007) و (القيسي، 2010)

ب- التحفيز: اعتماد مقياس (طالب، 1986) و (الغزوي، 2000)

10- الدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية والتحفيز.

1- دراسة (Francisco, 2000) سلوكيات القائد التحويلي وتأثيرها على رضا الاتباع، وثقتهم والتزامهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

سعت هذه الدراسة الى اختيار العلاقة بين سلوكيات القائد التحويلي ومتغيرات مخرجات العاملين ، وكانت عينة الدراسة مجموعة من الشركات المتخصصة بادرارة المراكز المتخصصة حيث كان حجم العينة (144) فردا وكان عدد المدراء من هذه العينة (41) و(103) فرد من العاملين ،وتوصلت الدراسة الى النتائج التي تؤكد ان سلوكيات القائد التحويلي ترتبط بعلاقة ايجابية مع الثقة والالتزام التنظيمي واقترحت الدراسة ان القادة الذين يهتمون بمرؤوسيهم ويحفزونهم ويشجعونهم سيكون لهم التأثير المباشر في تغيير وبناء ورضا اكبر لعمالهم وان ذلك سيعزز ثقتهم بقائدهم والالتزام الاكبر يكون للمنظمة.

تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

2- دراسة (Banker, et, al, 1996) (تحليل موقفي لتأثيرات أداء الحوافز التشجيعية المستندة على النتائج): تهدف الدراسة الى استقصاء اثر عوامل موقفية مثل (شدة المنافسة ووجهة نظر الزبون ومراقبة سلوك العاملين في فاعلية الخطة التحفيزية المعتمدة على النتائج ، وشملت الدراسة (15) منفذا للتوزيع تابعة لشركة للبيع بالمفرد في الولايات المتحدة الامريكية ، كل منها يشغل متاجر كاملة الخطوط ويوظف (180) مستشارا للمبيعات ، اما عوامل التحفيز المبحوثة فتعتمد على (حجم المبيعات، عدد الزبائن ، ورضاهم ، والارباح المتحققة ، وانخفاض مستوى الرقابة الاشرافية) من حيث كونها معايير يكافئ على اساسها العاملون. اما ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة فهي ان تحفيز العاملين على وفق معدلات البيع يحفزهم على زيادتها ، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبون ، وهذا ينعكس ايجابا على مبيعات المنفذ وارباعه، ورضى الزبون عن مستوى الخدمة، واعتماد مستويات عالية من الرقابة الاشرافية يؤدي الى انخفاض مستويات اداء الافراد والمنظمة معا، والعكس بالعكس. (القيسي، 2010: 15)

المبحث الثاني/ التأطير النظري

سيتم في هذا البحث التطرق لمتغيرين رئيسيين هما القيادة التحويلية والتحفيز والذين سيسهمان في الاجابة على تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق الاهداف المتوخاة منه ، اذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي:

اولا- القيادة التحويلية: Transformational Leadership

ان مستقبل نجاح المنظمات وتطويرها يعتمد على قدرة القادة على قيادتها بنجاح وهو ما يعد من اعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ، ان القدرة على التعامل مع المرؤوسين باسلوب فعال يتطلب اسلوب قيادي اطلق عليه الباحثون اسم القيادة التحويلية ثم ان القيادة تمثل المفتاح الاساسي لنجاح المنظمات لذا اصبح الاهتمام بهذا الموضوع محور اهتمام الباحثين والدارسين في كل مكان سيما في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة ومن هنا جاءت اهمية هذا البحث وذلك لتسليط الضوء على دور القائد التحويلي والقيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات على ممارسة التغيير والتطوير في منظماتهم وذلك من خلال اعتماد سياسات مختلف ومهمة تتعلق بالعنصر البشري الذي يعد راس المال الحقيقي والاهم في اي منظمة وهو سبب اساسي لنجاح وتطور المنظمات فيما لو تم استثماره بطريقة صحيحة ، ومن السياسات الاساسية التي تتعلق بالمرؤوسين هي سياسة التحفيز والتي من خلالها يقوم القائد بمنح مختلف الحوافز المادية والمعنوية للمرؤوسين والتي تزيد من رغبتهم في الاداء فضلا عن زيادة انتماءهم وولائهم للمنظمة ، لذا سيتم تناول مفهوم القيادة التحويلية واهميتها وابعادها وكذلك اهم خصائص القادة التحويليين وكالاتي:

1- مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة ظاهرة اساسية لادارة عجلة التنمية في اي بلد في العالم بغض النظر عن نظامها الاقتصادي والاجتماعي، فهي موجودة في المجتمعات الرأسمالية والاشتراكية كما انها من اكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي وعلى اداء العاملين واتجاهاتهم وهي محور مهم للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين كما انها تعبر عن رؤى مستقبلية كونها تعكس النظرة المستقبلية للمنظمة وفقا للمنظور الاستراتيجي، لذا فان التطورات الحديثة حولت الاهتمام من النظرية الكلاسيكية للقيادة والتي تعتبر القائد شخص غير اعتيادي ويعتمد عليه جميع المرؤوسين في المنظمة الى نظرية القيادة الحديثة والتي اطلق عليها (Burn) فيما ما بعد القيادة التحويلية والتي اهتمت بتطوير المرؤوسين وتمكينهم من الاداء بشكل مستقل ، فقد اشار (الزبيدي، 2007: 101) الى ظهور مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns, 1978) في كتابه القيادة وذلك للتمييز بين اولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية مع مرؤوسيه عن اولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج التي يبتغون الوصول اليها، والقيادة التحويلية هي احدى الانماط القيادية الحديثة والتي تشمل ايضا (القيادة الرؤيوية) (والقيادة الكارزمية) (والقيادة التبادلية) والتي ظهرت جميعها استجابة للتحديات التي تواجهها منظمات اليوم مثل التكنولوجيا والعولمة والمنافسة الشديدة وغيرها من التحديات التي تتطلب نمطا جديدا من القيادة الادارية الحديثة لتكون وسيلة ملائمة للتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة (الشعور، 2000: 15-16) ،



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

العراقية في بغداد) حيث ينشأ سلوك القائد التحويلي في مجال القيم والمعتقدات الشخصية له الا انه لا يشكل تبادل منفعي بينه وبين المرؤوسين بل يتم العمل على تغيير اهدافهم ومعتقداتهم عن طريق رفع وعي المرؤوسين وذلك باعتماد القيم الاخلاقية المستندة على الحرية والعدالة والسلام وليس بالاساليب السينة كالخوف والطمع والغيرة والبغض (Weinberger, 2003:59)، والقيادة التحويلية كما بينها (Robbins, 2003:241) بانهاهي التي تقوم بارشاد وتحفيز المرؤوسين باتجاه تحقيق الاهداف ومن خلال تحديد الادوار والمستلزمات اللازمة لانجازها، اما (Daft, 2004:401) فقد عبر عنها بانها القيادة التي تعمل على ايجاد رؤية مستقبلية جديدة مرغوبة للمنظمة بدلا من الرؤية القديمة وتشجيع المرؤوسين على المشاركة والاندماج فيها ، غير ان (الطائي، 2007: 145) فقد اعتبرها نمط قيادي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية وجعلها قبل اهدافهم الشخصية وذلك بما يعكس ثقة المرؤوسين بالقائد وبالمنظمة معا وولانهم لرسالة واهداف المنظمة، الا ان (Thomson, 2007:10) اعتبرها اسلوب قيادي يرعى حرية الابتكار والابداع والتحفيز الذاتي للأفراد التابعين مما يجعلهم فاعلين في مجالات مهاراتهم وقدراتهم في انجاز الاعمال، و اشار (Stumpf, 2003:118) الى ان القيادة التحويلية شكل من اشكال القيادة تقوم بتحفيز الافراد المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم للوصول الى تطوير الاداء باستخدام سلوكيات تشمل التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية، والدافعية الالهامية، غير ان (Bass, etal:3003) فقد اعتبرها النمط القيادي الذي يحفز المرؤوسين ويدفعهم باتجاه تحقيق اعلى مستويات الانجاز، اما (التميمي، 2009 : 87) اعتبر القيادة التحويلية هي الخيال الواسع والرؤى المستقبلية بعيدة الامد مع القدرة على التأثير في الآخرين وسماع ارانهم واستعداد القائد للتضحية وتحمل النتائج وملتزما بطرح افكاره وارهه على الآخرين، هذا وتتفق الباحثة مع جميع ما ورد من افكار للباحثين في موضوع القيادة التحويلية بانها نمط جديد للقيادة يعتمد بشدة على الخصائص الكارزمية التي يتمتع بها القائد والتي تميزه عن الآخرين وتشدهم اليه وذلك بجذب انتباههم باتجاه احداث التغيرات المهمة والمطلوبة لتحقيق الاهداف الكبيرة والاساسية للمنظمة. والذي يتم من خلال تحفيز المرؤوسين المادي والمعنوي لتشجيعهم لتحقيق الاداء الافضل والانجاز الاعلى في العمل.:

ويمكن باختصار تحديد خطوات القيادة التحويلية حسب وجهة نظر (Aldage & Kuzuhara, 2003: 323) كالآتي:

- 1- تطوير رسالة تستجيب لغرض المنظمة وتحدياتها 2- ربط هذه الرسالة مع قناعات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم
- 3- تطوير نوع القيادة التي تحت المرؤوسين على اعتناق الرسالة 4- تمكين المرؤوسين لعمل ما هو مطلوب لتحقيق الرسالة 5- تقديم دعم قوي للمرؤوسين عن طريق اظهار الاهتمام بحاجاتهم .
- 2- اهمية القيادة التحويلية

اشار (Bass, 1990:13-1) الى ان سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد والذي لا يعتمد على تبادل المصالح مع المرؤوسين، والقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة حيث يسمى (Burns, 1978:207) تلك القيم (القيم الداخلية) والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها او تبادلها بين الأفراد، غير ان (Podsakoff, 1996: 260) اشار الى ان القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الاساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لاداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة ، وبين (Boehnke, 2003:6-7) ان للقيادة التحويلية فوائد للمنظمة منها :

- 1- انها ذات فاعلية اكبر للمنظمة ورضا اكبر للعاملين وتقود الوحدات التي تقوم بالاداء على نحو اكثر فاعلية في ظل الضغط الذي يمارس عليها



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

(العراقية في بغداد)

2- انها ترفع من مستوى التحفيز الفكري للعاملين وتساعد على تقديم مستويات عالية من الجهود التطوعية للمرؤوسين، ذلك انه عندما يقوم القادة بالتحدي والتحفيز والتمكين والنمذجة والتشجيع فهم يؤثرن بمواقف المرؤوسين ويوجهونهم نحو التعاون عن طريق اظهار التزام اكبر بالمنظمة، لأن (Ferris, 2001: 243) اكد ان دور القيادة التحويلية لا يقتصر على عملية تحفيز المرؤوسين فحسب فقد اثبتت البحوث والدراسات العديدة التي قام بها مجموعة من الباحثين من ان لها تأثير ايجابي على أنشطة المنظمة والنتائج المتعلقة بالعمل. ان جوهر القيادة التحويلية هي عملية تغيير اجتماعي، والقادة التحويليون يعتمدون على الاثر المضاعف لتحفيز او احداث التغيير الاجتماعي الايجابي ضمن منظماتهم ونتيجة لذلك فانهم يبنون منظمات متعلمة قادرة على النمو والتكيف ازاء الطلبات المتغيرة في البيئة التي تعمل فيها، وهكذا فان قابلية التكيف والاستجابة لبيئة اجتماعية معقدة وفي الغالب غير قابلة للتنبؤ بها لا يمكن تفويضها ويمكن نمذجتها فقط في سلوكيات تعزز الثقة والتمكين (Block, 2004: 17)، ثم ان (المسعودي، 2007: 52) اشار الى اهمية القيادة التحويلية تتجلى في الاتي:

1- ان القيادة التحويلية مهمة لاغراض تحقيق نمو المنظمة وبقائها، 2- تعد القيادة التحويلية متغيرا مهما في فاعلية ادارة التغيير والابداع، 3- انها مهمة ومفيدة للمرؤوسين ومنظماتهم بغض النظر عن الموقف.

كما اكد (Bass, 1990: 15) خلال النتائج التي توصل اليها ان القيادة التحويلية تكون في اقوى حالاتها في المستويات الادارية العليا اذ تمتلك فرصة كبيرة في وضع الافتراضات والتواصل مع الرؤية وتوجد ايضا في كافة اجزاء المنظمة، فيما اكد (داغر وصالح، 2000: 442) ان القيادة التحويلية توجد في المستويات الادارية الوسطى والاشرفية التي تحتاج الى ممارسة هذا النمط بشكل اكبر من المستويات الاخرى اذ يكون عدد المرؤوسين فيها كبيرا، غير ان الباحثة لا تتفق مع هذا الرأي حيث ان القيادة التحويلية يجب ان تكون في قمة الهرم وليس في اي مستوى اخر وهو ما اكدته (Bass) كي لا يكون في المنظمة اكثر من قائد تحويلي، وبذلك فان القادة التحويليين هم نموذج يحتذي به المرؤوسين فهم يبذلون مواصلة وعزم في متابعة الاهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الاخلاقي بما يمتلكونه من احساس عالي يرفع اخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي الى مستويات اعلى وفوق ما هو متوقع (Niekerk, 2005: 5).

3- خصائص وادوار القادة التحويليين:

اشار (Thomson, 2007: 18) الى ان التغييرات التي تواجهها المنظمات المعاصرة اوجدت الحاجة الى وجود قيادة فاعلة ومؤهلة قادرة على استعمال اساليب التكيف ومجارات هذه التغييرات والتحديات، كما بين (Robbins, 2001: 332) انه في العالم المتغير اليوم نحتاج الى قادة للقيام بتحدي الواقع ولخلق الرؤية عن المستقبل وتحفيز الافراد على تحقيقها. وهذا يتجسد في شخص القادة التحويليين فهم الاقدر على التعامل مع الضغوطات والاضطرابات التي تحدثها تلك التغييرات وهم ابطال المنظمات الذين يترجمون التجديد الى منتجات وخدمات نافعة اذ يكونون راس الحربة في التغيير ويجعلونه يحدث لانهم يوجدون اساسيات التغيير في معتقدات الافراد المرؤوسين واتجاهاتهم حول لمنظمة من خلال استثارتهم فكريا لاستخدام قدراتهم وقابليتهم وتشجيعهم على ادارة التغيير (Xiaoxia, 2006: 12).

لذا فقد حدد كل من (العاني وجواد، 2008: 103) دور القائد التحويلي بالاتي:

1- ايجاد رؤية تتجه باتجاه المستقبل المتوقع للمنظمة، 2- ان تمتد هذه الرؤية لجميع اجزاء المنظمة فضلا عن احداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة، 3- توفير كل ما هو مطلب لاحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية ام المالية. بينما رأى (Griffin, 2003: 43) ان الادبيات اظهرت سبعة مفاتيح رئيسة لنجاح القيادة التحويلية وهي: الثقة بالمزؤوسين وتطوير الرؤى، تنفيذ الهدف، تشجيع المجازفة، خبرة القائد، احتواء المعارضين، وتبسيط الامور والمواقف الصعبة اما الباحثة الاكاديمية (Beverly, 2000: 217). وجدت ان القادة التحويليون يتميزون بالتعامل مع التغيير والاهتمام بالمواقف وبالمعتقدات والقيم الخاصة بالقائد فضلا عن المقدره السلوكية وشارت ايضا الى ان القادة التحويليون في احسن الاحوال يمتلكون عدة خصائص اساسية منها:

تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

* التركيز (فهم ذو رؤية ويديرون الوقت بفاعلية) **(العراقية في بغداد)**

* المرونة او سهولة التكيف (فهم محددين وواضحين وعندهم ثقة بالنفس ومتقبلين للنقد ولاراء الاخرين)

* الموثوقية (فهم نزيهون غير انانيين ومتواضعون)

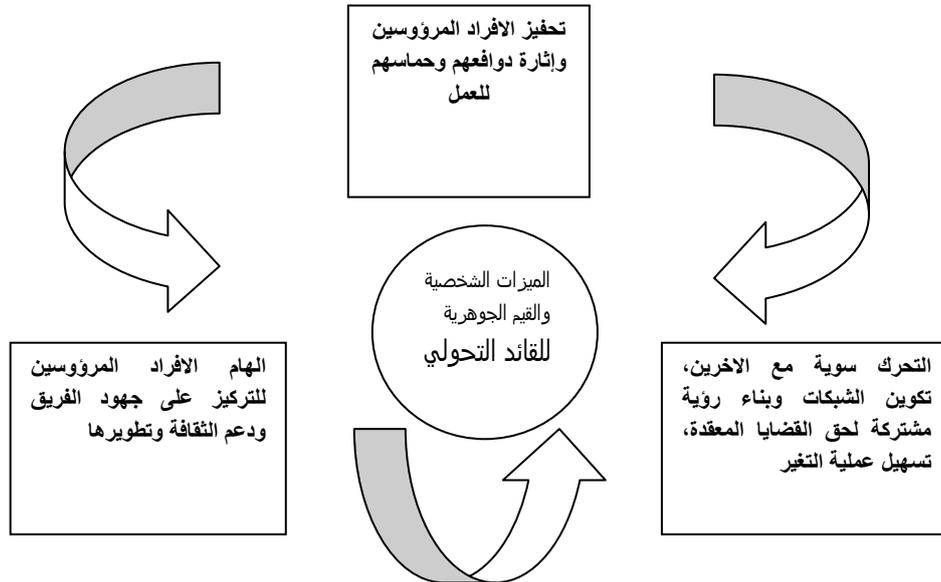
غير ان (Baron & Greenberg, 2007: 594) اكد بان اهم ما يمكن ان يتميز به القادة التحويليون هو :
* اثاره التفكير: اي لا بد ان يشجع قادة التغيير مرؤوسيهم على التعرف على المشاكل وايجاد حلولها
* الاهتمام الشخصي اذ يعطي القادة مرؤوسيهم الدعم والتشجيع الذي يحتاجونه لاداء اعمالهم بكفاءة
* حافظ التطلع اذ لا بد ان ينقل قادة التغيير مرؤوسيهم بوضوح اهمية رسالة المنظمة ويعتمدون على الرموز والشعارات لمساعدة مرؤوسيهم على تركيز جهودهم نحو الهدف.

اما (السويدان، 2008: ONLINE) فقد بين المهام الرئيسة للقادة التحويليين والتمثلة بالاتي:

1- تحديد الرؤية او صورة المستقبل المنشود للمنظمة حيث يوضح للمرؤوسين الهدف النهائي الذي يسعى لتحقيقه بمشاركتهم، 2- ايصال الرؤية للمرؤوسين بشكل واضح ومفهوم كي يؤمنوا بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية لاجلها، 3- قيام القائد بتطبيق الرؤية اذ من المفروض ان يتواجد القائد مع المرؤوسين ليتأكد من تطابق كل الاعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي يؤمن بها القائد، 4- رفع وزيادة درجة التزام المرؤوسيين تجاه تلك الرؤية ويتم ذلك عبر التشجيع والتذكير واشراك المرؤوسين في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار وباعتباره القدوة الصالحة التي يكون لها الدور الكبير في تحفيز المرؤوسين على الالتزام بالاهداف والرؤى المنظمة .

وترى الباحثة ان القادة التحويليون والمرؤوسون يرفع احدهم الاخر الى مستويات اعلى من التحفيز والمعنويات: العالية وان اغراضهم التي تكون منفصلة في البداية فانها ستصبح مندمجة في ما بعد وبالتالي فان القيادة التحويلية ترفع مستوى الادارة البشرية او السلوك البشري لكل من القادة والمرؤوسين في المنظمة، وقد لخص (Metcalfe & Alban, 2008: 12) اهم خصائص وادوار القادة التحويليين بمخطط توضيحي موضح ادناه :

شكل (3) دور ومهام القائد التحويلي



Source,

Beverly, Alamo me to -Metcalfe & Chief Executive & John Alban (2000) P(12) {ENGAGING LEADERSHIP CREATING ORGANIZATION THAT MAXIMUM THE POTENTIAL OF THEIR PEOPLE}

4- ابعاد القيادة التحويلية :

تشتمل القيادة التحويلية اربعة ابعاد كما حددها (Bass & Avolio , 1994) وهي:



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

1- التأثير المثالي (الجابلية) او الكارزما (Idealized Influence-Charisma) يمثل المستوى الاعلى للقيادة التحويلية حيث تصف القائد الذي يحضى باعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين وولائهم والذي يتطلب منه المشاركة في المخاطر مع تقديم احتياجات المرؤوسين قبل احتياجاته الشخصية فضلا عن قيامه بتصرفات ذات طابع اخلاقي دائما (العتيبي، 2001: 5) .

2- الحفز الالهامي او (الدافعية الالهامية) (Inspirational Motivation) فهو يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي ،حيث تعمل تلك السلوكيات على ايضاح التوقعات لهم وتصف اسلوب الالتزام بالاهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، فالقادة اذن يوجدون المعنى والتحدى للمرؤوسين ما يعزز الحماسة والالتزام بالهدف وروح عمل الفريق، ويرتبط هؤلاء القادة بوضوح بالتوقعات التي يرغب المرؤوسين مواجهتها.(Bass,1994: 205) .

3- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) ويعمل فيها القائد على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة ابداعية من قبل المرؤوسين مع دعم النماذج الجديدة والخلاقة لاداء العمل ، كما يسعى القائد من خلالها جعلهم خلاقين مبدعين وذلك من خلال طرح الاسئلة حول الافتراضات وتاثير المشكلات وتناول المواقف القديمة تناولا جديدا اي طرح افكار جديدة لحل المشكلات (Bass, 2003:204) .

4- الاعتبارات الفردية (Individualize Considerations) فهي تظهر من خلال اسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات المرؤوسين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء كما يركز على الجوانب الانسانية والنفسية للمرؤوسين كما يشير الى درجة الاهتمام الشخصي بالمرؤوسين والدعم الموجه والمخصص لكل فرد منهم (Partners ,2004 : 5) .

ومن خلال استعراض تلك الابعاد اتضح لنا وكما بين (الزبيدي، 2007: 128) ان القيادة التحويلية تعمل على تنمية قدرات الافراد وتوفير الظروف اللازمة لتقدمهم وايجاد قاعدة من الافراد القادرين على التجاوب مع تطلعات المنظمة فيما يخص رسالتها واهدافها ورؤية قادتها اي تطوير وتنمية افراد قادرين على المشاركة الفعلية وبكبرية ومهارات عالية ودوافع قوية من اجل تحقيق مستويات عالية من الاداء والذي يصب في خدمة المنظمة واهدافها.،ومن ملاحظة البعدين (الحفز الالهامي والتاثير المثالي) نجد انهما يتعلقان باهم القيم المعنوية الشخصية للقادة التحويلين، اما البعدين (الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية) فيتعلقان بالاهتمام بالمرؤوسين وتنمية قدراتهم من قبل القادة التحويلين، وهذا ما تم الاعتماد عليه في التحليل الاحصائي للبحث.

ثانياً: التحفيز The Motivation

ان من بين اهم الادوار والمسؤوليات التي يتحملها المدير هو توجيه واثارة حماس العاملين لاداء المهام الموكلة اليهم بافضل الطرق واحسنها ، ان ما يثير حماس الافراد للعمل هو قدرة ادارة المنظمة في استخدام أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع العمل والعاملين كافراد ومجموعات ذلك ان افضل المنظمات هي تلك التي تستطيع شحذ طاقات العاملين بدرجات عالية وتوجيه تلك الطاقات لتحقيق الاهداف ويتم ذلك من خلال تحديد احتياجات المرؤوسين الاساسية لغرض اشباعها باعتماد سياسات وبرامج متنوعة كسياسة الاجور والرواتب والتحفيز والتدريب مع تقديم مختلف الامتيازات المادية والمعنوية للفرد والتي ينتج عنها ارتفاع في مستوى ادائهم في انجاز المهام المطلوبة وبالتالي تطوير وزيادة الانتاجية.



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد)

1- مفهوم التحفيز :

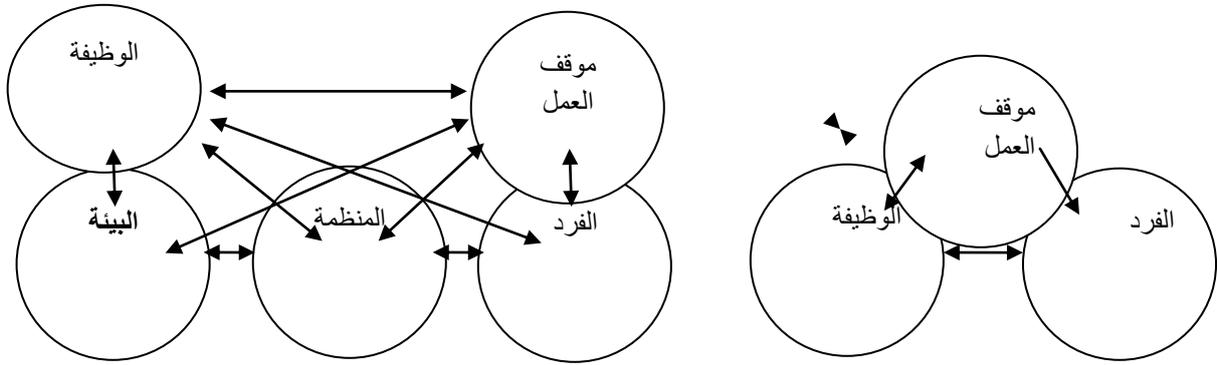
يُعرف التحفيز بأنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لاشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في اشباع تلك الحاجات والرغبات (سالم وحرشوش، 1998: 211) وعلى هذا الاساس فان التحفيز يعد متغيرا وسيطا لا يمكن رؤيته او سماعه او الشعور به لكن يمكننا استنتاجه من السلوك الذي عن طريقه يمكن ملاحظة الفرد اثناء قيامه بعمل ما مع ملاحظة الجهد الذي يبذله في اداء ذلك العمل، غير ان (الهيبي، 2000: 228-231) قد بين ان عملية التحفيز هي التي تقود الى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل والتي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية كما انها ايضا تعني ادراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الايجابي او السلبي اعتمادا على طبيعة الادراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد فضلا عن كونها عملية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو سلوك افضل واداء اعلى، اما (الغزوي واخرن، 2006: 385) فقد بينوا ان التحفيز هو من السياسات المهمة التي لا بد لادارة المنظمة ان تبذل عناية اكبر في جعلها ملائمة لحاجات الافراد وملبية لطموحاتهم وبما يؤدي الى الرضا الوظيفي، وزيادة الولاء للمنظمة مما يقود الى تحقيق اهداف المنظمة بزيادة الانتاجية وتقليل التكاليف، كما ان (العامري والغالي، 2007: 459) بينا ان التحفيز هو ممارسة ادارية للمدير للتاثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم اكثر استعدادا لتقديم افضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الاداء والانجاز في المنظمة.

2- ابعاد منظومة التحفيز:

يعد التحفيز عملية نظامية تتكون من مجموعة من القوى التي تؤثر في سلوك الافراد بطرق معينة، لذا فان معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المنظمة، وقد اتفق كل من (الشماع، 1999، والهيبي، 2000) على ان منظومة التحفيز تتكون من ثلاثة عناصر اساسية هي (الفرد، الوظيفة، موقف العمل) كما سيظهر في الشكل رقم (4) ثم تمت اضافة عنصرين مهمين اخرين هما (بيئة العمل، والموارد المطلوبة لادائه) لتصبح المنظومة مكونة من خمسة عناصر اساسية و كما يوضحها الشكل رقم (5) ذلك ان هذه القوى جميعها تؤثر في اداء المرؤوسين في العمل، كما يجب الاشارة الى ان العناصر الاساسية التي تحدد اداء الفرد هي (التحفيز، والرغبة في اداء العمل والقابلية على اداء العمل) وان عملية التحفيز هي ادراك وشعور لمؤثرات خارجية مصدرها البيئة فالفرد الذي يحمل قيم حب العائلة والعمل من اجلها سينقل هذه القيم الى داخل المنظمة لتصبح (المنظمة العائلة الثانية)، وبذلك فان العائلة تحتل المرتبة الاولى في حياته ويأتي العمل بالدرجة الثانية من حيث الاهمية لديه وقد لا ينطبق هذا الكلام على جميع الافراد العاملين الا ان المتوقع ان تتمتع اغلبيتهم بهذه القيم، فعندما تستخدم المنظمة التحفيز لمجموعة من العاملين عليها ان تدرك بان مستوى التحفيز يتباين بين العاملين بحكم تباين خصائصهم وقيمهم واهدافهم لذا يتطلب الامر ان تلعب المنظمة دورا اساسيا في فهم السلوك البشري وذلك من خلال تحليل الحاجات الانسانية (human need) والتي تتضمن نوعين من الحاجات هما الحاجات الفسيولوجية (physiological need) والحاجات السيكولوجية (biological need)، فالأولى تعتبر مشتركة بين كافة الافراد وهي مهمة للبقاء على حياة ونشاط الانسان، اما النوع الثاني فهي غير ملموسة بطبيعتها وتختلف باهميتها من شخص لآخر تبعا للعوامل البيئية والوراثية للفرد حيث لا تبرز اهميتها الا بعد اشباع الحاجات الفسيولوجية للفرد، لذا يجب توجيه عملية التحفيز لاثارة دوافع العوامل الداخلية لدى المرؤوسين وتوجيهها نحو الاداء الافضل، فاذا كان العامل ليس لديه رغبة في العمل او ليس له قدرة او قابلية على الاداء فيتطلب الامر تدريبه واحلال بديل عنه غير ان المشكلة اذا كانت في التحفيز فان المدير يواجه تحديا كبيرا خاصة وان سلوك الفرد هو ظاهرة معقدة وبالتالي فان الامر يقتضي ان يعرف المدير المشكلة ويوفر الحافز المناسب لتجاوزها كونه مؤثر بيني غرضه اثاره الدوافع الداخلية للفرد وتحقيق الاستجابة لها ذلك لان تاثيره يمكن ان يرتقي بالاداء الى افضل المستويات المطلوبة للمنظمة، ويمكن تصوير الاطار العام للتحفيز بالخطوات التالية: 1- الحاجة او العوز- 2- البحث عن طريق لاشباع الحاجة - 3- اختيار سلوك معين لاشباع الحاجة- 4- تقييم مدى اشباع الحاجة- 5- تحديد الحاجات المستقبلية وطرق اشباعها (العامري والغالي، 2007: 458-259)، اما مكونات منظومة التحفيز فيمكن توضيحها كالآتي:

تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

شكل رقم (4) مكونات منظومة التحفيز العراقية في بغداد) شكل رقم (5) مكونات منظومة التحفيز المعدلة



المصدر-1- (:الشماح ، خليل، 1999، 240) 2 - (الهيبي، خالد، 2000، 236)

3- الاساليب الحديثة للتحفيز واهم النتائج المترتبة عليها والشروط اللازمة لاجرائها :
ان الاهتمام بزيادة الانتاج الكلي وزيادة مساهمة المرؤوسين في ذلك الانتاج دفع الكثير من الباحثين لتبني اساليب جديدة في تحفيز المرؤوسين والتي يمكن ان تؤدي الى زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها وفكرة الادارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بان الافراد يميلون عادة على دعم القرارات التي يشاركون بوضعها ، ومن الاساليب المتبعة في تحفيز المرؤوسين نذكر منها ما اوضحه (سالم واخرون، 1998: 226) هي:

- أ- اسلوب توسيع العمل: ويتضمن اضافة واجبات ومهام اخرى للعمل الذي يقوم به الفرد كي لا يكون عمله مقتصر على القيام بعمل محدد .
- ب- اسلوب اثراء العمل: اي اعطاء المرؤوسين فرصة اكبر وحرية اكثر في تخطيط وتنظيم ومراقبة اعمالهم وبالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل ما يؤدي الى تغيير محتوى العمل.
- ج - اسلوب العمل المرن وفيه يسمح للمرؤوسين اختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة .
- ح- اسلوب العمل الاسبوعي المكثف: يتضمن هذا الاسلوب السماح للعامل بقضاء ساعات العمل الاسبوعية بعدد ايام اقل من الايام ما يوفر له فرصة للراحة والتسلية.
- خ- اسلوب حلقات الجودة حيث اثبتت الدراسات ان هذا الاسلوب كان فاعلا في تحفيز المرؤوسين. وتحسين مستوى انتاجية الفرد كما ونوعا وذلك من خلال العمل الجماعي بشكل مجموعات صغيرة.
- د- اسلوب الادارة بالاهداف وفيها يتم زيادة مشاركة المرؤوسين في تحديد الاهداف واتخاذ القرارات ثم مناقشة النتائج المراد تحقيقها في المنظمة.
- ذ - تاهيل المرؤوسين حيث تتضمن تدريب المرؤوسين لاسابهم مهارات عن طريق وضع برامج تدريبية ملائمة اثناء العمل وخارجه تساعدهم في تعلم اصول العمل واتقائه..



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

لذا اكد (الهييتي، 2000: 228- 242) أنه لو تم اعتماد تلك الاساليب بشكل ناجح فانها يمكن ان تحقق النتائج التالية:

- 1- الزيادة في ارباح المنظمة من خلال زيادة الانتاجية، 2- زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة، 3- تخفيض كلف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الانتاج، 4- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي ما يقود الى خلق استقرار اعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح واستقرار اهدافها على المدى القصيرة والطويلة، فضلا عن تنمية قدرات العاملين على الابتكار والتجديد، كما اكد ايضا بان عدم تطبيق هذه السياسة بصورة عادلة يؤدي الى انخفاض مستويات الاداء، وشيوع حالات الصراع بين العاملين، وزعزعة الثقة بالادارة مع انخفاض مستوى الولاء والانتماء التنظيمي للمرؤوسين لمنظمتهم . ولاهمية نظم الحوافز فقد حُددت مجموعة من الشروط الواجب اخذها بالاعتبار عند اقرارها منها :
 - أ- عدالة الحافز وكفايته وارتباطه بالجهود البدنية والذهنية التي يبذلها العاملون ،
 - ب- التركيز على مستويات الاداء معيارا لاقرار الحوافز مع جواز تفاوت المكافآت والاجور بحسب مستويات الجهد وهو من الضوابط الاسلامية في ادارة الموارد البشرية ،
 - ج- اخضاع نظم الحوافز للتقويم المستمر بهدف زيادة فعاليتها ذلك ان برنامج التحفيز المعتمد في المنظمة يفقد فاعليته اذا ما اتسم بالجمود ، د- شمولية نظم الحوافز والتخلي عن الحوافز السلبية ما امكن ذلك لضمان تحقيق النتائج الايجابية دائما .(السلمي ، 1998: 90).

4- مفهوم الحوافز واهم انواعها:

ان عملية التحفيز تتطلب دراسة الحاجات الانسانية لدى الفرد وتصنيفها حسب اهميتها بالنسبة للمرؤوسين مع التركيز على اكثرها اهمية بالنسبة لهم ،فقد تركز المنظمة اولا على الحوافز المادية ثم الحوافز المعنوية في بعض الحالات الا انه في حالات اخرى يكون العكس هو الصحيح ذلك ان الحوافز (incentives) كما بينها كل من (السالم وحرشوش، 2000: 306) على انها مجموعة العوامل او القوى التي تثير المرؤوس وتحركه نحو ممارسة سلوك معين ، او هي الوسيلة التي تستطيع الادارة بواسطتها حث العاملين على اداء واجباتهم بصورة افضل ،.اما اهم انواع الحوافز واكثرها شيوعا في المنظمات كما بينها (السالم وحرشوش، 2000: 307) واتفق عليها مع العديد من الباحثين وهي :

- 1- الحوافز المادية : وتتكون من المبالغ المالية التي يستلمها المرؤوسين بسبب انجازاتهم المتميزة في حجم الانتاج ونوعيته او تطويره والتي تتحقق من خلالها اهداف المنظمة فضلا عن اهداف المرؤوسين الذاتية، وهي اما تحتسب على اساس العمل الفردي للاشخاص اي (حوافز فردية) او على اساس العمل الجماعي (حوافز جماعية) ومن اهم انواعها :
 - أ- حوافز مالية كالزيادة في الراتب والمشاركة في الارباح والمخصصات الاضافية ومكافآت الاعياد والمناسبات الوطنية

ب- مزايا اضافية كالتامين الصحي والتامين على الحياة والايادات وعضوية النوادي الاجتماعية وكتب الشكر .
ج- حوافز وامتيازات شخصية داخل المنظمة مثل موقع المكتب وتخصيص سكرتارية وتوفير بعض الخدمات الخاصة داخل المكتب ..

2- حوافز معنوية وهي حوافز اجتماعية ترتبط بالحاجات الذاتية للفرد اي حاجاته لتحقيق الذات: ككتب الشكر والتقدير والحصول على الالقاب والوسمة اعترافا باتجازاتهم وجهودهم مع توجيه دعوات لحضور حفلة غداء او عشاء او طلب اقتراحات من بعض العاملين المتميزين مع مشاركتهم في اتخاذ القرارات وكذلك الانتقال الى وظيفة او عمل ذات مسؤوليات اكبر فضلا عن ثقة الادارة وتقديرها العالي للمرؤوسين ومنحهم الفرص اللازمة لظهار امكاناتهم وقابليتهم الابداعية في العمل او امكانية الحصول على المنح المقدمة للمتميزين منهم لاكمال دراستهم داخل البلاد او ارسالهم الى البعثات الخارجية التي ترتقي بمستوياتهم الى الافضل .

ان نجاح عملية التحفيز يحتاج الى عمليات ادارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ابتداء من تحديد الحاجات الاساسية للمرؤوسين ثم اختبار اساليب التحفيز المناسبة مع الرقابة الدائمة للتحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز وذلك عن طريق تحقق اهداف التحفيز التي تتم بمقارنة كلفة التحفيز بالعوائد المتحققة للمنظمة .

5- العلاقة بين القيادة التحويلية وعملية تحفيز المرؤوسين



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

ان الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عصباً أساسياً لكافة المنظمات خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة ، ولمواجهة هذه التحديات فان هذه المنظمات تحتاج الى نموذج جديد قادر على قيادة التغيير في تلك المنظمات حيث ان للقيادة دور فعال وبارز في تحفيز المرؤوسين لتحقيق النجاح والتطور وذلك من خلال تحديد طريق لمسيرة المنظمة حيث حدد (Kotter & Hackett, 1992 : 146) القادة التحويلين باولئك القادة الذين لديهم القدرة على ايجاد رؤيتهم وتسمح للأفراد بايصال رسالتهم وتحفز الادارة الوسطى بتولي زمام الامور القيادية كما اشار (Bass, 1985) الى دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية مع التركيز على تحفيز المرؤوسين الى كيفية احداث التغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم لاتخاذ التصرفات السليمة ثم اضاف بان القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الالهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول الى الهدف كما تتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للمرؤوسين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف كما اعتبرها النمط القيادي الذي يحفز المرؤوسين ويدفعهم باتجاه تحقيق اعلى مستويات الانجاز غير ان (Robbins, 2003 : 332) يرى ان دور القيادة التحويلية يتجسد في تحفيز المرؤوسين وتحديد الاهداف والادوار مع التهينة اللازمة لانجاز تلك الاهداف واحداث التغييرات التي تفوق التوقعات، اما ما بينه (Stumpf, 2003 : 55) الذي اعتبر القيادة التحويلية شكل من اشكال القيادة تقوم بتحفيز الافراد المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم للوصول الى تطوير الاداء باستخدام سلوكيات تشمل التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية والدافعية الالهامية، غير ان (Partner, 2004 : 2) اعتبرها نمطا قياديا يعمل على تطوير اسلوبا مشتركا ومحسوسا للأفراد المرؤوسين وصياغة السلوك المناسب الصحيح وتحفيزهم فكريا لاجل ان يكونوا خلاقين ومبدعين ، ثم اشارت (الطائي، 2007 : 86) الى اعتبارها نمطا يوضح مدى تاثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية وجعلها قبل اهدافهم الشخصية وذلك بما يعكس ثقة المرؤوسين بالقائد وبالمنظمة معا وولانهم لرسالة المنظمة واهدافها ، غير ان (الزبيدي، 2007 : 126) اشار الى ان التحفيز الفكري يمكن الافراد المرؤوسين من تحدي الحالة الراهنة وذلك من خلال التأثير على فكر المرؤوسين وتعليمهم انه لا توجد مشكلة صعبة الحل من خلال ابتكار الحلول غير المستعملة واتباع عدد من الطرائق والاساليب التي تساعد على تنشيط وتحفيز الجانب الفكري لديهم منها عصف الافكار التي تعتبر احدى الطرق التي تساهم في توليد افكار خلاقية جديدة وغير مألوفة . اما (Greiman & Adding ton, 2008 : 4) فاكد على ان القيادة التحويلية تركز على التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم وتلبية طلباتهم وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المرجوة ما يساعد المرؤوسين تحويل انفسهم من اتباع الى قادة فهي تستخدم الكارزما والالهام في خلق التحدي والتشجيع للوصول الى الغرض الجماعي الاعلى المتمثل بتحقيق الرؤيا ورسالة المنظمة، ثم ان (Asgari, etal, 2008 : 4) اشار الى ان القادة التحويليين يحفزون المرؤوسين ويثيرون حماسهم ويشجعونهم مساهمين في تحقيق اهداف العمل المشتركة وتحقيق الاهداف الشخصية وتحويل الرؤية الى واقع ملموس.



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

العراقية في بغداد) المحور الثالث/ الجانب العملي

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج حول متغيرات البحث واختبار العلاقات وكالاتي:
اولا: سيتم عرض الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة التحويلية وفقرات تحفيز المرؤوسين وكالاتي:

اظهرت نتائج فقرات القيادة التحويلية ((الحفز الالهامي والتاثير المثالي)) مستوى عام فوق المتوسط العام والبالغ (3)، اذ بلغ الوسط الحسابي العام لفقرات الحفز الالهامي والتاثير المثالي للقيادة التحويلين (3,9) وبانحراف معياري (0,84)، وتبين ان اعلى وسط حسابي كان (4,4) لفقرة (يسعى القائد التحويلي لتحقيق التوافق مع المرؤوسين حول المعايير والقيم التي يتحلى بها) وبانحراف معياري (0,74) وفقرة (يراعي القائد التحويلي بشكل دقيق النتائج الاخلاقية لتصرفاته في اثناء العمل بكفاءة وفاعلية وفقا لقيمه الشخصية) وبانحراف معياري (0,62) اما ادنى وسط حسابي فهو (2,8) لفقرة (يجسد القائد التحويلي عمليا التزامه بالقيم التي تخدم اغراضه الشخصية فقط على حساب حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة) وبانحراف معياري (1,03) اما بالنسبة الى ((الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية)) فقد اظهرت النتائج ارتفاع مستوى الوسط الحسابي العام فوق المتوسط العام والبالغ (3) ، اذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذه الفقرة (4) وبانحراف معياري (0,69)، حيث كان اعلى وسط حسابي (4,5) لفقرة (يهتم القائد التحويلي كثيرا بالمرؤوسين الذين لم تسلط الاضواء عليهم ويحفزهم على الظهور في ساحة العمل) وبانحراف معياري (0,63) اما اقل وسط (3,5) فكان لفقرة (يشارك القائد التحويلي المرؤوسين في انجاز بعض الاعمال اثناء الدوام لاشاعة روح التواصل بينه وبينهم كونه واحدا منهم). وبانحراف معياري (1,01)

كما اظهرت نتائج فقرات تحفيز المرؤوس ((ج- الحوافز المادية)) مستوى عام فوق المتوسط العام والبالغ (3)، اذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذه الفقرة (3,9) وبانحراف معياري (0,67)، وتبين ان اعلى وسط حسابي (4,4) لفقرة (يتعاطف اداء الفرد عندما تكون الحوافز المادية مرضية لطموحاته) وبانحراف معياري (0,49) وان اقل وسط حسابي (2,7) لفقرة (لايستخدم القادة التحويلين نظام التقويم الموضوعي في منح المكافآت للمرؤوسين) وبانحراف معياري (0,64) اما فقرة ((د- الحوافز المعنوية)) فقد كان الوسط الحسابي العام لها (3,9) وهو فوق المتوسط العام والبالغ (3) ، وبانحراف معياري (0,68) ، وبلغ اعلى وسط حسابي (4,3) لفقرة (يكافى القادة التحويلين المرؤوسين المتميزين بترقيتهم الى درجات وظيفية اعلى تقديرا لجهودهم) وبانحراف معياري (0,46) اما ادنى وسط حسابي فكان (3,6) لفقرة (الاستحقاق والجدارة هما المعياران الاساسيان المعتمدان في وضع سياسات الحوافز المعنوية) وبانحراف معياري (0,66) وتؤشر النتائج اعلاه ارتفاع الاوساط الحسابية عن الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3) ما يعني الارتفاع الكبير لمستوى فقرات القيادة التحويلية وفقرات تحفيز المرؤوسين وكما سيبيئه الجدول رقم(6) والجدول رقم (7) ادناه على التوالي:



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات
(دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

العراقية في بغداد
جدول رقم (6): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول
ابعاد متغيرات القيادة التحويلية ن = 30

ت	اولا - القيادة التحويلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أ- الحفز الالهامي والتأثير المثالي للقيادة التحويلين		
1	يسعى القائد لتحقيق التوافق مع المرؤوسين على المعايير المتعلقة بالقيم والمعتقدات التي يتحلى بها	4,4	0,74
2	يراعي القائد بشكل دقيق النتائج الاخلاقية لتصرفاته في العمل	4,4	0,62
3	هناك علاقة إنسانية سائدة بين الافراد والقيادات التحويلية في المنظمة مبنية على قيمهم الشخصية.	4,1	0,73
4	يمتلك القائد القدرة لاقتناع المرؤوسين بأفكاره لتحقيق اهداف المنظمة	4,2	0,66
5	يوضح القائد بدقة الغرض الاساسي لاداء مهمات المرؤوسين	3,8	1,05
6	يعتمد القائد الناجح على معايير عالية لخلق المنافسة بين المرؤوسين	3,8	0,97
7	يجسد القائد عمليا التزامه بالقيم التي تخدم اغراضه الشخصية فقط على حساب حاجات ومتطلبات العمل.	2,8	1,03
8	يحث القائد على القيم والمعتقدات الاكثر اهمية للمنظمة ورسالتها	3,5	0,93
	الوسط العام	3,9	0,84
	ب - الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية للقيادة التحويلين		
9	يهتم القائد كثيرا بالمرؤوسين ويحفزهم للظهور في ساحة العمل	4,5	0,63
	يشجع القائد على التفكير بشأن الافكار التي لا تكون محل شك	3,9	1,07
	يرفض القائد الجهود الضعيفة التي لا تنصب في الاداء الافضل	4	0,39
	يعمل القائد على تنمية قدرات المرؤوسين من زوايا مختلفة .	3,8	0,89
	يوجه القائد الاسئلة للمرؤوسين باستمرار لمعالجة مشاكلهم	4	0,78
	يزرع القادة الثقة في نفوس المرؤوسين لتحقيق الاهداف المرسومة .	4	0,55
	يشجع القائد المتميزين على المبادرة بطرح الافكار الجديدة وتبنيها	4,2	0,53
	يمنح القائد من وقته للمرؤوسين لتعليمهم وتدريبهم لتطوير قابلياتهم	4,1	0,73
	يركز القائد على تحديد نقاط القوة للمرؤوسين ويسعى لتطويرها	4,1	0,27
	يشارك القائد المرؤوسين في انجاز بعض الاعمال كونه واحدا منهم.	3,5	1,01
	الوسط العام	4	0,69



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات
(دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

جدول رقم (7) الاوساط الحسابية والانحرافات التغيرية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول ابعاد متغيرات الحوافز المادية والحوافز المعنوية
ن=30

الانحراف المعاري	الوسط الحسابي	ثانيا التحفيز
		ج - الحوافز المادية
0,46	4,3	1- يشجع القادة المرؤوسين لتطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم بالاعتماد على الحوافز المادية والمكافآت التشجيعية
0,49	4,4	2- يتعاطف اداء الفرد عندما تكون الحوافز مرضية لطموحاته
0,94	4,1	3- يربط القائد منح المكافآت المالية المناسبة بالاداء المتميز للعمل
0,54	4,1	4- يجتهد المرؤوسون للحصول على الحوافز والمكافآت المالية
0,54	3,9	5- يدرك القادة التحويلين في المنظمة بان حصول المرؤوسين على المكافآت المجزية يقترن بالعمل المتميز والاستثنائي
0,98	3,8	6- يحافظ القادة على اعتماد سياسات التحفيز لضمان استمرار العمل
0,64	2,7	7- لا يستخدم القادة نظام التقويم الموضوعي في منح المكافآت .
0,75	3,8	8- يعي القائد التحويلي ان للمرؤوسين حاجات مادية مختلفة
0,67	3,9	الوسط العام
		د- الحوافز المعنوية
0,46	4,3	9- يكافئ القادة المرؤوسين المتميزين بترقيتهم لدرجات وظيفية اعلى
0,63	4	10- اعتماد سياسات التحفيز المعنوية من قبل القيادات التحويلية يشجع المرؤوسين على الابداع والتطوير في العمل
0,45	4	11- مشاركة المتميزين في اتخاذ القرارات يساهم في تطوير الاعمال
0,66	3,6	12- الاستحقاق والجدارة هما المعياران المعتمدان في سياسات الحوافز.
0,87	3,8	13- الترقية الى وظيفة اعلى والحصول على الامتيازات يتاثر دوما بكفاءة الاداء والقدرة على تطوير الاعمال من قبل المرؤوسين.
0,89	4	14- نظام المكافآت والحوافز المعنوية الذي تعتمده المنظمة يستند الى معايير موضوعية تحقق العدالة في حصول المرؤوسين المتميزين والمبدعين على امتيازات خاصة بهم دون سواهم
1,31	3,7	15- تكافئ المنظمة المتميزين بارسالهم الى دورات تدريبية خارج القطر
0,45	4	16- تتشارك القيادة والمتميزين في حل مشكلات العمل والعاملين
0,6	3,8	17- تحظى قدرة المبدعين في صنع واتخاذ القارات على تقدير القيادة
0,68	4	18- تتقبل القيادة اعتماد وتطبيق الافكار والاراء التي تتسم بالجرأة والمخاطرة من المرؤوسين المتميزين
0,68	3,9	الوسط العام



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

الحوافز المعنوية

ثانياً: قياس علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

تناولت هذه الفقرة تحليل قياس العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير المعتمد (تحفيز المرؤوسين) لاكتشاف مدى التطابق مع الفرضية العامة للعلاقة التي تفترض وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وتحفيز المرؤوسين، إذ سجلت مصفوفة الارتباط علاقة طردية وقوية جداً بمعامل ارتباط (0,581) و(0,736) مما يستدعي قبول الفرضية الأولى التي تفترض وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين وبدرجة معنوية (0,01)، وكما سيوضحه الجدول رقم (8) أدناه:

أما الفرضيات الفرعية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة فهي كالآتي:

أ- العلاقة بين الحفز الإلهامي والتأثير المثالي للقيادة التحويلية والحوافز المادية سجلت فقرة الحفز الإلهامي والتأثير المثالي للقيادة التحويلية مع الحوافز المادية علاقة طردية وقوية بمعامل ارتباط (0,471) ما يستدعي قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى التي تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحفز الإلهامي والتأثير المثالي للقيادة التحويلية والحوافز المادية وبدرجة معنوية (0,01) أي بدرجة ثقة (99%).

ب- العلاقة بين الحفز الإلهامي والتأثير المثالي للقيادة التحويلية والحوافز المعنوية سجلت فقرة الحفز الإلهامي والتأثير المثالي للقيادة التحويلية مع الحوافز المعنوية علاقة طردية وقوية بمعامل ارتباط (0,651) ما يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى التي تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحفز الإلهامي والتأثير المثالي للقيادة التحويلية والحوافز المعنوية وبدرجة معنوية (0,01) أي بدرجة ثقة (99%).

ت- العلاقة بين الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية والحوافز المادية سجلت فقرة الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية مع الحوافز المادية علاقة طردية وقوية بمعامل ارتباط (0,691) ما يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية والحوافز المادية وبدرجة معنوية (0,01) أي بدرجة ثقة (99%).

ث- العلاقة بين الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية والحوافز المعنوية سجلت فقرة الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية مع الحوافز المعنوية علاقة طردية وقوية بمعامل ارتباط (0,822) ما يستدعي قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية والحوافز المعنوية وبدرجة معنوية (0,01)، وكما سيوضحه الجدول رقم (8) أدناه:

جدول رقم (8): معاملات ارتباط سبيرمان بين فقرات القيادة التحويلية وفقرات تحفيز المرؤوسين. ن=30

الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	المتغيرات المعتمدة
		المتغيرات المستقلة
0,651	0,471	الحفز الإلهامي والتأثير المثالي للقيادة التحويلية
0,822	0,691	الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية
0,736	0,581	المعدل العام



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

ثالثاً: اثر الانحدار الخطي البسيط لفقرات القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين:

أ- ان تأثير الحفز الالهامي والتاثير المثالي للقيادة التحويلين في الحوافز المادية يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (9) والذي يتبين فيه ان قيمة معامل التحديد المصحح (R2) تساوي (0,155) فضلاً عن ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (8,170) وهي معنوية عند مستوى (0,05) وهذا يدل ان نموذج الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين الحفز الالهامي والتاثير المثالي مع الحوافز المادية كما ان قيمة معامل الانحدار بلغت (0,578) وان قيمة (T) المحسوبة (2,858) وهي معنوية عند مستوى (0,05) وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية..

ب- ان تاثير الحفز الالهامي والتاثير المثالي للقيادة التحويلين في الحوافز المعنوية تظهر من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R2) الذي بلغت قيمته (0,459) فضلاً عن ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (34,118) وهي معنوية عند مستوى (0,05) وهذا يدل ان نموذج الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين الحفز الالهامي والتاثير المثالي مع الحوافز المادية كما ان قيمة معامل الانحدار بلغت (0,846) وان قيمة (T) المحسوبة (5,841) وهي معنوية عند مستوى (0,05) وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

ت- ان تاثير الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية للقيادة التحويلين في الحوافز المادية تظهر من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R2) والبالغة (0,322) فضلاً عن ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (19,510) وهي معنوية عند مستوى (0,05) وهذا يدل ان نموذج الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية مع الحوافز المادية كما ان قيمة معامل الانحدار بلغت (0,801) وان قيمة (T) المحسوبة (4,417) وهي معنوية عند مستوى (0,05) وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

ث- ان تاثير الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية للقيادة التحويلين في الحوافز المعنوية تظهر من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R2) والتي بلغت (0,209) فضلاً عن ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (11,328) وهي معنوية عند مستوى (0,05) وهذا يدل ان نموذج الانحدار مقبول في تفسير العلاقة بين الحفز الالهامي والتاثير المثالي مع الحوافز المادية كما ان قيمة معامل الانحدار بلغت (0,586) وان قيمة (T) المحسوبة (3,366) وهي معنوية عند مستوى (0,05) وعلى وفق هذه المؤشرات تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية . وهو ما سيبينه الجدول رقم (9) ادناه:

جدول رقم (9) نتائج الانحدار الخطي البسيط لفقرات القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين ن=30

المنغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت الفا	قيمة معامل الانحدار	معامل التحديد R2	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معنوية معامل الانحدار
الحفز الالهامي والتاثير المثالي	الحوافز المادية	0,392	0,578	0,155	8,170	2,858	معنوي
الحفز الالهامي والتاثير المثالي	الحوافز المعنوية	0,380	0,846	0,459	34,118	5,841	معنوي
الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية	الحوافز المادية	0,331	0,801	0,322	19,510	4,417	معنوي
الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية	الحوافز المعنوية	0,389	0,586	0,209	11,328	3,366	معنوي



**تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات
(دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية
العراقية في بغداد)**

الاستنتاجات والتوصيات:

اولا : الاستنتاجات

- بناء على ورد في مفردات البحث الاكاديمي والميداني وكذلك دراسة اراء وافكار عينة البحث من خلال المقابلات الشخصية وكذلك الاجابات الواردة في الاستبانة توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات وهي كالآتي
- 1- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بالقيادة التحويلية ومفهومها وما يمكن تحقيقه للمنظمات من خلال تطبيقها فيها
 - 2- عدم وضوح الاهداف بشكل عام واهداف نظام الحوافز بشكل خاص للمرؤوسين وذلك لقلة الخبرة الكافية للكثير من الاداريين بمدى اهمية هذه السياسة ونتائجها فيما لو تم تطبيقها بشكل صحيح وعادل وما يمكن ان يتحقق من خلالها للأفراد وللمنظمة على حد سواء.
 - 3- قلة الدراسات العلمية والبحوث العملية المتعلقة بحاجات ودوافع واتجاهات العاملين والتي تخدم الادارة العليا في وضع سياسات عادلة للحوافز او تطوير السياسات الموجودة اصلا والمعمول بها من سنوات عديدة.
 - 4- يعد مفهوم القيادة التحويلية جديد بالنسبة للكثير من الافراد العاملين وعلى مختلف المستويات، وربما يختلط هذا المفهوم بمفاهيم القيادة الاخرى كالقيادة التبادلية.
 - 5- ظهر من خلال نتائج التحليل الاحصائي مدى تأثير شخصية القائد وسلوكه وافكاره في مستوى اداء المرؤوسين وولاءهم للمنظمة فضلا عن مستوى انتاجيتهم، ما ينعكس على نجاح المنظمات وتقدمها.
 - 6- توصل البحث الى نتيجة مهمة وهي ان تكون القيادة التحويلية الفاعلة في اعلى مستوى في الشركة اي (في قمة الهرم) وان لا تكون في نفس الشركة او اي منظمة اكثر من قيادة تحويلية كي لا تتعارض عملية صنع القرارات الصادرة من القيادة العليا الى المستويات التنفيذية الوسطى والاشرفية.

ثانيا : التوصيات

- 1- تحرص الشركة على وجود قيادة تحويلية جديدة تتمتع بمهارات التفكير المتجدد، وتشجع التنافس بين المرؤوسين فضلا عن تطويرها باستمرار من خلال الحاقها بدورات تدريبية مستمرة داخل وخارج القطر لزيادة قدراتهم الابداعية في العمل .
- 2- تعمل القيادة التحويلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية على الاستثمار الافضل للعنصر البشري وخلق الاجواء الملائمة للابداع والمشاركة في تطوير منظماتهم وذلك من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا.
- 3- اعتماد الحوافز المعنوية في حث العاملين على الابداع والتطوير اكثر من الاعتماد على الحوافز المادية في المنظمات الناجحة لان الدراسات اثبتت انها اقوى اثرا في اثاره الدوافع المرتبطة بتحفيز قدرات العاملين الابداعية وهذا ما تعتمد عليه القيادات العليا في الشركة (موضوع البحث).
- 4- التقويم الدوري لنظام الحوافز المالية وكفاءته في سد متطلبات واعباء المرؤوسين المعيشية الذي تعتمد عليه القيادة التحويلية في الشركة يُخرج النظام من صفته الروتينية ويجعله فاعلا ومتجددا باستمرار ويتلائم مع متطلبات الحياة المعاصرة .
- 5- تقوم القيادة التحويلية على توظيف القدرات الابداعية للمتميزين من المرؤوسين باعتماد سياسات الحوافز المختلفة كالرواتب المجزية والمكافآت والترقيات في المناصب المرموقة والايادات والدورات التدريبية المتخصصة فضلا عن اشعار المبدعين باهمية انجازاتهم والثناء عليهم امام الجميع يضاعف من نشاطهم في العمل.



**تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات
(دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية
العراقية في بغداد)**

المصادر العربية

- 1- التميمي، محمد ياسين ، 2009، (العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي) ، دراسة لآراء عينة من مدراء ادارة مصرفي الرافدين والرشيد ، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- 2- داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، 2000، (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي)، دار الكتب للطباعة، بغداد.
- 3- الزيدي ، ناظم جواد ، 2007، (العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات)، دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والاهلية ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 4- السالم، مؤيد سعيد، وحرحوش، عادل، 2000،(ادارة الموارد البشرية)، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد.
- 5- سالم، فؤاد الشيخ، ورمضان، زياد، والدهان، اميمة، ومخامرة، محسن، 1998، (المفاهيم الادارية الحديثة)، الطبعة السادسة ، مركز الكتب الاردني .
- 6- السلمي، علي، 1998، (ادارة الموارد البشرية)، مكتبة الادارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر التوزيع، القاهرة.
- 7- السويديان، طارق ، انترنت، بتاريخ 2008\9\4
الموقع http://www.al-reseal.net/studies/nrint_asn/?Data
- 8- الشماع ، خليل محمد حسن ، وحمود ، خضير كاظم ، 2007، (مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال)، دار الميسرة للطباعة والنشر ، عمان .
- 9- الشعور، علي محمد، 2000، (العلاقة بين العوامل البيئية والخصائص والادوار القيادية واثرها في رسم استراتيجية لتنمية القيادات الادارية العليا في الجمهورية اليمنية)، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 10- الطائي، رنا ناصر صبر، 2007 ، (الانماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي)، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 11- طالب، علاء فرحان، 1986، (حوافز العمل والانتاجية)، دراسة تطبيقية في المنشأة العامة للغزل والنسيج الناعم في الحلة)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 12- العاني، مزهر سفيان، وجواد، شوقي ناجي، 2008 ، (العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات)، دار اثناء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، مكتبة النهضة المصرية ، المعهد القومي للادارة العليا، الشارقة.
- 13- العامري، صالح مهدي محسن، والغالب، طاهر محسن منصور، 2008 ، (الادارة والاعمال)، دار وائل للنشر الطبعة الثانية .
- 14- العتيبي، سعد بن مرزوق، 2002، (دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير)، ورقة عمل للملتقى الاداري الثالث ، (ادارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الاداري)، جدة .
- 15- العزاوي، نجم، وجواد، عباس حسين، وعبد، ارزوقي عباس، 2006، (ادارة الموارد البشرية مع التركيز على ادارة شؤون الموظفين العموميين)، مكتب عدن للطباعة، بابل .



**تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات
(دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)**

- 16- العزاوي، بشرى هاشم محمد، 2000، **(العراقية في بغداد) سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالابداع التنظيمي**، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 17- القيسي، سها عدنان، 2010، **(تأثير بعض الانماط القيادية الحديثة في راس المال الاجتماعي التنظيمي)**، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في وزارة البلديات والاشغال العامة، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 18- المسعودي ، محمد اصبح بكال ، 2007 ، **(العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية)**، دراسة تشخيصية تحليلية لاداء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية العراقية ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 19- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، 2000، **(ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي)**، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

المصادر الاجنبية

- 1- Aldage, R ,j,& Kuzuhara, L, w.,(2003), (Organizational behavior and management), Ohio, south – western.
- 2-Asgari, Ali& Silone, Abu Dude & Ahmed . Amine & Same. Abu Bahaman (2008) (The Relationship between Transformational Leadership behaviors leader-member exchange and organizational citizenship behaviors) European journal of Social sciences-Voi(6) .N(4).
- 3-Bass ,B.M.(1990) ,(From, transactional to transformational leadership : learning to share the vision) , organizational Dynamics ,Vol. No.3, pp19-31
- 4-Bass,B.M .and Avolio, B,J.(1994) Improving organizational effectiveness through transformational leadership ,sage, thousand Oaks, CA.
- 5-Bass, B, M,(1985), (leadership and performance beyond expectations), New York, free press .
- 6-Bass, M , Bernard & Avolio ,j, Bruce & Bruce. Yare Jung. Dong (2003), {Predicting unit performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership }, journal of Applied psychology, v o, 88, no 2,207-218 .
- 7-Block, L, (2004), {A multi level analysis of transformational leadership, the international journal of applied management and technology)
[://www.ijamt.org. http](http://www.ijamt.org)
- 8-Boehnke,K, bonitos, N., Disteffano, j & Disteffano ,A, (2003),(transformational leadership ,An examination of cross –national differences and similarities),leadership &organization development journal, VOL. 24 , NO . 1 :5 -15.
- 9-Burn,J M, (1978) ,(leadership) , Harper, LONDON.
- 10- Daft, L, Richard, (2004), {Organization Theory and Design}, 8th Edition, Vanderbilt University south-West ERV.



تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات
(دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)

(البحرانية في بغداد)

- 11-Ferres .Natalie. & Travaglione . Anthony & Connell. Julia (2001) Trust: Precursor to the potential mediating effect of transformational) international Journal of organizational behavior 5(8) -242-263 Vol(5).no(8).
- 12-Kotter, j p, and Hackett, j L, (1992) , Corporate culture and performance ,the free press new York.
- 13-Podsakoff, p, M, et al. (1996) (Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinananta of employee satisfaction) , commitment, trust and organizational citizenship behaviors , journal of management, V O L 22, No, I, pp , 259 -298..
- 14-Weinberger,L,A., (2003), (An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership study and perceived leadership effectiveness), human resource development research center, Swanson & associates.
- 15-Robbins, Stephen (2003), (Organizational Behavior), 18 international edition, 10th e d ., prentice hall, Inc, new Jersey.
- 16-Niekerk, Magdalena, Maria. V a n., (2005), (Transformational leadership at a higher education institution), Master of arts, University of South Africa.
- 17-Stumpf, N, Mitzi, (2003), (The Relationship of perceived Leadership styles of North. Country Extension Directors to Job Satisfaction of Country Extension Professionals), thesis.
- 18-Xiaoxia, Pan, (2006), (Transformational Leadership V .S. Transactional Leadership. the influence of Gender and Culture on Leadership styles of SM E s in China and Sweden) , Master in international Business, Kristiansand university.
- 19-Greiman .C, Bradley & Adding ton. S, Lean(Youth Leadership Development self – Efficacy) : An Exploratory Study Involving A new Construct Journal of Leadership Education V O I.(7)I(1) Development of Work and Human Education.
- 20-Griffin, W, Ricky , (2003),(Management), 7th Houghton Mifflin company , Boston, new York .email in f@ griffin.oc.com.
- 21-Partners, Spreckley, (2004), (The role of gendering transformational leadership
- 22- Thomson s, Grace, (2007), (Are view of transformational leadership models and its linkage to the scholarship practice, leadership model), University of Phoenix.
- 23-Metcalf, Beverly, a limo & Alban Metcalfe., (2008), (engaging leadership creating organization that maxims the potential of their people)
[http:// www. Real world , group . com](http://www.Realworldgroup.com).
- 24-Alban-Metcalf, R.J.& Alimo –Metcalf, B.,(2000) (The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV) :Aconvergent and validation study, leadership& organization development journal , VOL. 21, NO .6:280-296.
- 25- Francisco , M ,J,C(2000), Transformational leader behavior , its impact on follower satisfaction , trust , commitment, and organizational citizenship behavior) , unpublished master's thesis from atone de manila University .
[www.ou. Edu\ sis\ online\ istd4700cre \ leadership creative. Pdf- supplemental result.](http://www.ou.edu/sis/online/istd4700cre/leadershipcreative.Pdf)