

تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)

شهيناز فاضل احمد *

المستخلص

تناول البحث الحالي موضوع تحليل علاقة القيادة التحويلية والقيم التنظيمية . طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من (40) شخصا من العاملين في اقسام الشركة العامة لصناعة البطاريات . كما استخدم البحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات , وقد سعى البحث لاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المختلفة , وباستخدام برنامج SPSS الجاهز . توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها " وجود علاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية " كما خرج بمجموعة من التوصيات التي تخدم اغراضه .

Abstract

The Research deals with the analysis of the relation between transformational Leadership and organizational Values .

This research has been applicated on avandom sample that consists of (40) persons who work in the department of battery industrialy public company .

The research used the questionnaire as smain tool to collect data and information .

The research tries to test main and sub- hypotheses. A number of stastical methods Deferent have been used in the analysis aspects of this research which used (SPSS) program.This research has reached to a group of conclusions is that relationship between transformational

* مدرس مساعد / الجامعة المستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد /قسم ادارة الاعمال

مقبول للنشر بتاريخ 2008/10/21

Leadership and organizational Values .This research concluded with a number of recommendation serve its aims.

المقدمة

لم تعد المفاهيم والانماط التقليدية في القيادة الادارية والمبنية على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين هي السائدة في منظمات الاعمال , حيث يؤثر كل منهم في الاخر فالحصول على المكافاة من القائد يقابله زيادة في الانتاج من المرؤوسين بل اصبح هناك ضرورة لانموذج حديث في القيادة هي القيادة التحويلية والتي تمثل كبديل مكمل لانموذج القيادة التقليدية.

ونتيجة للتطورات الحاصلة في عالم الاعمال اصبحت المنظمات اليوم تعيش في ظل بيئة مليئة بالتغيرات والاحداث المتسارعة بشكل يجعلها تبحث عن متغيرات سلوكية تتعلق بالسلوك البشري مثل القيم ومعرفة مقدار تأثيرها على النشاط الذي تمارسه المنظمة والى جانبها تبرز القيم التنظيمية بدورها في تحديد وتوجيه سلوك المنظمة, فكما للافراد قيمهم فان للمنظمات قيمها ايضا .

تستند مشكلة البحث الى قصور نظرة الاداريين والقادة لتلك المتغيرات مما ساعد في البحث حول تحديد مدى ادراك القيادة في المنظمة لتبنيها للنمط القيادي المعاصر ودوره في بناء قيم المنظمة ومستوى ادراك العاملين لهذه القيم لغرض تحقيق الهدف الاساسي للمنظمة .

جاء هذا البحث لياخذ على عاتقه اختبار علاقة نمط القيادة التحويلية بالقيم التنظيمية عبر مباحثه الاربعة , اذ تناول المبحث الاول منه لتاثير المفاهيم النظرية لمتغيري البحث , فيما خصص المبحث الثاني لمنهجية البحث, اما المبحث الثالث فقد خصص للجانب العملي (التطبيقي) متضمنا كل من عرض وتحليل الاجابات عينة البحث وتحليل واختبار الفرضية التي اختبرت بعدد من الوسائل الاحصائية وباستخدام النظام الاحصائي الجاهز SPSS .

اما المبحث الاخير فتناول اهم الاستنتاجات التي تمخضت عنها نتائج البحث , كما وخرج بجملته من التوصيات التي تخدم اغراضه .

المبحث الاول:- الاطار النظري للبحث

اولا :- مفهوم القيادة التحويلية

قبل ظهور مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership كان اغلب الباحثين والكتاب في الادارة ينظرون الى القيادة على انها تؤدي الى الحركة وتخلق التغيير الذي قد يكون ايجابيا ويخدم اهداف المنظمة واهداف العاملين فيها والمتعاملين معها , او قد يكون سلبيا

لا يحقق الاهداف المطلوبة. كما تركز على التكامل بين الجماعة والمهارات من اجل تطوير العملية الادارية (Kotler, 1990:5-6) حتى نشوء مفهوم القيادة التحويلية الذي يمثل بديل مكمل ومتطور لانموذج القيادة التقليدية ويعد (Burns, 1978) ابرز من كتب عن القيادة التحويلية والكارزما Charisma وذلك للتمييز بين اولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف مع مرؤسيهم مقابل تحفيزهم على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج وبين سلوك القيادة التحويلية الذي يبدا من القيم والمعتقدات الشخصية والطموحات والتوقعات للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين (Bass, 1985:12) . وصفها (Weiner, 1988:418) على انها اعلى مستويات الدافعية والاخلاق. فيما عرف (Griffin & Moorhead, 1995:325) القيادة التحويلية بانها " مجموعة القابليات التي تجيز للقائد ادراك الحاجة للتغيير وخلق او ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية " .

ويبرز هذا التعريف الدور الفعال للقيادة في التغيير التحويلي Transformational Change وذلك من خلال تحديد طريق لمسيرة المنظمة , فقيادة التغيير تتطلب نشر وصياغة رؤية جديدة والعمل بشكل مستمر لتحقيقها مما يعد مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية .

فخلق او ايجاد رؤية مستقبلية هي الاسلوب الوحيد الذي يمكن للمنظمة فيه ان تتغير الى منظمة متعلمة فالقادة في المنظمات المتعلمة يبنون العلاقات على اساس الرؤية المشتركة ويصنعون القيم التي يمكن ان تساعد في تحقيقها (Daft & Noe, 2001:407). وعلى ذلك فالقائد التحويلي يسعى باستمرار الى بناء وتغيير ثقافة تنظيمية بهدف تطوير رؤية جديدة يؤمن بها المرؤوسين وتشير الى قدرة القائد على تأثيره فيهم فالقيادة التحويلية تعتمد على القيم والمواصفات الشخصية للقائد بدلا من عملية تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين.

ثانيا- السمات السلوكية لنمط القادة التحويليون :-

فيما حدد (Devanna & Tichy, 1990:122-124) الخصائص التي يتميز بها القادة

التحويليون بالاتي :-

- يتميز القادة التحويليون بالشجاعة اذ تعني لهم القدرة على الصمود في مواجهة الحالة الراهنة في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة حيث يتميز القادة التحويليون بالمخاطرة والعقلانية والصمود .

- يؤمن القادة التحويليون بالافراد فقوتهم تجعلهم لايفرضون قراراتهم على الاخرين بل يعملون على تفويض الصلاحيات للاخرين .
 - يتميز القادة التحويليون بمستوى عالي من الادراك ويؤمنون بمبادئ محددة ويتعاملون مع الدافع والعاطفة والالم والثقة والولاء ويتعاملون مع جانبهم العاطفي من خلال الاستعانة بالمكافآت والعقاب .
 - القدرة في التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التاكيد كما انهم يتميزون بقدرتهم على التكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي تحتاج الى الترتيب والتفكير المنضبط .
 - يتميز القادة التحويليون بالرؤيا وقدرتهم على التصور والحلم وترجمة هذه التصورات والاحلام بطريقة ما بحيث يمكن للاخرين رؤية هذه الاحلام والتصورات ومشاركتهم فيها .
- اما (Fincham&Rhodes,1999:233) فقد ميز السمات الاساسية التي تميز القائد التحويلي , بما يلي :-

- 1- اسلوب الاتصالات الجذابة : حيث يكون القادة التحويلين قادرين على توليد الثقة والاحترام اذ ان اسلوبهم في الاتصالات يحفز ويثير المرؤسين ذهنيا .
 - 2- ايصال الرؤية وتنفيذها : حيث يحدد القائد التحويلي الاهداف المثيرة للتحدي للمرؤوسين ويساعدون في تنشيط تابعيهم وتركيز جهودهم على تحقيقها .
- ولما كانت القيادة التحويلية تسعى الى النهوض بشعور المرؤوسين وذلك من خلال الاحتكام الى افكار وقيم اخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والانسانية , فقد حاول (Burns) ان يميز بين نوعين من القيادة هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية فالمبدأ الرئيسي لنمط القيادة التبادلية هو تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين فيما تذهب القيادة التحويلية الى قيام القائد التحويلي بحث المرؤوسين له للعمل من اجل اهداف محددة (Fincham&Rhodes,1999:233) وان كانت كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية هما نماذج سلوك غير منفصلة او متعكسة , فالمكافآت في السلوك التبادلي تعد اساسا مهما للسلوك التحويلي فهي ذات علاقة بمنظور نفسي يرتبط بمفهوم السلطة الكارزمية.

3 : ابعاد القيادة التحويلية :-

طور (Bass&Avolio) نموذجا متعدد العناصر يبين ان نظرية القيادة التحويلية تتضمن

اربعة ابعاد هي :-

1- التأثير النموذجي (المثالي) Idealized Influence :- واعتبره (Bass) المستوى الاعلى للقيادة التحويلية فالقائد التحويلي يتصرف بطرائق تتلائم مع الافراد المرؤسين والاصغاء وتقديم التغذية العكسية وتقديم الاحترام وصنع التوجه من اجل تحقيق الاهداف والنظر الى حاجات الاخرين وتفضيل حاجاتهم الشخصية على حاجاته ,فقدى القائد قدرات لاطهار السلوك الاخلاقي والمعنوي وعليه اظهار القوة عندما يكون ذلك ضروريا (Bass&Avoli,2001:10).

2- الاعتبارات الفردية Individualized Consideration :- وتظهر هذه الصفة من خلال اسلوب القائد الذي يولي اهتمام خاص باحتياجات المرؤسين وانجازاتهم وتقديم التقدير والاطراء لهم وضمان التطوير المستمر على المستوى الشخصي لهم وتقديم الاستشارة والارشاد والنقد البناء (Champoux ,2000:228) ,وعلى ذلك فلا بد ان يركز القائد على التدريب والتعليم لدعم وتشجيع المرؤسين وتحويلهم الصلاحيات اللازمة لممارسة دورهم .

3- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation :- وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة ابداعية من قبل المرؤسين وفيها يبرز قدرة القائد على بناء وعي عالي بالمشاكل وحلها (Champoux ,2000:228) مما يجعل من المرؤوسين اشخاصا مبدعين من خلال تحفيز التفكير المبدع والابتكار لديهم على اساس ان التحفيز سيعزز الذكاء والرشادة , وتاثير المشكلات وايجاد الحل المنطقي لها وتناول المواقف القديمة تناولا جيدا ويتم تحدي المرؤسين فكريا ليقوموا بمحاولة ايجاد مداخل جديدة ويراعى عدم تقديم النقد الساخر للمرؤوسين (Bass&Avoli,2001:10) .

4- الدافعية الالهامية Inspirational Motivation :- يحاول القائد التحويلي من خلال الدافعية الالهامية وضع رؤية تصورية للمستقبل توحى للمرؤوسين باداء توفير مستوى دافعية والطاقة التي تحفزهم للالتزام والثقة باداء ما هو متوقع ,

ان هذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤسين حب التحدي وتصف اسلوب الالتزام , فالاهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال حفزهم واثارة الحماسة والمثالية لديهم يثير احساسا جميلا بالفخر والاعتزاز ويخلق جوا من الاخلاص في العمل داخل المنظمة (Block,2004:2).

وعلى ذلك فان الموقف المثالي لسلوك اي قائد يتحقق عندما تكون العلاقة بين القادة والمرؤسين جيدة لان نوعية هذه العلاقة هي التي تحدد مواقف واتجاهات الافراد نحو قائدهم مما يؤثر بالتالي على اداء الافراد كجماعة , وان دراسة العلاقة بين القائد والمرؤسين يجب النظر اليها من خلال منظومة التفاعل بين القيم وتأثيراتها على الاداء المنظمي .كما ان دراسة تلك

العلاقة يجب النظر اليها من خلال منظومة التفاعل بين القيم الفردية كمفهوم ضمني او صريح مميز من مميزات الفرد او الجماعة وبين القيم التنظيمية التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة , وتعبّر عن فلسفتها في توجيه سلوك الفرد . لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية وتبنيها لتحقيق الاهداف للمنظمات الادارية وذلك من خلال عدة مجالات منها (فودة , 2007: 4-5) :-

***القوة :** فالادارة الناجحة تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين الى ادارة المنظمة بفعالية من خلال ادراكها لمقاومة الافراد للسلطة في المنظمة والعمل على التقليل من تاثير اكراههم او اجبارهم على قبول السلطة مما يؤدي الى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند العاملين نحو التنظيم .

***الصفوة :** تتطلب القيادة المتميزة مجموعة عالية من القدرات او الكفاءات النادرة نسبيا لاتتوافر الا في الصفوة , لذا تعد الصفوة كقيمة خيارا صعبا , اذ يتم اختيارهم وفقا لعدة معايير منها : تحديد الكفاءات , استخدام المعايير الموضوعية , التعرف على قيم العامل وتقييم كفاءته ودوافعه للعمل والانجاز .

***الفعالية :** اي الفعالية في التوصل الى صنع واتخاذ القرارات , ومن هنا جاء اهتمام القادة بفاعلية البناء التنظيمي وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من اجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها .

***الكفاءة :** قيمة الكفاءة لدى القادة تبرز في اداء العمل بطريقة صحيحة واكتساب العاملين اتجاهات ايجابية نحو العمل الجاد ومشاركة العاملين في صنع القرارات .

***العدالة :** اذ تتبنى المنظمة قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين ان يعاملوا الجميع معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم والالتزام بواجباتهم من اجل الحصول على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة .

***المكافاة :** لما كان الثواب والعقاب من الاساليب الاولية للتاثير في الاخرين فان قدرة القائد على الاثابة او العقاب تعد مصدرا للقوة والقيادة الناجحة . كما تستخدم انظمة الثواب من اجل توحيد جهود المنظمة لاجتذاب العاملين القادرين وابرار الامكانيات الكامنة وتشكيل السلوك المناسب وتوحيد الجهود من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

ثالثا: تاثير مفاهيمي للقيم :-

حاول العديد من الباحثين دراسة العوامل التي تؤثر في نجاح المنظمات لتحقيق الازياح او النمو او لتحقيق اهداف وخدمات اجتماعية , وقد ساهم الكثير من اهل المعرفة في الوصول الى الكثير من هذه العوامل وقدموا الكثير من البحوث والدراسات والمقترحات التي ساهمت في مساعدة المنظمات. ولاشك ان بقاء "قيم" المنظمة يعتبر من اهم العوامل التي تؤثر وبشكل كبير في نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها , اذا ماتم الاهتمام بها وتنميتها وخرسها بفاعلية في عقول العاملين بحيث تصبح قيما راسخة وايجابية وتؤثر بشكل فعال في تقدم المنظمة .

وعلى ذلك يرى (نياي , 1980 : 24) " ان كل اتجاه مصحوب بقيمة وان الاتجاه والقيمة جزءان لعملية واحدة ولامعنى لاحدهما دون الاخر , فاذا كان الاتجاه هو باتجاه احترام وقبول ورضاء كانت القيمة التي تصحبه وترتبط به قيمة ايجابية , اما اذا كان اتجاه احجام ونفور وعدم قبول كانت القيمة سلبية ". وعلى ذلك تدل القيم على انواع المعتقدات التي يحملها الفرد او المجتمع باسره وتحدد له الصواب من الخطا او الجيد من السيء في السلوك الانساني شبهها (Leavitt,1987:106) "بالرؤيا التي لايمكن الامساك بها" , وعلى ذلك فهي تميل الى ان تكون ضمنية المنظمة الا انها تشير الى الاتجاهات والمعتقدات والافكار في منظمة معينة وتصل هذه القيم الى الافراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتعامل المستمر فيما بينهم . كما تساهم الادارة بشكل كبير في غرس القيم التي تتبناها في افرادها وتنعكس في سلوكياتهم .

ويرى (Weiner ,1988) ان قيم واخلاق العمل يتم ترسيخها لدى العاملين من خلال وجود قيادة مؤمنة بهذه القيم , وان رضا العاملين يتاثر ايجابيا بمدى اظهار القائد الموهوب فان تبنيها من قبل المرؤوسين مع القائد ومثل هذه القيم قد تكون اقل ثباتا من القيم التقليدية , ولا تتعدى فترة بقائها مدة بقاء القائد في المنظمة. وفي سبيل تحقيق ادامة للقيم التنظيمية فان ذلك يتطلب ثلاثة وظائف اساسية هي (Weiner,1988:418-419) :-

1- تحديد العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع القيم التنظيمية Organizational Values

وذلك من خلال عملية الاختيار والتقييم .

2- نقل القيم التنظيمية الاساسية للاعضاء الجدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية .

3- تعزيز وتحديد نظام القيم القائم من خلال الشعائر والماراسيم التي تتم داخل المنظمة .

وعليه فان القيم ترتبط بتقييم الاشياء او السلوك وانها متفق عليها بين اعضاء المجتمع اذ تمثل قلب الثقافة التنظيمية وجوهرها وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول .

ووجد فيها (العدلي , 1995 : 231) بانها " كل ما يثير اهتمام الجماعة وما تعده مفيدا او مشبعا لحاجة اجتماعية معينة " .

مما يعني ذلك ان القيم تعكس درجة التماسك والتكامل بين اعضاء المنظمة كانها نظام رقابة داخلي يبدق الاجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له, ومن ثم فان هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على ايجاد قيم اساسية يمكن ان تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في منظمة الاعمال .

رابعاً : انواع القيم :-

اختلف الباحثون في تحديد انواع القيم باختلاف اتجاهاتهم من حيث محتواها وحاول (العديلي) الاشارة الى التصنيف الذي اورده (Springer) في كتابه (Type of Man) باعتباره من افضل التصنيفات , حيث صنفها كما ياتي (العديلي , 1995 : 130) :-

- القيم الاقتصادية : ويقصد بها اهتمام الفرد وميله الى ما هو نافع مثل سعيه للحصول على الثروة بكل الوسائل ليكون غنيا ويتميز افرادها بالنظرة العملية كرجال الاعمال .
- القيم السياسية : وهي القيم التي تعبر عن اهتمام الفرد وميوله لان يصبح مهما , فهو شخص يسعى الى السيطرة والتحكم في مستقبلهم .
- القيم الاجتماعية : وهي التي تعبر عن اهتمام الفرد بالآخرين وميله نحوهم ومساعدتهم ووجد المتعة في تقديم الخدمات وتكوين العلاقات ويتميز هؤلاء بالعطف والحنان .
- القيم الجمالية : ويقصد بها اهتمام الفرد وميله الى ما هو جميل من ناحية الشكل او التوافق والتنسيق فهو ينظر الى العالم المحيط به نظرة تقدير , وتتمثل هذه القيم بالفنانين والمتذوقين .

فيما يضيف (Hellriegel,et.al.2001:513) نوع اخر من القيم هي القيم الثقافية (Cultural Values) وهي التي تمثل مجموعة المعتقدات والافتراضات والشعور تجاه الاشياء اذا ما كانت جيدة , طبيعية , عقلانية , قيمة .

فيما طرح (الهيبي, 2005 : 22) تصنيفا للقيم كما ياتي :-

- القيم الفردية / وهي اعتقاد ثابت نسبيا على انها انماط محددة السلوك والاهداف ذات الغاية المفضلة شخصيا وتتضمن :-
- قيم العمل : وترتكز على اهمية العمل الذي يقوم به الفرد ومدى اخلاصه لهذا العمل .
- قيم الطموح والثقة بالنفس : وترتكز على مقدرة الفرد على القيام باعماله ودرجة طموحه ومدى ثقته بنفسه في مواجهة اي امر يتعلق بوظيفته .

- **قيم التطوير والتغيير** : وهي التي تشجع الفرد على القيام بتطوير واحداث تغييرات ايجابية على العمل من خلال الابتكار .

وعلى ذلك يمكن اعتبار القيم الفردية مفهوم ضمني او صريح , ميزة من مميزات الفرد او خاصية من خصائص الجماعة حول ماهو مرغوب ويؤثر في اختيار انماط ووسائل العمل وهي تقوم مقام المعايير في توجيه السلوك لتحقيق عدة اهداف.

• **القيم التنظيمية** / وهي خصائص ثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة يدرکہا اعضاؤها ويتعايشون معها فهي اساس ومعيار لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق اهداف المنظمة وتتضمن :-

- **قيم الدعم والتشجيع**: وترکز على سلوك الانضباط في العمل والوجود في المكان والزمان المناسبين والهدف منها الالتزام بقواعد السلوك المهني .

- **قيم الانضباط** : وترکز على سلوك الانضباط في العمل والوجود في المكان والزمان المناسبين والهدف منها الالتزام بقواعد السلوك المهني .

- **قيم الحرية** : وترکز على اعطاء الحرية المتاحة لاعضاء المنظمة من دون وضع قيود عليهم من قبل رؤسائهم فالمنظمات تعتمد على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين من خلال تفتين الاجراءات والتعليمات والاهتمام بالوسائل الرسمية وتؤكد على ما تنص عليه التعليمات بل تعطي دعما قويا لهذه التعليمات .

وعليه فان القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبر عن فلسفتها وتوفر الاساس لتوجيه السلوك فهي اساسية في تحفيز السلوك ووضع القرارات . وكما ان للفرد قيما فكذلك للتنظيم , وان كل منهما , الفرد والتنظيم , يحاول التأثير في قيم الاخر , اي ان العلاقة بينهما هي علاقة تبادلية , واذا ما ازداد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين اهداف المنظمة واهداف اعضائها وارتفع مستوى الرضا للافراد وازدادت دوافعهم والتزامهم بتحقيق اهداف المنظمة .

المبحث الثاني :- منهجية البحث

اولا :- مشكلة البحث

ان مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه , وربما تكون القيادة الكفوءة من اعظم التحديات والصعوبات التي تواجه منظمات الاعمال في بيئة تتسم

بالاضطرابات والتغيير المستمر. وعليه فان مشكلة البحث الحالي تتمحور بالتساؤلات النظرية والعملية التالية:-

- ماهو مفهوم القيادة التحويلية ؟ واي من مؤشرات ابعادها المتمثلة في (التاثير المثالي ,الاعتبارات الفردية ,الاستثارة الفكرية ,الدافعية الالهامية) تمثل الاولوية في المنظمة المبحوثة ؟
- ماهو مفهوم القيم ؟ وماهي انواعها ؟
- هل توجد علاقة لابعاد القيادة التحويلية في القيم التنظيمية ؟

ثانيا :- اهمية البحث

يستمد البحث اهميته من خلال ما ياتي :-

- 2- اهمية المتغيرات المبحوثة كظواهر ادارية معاصرة في الفكر الاداري الحديث , لاسيما وانهما من المفاهيم التي تحتاج الى الدراسة والتحليل حسبما اشارت اليه العديد من المصادر التي تسنى للباحثة من الاطلاع عليها .
- 3- محاولة اثارة اهتمام المنظمات بصورة عامة والشركة عينة البحث بصورة خاصة حول اهمية تقديم حلول للمشكلات التي تعاني منها, ولاسيما فيما يتعلق ببناء سلوكيات القيادة الناجحة وترسيخ القيم التنظيمية وتعزيزها عند العاملين وتقديم مؤشرات تساعد في تبني نمط قيادي معاصر وهو نمط القيادة التحويلية من قبل المديرين ليكونوا قادرين على قيادة منظماتهم نحو التميز .

ثالثا:- أهداف البحث

- تقديم اطار مفاهيمي لموضوع مهم في الفكر الاداري كالقيادة التحويلية .
- قياس ادراكات المبحوثين نحو متغيرات البحث في الواقع العملي .
- محاولة اثبات وجود علاقة بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد القيم التنظيمية .
- بيان فيما اذا كانت القيم التنظيمية في المنظمة المبحوثة تتصف بالفاعلية ام لا ؟
- تشخيص ما اذا كانت مقومات سلوك القيادة التحويلية متوافرة لدى قادة المنظمة المبحوثة ؟ ام ميل السلوك القيادي الى النمط التقليدي ؟

رابعا :- فرضيات البحث:

يحاول البحث اثبات صحة الفرضية الرئيسية التالية :

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية

وتتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية :-

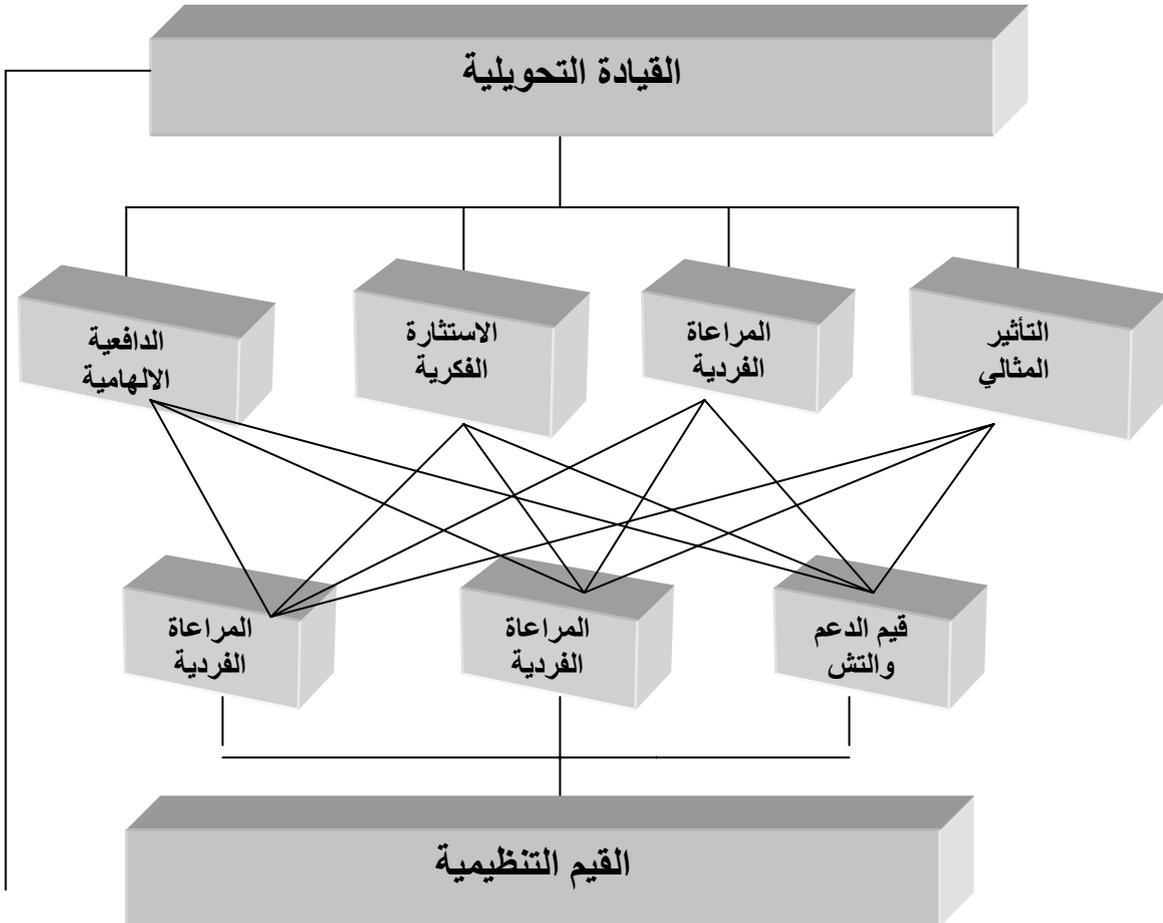
1- يرتبط التأثير المثالي بعلاقة ذات دلالة معنوية مع كل من الدعم والتشجيع , قيم الانضباط , قيم الحرية .

2- ترتبط المراعاة الفردية للعاملين بعلاقة ذات دلالة معنوية مع كل من الدعم والتشجيع , قيم الانضباط , قيم الحرية.

3 - ترتبط الاستثارة الفكرية بعلاقة ذات دلالة معنوية مع كل من الدعم والتشجيع , قيم الانضباط , قيم الحرية .

4- ترتبط الدافعية الالهامية بعلاقة ذات دلالة معنوية مع كل من الدعم والتشجيع, قيم الانضباط , قيم الحرية .

خامسا :- انموذج البحث الافتراضي



المصدر : الأنموذج من إعداد الباحثة

يظهر انموذج البحث (المتغير المستقل) القيادة التحويلية والمتمثل بمكوناته الفرعية: التأثير المثالي , المراعاة الفردية , الاستثارة الفكرية , والدافعية الالهامية وعلاقتها بـ(المتغير التابع) القيم التنظيمية عبر مؤشرات المتمثلة في: قيم الدعم والتشجيع, قيم الانضباط , وقيم الحرية .

سابعا : منهج الدراسة ووسيلة جمع البيانات

اعتمدت الباحثة استمارة الاستبيان (ملحق 1) كونها تعد المصدر الرئيس والمعول عليه لجمع البيانات وقد صممت بما يتناسب مع طبيعة البحث ونوع البيانات والمعلومات المطلوبة , ولتغطي متغيرات البحث وكالاتي :-

اولا:- محور القيادة التحويلية بابعادها (التأثير المثالي , الاعتبارات الفردية , الاستثارة الفكرية , الدافعية الالهامية) واستخدم في القياس مقياس (Hinkink & Tracey,1999) والمعتمد في دراسات عديدة منها دراسة (الطائي , 2007) بعد ان تم اختصاره واجراء التعديلات عليه وبما يتناسب ومتطلبات البحث ومجمعه .

ثانيا :-محور القيم التنظيمية: وتضمن ثلاثة ابعاد (قيم الدعم والتشجيع , قيم الانضباط , قيم الحرية) باعتماد المقياس المعتمد في دراسة (الهيتي, 2005) بعد اجراء التعديلات الضرورية . كما اعتمد مقياس ليكرت الخماسي بالاجابة على فقرات الاستبانة وفق تدرجات المقياس (1-لاتنطق تماما 2- لاتنطق 3- محايد 4- اتفق 5- اتفق تماما) .

ثامنا :- مجتمع وعينة البحث :-

يتكون مجتمع البحث من الافراد العاملين في الشركة العامة لصناعة البطاريات اما عينة البحث فقد تم اختيار عينة عشوائية من خلال اختبار (40) مفردة من الافراد العاملين , بعد ان تم توزيع (50) استمارة استبيان كان المسترجع منها هو (45) استمارة وتم اهمال (5) منها لعدم صلاحيتها لاغراض البحث العلمي , اي ان عينة البحث (40) مفردة .

تاسعا :- الاساليب الاحصائية المعتمدة في البحث :-

استخدمت مجموعة من الوسائل والادوات الاحصائية الملائمة لطبيعة البيانات , وجرى معالجتها باستخدام الحاسبة الالكترونية والحزمة الاحصائية SPSS والوسائل تلك هي :-
- النسب المئوية: بهدف احتساب النقاط التي تم الحصول عليها على وفق الاجابة عن فقرات الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي .

- الوسط الحسابي : وهو قيمة وصفية تعطي فكرة اولية عن طبيعة المجموعات الاحصائية ويعد من اكثر المتوسطات تداولاً لسهولة استخدامه في وصف متغيرات البحث .
- الانحراف المعياري : ويعد من مقاييس التشتت المهمة ويستخدم في تحديد مدى اقتراب استجابة افراد العينة او تشتتها عن اوساطها الحسابية اذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الاجابات وتقارب الاستجابات , ويؤشر هذا مدى مطابقة تلك الاستجابات للقناعات الواقعية للعاملين .
- ارتباط الرتب لسبيرمان : لغرض قياس مستوى العلاقة بين متغيرات البحث والتي تتسم معظمها بانها (وصفية) .

المبحث الثالث :- الجانب التطبيقي

اولا :- تحليل اجابات افراد العينة للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة من خلال استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية

1- تحليل سلوك القيادة التحويلية على وفق اجابات عينة البحث

n=40

جدول رقم (1)

النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة الدراسة حول متغير القيادة التحويلية

| مؤشر الفقرة | % لااتفق تماما 1 | % لااتفق 2 | % محايد 3 | % اتفق 4 | % تفق تماما 5 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--|------------------|------------|-----------|----------|---------------|---------------|-------------------|
| X1 | 15.4 | 15.4 | 15.4 | 15.4 | 38.5 | 3.46 | 1.54 |
| X2 | 15.4 | 12.3 | 23 | 33.9 | 15.4 | 2.60 | 1.33 |
| X3 | 18.5 | 30.8 | 15.4 | 15.4 | 38.5 | 3.00 | 1.38 |
| الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعيد التأثير المثالي | | | | | | | |
| X4 | 15.4 | 10.4 | 7.7 | 15.4 | 38.5 | 3.20 | 1.03 |
| X5 | 23 | 23 | 15.4 | 7.7 | 30.8 | 3.96 | 1.35 |
| X6 | 15.4 | 23 | 15.4 | 15.4 | 7.7 | 2.30 | 1.45 |
| الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعيد المراعاة الفردية للعاملين | | | | | | | |
| X7 | 7.7 | 7.7 | 30.8 | 46.2 | 7.7 | 2.15 | 1.18 |
| X8 | 15.4 | 7.7 | 23.1 | 8.30 | 15.4 | 2.76 | 1.90 |
| X9 | 7.7 | 7.7 | 38 | 30.8 | 15.4 | 2.62 | 1.37 |
| الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعيد الاستثارة الفكرية | | | | | | | |
| X10 | 7.7 | 15.4 | 23 | 30 | 30 | 3.40 | 1.73 |
| X11 | 7.7 | 7.7 | 15.4 | 30.8 | 30.8 | 3.18 | 1.45 |
| X12 | 15.4 | 23 | 7.7 | 30.8 | 23 | 3.02 | 1.50 |
| الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعيد الدافعية الالهامية | | | | | | | |
| | | | | | | 3.20 | 1.56 |

1.59

3.00

الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغير القيادة التحويلية

المصدر : مخرجات الحاسبة الألكترونية باستخدام نظام SPSS الجامر

يظهر من الجدول (1) النسب المئوية والاطواس الحاسبية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العاملين بخصوص القيادة التحويلية ويعكس الجدول وسطا حسابيا عاما مساويا للوسط المعياري بلغ (3.00) وبشنت عال في الاجابة يؤكد انحراف المعياري (1.59) وقد شملت القيادة التحويلية الابعاد الاتية :-

1- بعد التاثيرالمثالي:-

حقق بعد التاثير المثالي وسطا حسابيا عاما بلغ (3.02) وهي مساويا للوسط المعياري البالغ (3) بتشتت عالي في الاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري العام (1.41). اما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (X1) نسبة اجابة عالية من المجيبين بلغت (38.5 %) تحت مقياس اتفق تماما لتؤكد تركيزالمدير على اهمية الالتزام بمعتقدات العاملين , اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.46) . كما جاءت الفقرة (X3) (يتصرف المدير بطرائق تنسجم مع القيم التي يحملها) لتسجل وسطا حسابيا (3.00) باتفاق ما نسبته (38.5 %) من المجيبين عليها . مما يؤشر حصول الانسجام بين المدير والمروءسين واشترآكهم معه في الرؤىة والقيم .

2- المراعاة الفردية للعاملين:

سجل بعد_المراعاة الفردية للعاملين وسطا حسابيا عاما بلغ (3.15) وهو اعلى من الوسط المعياري (3) بقليل وبتشتت عالي بالاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري العام (1.27) . اما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (X4) نسبة عالية بالاجابة تحت مقياس اتفق تماما بلغت (38.5 %) اذ يرى المجيبون بان المدير يولي اهتمام بسماع الموضوعات التي تقع ضمن اهتماماتهم تلتها الفقرة (X6) نسبة اجابة عالية وبالاتفاق على ان المدير يتعامل مع مشاكلهم الشخصية بشكل شخصي ويقدم المساعدة في حلها , ثم جاءت الفقرة (X5) لتسجل اتفقا بنسبة (30.8 %) من المجيبين على ان المدير الاعلى يعامل كل فرد من العاملين بوصفه فردا له حاجات وطموحات مختلفة . مما يعد مؤشرا على توجه سلوك القائد لكل فرد بما يوائم حاجاته وخصوصياته التي تختلف من شخص لآخر , وبما يضمن التقدم المستمر لكل مروءس بصورة مستقلة .

3- الاستثارة الفكرية :

حققت الاستثارة الفكرية وسطا حسابيا عاما بلغ (2.51) وهو اقل من الوسط المعياري وبانحراف معياري عاما بلغ (1.15) مما يدل على تشتت عالي بالاجابة , ان هذا الوسط الحسابي الضعيف

عكس اجابات افراد العينة على الفقرات فقد سجلت الفقرة (x7) (يحفزنا المدير على التفكير غير التقليدي للتعامل مع مشكلاتنا التقليدية) نسبة اجابة عالية بالاتفاق بلغت (46.2 %). تلتها الفقرة (x9) (يشجع المدير الاعلى على التعبير عن افكارنا بثقة عالية) نسبة اجابة عالية بالاتفاق بلغت (30.8%). اما الفقرة (x8) (تحفزي اراء مديري الشخصية وافكاره لاعادة النظر بارائي الشخصية المشكوك بها) فقد التزم ما نسبته (23%) من المجيبين بالحياد في الاجابة عليها. وهذا يدل على افتقاد الافراد الى بيئة تعلم يكونون فيها قادرين على التفكير الابداعي وخلق الحلول لمواجهة المشكلات .

4- الدافعية الالهامية:

حقق بعد الدافعية الالهامية وسطا حسابيا عاما بلغ (3.20) وهو اعلى من الوسط المعياري وياتحرف معياري عام بلغ (1.56) اما الفقرات (x11) و (x12) سجلت بمجملها اجابات تحت مقياس اتفق تماما واتفق . اذ اتفق (30.8 %) على ان المدير يبدي ارادة لانجاز ما قرر القيام به كما انه يعبر عن ثقته بانجاز العاملين لاهدافهم). وهذا مؤشر على محاولة المدراء تحفيز المرؤوسين من اجل اشراكهم في تحقيق الاهداف والغاية المطلوبة .

2- تحليل ابعاد القيم التنظيمية على وفق اجابات عينة البحث

n=40

جدول رقم (2)

النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة الدراسة حول متغير القيم التنظيمية

| مؤشر الفقرة | % لااتفق تماما 1 | % لااتفق 2 | % محايد 3 | % اتفق 4 | % اتفق تماما 5 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--|------------------|------------|-----------|----------|----------------|---------------|-------------------|
| Y1 | 30.5 | 15.4 | 7.7 | 7.7 | 15.4 | 3.08 | 1.60 |
| Y2 | 23 | 7.7 | 7.7 | 30.8 | 30.8 | 3.38 | 1.56 |
| Y3 | 7.7 | 23.23.1 | 15.4 | 23.1 | 30.8 | 3.96 | 1.35 |
| الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغير قيم الدعم والتشجيع | | | | | | | |
| Y4 | 30.8 | 15.4 | 23 | 15.4 | 15.4 | 2.60 | 1.45 |
| Y5 | 23 | 23 | 23 | 15.4 | 15.4 | 3.70 | 1.46 |
| Y6 | 15.4 | 7.7 | 7.7 | 30.5 | 30.8 | 2.30 | 1.45 |
| الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغير قيم الانضباط | | | | | | | |
| Y7 | 4.7 | 7.7 | 3.1 | 23 | 61.5 | 3.20 | 1.03 |
| Y8 | 18.5 | 30.8 | 15.4 | 7.7 | 27.6 | 2.91 | 1.38 |
| Y9 | 15.4 | 15.4 | 15.4 | 15.4 | 38.5 | 3.46 | 1.54 |
| الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغير قيم الحرية | | | | | | | |
| الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغير القيم التنظيمية | | | | | | | |
| | | | | | | 3.17 | 1.42 |

المصدر : مخرجات الحاسبة الألكترونية باستخدام نظام SPSS الجاهز

يظهر الجدول (2) النسب المئوية والاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العاملين بخصوص القيم التنظيمية , ويعكس الجدول وسطا حسابيا عاما فوق الوسط المعياري بلغ (3.17) وبتشتت عال في الاجابة يؤكد ان الانحراف المعياري (1.42) وقد شملت القيم التنظيمية الابعاد الآتية :-

1- قيم الدعم والتشجيع

يتضح من الجدول (2) ان الوسط الحسابي العام لبعده قيم الدعم والتشجيع سجل (3.20) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) بقليل مما يعني ان قيم الدعم والتشجيع التي توليها المنظمة المبحوثة للعاملين هي فوق المتوسط المتمثلة في منح الفرص العادلة لسماع شكاوى العاملين وتقييم الاداء بشكل علمي وتميز المبدعين منهم من غير المبدعين الا ان التشتت في الاجابة بدى عاليا اذ سجل الانحراف المعياري العام لبعده الدعم والتشجيع (1.50) وهي نسبة عالية تدل على تشتت في الاجابة من قبل المجيبين على هذه الفقرة . مما يعد مؤشرا على ان القيم التي يؤمن بها الافراد تتأثر بافكارهم ومعتقداتهم التي يكتسبونها من المحيط الاجتماعي وتدفعهم باتجاه ما تتطلبه هذه القيم من سلوكيات .

2- قيم الانضباط

سجل الوسط الحسابي العام لبعده الانضباط وسطا حسابيا قليلا , اقل من الوسط المعياري بلغ (2.86) وبتشتت عالي بالاجابة اذ سجل الانحراف المعياري العام لهذه الفقرة (1.45) فعلى مستوى الفقرات سجل اعلى نسبة اجابة من المجيبين بلغت (30.8) وجاءت بالاتفاق تماما على ان العاملين تواجههم مشكلة في تطبيق الافكار الابتكارية , فيما ظهر واضحا بان الادارة تمنح حرية للعاملين في ممارسة ما يرغبون اثناء اوقات الدوام كما في الفقرة (Y5) . مما يدل على وجود درجة عالية في سلوك الانضباط و الالتزام بقواعد السلوك المهني .

3- قيم الحرية

سجل الوسط الحسابي العام لبعده قيمة الحرية (3.19) وهي فوق الوسط المعياري العام وبتشتت عالي بالاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (1.31) . فعلى مستوى الفقرات سجلت نسبة عالية في الاجابة من قبل المجيبين على فقرة (Y9) (يواجه ابداء الراي في العمل بالصعوبة من

قبل الادارة العليا) تحت مقياس اتفق تماما وبنسبة (38.5). فيما سجلت اعلى نسبة لفقرة (Y7) (يتوفر الوقت الكافي لممارسة شعائرتنا الاجتماعية اثناء الدوام الرسمي) تحت مقياس اتفق تماما وبنسبة (61.5) . مما يؤثر اعطاء حرية للعاملين من دون وضع قيود عليهم من قبل الرؤساء.

ثالثا :- اختبار فرضية البحث

انطلقت الفرضية الرئيسية من توقع بوجود (علاقة معنوية بين خصائص سلوك القيادة التحويلية التي يحملها المدراء والقيم التنظيمية في المنظمة المبحوثة). ولعرض النتائج وتحليلها يعرض الجدول (3) العلاقات المعبر عنها بمصفوفة الارتباط بين المتغيرين وباستخدام معامل الارتباط لسبيرمان لخلق الوضوح حول النتائج لدعم الفرضية من عدمها , وكما ياتي :-

n=40

جدول رقم (3)

نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية والقيم التنظيمية

| قيم الحرية | قيم الانضباط | قيم الدعم والتشجيع | القيم التنظيمية القيادة التحويلية |
|------------|--------------|--------------------|---|
| 0.213 | *0.313 | *0.546 | التاثير المثالي |
| *0.312 | *0.415 | *0.457 | المراعاة الفردية للعاملين |
| *0.430 | 0.223 | *0.391 | الاستشارة الفكرية |
| *0.515 | *0.311 | *0.533 | الدافعية الالهامية |

• قيم معامل الارتباط عند درجة معنوية (0.05)

• الاحارة * للدلالة على معنوية العلاقة

- اظهر التاثير المثالي كاحد ابعاد القيادة التحويلية علاقة معنوية عالية بدرجة (0.05) مع بعد قيم الدعم والتشجيع كاحد ابعاد القيم التنظيمية , اذ بلغ معامل الارتباط (0.546) تلاها ارتباط ايجابي بين التاثير المثالي وقيم الانضباط اذ بلغ معامل الارتباط (0.313). فيما سجل معامل ارتباط ايجابي وضعيف بين بعدي التاثير المثالي وقيم الحرية . مما يعطي دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الاول من الفرضية الرئيسية

- علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية عند درجة (0.05) بين بعد المراعاة الفردية للعاملين وقيم الدعم والتشجيع اذ بلغت قيمة الارتباط (0.457) . تلاها معامل ارتباط ايجابي متوسط ومعنوي بين بعدي المراعاة الفردية للعاملين وقيم الانضباط اذ بلغ معامل الارتباط (0.415) . فيما سجل ارتباط ايجابي ومعنوي بين المراعاة الفردية للعاملين وقيم الحرية , مما يعطي دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية .
 - علاقة ارتباط معنوية وايجابية بين متغيري الاستثارة الفكرية وقيم الحرية اذ بلغ معامل الارتباط (0.430) , تلاها ارتباط موجب ومعنوي بين الاستثارة الفكرية وقيم الدعم والتشجيع اذ بلغ مامل الارتباط (0.391) فيما سجل معامل ارتباط ايجابي وغير دال معنويا بين بعدي الاستثارة الفكرية وقيم الانضباط بلغ (0.223) . مما يعطي دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة.
 - اظهر بعد الدافعية الالهامية علاقة ايجابية ومعنوية مع كل من قيم الدعم والتشجيع وقيم الحرية اذ بلغ معاملات الارتباط (0.533) و (0.515) على التوالي مما يعطي دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة.
- مما سبق يتضح بان مجموع علاقات الارتباط المعنوية والايجابية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بلغت (10)علاقات من اصل (12) علاقة وتمثل مانسبته 80 %على مستوى الفقرات الفرعية , مما يعطي دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا :- الاستنتاجات:

- 1- حقق بعد القيم التنظيمية وسطا حسابيا عاما فوق المتوسط بقليل مما يدل على ان فاعلية معايير القيم في المنظمة المبحوثة ليست بالمستوى المطلوب , وهي نتيجة تحتاج الى اهتمام كبير من قبل ادارة الشركة المبحوثة حيث ان ذلك يعود الى كون ابعاد القيم التنظيمية من المفاهيم الادارية التي مازالت المنظمات لاتوليها الاهتمام الكافي او العمل على تبنيها فكرا وتطبيقيا .
- 2- في الوقت الذي تسعى فيه الشركة عينة البحث الى تاكيد السلوك القيادي التحويلي فان احد مقايسه (ابعاده) والمتمثل بالاستثارة الفكرية اظهر تراجعا واضحا لدى قادتها .
- 3- ظهر ان القيادة التحويلية والقيم التنظيمية يرتبطان بشكل ايجابي ودال معنويا وهذه اشارة الى ان تعزيز سلوكيات القيم التنظيمية وترسيخها لدى العاملين يحتاج الى نمط قيادي تحولي من قبل

المديرين على اعتبار ان عوامل نجاح المنظمة وتفوقها ينطوي تحت فلسفة السلوك القيادي وان الارتفاع في سلوك القيادة التحويلية في المنظمة يؤدي الى ارتفاع وتعزيز مقومات سلوكيات القيم التنظيمية .

4- اتضح من نتائج التحليل بان اغلب علاقات الارتباط كانت ايجابية ومعنوية تحت مستوى معنوية (0.5) بين ابعاد القيادة التحويلية ومؤشرات القيم التنظيمية مما يحقق صحة فرضية البحث الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها بوجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية , كما تعد المفهوم الاساسي لتقييم تصرفات الافراد وسلوكهم في الشركة.

5- سيادة قيم الدعم والتشجيع في الشركة المبحوثة تليها قيم الحرية ويعزى ذلك الى التوافق بين الادارة العليا والعاملين , فقد يكون مستوى القيم متدنيا عندما يكون هناك صراع بين الادارة والعاملين وقد يحدث العكس عندما يكون هناك توافقا بينهما .

التوصيات :-

1- على المديرين الاستمرار في الدعم والتركيز باتجاه بناء قيم تنظيمية تؤثر في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم وتميزها عن المتغيرات الادارية الاخرى المتعلقة بالاجراءات الروتينية والتعقيد.

2- تفعيل بعد الاستثارة الفكرية لدى القيادة ومنحها استقلالية العمل وبناء ورشة عمل لتطوير مقدرات الابداع , اذ سيعد ذلك امرا في غاية الاهمية لخلق قادة تحويليين .

3- تعزيز قيم الانضباط وذلك عن طريق ايجاد معايير جديد بزيادة عملية المشاركة في صنع القرارات والعمل على ايجاد نمط معين من الثقافة التنظيمية تتصف بالقوة ويشعر الجميع نحوها بالولاء والانتماء , مع الاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين واحساسهم بالدعم المنظمي.

4- مراجعة قيم الحرية السائدة في العمل داخل الشركة المبحوثة وتحديد الايجابيات والسلبيات والعمل باتجاه تحديد فجوة الاداء المنظمي والبحث عن اليات ردم هذه الفجوة باعتبار ان قيم الحرية تعد مدخلا مهما لتنمية التزام العاملين نحو الشركة من خلال تعزيز هيكل الرقابة الذاتية بدل الاجراءات والرقابة الحازمة.

المصادر

المصادر العربية :

- 1- ذياب , فوزية , (1980) , "القيم والعادات " , الطبعة الاولى , دار النهضة العربية , بيروت , لبنان .
- 2- الطائي , ناصر , (2007) : الانماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي " , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , العراق , بغداد .
- 3- العديلي , ناصر محمد , (1995) , " السلوك الانساني والتنظيمي : منظور علمي مقارنة " , معهد الادارة , الرياض , السعودية .
- 4- فودة, عبد الله. (2007) , " الثقافة التنظيمية واثرها على الانتماء التنظيمي " , بصائر المعرفة , القاهرة , مصر , العدد 2 .
- 5- الهيتي , صلاح الدين , (2005) , " تاثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في اداء العاملين " , المجلة الاردنية في ادارة الاعمال , عمان , المجلد (1) , العدد (1) .

المصادر الاجنبية :

- 6- Bass ,B.M.,(1985), "Leadership and performance beyond Expectations , Free press , New York, NY.
- 7- Bass, B. M.& Avolio, B.J.,(2001) ," improving organizational effectiveness throught transformational Leadership", Sage , thousa and Oaks, CA.
- 8- Champoux, J.E.,(2000)," Organizational behavior : Essential Tenets foranew " , south Western College , Canada Millennium Publishing.
- 10-Daft , R.L.&Noe , R.A.,(2001),"Organizational behavior, sandiego ,Harcourt Publishing CO.
- 10- Devanna, M.A.,&Tichy,N.M.,(1990) "the Transfomational leader " ,2th/ ed, John Wiley& Sons , Inc.
- 11- Fincham, R.& Rhodes,P., (1999)," Principles of organizational behavior", New York , Oxford university Press.
- 12- Griffin,R.W.& Moorhead,g.,(1995),"Organizational behavior:Managing people and organization " ,2th/ ed ,Boston, Houghton Mifflin CO.
- 13- Hellriegel, Don. , Richard, S. . & JR. John, Woodman, W., (2001)," Organizational Behavior", 9th/ ed , South- Western college , U.K.

- 14- Kottler ,P.K., (1990) ," Aforce for change: how leadership differs from management the free press, New York.
- 15- Leavt, Hj.,(1982)," managerial Psychology"4th/ed Chicago
- 16- Weiner, Y., (1988)," Commitment & organizations: a normative view", Academy of management Review, No.7.

مصادر شبكة الانترنت

- 17- Block, L., (2004) ," amylti Level analysis of transformational Leadership" the international Jornal of applied management and technology,
[http// www.ijamt.org](http://www.ijamt.org).

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم
 الجامعة المستنصرية /كلية الادارة والاقتصاد
 قسم ادارة الاعمال

م / استبانة بحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

بين ايديكم استبانة حول البحث الموسوم (العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية) ويتوقف نجاح هذا البحث على تعاونكم واسهامكم الفاعل في الاجابة بدقة وموضوعية عن جميع فقرات هذه الاستبانة , علما ان المعلومات ستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط , وسيتم التعامل مع اجابتم بسرية , ولاداعي لذكر الاسم لطفا ..

شاكرة تعاونكم .. ومن الله التوفيق

يرجى وضع اشارة (/) امام الاجابة التي تتفق معها :_

اولا - ابعاد القيادة التحويلية

| ت | الاسئلة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|----|---|------------|------|-------|---------|---------------|
| 1 | <u>التأثير المثالي :-</u> يركز المدير على اهمية الالتزام بمعتقداتنا | | | | | |
| 2 | يثير المدير حماس كل الذين من حوله فيما يتعلق بالعمل | | | | | |
| 3 | يتصرف المدير بطرائق تتسجم مع القيم التي يحملها | | | | | |
| 4 | <u>المراعاة الفردية الفردية :-</u> يعنى المدير بسماع الموضوعات التي تقع ضمن اهتمامات المرؤوسين | | | | | |
| 5 | يعامل المدير كل واحد منا بوصفه فردا له حاجات وطموحات مختلفة | | | | | |
| 6 | تعامل المدير مع المشاكل الشخصية لكل موظف بشكل شخصي ويحاول المساعدة في حلها | | | | | |
| 7 | <u>الإستشارة الفكرية :-</u> يحفزنا المدير على التفكير غير التقليدي مع مشكلاتنا التقليدية | | | | | |
| 8 | تحفزني اراء مديري الشخصية وافكاره لاعادة النظر بارآئي الشخصية المشكوك فيها | | | | | |
| 9 | يشجع المدير على التعبير عن افكارنا بثقة عالية | | | | | |
| 10 | <u>الدافعية الالهامية :-</u> يتحدث المدير بحماس حول الحاجات التي يجب انجازها | | | | | |
| 11 | بيدي المدير ارادة لانجاز ما قرر القيام به | | | | | |
| 12 | يعبر المدير عن ثقته باننا سننجز اهدافنا | | | | | |

ثانيا :- القيم التنظيمية :-

| ت | الاسئلة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لااتفق | لااتفق تماما |
|---|--|------------|------|-------|--------|--------------|
| 1 | <u>قيم الدعم والتشجيع:-</u> تميز الادارة العليا المبدعين من العاملين بشكل واضح وصحيح للجميع | | | | | |
| 2 | تمنح الادارة العليا العاملين فرصا عادلة لسماع شكواهم | | | | | |
| 3 | يجري تقييم اداء العاملين في ضوء ما تبذله من جهد علمي وعملي | | | | | |
| 4 | <u>قيم الانضباط:-</u> تتبع الادارة العليا اسلوب العقاب والثواب في تعاملها مع العاملين | | | | | |
| 5 | تسعى الادارة العليا الى استغلال اوقات الدوام للعمل فقط | | | | | |
| 6 | تواجهنا مشاكل في ابداء وتطبيق افكارنا الابتكارية | | | | | |
| 7 | <u>قيم الحرية:-</u> يتوفر الوقت الكافي لممارسة شعائرننا الاجتماعية لثناء اوقات الدوام الرسمي . | | | | | |
| 8 | تعامل وتشجع الادارة العليا العامل الذي يسخر وقته وطاقته للحصول على حقوقه ومسؤولياتهمقابل جهده في العمل | | | | | |
| 9 | يواجه ابداء الراي في العمل بالصعوبة والتعقيد من قبل الادارة العليا | | | | | |

.....

.....

.....