

أثر الذكاء التنظيمي لدى القيادة الإدارية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين
دراسة لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل
**An Impact Organizational Intelligence of Managerial leaders in
Extinction for non wishing Behaviors Worker
An Opinion study of sampling lecturing Institute member's in
university of Mosul**
أ.م.د. سلطان أحمد خليف
المعهد التقني/ الموصل

المستخلص

لم تكن عملية إطفاء السلوكيات غير المرغوبة لدى العاملين بمنأى عن اهتمامات القادة الإداريين في الموقع ميدان الدراسة، فقد تبين من خلال المعطيات ان هناك توجهها جادا في مجال استلهاهم معطيات العمل ورصد السلوكيات غير المرغوبة لدى العاملين الى حد لجوء تلك القيادات الى توظيف عدد من الطرق الداعمة لعملية الإطفاء والمساهمة في امتصاص حدتها، وهذا ما كان متققا عليه من قبل المبحوثين، مما يوفر لنا انطبعا بأن عملية تحجيم السلوكيات غير المرغوبة وحتى إطفاءها كان ميدانا لحركة القادة وموطاً لترجلهم الى الحد الذي أشر درجة مرضية من الذكاء لديهم بخصوص التعامل مع تلك العملية.
وقد خلصت الدراسة باستنتاج أساس مفاده أن مؤشرات الذكاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية قد أخذت نصيبا أوفر في احتواء بل إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة للعاملين في الموقع المدروس.
وبناء على تلك الاستنتاجات فقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات.

Abstract

The process of extinction nondesiring behaviors workers did not isolation an important of managerial leaders in study field position, then through this measurements there are a good attitude in field that concerned with depending of measurements and diagnosis of non wishing behaviors worker, this stated that leader's motivated to recruitment many methods that supported with extinction as well as contribution of agreement from researchers', then availability cognitive. The process of non wishing behavior constraint and extinction that can field the movement of leaders.

The study reaches many conclusions, the most important of these are:

The measure of organizational intelligence for managerial leaders is give availability share to involved and extinction of nondesiring behaviors worker's in position study.

According to above conclusion the study suggest many recommendations.

المقدمة

برود القيادات الإدارية في المنظومات المعاصرة تطلعات تشدها إلى إطلاق التأمّلات والسعي إلى استباحة المجهولات سعياً منها لإقرار ذاتها وتأكيد مصداقيتها والأكثر إخلاصاً لبيئتها وهذا يستلزم منها تجنيد طاقاتها واستنفار قدراتها إلى حد التفنن في الآليات التي تعتمدها في فضاء عملها، وقد اهتدت تلك المنظومات إلى مد ذراع التفاعل مع الثقافات التي تمخضت عنها نتاجات بيئتها وقد مثل الذكاء التنظيمي أحد الأوجه الفاعلة في بيئة تلك المنظومات مما حدا بها إلى السعي الجاد لتوفير البيئة الملائمة لاحتضانه والإفادة من معطياته دون الحذر منه، من هنا بدأت الخطى حثيثة تجاه التفاعل مع الذكاء التنظيمي وعده ركيزة أساساً لديمومة وبقاء المنظومات حتى أنه وصف بدالة الحياة لتلك المنظومات، لكن التساؤل الذي يمكن إثارته في هذا الصدد: هل تمتلك المنظومات المعاصرة بقادتها المتطلبات الأساسية لامتلاك الذكاء التنظيمي في ميدان عملها؟ الإجابة تحمل أكثر من احتمال وتؤشر أكثر من مغزى، لذا تظهر الحاجة الماسة إلى ضرورة البحث عن المتطلبات الأساسية لامتلاك الذكاء التنظيمي في كافة مفاصل العمل الوظيفي.

منهجية الدراسة :

أولاً: مشكلة الدراسة

تكتنف المنظومات المعاصرة تحديات تشدها إلى إطلاق قدراتها واغتنام الفرص المتاحة لها وعلى نحو يمكنها من تحقيق تطلعاتها ومن ثم احتضان تأملاتها بعين الراصد وعقلية المنقب وروحية المتفائل وفي ذلك إشارة وتأكيد لعملية تشخيص السلوكيات غير المرغوبة لدى عاملها الأمر الذي يحدها إلى محاولة تعديل أو إطفاء تلك السلوكيات وفي ذلك مدخلاً لجملة آثار فحواها، هل تستكين المنظومات لواقعها أم أنها تلجأ إلى توظيف قدراتها لصالح تطلعاتها في ظل الاهتداء بالمؤشرات المعبرة عن كينونة الذكاء التنظيمي لدى قادتها وعلى نحو يمهدها السبيل لتعديل أية سلوكيات غير مرغوبة فيها. وبنا على ذلك فقد تأطرت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. هل تجهد المنظومات عينة الدراسة ذاتها من أجل ترسيخ مؤشرات الذكاء التنظيمي لدى قادتها وعلى نحو يمكنهم من العمل بمضمونها؟
2. إلى أي مدى تسعى القيادات الإدارية في المنظومات عينة الدراسة لتعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين؟
3. مامدى الاسهام الذي تبديه مؤشرات الذكاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين في المنظومات عينة الدراسة؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تتضح أهداف الدراسة في السعي لتحقيق الآتي:

- بيان مفهوم الذكاء التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين ومن ثم الولوج نحو أهميته.
- عرض مؤشرات الذكاء التنظيمي على وفق طروحات الباحثين.
- الكشف عن واقع الذكاء التنظيمي ميدانياً في ظل المؤشرات المعبرة عنه.
- تحديد الآليات التي يمكن اعتمادها لتعديل السلوكيات السلبية في ميدان العمل.

- تأشير الأثر الذي يمليه الذكاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية في عملية إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين في الموقع عينة الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة من تناولها لموضوع يتسم بالحيوية وقد تدنت فيه محاولات الباحثين على مستوى المنظومات العراقية حسب اطلاع الباحث المتواضع، مما حدى به الى عرضه على بساط البحث والتحري في اطار الاجتهاد والسعي لاثراء المكتبة العربية وبالتالي استنهاض الجهود البحثية لاجراء دراسات مستقبلية.

رابعاً: فرضية البحث

تبنت الدراسة الفرضية الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنظيمي للقادة في المنظومات عينة الدراسة وبين عملية اطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين في تلك المنظومات .

خامساً: مصطلحات الدراسة:

يمكن الكشف عن هذه المصطلحات في محتوى الجدول (1) وكما موضح ادناه

الجدول (1) مصطلحات الدراسة

المصادر المعتمدة	أولاً : ما يخص الذكاء التنظيمي
O. Brien Jasmes A. 1997, 170-173. Sprague Jr, et al., 1998, 371.	1-توافر قاعدة بيانية
جيرارد، إنيربرج، 1998، 68-51.	2- العملية الجمعية
احمد، فائزة وآخرون، 2011، 23-19.	3- التربية التنظيمية
Kennedy, G., et al., 1987, 14-18.	4- القدرة على إدارة الصراعات السلبية،
	ثانياً: مايتعلق بعملية اطفاء السلوكيات غير المرغوبة
P. Lawrence, 1961, 870-874.	1- تجاهل السلوكيات غير المرغوبة
دافيدروف ، لندا. ل. ، 1980 ، 202.	2- ضبط مصادر التعزيز.
B. F. Skinner, 1979, 95	3- الإبعاد المؤقت.
http://www.usu.edu/teachall/text/LRBIpdfs/Extinction.pdf.	4- التصحيح المفرد.

سادساً: عينة الدراسة وأسباب اختيارها

تمثلت الدراسة بعدد من العاملين في كليات جامعة الموصل (كلية التمريض، كلية التربية الأساسية، كلية القانون، كلية العلوم السياسية، كلية الفنون الجميلة) علماً ان الاختيار كان عشوائياً وقد تمت الاستعانة بعدد

من الخبراء* لإبداء ملاحظاتهم وبعد الأخذ بالتعديلات فقد استقرت على وضعها النهائي ثم خضعت لاختباري الصدق والثبات، إذ تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من المبحوثين وبعد مرور شهر قام الباحث بتوزيع الاستبانة على ذات العينة ومن ثم إجراء المقارنة بين إجابات تلك العينة فقد تبين أنها تحمل ذات النتائج مما مهد السبيل لإجراء الدراسة، وقد قام الباحث بتوزيع (90) استبانة وكانت المعادة منها (80) الأمر الذي يؤشر لنا ان نسبة الاستجابة كانت بحدود (88.8) تقريبا.

سابعاً : الوسائل الإحصائية المستخدمة

استعان الباحث بعدد من الأساليب الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحرافات، الارتباط والانحدار) لاختبار فرضيات دراسته وبيان مدى تحقق أهدافها وسعياً لتحقيق ذلك فقد تم اعتماد إطارين هما:

أولاً: الإطار النظري

1: الذكاء التنظيمي

أ - مفهوم الذكاء التنظيمي وأهميته

ظهر مصطلح الذكاء على يد الفيلسوف الروماني (شيشرون) وهو مأخوذ من كلمة (Intelligent) وشاعت في الانكليزية والفرنسية (Intelligence) وتعني لغويًا (الذهن intellect) والفهم (understanding) والحكمة (sagacity) وقد ترجم العرب هذا المصطلح (Intelligence) بمعنى الذكاء ويقال نكت النار أي اشتد لهيبها ونكت الشمس اشتدت حرارتها، والذكاء قد يأتي بمعنى تمام الشيء (عبد الحميد، 1971، 21-8). وفيما يخص الدلالة الاصطلاحية فقد حملت أكثر من معنى إذ عرفها (راجح، 1972، 282) بإمكانية التكيف للبيئة من قبل الإنسان، على حين اقرنها (دافيدروف، 1980، 530) بمجموعة من القدرات (اللفظية، الإدراكية، الاستقرائية، الاستنباطية، المنطقية، حيوية التخيل، الانتباه، فهم الجمل) ولكي نكون أكثر توأماً مع ما نحن بصدد فالأمر يتطلب تأشير ماهية الذكاء التنظيمي على وفق طروحات الباحثين إذ عرفها احد الباحثين بأنه منظومة الذكاء على أساس الحالات والتي تشتمل على مجموعة من التقنيات الخاصة بالإدراك والتي تقدم حلولاً للمشكلات. (ياسين، بدون سنة نشر، 220)

وفي السياق ذاته هناك من نظر الى الذكاء التنظيمي بأنه عملية فهم الأفكار والقدرة على التكيف ومسايرة التغييرات البيئية في ظل التعليم وعلى نحو يقود الى إقرار تصرفات حكيمة في مواقف متباينة سعياً للتغلب على أية عقبات وبرؤية ثابتة. (جيرنبرج، بارون، 2009، 198)

وبناءً على ما سبق فقد تبنت الدراسة المفهوم الإجرائي للذكاء التنظيمي ممثلاً بـ (مجموعة من الآليات التي تمتلكها القيادات وعلى نحو يمكنها من جذب الأفراد رغم اختلاف ميولهم وإشاعة

* د. نوال يونس محمد
د. احمد سليمان الجرجري
د. نبال يونس محمد
د. محمد عبد الوهاب

- روح الحماس والتنافس المشروع بينهم مع الأخذ بنظر الاعتبار القدرة على إدارة أية صراعات سلبية في ظل قاعدة بيانية متوافرة عنهم وعلى نحو يؤمن حالة الانفتاح لديهم ويجسد أسس التربية التنظيمية.
- أما عن أهمية الذكاء التنظيمي فيمكننا تأشيرها من خلال الأثني: (الفتي، 2008، 58) (Kotter,) (Anderson, 1995, 91) (الدوري، صالح، 2009، 201؛ الجرجري، احمد حسين، 2006، 21).
- تحقيقه درجة عالية من الحماس لدى القيادات الإدارية والعاملين في المنظومة ميدان العمل ، علما أن هذه الحماسية والانشداد للعمل مرده امتلاك مجموعة من القدرات والخبرات المتوجة بالمعارف والمهارات وعلى نحو يحقق درجة من الثقة مثلما يكون مبعثا للتفاؤل والسعي لتقديم المقترحات الى درجة التواصلية دون انقطاع او تراجع، ويمكننا في هذا الصدد ان نتذكر قصة البطل محمد الفاتح القائد الذي سمع بحديث الرسول (p) بان الذي يفتح القسطنطينية بشروه بالجنة فما أن أصبح عمره اثنا عشر عاما ركب فرسه ونظر ناحية تلك المدينة وقال انا قادم اليك بأمر الله، وفعلا عندما تولى الخلافة قام بفتح القسطنطينية وتحقق حديث رسول الله (p) وهنا إشارة إلى الدور الذي يلعبه القائد في تحريكه لشتى القوى المنظمة وعلى نحو يحقق تضامنها والإفادة من مجهوداتها، إذ أن إقرار حالة التواصل يعني إمكانية فهم وتفسير المواقف برمتها وبما يدعم التلاحم ويسهم في الاستجابة الصحيحة لاية مثيرات في ميدان العمل.
 - الجاهزية في التعامل مع التحديات: تواجه القيادات الإدارية على وجه الخصوص والمنظومات على نحو عام تحديات جمة تسهم في إعاقته عن تحقيق أهدافها، الأمر الذي استلزم تأمين قدر كافيا من إمكاناتها في ظل التخطيط المبرمج لتلك التحديات التي تعترضها والسعي لوضع تسلسل حسب درجة خطورتها وبما يفسر درجة من الجاهزية لديها التي قد تكون مبعثا لقبول أية تغييرات في بيئة عملها وهنا تتضح مقولة (اكسيس كاويل) لا يستطيع الرجل تغيير نفسه دون الم فهو نفسه الرخام وهو نفسه النحات.
 - مما يفسر لنا إن الجاهزية في التعامل مع التحديات تستلزم من القائد ان يكون كالبحر الذي يتعذر على المنافسين والخصوم وحتى المقربين اكتشاف شواطئه انطلاقا من فكرة مفادها (if strategic planning has it's congruencies in the future it is crucial that non profit leadres .(understanding the broad forces creating the world in which they must operate.
 - التصرف بايجابية: أي إقرار السلوكيات المرغوبة في العمل من قبل الأطراف الفاعلة واللاعبة في الساحة التنظيمية الى حد رفض كل ما هو غير مقبول ومرص وفي ذلك إشارة الى تأكيد المنهج الأخلاقي فضلا عن السعي لإطفاء أية سلوكيات غير مرغوبة، الأمر الذي يضع القيادات الإدارية على جادة الصواب بعيدا عن المراهنات غير المجدية والمزايدات غير المدروسة، وهنا دلالة على التماس الايجابيات والنفور من السلبيات في ظل اللمسات الإنسانية بحيث أن القيادة الإدارية حتى في حبهما للسلطة تكون في صورة الموسيقى الذي يحب الآلة التي يلعب على أوتارها فيخرج أنغاما كثيرة ومتباينة لكنها متألفة ومتناسقة.

- الاهتمام بالزبائن في ظل معرفتهم مما لاشك فيه ان الزبائن هم الملوك عليه فمن الأجدر أن تهتم القيادات الذكية بهم لكونهم العامل الحاسم مثلما الحرج لتأمين النجاح التنظيمي في مواقع عملهم فما قيمة المنظومة وما أهمية منتجاتها وخدماتها وحتى قادتتها وعاملها دون ان تكون محط أنظار وموضع اهتمام من قبل زبائنها وصولا إلى تحويل المستهلكين الى زبائن دائمين، لذا ما أجمل أن تمتلك المنظومة قاعدة بيانية متكاملة عن زبائنها تعرف ميولهم مثلما تتحرى عن شخصياتهم وتقرأ طموحاتهم في ظل اتجاهاتهم وكل ذلك يمكن ان يتم في إطار إدارة العلاقة مع الزبائن وعدهم موردا يمكن للمنظمة ان تتهل منه وترسخ بقاءها الى درجة انها تتنافس بهم، انطلاقا من فكرة مفادها (الزبون الدائم عين المنظمة وقلبها النابض).

ب- مؤشرات الذكاء التنظيمي

Seltzer, M., 2008, 51, (7)

Bachman , D. & Huczynski, A., 1997, 208 – 214.

George, K., 1964, 1993

Thomas, K., 1979, 172.

تحددت هذه المؤشرات في الآتي:

1- توافر قاعدة بيانية بشأن المشكلات المتوقع أن تواجهها المنظومات:
تعمل هذه القاعدة على تأمين حالات البحث لأية مشكلات بغية انتقاء الحلول ومن ثم اللجوء الى المعالجات في ظل التحري عن المشكلة وأسبابها ومسبباتها ومن ثم الولوج الى السبل الكفيلة باحتوائها حتى وان تطلب الأمر إجراء بعض التعديلات لتلك الحلول والمعالجات ومن ثم التفكير بعملية التخزين لتلك الحلول بغية الاستفادة منها لاحقا.

2- العملية الجمعية

يتضح هذا المؤشر من خلال قدرة القيادة الإدارية على تحقيق درجة من التجانس وتأمين الانسجام بين الأفراد العاملين في المنظمة وعلى نحو يؤمن حالة التفاعل بين موارد المنظمة بغض النظر عن أنواعها فضلا عن تحويل حالات الصراع السلبي الى مسارات فاعلة في اكتشاف الغموض البيئي والتحرك خطوات لاحتوائه.

3- التربية التنظيمية

يستمد هذا المؤشر فعله من قدرة القيادات على إشاعة روح النشاط لدى العاملين فضلا عن اقرار الجدية والتنافس المشروع مقترنا ذلك بإيجاد قاسم مشترك يجعل العاملين وقادتهم في المنظمة الحميمة والتي تعكس حالات التضارب وسير الأغوار وصولا الى كشف الإسرار.

4- القدرة على إدارة الصراع السلبي

يمكن الكشف عن مديات هذه القدرة من خلال إمكانية التعامل مع الجماعات المتناوئة في المنظومة وصهر خلافاتها لصالحها، فضلا عن تأليب الرأي العام ضد خصوم المنظومة وعلى نحو يظهرها بسمعة جيدة وشهرة دون الإقلال من قيمتها او مكانتها وبما يقودها الى كسب الجولات التنافسية وإشغالها حيزا واسعا.

ج: الإستراتيجيات الداعمة للذكاء التنظيمي : (الطائي، العطوي، 2010، 101) (تيرنبرج، 1998، 195).

1- إستراتيجية ممارسة المهارات الإدراكية والعمل على ترسيخها في أذهان القيادات الإدارية سعياً لتوظيفها في ميدان العمل وعلى النحو الذي يتيح لتلك القيادات المهارة في قراءة المستقبلات ومن ثم فهم السلوكيات لدى العاملين وبما يجعل العاملون يعملون على متصل المنظمة والانشداد الى مهامها والتلذذ لاية مجهودات تبذل في سبيلها علما ان هذه المهارات هي وليدة الإحساس العالي والانتباه المتواصل.

2- إستراتيجية تطوير المهارات الاجتماعية، مما لاشك فيه ان هذه المهارات تمثل جوهر نجاح التفاعل الاجتماعي بين أطراف العمل في المنظومة فغياب مهارة التعامل وإمكانية احتواء الآخرين واستيعاب ردود فعلهم يعني خلافا في البناء المهاري الاجتماعي لان هذا البناء جوهره اجتماعي ومداه سلوكي وفعله واقعي مثلما هو حقيقي، فما دور القيادة الإدارية عند تجريبها من هذه المهارات، فالدور ممكن ان يتراجع وينحسر لانه لا للمنظومة قيمة دون ارتداءها رداء المهارات الاجتماعية التي تمثل المدخل للتفاهم وإقرار الحوار بين أفرادها وقد تأطرت هذه المهارات في انموذج (Campbell, 1981) ممثلة بـ (الطموح، بعد النظر، الأصالة، الإقناع، الخبرة، التحدي).

3- إستراتيجية تنمية التفاؤل: يؤشر التفاؤل حالة الطموح وانبعثت الأمل لدى القيادات الإدارية وعلى نحو يدفعها خطوات تجاه استغلال الموارد المتاحة لديها؟، اذ ان التفاؤل لا جدوى له دون ربطه بالموارد وإمكانية استغلالها، فالتفاؤل في غياب هذا الربط يبقى أشبه التمنيات في فضاء منظمي حالك بالسواد عليه من الأجدر ان يتم تنمية التفاؤل في إطار رؤية واقعية حقيقية مبعثها الموارد وروحها الإمكانيات والقدرات، كون التفاؤل يجسد الجوانب المشرقة من الحياة ويفصح عن المواقف.

4- إستراتيجية المرونة في حل المشكلات: مما لا يغب عن الشك ان المشكلات متعددة مثلما هي متضاربة ومع ذلك تبقى المرونة سيدة الموقف لدى القادة الإداريين وعلى نحو يجلي ذكائهم ويؤشر إمكاناتهم في المطاولة والصبر، وعليه فان المرونة تحدد متى نتوقف ولهذا نجد ان الصينيين كما يقول المثل يشتد بهم الجدل ، إلا أن كل طرف من الأطراف المتجادلة لا يوجه النقد للآخر ومبرر ذلك يكمن في المرونة وفي ظل الاعتقاد القائم لديهم بان الشخص الذي يوجه ذلك النقد اولاً يقر بأن معين أفكاره قد نفذ، عليه تتأطر أهمية المرونة في أصعب المواقف.

2- إطفاء السلوكيات غير المرغوبة في العمل

أ- مفهوم إطفاء السلوكيات غير المرغوبة وأهميتها

تقوم عملية إطفاء السلوكيات غير المرغوبة على فكرة مفادها ان السلوك الذي لا يعزز يضعف تدريجياً وقد يصل به الأمر الى التوقف النهائي بعد مرور فترة من الزمن وهنا إشارة الى ضرورة تجاهل السلوكيات غير المرغوبة فضلاً عن تعيين المنبه المعزز للاستجابة غير المرغوبة واختيار الأسلوب المناسب، اذ ان نوع الأسلوب يلعب دوراً في تحديد الاستجابات، وفي ظل ذلك فقد عمد الباحث الى تحديد مفهوم الإطفاء للسلوكيات غير المرغوبة في ظل طروحات الباحثين ممن تعرضوا لهذا المفهوم اذ يرى باحث بأن الاطفاء يعني تسدني الاستجابة بسبب توقف الدعم (الظاهر، 2003، 45-20). على حين يرى اخر بانها إجراء لتقليل السلوك غير

المرغوب استنادا الى افتراض فحواه ان السلوك الذي يعزز يقوى على حين نجد ان السلوك الذي لا يعزز يضعف. (Oreilly, M., et al., 1999, 315-325)

وبناء على ماسبق فقد اهتمت الباحثة الى تأشير المفهوم الإجرائي للاطفاء في دراسته الحالية بانها مجموعة الصيغ والأساليب التي يمكن اعتمادها لتخفيف حدة السلوكيات غير المرغوبة وعلى نحو يضعفها ويسهم في إزالتها وذلك من خلال تجاهل هذه السلوكيات وخفض حالات الدعم مقترنا بالتصحيح والأبعاد المؤقت لها تدريجيا.

اما عن أهمية إطفاء السلوكيات غير المرغوبة فيمكن ان تحدد من خلال مساهمته الفاعلة في إزاحة السلوكيات غير المرغوبة حتى ان تطلب الامر درجة من التدرج او الجزئية وعلى مراحل، وهنا إشارة الى اعتماد عدد من المداخل في هذا الجانب سواء تعلق الامر بالمدخل السلوكي او المصرفي وصولا الى الإنساني علما ان كل مدخل من هذه المداخل يؤثر توجه معين فالمدخل السلوكي يركز على المثيرات البيئية على حين نجد ان المدخل المعرفي ينصرف الى درجة إدراك الفرد للمواقف اما بخصوص المدخل الإنساني فقد تجلى في إدراك الفرد لذاته.

وفيما يخص المدخل النفسي فقد تركزت اهتماماته حول أهمية البوح بالمشكلات الى مستمع منصف من خلال التنفيس عن المشاعر وعلى نحو يفضي الى طرح ومناقشة المشكلات وتوضيح حلولها ومن ثم تأمين القدرة على مواجهة الدفاعات وتفسير الدوافع اللاشعورية سعيا لحل الصراعات.

ب- أبعاد عملية إطفاء السلوكيات غير المرغوبة

1- لكي تأخذ عملية الإطفاء مداها الفعلي لابد من ارتكازها على مجموعة من المؤشرات في ظل

الاستمرارية والانتظام وقد تجلت هذه المؤشرات في الأتي:

(<http://www.usu.teach/text/LRB1pdsf/Extinction.pdf>)

- 2- تجاهل السلوكيات غير المرغوبة والعمل على تعزيز كل ما يناقضها.
- 3- الإفادة من تكلفة الاستجابة وذلك عن طريق التعزيز الايجابي للاستجابات المرغوبة وسحب اية معززات للسلوكيات غير المرغوبة.
- 4- الأبعاد المؤقت وذلك من خلال العمل على إتاحة الفرص لتترك الفرد لمكانه الى اخر غير راغب فيه ومن ثم عدم السماح له لمراقبة اقرانه مدعما ذلك بازالة كافة العوامل التي تسترعي انتباهه لممارسة السلوكيات غير المرغوبة.
- 5- التصحيح المفرط يتمحور هذا المؤشر في تنمية القدرة على تحمل المسؤولية فضلا عن إعادة الإصلاح لما أفسدته السلوكيات غير المرغوبة.
- 6- الممارسة السلبية أي الطلب من الفرد العامل تكرار السلوك غير المرغوب منه بشكل متواصل ومستمر الى حد ان يصيبه الإعياء والتعب.
- 7- الإشباع/ استمرارية التنبيه الى درجة الملل لدى الفرد الذي يمارس السلوكيات غير المرغوبة وبما يفضي به الى العزوف عنها.

يقودنا العرض السابق لمؤشرات إطفاء السلوكيات غير المرغوبة لدى العاملين الى ضرورة الإشارة الى العوامل المساهمة في نجاح عملية الإطفاء وهذا ماسيكون مدار تناول الفقرة اللاحقة.

ج-العوامل المساهمة في نجاح عملية الإطفاء:

تمثلت هذه العوامل بالاتي: (ابراهيم ، عبدالستار واخرون ، 1993 ، 67-21؛ Myers & Davis, 2007, 120-150; Amano, T., et al., 2010, 489-449

- ضبط واحتواء مصادر التعزيز لاية سلوكيات سلبية والعمل على أضعاف هذه المصادر ومن ثم وضع معززات لاية سلوكيات ايجابية سعيا لنجاح عملية الإطفاء.
- تأشير المواقف التي يمكن ان تكون ممهدة للسلوكيات غير المرغوبة ومحاولة تطويعها لصالح كل ما هو ايجابي في المجال السلوكي.
- التقيد بالتعليمات ذات العلاقة بالسلوكيات غير المقبولة وعدها حدود لايمكن اختراقها والأكثر وضع علامات دالة بشأنها.
- خلق المناخ النفسي لدى الأفراد الذين تنوي القيادة الإدارية إطفاء السلوكيات غير المقبولة لديهم، الى الحد الذي يسهم في قبولهم لأية دعوة توجه إليهم بهذا الصدد.
- تأمين قوى الدعم بشتى أنواعها للأفراد من ذوي السلوكيات المرغوبة وبما يمهد لهم السبيل للظهور وبيان حقيقتهم ومن ثم اختفاء اية سلوكيات غير مقبولة لديهم وللآخرين، مما يحدو بالآخرين من أقرانهم الى محاولة الإفادة من هذه التجربة.

ثانيا: الإطار الميداني

1-وصف وتشخيص مؤشرات الذكاء التنظيمي في الموقع عينة الدراسة

أشرت معطيات الجدول (2) بشأن مؤشرات الذكاء التنظيمي على المستوي الكلي ان (70.4%) من الباحثين لديهم ذكاء تنظيمي وبوسط حسابي (3.892) وانحراف معياري (1.007) اما على المستوى الجزئي فقد تبين ان مؤشر العملية الجمعية جسده إجابات (76.9%) من الباحثين وبخصوص إمكانيتهم في إقرار التجانس بين العاملين في بيئة عملهم مقترنا ذلك بقدرتهم على توظيف القيم الايجابية لدى العاملين وعدها قواسم مشتركة فيما بينهم، أما بشأن قاعدة البيانات كأحد المؤشرات الدالة على الذكاء التنظيمي فقد تبين من إجابات الباحثين ان هناك اتفاقا على مستوى المؤشر العام وبنسبة (73.8%) وبوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.977) مما يفسر لنا ان امتلاك الباحثين قاعدة بيانات تؤهلهم لحل المشكلات التي تعترضهم في العمل فضلا عن تأمين القدرة لديهم على إيجاد علاقة وروابط بين مشكلات العمل وعلى نحو يمهد السبيل لإنجاح عملية التشخيص ومن ثم المعالجة.

أما عن القدرة على إدارة الصراع في مجال العمل فقد كشفت إجابات الباحثين على مستوى المؤشر العام ان (65.8%) لديهم الإمكانية على احتواء العناصر المناوئة من العاملين في ميدان العمل مقترنا ذلك بالسعي إلى فهم وتفسير السلوكيات المستترة لديهم في ظل الإفادة من مضامين لغة الجسد (Body language) وهنا إشارة إلى اهتمام الباحثين بموضوع التربية التنظيمية وعده احد المتطلبات الأساسية هذا ما جسده إجابات (65.6) منهم على المستوى العام وبوسط حسابي (3.762) وانحراف معياري (1.053) الأمر الذي

يحدو بنا إلى القول ان هناك توجهها ايجابيا لدى المبحوثين من القيادات الإدارية بمسألة إشاعة الحيوية بين العاملين ومن ثم وضع خطوط واضحة للتنافس المشروع بينهم وبما يدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم في ميدان العمل دون اللجوء إلى إثارة السلبيات وإقامة الفواصل والمفترقات بين العاملين وحتى إدارتهم.

الجدول (2)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الذكاء التنظيمي

المؤشرات	تسلسل الفقرات	اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
قاعدة البيانات	X1	48.8	39	3.8	3	6.3	5	41.3	33	0.764	4.350	-	-
	X2	37.5	30	16.3	13	20	16	26.3	21	1.103	3.850	-	-
	X3	32.5	26	8.8	7	18.8	15	38.8	31	0.990	3.925	1.3	1
	X4	31.3	25	10.0	8	17.5	14	38.8	31	1.052	3.862	2.5	2
العملية الجماعية	المؤشر العام	37.5	-	9.7	-	15.6	-	36.3	-	0.977	3.996	0.9	-
	X5	67.5	54	5	4	12.5	10	13.8	11	0.976	4.412	1.3	1
	X6	23.8	19	7.5	6	18.8	15	48.8	39	0.943	3.862	1.3	1
التدريبية	المؤشر العام	45.6	-	6.2	-	15.6	-	31.3	-	0.943	4.137	1.3	-
	X7	18.8	15	16.3	13	15	12	48.8	39	1.003	3.675	1.3	1
القدرة على إدارة الصراع السلبى	X8	37.5	30	16.3	13	20	16	26.3	21	1.103	3.850	0	0
	المؤشر العام	28.1	-	16.3	-	17.5	-	37.5	-	1.053	3.762	0.6	-
	X9	21.3	17	3.8	3	11.3	9	62.5	50	0.771	3.875	1.3	1
المؤشر العام	X10	27.5	22	18.8	15	16.3	13	33.8	27	1.184	3.625	3.8	3
	X11	28.8	23	21.3	17	22.5	18	23.8	19	1.221	3.525	3.8	3
المؤشر العام		25.8	-	14.6	-	16.7	-	40.0	-	1.058	3.675	2.9	-
الكلية المؤشر		34.2	-	11.9	-	16.3	-	36.2	-	1.007	3.892	1.4	-

2- وصف وتشخيص أبعاد عملية إطفاء السلوكيات غير المرغوبة لدى العاملين في المنظومات عينة الدراسة كشفت الإجابات الواردة في الجدول (3) عن وجود اتفاق لدى (87.45%) من الباحثين بإمكانية القيادة الإدارية في المنظومات عينة الدراسة بإطفاء السلوكيات غير المرغوبة لدى العاملين فيها، وهذا ما جسده الأبعاد المعبرة عنه مجتمعة أما على مستوى كل بعد من الأبعاد المعبرة عن ذلك الإطفاء فقد تبين ان الأبعاد المؤقت قد شكل أعلى نسبة (90.65%) اتفاق بشأن المتغيرات الفرعية المعبرة عن عملية الإطفاء وبوسط حسابي (4.458) وانحراف معياري (0.862) فهناك اهتمام جاد من قبل تلك القيادات لتحجيم العوامل المساهمة في إشارة أية سلوكيات سلبية فضلا عن سعيها المتواصل للالتقاء بذوي هذه السلوكيات والعمل على توجيههم بشكل مستمر. وهذا ما أكدته إجابات الباحثين بخصوص تجاهل اية سلوكيات غير مرغوبة، إذ اتفق (89.97%) منهم عن سعيهم المتواصل للتخلي عن اية استجابات غير مرضية للعاملين فضلا إتاحة الفرص لهم لمراجعة تصرفاتهم السلبية وبما يحدو بهم إلى تأشيرها والعمل على تجنبها، وما تقدم يؤشر لنا اتجاهها ايجابيا لدى القيادات الإدارية بمسألة التصحيح المفرط للسلوكيات السلبية للعاملين، هذا ما فسرتة إجابات (84.18%) من الباحثين وبوسط حسابي (4.325) وانحراف معياري (0.830) ، الأمر الذي يؤشر تلك القيادات لإصلاح ما أفسدته السلوكيات غير المقبولة في ظل التحري عنها ومن ثم تجنيد قدراتها من اجل استنهاض العاملين وتنشيط قدرتهم على تحمل المسؤولية وهنا تأكيد على سعي تلك القيادات لضبط مصادر التعزيز للسلوكيات غير المرغوبة في ميدان العمل بقص تحجيمها وذلك في ظل المراجعة المستمرة للتعليمات والإفادة منها في هذا الصدد وهذا ما تأطر في اتفاق النسبة الغالبية (85%) من الباحثين وبوسط حسابي (4.354) وانحراف معياري (0.833).

الجدول (3)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد عملية اطفاء السلوكيات غير المرغوبة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		تسلسل الفقرات	الإبعاد
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.727	4.450	-	-	3.8	3	2.5	2	38.8	31	55	44	X12	تجاهل السلوكيات غير المرغوبة
0.817	4.300	-	-	5	4	7.5	6	40.0	32	97.5	38	X13	
0.795	4.512	-	-	3.8	3	7.5	6	22.5	18	66.3	35	X14	
0.799	4.420	-	-	4.2	-	5.38	-	33.71	-	56.26	-	المؤشر العام	
0.761	4.550	-	-	3.8	3	5.0	4	23.8	19	67.5	54	X15	صنيط مصادر التعزيز
0.985	4.125	-	-	8.8	7	16.3	13	28.8	23	46.3	37	X16	
0.759	4.354	-	-	2.5	2	8.8	7	36.3	27	52.5	42	X17	
0.833	4.354	-	-	5.0	-	10.0	-	29.6	-	55.4	-	المؤشر العام	
0.793	4.437	-	-	3.8	3	7.5	6	30	24	58.8	47	X18	الإبعاد المؤقت
0.746	4.480	-	-	3.8	3	3.8	3	32.5	46	60	48	X19	
0.862	4.458	-	-	3.8	-	5.64	-	31.25	-	59.4	-	المؤشر العام	
0.862	4.300	-	-	2.5	2	10	8	32.5	26	55	44	X20	التصحيح المفرد
0.856	4.275	-	-	3.8	3	15	12	28.8	23	52.5	42	X21	
0.830	4.325	1.3	1	2.5	2	12.5	10	40	32	43.8	35	X22	
0.830	4.325		-	2.94		12.6		33.75		50.43		المؤشر العام	
0.807	4.389		-	3.94		8.51		32.08		55.37		المؤشر الكلي	

3- تحليل علاقات الارتباط والأثر بين مؤشرات الذكاء التنظيمي وعملية إطفاء السلوكيات غير المرغوبة في ميدان الدراسة

أ- علاقات الارتباط بين مؤشرات الذكاء التنظيمي وبين عملية إطفاء السلوكيات غير المرغوبة في ميدان الدراسة

أظهرت معطيات الجدول (4) ان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05) بين عملية إطفاء السلوكيات غير المرغوبة وبين مؤشرات الذكاء التنظيمي فقد بلغت قوة العلاقة على المستوى الكلي (0.776) اما على المستوى الجزئي فقد تبين ان عملية الإطفاء لها علاقة ارتباط مع ادارة الصراع بنسبة (0.875) ومع التربية التنظيمية (0.811) على حين كانت اقل نسبة (0.712) مع توافر قاعدة البيانات الأمر الذي يفسر لنا جملة أمور منها:

1- ان عملية إطفاء السلوكيات غير المرغوبة حالة قائمة في ميدان الدراسة علما ان هذه الحالة هي وليدة الاستثمار الأفضل لمؤشرات الذكاء التنظيمي لدى القادة الإداريين.

2- تتباين درجة ارتباط عملية إطفاء السلوكيات غير المرغوبة بمؤشرات الذكاء التنظيمي، الأمر الذي يوفر بعداً ويؤشر إسهاما لكل منها.

الجدول (4)

معامل الارتباط بين مؤشرات الذكاء التنظيمي وبين عملية اطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين في ميدان الدراسة

المؤشر الكلي	ادارة الصراع السلبي	التربية التنظيمية	العملية الجمعية	قاعدة البيانات	مؤشرات الذكاء التنظيمي
					عملية اطفاء السلوكيات غير المرغوبة
0.776	0.875	0.811	0.759	0.712	عملية الاطفاء للسلوكيات غير المرغوبة كبعد معتمد

N=80

مستوى المعنوية (0.05)

ب- اثر مؤشرات الذكاء التنظيمي في عملية إطفاء السلوكيات غير المرغوبة لدى العاملين في ميدان الدراسة يتضح من مؤشرات الجدول (5) ان عملية اطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين في ميدان الدراسة تتأثر بمؤشرات الذكاء التنظيمي لدى القادة الإداريين في ميدان الدراسة فقد تبين ان مؤشر العملية الجمعية يؤثر في عملية الإطفاء، اذ بلغ معامل الانحدار (0.711) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (8.51) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية وفقا لقيم (F) المحسوبة (118.14) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4.001) ودرجتي حرية (78 ، 1) عند مستوى معنوية (0.05) كما بلغ معامل التحديد (0.56) مما يعني قدرة مؤشر العملية الجمعية على تفسير (0.56) من التباين الحاصل في

عملية اطفاء السلوكيات غير المرغوبة لدى العاملين. كذلك الشأن لمؤشر ادارة الصراع السلبي فقد تبين ان عملية اطفاء السلوكيات غير المرغوبة تتأثر بهذا المؤشر وبمعامل انحدار قدره (0.634) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (5.32) وهي اكبر من الجدولية (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) ويمكن تجسيد هذه العلاقة المعنوية وفقا لقيم (F) المحسوبة (112.14) وهي اكبر من الجدولية (4.00) وبدرجتي حرية (1، 78) عند مستوى معنوية (0.05) كما بلغ معامل التحديد (0.76).

وفيما يخص التربية التنظيمية فقد أسهمت في التأثير في عملية اطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين اذ بلغ معامل الانحدار (0.532) وبدلالة (t) المحسوبة (7.34) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) وفيما يخص معامل التحديد فقد فسر (0.65) من التباين الحاصل في عملية اطفاء السلوكيات غير المرغوبة.

أما عن قاعدة البيانات كأحد المؤشرات المعبرة عن الذكاء التنظيمي فقد تركت أثرا في اطفاء السلوكيات غير المرغوبة في ميدان الدراسة وبمعامل انحدار (0.142) وبدلالة (t) المحسوبة (6.33) وهي اكبر من القيمة الجدولية (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) ، كما فسر معامل التحديد (0.50) من التباين في عملية الإطفاء.

خلاصة القول ان عملية اطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين قد تأثرت بمؤشرات الذكاء التنظيمي للقادة الإداريين، علما ان درجة التأثير جاءت متباينة وكما مؤشر في الجدول (5) ومرد هذا التباين يعود إلى مستوى توافر تلك المؤشرات لدى القيادات الإدارية، فإدارة الصراع تسهم في إذابة الخلافات وإقرار العملية الجمعية وتأمين التربية التنظيمية، وذلك يستلزم قاعدة بيانات لدى القيادات توظف المعاليم لخدمة المجاهيل وعلى نحو يقود إلى إطفاء السلوكيات غير المرغوبة وهنا إشارة إلى أن القيادة الإدارية تقوم بادوار وقائية مثلما هي علاجية بشأن اية منغصات في ميدان العمل فضلا عن ذلك فأن توافر هذه المؤشرات يعني اقرار الحالة التواصلية بين القادة والعاملين في ميدان الدراسة ولا يمكن تحقيق ذلك دون العمل بمضمون ومحتوى المؤشرات المعبرة عن الذكاء التنظيمي.

الجدول (5)

اثر مؤشرات الذكاء التنظيمي للقيادة الإدارية في عملية اطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين في الموقع ميدان الدراسة.

t		F		R ²	B ₁	B ₀	
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
1.671	8.51	4.002	118.41	0.56	0.711	0.776	العملية الجمعية (متغير مستقل) اطفاء السلوكيات غير المرغوبة (متغير معتمد)
1.671	5.32	4.002	112.14	0.67	0.634	0.821	ادارة الصراع السلبي (متغير مستقل) اطفاء السلوكيات غير المرغوبة (متغير معتمد)
1.671	7.34	4.002	54.12	0.65	0.532	0.712	التربية التنظيمية (متغير مستقل) اطفاء السلوكيات غير المرغوبة (متغير معتمد)
1.671	6.33	4.002	46.63	0.50	0.142	0.612	قاعدة البيانات (متغير مستقل) اطفاء السلوكيات غير المرغوبة (متغير معتمد)

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- 1- اشرت معطيات الدراسة الميدانية ان العينة المبحوثة في الموقع المدروس تمتلك قدرا من الذكاء وذلك في ظل تحقق مؤشرات التي نجمت عن اتفاق النسبة الغالبة من المبحوثين بشأنها، علما ان هذه المؤشرات احدها يدعم الاخر فقاعدة البيانات تسهم في حلحلة الصراعات واداراتها ومن ثم تأكيد العملية الجمعية وقرار التربية التنظيمية بين المبحوثين وهنا اشارة الى مستوى مرضي من الذكاء.
- 2- تمخضت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود توجه واقعي لاطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة للعاملين وقد تباينت طرق الاطفاء فكانت أكثرها استخداما من قبل القيادات الادارية طريقة الابعاد المؤقت أي ان عملية الاطفاء تكون على مراحل وبالتدرج ونكاد ان تكون هذه الطريقة هي الاسلوب الانسب في ظل متغيرات بيئية يتعذر التحكم بها وتحديد ابعادها.

- 3- تركت مؤشرات الذكاء التنظيمي اثرا واضحا في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة في الموقع عينة الدراسة وقد تجسد الاثر الاكبر من قبل مؤشر ادارة الصراع، اذ بلغ معامل التحديد (0.76) مما يعني ان هذا المؤشر كان له الاسهام الاكبر في تفسير التباين الحاصل في اطفاء السلوكيات غير المرغوبة قياسا بغيره من المؤشرات، لذا يحدو بنا القول بأن الذكاء التنظيمي لدى القيادات الادارية يمثل صمام الامان للمنظومات على نحو عام ولمسألة اطفاء السلوكيات غير المرغوبة على نحو خاص، مما يعني ان الذكاء التنظيمي عامل محدد مثلما هو فاعل ومؤثر في الميدان التنظيمي.
- 4- جاءت نتائج الدراسة الميدانية في المنظومات عينة الدراسة مؤكدة لاهمية مؤشرات الذكاء التنظيمي لدى القيادات الادارية وبما يسهم في عدها مدخلا فاعلا لتنظيم السلوكيات في ظل استحضر القدرات وتامين الاستعدادات وفي ذلك منحى للقول بان الذكاء التنظيمي يجب ان يكون رهين الاخلاق وعلى نحو يجهض السلوكيات غير المرغوبة.

ثانيا: التوصيات

- 1- ترسيخ فكرة السلوك الذكي لدى القيادات الادارية في الموقع عينة الدراسة وعلى نحو يُفعل مؤشرات الذكاء ويعطيها الاسبقية عند اختيار القيادات، الامر الذي يوفر فرصة اكثر لاستثمار تلك المؤشرات وعدها اساسيات، فدورة الذكاء لتنظيمي لا تكتمل دون توافر القاعدة البيانية وفعل هذه القاعدة لا يأخذ مداه دون قدرته على حلحلة الصراعات وقرار التجانس وبناء اسس التربية التنظيمية، مما يعني وجود حالة من التداؤبية بين تلك المؤشرات، فأية خلل في حركة احدها سيترك اثر سلبيا على مسار ما تبقى.
- 2- تعميق النظرة تجاه عملية تعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين الى حد ان القيادة الادارية تستثمر انسب اوقاتها في مجالات التعديل فضلا عن اعتمادها اكثر من الية واسلوب لاجراء ذلك التعديل وعلى نحو يقر المفاضلة بين تلك الاليات ويؤشر قوتها في مجال الاطفاء مقترنا ذلك بجعل هذا المجال ميدان عمل للقيادات الادارية في المنظومات المعاصرة.
- 3- ضرورة توظيف واستثمار كافة القدرات والاستعدادات المعبرة عن الذكاء التنظيمي لصالح اية فورات سلوكية تحدث لدى العاملين، بحيث ان هذه القدرات يشاع دورها وتتأطر فاعليتها في وضع المعالجات ومن ثم العمل بالتعديلات بغية احلال السلوكيات الايجابية وتأشير السلبية والعمل على حصرها وانهاءها، وهنا منطلقا للقول بأن القائد الذكي من يمتلك زمام المبادرة لأية معضلات تسود في ميدان العمل، واضعا شعار (السيادة ولا مناصرة الا للايجابيات وهجر اية موروثات وسلوكيات سلبية في ظل الافادة من نتائجها).
- 4- العمل على استحضر مبادئ الذكاء التنظيمي وعلى نحو يجعل منها نسيجاً مملوكاً من قبل القيادات الادارية بقصد احتواء اية حالات سلبية وذلك من خلال التعرف على الافكار وقرار البدائل مع الاخذ بنظر الاعتبار عامل الصدفة.

المصادر

- 1- O. Brien James A.,1997. Introduction to Information Systems,8th ed., Chicago Irwin.
- 2- Sprague Jr. et al., 1998, Information systems management in practice, 4th. ed., Prentice-Hall, New Jersey.
- 3- جيرارد.إ. نيرنبرج، 1998، أسس التفاوض، ترجمة حازم عبد الرحمن، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة.
- 4- أحمد ، فائزة واخرون ، 2011، محاضرات في اصول التربية، جامعة الموصل.
- 5- Kennedy, G. et al., 1987, Managing Negotiation, Hutchinson Business Books Limited,London.
- 6- P. Lawrence, 1961, Content and reaserch finding Resistance to change, Organizational Behavior and Administration, R.D. Irwin, Inc.
- 7- دافيدروف، لندا. ل، 1980، مدخل علم النفس ، دار ماكجر وهيل، السعودية.
- 8- B. F. Skinner, 1979, The Shapping of a behaviorist part two of an Autobiography.
- 9- [http://www.usu.edu/teach/all/text/LRB Ipdfs/Extinction:pdf](http://www.usu.edu/teach/all/text/LRB%20Ipdfs/Extinction.pdf).
- 10- عبدالحميد، جابر، 1971، الذكاء ومقاييسه ، مكتبة النهضة العربية، القاهرة.
- 11- راجح، احمد عزت، 1972، علم النفس العام، القاهرة.
- 12- دافيدروف، لندا. ل، 1980، مصدر سابق.
- 13- ياسين، سعد غالب، بدون سنة نشر، نظم مساندة القرارات ، دار المناهج، الاردن.
- 14- جرينبرج ، جيرالد و بارون، روبرت، 2009، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، السعودية.
- 15- الفقي، ابراهيم، 2008، سحر القيادة، كيف تصبح قائداً فعالاً، سلسلة النجاح (11)، دار اليقين، مصر.
- 16- Kotler, P. & Anderson A. R. 1995, strategic marketing from nonprofit organization, 5th ed., practice Hall, upper saddle river, new jersey.
- 17- الدوري، زكريا مطلق وصالح، احمد علي، 2009، ادارة الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري، الاردن.
- 18- الجرجري، احمد حسين، 2006، تأثير المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 19- Seltzer , M. 2008, Beyyond Relational Data bases Communcation for the ACM, 51, (7).
- 20- Bachman , D. & Huczynski , A. 1997, Organizational Behavior, 3rd ed, Prentice-Hall , Inc., New York.
- 21- George , K. , 1964 , Introduction to the philosophy of education , John Wiley & Sons.
- 22- Thomas , K., 1979 , Organizational conflict in steven Kerri, ed., Organizational , Columbus , Ohio Grid Publishing company.
- 23- الطائي ،يوسف حجم السلطان والقوطني، عامر علي حسين، 2010، الذكاء الشعوري مدخل متكامل، ط1، مؤسسة الوراق، عمان.
- 24- نيرنبرج، جيرارد، أ، 1998، أسس التفاوض ، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.

- 25- الظاهرة ، قحطان احمد، 2003، تعديل السلوك، دار وائل للنشر، عمان.
- 26- Oreilly, M. et al., 1999, An empirical analysis of two form of Extinction to treat Aggression, Research in Developmental Diabilities, Vol.20., No.5.
- 27- <http://from.plan.Ps/archive/index/php/t/6785.html>.
- 28- ابراهيم، عبدالستار واخرون، 1993، العلاج السلوكي للطفل اساليبه ونماذج من حالاته، سلسلة عالم المعرفة، الكويت.

الاستبانة

نضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم (اثر الذكاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة للعاملين) دراسة لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، نأمل الإجابة على التساؤلات الواردة فيها خدمة لأغراض الدراسة

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تتوافر لدى قادة منظماتك قاعدة بيانات تمكنهم من احتواء اية مشكلات في مجال العمل					
2	يمكن لقادة منظماتك استحضار الاسباب والمسببات عند تشخيص المشكلات الخاصة بالعمل					
3	لدى القادة الادارية في منظماتك القدرة على وضع المعالجات تجاه اية معضلات في ميدان العمل					
4	تعمل القيادة الادارية في منظماتك على ربط الحلول بالمشكلات في ميدان العمل					
5	يمكن لقادة منظماتك اقرار التجانس بين صفوف العاملين					
6	تعمل القيادة الادارية في منظماتك على جعل القيم التي يحملها العاملين قاسما مشتركا لتواصلهم					
7	تضع القيادة الادارية في منظماتك خطوط شروع واضحة المعالم للتنافس بين العاملين					
8	تعمل القيادة الادارية في منظماتك على إشاعة الحيوية بين العاملين بشأن العمل					
9	لدى القيادة الادارية في منظماتك القدرة على احتواء العاملين المناوئين اثناء اتخاذ القرارات					
10	تمتلك القيادة الادارية في منظماتك القدرة على فهم السلوكيات المستترة لدى العاملين					
11	لدى قيادتك الادارية الامكانية في تاشير المفاضلة بين العاملين في مجال العمل					
12	تقوم القيادة الادارية في منظماتك بالتخلي عن الاستجابة غير المقبولة للعاملين في مجال العمل					
13	تتيح القيادة الادارية في منظماتك الفرص للعاملين لمراجعة افعالهم في ميدان العمل					

					تتفحص القيادة الادارية في منطمتك التصرفات السلبية للعاملين	14
					تقوم القيادة الادارية في منطمتك بضبط مصادر التعزيز لاية سلوكيات غير مرغوبة في موقع العمل	15
					تعتمد القيادة الادارية في منطمتك الى مراجعة التعليمات وعلى نحو مستمر بغية احتواء اية ردود فعل سلبية في مجال العمل	16
					تتعهد القيادة الادارية في منطمتك بتقديم الدعم لاية سلوكيات مرضية من قبل العاملين في مجال العمل	17
					تلتقي القيادات الادارية في منطمتك بالعاملين من ذوي السلوكيات غير المقبولة في موقع العمل وعلى نحو مستمر	18
					تؤكد القيادة الإدارية في منطمتك على إصلاح ما أفسدته السلوكيات غير المقبولة من قبل بعض العاملين في مجال العمل	19
					تعتمد القيادة الإدارية في منطمتك إلى تأمين المعاشية اليومية للعاملين بقصد تحديد السلوكيات غير المرغوبة لديهم	20
					تقوم القيادة الإدارية في منطمتك بمتابعة التصرفات غير المرغوبة للعاملين في ميدان العمل	21
					تجند القيادة الإدارية في منطمتك إمكاناتها لوضع المعالجات لأية سلوكيات غير مرضية فيها	22