

انعكاس الكفاءة الذاتية للمديرين في سلوكياتهم

أ.م.د. ناظم جواد عبد سلمان
رئيس قسم ادارة الاعمال
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

الباحث حسين وليد حسين
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص

يهدف هذا البحث الى قياس تاثير الكفاءة الذاتية للمديرين في سلوكهم من وجهة نظر الافراد العاملين في المنظمة اذ ان سلوك المدراء يعتبر واحد من المتغيرات الاساسية في المنظمة والتي من الممكن ان تؤثر على اداء والتزام الافراد العاملين فيها ، وقد استعملت الاستبانة لجمع البيانات وكانت الشركة العامة لسكك الحديد ميداناً للبحث اذ تم سحب عينة عشوائية بحجم (36) فرد من رؤوسى عدد من المديرين في الشركة المذكورة وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث، وكانت النتائج تشير الى وجود اثر واضح للكفاءة الذاتية للمديرين في سلوكهم اتجاه رؤوسيهم وعليه استنتج الباحثان بان هناك علاقة وتأثير ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية للمدراء وبين سلوكهم لذا فقد اوصى الباحثان بضرورة زيادة اهتمام المنظمة بدراسة الموضوعات ذات العلاقة بالمدراء المتمثلة بشخصياتهم وسلوكياتهم ونمط قيادتهم ، ومن ثم اهم العوامل المؤثرة فيها وذلك لما لها من تاثير كبير في عملية تحفيز العاملين وزيادة اندفاعهم في العمل وتحسين نمط العلاقات الإنسانية في المنظمات .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ المدراء- الكفاءة الذاتية- السلوك- العاملين- المنظمة- القيادة .





المقدمة

يعد المدير ونمطه السلوكي من العوامل المهمة التي تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وكونهم يمثلون مركز اتخاذ القرارات فيها ، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك المدراء في المنظمة واحد اهم هذه العوامل هي الكفاءة الذاتية التي يتمتع بها المدراء والتي تؤثر على سلوكهم وكذلك على سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ومن الممكن ان ينعكس ذلك على نجاح المنظمة ككل وقدرتها على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الكفاءة الذاتية التي يتمتع بها المدراء وعلية سنحاول في هذا البحث التعرف على مفهوم الكفاءة الذاتية وبعض الموضوعات المتعلقة بها وكذلك التعرف على مفهوم سلوك المديرين في المنظمات واهم الادوات والمهارات التي يجب ان يتمتعوا بها في المنظمات الحديثة . وتم تناول البحث بثلاث اتجاهات رئيسية هي منهجية البحث والدراسات السابقة ثم الجانب النظري ، وكذلك الجانب العملي والاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول / منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً : منهجية البحث

أ: مشكلة البحث

اشار الجدل الفكري الى ان هناك علاقة ما بين الكفاءة الذاتية للمديرين وسلوكهم اتجاه العاملين داخل المنظمة، وان هذه الكفاءة وذاك السلوك يوديان دوراً حاسماً في نجاح المنظمة واستمراريتها وان الحرجة في الموضوع انه يتوقف على مدى قدرة الأفراد العاملين كمروسين على ادراك مديريهم ، فكيف يرى المروسين كفاءة مديريهم او كيف يرون سلوكياتهم التي يتوقعون انها انعكاس واضح لكفاءتهم الذاتية. وقد لمس الباحثان اهمية هذا الموضوع للمؤسسات عموماً وخاصة بالمنظمات النامية ومنها المؤسسات العراقية ، لذا اختار الباحثان ذلك موضوعاً لبحثهما ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية :

1. كيف يرى العاملون الكفاءة الذاتية لمديريهم؟
2. ما طبيعة و نوع السلوك الذي يسلكه المديرين اتجاه الافراد العاملين؟
3. ما مستوى وطبيعة العلاقة والاثر بين الكفاءة الذاتية للمديرين وسلوكهم اتجاه العاملين؟

ب: اهمية البحث

تبرز اهمية البحث في الجانب الاول الاهمية العلمية النظرية كونه مساهمة متواضعة في تناول موضوعات مهمة تتعلق بالسلوك التنظيمي والادارة بشكل عام المتمثلة بالسلوك والكفاءة الذاتية ، واهمية علمية عامة يعد مرشداً للمديرين في ضرورة فهم كيف يرى مروسيهم طبيعة ونوع سلوكهم اتجاههم وكيف تؤثر الكفاءة الذاتية لهم في سلوكياتهم بغية تعديلها في ضوء ما يركه المروسين من هذه الكفاءة وذاك السلوك.

ج: اهداف البحث

يمكن تحديد اهداف البحث بالنقاط الاتية:

1. محاولة اغناء الجانب النظري ببعض الموضوعات الحديثة وبشكل خاص الكفاءة الذاتية .
2. دراسة انعكاس الكفاءة الذاتية على سلوك المدراء من وجهة نظر العاملين من خلال العينة المبحوثة
3. التعرف على بعض العوامل المؤثرة على الكفاءة الذاتية للمدراء في العينة المبحوثة .
4. الخروج بجملته من الاستنتاجات والتوصيات في المجال المبحوث .

د: فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية اساسية تنص على : " وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية للمديرين وسلوكهم اتجاه مروسيهم " .



هـ: أدوات البحث

أ: أداة جمع البيانات :

تم الحصول على بيانات البحث من خلال اعداد استبانة تتضمن مجموعة من الفقرات المتعلقة بالكفاءة الذاتية للمدراء وسلوكياتهم ، وذلك بالاستناد الى أفكار عدد من المقاييس الجاهزة ، وباستخدام مدرج ليكرت الخماسي، ويمكن من الجدول (1) توضيح اهم متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة في اعدادها :

الجدول (1) متغيرات الاستبانة الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة في اعدادها

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	المتغيرات الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	الكفاءة الذاتية	متغير مستقل (تفسيري)	الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية	3-2-1	Switzer et al : 2005 2011: Sanda
			الكفاءة الاستراتيجية الذاتية	6-5-4	
			الكفاءة التنظيمية الذاتية	9-8-7	
2	سلوك المدراء	متغير تابع (استجابي)	السلوك السلبي	12-11-10	
			السلوك الشعوري	15-14-13	
			السلوك المشروط	18-17-16	
			السلوك غير المسيطر عليه	21-20-19	
			السلوك الجماعي	24-23-22	

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين في مجال ادارة الاعمال والبالغ عددهم (4) استاذ ، وفي ضوء ملاحظاتهم لم تيم حذف اي فقرة من الاستبانة ، وانما تم اعادة صياغة بعض فقراتها ، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (83%) . فضلا عن قيام الباحثان باختبار ثبات الاستبانة من خلال توزيعها على عينة قوامها (10) افراد من مجتمع الدراسة ، وبعد (10) ايام أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل Cornbach–Alpha (76%) وهي مقبولة ودال إحصائيا في نفس الوقت ، وهذا يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

ب: أدوات تحليل البيانات :

تم تحليل بيانات البحث باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وتم ايجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بين متغيرات المحاور المختلفة للاداة البحث ، فضلا عن استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس اثر المتغير المستقل في المتغير التابع ، وبالتالي فقد تم اختبار فرضية البحث الرئيسية ايضا بناء على هذه النتائج .

و: مجتمع وعينة البحث:

اختيرت الشركة العامة للسكك الحديدية ميداناً للبحث ، إذ تعد هذه الشركة من الشركات العراقية القديمة حيث تم تأسيسها في عام 1946 اما طبيعة عملها فيتمثل بصورة عامة في نقل الافراد – البضائع – القود داخل وخارج القطر ولدى الشركة عدد من الفروع المنتشرة في كافة محافظات القطر ، وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، وبذلك بأخذ عينة من الأفراد العاملين في الشركة والذين يتصلون بشكل مباشر مع المدراء والبالغ عدد (36) فرد ، ويمكن من خلال الجدول (2) توضيح اهم خصائص العينة المبحوثة وكما يأتي :

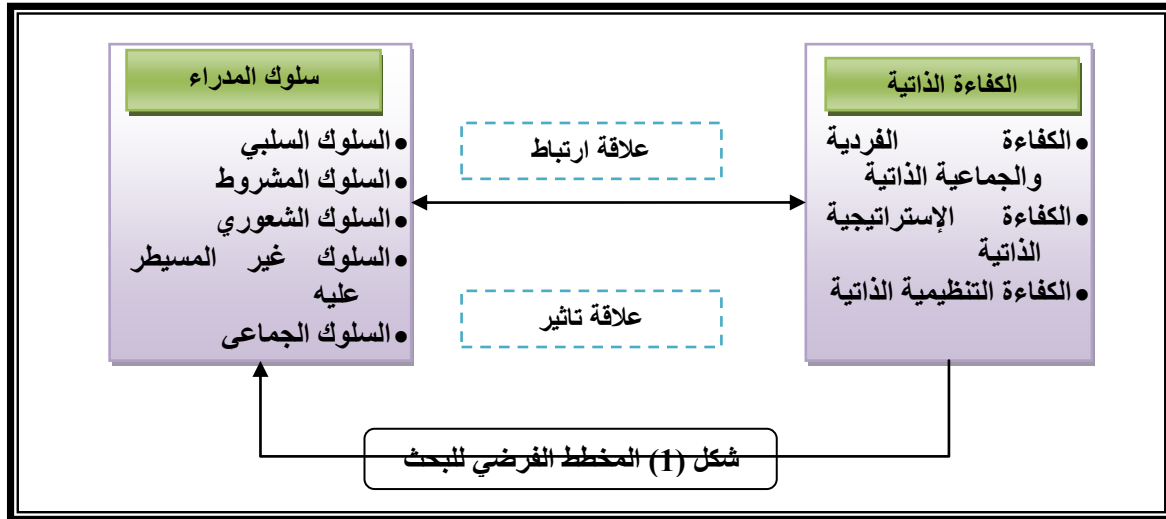
جدول (2) خصائص العينة المبحوثة

الجنس		الشهادة		الحالة الاجتماعية		سنوات الخدمة	
ذكور	20	ابتدائية	4	متزوج	13	اقل من 5 سنوات	7
		متوسطة	7			من 6-10 سنة	5
إناث	16	إعدادية	11	أعزب	21	من 11-20 سنة	11
		بكالوريوس	14			أكثر من 20 سنة	13



نلاحظ من خلال الجدول (2) ان عدد الذكور اكثر من عدد الاناث ، كما ان العدد الاكبر من عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس ولديهم خدمة من (11) سنة الى (20) سنة فاكثروا وبالتالي فان هذا من الممكن ان ينعكس في زيادة قناعة ودقة افراد العينة المبحوثة عن اجابة على فقرات الاستبانة .
ر: المخطط الفرضي للبحث:

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث اذ ان الكفاءة الذاتية للمدراء تمثل المتغير التفسيري (المستقل) بانواعها الثلاثة ، وهي ترتبط بعلاقات ارتباط وتأثير بالمتغير الاستجابي (التابع) وهو سلوك المدراء وابعاده المتمثلة بانواعها الخمسة .



ثانيا : دراسات سابقة

1. دراسة (Bin & Shengping : 2006)

المحاكاة النوعية لاختيار واتخاذ القرارات من قبل المدير المعتمدة على الكفاءة الذاتية الادارية
Qualitative Simulation for Manager Selection Decision-Making Based on
Managerial Self-Competency

هدفت هذه الدراسة استكشاف ديناميكية الكفاءة الذاتية للمدير واثرها على جودة القرارات المتخذة وقد قامت بتقديم نموذج مقترح مستند على نظرية (Bandura) للكفاءة الذاتية للمدراء في ادارة الموارد البشرية بالاضافة الى ذلك فان الدراسة قامت بتقديم نموذج محاكاة نوعي تم تصميمه باستخدام البرنامج الحاسوبي (Visual Basic) ومن ابرز نتائج هذه الدراسة هي ان النموذجين المقترحين يمكن ان تساعد الادارة على اختيار المدراء ذوي الكفاءة الذاتية المناسبة للعمل في المنظمة.

2. دراسة (Chan, 2006)

تمييز وفهم مقدرات الموارد البشري ، وعلاقتها بالممارسات التنظيمية

Identifying and Understanding managers Self- Competency and their
Relationship to Organizational Practices

تحاول هذه الدراسة التعرف على اثر الكفاءة الذاتية للمدراء في نجاحهم في وظائفهم ، إذ تفترض وجود علاقة بين الكفاءة الذاتية للمدراء ومستوى مسؤولياتها ، وكذلك بين مقدراتهم ومستوى التعليم وسنوات الخدمة . وقد استخدمت الدراسة إحدى المقاييس الجاهزة في جمع بياناتها ، واختيرت عدد من الأفراد العاملين في مجموعة من المنظمات الواقعة في منطقة وسط غرب الولايات المتحدة كعينة للبحث ، وبشكل خاص الأفراد العاملين في حقل ادارة الموارد البشرية ، وقد اكدت نتائج التحليل بان الكفاءة الذاتية للمدراء تعد من الضروريات لأداء أعمالهم كشريك استراتيجي في المنظمة.



3. دراسة (Sanda: 2011)

الكفاءة الذاتية الادارية والسلوك الاختيار لتحسين بيئة العمل لتحقيق الاداء القوي للشركة

Managerial Self- Competency and Discretionary Behavior Improving Work Environment for Small Firm Performance

حاولت هذه الدراسة التعرف على اثر الكفاءة الذاتية على اختيار السلوك المناسب من قبل المدراء في الشركات كما حاولت فهم كيفية تأثيرها على اداء و تحفيز العاملين تم الحصول على بيانات الدراسة من خلال اعداد استمارة استبيان تحتوي على مجموعة من الاسئلة المتعلقة بالكفاءة الذاتية واثرها على الاختيار والسلوك الاداري وتم توزيع الاستمارة على (100) عامل في الشركات الصغيرة في مدينتي غانيتين وقد تم معالجة البيانات باستخدام البرامج الاحصائية ومن ابرز النتائج التي توصل اليها الدراسة هي ان معظم افراد العينة اكدوا بان المدراء الذين لديهم ارتباط عاطفي قوي بشركاتهم استخدموا كفاءاتهم الذاتية بدرجة كبيرة في سلوكهم وبالتالي التأثير على اداء العاملين لتحقيق الاهداف التنظيمية ومن ابرز استنتاجات الدراسة هي ان غياب التفاعل بين الكفاء الذاتية للمدراء وسلوكهم سوف يعيق الاداء الكفوء والفعال للعاملين وللشركة ككل .

لقد شكلت الدراسات السابقة النقطة التي انطلق منها الباحثان في هذا البحث ، اذ اسهمت في تعزيز المعرفة العلمية لديهم حول متغيرات البحث ، فضلا عن استخدامها في تعزيز الجانب النظري للبحث، والتعرف على اهم الابعاد التي من الممكن اعتمادها في دراسة الكفاءة الذاتية للمدراء وسلوكياتهم ، وتتفق مع البحث الحالي في تناولها نفس المتغيرات التي يتناولها هذا البحث ، ولكن تختلف في اساليب جمع البيانات ، فضلا عن طبيعة وحجم العينة المبحوثة .

المبحث الثاني/ الجانب النظري

سيتم في هذا المبحث التطرق الى مفهوم الكفاءة الذاتية وانواعها وابعادها اولا ثم الى مفهوم السلوك وتعديل السلوك وانواع السلوك وتدخلات السلوك وقياس السلوك ثم علاقة الكفاءة الذاتية وسلوك المدراء وكما ياتي :-

اولا : الكفاءة الذاتية : تتضمن هذه الفقرة ما ياتي :

أ: مفهوم الكفاءة الذاتية

لقد اختلف الباحثون في تعريف الكفاءة الذاتية حيث ظهرت اراء ووجهات نظر مختلفة وذلك حسب توجه كل باحث فقد عرفها (Furlong) على انها مؤشر لمدى قدرة الفرد على التحكم في أفعاله الشخصية، وأعماله ، فالفرد الذي لديه إحساس عال بالكفاءة الذاتية يكون أكثر قدرة على مواجهة تحديات بيئته، واتخاذ القرارات ، ووضع أهداف مستقبلية ذات مستوى عال والعمل بصورة كفوءة وفعالة وعلى العكس من ذلك فالفرد ذو المستوى المنخفض من الكفاءة الذاتية يتصف بالاكنتاب ، والقلق، والعجز، وانخفاض التقدير الذاتي، وامتلاك أفكار تشاؤمية عن مدى القدرة على الإنجاز، والنمو الشخصي (Furlong,1996:165) ، كما عرفها (Jackson) على انها إدراكات الشخص لقدرته على تنظيم ، وتنفيذ الأعمال الضرورية للحصول على الأداء المحدد للمهارة من أجل تنفيذ المهمات ، والأهداف الأكاديمية (83 : Jackson , 2000) ، و اضاف كل من (Diehl & Pront) الى مفهوم الكفاءة الذاتية حيث عرفها على انها توقع النجاح في مهمة ، وهذا التوقع يكون ناتجا عن إيمان بمهارة الأداء الكلية للفرد ، وأن ذلك يؤثر على اختياره للأنشطة ومقدار ما يبذله من جهد ، ومدى قدرته على مواجهة العوائق (Diehl & Pront,2002:145) ، ويعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف الكفاءة الذاتية كتعريف اجرائي ولاغراض البحث الحالي بانها : " قدرة الفرد على التحكم بسلوكه في المواقف المختلفة ومع كافة الافراد الذي يتعامل معهم بغض النظر عن مستوى عملهم ، بالشكل الذي يعزز من ثقتهم به ، ويساعدهم على تحقيق الاهداف العالي الذي يعكس بالتالي على تحقيق النجاح لكل من المنظمة والافراد العاملين فيها " .

ب: أنواع الكفاءة الذاتية للمدراء

عرفت الكفاءة الذاتية للمدراء على انها ضرورة قوية من ضرورة العمل المبدع واكتشاف المعرفة الجديدة لان الكفاءة الذاتية تؤثر على تحفيز وقدرة العاملين وعلى سلوكهم (Tierney & Farmer : 2002 , 1137) كما عرفت الكفاءة الذاتية للمدراء على انها احد المتطلبات الاساسية للمدراء لكي يكون قادر على ارضاء العاملين ومتمكن من تنفيذ مهامه (Izquierdo & Buelens ,2008 :3).



واختلف الكتاب والباحثين في تحديد اهم انواع الكفاءة الذاتية التي من الممكن ان تؤثر على سلوك الافراد العاملين في المنظمة ومنهم المدراء بشكل خاص على اعتبار ان المدراء هم الاشخاص المسؤولين عن اتخاذ معظم القرارات والتي تؤثر بشكل فاعل على دافعية العاملين في العمل والذي ممن الممكن ان ينعكس على نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ويمكن تحديد اهم انواع الكفاءة الذاتية بالاتي (Diehl & Pront,2002:149) :-

1. الكفاءات الفردية والجماعية الذاتية : يمكن للشركة ان توفر كفاءة فردية باعتماد معايير واسس موضوعية في عملية التوظيف، وكذلك من خلال الصلاحيات والمسؤوليات التي تقوم بمنحها اليهم ، بينما الكفاءات الجماعية تنشأ من خلال الاتحاد بين الكفاءات الفردية، و يتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم و تبادل المعلومات و التعاون و معالجة الصراعات.
2. الكفاءات الاستراتيجية الذاتية : وتشير الى الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها المدراء والتي يجب ان تتطابق من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ،بالشكل الذي يساعد على عدم حدوث اي تعارض بين سلوك العاملين في المنظمة وبين الاهداف التي تسعى لتحقيقها بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في العمل .
3. الكفاءات التنظيمية الذاتية : تشير الى القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية حيث تمثل تحولات في البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها على المنظمة ضرورة ان تتمتع بمرونة عالية في تنفيذ اعمالها المختلفة.

ج: أبعاد الكفاءة الذاتية

هناك مجموعة من الابعاد التي يمكن استخدامها للنظر الى الكفاءة الذاتية التي يتمتع بها الافراد العاملين في المنظمات والافراد الموجودين خارج المنظمة اي في البيئة المحيطة بالمنظمة والذي من الممكن ان يؤثر على اداء الافراد العاملين داخل المنظمة ويمكن تحديد اهم الابعاد التي تتكون منها الكفاءة الذاتية للافراد بالاتي (Davis,1988 : 150) :-

1. البعد العام : يجب أن تتناول مقاييس الكفاءة الذاتية اعتقادات ، أو إدراكات الناس في قدرتهم على الأداء عند مختلف مستويات صعوبة في بيئة العمل والوظيفة .
2. البعد الاجتماعي : يجب أن تعكس مقاييس الكفاءة أو الفاعلية الذاتية اعتقادات أو إدراكات الأفراد داخل الحياة الاجتماعية التي يتفاعل من خلالها الأفراد مع بعض البعض .
3. البعد الأكاديمي : يجب أن تعكس مقاييس الكفاءة الذاتية اعتقادات أو إدراكات الأفراد ، وقدراتهم عبر مختلف المجالات ، والمستويات الأكاديمية ذات الطبيعة العامة أو النوعية وخلال مراحل العمر المختلفة التي يمر بها.
4. المستوى : يشير إلى مستوى اعتقاد الفرد في كفاءته الذاتية ، بمعنى مدى ثقة الفرد في قدراته ومعلوماته ، ويجب أن يعكس المقياس اعتقادات الفرد ، وتقديره لذاته بأن لديه مستوى من الكفاءة يمكنه من أداء ما يوكل إليه ، أو يكلف به .
5. العمومية : تشير إلى اتساع مدى الأنشطة ، والمهام التي يعتقد الفرد أن بإمكانه أدائها.
6. القوة أو الشدة : يشير إلى قوة أو عمق الإحساس بالكفاءة الذاتية ، ويجب أن تعكس فقرات المقياس على ما يعتقد الفرد أو يدرك أنه يمكنه عمله أو إنجازه بالفعل لا ما سوف يعمل أو ينجزه.

ثانيا : السلوك الفردي : وتتضمن هذه الفقرة الآتي :

أ- مفهوم السلوك الفردي

هناك التباس واضح في تحديد المعنى الدقيق لمفهوم السلوك الفردي، إذ ينصرف المقصود بكلمة السلوك الى ما يقوله الافراد ويفعلونه . والسلوك هو نشاط الكائنات الحية ، إذ ان السلوك الفردي ينطلق من كل ما يفعله بني البشر بما في ذلك التفكير والشعور. وعرف السلوك الفردي بدلالة اي نشاط (فاعلية) منبها الى ان السلوك يتضمن كل من الاتجاهات ، التفكير ، التغييرات المادية ، والتغيرات الشعورية. وبذلك فان السلوك الفردي يشمل جميع انواع التصرفات او النشاطات التي يمارسها الفرد في حياته سواء الظاهر منها (ما يمكن ملاحظته من قبل الاخرين كالاكل ، الحديث، اللعب ، العمل، والركض...الخ) او الباطن (الذي يصعب ملاحظته بشكل مباشر ويستدل عليه من خلال قياس السلوك الظاهر او ملاحظته ومن امثلة هذا السلوك التفكير ، الادراك ، التعلم ، الاتجاهات ، والدافعية...الخ).



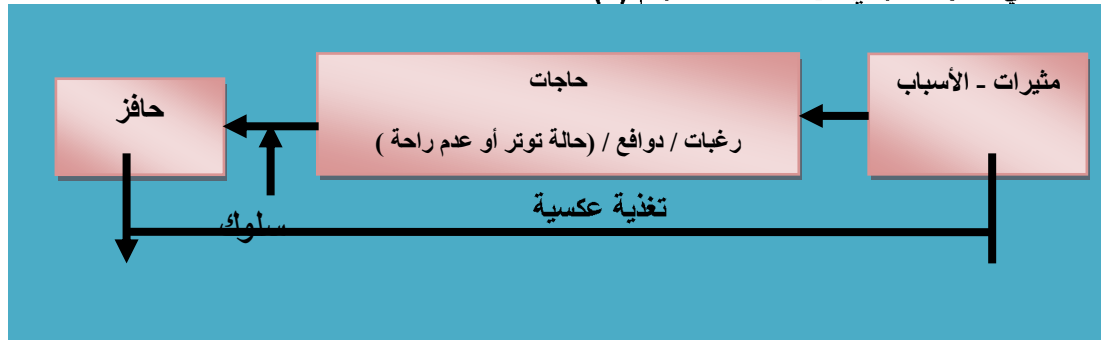
وقد اشير الى السلوك الفردي بوصفه اي شيء يفعله الفرد كالكلام او المشي او التفكير او احلام اليقظة ، اي انه الفعل الناجم عن التوجه (جلاب ، 2011 : 60 - 61) ، وقد عرف السلوك الفردي من ناحية اخرى على أنه الافعال الناتج من الافراد على شكل تصرف أو نشاط أو فعالية نتيجة التأثير بمؤثر داخلي أو خارجي من قبل البيئية المحيطة به لتحقيق أهداف أو غايات نفسية في داخل الشخص (العبيدي ، 2004 : 6) ، ويمكن تعريف السلوك الفردي كتحريف اجرائي لاغراض البحث الحالي على انها : " النشاطات والافعال التي يقوم بها المدراء في تعاملهم اليومي مع المدراء الاخرين والعاملين في المنظمة ، بالشكل الذي يؤثر ويوجه سلوكهم لتحقيق الاداء العاملين والتميز والابداع في الوظائف لينعكس ذلك بالتالي على نجاح وتميز المنظمة ككل " ، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على السلوك بعض هذه العوامل داخلية والبعض الاخر خارجية ويمكن توضيح اهم هذه العوامل من خلال الجدول رقم (2) وكما يأتي :

الجدول (3) العوامل المؤثرة على السلوك الفردي

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
الضغوط نظام الحوافز (المكافآت) درجة الثقة تماسك الجماعة درجة الضوضاء العوامل الاجتماعية الإجراءات والأنظمة	القدرة على التعلم الدافع الإدراك الموقف والاتجاهات العواطف الأحباطات والعوائق القيم
المصدر : جسام ، سفانة عبد المجيد (2007) تحليل بعض العوامل السلوكية والهيكلية المؤثرة في أنماط سلوك المستثمر للأوراق المالية في العراق ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص 42.	

ب: تعديل السلوك الفردي

يرغب كثير من المديرين عادة بتغيير او تعديل سلوكهم وسلوك العاملين لاسباب عدة. ان عملية تغيير السلوك بواسطة التحكم في النتائج او الآثار التي تعقب سلوك معين في المواقف المختلفة تسمى عادة بعملية تعديل السلوك ، اذ يستند تعديل السلوك على مبادئ الاشراف العامل وعلى فكرة ان السلوك يتشكل من خلال نتاجه . لذلك يمكن التأثير في سلوك العاملين من خلال التأثير في نتائج سلوكهم . يعتمد تعديل السلوك على قانون عالم النفس السلوكي ثور اندايك المسمى قانون الاثر. يتلخص هذا القانون في ان الفرد يميل الى تكرار السلوك الذي يصحبه او يتبعه تعزيز ايجابي (ثواب)، كما ينزع الى ترك السلوك الذي يصحبه او يتبعه عقاب . يمكن اذن تعريف تعديل السلوك الفردي ، بأنه التعزيز المقصود لسلوك العمل المرغوب وعدم التعزيز ومعاقبة السلوك غير المرغوب به. وهو يتضمن استخدام اربع وسائل تعزيزية هي : التعزيز الايجابي ، و التعزيز السلبي (التجنب) ، و العقوبة ، والاطفاء (صالح و داغر ، 2000 : 317) ، ويمكن توضيح النموذج الاساسي للسلوك الفردي من خلال الشكل رقم (2) :



الشكل (2) الأنموذج الأساس للسلوك الفردي

المصدر : جسام ، سفانة عبد المجيد (2007) تحليل بعض العوامل السلوكية والهيكلية المؤثرة في أنماط سلوك المستثمر للأوراق المالية في العراق ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص 43.



ج: أنواع السلوك الفردي وتداخلاته

يمكن تحديد أنواع السلوك الفردي التي يمكن ملاحظتها في منظمات الاعمال في الوقت الحاضر والتي تختلف حسب طبيعة الافراد العاملين والخلفيات الثقافية والاجتماعية التي ينتمون اليها وهذه السلوكيات تؤثر على سلوك الفرد في التعامل مع الافراد الاخرين العاملين معه في موقع العمل ويمكن تحديد اهم انواع السلوك بالاتي :- (جلب ، 2011 : 63 - 64) :

1. السلوك الشعوري : يحدث السلوك الشعوري عندما يستجيب الفرد شعورياً الى الموقف من خلال الغضب او الخوف او الفرح او الحزن. و الجدير بالذكر ان الحب و الكره هي مشاعر ولكنها قد لا تتمايز بمفردها كاستجابات مميزة الا اذا اقترنت مع مشاعر اخرى.
2. السلوك السلبي (الرديء) : هنالك بعض المواقف التي يستجيب بها الفرد بطريقة مع الاعراف الاجتماعية او التقاليد او القانون او النظام العام او الاداب العامة.
3. السلوك غير المسيطر عليه : في بعض المواقف يستجيب الافراد بطريقة غير منضبطة.
4. السلوك الجماعي : قد تستدعي مواقف معينة من عدد من الافراد التصرف بطريقة جماعية معينة من أي سبب من الاسباب.
5. السلوك المشروط : وهو السلوك الذي يكون دالة لنتائجه المتمثلة بالتعزيز او العقاب. وهناك مجموعة من التدخلات التي تنتج عن السلوك والتي من الممكن ان تؤثر على اداء الافراد العاملين في المنظمة ومدى رغبتهم في العمل فيها ، وبالتالي يمكن ان تؤثر على كفاءة وفاعلية انجاز الانشطة والمهام في المنظمة ويمكن تقسيم تدخلات السلوك الى : تدخلات ايجابية وهي التي تساعد المنظمة والافراد العاملين فيها على تحقيق اهدافهم على حد سواء ، اما التدخلات السلبية فهي التي تعيق قدرة المنظمة والافراد على الاداء وتحقيق اهدافهم ويمكن اعتبارها واحدة من اهم المشاكل التي تواجه الادارة في الوقت الحاضر (www.taalliance.org).

د: قياس السلوك الفردي

يمكن قياس السلوك الذي يقوم به الافراد داخل المنظمة وبغض النظر عن نوعه على وفق ثلاثة ابعاد

هي (جلب ، 2011 : 65) :

1. امكانية اعادة التكرار : يقصد بهذا البعد تكرار حدوث السلوك عبر الزمن ويقاس هذا البعد على وفق ثلاث مؤشرات هي :
 - العدد : أي عدد مرات حدوث السلوك.
 - المعدل او التردد : أي معدل تكرار السلوك اثناء فترة زمنية معينة.
 - التغيرات : أي الكيفية التي يتغير فيها السلوك مع مرور الوقت.
2. المدى الزمني : ويقصد به الفترة الزمنية التي يستغرقها السلوك (فترة الحدوث).
3. وقت الحدوث : ويعبر عن الفترة الزمنية المحددة لحدوث السلوك . ويتضمن هذا البعد مؤشرين رئيسيين هما :
 - تاخر الاستجابة : أي قياس الفترة الفاصلة بين وقت حدوث المنبه و بين الوقت التي تظهر فيه بوادر الاستجابة لهذا المنبه.
 - الوقت الفاصل بين الاستجابات : أي الفترة الزمنية الفاصلة بين سلوكين معينين يقعان ضمن نفس الصنف من الاستجابة .



المبحث الثالث / الجانب العملي

سيتم في هذا المبحث تشخيص مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات البحث ، فضلا عن عرض وتحليل النتائج ، ليتسنى لنا بالتالي اختبار فرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث وكما ياتي :
اولا : مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير الكفاءة الذاتية .
الجدول (4) مستوى اجابات العينة المبحوثة عن متغير الكفاءة الذاتية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة	المتغيرات
1.24	3.81	تساعد الكفاءة الذاتية للمدراء على جعل العاملين يشعرون المسؤولية اتجاه المنظمة ؟	الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية
0.97	3.75	تساعد الكفاءة الذاتية للمدراء على تحسين مستوى الأداء للعاملين ؟	
1.13	3.53	تساعد الكفاءة الذاتية للمدراء على تحسين ادائهم ؟	
1.11	3.69	الاجمالي	
1.21	3.56	تساعد الكفاءة الذاتية للمدراء على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة ؟	الكفاءة الاستراتيجية الذاتية
1.27	3.61	تساعد الكفاءة الذاتية للمدراء على انشاء بيئة عمل مريحة للعاملين ؟	
1.21	3.44	تساعد الكفاءة الذاتية للمدراء على حل المشاكل بين الافراد العاملين ؟	
1.22	3.54	الاجمالي	
1.06	3.89	تساعد الكفاءة الذاتية للمدراء على ترشيد اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة ؟	الكفاءة التنظيمية الذاتية
1.29	3.61	تساعد الكفاءة الذاتية للمدراء على تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ؟	
0.99	3.67	تساعد الكفاءة الذاتية للمدراء على تقليص وقت انجاز العمل ؟	
1.12	3.72	الاجمالي	
1.15	3.65	الاجمالي	

- الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية : نلاحظ من خلال الجدول (4) ان الوسط الحسابي لاجمالي الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية قد بلغ (3.69) وبانحراف معياري (1.11) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي (3) ، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (1) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.81) وبانحراف معياري (1.24) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (3) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.13) ، وهذه النتائج تؤكد بان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على اهمية الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية للمدراء بالنسبة الى سلوكهم .
- الكفاءة الاستراتيجية الذاتية : يبين الجدول (4) ان الوسط الحسابي لاجمالي الكفاءة الاستراتيجية الذاتية قد بلغ (3.54) وبانحراف معياري (1.22) وهو ايضا اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي (3) ، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (5) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.61) وبانحراف معياري (1.27) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (6) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.21) ، وهذه النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا كذلك على اهمية الكفاءة الاستراتيجية الذاتية كجزء مهم من الكفاءة الذاتية للمدراء وبالتالي من الممكن ان تؤثر في توجيههم سلوكياتهم اتجاه الافراد الذي يتعاملوا معهم .
- الكفاءة التنظيمية الذاتية : نلاحظ من خلال الجدول (4) ان الوسط الحسابي لاجمالي الكفاءة التنظيمية الذاتية قد بلغ (3.72) وبانحراف معياري (1.12) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي (3) ، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (7) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.89) وبانحراف معياري (1.06) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (8) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.29) ، وهذه النتائج تؤكد بان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على اهمية الكفاءة التنظيمية الذاتية للمدراء في سلوكهم اتجاه المرووسين .
اما على صعيد الاجمالي فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير الكفاءة الذاتية (3.65) وبانحراف معياري (1.15) وهي ايضا اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغه (3) ، وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع النتائج في الفقرات (1،2،3) ، وبالتالي فان ذلك يؤكد على وجود كفاءة ذاتية لدى معظم المدراء في الشركة المبحوثة .



ثانيا : مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير سلوك المدراء
الجدول (5) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير سلوك المدراء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة	المتغيرات
1.07	4.06	يقوم باتخاذ القرارات بصورة مندفعة ؟	السلوك السلبي
1.23	2.97	يقوم بمعاقبة العاملين وبشكل مستمر ؟	
0.76	3.78	يقوم بتحميل العاملين الخطي في العمل وبشكل مستمر .	
1.13	3.60	الاجمالي	السلوك الشعوري
1.45	3.33	لدى المدراء مهارات عاطفية عالية في التعامل مع العاملين؟	
1.16	3.56	لدى المدراء قابلية على الاستماع والمناقشة مع العاملين؟	
1.25	3.42	يقوم المدراء بمراعاة مشاعر الأفراد العاملين في المنظمة ؟	
1.28	3.44	الاجمالي	السلوك المشروط
1.15	3.78	يفضل الالتزام بالقوانين والتشريعات السائدة عند ممارسة السلوك ؟	
1.21	3.53	يفضل الالتزام بالقيم والاعراف الاجتماعية عند ممارسة السلوك ؟	
1.27	3.44	يفضل التعامل مع الاخرين وفق اسس ومبادئ رسمية ؟	
1.21	3.58	الاجمالي	السلوك غير المسيطر عليه
1.01	3.58	لا يتعامل المدراء بحكمة مع المواقف الحرجة ؟	
0.86	3.69	لا يسيطر على موقفة في حالة حدوث مشاكل مفاجأة ؟	
1.00	3.50	لا يقوم باستغلال الفرص الجديدة وبشكل جيد ؟	
0.95	3.59	الاجمالي	السلوك الجماعي
0.91	3.72	يشجع المدراء العمل الجماعي ويقوموا بتوفير الدعم لجماعات العمل ؟	
1.06	4.03	يتمتع بروح الفريق العالية ؟	
0.98	3.81	يقوم بتدريب الأفراد العاملين معه على كيفية العمل كمجموعة متكاملة ؟	
0.98	3.85	الاجمالي	
1.11	3.61	الاجمالي	

1. السلوك السلبي : نلاحظ من خلال الجدول (5) ان الوسط الحسابي لاجمالي السلوك السلبي قد بلغ (3.60) وبانحراف معياري (1.13) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي (3) ، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (10) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.06) وبانحراف معياري (1.07) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (11) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.97) وبانحراف معياري (1.23) ، وهذه النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان مدرائهم يتميزوا بنوع من السلوك السلبي في تصرفاتهم معهم .
2. السلوك الشعوري : نلاحظ من خلال الجدول (5) ان الوسط الحسابي لاجمالي السلوك السلبي قد بلغ (3.44) وبانحراف معياري (1.28) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي (3) ، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (14) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.56) وبانحراف معياري (1.16) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (13) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.33) وبانحراف معياري (1.45) ، وهذه النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على وجود السلوك الشعوري لدى مدرائهم من خلال تصرفاتهم معهم .
3. السلوك المشروط : يبين الجدول (5) ان الوسط الحسابي لاجمالي السلوك المشروط قد بلغ (3.58) وبانحراف معياري (1.21) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي (3) ، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (16) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.78) وبانحراف معياري (1.15) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (18) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.27) ، وهذه النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على اهمية السلوك المشروط كجزء من سلوك المدراء .
4. السلوك غير المسيطر عليه : يبين الجدول (5) ان الوسط الحسابي لاجمالي السلوك غير المسيطر عليه قد بلغ (3.59) وبانحراف معياري (0.95) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي (3) ، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (21) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.86) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (22) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.50)



وبانحراف معياري (1.01) ، وهذه النتائج تشير الى ان معظم أفراد العينة المبحوثة اكدوا على ان هناك نوع من السلوك غير المسيطر عليه بالنسبة لمدراءهم .

5. السلوك الجماعي : يبين الجدول (5) ان الوسط الحسابي لاجمالي السلوك الجماعي قد بلغ (3.85) وبانحراف معياري (0.98) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي (3) ، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (24) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.03) وبانحراف معياري (1.06) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (23) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.72) وبانحراف معياري (0.91) ، وهذه النتائج تشير الى ان معظم أفراد العينة المبحوثة اكدوا على مدراءهم يفضلوا السلوك الجماعي في العديد من تصرفاتهم .

اما على مستوى الاجمالي فقد بلغ السوط الحسابي لاجمالي متغير السلوك (3.61) وبانحراف معياري (1.11) وهو ايضا اعلى من الوسط الافتراضي البالغة (3) ، وبالتالي يمكن القول تأكيد معظم أفراد العينة المبحوثة على وجود عدد من المكونات التي تحدد سلوك المدراء اتجاه مرؤوسيه في العمل .

ثالثا : علاقة الارتباط بين الابعاد الفرعية للكفاءة الذاتية

يشير الجدول (6) الى قيم معاملات الارتباط فيما بين المتغيرات الفرعية للكفاءة الذاتية وكانت النتائج على النحو الاتي :-

جدول (6) الارتباطات بين ابعاد الكفاءة الذاتية

ت	الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية	الكفاءة الاستراتيجية الذاتية	الكفاءة التنظيمية الذاتية
1	الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية	0.620**	0.689**
2	الكفاءة الاستراتيجية الذاتية	-	0.638**
3	الكفاءة التنظيمية الذاتية	-	-

**الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

1. الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية : يرتبط هذا البعد بعلاقات معنوية موجبة مع كافة ابعاد الكفاءة الذاتية الأخرى ، اذ ان اعلى قيمة ارتباط بينه وبين بعد الكفاءة التنظيمية الذاتية اذ بلغت (0.689**) عند مستوى معنوية (0.01) واقل معامل ارتباط بينه وبين بعد الكفاءة الاستراتيجية الذاتية بلغت (0.620**) ولكنها علاقة معنوية موجبة عند مستوى (0.01) ، وبالتالي فان هذه النتائج تؤكد اهمية الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية كمكون اساسي من مكونات الكفاءة الذاتية للمدراء .
2. الكفاءة الاستراتيجية الذاتية : كانت جميع العلاقات بين هذا البعد وجميع الابعاد الأخرى معنوية وهي موجبة وقوية اذ بلغت قيم الارتباط (0.620**) (0.638**) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01) ، وبالتالي يمكن القول بان الكفاءة الاستراتيجية الذاتية من الممكن ان تؤثر على اجمالي الكفاءة الذاتية للمدراء من خلال علاقتها مع المكونات الأخرى للكفاءة الذاتية .
3. الكفاءة التنظيمية الذاتية : تمثلت علاقات الارتباط بين هذا البعد وبين بعدي الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية والكفاءة الاستراتيجية الذاتية بالقوة والايجابية وكونها علاقات معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ، وعليه فان الكفاءة التنظيمية مع الانواع السابقة من الكفاءة الذاتية هي التي تحدد مقدار الكفاء الذاتية التي يتمتع بها المدراء .



رابعاً : علاقة الارتباط بين الأبعاد الفرعية لسلوك المدراء
يشير الجدول (7) الى قيم معاملات الارتباط فيما بين المتغيرات الفرعية لسلوك المدراء وكانت النتائج
على النحو الآتي :

جدول (7) الارتباطات البيئية بين أبعاد سلوك المدراء

ت	السلوك السلبي	السلوك الشعوري	السلوك المشروط	السلوك غير المسيطر عليه	السلوك الجماعي
1	-	0.262	0.117	0.363*	0.292
2	-	-	0.395*	0.356*	0.128
3	-	-	-	0.485**	*0.245
4	-	-	-	-	0.410**
5	-	-	-	-	-

**الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

*الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

1. السلوك السلبي : يرتبط هذا البعد بعلاقات ارتباط معنوية مع كل من متغير السلوك غير المسيطر عليه والتي مثلت أعلى قيمة ارتباط بلغت (0.363*) وعند مستوى معنوية (0.05) ، وأقل معامل ارتباط مع متغير السلوك المشروط (0.117) ، وعليه فإن هذه النتائج تعكس وجود تأثير قليل للسلوك السلبي في إجمالي سلوك المدراء في الشركة المبحوثة.
 2. السلوك الشعوري : بلغ معامل الارتباط بين هذا البعد وبعد السلوك المسيطر عليه (0.356*) وعند مستوى معنوية (0.05) وهي أعلى قيمة ارتباط ، أما مع بعد السلوك الجماعي فكانت علاقة الارتباط بينهما معنوية وموجبة ولكنها ضعيفة إذ بلغت قيمة الارتباط (0.128) ، وهذا يؤكد على أهمية السلوك الشعوري في توجيه إجمالي سلوك المدراء .
 3. السلوك المشروط : ارتبط هذه المتغير مع بعد السلوك المسيطر عليه بمعامل ارتباط موجبة وقوية إذ بلغت قيمته (0.485**) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، أما مع متغير السلوك الجماعي فقد كانت قيمة معامل الارتباط (*0.245) ، وهي جميعها ارتباطات موجبة ، وبناء على هذه النتائج يمكن القول بأن السلوك المشروط يعد إحدى الموجهات الأساسية لسلوك المدراء اتجاه مرؤسيهم .
 4. السلوك غير المسيطر عليه : ارتبط هذا البعد مع بعد السلوك الجماعي معنوياً وعند مستوى (0.01) إذ كانت قيمة الارتباط (0.410**) ، وهذه النتائج منسجمة مع النتائج في الفقرات السابقة ، وبالتالي فإن السلوك غير المسيطر عليه يمكن أن يؤثر في المكونات الأخرى لسلوك المدراء اتجاه مرؤسيهم في الشركة المبحوثة .
- وتشير نتائج الارتباط الموضحة في الجدول (5) والجدول (6) الى تجانس فيما بين الأبعاد المكونة لكل من متغيري الكفاءة الذاتية والسلوك الفردي والتي تعبر عن ان المقياس المستخدم يتميز بالقوة والتماسك والقدرة على اختبار وقياس ما صمم من أجله ، ومن جانب آخر توضح هذه النتائج أسباب استخدام هذه المؤشرات والأبعاد كمعايير لقياس كل بعد من أبعاد البحث الرئيسيين .



خامسا : تحليل علاقة الارتباط بين الكفاءة الذاتية وسلوك المدراء يظهر الجدول (8) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين الكفاءة الذاتية سلوك المدراء ، وكانت نتائج تحليل الارتباط على وفق الآتي:

جدول(8) قيم الارتباط لمعامل (spearman) بين الكفاءة الذاتية سلوك المدراء

الاجمالي	السلوك الجماعي	السلوك غير المسيطر عليه	السلوك المشروط	السلوك الشعوري	السلوك السلبي	الكفاءة الذاتية
0.366*	0.620**	0.271	0.399*	0.258	0.314	الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية
0.338*	0.689**	0.347*	0.160	*0.305	0.471**	الكفاءة الاستراتيجية الذاتية
0.507**	0.643**	0.457**	0.582*	0.349*	0.467**	الكفاءة التنظيمية الذاتية
0.438**	0.553**	0.383*	0.210	0.336*	0.474**	الاجمالي

**الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

*الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

1. تحليل العلاقة بين الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية وسلوك المدراء : تشير نتائج الارتباط بين متغير الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية ومتغير سلوك المدراء كإجمالي وكذلك مع متغير السلوك المشروط بأنها علاقة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05) ، اما مع متغير السلوك الجماعي فكانت العلاقة معنوية موجبة عند مستوى (0.01) ، في حين كانت هناك علاقة مع كل من السلوك السلبي و السلوك الشعوري و السلوك غير المسيطر عليه علاقة موجبة ولكنها غير المعنوية من الناحية الاحصائية ، اذن جميع العلاقات بين الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية مع ابعاد واجمالي سلوك المدراء هي علاقات موجبة ، وبالتالي فان هذه النتائج تؤكد اهمية ودور الكفاء الفردية والجماعية الذاتية بوصفها احدى مكونات الكفاءة الذاتية للمدراء في توجيه سلوكياتهم اتجاه رؤوسهم .
2. تحليل العلاقة بين الكفاءة الاستراتيجية الذاتية وسلوك المدراء : تشير نتائج الارتباط بين متغير الكفاءة الاستراتيجية الذاتية ومتغير سلوك المدراء كإجمالي وكذلك مع متغير السلوك غير المسيطر عليه والسلوك الشعوري بأنها علاقة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05) ، اما مع متغير السلوك الجماعي و السلوك السلبي فكانت العلاقة معنوية موجبة عند مستوى (0.01) ، في حين كانت هناك علاقة مع كل من السلوك المشروط موجبة ولكنها غير المعنوية اذ كانت قيمة sig اكبر من (0.05) ، وبالتالي فان هذه النتائج تؤكد دور الكفاءة الاستراتيجية الذاتية للمدراء في تحديد طبيعة سلوكياتهم في المواقف المختلفة التي من الممكن ان تواجههم في عملياتهم اليومية مع رؤوسهم.
3. تحليل العلاقة بين الكفاءة التنظيمية الذاتية وسلوك المدراء : توضح النتائج بان العلاقة بين اجمالي سلوك المدراء والسلوك السلبي والسلوك غير المسيطر عليه والسلوك الجماعي كانت موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01). في حين كانت العلاقة معنوية وموجبه مع متغير السلوك المشروط والسلوك الشعوري عند مستوى معنوية (0.05) ، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان الكفاءة التنظيمية الذاتية للمدراء تعد من المحركات الاساسية للسلوكيات المختلفة التي يقوم بها المدراء في تعاملهم في رؤوسهم .
4. تحليل العلاقة بين اجمالي الكفاءة الذاتية وسلوك المدراء : حققت الكفاءة الذاتية علاقة موجبة ذات دلالة معنوية مع اجمالي سلوك المدراء ومع السلوك السلبي والسلوك الجماعي عند مستوى دلالة (0.050) ، في حين كانت علاقتها ايضا معنوية مع كل من السلوك غير المسيطر عليه والسلوك الشعوري عند مستوى دلالة (0.01) ، واخير كانت علاقتها موجبة ولكن غير معنوية مع متغير السلوك المشروط اذ كانت قيمة sig اكبر من (0.05) ، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية ودور الكفاءة الذاتية للمدراء في سلوكياتهم في المواقف المختلفة التي تواجههم في التعامل مع رؤوسهم في الشركة المبحوثة .



تشير هذه النتائج الى أهمية العلاقة بين المتغيرين والتي دلت على ارتباط عال بينهما ، وعليه و استناداً الى النتائج التي تم التوصل اليها فان هناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث والتي تنص على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية للمديرين وسلوكهم اتجاه مرؤوسيهـم .

سادسا : تحليل اثر الكفاءة الذاتية في سلوك المدراء

يوضح الجدول (9) اثر الكفاءة الذاتية في سلوك المدراء باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط وقد كانت النتائج كالآتي :-

جدول (9) نتائج تأثير الكفاءة الذاتية في سلوك المدراء

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابتة a ₀₀₀	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.01)
الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية	0.643	0.738	0.650	5.267	يوجد تأثير
الكفاءة الاستراتيجية الذاتية	0.619	0.450	0.519	3.854	يوجد تأثير
الكفاءة التنظيمية الذاتية	0.303	0.476	0.497	11.155	يوجد تأثير
الكفاءة الذاتية	0.476	0.546	0.47	6.464	يوجد تأثير

وفيما يأتي توضيح العلاقة لقيم معامل الانحدار :-

✓ سلوك المدراء = 0.643 + 0.738 (الكفاءة الفردية والجماعية الذاتية)

✓ سلوك المدراء = 0.45 + 0.629 (الكفاءة الاستراتيجية الذاتية)

✓ سلوك المدراء = 0.476 + 0.303 (الكفاءة التنظيمية الذاتية)

✓ سلوك المدراء = 0.546 + 0.476 (الكفاءة الذاتية)

تم الاعتماد على قيمة (f) المحسوبة في قياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التفسيري ، وكما يتضح من الجدول (9) ان قيمة (f) المحسوبة لاجمالي متغير الكفاءة الذاتية بلغت (5.267) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1) ، وبالتالي فان هذه النتيجة تؤكد بان منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين متغيرات البحث ، اما قيمة الثابت (a=0.476) وهذا يعني وجود تأثير لسلوك المدراء مقداره (0.476) حتى وان كانت قيمة الكفاءة الذاتية لهم تساوي صفر ، كما بلغت قيمة (B=0.546) وهذا يعني ان تغير وحدة واحدة في الكفاءة الذاتية للمدراء سيؤدي الى تغير مقداره (0.546) في سلوك المدراء ، وقد بلغت قيمة (R2=0.47) وهذا يشير الى ان متغير الكفاءة الذاتية يفسر ما مقداره (47%) من التغير الحاصل في سلوك المدراء وان (53%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل نموذج الانحدار، وفي ضوء النتائج التي تم توصل اليها البحث يتبين وجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل الكفاءة الذاتية والمتغير التابع سلوك المدراء على مستوى المتغيرات الرئيسية والفرعية وعليه فان هذه النتائج تتفق ايضا مع الفرضية الرئيسية للبحث الحالي وتعطي مبررا لعدم رفضها ايضا .



المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. تمتع معظم المدراء في الشركة العامة للسكك الحديدية بكفاءة ذاتية عالية من وجهة نظر مروؤسيهم.
2. أشارت نتائج البحث الى الكفاءة الذاتية للمدراء في توجيه سلوكهم اتجاه مروؤسيهم من خلال نتائج علاقات الارتباط بينهما .
3. هناك إسهام ودور مؤثر للكفاءة الذاتية في تعزيز وتوجيه سلوك المدراء وقدرته على التأثير في الآخرين.
4. تتباين مستويات الكفاءة الذاتية التي يتمتع بها المدراء من منظمة إلى أخرى وحتى داخل المنظمة الواحد وبين مستوياتها المختلفة .

ثانياً : التوصيات

1. ضرورة زيادة الاهتمام بالكفاءة الذاتية للمدراء وسبل تعزيزها وتطويرها وذلك لما لها من تأثير كبير على سلوك المدراء وكذلك على نجاح المنظمة وأداء العاملين فيها ، من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة ومحاولة توظيفها في الشركة المبحوثة .
2. ضرورة قيام المنظمة بتوفير كافة المستلزمات المادية والمالية المطلوبة لرفع مستوى الكفاءة الذاتية لدى المدراء كالب برامج التدريبية والحوافز وغيرها .
3. تشجيع المدراء ذوي الكفاءة الذاتية المنخفضة على اشتراكهم في برامج التدريب والتطوير لرفع مستوى أدائهم من خلال وضع برامج تحفيزية .
4. ضرورة قيام المنظمة باستقطاب المدراء الذي يتمتعون بكفاءة ذاتية مرتفعة وذلك لغرض تعزيز أداء المنظمة ككل .
5. ضرورة قيام المنظمة باعتماد مبد تفويض الصلاحيات للمدراء لغرض لرفع مستوى الكفاءة الذاتية لديهم .
6. توفير شبكات اتصالات حديثة داخل المنظمة وذلك لتسهيل عملية نقل المعلومات والمعرفة بين كافة أعضاء المنظمة وذلك لغرض تحسين مستوى الكفاءة الذاتية للمدراء وكذلك أداء الأفراد العاملين فيها.

المصادر

1. العبيدي ، محمد عودة (2004) المتغيرات السلوكية وأثرها في أداء العاملين في المنظمات السياحية ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
2. جسام ، سفانة عبد المجيد (2007) تحليل بعض العوامل السلوكية والهيكلية المؤثرة في أنماط سلوك المستثمر للأوراق المالية في العراق ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
3. جلاب ، احسان دهنش (2011) إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
4. صالح ، عادل حرحوش و داغر ، منقذ محمد (2000) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار الكتب للطباعة ، بغداد.
5. Davis , Keith (1988) Human Relations at Company work , New York.
6. Diehl, A. & Pront , M. (2002) Effects of Posttraumatic Stress Disorder and Child Sexual Abuse on Self-Efficacy Development American Journal of Orthopsychiatry.
7. Furlong , M. (1996) Esteem Building Versus Publishment : The Effect of Self-Esteem Group Counseling on the Behavior of Junior High School Students Degree , Memorial University of New Found Land, Canada.
8. Jackson, A. (2000) Maternal Self-Efficacy and Children's Influence on Stress and Parenting Among Single Black Mothers. Journal of Family Issues.
9. Sanda , Mohammed- Aminu (2011) Managerial Self-eficacy and Discretionary Behavior Improving Work Environment for Small Firm Performance , Journal Information Management and Business Review .



10. TIERNEY, PAMELA & FARMER ,STEVEN M. (2002) CREATIVE SELF-EFFICACY: ITS POTENTIAL ANTECEDENTS AND RELATIONSHIP TO CREATIVE PERFORMANCE , Journal Academy at Management formal.
11. Bin , Hu & Shingling , Dong (2006) QUALITATIVE SIMULATION FOR MANAGER SELECTION DECISION-MAKING BASED ON MANAGERIAL SELF-EFFICACY , Proceedings of the 2006 Winter Simulation Conference .
12. Ramlall , Sunil J.(2006) Identifying and Understanding HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices , Journal Applied Research.
13. Switzer, Kelly C. & Nagy, Mark S. & Mullins, Morell E. (2005) The Influence of Training Reputation, Managerial Support, and Self-Efficacy on Pre-Training Motivation and Perceived Training Transfer , Journal Applied H.R.M. Research,
14. Izquierdo , Edgar & Buelens , Marc (2008) COMPETING MODELS OF ENTREPRENEURIAL INTENTIONS: THE INFLUENCE OF ENTREPRENEURIAL SELF-EFFICACY AND ATTITUDES , USA. Este artículo obtuvo el Best Paper Award, 3rd rank.
15. www.taalliance.org , (2002) Functional Behavioral Assessment and Positive Interventions: What Parents Need to Know



The Reflection of self competency of the managers in their behavior

Abstract

This research aims to measure the effect of Self competency of the Managers in their behavior from the view point of the working individual in the organization since the behavior of managers is considered to be one of the essential variables in the organization which can affect the performance and the commitment of the working individual. the questioners was used to gather the data and the Iraqi Rail Road co. was the field of the study . and a random sample of (36) individual of the subordinates of the managers society of the study and used the (SPSS) statistical program was used in the analysis of the data of the research . the findings refer to the existence of a clear effect for the Self competency in their behavior toward their subordinates , therefore the research condoled that there is an audience for effective relationship between the self competency of the manager in their competency and their behavior therefore the research recommended for the necessity for increasing the cancers on the organization in studying the subject related to the managers which are represented in their perditions and behavior and the most influential variables becomes because of their great effects in the process of motivating the employees and increasing their driver in the job and improving the manner of human resources in the organization.

Key Words : Managers , Self Competency , behavior , employees , organization , leadership .