



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور معوضات القيادة في العلاقة بين سلوك التمكين القيادي و جاذبية الايولوجية التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة

اطروحة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه
فلسفة إدارة الأعمال

تقدم بها

ضياء فالح بناي

بإشراف

الاستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

إقرار المشرف

أشهد أن الاطروحة الموسومة بـ **((دور معوضات القيادة في العلاقة بين سلوك التمكين القيادي و جاذبية الايدلوجية التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة))** التي تقدم بها طالب الدكتوراه (ضياء فالح بناي) قد جرى إعدادها تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال.

التوقيع

المشرف / الأستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

توصية رئيس القسم

بناء على توصية المشرف ، ارشح هذه الاطروحة للمناقشة .

التوقيع

الأستاذ فؤاد حمودي العطار

رئيس قسم إدارة الأعمال

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن الاطروحة الموسومة بـ((دور معوضات القيادة في العلاقة بين سلوك التمكين القيادي و جاذبية الايدلوجية التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة)) التي تقدم بها طالب الدكتوراه (ضياء فالح بناي) قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء اللغوية.... ولأجله وقعت.

الامضاء :

الاسم : م.صلاح مهدي جابر

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة، أننا أطلعنا على الاطروحة الموسومة بـ **(دور معوضات القيادة في العلاقة بين سلوك التمكين القيادي و جاذبية الايدلوجية التنظيمية- دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة))** والمقدمة من قبل الطالب (ضياء فالح بناي) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها، ونرى أنها جديرة بالقبول لنيل درجة دكتوراة فلسفة ادارة الاعمال بتقدير (امتياز) .

أ.د علاء فرحان طالب

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

(رئيساً)

أ.د ليث علي يوسف الحكيم

جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً)

أ.د عامر علي حسين العطوي

جامعة المثنى / كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً)

أ.م.د حسين حريجة الحساوي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً)

أ.م.د لمياء سلمان الزبيدي

الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً)

أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً ومشرفاً)

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

أقر رئيس لجنة الدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة للطالب (ضياء فالح بناي) لأطروحته الموسومة بـ(دور معوضات القيادة في العلاقة بين سلوك التمكين القيادي و جاذبية الايدلوجية التنظيمية- دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة).

أ.م.د محمد حسين الجبوري

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

إقرار مجلس الكلية

أقر مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة .

أ. د علاء فرحان طالب

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الَّذِينَ اِنْ مَكَانَهُمْ فِي الْاَرْضِ اَقَامُوا الصَّلَاةَ وَاَتَوْا الزَّكَاةَ وَاَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ

وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلّٰهِ عَاقِبَةُ الْاُمُورِ

صدق الله العلي العظيم

سورة الحج (الآية ٤١)



الإهداء

إلى أبي ياخيمه فوق رأسي.

إلى أمي التي طالما تحملت من أجلنا .

إلى إخواني وأخواتي محبة واعتزاز.

إلى زوجتي أم "سمانة وجمانة" شكرا على صبرك معي .

إلى أصدقائي، أقاربي ، أساتذتي وكل من ساندني

حتى وإن كانت كلمة تشجيع.

إلى كل مَنْ يسعى في سبيل العلم والمعرفة ويعمل

بصدق واخلاص للوصول إليه.

شكر وعرافان

الحمد لله فوق حمد الشاكرين والصلاة والسلام على السراج المنير خاتم الأنبياء والمرسلين ذاك هو محمد

بن عبد الله وعلى آله الطيبين الطاهرين ومن اتبعه بإحسان إلى يوم الدين وبعد :

لا يرى هكذا عمل النور بجهود شخص واحد فقط ، كذلك هذه الاطروحة فهي ثمرة لعمل استغرق مدة من

الزمن في ظل تعب وسهر ومشقة ودعم وتشجيع من كثير من الاشخاص .

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المساعد الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي لقبوله الإشراف على الاطروحة الذي كان ومازال اخاً ومشرفاً معطاء ، لا يبخل في تقديم أي شكل من اشكال المساعدة ، وما تحمله معي طوال هذه المدة اذ كانت توصياته وارشاداته لها الأهمية الكبرى في اخراج الاطروحة بهذه الصورة .

وكذلك اتقدم بالشكر والامتنان الى عمادة كلية الادارة والاقتصاد المتمثلة بالعميد الاستاذ الدكتور عواد الخالدي والمعاون الاداري الاستاذ المساعد الدكتور حسين حريجة ، ومسؤولة الدراسات العليا الدكتورة ليلي الحكيم وجميع العاملين في قسم الدراسات العليا لدورهم الكبير في تقديم الخدمة المميزة لطلبة الدراسات العليا، والشكر موصول ايضاً الى رئيس ومقرر قسم ادارة الاعمال على جهودهم المبذولة في رعاية طلبة الدراسات العليا، وكذلك الشكر والتقدير الى الاستاذ المساعد الدكتور احمد كاظم بريس و المدرس الدكتور امير غانم لما قدماه لي من معلومات ومقترحات ذات صلة بالجانب العملي .

وأيضاً اتقدم بالشكر والتقدير الى أساتذتي الأفاضل لما قدموه لنا خلال برنامج الدكتوراه متمنياً لهم المزيد من التفوق العلمي ، والشكر والعرافان إلى الأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم استمارة الاستبانة اذ كانت مقترحاتهم وأفكارهم الدور المهم في إظهار استمارة الاستبانة بشكلها العلمي المطلوب ، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى التدريسيين عينة البحث من الكليات الاهلية المختلفة في محافظة كربلاء الذين أولوا اهتماماً في الإجابة على استمارة الاستبانة.

وكذلك الشكر والتقدير إلى الأخوة في الدراسة (المدرس محمد الظالمي) ، (الاستاذ المساعد بشري عبد

الحمزة) ، شكراً لكم من كل قلبي على الصداقة والاخوة والتعاون أسأل الله التوفيق لكم في حياتكم و الشكر والتقدير والامتنان لكل من مد لي يد العون ولم اذكره .

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية بشكل اساسي الى اختبار الدور التفاعلي لمعوضات القيادة بأنواعها في تعزيز تأثير سلوك التمكين القيادي (متغير مستقل) في جاذبية الايدولوجية التنظيمية (متغير معتمد) على مستوى عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية بمحافظة كربلاء المقدسة ، معتمدة بذلك على مشكلة رئيسية تم تحديدها بعدد من التساؤلات تضمنت مدى توافر العلاقات التأثيرية والتفاعلية بين متغيرات الدراسة ميدانياً ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وعرض معلومات الدراسة وتحليلها ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات لعينة من التدريسين بلغت (212) تدريسياً وفق لقاب علمية مختلفة .

و تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية مثل الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ، التحليل العامل الاستكشافي لمعرفة الصدق البنائي ، معامل الارتباط (بيرسون) ، الانحدار الخطي و الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار العلاقات التفاعلية بين المتغيرات ، كل هذه الاساليب الاحصائية كانت بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Spss v.21) .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات منها ان اهتمام الكليات قيد الدراسة بوجود معوضات القيادة من شأنه ان يعزز من تأثير سلوكيات التمكين القيادي في جاذبية الايدولوجية التنظيمية ، اذ ان وجود معوضات القيادة الى جانب سلوكيات التمكين القيادي من شأنه ان يحسن من ابعاد جاذبية الايدولوجية التنظيمية (الولاء ، تطابق القيم و الالتزام العاطفي) المتصورة لدى عينة الدارسة ، وبناءً على استنتاجات الدراسة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة ان يحظى موضوع سلوك التمكين القيادي وفلسفته باهتمام عالي من قبل القيادات العليا في الكليات الاهلية فضلاً عن تنشيط و ايجاد معوضات للقيادة في البيئة الاكاديمية لما لها من تأثير مهم في تعزيز ولاء و التزام التدريسين .

الكلمات المفتاحية : سلوك التمكين القيادي ، معوضات القيادة ، جاذبية الايدولوجية التنظيمية

المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الأيه
-	الإهداء
-	الشكر و العرفان
أ	المستخلص
ب- ت	المحتويات
ت	قائمة الإشكال
ث - ح	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
١	المقدمة
--	الفصل الأول : أبرز الجهود المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة
١٧-٢	المبحث الأول : أبرز الجهود المعرفية السابقة
٣٠-١٨	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
-	الفصل الثاني : الجانب النظري للدراسة
٦٥-٣١	المبحث الأول : سلوك التمكين القيادي
٩٩-٦٦	المبحث الثاني : معوقات القيادة
١٢٧-١٠٠	المبحث الثالث : جاذبية الايدلوجية التنظيمية
-	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة
١٣٣-١٢٨	المبحث الأول : مجتمع الدراسة وخصائصه الديمغرافية
١٥٠-١٣٤	المبحث الثاني: فحص واختبار أداة القياس للدراسة
١٦٩-١٥١	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
١٨٣-١٧٠	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
-	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

١٨٦-١٨٤	المبحث الأول : الاستنتاجات
١٨٩-١٨٧	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية
٢٠٥-١٩٠	المصادر
-	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٢٥	المخطط الفرضي للدراسة	1
٣٨	الانموذج الاداري للتمكين النفسي في مكان العمل	2
٤٠	الشبكة الجزئية الاسمية للتمكين النفسي في مكان العمل	3
٥٠	فوائد العاملين الممكنين	4
٥٩	المراحل الخمس لعملية تمكين العاملين	5
٦٣	أبعاد سلوك التمكين القيادي	6
١١٦	مبادئ الايدلوجية التنظيمية	7
١١٩	تأثير البيئة على الايدلوجية التنظيمية	8
١٢٥	أبعاد جاذبية الايدلوجية التنظيمية	9
١٨٠	لانموذج المعدل والعلاقات التفاعلية بين المتغيرات	10
١٨٣	الدور التفاعلي لمعوضات القيادة في العلاقة بين سلوك التمكين القيادي وجاذبية الايدلوجية التنظيمية	11

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٩-٢٨	محاور الاستبانة	1
٤٤-٤٣	بعض تعاريف التمكين	2
٧٣	معوضات القيادة	3
٩٢-٩٣	ملخص بدرجات الموثوقية لمعوضات القيادة لـ (Kerr & Jermier)	4
١٠٧	بعض تعاريف الايدلوجية التنظيمية	5
١١٢	التغيرات في قيم ايدلوجية إدارة الشركات	6
١١٣	الايدلوجية التنظيمية وعلاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية	7
١٢٤-١٢٣	الابعاد النظرية للايدلوجيا المحددة في الادبيات	8
١٢٩-١٢٨	نبذة مختصرة عن الكليات الاهلية عينة الدراسة في محافظة كربلاء	9
١٣١-١٣٠	مجتمع الدراسة والاستبانات المسترجعة واستجابة عينة الدراسة	10
١٣١	خصائص عينة الدراسة	11
١٣٥-١٣٤	الترميز والتوصيف	12
١٣٧	اختبار (KMO) و (Bartlett's) لفقرات سلوك التمكين القيادي.	13
١٣٩-١٣٨	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس سلوك التمكين القيادي.	14
١٤٠	اختبار (KMO) و (Bartlett's) لفقرات معوضات القيادة على المستوى الفردي	15
١٤١-١٤٠	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات معوضات القيادة على المستوى الفردي	16
١٤٢	اختبار (KMO) و (Bartlett's) لفقرات معوضات القيادة على مستوى المهمة	17
١٤٣-١٤٢	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات معوضات القيادة على مستوى المهمة	18
١٤٣	اختبار (KMO) و (Bartlett's) لفقرات معوضات القيادة على مستوى التنظيمي.	19

١٤٥-١٤٤	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات معوضات القيادة على مستوى التنظيمي .	20
١٤٦	اختبار (KMO) و(Bartlett's) لفقرات سلوك جاذبية الايدلوجية التنظيمية	21
١٤٨-١٤٧	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس جاذبية الايدلوجية التنظيمية	22
١٥٠-١٤٩	قيم معامل الثبات لأبعاد متغيرات الدراسة	23
١٥١	تصنيف فئات الوصف الاحصائي	24
١٥٣-١٥٢	الايوساط الحسابية الموزونة و الاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لمتغير سلوك التمكين القيادي (N=212)	25
١٥٨-١٥٧	الايوساط الحسابية الموزونة و الاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لمعوضات القيادة على مستوى الفردي (N=212)	26
١٦٠	الايوساط الحسابية الموزونة و الاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لمعوضات القيادة على مستوى المهمة (N=212)	27
١٦٢-١٦١	الايوساط الحسابية الموزونة و الاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لمعوضات القيادة على المستوى التنظيمي (N=212)	28
١٦٥	الاهمية النسبية لأنواع معوضات القيادة اعتمادا على الاوساط الحسابية.	29
١٦٧-١٦٦	الايوساط الحسابية الموزونة و الاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الولاء (N=212)	30
١٦٨	الايوساط الحسابية الموزونة و الاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء تطابق القيم (N=212)	31
١٦٩	الايوساط الحسابية الموزونة و الاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لبعء الالتزام العاطفي (N=212)	32
١٧١	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك التمكين القيادي و جاذبية الايدلوجية التنظيمية	33
١٧٢	مصفوفة معاملات الارتباط بين انواع معوضات القيادة و جاذبية الايدلوجية التنظيمية	34
١٧٤	ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسة الثالثة	35
١٧٦	ترتيب قوة تأثير أبعاد سلوك التمكين القيادي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية	36
١٧٨	ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسة الرابعة	37

١٧٩	ترتيب قوة تأثير انواع معوضات القيادة في جاذبية الايدلوجية التنظيمية	38
١٨٢	معلمات تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسية الخامسة	39

الملاحق

رقم الملحق	الملاحق
1	الاستبانة
2	قائمة بأسماء المحكمين لأداة القياس
3	تحديد حجم العينة اعتمادا على حجم المجتمع (هامش الخطأ 5%)
4	تلخيص الدراسات التي اختبرت نموذج (Kerr & Jermier) لمعوضات القيادة.
5	الاساليب الاحصائية المستخدمة

أيقنت المنظمات منذ أن وجدت أن من أهم اسرار وجودها واستمراريتها في بيئتها هو تفاعلها وبشكل مستمر مع متطلبات تلك البيئة ، وان الأدوات المستخدمة لمواجهة تغيرات تلك البيئة متعددة واحدة منها تكمن في العاملين على الرغم من التطورات التكنولوجية الضخمة في السنوات الأخيرة والاتجاه نحو الاتمته واستخدام التكنولوجيا في المنظمات بدلا من الاعتماد على العاملين الا أن دراسة سلوك العاملين مازال يأخذ اهتماماً كبيراً لدى الباحثين المختصين في هذا المجال .

وسبب هذا الاهتمام يرجع إلى كون العاملين يمثلون النواة الأساسية والقلب النابض في حياة المنظمة ، والادبيات الادارية زاخرة بالدراسات التي فحصت واختبرت متغيرات تنظيمية مختلفة في سبيل تقوية، وتطوير مهارات وفعالية العاملين واحدى تلك المتغيرات المهمة يعرف بـ **سلوك التمكين القيادي (Leadership Empowerment Behavior)** إذ يعمل القادة على تمكين العاملين ويجعلهم مستعدين في تحمل مسؤوليات قيادية عن طريق تفويض السلطة لهم مع امكانية حصولهم على المعلومات المناسبة من اجل اتخاذ القرارات سريعة بما يخدم أنشطة العمل، والمتغير الاخر (متغير تفاعلي) ذو الاهمية في عملية زيادة قدرة العاملين (المرووسين) على تبني القيادة يعرف بـ **معووضات القيادة (Substitutes for Leadership)** هذا النوع من المتغيرات يبحث عن خصائص معينة قد تكون موجودة لدى المرووسين ، او في المهام ، او في سياسات واجراءات المنظمة تلك الخصائص ان وجدت ستكون معوضة عن سلوكيات القائد وبذلك يقل الضغط على القيادة من جهة ويعمل على تمكين العاملين من جهة اخرى ، وفضلاً عن تأثيرها المتوقع بما يعرف بـ **جاذبية الايدلوجية التنظيمية (Attractiveness of Organizational Ideology)** لما لها من اهمية اكدت عليه العديد من الدراسات السابقة ، و فكرة جاذبية الايدلوجية التنظيمية تتمحور على كيفية أن تشكل ايدلوجية المنظمة نقطة جذب في أعين المرووسين تنعكس على ولائهم في العمل و ارتياحهم بتطابق قيمهم الشخصية مع قيم منظماتهم وشعورهم بالالتزام العاطفي اتجاه منظماتهم ، **وتعد هذه الدراسة الاولى (وفق اطلاع الباحث) التي تجمع هذه المتغيرات بعلاقة منطقية سببية ، ولذلك كانت هنالك أهمية في بحث المنطلقات الفكرية والميدانية للدور التفاعلي لمعووضات القيادة في تعزيز تاثير سلوك التمكين القيادي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية على مستوى عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية بمحافظة كربلاء المقدسة .**

وبهدف انجاز هذه الدراسة تم تقسيمها الى اربعة فصول ، تناول **الاول مبحثين: (الاول أبرز الجهود المعرفية السابقة ، الثاني منهجية الدراسة) ، اما الفصل الثاني** قدم اطاراً نظرياً لمتغيرات الدراسة تضمنت ثلاثة مباحث (الاول الاطار النظري لسلوك التمكين القيادي، الثاني معوضات القيادة، و الثالث أسس ومفاهيم جاذبية الايدلوجية التنظيمية) ، في حين تناول **الفصل الثالث** الجانب التطبيقي من الدراسة وضم اربعة مباحث (الاول مجتمع الدراسة وخصائصها الديمغرافية، الثاني فحص واختبار اداة القياس، الثالث عرض نتائج الدراسة وتحليلها، و الرابع اختبار فرضيات الدراسة) ، اما **الفصل الرابع** فقد خصص الى اهم الاستنتاجات والتوصيات في مبحث لكل منهما .

الفصل الأول

أبرز الجهود المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول : أبرز الجهود المعرفية السابقة

المبحث الثاني : منهجية لدراسة

المبحث الأول

أبرز الجهود المعرفية السابقة

❖ تمهيد:

يستهدف هذا المبحث الوقوف على بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة للاطلاع على ما توصلت اليه تلك الدراسات وما المناهج الفكرية التي استخدمها الباحثون ومحاولة الافادة منها في رسم توجهات الدراسة الحالية .

أولاً : عرض أبرز الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بسلوك التمكين القيادي .

1. دراسة (Konczak et al ., 2000)	
<i>Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument</i>	عنوان الدراسة
تحديد وقياس سلوكيات القائد التمكينية : تطوير المقياس بالاعتماد على الية ردود الفعل	
<p>بحث علمي / يتضمن دراستين ، الاولى مناقشة وتطوير وتصميم الية لقياس سلوك القائد التمكيني شملت (424) مديراً مشاركاً في برنامج التدريب على القيادة في شركات المنتجات الاستهلاكية ومن ثلاث مستويات هم المديرون ، نواب المديرين والمشرفون ، اما الاخرى اهتمت بدراسة علاقة تلك الالية بمتغيرات نظرية مثل علاقة التمكين النفسي مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، ارسل الاستبيان في هذه الدراسة الى (150) مديراً يعملون في شركات الغرب الاوسط ضمن مستويات وظيفية مختلفة مثل التسويق والانتاج.</p>	ملخص الدراسة
<p>يدعم التحليل العاملي التوكيدي الابعاد الست (وهي تفويض الصلاحية ، المساءلة ، الاعتماد الذاتي في اتخاذ القرار ، مشاركة المعلومات ، تطوير المهارات و التدريب من اجل الاداء المبتكر) لسلوك القائد التمكيني ، وتظهر نتائج الدراسة الثانية توسط التمكين النفسي العلاقة بين الابعاد الست لسلوك القائد التمكيني و الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .</p>	أهم نتائج الدراسة

2. دراسة (Ahearne et al.,2005)	
عنوان الدراسة	<p><i>To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance</i></p> <p>تمكين أو عدم تمكين لقوة المبيعات الخاصة بك ؟ اختبار تجريبي لتأثير سلوك التمكين القيادي على رضا الزبون واداهم</p>
ملخص الدراسة	<p>ركزت الدراسة على تأثير سلوك التمكين القيادي في رضا خدمة العملاء و اداء مندوبي المبيعات من خلال توسط الكفاءة الذاتية لمندوبي المبيعات وقدرتهم على التكيف ، وجاء المقترح من قبل الباحثين ان يكون تأثير سلوك التمكين القيادي كدالة تفاعلية لتمكين العاملين ، تم اختبار الفرضيات باستخدام بيانات الاستبيان من عينة تضم (231) مندوب مبيعات في مجال المستحضرات الصيدلانية الى جانب معلومات خارجية جاءت من تقييمات الرضا من (864) العملاء .</p>
أهم نتائج الدراسة	<p>اشارت النتائج الى عكس الاعتقاد الشائع اذ يستفاد الموظفون ذوو المستويات المنخفضة من المعرفة الصناعية بشكل اكبر من سلوكيات القيادة التي تمكنهم في حين لا يجني الموظفون ذوو المعرفة والخبرة العالية اي فائدة واضحة من التمكين القيادي .</p>

3. دراسة (van Schalkwyk et al ., 2010)	
عنوان الدراسة	<p><i>Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory.</i></p> <p>انعدام الامن الوظيفي ، سلوك التمكين القيادي ، انغماس الموظفين والنية في مغادرة العمل في مختبر البتروكيماويات.</p>
ملخص الدراسة	<p>الهدف من الدراسة هو التحقق من العلاقة بين انعدام الامن الوظيفي وسلوك التمكين القيادي (كما يراها الموظفون الذين يرفعون تقاريرهم الى القادة) وانغماس العاملين و نواياهم في ترك وظائفهم في مختبر البتروكيماويات في جنوب افريقيا ، تم استخدام تصميم ارتباطي من خلال دراسة آراء (169) موظفاً في مختبر البتروكيماويات بالاعتماد على مقاييس المتغيرات .</p>
أهم نتائج الدراسة	<p>أظهرت النتائج ان انعدام الامن الوظيفي لم يرتبط معنوياً وبصورة كبيرة بانغماس الموظفين و نيتهم في ترك المعمل في حين ساهم سلوك التمكين القيادي بشكل كبير في انغماس الموظفين وانخفاض نيتهم في ترك العمل فضلاً عن توسط انغماس الموظفين وبشكل جزئي العلاقة بين سلوك التمكين القيادي والنية في مغادرة العمل .</p>

4. دراسة (Dewettinck & Ameijde , 2011)	
<p><i>Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment</i></p> <p>ربط سلوك التمكين القيادي بتوجهات العاملين والنوايا السلوكية: اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة الى التحقيق في العلاقة بين سلوك التمكين القيادي والتمكين النفسي للعاملين وتوجهات العاملين (الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي) والنوايا السلوكية (نية البقاء) ، كانت دراسة استقصائية على شبكة الانترنت خلال ساعات العمل العادية تمت دعوة (743) موظفاً للتعاون في الدراسة تم ملأ(381) استبيان مفيد للتحليل (أي لا توجد قيم مفقودة).</p>	<p>ملخص الدراسة</p>
<p>وجود علاقة مباشرة بين سلوك التمكين القيادي والتمكين النفسي والرضا الوظيفي والالتزام العاطفي ، التمكين النفسي يتوسط جزئياً هذه العلاقات وكذلك تبين ان توجهات العاملين مرتبطة بنية البقاء في المنظمة .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

5. دراسة (Bester et al., 2015)	
<p><i>Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division</i></p> <p>سلوك التمكين القيادي ، التمكين النفسي ، سلوكيات المواطنة التنظيمية والنية في مغادرة قطاعات الصناعة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>كان الهدف من هذه الدراسة استعراض المفاهيم النظرية وتحديد العلاقات بين وجهات نظر الموظفين حول سلوك تمكين قاداتهم والتمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والنية ف مغادرة العمل من الاقسام الصناعية ، تم استخدام تصميم استقصائي لعينة بلغت (300) من العاملين في قطاعات الصناعة اذ تم الحصول على (200) استمارة مكتملة وصممت الاستبانة بالاعتماد على مقاييس متغيرات الدراسة .</p>	<p>ملخص الدراسة</p>
<p>اظهرت النتائج الرئيسية وجود ادراك لدى الموظفين لسلوك التمكين القادة (المساءلة عن النتائج ، صنع القرار ذاتياً ، وتطوير الموظفين) ، وايضاً يتنبأ كل من التمكين النفسي (الموقف والتأثير) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (الولاء ، سلوك العمل المنحرف و المشاركة) في نية الموظفين ترك العمل بالمنظمة .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

6. دراسة (Kazi et al ., 2017)	
<p><i>To investigate impact of leader empowerment behavior on employee work engagement: Mediating role of organizational justice perceptions</i></p> <p>التحقيق في تأثير سلوك التمكين القيادي في انغماس الموظفين : الدور الوسيط للعدالة التنظيمية المدركة .</p>	عنوان الدراسة
<p>سعت الدراسة الى استكشاف دور العدالة التنظيمية بين القادة ومرؤوسيهم في بيئة العمل الباكستانية ضمن فئات عمرية مختلفة ، بالإضافة الى التحقيق في الاسباب الكامنة وراء انغماس وعدم انغماس الموظفين في قطاع الصناعة ، اذ تم جمع البيانات من (217) موظفاً وتم استخدام تحليل الوسيط لإيجاد التباين في المتغيرات .</p>	ملخص الدراسة
<p>اظهرت النتائج تباين في انغماس الموظفين من مختلف الفئات العمرية مع مجموعة متنوعة من سلوكيات القائد كما ان ادراك العدالة لها تأثير مستدام على الانغماس ، هذه النتائج من المؤمل ان تساعد المدراء في فهم انغماس العاملين.</p>	أهم نتائج الدراسة

ثانياً: أبرز الجهود المعرفية المتعلقة بمعوضات القيادة .

1. دراسة (Kerr & Jermier ,1978)	
<p><i>Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement.</i></p> <p>المعوضات القيادة : معناها والمقياس</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>سعت الى تحديد وتمييز مجموعة من معوضات القيادة التي من الممكن ان تحد او تقلل من تأثير المدير في المرؤوسين ، فضلا عن صياغة مقياس لتلك البدائل واختبار بعض التقارير التمهيدية في اعداد المقياس ، تم فحص الصلاحية التنبؤية للمقياس معوضات القيادة مع اربع سلوكيات للقائد المشهورة في ادبيات القيادة (توضيح الادوار ، تقييم العمل ، مواصفات الاجراءات و سلوكيات القائد الداعمة) على الالتزام التنظيمي وغموض الدور عن طريق دراستين ، الاولى شملت (54) ضابط و الدراسة الاخرى (113) ضابطاً من ضباط المدينة .</p>	<p>ملخص الدراسة</p>
<p>- نتائج التحليل الاحصائي قدمت نسب ضعيفة لدعم مقياس معوضات القيادة، ولم تحصل جميع معوضات القيادة المقترحة على القدر الكافي من الدعم لتحديد من تأثير القائد كبديل تعويضي .</p> <p>- بعض المتغيرات التعويضية مثل المهام المرضية جوهرياً كان لها تأثير اكبر على التزام ضباط الشرطة وتصورتهم بشأن غموض الادوار بصورة اكبر من سلوكيات القائد الداعمة .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

2. دراسة (Howell & Dorfman , 1981)	
<p><i>Substitutes for Leadership: Test of a Construct</i> معوضات القيادة : اختبار البناء</p>	عنوان الدراسة
<p>دراسة تأثير معوضات القيادة على الرضا الوظيفي للمرؤوسين والالتزام التنظيمي لعينة من العاملين في مستشفيات الجنوب الغرب بأمريكا بلغ عددهم (220) عاملاً ضمن مستويات و وظائف ادارية مختلفة ، كذلك اختبار قوة وصلاحيه معوضات القيادة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد ، بشكل عام الغرض من الدراسة :-</p> <ul style="list-style-type: none"> - توضيح مفهوم معوضات القيادة بشكل موسع . - اختبار فرضيات تجريبية مطابقة لبدائل التعويضية لسلوكيات قيادية محددة . - توفير تبرير منطقي لتحديد القوة النسبية لبدائل تعويضي معين مقابل سلوك قيادي محدد . 	ملخص الدراسة
<p>تظهر نتائج هذه الدراسة دعمًا مختلطًا لمعوضات القيادة كما هو مذكور في فرضية (Kerr & Jermier, 1978) التي تنص على امكانية وجود بدائل تعويضية تحد من تأثير سلوك القائد ، وقد وُجد أن العديد من البدائل المحتملة تمثل عوامل تنتبأ بالرضا الوظيفي للمرؤوسين والالتزام التنظيمي ومع ذلك فإن واحدة فقط من البدائل الفردية (الرسمية التنظيمية) جعلت القيادة مستحيلة أو غير ضرورية.</p>	ملخص الدراسة

3. دراسة (Howell & Dorfman , 1986)	
<p><i>Leadership and Substitutes for Leadership Among Professional and Nonprofessional Workers.</i> القيادة ومعوضات القيادة بين العاملين المهنيين وغير المهنيين</p>	عنوان الدراسة
<p>مناقشة أوجه التشابه والاختلاف بين المهنيين وغير المهنيين في كيفية استجاباتهم لسلوكيات القيادة الإدارية وبدائل القيادة ، شملت عينة الدراسة عددًا من العاملين من المستويات التنظيمية في منظمات الأبحاث في المستشفيات والعقود في الجنوب الغربي من أمريكا ، تم</p>	ملخص الدراسة

<p>استخدم بيانات الاستبيان لاختبار الفرضيات التي تتعلق بسلوكيات القيادة الفعالة والداعمة وبدائلهم.</p>	
<p>أظهرت نتائج البحث أن توضيح الدور والدعم من القادة كانا من المتغيرات المتنبئة المهمة للرضا الوظيفي للعاملين والالتزام التنظيمي ، وأن القواعد والإجراءات الرسمية كانت مكملًا مهمًا لسلوكيات القيادة الفعالة ، اختلف المهنيين عن غير المهنيين في مهام العمل المرضية الأساسية (احد معوضات القيادة) والأهمية التي تعلق على المكافآت التنظيمية كانت بدائل قوية لدعم القادة ، الاستنتاج العام أن التوجه المهني هو متغير مهم للمحاور للبحث عن القيادة ومعوضات القيادة.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

<p>4. دراسة (Williams et al , 1988)</p>	
<p><i>A preliminary analysis of the construct validity of Kerr & Jermier 'Substitutes for Leadership' Scales</i> تحليل أولي لصلاحية بناء مقياس معوضات القيادة لـ (Kerr & Jermier)</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تم اجراء تحليل أولي تجريبي لصلاحية مقياس معوضات القيادة وشمل التحليل ايضا الموثوقية والاتساق الداخلي ، تحسين معوضات القيادة الاصلية ودراسة مدى صلاحية المقياس الفرعية بما في ذلك التأثيرات المحتملة لاستحسان الجماعي .</p>	<p>ملخص الدراسة</p>
<p>- نتائج الاتساق الداخلي عبر (11 عينة) يشير الى أن ثلثي (9 من اصل 13) المعوضات لديهم مؤثوقية اقل من المتوسط . - اجري التحليل العاملي الاولي لمعوضات القيادة في خمس عينات وتم اجراء " تقليص " للبنود المكررة لتحسين موثوقية وسلامة المقاييس الفرعية الاصلية .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

5. دراسة (Podsakoff & MacKenzie and Bommer ,1996 _a)	
<p><i>Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors</i></p> <p>سلوكيات القائد التحويلي ومعوذات القيادة كمحددات لرضا العاملين ، الالتزام ، الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية</p>	عنوان الدراسة
<p>دراسة آثار سلوكيات القيادة التحويلية في سياق معوذات القيادة (Kerr & Jermier's ,1978) تم جمع البيانات من (1539) موظفًا عبر مجموعة متنوعة من الصناعات المختلفة والبيئة التنظيمية ومستويات الوظائف.</p>	ملخص الدراسة
<p>أظهرت النتائج أن: - - سلوكيات القائد التحويلي ومعوذات القيادة كل له آثار فريد في المتغيرات التابعة. - كانت قيمة التباين الاجمالية الذي استندت إليه معوذات القيادة والسلوكيات القيادية التحويلية أكبر بكثير من القيمة الواردة في أبحاث القيادة السابقة - ترتبط العديد من السلوكيات التحويلية ارتباطًا كبيرًا بالعديد من متغيرات معوذات القيادة.</p>	أهم نتائج الدراسة

6. دراسة (Podsakoff & MacKenzie and Bommer ,1996 _b)	
<p><i>Meta-Analysis of the Relationships Between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions, and Performance.</i></p> <p>التحليل البعدي لعلاقات ما بين معوذات القيادة لـ (Kerr and Jermier's) وتوجهات العاملين ادراكات الدور والاداء</p>	عنوان الدراسة
<p>عمل تحليل ما بعد الدراسات لتقدير دقة العلاقة الثنائية بين سلوكيات القيادة ومعوذات القيادة و مواقف المرؤوسين وتصورات الدور والاداء ، وفحص نقاط القوة النسبية للعلاقة بين هذه المتغيرات .</p>	ملخص الدراسة

<p>أظهرت النتائج أن الجمع بين متغيرات معوضات القيادة والسلوكيات القيادية مثلت غالبية التباين في مواقف الموظفين وتصورات الأدوار ونسبة كبيرة من التباين في الأداء الداخلي والدور الإضافي ؛ في المتوسط كانت معوضات القيادة مسؤولة بشكل مهم عن المزيد من التباين في متغيرات المعيار (مثل الرضا) بشكل اكبر من سلوكيات القادة.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
---	--------------------------

ثالثا : بعض الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بجاذبية الايدولوجية التنظيمية .

<p>1. دراسة (Hartley , 1983)</p>	
<p><i>Ideology and Organizational Behavior</i> الايدولوجية والسلوك التنظيمي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الغرض من الدراسة تقديم استعراض موسع للمفهوم الايدولوجية في العلوم المختلفة وعلاقتها بالمنظمات والسلوك التنظيمي بشكل محدد.</p>	<p>ملخص الدراسة</p>
<p>الأيدولوجية مفهوم اكتسب قب ولاً واسعاً في العلوم الاجتماعية ، وهو متغير توضيحي قيم في السلوك التنظيمي ومع ذلك فقد أصبح يحمل مجموعة متنوعة من المعاني الغامضة وحتى المتناقضة ، ولكي يكون مفهوم الأيدولوجية ذا قيمة تحليلية ، فإنه يتطلب مزيداً من التنقيح ومن الممكن اقتراح أن الأيدولوجية لديها عدد من الخصائص البديهية مستمدة من مجموعة من العلوم الاجتماعية.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

2. دراسة (Bresser, 1985)	
<i>Ideologies and the measurement of academic effectiveness</i> الأيدولوجيات وقياس الفاعلية الاكاديمية	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى فحص العلاقات بين الأيدولوجيات و مؤشرات الفاعلية التنظيمية في عينة من (35) قسماً أكاديمياً من جامعة المانيا الغربية والسبب وراء ذلك امكانية ان تكون اغلب الاختلافات في البحث والتعليم تنسب الى الأيدولوجيات المتباينة .	ملخص الدراسة
بشكل عام البيانات تدعم اغلب فرضيات البحث التي تشير الى ان الإيديولوجيات المختلفة من الممكن ان تكون مؤشرات لفاعلية الاقسام في الجامعة ، وهذا يؤكد ايضا اخذ اهمية الاعتبار المنطقية في الأيدولوجيات التنظيمية المختلفة عندما يتم تقييم الفاعلية .	أهم نتائج الدراسة

3. دراسة (Weiss & Miller , 1987)	
<i>The Concept of Ideology in Organizational Analysis: The Sociology of Knowledge or the Social Psychology of Beliefs?</i> مفهوم الايدولوجية في التحليل التنظيمي : علم اجتماع المعرفة او علم النفس الاجتماعي للمعتقدات	عنوان الدراسة
علماء المنظمة بشكل عام ينظرون الى الأيدولوجيات كمجموعة من المعتقدات بغض النظر عن المفاهيم الاخرى المرتبطة بالايولوجية ، لذلك يناقش هذا البحث تلك النظرة و يعده تعطيلا عن الفهم الكامل لمفهوم الايدولوجية معتمدا بذلك على اراء علماء النفس الاجتماعيين عن الايدولوجية .	ملخص الدراسة

<p>اغلب تحليلات الايدلوجية في ادبيات المنظمة المعاصرة لا يبدو انها كانت مثمرة ، بشكل عام الاخفاق الحاصل قد يرجع الى عدم تحسين الآراء بشأن الايدلوجية ، او تقديم نظرة تحليله للمفاهيم ذات الصلة بالايديولوجية مثل الاعتقادات ، والمواقف و القيم ، بالرغم ان الافكار والانشطة في المنظمة قد تكون بسبب التفاعلات المعقدة ، لذلك فان الاقتراح باستخدام قواعد صارمة لتحليل وتوسيع فهمنا لهذه العلاقات الحاسمة .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
--	--------------------------

<p>4. دراسة (Goll & Zeitz, 1991)</p>	
<p><i>Conceptualizing and Measuring Corporate Ideology</i> تصور وقياس ايدلوجية الشركة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>ركزت الدراسة على ايدلوجية الشركات كعنصر مهم من الثقافة ، وكذلك تسعى الدراسة لتحديد ابعاد ايدلوجية الشركات وتطوير تصنيف الايدلوجية ، من اجل ذلك تم اجراء مسح مقطعي افتراضي ارسل الى (645) شركة تصنيع كبيرة في الولايات المتحدة نسبة الاستجابة كانت بمعدل (25 %).</p>	<p>ملخص الدراسة</p>
<p>ميزت نتائج الدراسة ثلاث ابعاد مقترحة لايدلوجية هي اتخاذ القرار التدريجي ، المسؤولية الاجتماعية و العضوية، هذه النتائج بصورة عامة مهمة للاستراتيجية والاداء</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

<p>5. دراسة (King & Ehrhard , 1996)</p>	
<p><i>Analyzing Organizational Ideology: A Workplace Assessment Exercise</i> تحليل الايدلوجية التنظيمية : تمرين تقييم مكان العمل</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>يقدم البحث تمريناً تجريبياً لزيادة فهم انجذاب العاملين الى ايدلوجية المنظمات عن طريق اقتراح ثلاثة أبعاد مدركة من لدن العاملين من الممكن ان تؤثر في جاذبية الايدلوجية التنظيمية هي الولاء ، تطابق</p>	<p>ملخص الدراسة</p>

<p>القيم و الالتزام العاطفي او الشعوري ، ومن اجل تحديد صلاحية الابعاد والتميز بين الجاذبية العالية والمنخفضة لايدلوجية المنظمات تم استخدام عينة مكونة (590) من العاملين في الشركات الصناعية.</p>	
<p>نتائج التحليل تدعم فكرة التحرك المتدرج من الولاء الى تطابق القيم ثم الالتزام المدرك على طول خط قوة جاذبية الايدلوجية التنظيمية ، وبذلك يكون تمرين تقييم مكان العمل هو أداة تسمح للمديرين والمهنيين بإجراء تقييمات من الدرجة الأولى لجودة حياة العمل، كذلك بالإمكان استكشاف أي من الموظفين أو الوظائف مرتبطون بشكل كبير مع المنظمة ، والعاملين المرشحين الأكثر احتمالاً للتدخل والتنشيط.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

<p>6. دراسة (العبيدي ، ٢٠١٧)</p>	
<p>الايدلوجية التنظيمية و انعكاسها في الجمود التنظيمي (دراسة حالة في مديرية التربية في قضاء المسيب).</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>سعت الدراسة الى تفسير طبيعة وتحديد مستوى العلاقة بين الايدلوجية التنظيمية والجمود التنظيمي عن طريق العينة موضع البحث .</p>	<p>ملخص الدراسة</p>
<p>اظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين الايدلوجية التنظيمية والجمود التنظيمي في المنظمات بشكل عام وفي المنظمة قيد البحث بشكل خاص ، كما اظهرت النتائج التطبيقية وجود ارتباط وتأثير معنوي موجب للايدلوجية التنظيمية في الجمود التنظيمي .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

رابعاً: أهمية الافادة من الجهود المعرفية السابقة.

بعد استعراض أهم الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وتقسيم تلك الدراسات وبشكل مفصل على كل متغير من متغيرات الدراسة (سلوك التمكين القيادي ، معوضات القيادة وجاذبية الايدولوجية التنظيمية) وعن طريق الاطلاع على ملخص تلك الدراسات واهدافها وأهم النتائج والمقترحات التي توصلت اليه ، يستخلص الباحث الآتي :-

١- فيما يتعلق بمجال الافادة ساعدت الجهود المعرفية السابقة الباحث في بناء الهيكل العام للأطروحة بشكل علمي متناسق بدا من الانموذج الفرضي للدراسة ، المفاهيم ، التعاريف والاهمية ، ومقاييس الدراسة وصولاً الى صياغة فقرات الاستبانة كأداة مسحية لجمع البيانات يعتمد عليه في تحليل الجانب العملي من الدراسة ، على سبيل المثال لا الحصر ساهمت دراسة (King & Ehrhard , 1996) في صياغة فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير جاذبية الايدولوجية التنظيمية .

٢- اوضحت الجهود المعرفية السابقة هنالك اهمية كبيرة لكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية وهذا اعطى الباحث الحافز في مواصلة الجهود البحثية من اجل فحص طبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة كون هذه المتغيرات تشكل اهمية للعاملين والمنظمة بشكل عام ، فضلاً عن طبيعة تلك المتغيرات (مستقل ، تابع ، وسيط أو تفاعلي) على سبيل المثال استعرضت دراسة (Podsakoff & MacKenzie and Bommer ,1996b) اكثر من (16) دراسة استخدمت متغير معوضات القيادة كمتغير تفاعلي وبذلك تشكلت لدى الباحث صورة واضحة في امكانية الترابط المنطقي والمفاهيمي بين متغيرات الدراسة اذ من المتوقع ان تؤثر سلوكيات التمكين القيادي في تعزيز ادراك العاملين لجاذبية ايدولوجية منظماتهم فضلاً عن اختبار الدور التفاعلي لمعوضات القيادة لهكذا علاقة ، هذا النوع من الترابط لم يبحث سابقاً في بيئة عمل اكااديمية وبذلك نستطيع القول ان هذا يعتبر من أهم مميزات الدراسة الحالية .

٣- للاطلاع على أبرز الجهود المعرفية السابقة كشف ان هنالك بحثاً قليلة ذات صلة بمتغير (معوضات القيادة وجاذبية الايدولوجية التنظيمية) وبالأخص في الدراسات العربية ، وهذا شكل دافعاً للباحث في الخوض في هكذا متغيرات مهمة ، اذ جمعت الدراسة الحالية ثلاثة حقول رئيسية في ادارة الاعمال هي نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية وبذلك يصبح هنالك نوع من التواصل و الترابط والتداخل الفكري بين الاختصاصات المتقاربة لخدمة اهداف مشتركة (على سبيل المثال تنمية وتطوير العاملين) .

٤- عند الحديث عن أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وفق اطلاع الباحث الموسع لم تكن هنالك دراسة أجنبية او عربية فحصت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية بصورة مجتمعة او حتى علاقات جزئية بين متغيرين ، وهذا قد يؤشر وجود فجوة معرفية على مستوى الادبيات وعلى المستوى التطبيقي لهكذا مفاهيم في بيئة الاعمال .

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

❖ تمهيد :

تعد المنهجية العلمية للدراسة بمثابة خارطة الطريق ، صورة مصغرة او عرض توضيحي لما سيكون عليه مسار الدراسة بشكل عام هذا المسار غالبا ما يتضمن مجموعة من النقاط المتصلة علميا مثل مشكلة الدراسة ، الغرض منها ، واهميتها والفرضيات المقترحة ، نموذج الدراسة الفرضي ، الافراد موضع الدراسة (عينة الدراسة) ، ادوات القياس والاسلوب الاحصائي المتبع في تحليل البيانات ، وعليه يهدف المبحث الحالي الى توضيح ما تقدم من ادوات منهجية الدراسة وعلى النحو الاتي :-

اولا – مشكلة الدراسة

منذ النقاشات الفكرية الاولى بين الباحثين حول العمل والتنظيم كان ومازل هناك نقاش كبير على مستوى الادبيات الادارية حول اهمية العاملين كمورد من موارد المنظمة ومدى تأثيرهم في تحقيق اهداف المنظمة ، ويمكن القول ان واحدة من المشاكل الرئيسية في المنظمات المعاصرة تكمن في كيفية جذب العاملين اصحاب المعرفة والجمهور الى ايدولوجية المنظمات والتي تشكل القاعدة الفكرية العميقة تستند اليه المنظمات في تعاملها مع العاملين والبيئة الخارجية ويمكن ملاحظتها عن طريق انظمة الرقابة ، التعلم والتدريب والانشطة التنظيمية المختلفة وبذلك بعض الأيدولوجيات تمثل نقطة جذب للعاملين والبعض الاخر كانت ضعيفة ، وهناك اعتراف واسع النطاق بأن الأيدولوجية أمر حاسم للاداء وتوفر الشرعية لكل من هو خارج المنظمة واعضاء المنظمة ، ونتيجة لذلك برز جدل كبير عن طبيعة الأيدولوجيات التنظيمية المختلفة والاستراتيجيات المستخدمة في جذب العاملين والجمهور الى المنظمة ، اضافة الى لا توجد دراسات سابقة (وفق اطلاع الباحث) بينت الاسباب او العوامل التي تزيد او تقلل من جاذبية الأيدولوجية التنظيمية .

ايضاً يكاد يكون هنالك نوع من الاجماع في الادبيات التنظيمية من أن النمط التقليدي في ادارة المنظمات و التعامل مع العاملين واساليب السيطرة والرقابة القديمة لم تعد نافعة ومناسبة مع متطلبات بيئة الاعمال المستمرة التغير والمتفاعلة مع الاحداث، ومن اجل التحول الى انماط قيادية جديدة سعت منظمات الاعمال منذ منتصف الثمانيات وبداية التسعينات الى ايجاد طرائق و أساليب للتمكين العاملين واصبح التركيز ينصب على كيفية تطوير قابلية وقدرات العاملين من اجل استيعاب وتحمل

مسؤولية الانشطة، و بمحاذاة التغيرات التي حصلت في تمكين العاملين ونتيجة توسع المنظمات وتعدت اساليب السيطرة والرقابة برزت حاجة ملحة الى " القيادة الذاتية " او قيادة العاملين لنفسهم من خلال تمكينهم بذلك ، وعليه فحص الباحثين أمثال (Howell & Kerr ,1978 ; Dorfman ,1986) و طوروا ما يعرف بمعوضات القيادة التي تبحث في مجموعة من الخصائص الفردية والتنظيمية تكون كمعوض لسلك القائد وبذلك يترك المجال الى القادة في التفريغ للتخطيط القضايا الاستراتيجية التي تهم مستقبل المنظمة .

فيما يتعلق ببحث المشكلة في الجانب الميداني اعطت ابرز الدراسات السابقة للباحث صورة واضحة عن المشاكل المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي تعاني منها المنظمات ، وعن طريق ملاحظة الواقع الميداني في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء (الباحث احد اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اهلية) والذي استمر لمدة شهرين ومن الاستفسار والمقابلات الشخصية (غير الرسمية) مع عمداء الكليات ، رؤساء الاقسام و الزملاء من التدريسين في تلك الكليات لاحظ الباحث ان هنالك قصور في متطلبات وابعاد جاذبية الايدلوجية من انخفاض الولاء وصولاً الى الالتزام العاطفي لتدريسين عينة الدراسة ، فضلاً عن انخفاض تقبل وجود سلوكيات قيادية لتمكين التدريسين في بيئة العمل الاكاديمية ، وهذا قاد الباحث الى ان هنالك ضرورة بحثية لدراسة هذه المتغيرات، و يؤشر التوسع في تجربة الكليات الاهلية الكثير من التساؤلات عن مستوى اداءها ومستوى مخرجاتها ومدى تأثيرها في مجريات البيئة التعليمية العراقية والكثير من التساؤلات والاشكالات ولقد حاولت الدراسة الحالية استكشاف واقع الاداء الخاص بالكليات عن طريق الخوض في ماهية القيادة واساليب التمكين والفلسفة التي تعتمدها تلك الكليات في منظومة عملها ، كل ما سبق من ملاحظات ، استفسار و مقابلات عن مدى ادراك متغيرات الدراسة في الكليات الاهلية بالإمكان صياغتها عن طريق التساؤلات الآتية :

- ١- ما مستوى توفر سلوك التمكين القيادي في الكليات قيد الدراسة ؟
- ٢- ما مستوى توفر معوضات القيادة بأنواعها في الكليات قيد الدراسة ؟
- ٣- ما مستوى توفر جاذبية الايدلوجية التنظيمية في الكليات قيد الدراسة ؟
- ٤- ما العلاقة بين سلوك التمكين القيادي ومعوضات القيادة ؟
- ٥- ما العلاقة بين سلوك التمكين القيادي وجاذبية الايدلوجية التنظيمية ؟
- ٦- ما العلاقة بين معوضات القيادة وجاذبية الايدلوجية التنظيمية ؟

ثانيا - أهمية الدراسة :-

بشكل عام تنبع أهمية اي دراسة في الحقل الاداري من مصدرين ، الاول دراسة مفاهيم حديثة او ندرة التطرق لها من الدراسات السابقة ، الاخر مدى انعكاس هذه المفاهيم في تشخيص ، معالجة وتطوير حلول لمشاكل تعاني منها المنظمات ، وعليه تتجسد الاهمية النظرية والميدانية للدراسة في ضوء النقاط الاتية :-

- ١- على مستوى المتغيرات ، تعد مفاهيم سلوك التمكين القيادي ، معوضات القيادة و جاذبية الابدولوجية التنظيمية متغيرات مهمة في الفكر التنظيمي وفي الوقت نفسه نادرة جدا في الادبيات المحلية والعربية ، لذلك تقدم الدراسة الحالية محاولة جيدة في تعزيز هذه المفاهيم ، وفق اطلاع الباحث لا توجد هنالك دراسة عربية او اجنبية حددت واختبرت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية ، لذلك تشكل الدراسة أثراً فكرياً لهذه الموضوعات فضلا عن تداخلها في اكثر من مجال مثل (السلوك التنظيمي ، نظرية منظمة ، ادارة الموارد البشرية) .
- ٢- على مستوى مجتمع الدراسة ، اختبار التفاعل بين متغيرات الدراسة قد يشكل مساهمة فعالة تساعد المنظمات قيد الدراسة في بناء برنامج يتبنى هكذا نوع من المتغيرات لزيادة فاعلية التطبيقات الادارية في المنظمات .
- ٣- على مستوى التعليم الاهلي في العراق ، الدراسة الحالية تمثل محاولة لتقديم مرتكزات فكرية مهمة مع امكانية اعمامها على بيئة العمل في الكليات الاهلية و قطاع الاستثمار (الاستثمار في الكليات الاهلية) فضلا عن الافادة من الاستنتاجات والتوصيات في تطوير فهم القيادات العليا في الكليات الاهلية بأهمية متغيرات الدراسة وتضمينه ضمن الخطة الاستراتيجية للكليات، ويعتقد الباحث فحص متغيرات الدراسة الحالية في بيئة الكليات الاهلية يمثل رسم طريق علمي في كيفية تمكين العاملين وتقوية اوصر الكليات مع المجتمع في ظل تنامي الاستثمار والمنافسة في جذب التدريسين والجمهور في قطاع التعليم بالعراق .
- ٤- على مستوى الدراسات المستقبلية ، تفتح الدراسة الحالية الباب امام الدراسات لاحقة في اختبار متغيرات الدراسة مع متغيرات ادارية وتنظيمية اخرى ومعرفة مدى تأثيرها في بيئات عمل مختلفة فضلا عن مساهمته الفاعلة في حل المشاكل الميدانية في تلك البيئات .

ثالثاً- اهداف الدراسة :-

الدراسة الحالية هدفت الى تحقيق جملة من الاهداف مثل تقديم اطار نظري للدراسة يعطي رؤية واضحة للمتغيرات الدراسة من حيث المفاهيم ، التعاريف ، الأهمية والابعاد، وايضا التعرف على واقع متغيرات الدراسة في الكليات الاهلية قيد الدراسة ومدى اتفاق وجوده مع طرح الباحثين في حقل السلوك التنظيمي والخروج منها بصيغ و دلالات تتفق مع اهداف الدراسة ، فضلاً عن الى ذلك بناء مخطط يصف شكل العلاقة (الارتباط والتأثير) بين متغيرات الدراسة والتحقق من مدى سرمان المخطط ، فضلاً عن الى ما سبق فان الدراسة تهدف ايضاً الى تحقيق ما يأتي :-

- ١- من الاهداف النظرية للدراسة بناء اطار معرفي يجمع موضوعات الدراسة (سلوك التمكين القيادي ، معوضات القيادة و جاذبية الايدلوجية التنظيمية) وابعادها الفرعية ويتم البناء من خلال تتبع الاطر المعرفية التي قدمها العلماء والباحثين لتحديد المفاهيم الدقيقة لمتغيرات الدراسة والمحاولة في تفسير تداخل مفاهيم متغيرات الدراسة مع بعضها البعض ، وخاصة ان هذه المتغيرات لم تدرس بالبيئة العربية بصورة عامة والبيئة العراقية بشكل خاص .
- ٢- التأصيل الفكري للعلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة ويتم ذلك من خلال مراجعة كل ما طرح من افكار ومفاهيم ذات العلاقة بموضوعات الدراسة من اجل استخلاص البناء او الرابط الفكري الذي يعزز العلاقة بين المتغيرات
- ٣- استكشاف التصورات الميدانية للبيئة الدراسة عن أبعاد سلوك التمكين القيادي في كلياتهم .
- ٤- الوقوف على مدى استشعر افراد العينة قيد الدراسة لجاذبية ايدلوجية كلياتهم من خلال ابعادها الفرعية .
- ٥- اختبار و تفسير طبيعة واتجاه علاقات الارتباط والاثر بين سلوك التمكين القيادي ، معوضات القيادة و جاذبية الايدلوجية التنظيمية.
- ٦- اختبار مستوى الدور التفاعلي للمعوضات القيادة بأنواعها في تعزيز تأثير سلوك التمكين القيادي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية احصائياً على مستوى عينة الدراسة .

رابعاً : فرضيات الدراسة :-

- جاءت فرضيات الدراسة للإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة وتم تقسيم الفرضيات الى قسمين هما :-
اولاً - فرضيات الارتباط :-

1 -الفرضية الرئيسية الاولى (H1) (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين سلوك التمكين القيادي بأبعاده وجاذبية الايدلوجية التنظيمية) و تتفرع منها الفرضيات الاتية:-

- الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين تفويض السلطة و جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين المساءلة عن النتائج و جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الاعتماد الذاتي في صنع القرار و جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين مشاركة المعلومات و جاذبية الايدلوجية التنظيمية) .
- الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين تطوير المهارات و جاذبية الايدلوجية التنظيمية) .
- الفرضية الفرعية السادسة (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التدريب من اجل الاداء المبتكر و جاذبية الايدلوجية التنظيمية) .

2 - الفرضية الرئيسية الثانية (H2) (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين معوضات القيادة بأنواعها وجاذبية الايدلوجية التنظيمية) و تتفرع منها الفرضيات الاتية:

- الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين معوضات القيادة على المستوى الفردي و جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين معوضات القيادة على مستوى المهمة و جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين معوضات القيادة على المستوى التنظيمي و جاذبية الايدلوجية التنظيمية) .

ثانيا فرضيات التأثير

3- الفرضية الرئيسية الثالثة (H3) (يوجد تأثير موجب ومعنوي لسلوك التمكين القيادي بأبعاده في جاذبية الايدلوجية التنظيمية) و تتفرع منها الفرضيات الاتية:-

- الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير موجب ومعنوي لتفويض السلطة في جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير موجب ومعنوي لمساءلة عن النتائج في جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير موجب ومعنوي الاعتماد الذاتي في صنع القرار في جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير موجب ومعنوي لمشاركة المعلومات في جاذبية الايدلوجية التنظيمية) .
- الفرضية الفرعية الخامسة (يوجد تأثير موجب ومعنوي لتطوير المهارات في جاذبية الايدلوجية التنظيمية) .
- الفرضية الفرعية السادسة (يوجد تأثير موجب ومعنوي لتدريب من اجل الاداء المبتكر في جاذبية الايدلوجية التنظيمية) .

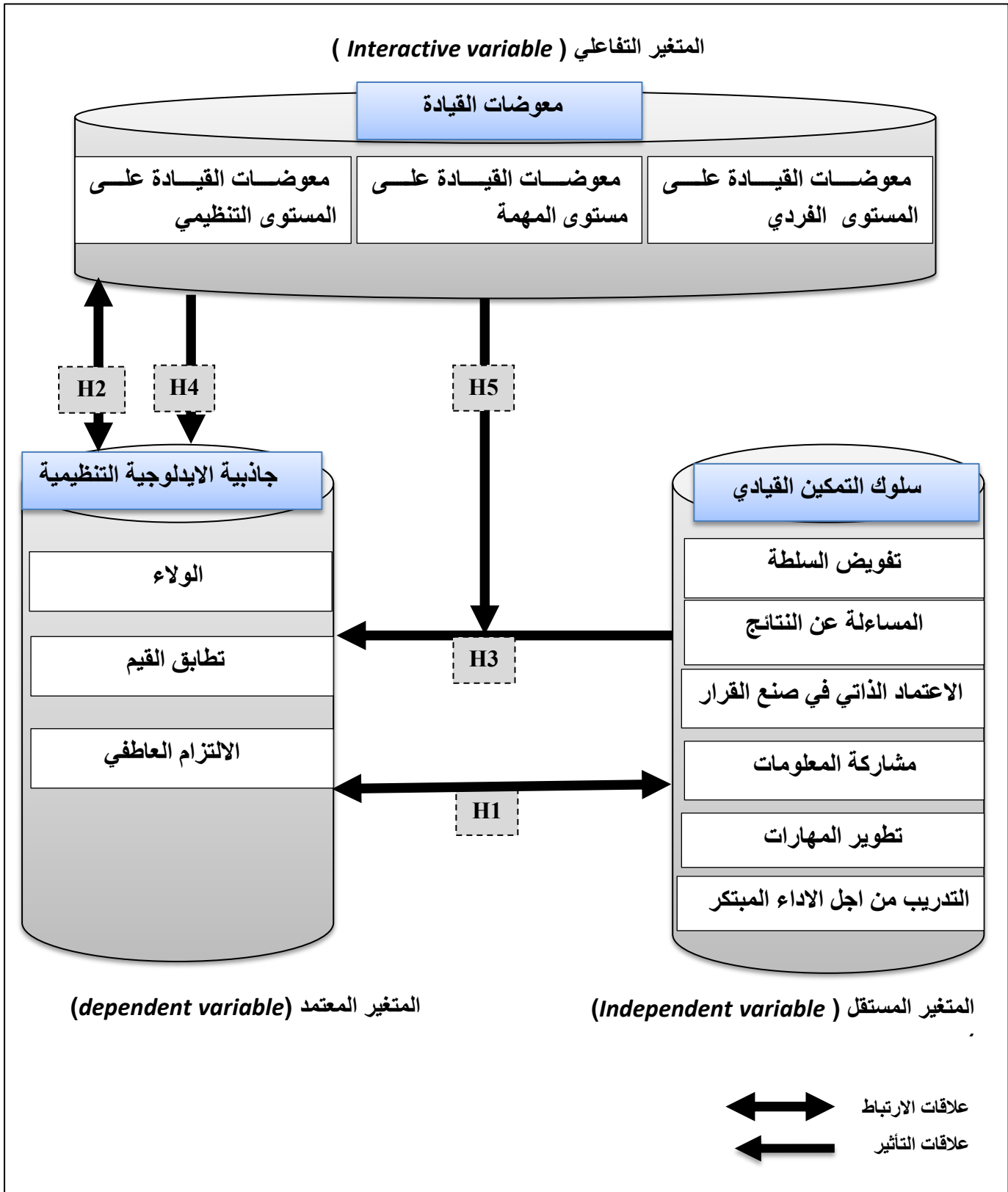
4 - الفرضية الرئيسية الرابعة (H4) (يوجد تأثير موجب ومعنوي لمعوضات القيادة بأنواعها في جاذبية الايدلوجية التنظيمية) و تتفرع منها الفرضيات الاتية:-

- الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير موجب ومعنوي للمعوضات القيادة على المستوى الفردي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير موجب ومعنوي للمعوضات القيادة على مستوى المهمة في جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير موجب ومعنوي للمعوضات القيادة على المستوى التنظيمي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية).

5- الفرضية الرئيسية الخامسة (H5) (يعزز وجود معوضات القيادة التأثير المعنوي لسلوك التمكين القيادي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية)

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة .

المخطط الفرضي للدراسة يقدم صورة للعلاقات الارتباط والتأثير في المستوى الكلي والفرعي لمتغيرات الدراسة، المتغير الرئيس الاول للمخطط الفرضي والمتمثل بسلوك التمكين القيادي (متغير مستقل) يضم ستة ابعاد (تفويض السلطة ، المساءلة عن النتائج ، الاعتماد الذاتي في صنع القرار ، مشاركة المعلومات ، تطوير المهارات والتدريب من اجل الاداء المبتكر) اما المتغير التفاعلي في الانموذج الفرضي للدراسة هو **معوضات القيادة** ويضم ثلاثة عشر بعد ضمن ثلاثة انواع من المعوضات ، النوع الاول معوضات القيادة على المستوى الفردي او المرؤوسين (المعرفة، الخبرة ، التدريب – التوجه المهني – اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية – حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية) ، النوع الثاني معوضات القيادة على مستوى المهمة (مهام لا لبس فيها ، روتينية ثابتة منهجيا - التغذية عن العمل المنجز – المهام المرضية جوهريا) ، النوع الثالث معوضات القيادة على المستوى التنظيمي (الرسمية التنظيمية – انعدام المرونة التنظيمية – الوظائف الاستشارية و وظائف المرؤوسين – مجموعات عمل متماسكة ،متشاركة ومترابطة – المكافاة خارج رقابة القائد – المسافة المكانية بين المشرفين والمرؤوسين) اما المتغير المعتمد **جاذبية الايدلوجية التنظيمية** فقد اشتمل على ثلاثة ابعاد هي (الولاء ، تطابق القيم و الالتزام العاطفي).



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

سادسا - منهج الدراسة :-

منهج الدراسة يمثل الطريقة العلمية المستخدمة من لدن الباحث من اجل تحقيق اهداف الدراسة وفق تصميم علمي معين، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي (**Analytical Descriptive Approach**) ويعتبر هذا النوع من مناهج البحث العلمي واسع الاستخدام في المسوحات الاجتماعية ، دراسات الحالة و الدراسات التطويرية الميدانية ، اذ يعد الوصف ركناً اساسياً من اركان البحث العملي ومنهجه من اهم المناهج المتبعة فيه اذ ان الباحث الذي يرغب في الوصول الى نتائج علمية يعتمد عليها لابد ان يحرص على وصف الوضع الراهن للظاهرة وذلك برصدها وفهمه والحصول على اوصاف دقيقة وتفصيلية لها بغية الاجابة عن الأسئلة التي يطرحها والمشكلات التي يدرسها (دويدري ، ٢٠٠٢ : ١٨٣) ، وبذلك فان المنهج الوصفي يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة و وصف طبيعتها كميّاً وكيفياً وتحديد نوع العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من جوانب تدور حول تشخيص مشكلة او ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع (ملحم ، ٢٠٠٢ : ٣٥٣) .

سابعا- حدود الدراسة:-

- ١- **الحدود البشرية :-** ضمت التدريسين بمختلف الالقاب العلمية في الكليات الاهلية (٧ كليات) في محافظة كربلاء واستطاع البحث الوصول الى (212) تدريسياً ضمن فئات عمرية ، وخبرات وسنوات خدمة مختلفة .
- ٢- **الحدود المكانية والجغرافية :-** اشتملت على سبع كليات اهلية في محافظة كربلاء وهي (جامعة أهل البيت ، كلية الصفوة ، كلية ابن حيان ، كلية الحسين الهندسية ، كلية الطف ، جامعة وأرث الانبياء و كلية العميد) .
- ٣- **الحدود الزمانية :-** تمثل مدة اعداد الدراسة من (١٨-٩ - ٢٠١٧) ولغاية (٢٨-٦ - ٢٠١٨) خلال هذه المدة تم اقرار عنوان الدراسة وتكوين فكرة عن المتغيرات و اسلوب الربط المنطقي بين المتغيرات عن طريق البحث بالمصادر المختلفة والقواعد البحثية الشهيرة على شبكة الانترنت ، ثم الانتقال الى البحث عن العينة المناسبة لتمثيل متغيرات الدراسة وتحديد مشكلة الدراسة في تلك العينة عن طريق اجراء المقابلات ، والعمل على تصميم الاستبانة وتحكيمها من اجل تقييمها وتوزيعها على العينة ، ثم تفرغ البيانات والقيام بتحليلها وتفسيرها وصولاً الى تكوين استنتاجات وتقديم مجموعة من التوصيات .

ثامنا- ادوات الدراسة :-

من اجل الوصول الى هدف الدراسة ، فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الادوات الآتية:-

١- **الجانب النظري** : بغية انجاز هذا الجانب من الدراسة اعتمد الباحث على المصادر المختلفة العربية والاجنبية منها من كتب ودوريات ورسائل واطاريح جامعية وبحوث علمية فضلا عن الافادة وبشكل كبير من القواعد البحثية الاجنبية على شبكة الانترنت بسبب قلة المعلومات ذات الصلة بالمتغيرات بالدراسات العربية .

٢- **الجانب الميداني** : تضمن مجموعة من الوسائل منها المقابلات الشخصية (تمت بصورة غير رسمية) التي تعد احد اهم وسائل جمع المعلومات بما يتعلق بمتغيرات الدراسة من اسئلة والتعرف على طبيعة العمل في الكليات الاهلية قيد الدراسة ، فضلا عن استخدام الوسيلة الاخرى الاستبانة التي تم تصميمها بشكل علمي (الملحق (1)) بعد ان تم عرضها على مجموعة من المحكمين اصحاب الاختصاص الموضحة في الملحق (2) لتقديم النصح والمشورة في كيفية ترتيب الاستبانة وعرضها على عينة الدراسة، الغرض من الاستبانة جمع بيانات وصفية عن عينة الدراسة فضلا عن الاجابة عن اسئلة المتغيرات اذ تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي في قياس فقرات الاسئلة واشتملت الاستبانة على جزأين :-

الجزء الاول :- تضمن معلومات شخصية تعريفية عن المستجيبين على فقرات الاستبانة وتضمن (الجامعة ، النوع الاجتماعي، العمر، الشهادة ، لقب العلمي وسنوات الخدمة في الكلية) .

الجزء الثاني- تضمن ثلاث محاور وكما يأتي :-

المحور الاول : تعريف بسلوك التمكين القيادي وابعاده (تفويض السلطة ، المساءلة عن النتائج ، الاعتماد الذاتي في صنع القرار، مشاركة المعلومات ، تطوير المهارات والتدريب من اجل الاداء المبتكر) وتم وضع (3) فقرة لكل بعد من الابعاد ما عدا بعد مشاركة المعلومات (2) فقرة بمجموع (17) فقرة .

المحور الثاني : انواع معوضات القيادة وتمثلت بـ (13) بعد (المعرفة والخبرة والتدريب ، اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية ، حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية ، مهام لا لبس فيه روتينية وثابتة منهجيا منطقة النفوذ ، التغذية العكسية عن العمل المنجز ، المهام المرضية جوهريا ، الرسمية التنظيمية ، انعدام المرونة التنظيمية ، الوظائف الاستشارية ووظائف الموظفون ، مجموعات عمل متماسكة ومتشاركة ومترابطة ، مكافاة تنظيمية خارج رقابة القائد ، المسافة

المكانية بين المشرف والمرؤوسين) موزعة بشكل غير متساوي على ثلاث مستويات (مستوى المرؤوسين ، المهمة ، والتنظيمي)،

المحور الثالث : ضم أبعاد جاذبية الايدلوجية التنظيمية وتمثلت بـ (الولاء ، تطابق القيم و الالتزام العاطفي) ولكل بعد (7) فقرة اي بواقع (21) فقرة ، والجدول (1) يوضح هذه المحاور وتوزيع فقرات استمارة الاستبانة على وفق متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها والفقرات التي اعتمدت بعد تطويرها وتعديلها وبنائها لكي تتلائم مع مجال الدراسة فضلا عن المصادر المعتمدة في وضع فقرات الاستبانة .

الجدول (1) محاور الاستبانة .

المصدر	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
اعداد الباحث	-	معلومات شخصية عن المستجيبين عن الاستبانة	معلومات عام تعريفية تخص المستجيب	الجزء الاول
Konczak et al.2000	3	١- تفويض السلطة	سلوك التمكين القيادي Leadership Empowerment Behavior (LEP)	الجزء الثاني المحور الأول
	3	٢- المساءلة عن النتائج		
	3	٣- الاعتماد الذاتي في صنع القرار		
	2	٤- مشاركة المعلومات		
	3	٥- تطوير المهارات		
	3	٦- التدريب من اجل الاداء المبتكر		
	17		المجموع	
مقياس (Kerr & Jermier, 1978) المنقح من قبل (Podsakoff , Mackenzie & Fetter, 1993)	3	معوذات القيادة على المستوى الفردي	القيادة التعويضية Substitutes For Leadership (SFL)	المحور الثاني
		١- لقدرة ، الخبرة ، التدريب و المعرفة		
	3	٢- التوجه المهني		
	3	٣- اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية		
3	٤- حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية			

	3	معوذات القيادة على مستوى المهمة		
	3	٥- مهام لا لبس فيها، روتينية وثابتة منهجيا		
	3	٦- التغذية العكسية عن العمل المنجز		
	3	٧- المهام المرضية جوهرياً		
	4	معوذات القيادة على المستوى التنظيمي		
	4	٨- الرسمية التنظيمية		
	4	٩- انعدام المرونة التنظيمية		
	3	١٠- الوظائف الاستثنائية ووظائف الموظفين		
	3	١١- مجموعات عمل متماسكة، متشاركة و مترابطة		
	3	١٢- مكافأة تنظيمية خارج رقابة القائد		
	3	١٣- المسافة المكانية بين المشرف والمرؤوسين		
	41		المجموع	
	7	١- الولاء	جاذبية الايدلوجية التنظيمية The Attractiveness of Organizational Ideology AOI	المحور الثالث
	7	٢- تطابق القيم		
	7	٣- الالتزام العاطفي		
	21		المجموع	
	79		المجموع الكلي لفقرات الاستبانة	

المصدر: من اعداد الباحث .

تاسعا- التعريفات الاجرائية :-

الغرض من التعريفات الإجرائية هو إعطاء فكرة أولية عن مفهوم وأبعاد متغيرات البحث والتي يمكن توضيحه حسب التقسيم الآتي :-

1. سلوك التمكين القيادي .

سلوك التمكين القيادي يعرف بأنه قدرة القادة على تفويض السلطة الى العاملين ، المساءلة عن النتائج ، تشجيع التوجه الذاتي في صنع القرارات ، مشاركة وتعزيز تطوير المهارات وتدريب العاملين من اجل اداء عملهم بطريقة مبتكرة (Arnold et al., 2000 : 254)، وقد استخدم كمتغير مستقل (Independent) في هذه الدراسة ، يتكون من ست أبعاد هي :-

- أ. تفويض السلطة : من السلطة الى المرؤوسين من اجل تأدية العمل .
- ب. المساءلة عن النتائج : مساءلة المرؤوسين عن نتائج أعمالهم .
- ت. الاعتماد الذاتي في صنع القرار : تشجيع المرؤوسين على اتخاذ قرارات العمل بنفسهم .
- ث. مشاركة المعلومات : تبادل المعلومات والمعرفة بين رئيس العمل المباشر والمرؤوسين .
- ج. تطوير المهارات : استخدام اساليب وطرائق تطويرية لتحسين قدرات المرؤوسين .
- ح. التدريب من اجل الاداء المبتكر : تدريب المرؤوسين على أداء العمل بطرائق غير تقليدية .

2. معوضات القيادة .

يمثل المتغير التفاعلي في الدراسة ، وتعرف بانها مجموعة من الخصائص التي تكون موجودة لدى المرؤوسين ، او المهام او البيئة التنظيمية يمكن لها ان تستبدل ، تمنع ، او تعوض سلوكيات القيادة ، وينقسم الى (13) بعداً وفق تصنيف (Kerr & Jermier ,1978) وموزعة بشكل غير متساوي هي (معوضات القيادة على مستوى الفردي ، المهمة وعلى المستوى التنظيمي) .

3.جاذبية الايدلوجية التنظيمية .

تعرف على انها مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والاعراف التي تعمل على ربط العاملين بعضهم ببعض وتساعدهم على فهم مبادئهم واهدافهم وقد استخدم هذا المتغير ضمن سياق الدراسة كمتغير تابع أما أبعاده فقد تم اعتماد تصنيف (King & Ehrhard , 1996 : 237) وهي:-

- أ. الولاء : يمثل الارتباط الوظيفي والاداري والنفسي بين المنظمة والافراد العاملين فيها .
- ب. تطابق القيم : مدى التطابق والملائمة بين قيم التنظيمية من عادات وتقاليده و رموز مع القيم الشخصية لأفراد .
- ت. الالتزام العاطفي : الالتزام الفرد باتجاه منظمته على مستوى المشاعر .

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

المبحث الاول : سلوك التمكين القيادي

المبحث الثاني : معوقات القيادة

المبحث الثالث : جاذبية الايدلوجية التنظيمية

المبحث الاول

سلوك التمكين القيادي

Leadership Empowerment Behavior

تمهيد

بسبب اتساع اعمال المنظمات و تطورها لم تعد المنظمات تدار بالطريقة القديمة التي تركز في تجميع عناصر الادارة من سلطة ، تخطيط ، رقابة وتنظيم بيد القائد ويتولى بذلك اغلب المهام التنظيمية ، هذه الطريقة سببت الكثير من المشاكل مثل التأخر في تقديم الخدمة او حل المشاكل التي تحصل ، لذلك يعد سلوك التمكين القيادي احد المتغيرات المهمة التي من الممكن ان تحل هكذا مشاكل عن طريق تفويض صلاحية السلطة الى المرؤوسين ، فضلاً عن مشاركتهم المعلومات المناسبة ذات الصلة بأعمالهم من اجل التعلم في اتخاذ القرارات بشكل ذاتي وهذا يتطلب نوعاً من التدريب الذي يهدف الى الابتكار، بناءً على ما تقدم سنحاول في هذا المبحث ان نقدم صورة شاملة عن مفهوم التمكين القيادي في الفكر الاداري ، واهميتها في نجاح المنظمات ، فضلاً عن العمليات والاستراتيجيات المستخدمة في عملية التمكين .

اولا :- الاسس الفكرية لسلوك التمكين القيادي.

شهدت بداية القرن الحادي والعشرين تحولات ومتغيرات و تطورات في الفكر التنظيمي بصورة كبيرة (Ahearne et al.,2005:945) وجزءاً من هذه التحولات والتغيرات والتطورات يرجع الى التقدم في التكنولوجيا والاقتصاد اضافة الى العديد من العوامل الاخرى ، مما فرض ضغوطاً في المنظمات بأن تكون أصغر حجماً وأن تجعل الممارسات الادارية أكثر فاعلية وأن تقترب من عملائها ومن اهم التوجهات التي ظهرت نتيجة ذلك هو تمكين الموظفين ، فالموظفون المخولون يتمتعون بسلطة ومسؤولية أكبر عن عملهم أكثر مما لديهم في المنظمات الأكثر تقليدياً (Conger & Kanungo, 1988) ، وبالنظر إلى هذا الواقع التنظيمي الجديد فقد بين المنظرين والأكاديميين في السواء بأن الهياكل الهرمية وتقنيات القيادة التي تهيمن تقليدياً في ممارسات الإدارة ينبغي أن تستكمل بممارسات إدارية تهدف إلى تمكين الموظفين وقد أدى ذلك حسب رأي الباحثون مثل (Manz and Sims, 2001; Pearce et al., 2003; Houghton and Yoho, 2005) إلى زيادة التركيز في مفاهيم تمكين القيادة مثل الإدارة التشاركية والقيادة الذاتية وتمكين الموظفين (Dewettinck & van Ameijde,2011:285) وعليه فان المضلة العامة التي يستند عليها اليها عند خوضهم في موضوع سلوك التمكين القيادي هو فهم كيفية تطور مفهوم التمكين "Empowerment" في المنظمات .

التمكين بصورة عامة يعني القوة (Power) أو منح السلطة الى الاخرين، يعرف قاموس (Merriam Webster's Dictionary) التمكين كفعل بالتفويض او الإذن او اعطاء السلطة القانونية لشخص ما و يحظى موضوع السلطة ومصادرها وانعكاسها في أداء العاملون باهتمام كبير في أدبيات الادارة وغالباً ما يرجع الباحثون الى نيكولا مكيافيلي وكتابه (الامير) كمرجع في فهم السلطة والذي يذكر فيه وبشكل مفصلاً كيفية الحصول في السلطة وادمتها بوسائل مختلفة ، وفي الرغم من الجدل عن افكار مكيافيلي في كيفية الحصول في السلطة نجد ان نوعية هذا الفكر كثير ما يعتمد عليه المديرون في المنظمات والحرص في ان تكون سلطتهم وقاعدتهم قوية ومتنامية ، بين كل من (John P. Kotter, 1979) في كتابه القوة في الادارة (Power in Management) وكذلك (Jeffrey Pfeffer,1981) كتابه القوة في المنظمات (Power in Organizations) ان هنالك اهتماماً كبيراً في الفكر الاداري في التركيز في الاستراتيجيات والتكتيكات التي يمكن المديرين استخدامها لزيادة قوتهم ونفوذهم (Conger,1989:17) ، هذا النوع من تفكير المديرين يتناسب مع الانظمة الادارية البيروقراطية (النماذج العقلانية) التي تتميز بالنظام والتسلسل الهرمي الدقيق للسلطة وفق اليات واجراءات محددة تكون عن طريقها السلطة متركزة لدى فئة ادارية محددة (مستوى هرمي) دون غيرهم تستند الى مدارس فكرية تدعم تركيز السلطة في فئة واحدة من اجل استمرار العمل ففي

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

سبيل المثال يعتقد (Wilkinson 1988) ان مدرسة الإدارة العلمية (Taylor) أكدت بأن العاملون لا يمتلكون الكثير من الحرية بالتصرف أي إن الصفة البارزة بين الإدارة والعاملون هي إذعان العاملون لإدارتهم (لطيف & عبد الجبار ، ٢٠١٥ : ٥٨) ، والسبب واضح في السعي باتجاه السلطة، لان الذين يسيطرون في السلطة يسيطرون في الموارد و يمكنهم الحفاظ في مكانتهم في السلطة ومن المرجح أن يتصرف أولئك الذين في السلطة بطرائق تسمح لهم بإدامة سلطتهم لأن لديهم إمكانية الوصول إلى خطوط المعلومات والإمداد والدعم لتمكينهم من القيام بالعمل والعكس صحيح بالنسبة لأولئك الذين ليس لديهم سلطة (Mainiero,1986:637) ، ما يثير ذلك التساؤل الاتي ماذا عن الانظمة الاخرى كيف يكون شكل السلطة فيها هل فيه امكانية لتقاسم او توزيع السلطة يمكن النظر اليه كأسلوب من اساليب التمكين ؟ هل يمكن عد التمكين واحداً من الاستراتيجيات الناجعة في مواجهة التغيرات البيئية ؟ مسألة اخرى كيف ينظر المرؤوسون (و العاملون ايضاً) الى التمكين او بعبارة اخرى كيف يدرك او يتصور العاملون الحاجة الى التمكين ؟

على الرغم من تركيز الباحثين في السلطة في أدبيات الادارة في الوقت نفسه بدا عدد قليل وبشكل متزايد من منظري الادارة امثال (Block,1987 ; Burke,1986 ; Kanter ,1983) في استكشاف فكرة ان الفاعلية التنظيمية تعتمد ايضاً في تقاسم السلطة وان توزيع السلطة هو اكثر اهمية من اكتناز السلطة او الاحتفاظ بها وكذلك وضح (Harper & Bennis & Nanus, 1985 ; Kanter ,1979; Row, 1985) الى ان الدراسات المتعلقة بالسلطة والرقابة داخل المنظمات اشارت الى ان الاشكال التنظيمية الاكثر انتاجية تزداد مع تقاسم السلطة والمسؤولية مع المرؤوسين ، عن طريق ترسيخ فكرة جعل الاخرين يشعرون بالسلطة او تقاسم السلطة معهم تناقض الصورة النمطية التقليدية للبيروقراطية (Conger,1989:ibd) وهذه الصورة التقليدية للسلطة لها سلبيات في عمل المنظمة ، كما بين (Jick & Peiperl ,2003) ان الاعتماد في المركزية في اتخاذ القرارات والتعامل مع الفرد في وفق المنطق الفلسفي المستند الى مبدأ العقلانية في التعامل مع الإنسان بالعمليات الإنتاجية كنتاج للمفاهيم التقليدية للفكر الإداري السائد في القرن الماضي ادى إلى انخفاض كفاءة أداء الأفراد والمؤسسات بدلاً من ارتفاعها ما انعكس في الأداء بشكل عام (الكناني ، ٢٠١٦ : ٣١٥) ، وبذلك يمكن القول ان التمكين من الممكن ان يكون أحد الاستراتيجيات المهمة في مواجهة التغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة ، أذ عدّ (Nixon,1994) التمكين كاستراتيجية ادارية تستخدم لحث العاملون والمشرفين و المديرين وتشجيعهم في استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل في احسن ما يرام عن طريق اعطائهم القوة ومنحهم الحرية في التصرف وتزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق اهداف المنظمة وغاياتها (جواد & حسين ، ٢٠٠٧ : ١٣) .

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

ويمكن القول ان مفهوم التمكين تبلور بشكل كبير في منتصف الثمانينات وبداية التسعينات نتيجة للتغيرات التي حصلت في العالم في مستوى السياسة والاقتصاد والدعوة الى تغيرات جذرية في مفاهيم منظمات الاعمال والتوجه نحو الافراد كقوة فاعلة لمواجهة تلك التغيرات ، وينسب البعض ظهور فكرة التمكين إلى أفكار (Peter & Watermen) عام (1982) عندما قدما كتابهما البحث عن التميز (**In Search of Excellence**) والذي يعد واحداً من اكثر الكتب التجارية مبيعاً اذ تم بيع (3) ملايين نسخة في السنوات الأربع الأولى ويهدف الكتاب إلى استكشاف فن وعلم الإدارة المستخدمة لدى العديد من الشركات في مدة (1980s) ، فضلا عن ما قدمه كل من (Drucker) و (Kanter) في تركيزهما في المنظومات الفكرية الجديدة والتي تتضمن ضرورة إلغاء البيروقراطية ونهاية النظام الهرمي والتوجه نحو اللامركزية والعمل الفرقي (البدراني ، ٢٠١٥ : ١٦٥) ، وتعد (Kanter) من الباحثين المبكرين المؤيدين للتمكين في كتابها رجال ونساء المؤسسة (**Men and Women of the Corporation**) وبينت ان خصائص المنظمة تحدد صورة التمكين وبشكل اكثر تحديدا وضحت ان الخصائص الوظيفية والتحالفات الرسمية وغير الرسمية تؤثر في قدرة العاملون في انجاز اعمالهم (Laschinger et al .,2004:527) ، وبسبب التراكم المعرفي في دراسة مفهوم التمكين خلال تلك السنوات استطاع الباحثون تحديد عدد من المداخل من اجل دراسة مفهوم التمكين وتأثيره واشهر هذه المداخل بصورة عامه الاول يسمى المدخل الهيكلية (**Approach Structural Empowerment**) جوهر هذا المدخل هو فكرة المشاركة بالسلطة بين المديرين والعاملين مع تحقيق هدف تنازل اصحاب القوة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم الوظيفي عن قوتهم ومنح العاملون فرصة اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم (الكناني ، ٢٠١٦ : ٣٣٦) المدخل الاول اعتمد في تصميم الهياكل التنظيمية والاجراءات والممارسات من اجل التمكين ، اما المدخل الثاني يطلق عليه المدخل النفسي (**Approach psychological Empowerment**) اذ يعتمد في الحالة النفسية للفرد بمعنى اخر كيف ينظر او يدرك العاملون أعمالهم وعلاقتهم بالمنظمة و عن طريق هذا الإدراك تستطيع المنظمة تحديد الظروف التي عن طريقها تستطيع تحفيزهم بالشعور بالقوة او ازاله المعوقات التي تشعرهم بالعجز، اذ تطور هذا المدخل بشكل تدريجي وسريع وقدم الباحثون الكثير من التفسيرات التي تتعلق بتمكين العاملين من الناحية النفسية ،

أذ يعد الباحثون دراسة (Conger & Kanungo,1988) البداية الاولى للانطلاق باتجاه الادبيات المتعلقة بالتمكين النفسي (**Psychological Empowerment**) اذ تعد اهم الدراسات المتعلقة بالتمكين ، فقد قدمت اطار نظرياً تحليلياً للتمكين وتثبيت أهميته لنظرية الإدارة وممارستها، و يوضح (Conger & Kanungo,1988:472) أنه في الرغم من الدور المعترف به للتمكين في نظرية

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

الإدارة وممارستها فإن فهمنا لبنية التمكين محدود ومربك في كثير من الأحيان في سبيل المثال تعامل معظم منظري الإدارة مع التمكين كمجموعة من التقنيات الإدارية ولم يولوا اهتماماً كافياً لطبيعته أو العمليات التي يقوم عليها وقد يعكس ذلك التوجه البراغماتي أو العملي للمنظرين وقد تكون النتيجة فهماً غير كاف لمفهوم التمكين وأساسه النظري للممارسات ذات الصلة و عده بناء التمكين لم يتلق المعاملة التحليلية نفسها لدى علماء الإدارة بعده بناء يمثل السلطة (أو السيطرة) في كثير من الحالات افترض العلماء أن التمكين هو نفسه تفويض السلطة أو تقاسمها مع المرؤوسين (يفرق الباحثان بين تفويض السلطة والتمكين) ومن ثم فإن البناء يتطلب تحليلاً مفاهيمياً آخر يتجاوز مفهوم السلطة فضلاً عن ذلك فإن السياقات الأنسب للتمكين والممارسات الإدارية الفعلية التي تعزز التمكين غير مفهومة ومفهرسة لذلك سعى الباحثان (Conger & Kanungo,1988) لتقديم معالجة تحليلية لبناء التمكين عن طريق محاولة لدمج المناهج المتنوعة للتمكين التي وجدت في أدبيات الإدارة وعلم النفس ، وبالاعتماد في مفاهيم السلطة والسيطرة كجذور أساسية لاشتقاق تركيبة وبناء التمكين عن طريق مدخلين متكاملين (Conger & Kanungo,1988:472-474):-

١ . التمكين بعده بناء علاقاتياً .

في أدبيات الإدارة والتأثير الاجتماعي تُعد القوة في المقام الأول مفهوماً علاقاتياً يستخدم لوصف السلطة المتصورة أو السيطرة التي يمارسها فرد ما أو وحدة فرعية في الآخرين ، و يمكن تفسير السلطة من ناحية نظرية التبادل الاجتماعي (**Social Exchange Theory**) كوظيفة من التبادل والترابط بين الجهات الفاعلة ، وبذلك تنشأ السلطة عندما تكون نتائج أداء الفرد أو الوحدة الفرعية متوقعة ليس فقط في سلوكهم الخاص ولكن في ما يفعله الآخرون أو في كيفية استجابة الآخرين ، في المستوى التنظيمي يمكن القول أن المصادر الرئيسية لسلطة بعض الافراد (العناصر الفاعلة) في المنظمة هي القدرة في تقديم بعض الأداء أو الموارد التي تقدرها المنظمة أو قدرة في التعامل مع حالات الطوارئ أو المشاكل التنظيمية المهمة ، و يبين (Conger & Kanungo) في حالة إذا نظرنا الى التمكين عن طريق هذه الديناميكية العلائقية يصبح التمكين هو العملية التي يشارك فيها قائد أو مدير سلطته مع المرؤوسين والسلطة في هذا السياق تفسر في أنها السلطة الرسمية أو السيطرة في الموارد التنظيمية وهنا وينصب التركيز أساساً في فكرة تقاسم السلطة (P.473)، وهذه النظرة في التعامل مع مفهوم التمكين شائعة جداً في الممارسة الإدارية إذ يتساوى مفهوم مشاركة العاملين مع مفهوم التمكين ، هذه النظرة الشائعة لا تعالج وبشكل كاف طبيعة التمكين كما يدركها المرؤوسون

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

وتثير أسئلة مهمة في سبيل المثال، هل تقاسم السلطة مع المرؤوسين تمكنهم تلقائياً؟ ما الآليات النفسية التي تعزز تجربة التمكين بين المرؤوسين؟

٢. التمكين بعده بناء تحفيزياً .

اعتمد (Conger & Kanungo,1988) في أدبيات علم النفس في توضيح التمكين كبناء تحفيزي ، أذ وضح منظري علم النفس في الكثير من البحوث ان مفاهيم السلطة والسيطرة تستخدم كمعتقدات وتوقعات تحفيزية داخل نفسية الفرد، في سبيل المثال يحتاج الافراد الى السلطة لأنها تلبى رغبة داخلية للتأثير والسيطرة في اشخاص اخرين، فالسلطة تلبى حاجات الافراد عندما يدركون او يعتقدون ان لديهم سلطة تجعلهم يشعرون انهم قادرين في التعامل مع الاحداث والمواقف و الافراد ، ومن ناحية اخرى يشعر الأفراد بالإحباط عندما يشعرون بالعجز (Helplessness) يعتقدون انهم غير قادرين في التعامل مع المتطلبات المادية والاجتماعية للبيئة ، السلطة بهذا المعنى التحفيزي تشير إلى التصميم الذاتي (self-determination) أو الاعتقاد في الكفاءة الذاتية الشخصية (Personal Self-Efficacy) في ظل هذا التصور، أي استراتيجية إدارية أو تقنية تعزز الحاجة الى الاستقلالية أو الاعتقاد الذاتي بالكفاءة الشخصية سوف تجعل الافراد يشعرون أكثر قوة، وفي العكس من ذلك فإن أي استراتيجية تضعف الاستقلالية أو الاعتقاد الذاتي بالكفاءة الشخصية للموظفين سوف تزيد من مشاعر العجز ، ويقترح (Conger & Kanungo,1988) النظر الى التمكين كبنية تحفيزية بدلاً من النظر اليه كتفويض للسلطة ، وعليه عرفا التمكين كعملية لتعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين اعضاء المنظمة عن طريق تحديد الظروف التي تعزز العجز والعمل في ازالها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنيات غير الرسمية التي توفر معلومات كفاءة (Conger & Kanungo,1988:474) .

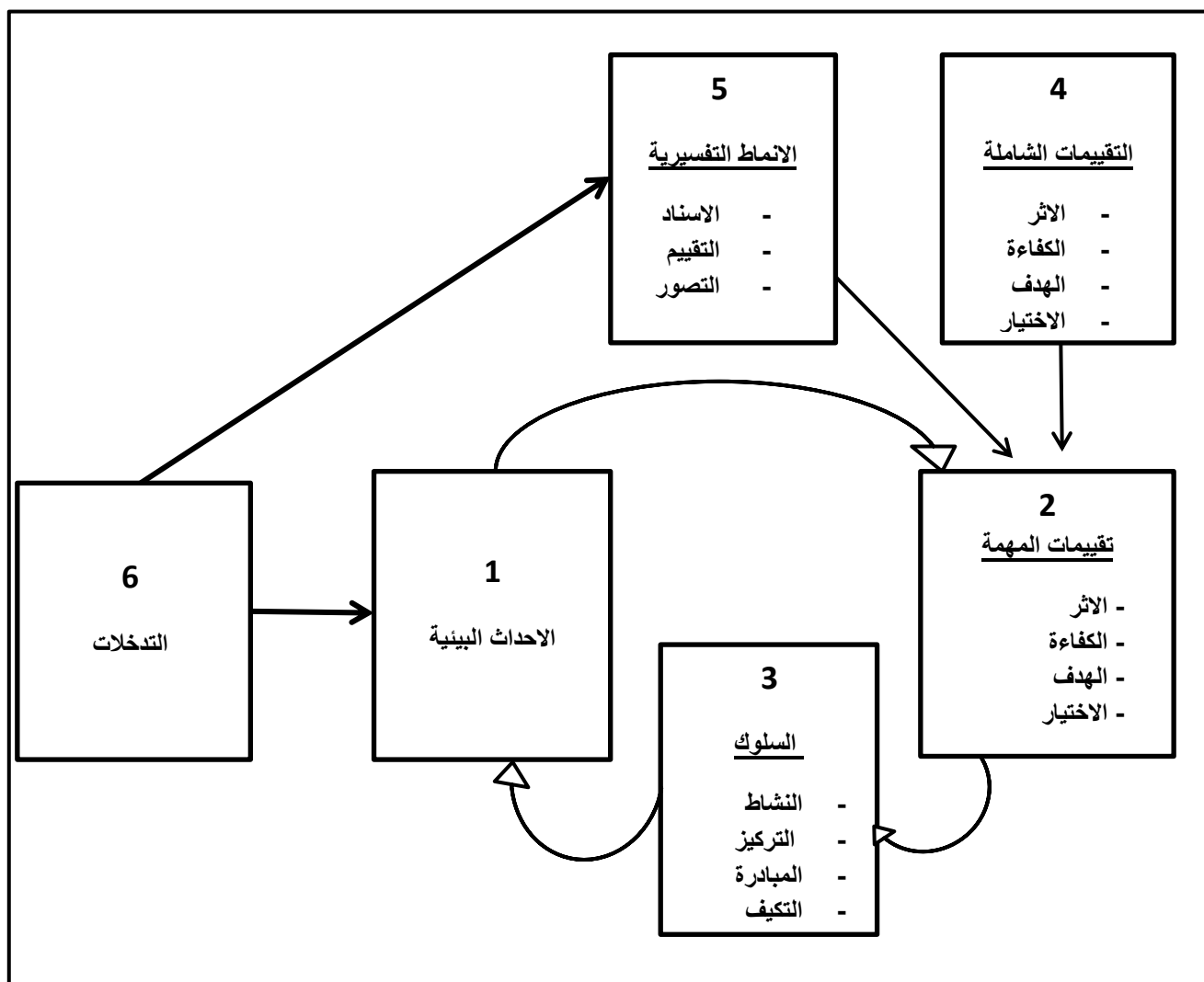
اقترح (Conger & Kanungo,1988) ضمن المدخل التحفيزي بضرورة النظر الى التمكين كبنية تحفيزية للأفراد وكذلك و ضحا ان هنالك مجموعة من الظروف (تدخلات) تجعل الافراد يشعرون بالقوة او العجز و ادراك ذلك يكون عن طريق الكفاءة الذاتية الشخصية (Bandura,1986) او التصميم الذاتي (Deci, 1975) ، سمح هذا المنهج للباحثين بدراسة تدخلات (interventions) مختلفة لتمكين الافراد، في سبيل المثال قام (Thomas & Velthouse,1990) بتطوير وتحسين المنهج السابق الذي طرحه (Conger & Kanungo,1988) عن طريق تقديم أنموذج إدراكي نظري يصور التمكين عن طريق مجموعة من الإدراكات المتغيرة وليس فقط الكفاءة الذاتية تسمى بتقييمات

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

المهمة (Task Assessments) وبين (Thomas & Velthouse,1990:667) ان هذا الأنموذج اكثر تعقيداً ويعد تطويراً للمنهج السابق ويختلف عنه من أذ :-

١. مفهوم التمكين كحافز اكثر دقة عن طريق تحديد انواع من التحفيز والمشار اليه باسم الدوافع الجوهرية للمهمة (Intrinsic Task Motivation) .
٢. المحاولة في تحديد مجموعة كاملة او اقرب من ذلك من تقييمات المهمة التي تنتج هذا الحافز ، هذه المجموعة تتضمن الكفاءة الذاتية ولكنها لا تعد كافية وتستكمل بثلاث تقييمات اضافية للمهام .
٣. يحاول هذا الأنموذج التعرف في العمليات التفسيرية التي يصل بها العاملون الى تقييمات المهمة.

الأنموذج الاداركي الموضح بالشكل (2) وهو يتكون من ست عناصر هي الاحداث البيئية (Environmental Events)، تقييمات المهمة ، السلوك ، التقييمات الشاملة (Global Assessments) والانماط التفسيرية (Interpretive Styles) ، جوهر الأنموذج هي الدورة الجارية للأحداث البيئية ، تقييمات المهمة و السلوك (حلقة تتكون من العناصر 1,2,3) الاحداث البيئية توفر بيانات للفرد عن سلوك المهام الحالي وعن الاحداث والظروف ذات الصلة بالسلوك في المستقبل وينظر الى هذه البيانات في انها تشكل تقييمات مهمة الفرد فما يتعلق بالتأثير، الكفاءة ، الهدف و الاختيار ، تقييمات المهمة بدورها تنشط وتحافظ في سلوك الفرد ويؤثر هذا السلوك بعد ذلك في الاحداث البيئية ، تقييمات المهمة (العنصر 2) ينظر اليها في انها متغيرات او بناءات للواقع بدلاً من التسجيلات البسيطة للحقائق وهكذا فان الدافع الجوهري للمهمة (السلوك لاحقاً) يؤكد انها لا تتأثر بالأحداث الخارجية فحسب بل ايضا بالطريقة التي تفسر بها تلك الاحداث يتم اضافة عنصرين داخلين للأنموذج (العنصر 4,5) للمساعدة في تفسير الاختلافات في بناء تقييمات المهمة، التقييمات الشاملة (العنصر 4) هي المعتقدات العامة للفرد عن الاثر، الكفاءة ، الهدف والاختيار هذه المعتقدات اكثر تجريداً وهي في النقيض من التقييمات المحددة في (العنصر 2) التي تحفز سلوك الفرد في حالة مهمة ما ، كما مبين في الأنموذج من المفترض تكامل التقييمات الشاملة والظرفية بعضهما البعض بالرغم من ان التقييمات الشاملة هي اعمامات استقرائية اكثر من التقييمات الماضية للمهمة ومن ثم فأنها تشكل تراكم معلومات لدى الفرد عن العوامل المؤثرة تتشكل مع مرور الوقت عن طريق تقييمات الفرد لتأثيره في مهام محددة ، وفي المقابل تتشكل تقييمات المهام بشكل استنتاجي جزئياً عن طريق التقييمات الشاملة للفرد وهذا يعني أنه عندما تكون المعلومات المتاحة فيها غموض عند تفسير



الشكل (2) الأنموذج الادراكي للتمكين

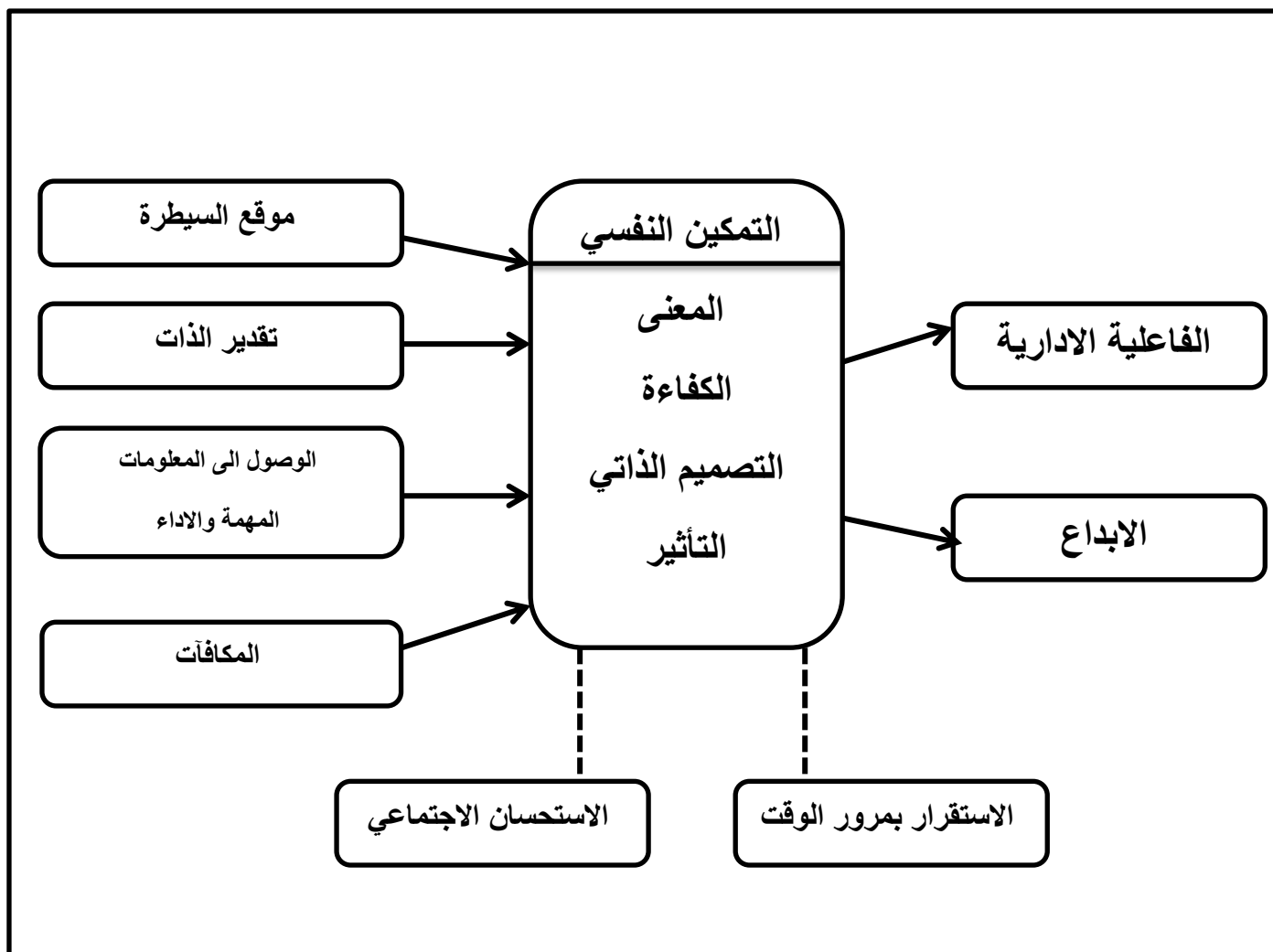
Source: Thomas, K. W. & Velthouse, B. A.(1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, 1990, Vol. 15 No. 4, P.670.

الأحداث، يميل الفرد إلى إجراء تقييمات المهمة التي تتفق مع تجربتها السابقة ، الانماط التفسيرية (العنصر5) هي الميول المتعلقة بالمعالجة الفردية للأحداث وتضيف هذه المعالجة معلومات ذاتية تتعلق بالتقييم (Evaluation)، الاسناد (Attribution) والتصور (Envisioning) ولكل نمط معين لأداء عملية ما تأثير مباشر في تقييم الفرد للمهمة ، وبسبب دورها الرئيسي في الدورة التحفيزية كما لوحظ فان الانماط التفسيرية تحدد الطريقة التي يمكن للأفراد عن طريقها تمكين او أضعاف انفسهم او انشاء دورات لتحفي الذات او اضعافها ، تداخلات التمكين (العنصر6) يقدم طرائقاً للتأثير في المتغيرات بالأنموذج لزيادة تقييمات الافراد للمهمة (فضلاً عن زيادة تدريجية في التقييمات الشاملة) ، يتم تحديد استراتيجيات عاملة للتدخلات، الاولى تغير الاحداث البيئية التي يقوم الفرد في

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

اساسها بتقييمات المهمة ، الثانية تغير الانماط الفردية التي تفسر تلك الاحداث ، وبناء في ما تقدم من توضيح للأنموذج فانه يحاول تحديد العمليات التفسيرية الرئيس التي تدخل التنوع في ادراك الافراد وللقيام بذلك فانه يضيف مجموعة جديدة جذرياً من المتغيرات المستقلة للسلوك التنظيمي مثل الانماط التفسيرية التي تعمل جنباً الى جنب مع مجموعة من المتغيرات الموضوعية في بيئة الفرد والتي من المفترض ان يكون لها تأثير اضافي في تقييمات الفرد للمهمة ومن ثم في تمكينهم (Thomas & Velthouse,1990:668-669) .

دعا (Thomas & Velthouse ,1990) إلى البحث عن وجهات نظر بديلة للتمكين تميز بين الصفات الظرفية (مثل ممارسات الإدارة) والإدراك الوظيفي الحالي لتلك الصفات مثل التمكين النفسي وبالمثل بين (Conger & Kanungo ,1988) بأن ممارسات الإدارة ليست سوى مجموعة واحدة من الشروط وأن تلك الممارسات قد تمكن الموظفين ولكنها لن تفعل ذلك بالضرورة وحتى وقت قريب (قبل عام 1995) لم يجر سوى القليل من البحوث من منظور فردي بشأن التمكين مع التركيز في التجربة النفسية للتمكين (Spreitzer's,1995:1443) ، الامر الذي دفع (Spreitzer's,1995) للدراسة التمكين النفسي في مكان العمل من أذ الابعاد وقياس تلك الابعاد ومدى صلاحيتها عن طريق أنموذج يحمل اسم (الشبكة الاسمية الجزئية للتمكين النفسي في مكان العمل) كما هو مبين في الشكل (3) يتكون الأنموذج من مجموعة من المتغيرات الاساسية مثل اسبقيات التمكين النفسي أذ اقترح سمتين شخصيتين هما احترام الذات (Self-Esteem) وموقع السيطرة (Locus of Control) لتكون سوابق للتمكين لأنها تشكل كيف يرى الافراد انفسهم فيما يتعلق ببيئة العمل الخاص بهم وباقتراض ان سياق العمل يؤثر في شعور الفرد بالتمكين وايضاً اقترح ممارسات ادارية اخرى كسوابق للتمكين مثل مشاركة المعلومات (Information Sharing) و هيكل المكافآت (Structure of Rewards) يحتاج الفرد الى معلومات عن المهمة والاداء ، معلومات عن المهمة هي سابقة مهمة للتمكين لأنها تساعد في خلق شعور بالمعنى والغرض ، وفيما يتعلق بالمعلومات عن الأداء يحتاج الافراد إلى فهم مدى أداء وحدات عملهم من أجل اتخاذ القرارات والتأثير عليها للحفاظ في الأداء وتحسينه في المستقبل معلومات الأداء أمر أساسي لتعزيز الشعور بالكفاءة والاعتقاد بإضافة قيمة للمنظمة ، بين (Spreitzer's,1995:1448) ان المكافآت الفردية القائمة في الأداء مهمة للتمكين وتعزز حوافزه الفردية عن طريق(١) الاعتراف بالكفاءات الشخصية وتعزيزها (٢) تزويد الأفراد بحوافز للمشاركة في عمليات صنع القرار في العمل والتأثير فيها ، سوابق التمكين المذكورة أنفاً لكل متغير منه يؤثر بشكل أو باخر في التمكين النفسي وبصورة ادق فأنها تؤثر في ادراك الافراد في تقييم المهمة من حيث (المعنى ، الكفاءة ، التصميم الذاتي و التأثير) التي عددها



الشكل (3) الشبكة الجزئية الاسمية للتمكين النفسي في مكان العمل

Source: Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, Vol.38 No.5, pp.1442-1465.

(Spreitzer's,1995) بانها الابعاد الحاسمة المكونة للتمكين النفسي معتمدا بذلك في دراسة (Thomas & Velthouse ,1990) التي عبر عنها " بالعناصر الادراكية للتمكين "، وهنالك عدد من النتائج (Consequences) السلوكيات التي من المحتمل ان تحصل في حالة تمكين الافراد نفسياً مثل الفاعلية الادارية (Managerial Effectiveness) والابداع (Innovative)، ان التمكين يزيد من التركيز والمبادرة والمرونة (Thomas & Velthouse, 1990) ومن ثم يزيد من الفاعلية الادارية وكذلك من الممكن ان يكون الافراد الذين يحصلون في تمكين معين ينتج عنهم سلوك ابداعي، وتمثل هذه التنبؤات شبكة اسمية جزئية للبناء ويعتقد أن المتغيرات المدرجة هي الشخصية الرئيس

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

والسوابق السياقية و النتائج الفردية للتمكين النفسي من المرجح أن تنطوي في عدد من العلاقات المتبادلة وتتفق هذه العلاقات مع الحتمية التبادلية الثلاثية التي اقترحها (Bandura's,1989) إذ ينظر إلى البيئة الخارجية والعوامل الإدراكية والسلوكيات في أنها تعزز بعضها بعضا (Spreitzer's,1995:1450) ، ويعد (Spreitzer) من الباحثين الرواد فيما يتعلق بتوضيح مفهوم التمكين ودراستها مع متغيرات ادارية وسلوكية ضمن بيئات عمل مختلفة ، اذ قدم اطروحة لدكتوراه عام (1992) درس فيها ديناميكيات التمكين الفردي في مكان العمل، بعد ذلك اثبت وبالاعتماد في الدراسات السابقة وبشكل قوي ابعاد التمكين النفسي وذلك عام (1995) ، ثم بحث عام (1996) خصائص الهيكلية الاجتماعية للتمكين وهي دراسة تتعلق بتحديد محتوى وطبيعية وخصائص بيئة التمكين المناسبة (Spreitzer,1996)، واختبر ايضاً عام (1997) مع زملائه قابلية التمكين النفسي في تحقيق الرضا وتقليل الاجهاد الذي يتعرض له العاملون (Spreitzer et al,1997)، وفي عام (1999) امتد البحث عن قابلية التمكين الى دراسة دور التمكين النفسي في القيادة وبشكل خاص القيادة الموجه نحو التغيير (Spreitzer et al,1997) .

ونلاحظ ان الدراسات التي اجريت لبحث التكامل ما بين النهجين الهيكلي والنفسي للتمكين قليلة جداً في سبيل المثال دراسة (Laschinger et al., 2001) التي بينت ان التمكين النفسي يمكن عده نتيجة للتمكين الهيكلي وكذلك دراسة (Seibert et al ., 2004 :332) التي ربطت بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي وجدت ان التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين مناخ التمكين والاداء الوظيفي الفردي والرضا الوظيفي ، فضلاً عن المدخل الهيكلي والنفسي لدراسة التمكين حدد الباحثون أمثال (Kuokkanen & Leino-Kilpi, 2000 ; Menon, 2001) **مدخلاً ثالثاً** لدراسة و فهم التمكين يعرف بالتمكين القيادي (**Leadership Empowerment**) هذا المدخل وفق راي الباحثين (Spreitzer, 1995; Konczak et al ., 2000 ; Van Dierendonck & Dijkstra, 2012) ينطوي في تصورات العاملين عن سلوك قادتهم الذي يمكنهم من المشاركة في مستويات أعلى من صنع القرار ما يتيح لهم فرصة اتخاذ المخاطرة المحسوبة عن طريق تطبيق التفكير المبتكر او حل المشكلات (Bester et al ., 2015 : 2) ، وفقاً الى (Cunningham et al., 1996) يصبح العاملون الممكنون قادرين في حل المشاكل بشكل فعال ويسهمون في تخطيط وتنفيذ المهام لذلك يجب ان تحظى السلوكيات التي يستخدمها القادة في المنظمة بالاهتمام او الانتباه (Schalkwyk et al , 2010 :2)، ويرى (Arnold et al., 2000) انه في الرغم من العمل النظري الموسع عن أهمية ممارسات التمكين والهيكل بصورة عامة مع ذلك لا يزال نادراً، إذ وجود عمل تجريبي يحدد طبيعة وسلوكيات المحددة للقيادة ومهارات الادارة المطلوبة في السياقات الممكنة وبناءً على ذلك قدم (Arnold et al.,)

(2000) وزملائه بناء لما يعرف بسلوك التمكين القيادي (**Leadership Empowerment Behavior**) ليمثل الأدوار والمسؤوليات الفريدة للقائد في سياقات العمل الممكنة ، اذ يمكن القول ان سلوك التمكين القيادي عنصر اساس في التمكين الهيكلي اذ أن هذا المفهوم يوضح أهمية القائد في تشكيل هياكل المنظمة (Dewettinck & Ameijde , 2011 : 285).

ثانيا :- تعريف سلوك التمكين القيادي والمصطلحات ذات العلاقة.

عند استعراض الاصل اللغوي لمفهوم التمكين نجده يعني مكن (تمكيناً) من الشيء جعل لها سلطاناً ومقدرة ، أمكن فلاناً أي سهل له ويسر لها فعله (المنجد ، ١٩٧٣ : ١١١)، وكذلك يعرف قاموس (Merriam Webster's Dictionary) التمكين كفعل بالتفويض او الإذن او اعطاء السلطة القانونية لشخص ما، اما مفهوم التمكين في الفكر الاداري وفق الباحثين فازداد الاهتمام به منذ اواخر القرن العشرين كأحد ابعاد فلسفة الادارة الحديثة عن طريق تعزيز قدرات العاملين ضمن اطار من الشفافية والوضوح وصولاً الى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية التي تنشدها منظماتهم وكذلك التركيز في الانسان وحاجاته المختلفة كونه كائن عاطفي له مجموعة من المشاعر والعواطف والانفعالات والتي يجب فهمها والعمل في اشباعها (نجم ، ٢٠١٣ : ٦٣١) ، اذ قام ممارسو الأعمال (امثال Block, 1987; Byham, 1988; Kizilos, 1990; Ford & Fottler, 1995; Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990) في مجال التنظيم بتبني مفاهيم التمكين في مكان العمل الا انه ولوقت قريب، تفتقر الأدبيات إلى توافق في الآراء على تعريف أو تفعيل التمكين في مكان العمل (Spreitzer et al,1997:679)، اذ تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين بوصفه فلسفة ادارية تقوم في منهج الادارة المفتوحة فمن المختصين من نظر اليه في انه وسيلة من وسائل الادارة الحديثة ومنهم من عدّ التمكين ممارسات تشجع الافراد في تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات ومنهم من عده مثل (صالح & المبيضين ، ٢٠١٧) النقل المراقب للسلطة من الادارة الى العاملون لتحقيق مصالحها في المدى البعيد (أبراهيم ، ٢٠١٧ : ٣٥٠) ، الجدول (2) يوضح وجهات النظر المختلفة بشأن التمكين ، وعن طريق الاطلاع في الادبيات ذات العلاقة والتعاريف الواردة في الجدول يمكن القول ان مفهوم التمكين هو بناء ناشئ وفق ما وضح (Conger & Kanungo,1988:471-473) يستخدمه المنظرون لشرح الفاعلية التنظيمية وقد استخدم هذا البناء أيضا في نطاق واسع من لدن علماء اجتماع وبسبب انتشار شعبية التمكين نعتقد أنها تتطلب فحصا نقديا ، وبذلك نستخلص الافكار الاتية عن مفهوم التمكين :-

الجدول (2) بعض تعريفات التمكين

السنة	الباحث	التعريف	المصدر
1987	Carlzon	عدم القيام بالأشياء في اساس القوانين الجامدة بحيث ينظر اصحاب التمكين الى القوانين في انها وسائل مرنة لتطبيق غايات المؤسسة واهدافها.	(محمد ، ٢٠١٣ ، ٣٨٦)
1988	Conger & Kanungo	كعملية لتعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين اعضاء المنظمة عن طريق تحديد الظروف التي تعزز العجز والعمل في ازلتها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنيات غير الرسمية التي توفر معلومات كفاءة.	(Conger & Kanungo, 1988:474)
1994	Cook	ظاهرة اجتماعية تتعلق بنماذج السلوك والمرونة.	(لطيف & عبد الجبار ، ٢٠١٥ : ٥٨)
1995	Spreitzer's	بانها زيادة الدوافع الجوهرية المهمة التي تتجلى في مجموعة من أربع إدراكات تعكس توجه الفرد لدوره في العمل: الكفاءة والتأثير والمعنى والتوجه الذاتي.	(Spreitzer's, 1995:1443)
1996	Blanchard	فلسفة ادارية حديثة تركز في الاهتمام بالعاملين في الخطوط الاشرافية للمنظمة بسبب علاقاتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الامر الذي يقتضي تمكينهم لفتح لهم التصرف في المواقف الجوهرية التي تعكس استغلال فرص بيئية محتملة وبالكيفية التي تتشابه مع تصرفات ادارة المنظمة ومالكها	(الياسري & محمد ، ٢٠٠٧ : ١٠)
2000	Mcshane & Glnow	الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية (Self-Efficiency) التي تنبثق عندما يمنح الافراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها.	(الياسري & محمد ، ٢٠٠٧ : ١١)
2003	Manuela & Bruce	هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار.	(ابو سالم ، ٢٠١٦ : ٤٠١)

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

(Leach et al .,2003: 28)	انه ممارسة أو مجموعة من الممارسات التي تنطوي في تفويض المسؤولية إلى أسفل التسلسل الهرمي من أجل إعطاء الموظفين سلطة صنع القرار المتدرج فيما يتعلق بتنفيذ مهام العمل الأساسية .	Leach et al.,	2003
(ابو سالم ، ٢٠١٦ : ٤٠١)	أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد في استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات ما يحفز في الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد في تطوير المنظمات ماديًا ومعنويًا	حسن	2004
(Tjeku,2006:28)	عملية نشاطية ، تشاركية يكتسب عن طريقها الافراد والمنظمات والمجتمعات مزيداً من السيطرة و الفاعلية والعدالة الاجتماعية .	Peterson & Zimmerman	2004
(ابو سالم ، ٢٠١٦ : ٤٠١)	توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات عن طريق شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة	Carole	2006
(ابو سالم ، ٢٠١٦ : ٤٠١)	إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد في صنع القرارات يوماً بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا	Darligton	2007
(اللوزي ، ٢٠٠٨ : ٢٥٦)	اندماج الافراد في كل خطوة من العملية الانتاجية .	اللوزي	2008
(فيحان & العامري، ٢٠١٦ : ٧٥)	حالة ذهنية فالعامل الذي لديها الحالة الذهنية من التمكين يواجه الاحاسيس الاتية : - الاحساس بالسيطرة في العمل المراد انجازه . - الاحساس بمعرفة نطاق العمل المراد انجازه .	Ongori	2009

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

	<ul style="list-style-type: none"> - المسؤولية عن مخرجات العمل في المنظمة . - الاحساس بالمسؤولية المشتركة عن الاداء لوحدة الاعمال . - الاحساس بحق المكافأة المستندة الى الاساس الفردي والجماعي . 		
(الحدراوي ، ٢٠١٠ : ١٧٤)	عملية تأهيل العاملون في تحديد اهداف عملهم الشخصي ومسؤولية انجازه واتخاذ القرارات في مجال معالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في اطار المسؤولية المنوطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الادارية العليا فضلاً عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل.	الحدراوي	2010
(جلاب ، ٢٠١٣ : ٢٤)	يهتم بعملية منح السلطة للأفراد والعمل في تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة باعمالهم دون الرجوع الى المستويات العليا الامر الذي ينعكس بصورة او باخر في فاعلية منظماتهم	جلاب	2013
(حمادي & خلف ، ٢٠١٦ : ١١٣)	فلسفة اعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار الى مجموعة او افراد في المستويات الدنيا من المؤسسة لديهم المهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة لاطلاق طاقاتهم وابداعاتهم عن طريق التدريب والدعم العاطفي بالاعتماد في تهيئة بيئة المؤسسة ليشعروا بقدرتهم في اتخاذ القرارات وتطوير تقنهم بانفسهم و بالآخرين مع التمتع بقدر عال من الحرية في العمل لتحقيق نتائج يحاسبون عليها .	تلخوخ	2014

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد في الادبيات المتعلقة بالموضوع .

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

عن طريق ملاحظة التعريفات المتنوعة في الجدول (2) و تفحص المساهمات السابقة في مفهوم التمكين يمكن لنا تلخيص تلك التعريفات كالآتي :-

١- بين (Spreitzer,1996:484) ان مفاهيم التمكين كانت ضمنية في البحث عن الاغتراب **Alienation** (Seeman, 1959) ، والمشاركة **Participation** (Lawler, 1992) والاثراء الوظيفي **Job Enrichment** (Hackman & Oldham, 1980) وبذلك فان مفاهيم التمكين تستمد من نظريات الادارة التشاركية و احتواء العاملين (**Employee Involvement**) ، نظريات الادارة التشاركية تشير الى ان القادة يتقاسمون صنع القرار مع العاملون لتعزيز الاداء والرضا الوظيفي وتؤكد نظريات احتواء العاملين في السلطة المتتالية، المعلومات، المكافآت والتدريب إلى أدنى مستوى ممكن في التسلسل الهرمي التنظيمي لزيادة تقدير العاملين (Bowen & Lawler, 1992; Lawler, 1992) ، فيما بعد وبفضل الدراسات التي قدمها كل من (Conger & Kanungo, 1988) ، (Velthouse & Thomas, 1990) لم يعد التمكين مفهوماً ضمنياً في المتغيرات الأخرى وانما اصبح بناء يمتلك التصور والمقاييس الخاصة به .

٢- بسبب النظر الى التمكين من وجهة نظر نقل السلطة وتقاسم الموارد نجد ان معظم الادبيات الادارية بشأن التمكين تتناول تقنيات الادارة التشاركية مثل الادارة بالأهداف وحلقات الجودة وتحديد الاهداف من قبل المرؤوسين كوسيلة لتقاسم السلطة او تفويض السلطة ، في كثير من الحالات افترض الباحثون أن التمكين هو نفسه تفويض السلطة أو تقاسمها أو مشاركتها مع المرؤوسين واغلب الباحثين يفضلون استخدام التمكين بمعنى التفويض وليس بمعنى التمكين وهذا التفضيل ادى في اغلب الاحيان الى دمج المعاني وعلاقتهم مع بعضهم البعض بشكل غير واضح في سبيل المثال يرى (Whetten & Cameron, 1984) ان سلطة السيطرة في الموارد المحدودة كدليل في الكفاءة الشخصية وبالمثل عد (Likewise & Neilsen ,1986) التمكين هو إعطاء الموارد الى المرؤوسين وزيادة شعورهم بقيمتهم الذاتية ، ويبدو أن (Conger & Kanungo,1988:471-473) لا يوافق في هذه النظرة الى مفهوم التمكين وهو يتسأل ضمن جملة من التساؤلات هل تقاسم السلطة والموارد مع المرؤوسين يمكنهم تلقائياً ؟ وهو يرى ان تفويض السلطة او تقاسم الموارد ليس سواء مجموعة واحدة من الشروط التي قد تمكن (ولكن ليس بالضرورة) المرؤوسين وعملية تفويض السلطة شديدة الانقسام من حيث نطاق استيعاب الطبيعة المعقدة للتمكين و يرى ان هنالك شروطاً معقدة للتمكين الى جانب التفويض او المشاركة (سيتم ذكره لاحقاً) لذلك قام باقتراح ضرورة النظر الى التمكين كبنية تحفيزية وعرف التمكين من جانب واحد وهو جانب الكفاءة الذاتية وايضا هنالك من الباحثين امثال (Burke, 1986; Neilsen, 1986 ; Macher, 1988; Liden, Wayne, Sparrowe)

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

نظروا الى مفهوم التمكين بشكل فردي بالاعتماد في التصميم الذاتي ، اما (& Bradway, 1993 (Thomas & Velthouse, 1990 ; Spreitzer, 1992;) اقترحوا ضرورة النظر الى التمكين كمفهوم متعدد الابعاد من مجموعة من الإدراكات الفردية تضم (المعنى ، الكفاءة الذاتية ، التصميم الذاتي والتأثير) تعكس توجهات الافراد في مكان العمل و التي عرفت بمصطلح التمكين النفسي وتم قبول هذا المفهوم المتعدد للتمكين في نطاق واسع في أدبيات الادارة لأنه يلتقط وجهات نظر متنوعة من باحثين مختلفين (Spreitzer et al.,1997:680-681)

٣- نلاحظ ان الدراسات المهمة ذات الصلة بالتمكين مثل (Conger & Kanungo 1988 ; Thomas & Velthouse, 1990) التي درست التمكين من أذ المنظور الكلي (التمكين الهيكلي) الذي يتناول الممارسات والسياسات الادارية المساعدة للقيام بعملية التمكين ، وكذلك دراسة التمكين من أذ المنظور الجزئي (التمكين النفسي) الذي يتضمن كيفية ادراك وتحفيز الافراد باتجاه عملية التمكين ، تلك الدراسات لم تركز بشكل كبير في دور سلوكيات القائد في عملية التمكين أي دراسة التمكين من منظور التمكين القيادي (**Leadership Empowerment**) وكما وضحنا سابقا ان هذا المنظور وفق اراء الباحثين امثال (Spreitzer, 1995; Konczak, Stelly & Trusty, 2000; Van Dierendonck & Dijkstra, 2012) ينطوي في تصورات العاملين عن سلوك قادتهم التي تمكنهم من المشاركة في مستوى افي من مستوى صنع القرار وتوفير الفرصة لهم لاتخاذ المخاطر المحسوبة عن طريق تطبيق التفكير المبتكر أو حل المشاكل (2 : Bester et al ., 2015) ويحتاج الافراد الى التمكين من قبل القادة من اجل القيام بعملهم بصورة تامة (Bartram & Casimir 6 : 2007) ، وبصورة عامة فان القيادة التمكينية حسب ما ذكر الباحثون (Strauss, 1963 ;Arnold et al., 2000 ; Ahearne et al., 2005 ; Sims et al., 2009; Amundsen & Martinsen, 2014) تشير الى عملية تقاسم السلطة وتخصيص المزيد من الاستقلالية والمسؤوليات للعاملين عن طريق مجموعة محددة من سلوكيات القائد التي تستلزم تعزيز معنى العمل وتزيد المشاركة في صنع القرار والتعبير عن الثقة بالأداء العالي وتوفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية (Cheong et al., 2016:2) .

و يعد (Hui,1994) اول من استخدم مصطلح سلوكيات التمكين القيادي (وفق اطلاع الباحث) في اطروحة دكتوراه غير منشورة بحث فيها تأثير سلوكيات التمكين القيادي في اداء العمل الاضافي وكذلك اختبار امكانية توسيع للنماذج التمكين السابقة التي قدمها (Conger & Kanungo 1988 ; Thomas & Velthouse, 1990) ، وقد وجد ان سلوكيات التمكين القيادي لها تأثير مباشر وغير مباشر في اداء العاملون (Havaei et al ., 2014 : 277) ، وتصور (Arnold et al., 2000 :

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

(254) سلوك التمكين القيادي بانه قدرة القادة في تفويض السلطة الى العاملين، المساءلة عن النتائج ، تشجيع التوجه الذاتي في صنع القرارات ، مشاركة وتعزيز تطوير المهارات وتدريب العاملين من اجل اداء عملهم بطريقة مبتكرة ، ويقترح (Tjeku,2006:25) تعريفاً لسلوك التمكين القيادي وهو السلوكيات التي يجب أن يكون فيها نقل تدريجي للسلطة والموارد والاستقلالية والمسؤولية من قائد مختص يمكنه تدريب المرؤوسين وخلق مساحة للمرؤوسين والنمو عن طريق السماح بالقرار التشاركي ويجب أن ينظر إليه بعده أنموذجاً يحتذى به وأن يتم رؤيته من قبل مرؤوسيه وأن يكون قادراً في السماح للمرؤوسين بقبول المساءلة عن حكمهم وتقديرهم ، يعرف باحثون آخرون التسهيلات أذ يتصور العاملون قادتهم للسماح لهم بالتحكم الذاتي ، الادارة الذاتية والقيادة الذاتية (Vecchio et al., 2010 ; MacPhee et al., 2014) سلوكيات القائد التمكيني كنوع من (2 : 2015) ، ويقترح الباحث ان يجمع مفهوم سلوك التمكين القيادي بين التمكين الهيكلية والنفسية فضلاً عن التمكين القيادي كأساس في انجاح تمكين العاملين.

ثالثاً :- أهمية سلوك التمكين القيادي في الفكر الاداري .

في دراستهم المتعمقة عن مشاركة الموظفين التي أجريت بين (1989-1991) نادرا ما اشار (Marchington) وزملاؤه الى التمكين سواء كممارسة يمكن تحديدها أو في شكل مزيج من عناصر المشاركة اذ كان مفهوم التمكين غير معلى وغير مرئي تقريبا ومع ذلك فقد أصبح لكلمة التمكين ضجة كبيرة (buzz-word) في الادارة مع خصائص سحرية لتأمين الحلقة المفقودة بين التزام الموظف والأداء التنظيمي في المستويات الدنيا من المنظمة (Cunningham et al., 1996:143) ، يرى (Perkins, 1995) ان الاهتمام بالبحوث المتعلقة بالتمكين قد زاد بشكل كبير وان التمكين قد اصبح هيكلاً حيوياً لفهم تطور الافراد والمنظمات (Tjeku,2006:6) ، ان الاهتمام المتزايد بمفهوم التمكين والممارسات الادارية ذات الصلة بين الباحثين والممارسين أمثال (McClelland, 1975; Kanter,) (Block, 1987 ; Neilsen, 1986 ; Burke, 1986 ; Bennis & Nanus, 1985; 1979) يرجع الى عدد من الاسباب (Conger & Kanungo, 1988 :471) :

١- الدراسات عن مهارات القيادة والادارة (Bennis & Nanus, 1985; Kanter, 1979,)

(1983; McClelland, 1975) اشارت ان ممارسات تمكين المرؤوسين هي عنصر رئيسي

في الفعالية الادارية التنظيمية .

٢- تحليل السلطة والسيطرة داخل المنظمات (Kanter, 1979;Tannenbaum, 1968) والذي

يقترح ان مجموع الاشكال الانتاجية للسلطة التنظيمية و الفاعلية تنمو مع تقاسم الرؤساء للسلطة

والسيطرة مع المرؤوسين .

٣- تشير التجارب في بناء الفرق داخل المنظمات الى ان تقنيات التمكين تؤدي دوراً حاسماً في

تطوير الفرق وصيانتها (Beckhard, 1969; Neilsen, 1986) .

وكذلك يرى بعض الباحثين والممارسين التمكين كأداة لتشجيع العاملين في التفكير بأنفسهم فيما

يتعلق بمتطلبات الوظيفة وتجاوز الى ما هو افي مما يقال لهم (Laschinger et al .,2004:527) ،

ويمثل تمكين العاملين استراتيجية قيادية للتوجيه الذاتي للعاملين وهناك العديد من الفوائد جراء التمكين

التي تعزز التوجه الذاتي منها **اولا** ، ان العاملين الممكّنين هم اقل عرضة للتعرض الى المخاطر وهم

اكثر استعداداً لتقديم حلول اكثر جرأة ، **ثانياً** ، عندما يمنح العاملون مزيداً من السلطة والاستقلالية

والمرونة سوف يصبح لديهم تشجيع في ان يكونوا اكثر ابتكاراً وابداعاً ، **ثالثاً**، في اطار برنامج

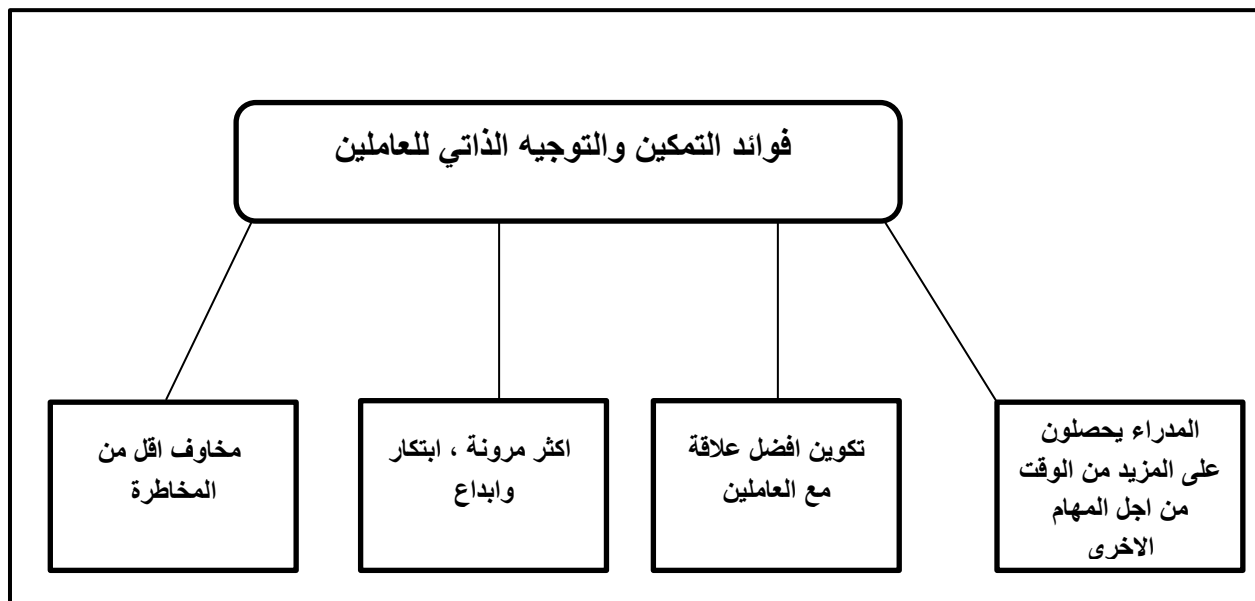
التمكين يعمل المديرين والعاملين معاً كفريق واحد، **رابعاً** ، عندما يتحمل العاملون مسؤولية اكبر

يصبح لدى المديرين المزيد من الوقت للتعامل مع المهام الاخرى المسؤولون عنها، و يرى (Eylon)

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

(Herman, 1999) تمكين العاملين يوفر للمديرين الوقت و حرية تخصيص وقتهم للمسائل الاستراتيجية (Mare, 2007:3) ، ويمكن تصوير هذه الفوائد عن طريق الشكل (4)، ويعتقد الباحثون أمثال (Forrester, 2000; Spreitzer, 1995, 1996) أن التمكين يطلق العنان لإمكانات الموظفين وتعزيز دوافعهم والسماح لهم أن يكونوا أكثر قابلية للتكيف وتقبل لبيئتهم وتقليل العقبات البيروقراطية التي تبطئ الاستجابة (Ahearne et al., 2005: 945) ، وبالمقابل يرى (الهوري ، ٢٠١٠) ان هنالك اسباباً عدة تدفع المؤسسات الادارية الى تبني فلسفة التمكين الاداري ومن اهمها ما يأتي (فيحان & العامري، ٢٠١٦ : ٧٦) :

١. استثمار الوقت لاتخاذ القرارات بسرعة .
٢. تنمية القدرات الابداعية للعاملين.
٣. الاستثمار الامثل لجميع الموارد المتاحة لا سيما الموارد البشرية للتطوير والمنافسة.
٤. عدم انشغال الادارة بالأمر الروتينية وتركيزها في القضايا الاستراتيجية .
٥. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
٦. اعطاء العاملين مسؤوليات اكبر وتمكينهم من اكتساب احساس اكبر في انجاز عملهم .



شكل (4) فوائد العاملين الممكّنين

Source: Pamela R. Johnson , **Brains, Heart and Courage Keys to Empowerment and Self-directed Leadership** , Journal of Managerial Psychology, Vol. 9 No. 2,1994, pp. 17-21.

وقد اظهرت الدراسات السابقة مثل (Arnold, Rhoades, & Drasgow, 2000; e.g., (Arad, Pearce et al., 2003; Tekleab et al., 2008; Amundsen & Martinsen, 2014

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

ان القيادة التمكينية شكل مميز من اشكال القيادة مقارنة بأنواع القيادة الاخرى مثل القيادة التوجيهية ، القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية و تبادلية القائد – العضو (Amundsen & Martinsen , 2015 : 2) ، وهذا ما اكده الباحثون (Pearce et al., 2003; Houghton & Yoho, 2005) ان القيادة التمكينية تهدف إلى التطوير الذاتي الذي يشجع سلوكيات الموظفين مثل سلوكيات القيادة الذاتية وتحديد الأهداف التشاركية والعمل الجماعي (Dewettinck & van Ameijde,2011:287)، والقيادة التمكينية في جوهرها لها تأثير في سياقات عمل العاملين وهي قادرة في تزويدهم بكل مصادر العمل الضرورية وكذلك تحريك سلوكياتهم ، وبذلك من الممكن ان تعزز قدرات العاملين في الازدهار عن طريق (Li et al ., 2016:737) :

١- تشجيع العاملين في المشاركة في صنع القرار و أزاله بعض القيود التنظيمية ما يسمح لهم بالحصول على سلطة أعلى نسبياً في اتخاذ القرار والاستقلالية وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتنفيذ الاجراءات في الوقت المناسب .

٢- تعزز المشاركة النشطة في العمل التنظيمي والذي من الممكن ان يحسن حيوية العمل و دوافع التعلم .

٣- فضلاً عن ذلك القيادة التمكينية تؤكد في اهمية العمل وتعبر عن ثققتها في قابليات العاملين فانه يزيد من مشاركتهم في الوظائف وكذلك الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين .

وبالحديث عن دور القادة لا يمكن التوقع من العاملين تحمل مسؤوليات وظيفية جديدة وسلطة دون قدر كبير من التوجيه والدعم من قاداتهم ، ادركت أدبيات الادارة والقيادة (Conger & Kanungo, 1988 ;Rhoades, & Drasgow, 2000 ; Pearce & Sims, 2002 ; Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Sims, Faraj, & Yun, 2009 ; Arnold, Arad, Lorinkova et al., 2013; Martin et al., 2013) وبشكل مستمر الدور المهم الذي يؤديه القائد بالتأثير في تمكين العاملين وبذلك اوضح (Yun, Cox, & Sims, 2006) ان تمكين القادة يحفز العاملين للخروج من العمليات غير النشطة و يجعلهم يتحملون المخاطر ويعززون مسؤوليتهم الذاتية ما يجعلهم مسؤولين عن نتائجهم (Cheong et al., 2016:1) ، ان تمكين القادة يوفر للموظفين المزيد من الاستقلالية والسلطة والمسؤولية والدعم التطويري ، مما يؤدي بالمرؤوسين (Amundsen & Martinsen, 2010; Zhang & Bartol, 2014) إلى العمل بشكل مستقل، مع زيادة مشاعر الكفاءة، التوجه الذاتي ، الهدف والتأثير (Kim& Beehr, 2017:1) ، ويبين (Ahearne et al., 2005) ان تمكين القادة يظهر أربعة أنواع من السلوكيات هي: (أ) التأكيد في أهمية العمل، (ب) المشاركة في صنع القرار؛ (ج) نقل الثقة بأن الأداء سيكون ممتازا (د) إزالة أي قيود بيروقراطية (Gyu et al ., 2017)

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

4:) ، وبذلك إذا كان القادة قادرين في تمكين موظفيهم فإن الفوائد سوف تعود لكل من المنظمة والعاملون عن طريق تحسن الأداء الاقتصادي، وخفض دور الصراع (Greasley et al ., 2008) ، وزيادة الالتزام واتخاذ قرارات افضل ومستوى مرتفع من الرضا الوظيفي (Ergeneli et al ., 2006; Yukl & Becker, 2006) ، وانخفاض النية في الدوران (Mare, 2007)؛ وممارسات التمكين قد تخلق قوى عاملة تشعر بالرضا والانغماس (Grego, 2006; Spence-Laschinger) وكذلك بين كل من (Albrecht & Andreetta, 2010), (Mare ,2007), (& Wong, 2006) (Tjosvold & Sun ,2010) في دراستهم أن العاملين يشعرون بقدر أكبر من التمكين عندما ينظرون إلى قادتهم أن يكون لديهم أسلوب القيادة التمكينية (2: Klerk , 2013) .

وفقا الى (Johnson,1994) فان سلوك التمكين القيادي يؤدي إلى خلق بيئة تعزز النجاح إذ يتم تمكين الموظفين عن طريق اعطاء مسؤولية أكبر وسلطة اتخاذ القرار والمعلومات، والتغذية العكسية فضلاً عن التحفيز والدعم والتشجيع (2: Schalkwyk et al ., 2010) وكذلك فان سلوك التمكين القيادي قد يؤدي الى التطور الشخصي للعاملين لان العملية برمتها وفق مايرى (Eylon &Herman, 1999) تزيد من شعور العاملين بالثقة والسيطرة داخل انفسهم ومنظمتهم (Mare, 2007:29) ، وتوصل (Dewettinck & van Ameijde,2011:300) في الدراسة التي قام بها الى أن تمكين الموظفين عن طريق سلوك التمكين القيادي هو خيار قيم لزيادة رضا الموظفين في خط المواجهة الوظيفي والالتزام العاطفي وعزمهم في البقاء في المنظمة بل وأكثر من ذلك يقوم سلوك التمكين القيادي بتوجيه سلوك القادة في التصرف بطرق أكثر فاعلية مثل (صنع القرار التشاركي، التدريب، والاهتمام والتفاعل مع الفريق) ، يمكن القول ان سلوك التمكين القيادي تكمن اهميته عن طريق المرونة الكبيرة التي يتمتع بها (كمتغير) في علاقته وتأثيره في الكثير من المتغيرات الادارية والسلوكية في سبيل المثال تأثيره في اداء فرق العمل (Arnold et al., 2000)، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Konczak et al., 2000) ، الامن الوظيفي والتمكين النفسي (Tjeku,2006) ، وكذلك تأثيره في رغبة العاملين في ترك العمل (Mare, 2007) ، و يعد ايضا كأسبقيات للانغماس الوظيفي (Schalkwyk et al , 2010 ; Kazi et al., 2017) ، وايضا تأثير سلوك التمكين القيادي في سلامة فريق العمل(Tong et al.,2015).

رابعاً:- ادارة سلوك التمكين القيادي في المنظمات.

واحدة من الطرائق التي يمكن للمنظمات عن طريقها تحسين الكفاءة والاداء هو تمكين موظفيها (Xue et al ., 2011 : 302) ، مع ذلك يحتاج تمكين العاملون في المنظمات الى ادارة دقيقة وهي عملية معقدة تتضمن ادارة الانشطة والممارسات وسلوكيات العاملون المختلفة والمتنوعة في الوقت نفسه ، لذلك نحتاج الى معرفة معلومات (كمدخلات) كثيرة من اجل ادارة عملية التمكين في سبيل المثال ، ما الخصائص التي يتمتع بها التمكين ؟ كيف ينظر او يدرك العاملون علمية التمكين ؟ وهل التمكين لجميع العاملون ام فئة محددة منهم ؟ امتلاك المديرين القابلية والاستعداد من اجل تمكين العاملين ؟ هل كل عمليات التمكين ايجابية وتحقق الاهداف التنظيمية؟ تأثير بيئة العمل على انجاح أو افضل عملية التمكين ؟ مسألة اخرى ما الوسائل التي يمكن عن طريقها تحفيز العاملون باتجاه تقبل عملية التمكين ؟

ذكر (Spreitzer's,1995:1445) مجموعة من الافتراضات بشأن توضيح مفهوم التمكين وهي ، اولاً التمكين ليس سمة شخصية دائمة قابلة للأعماح عبر الحالات بل بالأحرى مجموعة من الإدراكات التي تشكلها بيئة العمل وهكذا فإن التمكين يعكس انعكاس وتدفق تصورات الناس عن أنفسهم فيما يتعلق ببيئات عملهم. ثانياً، التمكين هو متغير مستمر يمكن عد العاملين أكثر أو أقل تمكيناً، بدلاً من ممكنين او لم يتم تمكينهم. ثالثاً، إن التمكين ليس هيكل عالمياً يمكن اعماحه عبر مواقف وأدوار الحياة المختلفة بل تحديداً مخصص بمجال العمل ، يمكن التفكير بالتمكين كفعل لتعزيز معتقدات الفرد وشعوره بالفاعلية، من أذ الجوهر فان التمكين ليس مجرد مجموعة من الاجراءات الخارجية فهي عملية تغيير المعتقدات الداخلية للعاملين (Conger ,1989 :18) .

ان ادراك العاملون لعملية التمكين يعتمد في ما يعرف **بنظرية الكفاءة الشخصية او الذاتية** التي تنص في ان الإجراءات النفسية أيا كان شكلها لها القابلية في تغير مستوى وقوة الكفاءة الشخصية ومن المفترض ان توقعات الكفاءة الشخصية تحدد فيما اذا كان الفرد يبدا في سلوك التكيف ومقدار الجهد الذي سوف يبذله ومتى سيتم الحفاظ عليه في مواجهة العقبات و الافادة من الخبرات (Bandura 191 : 1977) ، نحن نعلم من علم النفس ان الافراد يعتقدون بنفسيهم اقوياء عندما يشعرون بانهم قادرون على التعامل وبشكل كاف مع المطالب البيئية أي المواقف والاحداث والاشخاص الذين يواجههم ،وهم يشعرون بالعجز (انعدم التمكين) عندما يتعذر عليهم التعامل مع هذه المطالب أي ان أي ممارسة ادارية تزيد من احساس الفرد بالتوجه الذاتي سوف تجعل الفرد اكثر قوة (Conger ,1989 :18) ، لاحظ (Bandura ,1977) ان انخفاض الكفاءة الذاتية تؤدي بالعاملين الى تجنب المواقف التي

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

تتطلب المهارات ذات الصلة ويميل سلوك التجنب هذا بدوره إلى منع الفرد من مواجهة المخاوف وبناء الكفاءات وتحسين الكفاءة المدركة (Thomas & Velthouse,1990:672)، والشعور بالكفاءة الشخصية يختلف وفق انواع العاملون، افترض (Ford & Fottler ,2005 : 22) ان التمكين مسالة نسبية وليست مطلقة وهذا يشير الى المديرين بحاجة الى اصدار احكام بشأن العاملون من يتم تمكينه والى أي مدى، في كتابهم الأكثر مبيعا عن القيادة الموقفية (**Situational Leadership**)، يرى كل من (Hersey & Blanchard ,1982) أنه لا ينبغي إدارة جميع العاملون بالطريقة نفسها ، وقد اتفق (Blanchard,1985) مع هذا الرأي ويعتقد أن أولئك الذين هم في "مستويات تطوير " منخفضة يجب أن يداروا وفق سلوكيات "موجهة" و "مدربة"، في حين ينبغي أن يدار العاملون الذي في مستويات تطوير عالية بسلوكيات "مدعومة" و "مفوضة" ووفقا لهؤلاء المؤلفين، فإن الوضع (أي تجربة الموظف) ينبغي أن يؤثر في أسلوب الإدارة ويجب في المدير أن يتصرف كثيرا مثل مدرب رياضي محترف الذي يجب عليه تقييم كل لاعب في حدة وتحديد كيفية تدريب كل منهم في الواقع، يرى (Blanchard & Hersey) أن العاملون الأقل خبرة وأقل دراية قد يكونون أقل استعدادا في "أخذ الكرة والركض بها" عندما يستخدم المدير أسلوب التمكين الاداري (Ahearne et al.,2005:948) ، خلصت دراسة (Yukl & Fu ,1999) الموسعة التي اعتمدت في الدراسات الاستقصائية والمقابلات والتركيز في المجموعات ان المديرين يعطون التوبيخ للعاملين اصحاب الاختصاص بصورة اكبر من الاخرين لان هؤلاء يحققون الاهداف المهمة التي تكون مفضلة لدى المديرين (Zhang & Bartol , 2010 :110).

كذلك تؤثر بيئة العمل والمناخ التنظيمي في ادراك العاملين لعملية التمكين ، وعرف بعض الباحثين المناخ التنظيمي في أنه مجموعة من التصورات المشتركة عن السياسات والممارسات والإجراءات التي تكافئها المنظمة وتدعمها وتتوقعها ، وفي الرغم من أن المناخ يعكس المعتقدات الوصفية التي يمتلكها الأفراد فيما يتعلق بخصائص منظماتهم إلا أنه لا توجد بالضرورة مطابقة بين ممارسات إدارية محددة وتصورات الموظفين المناخية في سبيل المثال، في بعض الحالات يمكن عد نشر معلومات الأرباح والخسائر الفصلية في أنها ممارسة تمكينية بينما في حالات أخرى يمكن عدّها وسيلة لإضعاف مطالب الأجور للموظفين وبذلك تصورات المناخ أمر بالغ الأهمية لأنه، وفقا لهذا المنظور حسب ما يعتقد (James & Jones, 1974; Schneider, 2000) هو فهم الموظفين الخاص للوضع الذي يحرك مواقفهم وسلوكياتهم (Seibert et al ., 2004 :334) ، يرى (Zimmerman, 1995) لكي يشعر الأفراد بالتمكين يجب أن يكون لديهم وعي بالغ الأهمية لبيئتهم (Spreitzer's_{sb},1995:607)، و اقترح (Thomas & Velthouse ,1990) أن تكون الأحكام التي

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

يصدرها الأفراد بشأن الظروف التنظيمية الملحوظة تشكلها تفسيراتهم التي تتجاوز الواقع الذي يمكن التحقق منه ولكي يشعر الأفراد بالتمكين، يجب أن ينظروا إلى دور البيئة كدور محرر وليس مقيد ، في سبيل المثال قد تكون اللامركزية في تخصيص الموارد في الواقع الموضوعي ولكن إذا لم يتم إعلام العاملون أن هذه الموارد المتاحة لاستخدامها (الواقع الإدراكي)، ثم الوصول إلى الموارد لن يكون لها تأثير يذكر في مشاعر التمكين ومن ثم فإن تصورات الأفراد لبيئات العمل تشكل التمكين بدلا من بعض الواقع الموضوعي (Spreitzer,1996:486) ، وبذلك فان النقطة الاساسية في طبيعة القيادة الفعالة تختلف في البيئة الممكنة اكثر مما هو عليه في المنظمات التقليدية وبذلك قد يكون سلوك التمكين القيادي ذات صدى افضل مع بعض العاملين مقارنة بالآخرين .

جزء كبير من استشعار العاملين للتمكين يعتمد في سلوكيات القادة و المديرين، عرف (House & Dessler, 1974) القائد الداعم كشخص يقدم التوجيه والارشاد للعاملين ويعاملهم بشكل عادل ويعترف بان مدخلاتهم ذات قيمة (Srivastava et al., 2006 : 1241) ، بينما وضح (Chen et al., 2011) ان القادة ذات التمكين العالي يقومون بتفويض السلطة واشراك العاملين في صنع القرار والتشجيع في ادارة انفسهم في حين القادة ذات التمكين المنخفض يوفرون فرص محددة من استقلالية العاملين ويثبطون ادارتهم الذاتية ويكون لديهم مستويات منخفضة من الثقة في قدراتهم (Gkorezis 1032 : 2016)، وقد يتردد أحد القادة في تمكين المرؤوسين لأن التمكين يشكل سيطرة وحرية، مما يمكن الموظفين من القيام بالسلوكيات السيئة وكذلك الجيدة (Kim& Beehr, 2017:2)، وبعض الاحيان يشعر المديرون بالتهديد والاستياء اتجاه التغيير وفي مجال تمكين العاملين يواجه المديرون خسارة في السلطة التي حصلوا عليها من الترتيب الهرمي وليس الوضع الديمقراطي فضلا عن ذلك يحصل هنالك خلط بين المديرين عن كيفية تعبئة وتحفيز هؤلاء الموظفين الجدد لعملية التمكين وسيضطر المديرون إلى تفويض مزيد من المسؤولية إلى المستويات الدنيا؛ فإن هذا الوافد الجديد يشكل ضربة أخرى للسلطة الهرمية عندما يتم إعطاء الموظفين مسؤولية أكبر، يصبحون أكثر جرأة عن التحدث، وهم يتحدون السلطة ويبدون في خلق مصيرهم بنففسهم (Johnson , 1994: 18) ، يرى (Kanter) ان أولئك القادة الذين يشعرون بالأمان عن سلطتهم إلى الخارج ينظرون الى تمكين المرؤوسين ككسب بدلا من خسارة (Kanter,1979:73).

وقد اشار الباحثون الى ان القيادة الفعالة هي محرك مهم لنجاح تمكين المنظمات ، مع ذلك ليست كل عملية التمكين القيادي تكون ايجابية، اذ بين (Rappaport ,1987 : 130) الحاجة الى دراسة طبيعة الأوضاع التي يتم فيها تطوير التمكين أو تثبيطه ، ولسوء الحظ، فإن فوائد التمكين لا تتحقق دائما كما يعتقد (Ford & Fottler, 1995) ويبدو أن العوامل المثبطة تعزى إلى فشل التنفيذ أكثر ما

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

تعزى إلى التصميم (Ahearne et al.,2005:945) ، يرى (Forrester ,2000) ان السبب الرئيس في قصور مبادرات التمكين التنظيمي هو انها اتخذت منهجاً واحداً يناسب الجميع في مجال التمكين والذي يفشل في التفريق بين قدرات ورغبات العاملين (Zhang & Bartol , 2010 :110) ، وقد أظهرت بعض الدراسات أن نتائج التمكين القيادي قد تكون ضارة إذ كشفت بعض الدراسات السابقة ان التمكين القيادي قد يثير المقاومة (Maynard et al., 2007) وعدم اليقين في المهمة (Cordery et al., 2010) والذي بدوره قد يعيق الأداء الفردي والتنظيمي وترى هذه الدراسات أن تمكين القيادة قد لا يكون مفيداً دائماً، وأن المسؤوليات الإضافية والاستقلالية الناجمة عن برامج التمكين (مثل الإثراء الوظيفي وتعزيز المهارات) يمكن عدها أعباء من جانب بعض الأفراد (Humborstad et al 2014:247) ، قد اظهر بعض الباحثين (e.g. Oke et al., 2009) ان تأثير القيادة قد لا يكون قصة واحدة تناسب الجميع (Li & Zhang , 2016:1169) ، ومن اجل تجنب حالات الفشل في عملية تمكين العاملين قدم الباحثون عدداً من المقترحات والوسائل مثلاً حدد (Bandura, 1977 :195) بالاعتماد على ابحاثه في علم النفس اربع وسائل لتوفير المعلومات التمكينية للعاملين الاخرين هي :

١. بالاعتماد على الدعم العاطفي الايجابي المرتبط بالخبرة المصحوبة بالإجهاد والقلق .
٢. عن طريق كلمات التشجيع والاقناع الايجابي .
٣. عن طريق مراقبة فعالية الاخرين، بعبارة اخرى تحديد نماذج النجاح .
٤. بالاعتماد على تجربة واقعية في اتقان مهمة مع النجاح (و تعد المصدر الاكثر فاعلية).

وبناء في مفاهيم (Lawler's,1992) لنظم الاحتواء العالي (**High-Involvement Systems**) طرح خمس خصائص اجتماعية هيكلية ينظر إليها في أنها سياق أكثر تمكيناً للأفراد (Spreitzer's,1995:607 - 609) :

١. غموض الدور (**Role Ambiguity**) ، يحدث الغموض في الأدوار عندما يكون الفرد غير متأكد من توقعات الآخرين له ، ووفقاً للنظرية الكلاسيكية يجب أن يكون لكل منصب في هيكل تنظيمي رسمي مجموعة واضحة من المسؤوليات حتى تتمكن الإدارة من مساءلة المرؤوسين عن الأداء وتوفير التوجيه للمرؤوسين (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970) ، إذا كان العاملون لا يعرفون مدى سلطة اتخاذ القرار، وما هو متوقع منهم، وكيف سيتم الحكم عليهم، سوف يترددون في العمل ومن ثم يشعرون بالعجز (Sawyer, 1992) ولكي يشعر الأفراد

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

بالقدرة في تمكينهم، يجب عليهم فهم أهداف وحدة عملهم وكيفية تناسب دورهم داخل النظام الأوسع.

٢. الدعم الاجتماعي-السياسي (**Sociopolitical Support**) ، يعرف الدعم الاجتماعي السياسي بأنه تأييد، والموافقة، والشرعية من مختلف الدوائر التنظيمية، وعادة ما يكتسب من عضوية الشبكات السياسية التنظيمية، وتزيد العضوية في شبكات الدعم وتصور الفرد عن الترابط بين المهام ومن ثم تعزيز الشعور بالقوة الشخصية ، وفي النقيض من ذلك، قد يؤدي الافتقار إلى الترابط داخل الشبكات الاجتماعية السياسية إلى الشعور بالاغتراب والعجز ولهذه الأسباب، يفترض أن الأفراد الذين يدركون أن لديهم دعماً اجتماعياً وسياسياً أكبر من الدوائر التنظيمية الرئيس لديهم شعور أقوى بالتمكين من الأفراد الذين يرون دعماً أقل.

٣. الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية (**Access to Strategic Information**) ، اقترح (5: Kanter, 1986) أن تكون المنظمات التي في القمة قادرة في توفير المزيد من المعلومات لمزيد من العاملين في مستويات أكثر عن طريق المزيد من الأجهزة ، (ويمكن أن تتضمن هذه المعلومات بيانات عن تدفق العمل والإنتاجية والبيئة الخارجية والمنافسة واستراتيجية الإدارة العليا فيما يتعلق بالاتجاه المستقبلي للمنظمة (Lawler, 1992) ومن ثم ، لكي ينظر إلى الإدارة العليا في أنها تمكين، يجب في الإدارة العليا أن توفر اتصالاً مباشراً في الوقت الحقيقي لإعطاء العاملين المعلومات التي يحتاجون إليها للتصرف ومن ثم ، فإن الأفراد الذين يدركون أن لديهم إمكانية أكبر للحصول في المعلومات الاستراتيجية يفترض أنهم يتمتعون بشعور أقوى بالتمكين من أولئك الذين يرون أن فرصهم أقل.

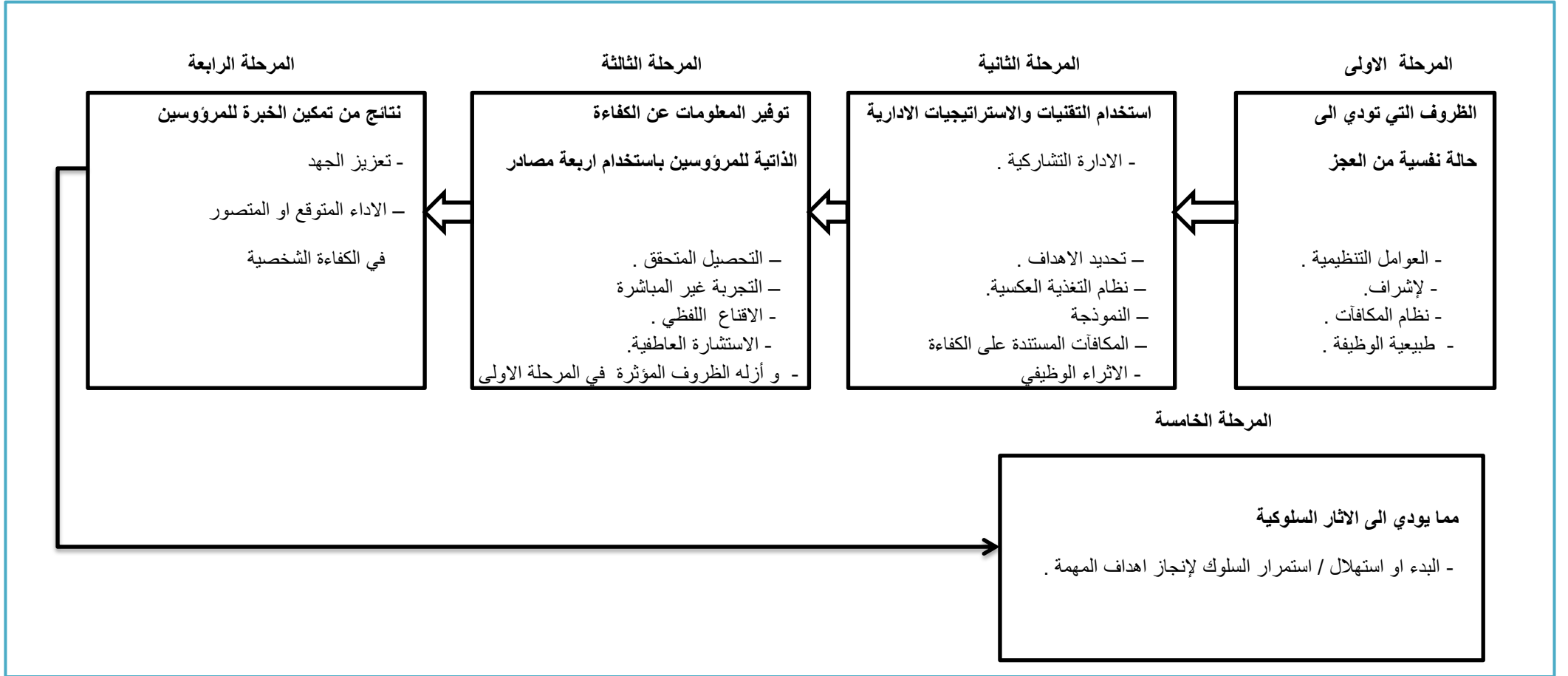
٤. الوصول إلى الموارد (**Access to Resources**) ، ومن الأمثلة في الموارد البحث عن الأموال والمواد والفضاء والوقت. الموارد ضرورية للتمكين لأنها تسمح للأفراد لاتخاذ المبادرة لإنجاز الأمور والمنطق الأساسي الذي تقوم عليه العلاقة بين الحصول على الموارد والتمكين هو أن الموارد تعزز إحساس الفرد بالسيطرة في حالات الطوارئ البيئية وبناء على ذلك، فإن الأفراد الذين يرون أن لديهم إمكانية أكبر للوصول إلى موارد وحدة العمل افتراضوا أن لديهم شعوراً أقوى بالتمكين من الأفراد الذين يرون أن فرص وصولهم أقل.

٥. ثقافة وحدة العمل (**Work Unit Culture**) ، الثقافة هي القيم والمعتقدات التي تنتج الإدراك وقواعد السلوك في المنظمات (Smircich, 1983)، وتعترف هذه الثقافة بالقيمة الحرجة لرأس المال البشري في نجاح المنظمة، فإن الأفراد الذين يرون أنفسهم يعملون في وحدات تؤكد في القيمة الحرجة لرأس المال البشري من أجل نجاح المنظمة، يفترضون أن يكون لديهم شعور أقوى بالتمكين من الأفراد الذين يرون أنفسهم يعملون في وحدات تؤكد على القيم الأخرى.

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

قدم (Conger & Kanungo ,1988 :475) نظرة شاملة لعملية التمكين تتكون من خمس مراحل كما هو موضح في الشكل (5) تتضمن التدقيق في الممارسات والاجراءات الادارية التي من الممكن ان تزيد من التحفيز باتجاه عملية التمكين او تثبط من العملية وكذلك التاكيد في العناصر النفسية التي تزيد من شعور الافراد بالكفاءة الذاتية ، ويمكن وصف مراحل عملية التمكين كما يأتي:

١. **المرحلة الاولى** هي تشخيص الظروف داخل المنظمة المسؤولة عن مشاعر العجز بين المرؤوسين (مشاعر العجز تعني عدم امتلاك السلطة المتمثلة بالتمكين .
٢. ويؤدي هذا إلى استخدام استراتيجيات التمكين لدى المديرين في **المرحلة الثانية**
٣. ويهدف توظيف هذه الاستراتيجيات ليس فقط في إزالة بعض الظروف الخارجية المسؤولة عن العجز، ولكن أيضا (والأهم) في توفير معلومات عن الكفاءة الذاتية للمرؤوسين في **المرحلة الثالثة** ،
٤. ونتيجة لتلقي مثل هذه المعلومات، يشعر المرؤوسون بالتمكين في **المرحلة الرابعة** ،
٥. و يمكن ملاحظة الآثار السلوكية للتمكين في **المرحلة الخامسة** .



شكل (5) المراحل الخمس لعملية تمكين العاملين

Source : Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13(3) 471.

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

وقد وجه (Conger ,1989 :23-24) كلمات تحذير او تنبيه (A Word of Caution) فيما يتعلق بالتمكين داخل المنظمات ، نلخصها بالصورة الاتية :

١- اولاً وقبل كل شيء التمكين ليس هو الاجابة الكاملة والدائمة لبناء ثقة المديرين ، يمكن ان يودي الى الشعور المفرط بالثقة، الشعور الزائف بالثقة في النتائج الايجابية قد يدفع العاملون والمنظمات الى الاستمرار وقد يثبت في واقع الامر اخطاء تكتيكية ومن ثم هنالك حاجة الى نظام من الضوابط والتوازنات ، على المديرين اختبار الواقع وبشكل مستمر والبقاء في حالة تأهب من اجل علامات " التفكير الجمعي " .

٢- قد يكون بعض المديرين غير قادرين في تمكين الاخرين تؤدي حالات انعدام الامان الخاصة بهم الى عدم قدرتهم في غرس الشعور بالقوة لدى العاملون، وهنا تكمن المفارقة في الغالب الذين يحتاجون الى تطوير المهارات هم العاملون وليس المديرين.

٣- بعض الحالات لا تستدعي التمكين ، ففي سبيل المثال هنالك سياقات تنظيمية لا توجد فيها فرص المبادرة او مسؤولية اكبر وفي بعض الحالات قد يكون المرؤوسون غير راغبين او قادرين في تولي المزيد من المشاركة والمسؤولية .

٤- وقد لا يكون لدى البعض (المديرين) الخبرة المطلوبة او المعرفة اللازمة للنجاح ، والاعتقاد بامتلاكهم القدرة في التعامل اكثر من طاقتهم قد يصل بهم الحال الى الفشل والنتيجة النهائية ستكون عكس ما كانوا يسعون وهي الشعور بالعجز ، ومن الضروري قيام المديرين بتقييم قدرات المرؤوسين قدر الامكان قبل القيام بأهداف صعبة وتمكينهم من تحقيقها.

٥- ممارسات التمكين تعد أداة مهمة للقادة في وضع وتحقيق أهداف أفي وفي تحريك المنظمة في الاوقات الصعبة ، وانها تتطلب الوقت والثقة والعنصر الإبداعي وحساسية السياق لتكون فعالة.

خامسا :- مقاييس سلوك التمكين القيادي .

اهتم العلماء الممارسون بمفاهيم التمكين بصورة عامة والتمكين القيادي بصورة خاصة الذي يعبر عنه " قيادة الآخرين من اجل قيادة انفسهم " (Manz & Sims, 1987: 119) ، أي تعزيز تمكين العاملين عن طريق اظهار سلوكيات التمكين القيادي ، لذلك سعى الباحثون الى تحديد وتمييز واختبار صلاحية العديد من السلوكيات التي يجب ان يمارسها القائد من اجل تمكين العاملين سواء في مستوى الفريق او المستوى الفردي ، لم ينشر سوى عدد قليل من دراسات للتطوير وبناء مقاييس القيادة التمكينية ويمكن تصنيف المقاييس التي استخدمت في معظم الأحيان خلال العقد الماضي إلى ثلاث مجموعات هي (Amundsen & Martinsen , 2014 : 490) :-

١- **المجموعة الاولى** ، ضمت دراسات مثل (Dewettinck & van Ameijde, 2011; e.g.,

Raub & Robert, 2010) والتي استخدمت استبيان القيادة التمكينية (**Empowering**

Leadership Questionnaire, ELQ المطور من لدن (Arnold et al., 2000) ،

وزملائها، والدراسات الاخرى (Hakimi, van Knippenberg, & Giessner, e.g.,

2010) استخدمت استبيان سلوك القائد التمكيني (**Leader Empowering Behavior**

Questionnaire, LEBQ المطور من لدن (Konczak et al., 2000) ، وايضا هنالك

دراسات (Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin, 2009; Boudrias et al., e.g.,

2010) استخدمت مزيجاً من كلا المقياسين .

٢- **المجموعة الثانية**، تشمل دراسات (Tekleab, Sims, Yun, Tesluk, & Cox, e.g.,

2006; Vecchio et al., 2010; Yun, Cox, & Sims, 2008) والتي استخدمت مقياس

القيادة التمكينية المستند الى استبيان قيادة الادارة الذاتية (**Self-Management**

Leadership Questionnaire, SMLQ الذي طورها (Manz & Sims ,1987) ،

و استبيان القيادة الاستراتيجية الثاني (**SLQII**) الذي انشاه (Cox & Sims ,1996) بعد ذلك

تم تحليلها من لدن (Pearce & Sims ,2002) ، ويبدو أن هذين المقياسين يستندان إلى مدخل

القيادة الفائقة (**superleadership**) للقيادة التمكينية الذي ركز بصفة خاصة في تسهيل

القيادة الذاتية للمرؤوسين.

٣- **المجموعة الثالثة**، تتكون هذه المجموعة من دراسات (Wallace, Johnson, Mathe, e.g.,

2010; Zhang & Bartol, 2011; Paul, 2011) التي استخدمت مقياس القيادة التمكينية المطور

من لدن (Ahearne, Mathieu, and Rapp ,2005) .

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

سنركز في اهم هذه المقاييس ذات الصلة بسلوك التمكين القيادي ، ومنها الدراسة التي قدمها كل من (Ahearne, Mathieu, and Rapp ,2005) والتي ركزت في تأثير سلوك التمكين القيادي في رضا خدمة العملاء وأداء المبيعات، وذلك بوساطة كفاءة المبيعات الذاتية والقدرة في التكيف ، باستخدام بيانات المسح من عينة من ٢٣١ مندوبي المبيعات في المجال الصيدلاني، جنبا إلى جنب مع تقييمات خارجية بالرضا من ٨٦٤ العملاء ومعلومات عن اداء المبيعات ، المقياس المستخدم في هذه الدراسة تم تطويره بالاعتماد في الدراسات الاساسية التي قدمها الباحثون الاوائل مثل (Conger 1994 ; Thomas & Tymon 1994 ; Hui ,1994 ; Kanungo ,1988) ويتكون المقياس من اربعة ابعاد هي (Ahearne et al.,2005:949) :-

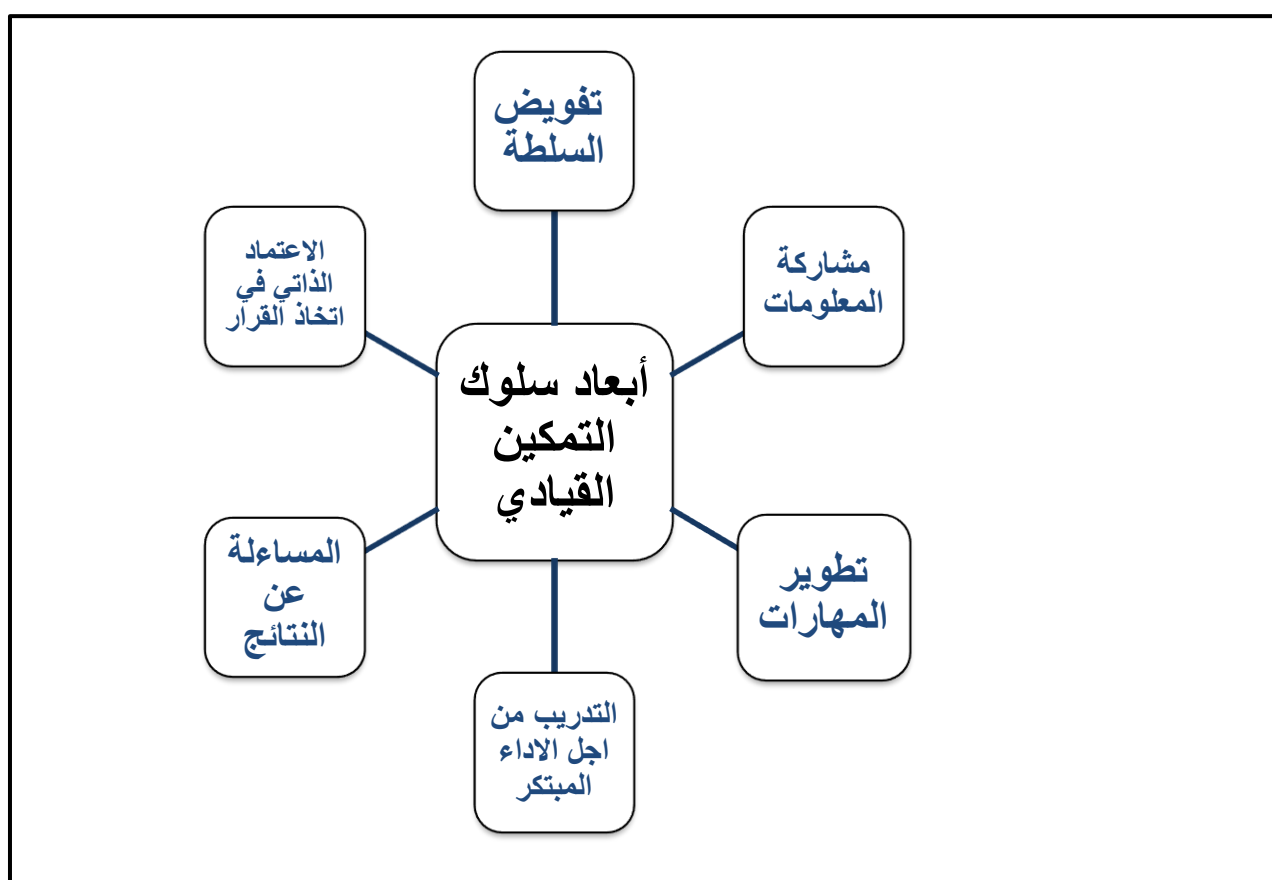
- أ. تعزيز المغزى من العمل (enhancing the meaningfulness of work)
- ب. تعزيز المشاركة في صنع القرار (fostering participation in decision making)
- ت. التعبير عن الثقة في الاداء العالي (expressing confidence in high performance)
- ث. توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية (providing autonomy from bureaucratic constraints)

الدراسة الثانية التي قدمها (Arnold et al., 2000) وزملائها سعت الى وضع مقياس لسلوكيات القائد في بيئة تمكين الفريق وبشكل خاص سلوك القادة الخارجيين (أي القادة الذين ليسوا من اعضاء الفريق ولكنهم مسؤولون عن توفير القيادة) ومن اجل بناء المقياس قسمت الدراسة الى ثلاثة مراحل ، **المرحلة الاولى** جمع المعلومات عن سلوكيات المديرين المطلوبة من اجل القيادة بشكل فعال في تمكين العاملين في بيئة الفريق وبعد ذلك تم بناء فقرات المقياس تحت اسم استبيان التمكين القيادي، **المرحلة الثانية** دراسة موثوقة فقرات الاستبيان في عدد من المنظمات ، **المرحلة الثالثة** التحقق من صحة وصلاحيه ابعاد وفقرات المقياس في عينة من عدة منظمات ، خلصت الدراسة الى ثماني ابعاد لسلوكيات التمكين القيادي من اجل تمكين فرق العمل وهي ، مثال يحتذى به ، التدريب، المشاركة في صنع القرار، اطلاع (مشاركة المعلومات) ، التشجيع، اظهر الاهتمام، التفاعل مع الفريق و ادارة الفريق (Arnold et al., 2000:254-255) .

الدراسة الثالثة كانت من لدن (Konczak et al ,2000) وزملائها في قياس وتعيين ابعاد سلوك التمكين القيادي ، كان الدافع وراء هذه المحاولة هو قلة الدراسات السابقة في تحديد سلوكيات التمكين القيادي فضلاً عن ندرة ربطها بمتغيرات اخرى ، لذلك كان بحثهم يعتمد على دراستين الاولى مخصصة لتطوير اداة لقياس سلوك التمكين القيادي تحت اسم استبيان سلوك القائد التمكيني (Leader

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

للعلاقات بين فقرات المقياس أذ تم جمع البيانات من (1309) من المرؤوسين وصنف منهم ما يقارب (442) مديراً ضمن مستويات ادارية مختلفة مشتركين في برنامج القيادة لفورتشين (500) لشركات المنتجات الاستهلاكية ، اما الدراسة الاخرى خصصت لمعرفة مدى ارتباط وتفاعل أبعاد سلوك التمكين القيادي الست مع متغيرات اخرى مثل (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) ، يبدو ان مقياس (LEBQ) هو اداة لتوفير التغذية العكسية وتدريب المديرين على استخدام سلوكيات القائد المتعلقة بالتمكين في الاوضاع التنظيمية، فيما يتعلق بأبعاد سلوك التمكين القيادي يمكن توضيحها بالشكل (6) (Konczak et al ,2000 : 303) -



الشكل (6) أبعاد سلوك التمكين القيادي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (Konczak et al ,2000) .

وتم اختيار أبعاد (Konczak et al ,2000 : 303) كمقياس لمتغير سلوك التمكين القيادي على الرغم من وجود مقاييس اخرى مثل (Ahearne et al.,2005) والذي يعد أكثر استخداماً من قبل الباحثين لقياس سلوكيات التمكين القيادي ، او المقياس الاحداث (Amundsen & Martinsen , 2014) ، لا ان مقياس (Ahearne et al.,2005) يختبر جوانب التمكين النفسي من قبل القادة (مثل

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.....المبحث الاول: سلوك التمكين القيادي

تعزير معنى العمل) وكذلك مقياس (Amundsen & Martinsen, 2014) يبحث في تمكين فرق العمل نفسياً من خلال ابعاده المختلفة (على سبيل المثال ، الالهام وتشجيع المبادرة) ، بينما يسعى الباحث الى اختبار مدى توفر سلوكيات التمكين القيادية الهيكلية والنفسية في بيئة الكليات الاهلية قيد الدراسة ويحقق مقياس (Konczak et al ,2000 : 303) هذا السعي من خلال ابعاده الست :-

١. تفويض السلطة (DOA) .

يتطلب تفويض السلطة (Delegation of authority) أن يمنح القائد السلطة للمرؤوسين وينبغي أن يزيد تفويض السلطة من الدوافع الذاتية للمهام عن طريق التأثير في تقييمات المهام المتعلقة بالتمكين النفسي (Thomas & Velthouse, 1990) ، يرى (Mugyabuso, 2000) عندما يستثني المرؤوسون من عملية التفويض، فإن الروح المعنوية للعمل ستتخفف بين العاملون وكذلك سيؤدي الى انخفاض الاداء (Mare, 2007:27) ، ويذكر (درويش & الشمري ، ٢٠١٠ : ٧٥) دورين لتفويض السلطة ، الدور الايجابي يسهم في الاداء الوظيفي لان حاجة مستمرة مع استمرار الحياة منها وذلك عن طريق حاجة الرؤساء اليه لدفع مرؤوسيهم في تحمل المسؤولية وزيادة الثقة في نفوسهم وهذا يؤثر في فاعلية الجهود التي يبذلونها الى جانب منح المرؤوسين الفرصة في العمل لإبراز دورهم الوظيفي، الدور الثاني يتمثل بالدور السلبي لتفويض السلطة في الاداء الوظيفي بأذ لا يخرج عن كونه مؤشراً " خطيراً " يسهم في عرقلة اداء العمل كما ان النتائج الناجمة عن سوء منح أو تفويض السلطة لأشخاص غير كفؤين في توقيت غير مناسب تؤدي الى :

- أ- تعذر اداء العمل او تحقيق الاهداف بالوقت المحدد .
- ب- فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- ت- خلق بعض المشكلات الى جانب التذمر بالعمل وعدم الرضا بين الموظفين .

٢. المساءلة عن النتائج (AC) .

يتعلق البعد الثاني لسلوك القائد التمكيني بتأكيد القائد في المساءلة (Accountability) عن النتائج ووفقا (Ford & Fottler, 1995) فإن التمكين يعيد توزيع السلطة ولكنه يوفر أيضا آلية يتم عن طريقها وضع المسؤولية عن النتائج مع الأفراد والفرق ، ويصف (Conger ,1989) كيف يجب أن تكون التغييرات في السلطة مصحوبة بإعادة هيكلة نظم قياس الأداء لضمان تقييم الأفراد والفرق ومساءلتهم عن الأداء الذي يمكنهم التحكم فيه.

٣. الاعتماد الذاتي في صنع القرار (SDDM) .

ينبغي أن تكون درجة تشجيع المديرين في اتخاذ القرارات المستقلة عنصراً مهماً في عملية التمكين وهكذا، تم تحديد تشجيع التوجه الذاتي في صنع (Self-Directed Decision Making) كبعد ثالث في سلوك التمكين القيادي، على الرغم من أن تشجيع القرارات ذات التوجه الذاتي يتعلق بصنع القرارات عن الخطط والأهداف والإجراءات، فإن تشجيع حل المشاكل ذاتياً التوجيه مع اتخاذ المبادرة في تحديد المشاكل في إجراءات العمل واتخاذ خطوات لتصحيح هذه المشاكل (Wellins, Byham, & Wilson, 1991).

٤. مشاركة المعلومات (IS).

وفقاً (Ford & Fottler ,1995) ، فإن التمكين يتطلب من المديرين تبادل المعلومات والمعرفة التي تمكن الموظفين من المساهمة في النحو الأمثل في الأداء التنظيمي.

٥. تطوير المهارات (SD).

فيما يتعلق بتطوير المهارات (skill development)، بين (Wellins et al. ,1991) دور المدير كواحدة من التسهيلات بدلاً من التوجيه والسيطرة، مع نسبة كبيرة من وقت القائد يصرف في تأمين التدريب المناسب لضمان أن الموظفين يحصلون في تطوير المهارات اللازمة لدعم جهود التمكين.

٦. التدريب من أجل الاداء المبتكر (CFIP) .

ويشمل البعد الاخير التدريب من اجل الاداء المبتكر (Coaching for Innovative Performance) السلوكيات القيادية التي تشجع في تقييم المخاطر المحسوبة والأفكار الجديدة، وتوفير التغذية العكسية للأداء، ومعالجة الأخطاء و الاخفاقات كفرص للتعلم ، ينبغي للمنظمة ان توفر نظاماً لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض ، مهارات اتخاذ القرار ومهارات حل الصراخ ومهارات قيادية فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء مهارات ليس لأداء اعمالهم فقط بل لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمة الكبيرة لذلك يرى (Spreitzer, 2007) لابد من توفير تدريب مستمر ومنظم (تركي ، ٢٠١٧ : ١٩٢) .

المبحث الثاني

معوضات القيادة

Substitutes For Leadership

تمهيد :

احتلت بحوث تأثير القيادة في المرؤوسين حيزاً كبيراً في أدبيات الإدارة واجريت الكثير من الدراسات ذات الصلة خلال مدة زمنية مختلفة انتجت عنها العديد من النماذج و النظريات من اجل فهم كيف توثر القيادة بالمرؤوسين، وساد بما لا يقبل الشك ان القيادة دائمة التأثير في المرؤوسين وان وجودها لا يمكن تعويضه، مع ذلك طرح كل من (Kerr & Jermier ,1978), فكرة لأنموذج جادلوا فيها ان القيادة التنظيمية ليست دائما صاحبة التأثير الوحيد في اداء المرؤوسين بل ان هنالك مجموعة من الخصائص التنظيمية الموجودة في بيئة العمل او بالمهمة او خصائص يمتلكها المرؤوسون قد تحل محل القيادة و تستبدل و تحيد و تعزز و تحسن او تعوض دور القائد ، هذا الانموذج اخذ صدى واسع بين الباحثين لان الفكرة تبدو غير تقليدية وناشئة وفيها الكثير من المجالات البحثية المستقبلية حتى تثبت مدى صحتها و واقعيتها ، لذلك هذا المبحث مبني بالكامل على هذا الانموذج والدراسات التي اجريت عليه ، وسنحاول التعرف على تلك الخصائص التي اقترحها (Kerr & Jermier) واهميتها و أبعادها الفرعية فضلاً عن البحث عن الافكار السابقة التي مهدت الطريق باتجاه تبلور هكذا فكرة غير تقليدية في ادبيات الإدارة وبحوث القيادة بشكل خاص .

أولاً : مفهوم وتعريف معوضات القيادة .

قبل الخوض في البحث عن التطور الفكري الذي حصل على مفهوم معوضات القيادة منذ ان اقترحه كل من (Kerr & Jermier ,1978) ، لابد لنا من تحديد المعنى للغوي والاصطلاحي بشكل دقيق للمصطلح "Substituted For Leadership" ، والذي من الممكن ان يفهم من عدة زوايا مختلفة، وعند الرجوع الى (Kerr & Jermier,1978) نجده قد عرف مصطلح " Substituted " بالاستعانة بقاموس (Webster's) بانه "شيء أو شخص يعمل ويستخدم بدلاً عن الآخر" ويمكن استخدام هذا التعبير لوصف الخصائص التي تجعل العلاقة بين القيادة الموجهة والمهام ليست مستحيلة فحسب وانما غير ضرورية (Kerr & Jermier ,1978:395) ، وهكذا فان " Substituted " هو شيء او شخص في بيئة القائد الذي يعوض من قدرة القائد على التأثير على المواقف والتصورات السلوكية لمرؤوسون وايضا بين (Kerr & Jermier ,1978) " Substituted " والمحيدات "neutralizers" وعرفا المتغيرات المحيد بانه المتغيرات التي تشل او تدمر او تتصدى لفاعلية شيء اخر وفي سياق القيادة يمكن تطبيق هذا التعبير على الخصائص التي تجعل من المستحيل على العلاقة بين القيادة الموجهة والمهام ان تحدث فرقا ، المتغيرات المحيدة نوع من المتغيرات التفاعلية التي لا ترتبط بكل من المتغيرات المتنبأ (المتغير المستقل) ومتغيرات المعيار (المتغيرات المعتمدة) ولكنه تعمل كمتغيرات خادمة عندما ترتبط مع المتغير المستقل ولا تفعل ذلك مع المتغيرات المستقلة (p.395).

عند ترجمة كلمة " Substituted " الى العربية تظهر لها العديد من المعاني منها ، كأسم (عوض ، قائم مقام) ، كفعل (استبدل ، بدل ، ناب ، حل محل اخر ، استعاض) ، والمعنى الاقرب للمصطلح الانجليزي كلمة (بدائل) وبذلك يصبح المصطلح بشكل كامل (القيادة البديلة) ولكن استخدام المصطلح بهذه الصيغة العامة سوف يبادر الى الذهن ان المتغيرات التي طرحها (Kerr & Jermier ,1978) هي متغيرات بديلة عن القيادة الهرمية والحال هذا التصور عكس الفكرة الاصلية التي حاولت ان تبين ان هنالك بعض المتغيرات قد تساعد في تفسير صعوبة التنبؤ باثر القيادة في الاداء او الموقف او سلوكيات الافراد (كما سيتبين لاحقا) حتى ان (Kerr & Jermier ,1978) قد رفضا تصريح بعض الباحثين مثل (Miner, 1975: 200) بقوله "ان القيادة بحد ذاتها اصبحت عقيمة تماما وقد انتهت صلاحيتها " وبيننا ان هذا الراي مؤسف وينم عن اخفاق في تسجيل الملاحظات الدقيقة عن المتغيرات القيادية (p.377) ، وكذلك لم يثبت عن طريق دراسات لاحقة ان هذه المتغيرات هي بديل فعلي وعملي عن القيادة الهرمية ، وبسبب عدم وجود دراسة عربية تناولت الموضوع (وفق اطلاع الباحث الموسع) لذلك يقترح الباحث تسمية المصطلح بـ(معوضات القيادة) بالاعتماد على التسمية التي اطلقها (الشماع ، ٢٠٠٧ : ٢٦٣) ، هذا النوع من التسميات يعتمد على

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة المبحث الثاني: معوضات القيادة

المعنى المفاهيمي اكثر من اعتماده على الترجمة الحرفية ، ويرى الباحث انه على الرغم من اهمية هذه المتغيرات مع ذلك لا يمكن الاستغناء بشكل نهائي عن القيادة باي حال من الاحوال يمكن التعويض عنها في ظرف معين وضمن سلوكيات محددة! .

القيادة تقليدا تعرف بانها " عملية تأثير " وبشكل اخر هي قدرة شخص واحد على التأثير في شخص اخر لعمل بطريقة مرغوبة من قبل الاول (Tosi, 1982 :404) ، معظم النظريات ونماذج القيادة الموجودة مثل النظرية الموقفية (Fiedler's,1967) ، نظرية الربط المتعدد (Yukl's,1971) ، نظرية مسار الهدف (House's,1971) ، نظرية اتخاذ القرار (Vroom-Yetton,1973) والنظرية الموقفية لـ (Hersey & Blanchard's,1977) تفترض ان هنالك نوعاً من القيادة الهرمية مطلوبة للتأثير في الاستجابات العاطفية والسلوكية لموظفين وان المشرفين يقدمون للمرؤوسين التوجيه اللازم و الدافع الذي لا يمكن الحصول عليه بطرائق اخرى ، لقد طعن بعض الكتاب في السلوك التنظيمي امثال (Kerr & Jermier , 1978 ; Kerr & Kerr,1977 ; Slocum, 1981) بافتراض ان القيادة الهرمية مهمة دائما (Childers et al ., 1986 : 1215) ويمكن لبعض المتغيرات الموجودة في البيئة التنظيمية ان تعمل كمتغيرات معوضة عن الحاجة الى القيادة الهرمية، على الرغم من السنوات في بناء النظريات والبحوث في مجال القيادة كان الاهتمام الكبير ينصب على عدم قدرة الباحثين في حساب التباين الكبير في المتغيرات المعيارية لمرؤوسين و يوجد الكثير من الاسباب لفشل سلوكيات القائد في حساب التباين الكبير لمتغيرات معيار المرؤوسين ، واحد من اكثر الاسباب المقنعة قدمه (Kerr & Jermier ,1978) عن طريق انموذج معوضات القيادة لتوضيح سبب هذا الفشل (Podsakoff et al ., 1993a:2).

ثانياً: المرتكزات الفكرية لمعوضات القيادة .

ركزت أدبيات الإدارة وبشكل كبير على دور القيادة الهرمية وسلوك القائد وكيفية تأثيره بتوجهات وتصورات العاملين واستنتجت ان القيادة الهرمية مهمة دائماً وحاجة العاملين مستمرة لها ، وتؤكد معظم النظريات ونماذج القيادة أن هناك حاجة إلى نوع من القيادة الهرمية للتأثير باستجابات الموظف العاطفية والسلوكية وأن المشرفين يقدمون للمرؤوسين التوجيه اللازم والدافعية التي لا يمكن الحصول عليها بطرائق أخرى، غير أن الافتراض القائل بأن القيادة الهرمية مهمة دائماً قد واجه تحدياً من قبل الباحثين أمثال (Kerr & Jermier, 1978; Kerr, 1977; Slocum, 1981) إذ اقترحوا ان القيادة الهرمية ليست مهمة دائماً وان هنالك بعض الخصائص الفردية ،المهام التنظيمية يمكن لها ان تحل او تعوض او تحد من سلوك معين للقائد ، سمي هذا الاقتراح بمعوضات القيادة (Substituted For Leadership) ، وعند البحث عن اصل الاقتراح في ادبيات الادارة والقيادة نجده منبثقاً ومتطوراً من مجموعة من الافكار والنظريات القيادية ومنها:-

١. الادارة الذاتية .

الادارة الذاتية (Self-Management) غالباً ما تسمى بضبط الذات أي ان الافراد يظهرون ضبطاً لذاتهم عندما يكون هنالك غياب نسبي للقيود الخارجية المباشرة وهم بذلك يشاركون في سلوكيات احتمالية بديلة قد تختلف عن سلوكياتهم السابقة (Thoresen & Mahoney, 1974:12) ، يمكن القول ان جميع العاملين يمارسون سلوكيات ضبط الذات الى حد ما عن طريق وضع معايير سلوكية معينة ومكافأة ومعاقبة انفسهم وفقاً لأدائهم تلك المعايير ، يشير (Bandura, 1969) الى اننا عادة ما نضع معايير المقارنة بثلاثة محاور هي الاداء السابق ، ملاحظة اداء الاخرين ، معايير الاداء المكتسبة اجتماعياً (Mahoney, 1974: 155) ، وهنالك دور مهم للقائد في تشجيع المرؤوسين على الانخراط في الادارة الذاتية عن طريق التقليل من اهمية النمذجة (تحديد السلوك مسبقاً) ويقترح (Bandura, 1969) ان الافراد يستخدمون اجراءات الادارة الذاتية بفاعلية عندما يلاحظون نماذج الاخرين وقيمون ادائهم وفقاً لهذه النماذج ، فضلاً عن ذلك اذ كان القائد يعزز أنموذج الادارة الذاتية لدى احد المرؤوسين سيكون الانموذج متاحاً الى المرؤوسين الاخرين سواء أكان ذلك بقصد ان تقلل من الحاجة الى الاشراف القريب على المرؤوسين لأنه يمكن ان يشكل بالفعل بديلاً او معوض عن القيادة (Manz & Sims ,1980:366).

٢. النظرية التفاعلية.

في اطار نظرية التفاعل (**Theory of Interaction**) فان القيادة هي عملية ناتجة عن التفاعل المتبادل بين ثلاثة ابعاد مهمة هي القائد ومرؤوسيه وطبيعة الموقف، وهذا يدخل ضمن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات والتفاعل المشترك بين هذه الابعاد، فاذا كان القائد مؤثراً في المرؤوسين فان استجابتهم تتشكل عن طريق طبيعة التفاعل الداخلي فيما بينهم من جهة وتفاعلهم مع خصائص الموقف او البيئة من جهة اخرى ، وبذلك تؤكد هذه النظرية على ان القائد ملم بعدة صفات تؤهله للتفاعل مع الظروف المختلفة والاشخاص والمهام الوظيفية (علوان ، ٢٠١٦ : ٧٨-٧٩)

٣. النظرية الموقفية .

وفق هذه النظرية ان متغيرات الظروف او الموقف تؤثر تأثيرا مباشراً على النمط القيادي المستخدم وتقوم على افتراض اساسي مهم بانه لا توجد طريقة فضلى للإدارة يمكن استعمالها في كل المواقف التي تواجهها الادارة وعلى المديرين ان يجدوا الطرائق المختلفة التي تتناسب مع المواقف المختلفة (الشماع ، ٢٠٠٧ : ٤٣) فيما يذكر بعض الباحثين ان القائد لا يمكن ان يمارس دوره في القيادة الا اذا خدمته الظروف الاجتماعية والبيئية ليحقق عن طريق مواقف معينة طموحاتها ويسخر لها قدراتها ومهارتها ، أذ تتحكم بالقائد بالدرجة الاولى الظروف المحيطة فتبرز لديه عناصر القيادة من تعامله وتفاعله مع الاخرين فالموقف هنا هو الذي يبرز القائد لا الصفات الشخصية التي تغلب عليه و تؤهله لان يكون قائداً (الحريري ، ٢٠١٠ : ١٣٣) .

٤. نظرية مسار الهدف .

نظرية مسار الهدف (**The Path – Goal Theory**) او نظرية مسار الهدف لفاعلية القائد واحدة من نظريات القيادة الموقفية التي وضعها روبرت هاوس (**Robert J. House**) عام (1971) تنص النظرية على ان سلوك القائد مشروط بمدى رضا و دافعية و اداء مرؤوسيه، النظرية مستوحاة من أعمال (Martin. G. Evans, 1970) الذي ناقش السلوك القيادي وتصورات المرؤوسين عن مدى تأثير سلوك معين (مسار) سيؤدي الى تحقيق نتيجة معينة (هدف) ، وتأثرات نظرية مسار الهدف ايضا بنظرية التوقعات التي وضعها (Vroom. H,Victor , 1964) (House , 1971:322) ، وبذلك فان القائد الافضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول الى اهداف المنظمة ، سوف ينخرط القادة في انواع مختلفة

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسةالمبحث الثاني: معوضات القيادة

من السلوكيات القيادية اعتماداً على طبيعة ومطالب حالة معينة وبذلك يتحرك المديرين ضمن اربعة انماط قيادية هي :-

- **قيادة توجيهية** : أذ يقوم القائد بتوجيه المرؤوسين الى كيفية انجاز الاعمال و وضع معايير محددة وجدولة التوقيتات للعمل .
- **قيادة مساندة** : تقوم على المساواة بين أعضاء المنظمة واقامة علاقات طيبة بين العاملين مبنية على الاحترام والمحبة والاهتمام بالعاملين كافة بلا تمييز .
- **قيادة متوجهة للإنجاز** : يضع القائد للعاملين اهدافاً تحثهم مع توقع اداء عال وتحسين مستمر للأداء .
- **قيادة تشاركية** : وتقوم على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات واستشارتهم في المشكلات التي تعترض عمل المنظمة (العمري ، 2009: 66).

على الرغم من اختلاف النظريات في الموصفات الخاصة لسلوكيات القائد المطلوبة في حالة معينة مع ذلك كلها تفترض ان القائد الفعال يوفر نوعاً من التوجيه او المشاعر الايجابية للمرؤوسين وهم يؤدون مهام الوظيفية على سبيل المثال تتنبأ نظرية مسار الهدف (House & Mitchell , 1974) ان القيادة مطلوبة بدرجة كبيرة وان سلوك القائد سيكون محفزاً ومرضياً للمرؤوسين عندما يوضح سلوك القائد مسارات تحقيق الاهداف، المكافاة المحتملة ويزيد من تحقيق اهداف المرؤوسين الفعلية والمتوقعة (Howell & Dorfman , 1981: 714) ، لذلك اقترح (Kerr & Jermier ,1978 ,Kerr,1977) تصور مغاير يميل الى انكار قدرة القائد على التأثير في رضا المرؤوسين والاداء ، هذا التصور تم بناؤه بالاعتماد على نظرية مسار الهدف اذ اشار (House & Mitchell , 1974) ايضاً الى ان محاولات القائد لتوضيح المسارات والاهداف ستكون زائدة عن الحاجة وينظر اليها المرؤوسون على انها فرض رقابة مشددة لا لازم لها ويتنبأ (القادة) ان هذه الرقابة ربما تزيد الاداء عن طريق منع التخاذل او التمارض ولكنه بالمقابل سوف تؤدي الى انخفاض الاداء (Kerr & Jermier ,1978:376) .

ثالثاً: التطور الفكري لمفهوم معوضات القيادة.

ظهرت فكرة " معوضات القيادة " لأول مرة من وجهة نظر (Kerr , 1977) الى العلن وتشكلت الفكرة لديه جزئياً من علاقته مع اثنين من علماء القيادة هما (Robert House) خلال دراسة (Kerr) العليا وعلاقته مع (Ralph Stogdill) خلال سنوات (Kerr) المبكرة في ولاية أوهايو ، كان كل من (House & Stogdill) اسخياء جداً في اعطاء الوقت الكافي لطلاب الدراسات العليا في اجراء البحوث هذا الموقف تم تعزيزه بشكل كبير لدى (Kerr) ولا شك ان هذا الامر دفعه الى اشرك (John Jermier) في بحث " البدائل " التعويضية والذي كان يتابع عمل اطروحة للدكتوراه في ولاية أوهايو خلال هذه المدة قد صاغ (Kerr) الاساس المنطقي " للبدائل " التعويضية والتي ظهرت لأول مرة تحت عنوان (معوضات القيادة : بعض الاثار المترتبة في التصميم التنظيمي) في مجلة العلوم التنظيمية والادارية (Tosi,1997:100) ، اقترح (Kerr,1977) مفهوم معوضات القيادة للمساعدة في تفسير التنبؤات لنجاحات العرضية والفضل المتكرر للقيادة ، وبين ان معوضات القيادة تحل محل او " تعمل العمل نفسه" سلوك قائد معين كما انها قد تعمل كمتغيرات تفاعلية او تمنع عن طريقها تأثيره في العلاقة بين سلوك القائد و مواقف واداء المرؤوسين ، ويمكن لها ان تلعب دور اكثر اهمية من كونها متغيرات تفاعلية وفق (Kerr) معوضات القيادة يمكن ان تجعل القيادة الهرمية غير ضرورية و مستحيلة من حيث تأثيره المحتمل على مخرجات المرؤوسين المهمة (Howell & Dorfman , 1981: 715) .

وفي عام (1978) قدم كل من (Kerr) وزميله السابق (Jermier) توضيحاً اشمل لفكرتهم عن طريق تقديم معنى اشمل لمعوضات القيادة وبناء مقياس لهذه الفكرة، أذ اقترحا (Kerr & Jermier ,1978) ان بعض المتغيرات الفردية للمرؤوسين ، المهام والتنظيمية قد تلغي أو تنفي تأثير القيادة الهرمية وان هذه المتغيرات قد تكون احد الاسباب التي تشكل صعوبة بالتنبؤ باثر القيادة في مقياس المعايير الفردية (مثل الرضا بصورة عامة) وفقاً الى هؤلاء المؤلفين هنالك مجموعة من المتغيرات في البيئة التنظيمية التي يمكن ان تكون بمثل متغيرات " محيده " او " معوضات " لتأثيرات سلوك القائد وكلما زاد مدى وجود هذه المتغيرات من المرجح ان يقل تأثير سلوك القائد في المرؤوسين ، يوضح الجدول (3) الذي طرحه كل من (Kerr & Jermier ,1978: 378) الخصائص والظروف التي يكون فيها حاجة للقيادة الهرمية أو لا ، وكان الغرض من تصميم الجدول وفق (Kerr & Jermier ,1978) لتحفيز معرفتنا الحالية مع احترام ما قدمته القيادة الهرمية وبما ان المعرفة الحالية هي نتاج البحوث السابقة ، والبحاث السابقة لم تكن موضع اهتمام في المقام الاول بالموضوع فمن المحتمل ان يكون الجدول مفرطاً في التبسيط وغير كامل في عدد من الجوانب لذلك يجب النظر الى عملية البحث بدقة لبناء متغيرات المعوضات في بحوث اضافية (p.395) ، ويوضح

الجدول (3) معوضات القيادة.

الاتجاه نحو تحييد		
المهمة الموجهة نحو القيادة الادائية التي تركز على الوظيفة : اعداد الهيكل ، التركيز على الهدف وتسهيل العمل .	العلاقة الموجهة ، الداعمة التي تركز على قيادة العاملين : المراعاة، الدعم وتسهيل التفاعل .	الخصائص
		خصائص المرؤوسين (الخصائص الفردية)
X		١. المعرفة ، الخبرة و التدريب
X	X	٢. الحاجة الى الاستقلالية
X	X	٣. التوجه المهني
X	X	٤. عدم اللامبالاة اتجاه المكافاة
		خصائص المهمة
X		٥. غير معقدة و روتينية
X		٦. منهجية ثابتة
X		٧. الحصول على تغذية عكسية بشأن الانجاز
	X	٨. مرضية جوهريا
		خصائص تنظيميه
X		٩. الرسمية (وضوح الخطط ، الاهداف ومجالات المسؤولية)
X		١٠. انعدام المرونة (قواعد واجراءات صارمة وغير متطورة)
X		١١. وظائف استشارية ومهام للموظفين محددة للغاية.
X	X	١٢. مجموعات عمل متماسكة بشكل وثيق .
X	X	١٣. مكافأة تنظيمية لا تقع ضمن رقابة القائد .
X	X	١٤. المسافة المكانية بين المشرفين والمرؤوسين .

Source : Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). **Substitutes for leadership: Their meaning and measurement.** Organizational behavior and human performance, 22(3), 375-403.

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة المبحث الثاني: معوضات القيادة

الجدول (3) فكرة (Kerr & Jermier,1978) في امتلاك بعض المتغيرات القدرة على تحييد او تعويض سلوك القائد في موقف معين ، على سبيل المثال عندما يمتلك المرؤوسون بعض الخصائص الفردية مثل التدريب ، المعرفة والخبرة هذه الخصائص من الممكن ان تعمل على تحييد سلوك القيادة الادائية الذي يركز على الوظيفة وكيفية اعدادها وتسهيل العمل .

وقدم (Kerr & Jermier ,1978 ; Kerr ,1977) تفسيراً أنه عندما تكون مطالب المهمة معروفة جيداً فان المعرفة المتعلقة بالمهمة أياً كان مصدر هذه المعرفة يمكن عده معوضات للقيادة ، وبذلك عندما تكون معوضات القيادة بارزة ستكون العلاقة السببية بين سلوك القائد و اداء المرؤوسين ضعيفة في جوهرها سيكون اداء المرؤوسين متأثراً بالدرجة الاولى بمعوضات القيادة بصورة اكبر من أي تصرف او سلوك مباشر من جانب القائد (Manz & Sims 361 : 1980) ، قدم (Manz & Sims ,1980) أول الامثلة المبكرة على معوضات القيادة بعده ادارة ذاتية للمرؤوسين (عنصراً حاسماً من نظرية التعلم الاجتماعي) أذ يدير الافراد سلوكياتهم الخاصة بهم عن طريق وضع المعايير الشخصية وتقيم ادائهم عن طريق هذه المعايير وتكون نتائج ادائهم استناداً الى تقييماتهم الذاتية (Manz & Sims ,1980:361) ومن ثم فان الادارة الذاتية من الممكن ان تقلص الحاجة الى الاشراف بصورة قريبة لأنها يمكن ان تكون بالواقع معوضات للقيادة.

يمكن القول ان اغلب الباحثين طوال مدة الثمانينات ركزوا اهتمامهم على اختبار صلاحية ومصداقية بناء مقياس معوضات القيادة ومعرفة مدى اختلاف تأثير معوضات القيادة بين العاملين اصحاب الخبرة وغيرهم ،اضافة دراسة المتغيرات التعويضية في الهياكل التنظيمية المختلفة ، و في عام (1981) بحث (Howell & Dorfman) تأثير معوضات القيادة على الرضا الوظيفي للمرؤوسين والالتزام التنظيمي وأظهرت النتائج دعم مختلط للفرضيات التي طرحها كل من (Kerr ,1977, Kerr & Jermier,1978) أذ اوجدت النتائج ان العديد من معوضات القيادة المحتملة تعد مؤشرا مهماً لرضا الوظيفي للمرؤوسين والالتزام التنظيمي مع ذلك كان هنالك متغير واحد (اضفاء الطابع الرسمي) جعل القيادة مستحليه أو غير ضرورية اما بقيت الابعاد صنفت كمتغيرات معوضة ضعيفة للقيادة (Howell& Dorfman,1981:326) ، واستناداً الى تحليلاتهم قاموا بتصنيف المتغيرات التعويضية المحتملة الى قوية ، ضعيفة او غير معوضة اعتماداً على قدرت تلك المتغيرات على منع او استبدال السلوك القيادي الذي يؤثر في متغيرات المعيار (المتغيرات المعتمدة)، مع ذلك يتطلب المزيد من العمل لتوضيح الظروف الفردية والتنظيمية التي من الممكن ان تعمل من خلالها معوضات القيادة بشكل اقوى (Kerr & Slocum, 1981: 128) .

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة المبحث الثاني: معوضات القيادة

وأقترح (Kerr & Slocum, 1981) ان بعض الخصائص الفردية ، المهام والخصائص التنظيمية قد تختلف من حيث درجة وقوة قدرتها على العمل بمثابة معوضات للقيادة وقد تؤدي هذه العوامل إلى إبطال تأثير القائد أو استبداله، أو مجرد تكميله، اعتماداً على القوة النسبية للبدائل التعويضي ، يشير كل من (Kerr & Slocum, 1981) أيضاً إلى أن معوضات القيادة قد تعمل بشكل أقوى في المنظمات العضوية التي يعمل فيها الكثير من الموظفين المهنيين (Howell & Dorfman ,1986:30) ، لاحظ أيضاً (Kerr & Slocum) ان الموظفين المهنيين في المنظمات غالباً ما يقاومون الجهود التي يبذلها رؤسائهم الهرميين لتوجيه ورقابة سلوك العمل وهذا يعني ان القيادة الادائية قد تكون اقل فاعلية للمهنيين من غير المهنيين (p.32) ، عاد مرة ثانية كل من (Howell & Dorfman,1986) وقدموا دراسة ناقشا فيها أوجه التشابه والاختلاف بين المهنيين (**professionals**) وغير المهنيين في مقدار استجابتهم لسلوكيات القيادة و معوضات القيادة ، أذ وجد الباحثان ان توضيح الدور والدعم من جانب القيادة كانا مؤشرين مهمين للرضا الوظيفي و التزام التنظيمي وان القواعد والاجراءات كانت مكملاً مهماً لسلوكيات القيادة الادائية، وكان اختلاف المهنيين عن غير المهنيين في متغير مهام العمل المرضية جوهرياً وكذلك الاهمية التي وضعت على المكافاة التنظيمية تعد معوضات قوية لدعم القائد وبذلك خلصت الدراسة الى ان مهنية العاملين متغير وسيط مهم في مجال البحث عن القيادة و معوضات القيادة (Howell & Dorfman ,1986:13).

لاحظ (Kerr & Slocum,1981) في بعض الحالات يكون تأثير بعض المتغيرات المعوضة المحتملة تكميلي بدلاً من ان يكون محيداً أو استبدالاً لقدرة القائد في التأثير على رضا او اداء المرؤوسين، أذ بهذه الطريقة هذه المتغيرات التفاعلية ليست معوضات للقيادة من الناحية الفنية لأنها لا تمنع بشكل مجد او فعلي قدرة سلوك القيادة للتأثير في معيار غير أنها تتمتع بقوة تنبؤيه على المعيار (Howell & Dorfman, Kerr , 1986:92) ، في دراسة العاملين في المستشفيات ذكر (Howell & Dorfman ,1981) ان العديد من المتغيرات تعمل فعلاً بهذه الطريقة مثل الرضا الجوهري عن المهام ، الروتين والتغذية العكسية للمهام كليهما بشكل مباشر في التزام العاملين او الرضا او كليهما دون ان يثبط وبشكل كبير من دور القائد، ومن الجدير بالذكر اعتمد (Howell & Dorfman, Kerr , 1986:88) استراتيجية تحليله مكونة من ثلاثة اجزاء لتحديد طبيعة تأثير المتغيرات التفاعلية في بحوث القيادة ، والتي شكلت كدليل مهم الاغلب البحوث التي اختبرت معوضات القيادة بعد عام 1986.

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة المبحث الثاني: معوضات القيادة

أشار (Kerr & Jermier, 1978) صراحة الى انهما يعتقدان ان فكرة معوضات القيادة من الممكن ان تنطبق على طائفة واسعة من البيئات الثقافية التنظيمية المختلفة وانه من الضروري بذل المزيد من الجهود لتوسيع نطاقها لتشمل عددا من السلوكيات القيادية في تلك البيئات، مع ذلك اجريت دراسة واحدة فقط (Podsakoff , Dorfman, Howell & Todor, 1986) لفحص فائدة معوضات القيادة لسلوكيات القائد في الثقافات المختلفة ، أذ تم فحص مدى وجود معوضات القيادة بين العاملين الأمريكيين والمكسيكيين، وظهرت النتائج دعم قليل لفرضية (Kerr & Jermier ,1978) القائلة بان معوضات القيادة تعزز العلاقات التفاعلية بين سلوكيات العقاب والمكافاة التي يتبعها القائد و توجهات و اداء المرؤوسين (Farh et al ., 1987 : 44) ، هذه القلة في اختبار معوضات القيادة في بيئات مختلفة دفعت (Farh et al ., 1987) وزملائها الى اختبار وتوسيع أنموذج معوضات القيادة في بيئة العمل التايوانية من اجل معرفة تأثير القيادة بالثقافات المختلفة، أذ صممت الدراسة من اجل معرفة فيما اذ كانت العديد من المتغيرات الظرفية تعمل كمتغير تفاعلي للتأثير في سلوك المكافاة والعقاب لدى العاملين التايوانيين ، أذ اظهرت العكس من نتائج (Kerr & Jermier ,1978) لم تكن هنالك متغيرات ظرفية انما ظهر العكس وجدت علاقة طردية سلوك القائد المتعلق بالمكافاة و اداء ورضا المرؤوسين ، والعلاقة السلبية بصورة عامة بين السلوك العقابي ومتغيرات المعيار المختلفة (Farh et al ., 1987 : 43) ، فضلاً عن اختبار معوضات القيادة في عينات مختلفة (مثل الشرطة ، المستشفيات) ، قام (Pitner , 1988) باختبار متغيرات معوضات القيادة في البيئة التعليمية (المدراس الابتدائية) وجدت الدراسة الكثير من متغيرات معوضات القيادة ملائمة وصالحة في البيئة التعليمية بعد التعديل عليه وعلى الرغم من حاجة معوضات القيادة إلى مزيد من التنقيح من حيث المقياس فإن هذه النتائج وغيرها من البحوث (Kerr & Jermier, 1978 ; Howell & Dorfman, 1981) تدعم فائدة معوضات القيادة التي تم بناؤها لقياس العوامل السياقية التي من الممكن أن تؤثر في آثار القيادة الهرمية في المنظمات التعليمية (Pitner , 1988:314).

خلال حقبة التسعينات بدا تركيز الدراسات يقل فيما يتعلق باختبار صلاحية وموثوقية معوضات القيادة ، واصبح الاهتمام ينصب على اعادة تقييم وتحليل وتوسيع والتعليق على الدراسات السابقة (على سبيل المثال معوضات القيادة وادارة المهنيين) مع نظرة مستقبلية لتطوير معوضات القيادة، فضلاً عن الذهاب بمعوضات القيادة الى افاق جديدة واختبار مدى تأثيرها في متغيرات تنظيمية مختلفة لم تكن مطروقة خلال حقبة الثمانينات على سبيل المثال تأثير معوضات القيادة في المستوى الجماعي والفردى داخل المنظمة، ومن الامثلة الاخرى بحث (Childers et al ., 1990) مدى امكانية تفاعل معوضات القيادة في العلاقة ما بين سلوك المشرفين ومدنوبي المبيعات والسبب

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة المبحث الثاني: معوقات القيادة

في بحث هكذا علاقة ان مندوبي المبيعات عادة ما يعملون لوحدهم أي أنهم عادة ما يكونون منفصلين ماديا عن مدير المبيعات وموظفي الشركة الآخرين ولأن مندوبي المبيعات يعملون في كثير من الأحيان بمفردهم، فإن مدير المبيعات (بسبب الفصل المادي عن المرؤوسين) قد لا يوفر التوجيه الكافي والدعم الإيجابي والتشجيع أو الإشراف، وعلى هذا النحو قد تتدخل معوقات القيادة القيادية بين السلوك الإشرافي لمدير المبيعات وردود الفعل على مندوبي المبيعات وتقدم لموظفي المبيعات التوجيه والدعم اللازمين (Childers et al ., 1990:364)، وتشير النتائج إلى أن بدائل القيادة المختارة تؤدي دوراً في العلاقة ما بين رضا موظفي المبيعات والسلوك الإشرافي.

قدم (Philip M. Podsakoff) وزملائها عدداً كبيراً من الدراسات المتنوعة ذات الصلة بأنموذج معوقات القيادة خلال حقبة التسعينات كان لها التأثير الكبير في دعم بناء معوقات القيادة ويمكن عده المحاولات الاشمال التي خففت من المشاكل التي رافقت اختبار معوقات القيادة في الدراسات السابقة ، في دراسة (Podsakoff et al ., 1993_a) عاد اختبار أنموذج معوقات القيادة من اجل التخلص من كل المشاكل التي رافقت بناء الانموذج في الدراسات السابقة والنقص في دعم الانموذج الذي يرجع الى سببين بارزين هما الخصائص النفسية لبنية مقياس معوقات القيادة ، والآخر في اوجه القصور في طريقة اختبار المقياس واسفرت نتائج دراستهم الى جداول جديدة من معوقات القيادة المنقحة وكذلك وجدت ان عدداً قليلاً من معوقات القيادة تعدل (تفاعلي) العلاقات بين سلوكيات القائد ومتغيرات المعيار (Podsakoff et al ., 1993_a:1) ، في دراسة اخرى قدمها (Podsakoff et al ., 1993_b:3) لدراسة مدى تفاعل معوقات القيادة مع العاملين المهنيين ، وضحت الدراسة ان السبب وراء فشل العثور على العديد من تأثيرات المتغيرات التفاعلية قد يكون بسبب ان معظم المستطلعين في الدراسة السابقة (ما يقارب 70%) كانوا من غير المهنيين وقد يكون هذا قيداً هاماً على البيانات لان (Kerr ,1977 ; Howell & Dorfman ,1986) (Von Glinow ,1988) قد بينوا ان معوقات القيادة لها تأثير اقوى بين المهنيين ومن ثم فان انخفاض نسبة المهنيين في الدراسات السابقة تمثل انخفاض معدل حدوث تأثير للبدائل التعويضية ،

في دراسة اخرى يرى (Podsakoff & Mackenzie, 1995) انه وكما تم فحص سلوكيات القادة على مستوى التحليل الفردي والجماعي قد يكون من المنطقي أن نلقي نظرة فاحصة على المستوى الذي تتجلى فيه آثار معوقات القيادة في سبيل المثال يمكن للمرء أن يجادل بأن بعض معوقات القيادة مثل تماسك المجموعات، إضفاء الطابع المؤسسي على التنظيم، عدم المرونة التنظيمية، والمكافآت خارج سيطرة الزعيم، يجب أن تختلف أكثر على مستوى تحليل المجموعة أكثر ما تفعله على مستوى التحليل الفردي، لذلك تمت دراسة التأثير النسبي في المستوى الفردي والجماعي للعديد من سلوكيات القائد و معوقات القيادة على توجهات العاملين وتصورات الدور

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة المبحث الثاني: معوضات القيادة

(الدور الداخلي والاضافي) وتم العثور على ادلة واضحة على فروق في التأثير بالمستوى الفردي والجماعي كذلك اظهرت سيطرت جميع سلوكيات القائد ومعوضات القيادة على المستويين مستوى التحليل الفردي والجماعي وايضا اظهرت النتائج ان الجمع بين السلوكيات القيادية ومعوضات القيادة شكلت نسبة كبيرة من التباين في مواقف المرؤوسين وتصورات الدور والأداء (Podsakoff & Mackenzie, 1995:28).

عمل ايضا (Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996a) مع زملائها على اختبار معوضات القيادة مع متغيرات جديدة كلياً مقارنة بالدراسات السابقة (مثل سلوكيات القائد التحويلي) والسبب وراء اجراء هذه الدراسة وجود قلة او غربة كما يعتقد (Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996:262) في دمج وبحث هكذا سلوكيات قيادية مع معوضات القيادة على الرغم من الاسباب المنطقية في عملية الدمج، ويرى ان اقتراح (Kerr & Jermier, 1978) الاصلي يركز على مجموعة من المتغيرات القيادية التي يعتقد انها سوف تكون متغيرات تفاعلية بشكل عام في تأثير القادة في متغيرات المعيار المرؤوسين، وهذا النوع من المتغيرات القيادية كانت من الاشكال المهيمنة لسلوكيات القائد آنذاك مثل (مثل سلوكيات القيادة الموجهة نحو العلاقات الداعمة، سلوكيات القيادة التي تركز على العاملين وسلوكيات القيادة الموجهة نحو المهام)، الدراسات السابقة وسعت نطاق التطبيق واختبرت سلوكيات قيادية مختلفة مثل (سلوكيات المكافاة، والعقاب).

وعليه اظهرت نتائج دراسة (Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996) بشكل عام ان عدداً قليلاً من معوضات القيادة القيادية لها تأثير تفاعلي في العلاقة بين سلوكيات القائد التحويلي على مواقف وتصورات العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية بطريقة تتفق مع توقعات (Howell & Dorfman, Kerr, 1986) وكذلك اظهرت النتائج ان سلوكيات القائد التحويلي ومعوضات القيادة لها تأثيرات فريدة على متغيرات المعيار، ولاحظ ان العديد من سلوكيات القائد التحويلي كانت مرتبطة بشكل كبير بعدد من متغيرات معوضات القيادة (Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996:259)، قدم ايضا (Podsakoff) وزملائها (Mackenzie & Bommer) عام 1996 واحدة من اضعم الدراسات التي تسمى بدراسات ما بعد التحليل او التحليل البعدي (Meta-Analysis) تم اجراء تحليل لمعرفة دقة العلاقات الثنائية المتغيرة بين السلوكيات القيادية، ومعوضات القيادة ومواقف و تصورات واداء المرؤوسين، وأظهرت النتائج أن الجمع بين متغيرات البدائل والسلوكيات القيادية يمثل غالبية التباين في مواقف الموظفين و في المتوسط كانت معوضات القيادة للقيادة تمثل بشكل فريد المزيد من التباين في متغيرات المعيار من سلوكيات القائد (Podsakoff et al., 1996b:380).

و بعد ذلك وسع (Lapidus et al ., 1996) وزملائها امكانية تطبيق معوقات القيادة القيادية في بيئة عمل الباعة الصناعيين ومقدار الاجهاد الذي يتعرضون له اذ استخدمت بدائل معوضة واختبار تأثيره المحتمل في الاجهاد الذي يتعرض له مندوبو المبيعات الصناعيين ، الجانب الفريد من هذه الدراسة هو وجهة نظرها للدور المباشر للبدائل التعويضية في التأثير على سلوك الموظف في حين عدت البحوث السابقة معوقات القيادة كمتغيرات تفاعلية بين السلوك القيادي وسلوك الموظفين وهذا يتفق مع البحوث التي قام بها (Podsakoff et al ., 1993) والتي وجدت أن معوقات القيادة القيادية اغلبها لم تؤدي دور التفاعلي في العلاقة بين سلوكيات القائد ومتغيرات المعيار (Lapidus et al ., 1996:397) .

معظم الاعمال اللاحقة كانت بصيغة مراجعة وتقييم للتطور المعرفي لمعوقات القيادة وتقديم مقترحات للبحوث في المستقبل ، قدم (Howell , 1997) ورقة عمل ذكر فيها كل الاسبقيات والتطورات التي مرت بها فكرة معوقات القيادة، ويرى ان التطورات الاخيرة في نظرية معوقات القيادة توفر فرصة لأجراء اختبارات تجريبية اكثر شمولاً لأنموذج في المستقبل ، ومن هذه التطورات اضافة تعزيز القيادة (السمات الظرفية التي تزيد من تأثير القائد في المرؤوسين) على النظرية من قبل (Howell, Dorfman & Kerr, 1986) وكذلك اضيفت خصائص القائد كمصدر محتمل لمعوقات القيادة (Vecchio,1990) في تلك المدة تم تقديم ايضا ما يعرف **بالحاجة الى القيادة** واستخدمها لاختبار وجود معوقات القيادة وتشير كل هذه الاختبارات الى دعم بناء معوقات القيادة (Howell , 1997:114-115) ، كذلك قام (Tosi & Kiker,1997) بمراجعة تطور معوقات القيادة واقترح بعض الجوانب المفاهيمية النظرية التي يمكن ان تعتمد بشكل مفيد من اجل تعديل انموذج معوقات القيادة كما اقترحها (Kerr & Jermier ,1978) بعض هذه الاقتراحات تمت الاشارة اليها من قبل باحثين اخرين (Tosi & Kiker,1997:111):

١ . سيكون التصنيف اكثر فائدة اذ تم استبدال فئات السلوك المحددة على نطاق واسع بسلوكيات اكثر تحديداً او تعيينا (Yuki,1989) ، وكما هو محدد بالأصل فان أنموذج معوقات القيادة يتعامل مع سلوكيات محددة على نطاق واسع ، وقد حاولت بعض الاعمال اللاحقة مثل (Howell, Dorfman & Kerr, 1986) توسيع نطاقها الى اشكال مختلفة من السلوكيات القيادية الموجودة في نظريات القيادة الموقفية ، على الرغم من ذلك المزيد من العمل سيكون مفيداً .

٢ . يمكن الافادة من الاسهاب النظري لأجراء المزيد من الاختبارات لطبيعة الدقيقة لتأثير المتغيرات التفاعلية ، وقد بذل (Howell et al, 1986) وزملائها جهوداً اولية واقترحوا

تصنيف معوضات القيادة الى متغيرات معوضة، مكملات ، محايدة ، محسنة او تفاعلية كدالة لكيفية تأثيره في علاقات سلوكيات القائد بمتغيرات المعيار .

٣. و يرى (Tosi,1992) أن خصائص واثار معوضات القيادة سوف تختلف كدالة وفق نوع المنظمة ، على سبيل المثال قد تكون معوضات القيادة اكثر مؤسسية في المنظمات الميكانيكية من المنظمات العضوية أذ من المرجح ان تكون الضوابط الاجتماعية والقواعد والقيم والتنشئة الاجتماعية المهنية بمثابة معوضات ، وتزداد الحالة تفاقماً في المنظمات التي لديها وحدات ميكانيكية وعضوية بسبب الحاجة الى سلوكيات قيادية مختلفة وكذلك قد تكون معوضات القيادة مختلفة على مستوى الوحدات الفرعية .

ايضا بحث (Pool ,1997) القيم التنبؤية لمعوضات القيادة والسلوك القيادي ودافع العمل فيما يتعلق بالرضا الوظيفي ، وأظهرت نتائج التحليلات أن جميع معوضات القيادة عدا خصائص المرؤوسين كانت مؤشراً مهماً للرضا الوظيفي (Pool,1997:271) ، كذلك قدم (Podsakoff & Mackenzie,1997) تقييماً شاملاً بشكل موسع لمعظم الدراسات التي اجريت على معوضات القيادة عن طريق استعراض الادبيات لعقدين من الزمن (من عام 1978 الى 1996) ذكر فيها كل المشاكل والحلول التي واجهت بناء أنموذج معوضات القيادة وقدموا مقترحات للبحوث في المستقبل يمكن تلخيصها كما يأتي (Podsakoff & Mackenzie,1997:121-122) :-

١. يشير استعراض الادبيات الى انه على الرغم من وجود القليل من الدعم التجريبي لفكرة ان معوضات القيادة تعدل العلاقات بين سلوكيات القائد و متغيرات معيار المرؤوسين بطريقة تتفق مع المواصفات التي ذكرها (Howell & Dorfman, Kerr , 1986) لآ ان هنالك القليل جدا من الادلة التجريبية تبين ان متغيرات معوضات القيادة ارتبطت مع العديد من اشكال سلوكيات القائد مع عدد مهم من متغيرات المعيار، **ولهذه النتائج العديد من الاثار بالنسبة للمهتمين في بحوث القيادة.**

٢. احد الاثار المترتبة على ذلك هو ان البحوث المستقبلية ينبغي ان تركز على فهم رئيسي لآثار المتغيرات السياقية مثل تأثير المتغيرات التعويضية على متغيرات المعيار المهمة ، **تحليل ما بعد الدراسات الذي قدمه (Podsakoff et al ., 1996a)** قد يكون بمثل نقطة انطلاق مفيدة للبحوث في المستقبل في هذا المجال ، لا سيما اظهرت نتائج تحليل ما بعد الدراسات تأثر الكثير من متغيرات المعيار بصورة فريدة (كبيرة) من قبل سلوكيات القائد .

٣. ويمكن ان تركز البحوث المستقبلية التي تبحث هكذا متغيرات على فهم افضل لسبب ارتباط العوامل السياقية ارتباطاً وثيقاً بهذه الطريقة او ماذا يمكن للقيادة القيام به لتشكيل البيئة التي تعزز هكذا عوامل، على سبيل المثال تشير نتائج دراسة (Podsakoff et al ., 1996a) الى

ان سلوكيات المواطنة التنظيمية (بما في ذلك الايثار، الضمير الحي، الكياسة ، الروح الرياضية و السلوك الحضاري) تأثرت بصورة اكبر بمتغيرات معوقات القيادة (وبشكل خاص خصائص المهمة والخصائص التنظيمية) من بقية السلوكيات القيادية، وهذه النتيجة مثيرة للاهتمام لان معظم البحوث التي بحثت محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية قد ركزت على خصائص المرؤوسين او سلوكيات القائد كأسبقيات محتملة، وعليه سوف يوفر مساحة مريحة للبحوث في المستقبل .

٤. وهناك مجال اخر مثير للاهتمام ظهر في الارتباط (تحليل ما بعد الدراسات) على سبيل المثال يظهر التحليل ان إضفاء الطابع الرسمي يرتبط بصورة كبيرة بوضوح المواصفات والاجراءات ، سلوك القائد الداعم و سلوك الثواب والعقاب مع ذلك ليس من الواضح هذا صحيح من الممكن ان يكون :

أ. تؤثر سلوكيات القائد هذه في تصورات الافراد للطابع الرسمي بالمنظمة .

ب. الصفة الرسمية قد تكون سبباً بجعل القائد يظهر هذه السلوكيات.

ت. ترتبط هذه المتغيرات ديناميكاً بمرور الوقت ، او قد تكون العلاقة زائفة او بسبب عامل غير معروف كان سبباً لكل من اضفاء الطابع الرسمي وسلوكيات القائد، ومن ثم ينبغي ان تركز البحوث في المستقبل على تطوير الفهم النظري بسبب ارتباط هذه المتغيرات و اجراء دراسة باتجاه معرفة السبب (السببية) عن طريق بحوث طولية او تجريبية .

وعليه فان استعرض (Podsakoff & Mackenzie,1997) لعقدين من الزمن لبحوث البدائل معوقات القيادة يشير الى مدى تأثير الحجة الاصلية التي قدمها (Kerr & Jermier, 1978) ويظهر استعراضهم ايضا ان بحوث معوقات القيادة تتبع تقريباً دون استثناء من الدراسات النفسية المستعرضة ودراسات الاستبيان (Gronn, 1999:42) ، هذا الاستعراض دفع كل من (Kerr & Jermier) مرة اخرى الى عمل مراجعة وتقديم ملاحظات بعد اكثر من(20) سنة من طرحهم نماذج معوقات القيادة عام (1978) شملت متابعة كل الادبيات المنشورة عن معوقات القيادة على مر السنين تشكلت لديهم مجموعة من الملاحظات (Kerr & Jermier,1997: 97-98) :-

١. كان هنالك القليل جداً من العمل لصقل المفاهيم وصياغة بناء معوقات القيادة ، على حد علمي (القول هنا الى Kerr & Jermier,1997) تقريباً جميع الباحثين اتفقوا على نطاق معوقات القيادة الاصلية، على الرغم من وجود بعض التعديلات المثيرة للاهتمام مثل (Manz & Sims, 1980; Sheridan, Vredenburg & Abelson, 1984) وايضا استخدمت سلوكيات قيادية متنوعة مقارنة بالصيغة الاصلية من المعوقات، مع ذلك لم يولد ذلك سوى اهتمام قليل لتنظير معوقات جديدة او ربط المعوقات مع متغيرات نتائج مختلفة ، وهذا الامر

مثير للدهشة لأننا بالتأكيد لا ننوي ان تكون فكرة المعوضات نظاماً مغلقاً او منقحاً لدرجة يتم فيه عد الهياكل المتداخلة غير ضرورية و الواقع ان تحديد افضل مجال مفاهيمي للمعوضات وكيفية تأثيره في معايير مختلفة قد تأخر كثيراً .

٢. العمل واسع النطاق بشأن المعوضات كمتغيرات تفاعلية في بحوث القيادة (e.g., Howell, Dorfman & Kerr, 1986) كان مثيراً للاهتمام وليس من المفاجئ قيام الباحثين بتحديد التأثيرات التفاعلية كفرضية رئيسية في انموذج البدائل، بالنسبة لي (Kerr & Jermier, 1997) ما زالت الاهمية العظمى لاطار البدائل تكمن في تأكيده على الفردية ، المهمة والعمليات التنظيمية خارج القيادة الهرمية الرسمية " تفاعلات المشرفين - المرؤوسين " وهذا ما يميزه عن النماذج القيادية الاخرى ، ومن ثم يمكن ان يحفز ذلك السير باتجاه الميل الاجتماعي لتحليل السلوك التنظيمي .

٣. بحوث القيادة (ومن ضمنها بحث معوضات القيادة) اعتمدت بشكل كبير (اكثر ما ينبغي) على التصاميم المقطعية ومسوحات الاستبيان ، كانت هنالك بعض الدراسات القليلة لبدائل القيادة التي استخدمت اساليب اخرى (e.g., Jermier & Berkes, 1979; Pitner, 1986) وبقية الدراسات يمكن وصفها بأنها مسوحات ميدانية صارمة على نحو متزايد والتي لم تول الكثير من الاهتمام للعوامل السياقية ولم تدرس بعلم العوالم الشخصية للجهات الفاعلة في السياقات التنظيمية، يمكن القول وصلنا إلى نقطة تناقص العوائد من إجراء نوع من الدراسات التي استعرضت في عمل (Podsakoff et al., 1996b) والدعوة ما زالت مستمرة إلى بحث ميداني طولي يستخدم كلا من الأساليب النوعية والكمية، نحن بحاجة إلى فهم كيفية تشكل معوضات القيادة وكيف تتغير التفاعلات القيادية نتيجة لإدخال المعوضات ، وكذلك الحاجة الى معرفة كيف تختلف المعوضات في انواع المنظمات المختلفة ، وكيفية استجابة العاملين لمعوضات القيادة المختلفة .

ايضا دعا (Gronn ,1999) الى تصور واسع لمعوضات القيادة واعد ان البحوث التي اجريت على معوضات القيادة **يعتريها النقص في عدد من الطرق** (Gronn ,1999:43) :

١. لا تقدم سوى فهم محدود لكيفية ولماذا تكون العوامل التنظيمية المختلفة معوضات عن القيادة .
٢. لا توفر عملياً أي نظرة ثاقبة في ميكانيكية المعوضات والعملية التي عن طريقها تحقق معوضات القيادة اثارها .
٣. مجموعة معوضات القيادة المحتملة التي ذكرها المعلقون غير دقيقة وتتألف في الغالب من سلسلة من الاحتمالات المحددة بشكل فضفاض، فضلاً عن ذلك فان النزعة الشخصية لمنهجية

بحث معوضات القيادة قد ادت الى عواقب مثل المفاهيم الساذجة لفاعلية و وكالة القائد بافتراض ان القيادة لا تعبر عن نفسها لا في سلوك علني وهذا فهم مبسط لأثار القيادة .
٤ . هنالك خلل اساسي عن حجة معوضات القيادة يكمن في افتراضه بان الوحدة المناسبة لتحليل القيادة هي دائماً بشكل منفرد تقع على القائد، ولكن هذا ادعاء خاطئ بشكل واضح لتفسير القيادة بشكل منفرد ويتجاهل مجموعة متنوعة من انواع القيادة الشرعية الاخرى.

و شهدت الدراسات المتعلقة بمعوضات القيادة تطورات كبيرة ومختلفة خلال الحقبة الممتدة من عام (2000-2017) مستفيدة بذلك من كل الجدل والمقترحات المستقبلية التي قدمت من اجل تطوير بنية معوضات القيادة للقيادة، تم ايقاد النقاش مرة اخرى عن كفاءة أنموذج معوضات القيادة من قبل (Dionne et al ., 2000, Dionne et al ., 2005) والدعوة الى اعادة اختبار الانموذج ضمن تشكليه واسعة من سلوكيات القائد والقيادة بصورة عامة، ومن الملاحظ ان اغلب الدراسات السابقة اختبرت معوضات القيادة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين المتغيرات المختلفة حتى اصبحت ظاهرة شائعة والحال لم تكن النية في تقديم فكرة معوضات القيادة كظاهرة تفاعلية فقط كما بين (Jermier,2000) بل العكس معوضات القيادة تم تقديمها كمصطلح او تعبير عام من اجل السماح الامكانية ان تكون ذات تأثير وسيط ، ملطف او مباشر (Dionne et al ., 2000:454) ، هذا الامر دفع (Dionne et al ., 2000) الى اعادة اختبار معوضات القيادة كمتغيرات تفاعلية وملطفة في العلاقة مع العديد من سلوكيات القائد المختلفة التي سبق وان تم اختباره بالأدبيات ، على الرغم من النتائج لم تكن داعمة لفرضيات الوسيط والملطف لكن وضحت ان القيادة مهمة وايضا اقترحت النتائج ان التأثيرات المهمة لمعوضات القيادة في الدراسات السابقة قد تكون نتيجة خطأ احصائي (في طريقة جمع البيانات) يرجع الى تحيز مشترك المصدر (Dionne et al ., 2000:454) ، وايضا دعا (Dionne et al ., 2005:171) الباحثين الى اعادة اختبار معوضات القيادة ضمن خمس نماذج مفاهيمه مختلفة :-

- ١ . الانموذج الاول، أنموذج تأثيرات القيادة الرئيسي (فقط أنموذج قيادة) أذ سلوك القائد مثل الاعتبار (**consideration**) باتجاه المرؤوسين ذات تأثير مباشر على متغيرات المعيار مثل الرضا الوظيفي .
- ٢ . الانموذج الثاني ، أنموذج تأثيرات معوضات القيادة الرئيسي (فقط أنموذج معوضات القيادة) أذ معوضات القيادة مثل المهام المرضية جوهريا ستكون ذات تأثير مباشر على متغيرات المعيار مثل الرضا الوظيفي .

٣. الانموذج الثالث ، أنموذج مفاهيمي لبدائل التعويضية يجمع التأثيرات المشتركة (لأنموذج الاول والثاني) على سبيل المثال الاعتبارات باتجاه المرؤوسين والمهام المرضية جوهريا بشكل ثنائي (مستقل) تؤثر في متغيرات المعيار مثل الرضا الوظيفي ، وقد شجع (Kerr & Jermier,1978) على اختبار هذا النوع من التفاعلات المشتركة (Joint Impact) في المستقبل .

٤. الانموذج الرابع ، يختبر التأثيرات غير المباشرة لسلوك القائد والتي قد تتفاعل بمعوضات القيادة مع تمييز بعض العلاقات السببية الاولى على سبيل المثال سلوك القائد مثل الاعتبار على طبيعة المهام المرضية جوهريا والتي تؤثر بدورها في الرضا الوظيفي للمرؤوسين .

٥. الانموذج الخامس ، يتضمن امكانية ان تشكل معوضات القيادة انموذج ملطفاً أذ تلتطف معوضات القيادة العلاقة ما بين سلوك القائد والنتائج، على سبيل المثال قد يختلف سلوك القائد المتبع (الاعتبار) على الرضا الوظيفي للمرؤوسين تحت المستويات المنخفضة والمرتفعة للمهمة المرضية جوهريا ، وهناك الكثير من الاماكن في مقالة (Kerr & Jermier,1978) تدعو الى دراسة تأثيرات التفاعل ما يبرر اقتراح هذا الانموذج.

في دراسة (Kerr & Jermier ,1978) تم تحديد العديد من الخصائص والتي قد تكون بمثابة معوضات او محيدات لسلوكيات القائد في بعدي الهيكل والاعتبارات مع ذلك فان هذه القائمة من الخصائص لم يكن القصد منها ان تكون تعداد كامل لجميع الخصائص النظرية ذات الصلة، بناءً على ذلك لم تتوقف محاولات الباحثين في تطوير اختبار معوضات القيادة ، على سبيل المثال طرح (Keller ,2006) تساؤلاً مفاده هل هنالك معوضات قيادية يمكن لها ان تفسر اداء الفريق بشكل افضل ؟ قدم بذلك دراسة اختبرت القيادة التحويلية ، مبادرة الهيكل وبعض معوضات القيادة كمتنبئات للأداء واطهرت النتائج ان خصائص المرؤوسين مثل القدرة والمهمة المرضية جوهريا كلاهما متنبئات لجودة الفنية والربحية (Keller ,2006:202) المحاولة الاخرى كانت من قبل (Huusko,2007) الذي قدم امكانية ان تكون فرق العمل كبديل معوض للقيادة ، ويرى (Wu,2010) ان واحداً من الاسباب العديد المحتملة لعدم العثور على تفاعلات ذات دلالة احصائية ثابتة بين معوضات القيادة وسلوكيات القائد هي اوجه القصور المنهجية (Methodological Deficiencies) على سبيل المثال قد تكون المتغيرات التفاعلية المختارة متنوعة جداً ما يجعل من الصعب الكشف عن اثر التفاعل فضلاً عن القيد او المحدد الاخرى المتعلق بطبيعة العينات الذي يحصل عندما تشمل العينات نوعاً واحداً فقط من الهيكل التنظيمي او وظيفة واحدة ، لذلك اختبر (Wu,2010:584) التفاعل بين معوضات القيادة وسلوكيات القائد باستخدام تصميم عينة عريضة القاعدة تستند الى أنموذج منتزبرج (1993) لنوع الهياكل التنظيمية (الهيكل البسيط ، الالي ،

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة المبحث الثاني: معوضات القيادة

المهني، هيكل الأقسام و الهياكل أدهقراطية) وتقسيم الوظائف التنظيمية الى خمسة انواع (وظائف التشغيل الأساسية ، القمة الاستراتيجية ، الخط الوسط ، التقنية وظائف الدعم) بينت النتائج هنالك دعم لتفاعلات بين معوضات القيادة وسلوكيات القائد وتوصلنا الى استنتاج (الكلام هنا الى Wu,2010:583) ان أنموذج معوضات القيادة الاصلي ليس خطأ ولكن بدلا من ذلك الطرائق المستخدمة لاختبار التفاعلات القيادية لم تكن مناسبة فضلا عن ذلك وجدنا ادلة تدعم أنموذج منتزرج في هيكلها الخماسية .

نقل (Künzle et al ., 2010) وزملائها أنموذج معوضات القيادة الى اختبارات جديدة تمثلت في امكانية ان تؤدي معوضات القيادة دوراً مهماً في فرق التخصير ضمن بيئة الرعاية الصحية التركية إذ افترضوا ان أنموذج معوضات القيادة استراتيجية ملائمة لشرح فاعلية القيادة في الوضع الديناميكي العالي لفرق التخصير وكيف ستؤثر في اداء الفريق (Künzle et al ., 2010:505)، بالمثل قام (Wan Ismail et al ., 2011) باختبار امكانية ان تكون قدرة المرؤوسين (**Followers' ability**) معوضة للقيادة في بيئة العمل الباكستانية وهذه هي المرة الاولى التي يتم اختبار معوضات القيادة في مثل هذه البيئة حيث كانت اغلب عينات الاختبار في بيئة العمل الاوربية والامريكية توصلت نتائج الدراسة الى تأثير بعض معوضات القيادة في اسلوب القيادة (القيادة الكاريزمية ، القيادة الموجهة نحو الانسان و القيادة الموجهة نحو المهام) وكذلك تأثيره في الاداء والرضا الوظيفي(Wan Ismail et al.,2011:7939)،

ايضاً اختبار (Muchiri & Cooksey,2011) التأثير المباشر وغير المباشر لمعوضات القيادة بين اثنين من مداخل القيادة المشهورة هما القيادة التحويلية والعمليات الاجتماعية للقيادة و تأثيره في مخرجات الاداء ، اشارة النتائج الى تأثيرات ايجابية معنوية لبعض معوضات القيادة في نتائج الاداء اضافة الى ذلك بعض معوضات القيادة ادت دور التفاعلي لسلوكيات القيادة التحويلية على مخرجات الاداء وكذلك الحال بالنسبة الى العمليات الاجتماعية للقيادة (Cooksey,2011:817) Muchiri & (Taweessuk & Yusof , 2011) ايضاً اختبر (Taweessuk & Yusof , 2011) القيادة التحويلية مع متغيرات معوضات القيادة كمحدد للرضا الوظيفي لمدرسين في تايلاند في هذه الدراسة تم اكتشاف أن المسافة المكانية بين المشرفين والمرؤوسين هي معززات للقيادة في حين أن المهام المرضية في جوهرها كانت مُحايِداً لسلوكيات القيادة التحويلية في تايلاند يتوضح من ذلك أن سلوكيات القيادة التحويلية للمدرسين الرئيسيين أثرت في الرضا الوظيفي للمدرسين المساعدين بشكل غير مباشر عن طريق التأثيرات للمعززات و المحيدات (Taweessuk & Yusof , 2011:29) ، ويرى (Xu et al., 2013) و زملائها ان بيئة العمل الصينية وبسبب التطورات الادارية الحاصلة فيها من فرق العمل المستقلة ذاتياً وصولاً الى التكنولوجيا المتقدمة تعد الاقرب لتمثل معوضات القيادة ، لذلك قاموا

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة المبحث الثاني: معوضات القيادة

باختبار تأثير معوضات القيادة في الرضا الوظيفي والاداء لعمال المعرفة وأظهرت النتائج أن (7) من (13) متغيراً من نموذج معوضات القيادة المقترحة من قبل (Kerr and Jermier, 1978) كان لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي وأداء العاملين في مجال المعرفة الذين شاركوا في هذه الدراسة (Xu et al., 2013:675)، وبالحدوث عن فرق العمل بما أن السياقات التنظيمية التي تعمل فيها الفرق أصبحت اليوم تنافسية بشكل متزايد فغالباً ما يكون على الفرق العمل تحت مواعيد نهائية صارمة أثناء إدارة مشاريع متعددة في الوقت نفسه ونتيجة لهذه التحديات قد ينشأ خلاف بين أعضاء الفريق حول القضايا الزمنية أو الغموض عن التنسيق الزمني للإجراءات ويخلق التوتر وعدم الرضا بين الأعضاء يتراكم في شكل صراع زمني، وقد دعا الباحثون إلى إجراء دراسات تتناول التفاعل بين آليات التنسيق الضمنية والصريحة من أجل الكشف عن تأثيرات التفاعل المحتملة (مثل الاستبدال والتكامل) على أداء الفريق على وجه التحديد، تم اقتراح أن آليات التنسيق الضمنية (مثل الإدراك المشترك للفرق) قد تستبدل آليات واضحة أثناء تفاعل الفريق (مثل القيادة المؤقتة) لاسيما عندما تكون الفرق تحت ضغط الوقت تتفق هذه الفكرة أيضاً مع فكرة معوضات القيادة ما يوحي بأن معرفة المرؤوسين وفهمهم قد يجعل القيادة زائدة عن الحاجة عندما يكون أعضاء الفريق لديهم إدراك زمني قوي مشترك كمورد داخلي فهم لا يحتاجون إلى قيادة مؤقتة إذ لديهم بالفعل أفكار مشتركة قوية عن السرعة والمواعيد النهائية ومواءمة أنشطة المهام وانخفاض الغموض الزمني هذا يجعل الحاجة إلى مصدر خارجي لهيكله الجوانب الزمنية (أي سلوكيات القيادة المؤقتة) أقل أهمية لأعضاء الفريق (Santos et al., 2016: 2).

و ظهر الى الوجود مرة اخرى اختبار القيادة التحويلية مع معوضات القيادة في دراسة (Hussain et al., 2016) إذ اختبرت الدراسة معوضات القيادة كملطف في العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية الاداء، الرضا الوظيفي والالتزام والمنطق وراء هذا الاختبار هو يمكن للقائد التحويلي المتميز الذي يقدم باستمرار التوجيه والتدريب إلى أتباعه أن يحسن بشكل ملحوظ مستوى قدرة المرؤوسين، والمعرفة المتعلقة بالعمل والخبرة وهذا الامر من المتوقع ان ينعكس بشكل ايجابي على اداهم والتزامهم التنظيمي (Hussain et al., 2016: 551)، في ظل الدعوات المستمرة من قبل الباحثين في توسيع نطاق معوضات القيادة بحث (Velez & Neves, 2017) العلاقة بين الاشراف السيء (**abusive supervision**)، و العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي بالاعتماد على مدخل معوضات القيادة والفكرة وراء هذا البحث هو قلة المعلومات عن العوامل التنظيمية التي تقلل من الاشراف السيء إذ يتوقع الباحثان وبالاعتماد على مفهوم معوضات القيادة ان تعمل كفاية الموارد (الوسائل الضرورية في اداء المهام مثل المعدات، الأدوات، المساحة و الوقت) و وضوح الدور (مثل وضوح الواجبات، وجود دليل لكل المهام) كحواجز في العلاقة السلبية بين الاشراف

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة المبحث الثاني: معوضات القيادة

السيء ، العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي وبالفعل اظهرت النتائج ان كفاية الموارد و وضوح الدور من الممكن ان تقلل من الاشراف السيء الذي يقلل من تصور انعدام العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي (Velez & Neves, 2017:1) .

بالاعتماد على كل الاختبارات السابقة التي اجريت على نموذج معوضات القيادة وضمن تشكيلة مختلفة من المتغيرات وبيئات عمل متنوعة والاقتراحات المستقبلية التي قدمها الباحثين في كيفية التعامل مع معوضات القيادة يرى الباحث ان أنموذج معوضات القيادة يتمتع بمرونة عالية تتيح امكانية اختباره في بيئات عمل اخرى على سبيل المثال (بيئة العمل العراقية) فضلاً عن امكانية دوره التفاعلي في العلاقة بين المتغيرات (على سبيل المثال متغيرات الدراسة الحالية سلوك التمكين القيادي وجاذبية الايدلوجية التنظيمية) .

رابعاً: أهمية معوضات القيادة .

بين (Kerr and Jermier 1978) ان معوضات القيادة على ما يبدو بارزة في العديد من البيئات التنظيمية المختلفة ولكن وجودها ليس مفهوماً في أي من نظريات القيادة المهيمنة (Kerr & Jermier, 1978:377)، وغالباً ما كان يشار الى مفهوم معوضات القيادة بأنه المحاولة "الإحْدث" لاستكشاف اسرار القيادة ما يجعل هذا المنظور النظري مختلفاً عن نظريات القيادة الأخرى هو في تركيزه على العناصر التي تقلل من اعتماد المرؤوسين على القائد وهذا التركيز بطبيعة الحال يمثل خروجاً عن القيادة التقليدية التي تستكشف حالات الطوارئ المتعلقة بالفاعلية القيادية (Contingencies & Fatehi , 1985:13)، يذكر (Williams et al ., 1988:308-309) مجموعة من الاسباب التي ادت الى الاهتمام واسع النطاق بمعوضات القيادة:

١. بعدها النظرية الظرفية الأكثر شمولاً للقيادة (Yuki, 1981) ، توفر معوضات القيادة أساساً مفاهيمياً واسعاً لتحديد المتغيرات التفاعلية (**moderating variables**) وهكذا فإن دراسة المزيد من معوضات القيادة قد تساعد الباحثين في تحديد الجوانب الفردية ، المهمة والتنظيمية التي قد تجعل سلوكيات قائد معين غير فعالة او غير ضرورية! ، تحديد تلك المتغيرات التفاعلية امر مهم للباحثين في المنظمة لان ذلك يساعد تفسير السبب في ان بعض القادة لديهم تأثير ايجابي قوي وفي حالات اخرى لا يكون للقادة تأثير او حتى تأثير سلبي في متغيرات المعيار (**criteria variables**) مثل (الالتزام التنظيمي) .
٢. فضلاً عن ذلك فان الوصف من معوضات القيادة يساعد على تحديد تلك الحالات التي ينبغي للباحثين التركيز على العوامل البيئية التي من المرجح ان يكون لها تأثير اكبر في المرؤوسين من القيادة .
٣. كما ان تحديد بدائل القيادة سيكون لها اثر عميق في الممارسات الادارية عن طريق تزويد القادة بخيارين يمكن للقادة ان يتخلوا عن تلك السلوكيات التي توجد بدائل لها وان يتركز اهتمامهم بدلاً من ذلك على جوانب بيئة العمل التي يرجح ان يكون لها اثر اكبر في مواقف واداء المرؤوسين او يمكن ان يعملوا على التخلص من تلك البدائل .
٤. وكذلك يمكن للبحوث في هذا المجال ان تركز الاهتمام على المعوضات القيادية نفسها والحالات التي يرغب القادة في انشاء معوضات لها ، اقترح (Kerr , 1977) ان المعوضات يمكن ان تعمل على الفوارق بين السلطة والمنصب في المستويات العليا والدنيا في المنظمة وهي نتيجة مرغوبة لبرامج التدريب ومدخل لإعادة تصميم الوظائف التي تعتمد على المساواة .

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة المبحث الثاني: معوضات القيادة

ايضا قدمت (Podsakoff et al., 1993:3) وزملائها مجموعة من الاسباب التي ادت الى الاهتمام الواسع النطاق بمعوضات القيادة وذلك باعتمادهم على مراجعة البحوث السابقة مثل (Yukl, 1981 ; Howell et al., 1986 ; Williams et al., 1988):

١. يساعد الانموذج في تفسير لماذا تكون سلوكيات القائد لها تأثير في سلوكيات ومواقف العاملين في حالات معينة وفي حالات اخرى لا يوجد تأثير .
٢. أنموذج معوضات القيادة يشترك في عناصر متعددة مع نظرية مسار الهدف التي قدمها (House, 1971; House & Dessler, 1974 ; House & Mitchell, 1974 ;) (House & Baetz, 1979) ولكنه اكثر شمولاً في تحديد المتغيرات التي قد تؤثر في العلاقات بين سلوكيات القائد و مواقف وسلوكيات المرؤوسين .
٣. يدمج الانموذج بين المتغيرات على مستوى المهمة والمتغيرات على المستوى التنظيمي (مثل الطابع الرسمي وانعدام المرونة) في اطار القيادة .
٤. واخيراً، اقترح كل من (Kerr,1977) ، (Howell et al. ,1986) بان أنموذج معوضات القيادة يوفر اطاراً لتحديد الشروط (على سبيل المثال عندما يتم نقل القادة بصورة روتينية او عندما تكون وحدة تنظيمية لديها تعاقب اداري مستمر) التي قد يكون المرغوب بها كمعوضات قيادية في نسيج المنظمة .

بعد المراجعة والتقييم لمعظم الدراسات المهمة لمعوضات القيادة خلال مدة الثمانينات والتسعينات تبين أنها تؤدي دوراً مهماً في عملية القيادة وفي المنظمات المعقدة تتخذ عملية التأثير في القيادة أشكالاً متعددة عندما تحدث مشاكل في القيادة فان نظرية معوضات القيادة توفر خياراً للصفات العادية من استبدال زعيم أو إعادة التدريب للتخفيف من هذه المشكلة وكما يقول (Yukl,1994) فإن تغيير الوضع لجعل القيادة أكثر ملائمة عن طريق إزالة المتغيرات المحيدة أو إيجاد معوضات القيادة والمحنة قد تكون بدائل أفضل لمعالجة المشكلة ويمكن أن يكون تعديل أوضاع العمل بهذه الطريقة دوراً رئيسي للقادة الرسميين في منظمات المستقبل (Howell , 1997 : 115)، لذلك تعد مساهمة (Kerr & Jermier ,1978) غنية لنظرية القيادة والبحث مع هذه القطعة الكلاسيكية ويرى (Tosi & Kiker,1997) ان هنالك بعض الافكار المهمة المحتملة التي يمكن ان تؤخذ من افكار معوضات القيادة على ان البحث في هذا الاتجاه يتطلب العمل الصعب وسوف يكون مفيداً جداً لتحسينات المهمة لكل من النظرية والبحوث (Tosi & Kiker,1997:111) .

وبالنظر الى هذه المزايا فانه ليس من المستغرب ان يولد أنموذج معوقات القيادة قدراً كبيراً من الاهتمام بين الباحثين القياديين في مجالات متنوعة مثل السلوك التنظيمي (Jermier & Howell & Dorfman, 1981, 1986 ; Kerr & Slocum, 1981 ; Berkes, cf 1979 Podsakoff, ; Tosi, 1991 ; Podsakoff, Todor Grover, & Huber, 1984 Podsakoff, ; MacKenzie, & Fetter, 1993; Podsakoff, Niehoff, et al., 1993 Kerr, 1977;) ، ادارة العاملين المهنيين (MacKenzie, & Bommer, 1996a, 1996b cf. Pitner, 1986 ; Freeston, 1987 ; Pitner) التعليم (Howell & Dorfman, 1986 cf.) التسويق (& Charters, 1988 ; Brandt, 1992; Sergiovanni, 1992a, 1992b) Childers, Dubinsky, & Gencturk, 1986; Childers, Dubinsky, & Skinner, cf. Farh, Podsakoff, & Cheng, 1987; Podsakoff,) ادارة الثقافات العابرة (1990 . (Dorfman, Howell, & Todor, 1986

كما انه ليس من المستغرب ان يعد أنموذج (Kerr & Jermier) قيادة " كلاسيكية " لأنه نوقش تقريباً في كل السلوك التنظيمي و اغلب مواضيع القيادة (Podsakoff&Mackenzie,1997:118)، في ظل اطار بدائل القيادة العديد من المرؤوسين لا يحتاجون الى الدعم الهيكلي والعاطفي المقدم من قبل القادة التنظيميين للقيام بوظائفهم ويعتمد الكثير من المرؤوسين بشكل اساسي على الاخرين غير القادة الرسميين في تحديد كيفية تنظيم العمل واستخلاص الرضا من المشاركين بالحياة التنظيمية (Kerr & Jermier,1997: 97-98) ، ويرى (Howell & Costley, 2001) قد يكون التطوير المستقبلي لبدائل التعويضية لتصبح الاستراتيجية القيادية الاكثر فاعلية لتأثير في المرؤوسين بدلا من التركيز على سلوكيات القيادة التقليدية بين الافراد (Dionne et al.,2005 :177) ، ويرى (Xu et al., 2013 :676) مع تطورات الادارة ومعايير الإدارة وأيضا بسبب القدرات الشاملة للموظفين بدأت سلوكيات القيادة تظهر بشكل أقل أهمية في الشركات الصينية وبدت بعض الخصائص الفردية والمهام والمتغيرات التنظيمية تدريجاً في العمل كبديل تعويضي جزئي أو كامل لفاعلية أنشطة القيادة وهكذا أصبحت بدائل القيادة ظاهرة شائعة في العديد من حالات العمل في الصين ، وفي موضع اخر يرى (Velez & Neves ,2017:3) من المحتمل ان تكون معوقات القيادة مفيدة كعلاجات حين توجد مشاكل تنظيمية نابعة من القيادة السلبية (الاشراف السيء) بمعنى يمكن للمنظمات توفير توجيه للمهام والحوافز الاداء بدرجة تستطيع عن طريقها ان تلغي عملياً قدرة القائد اما لتحسين او اضعاف قدرة المرؤوسين .

خامساً: مقاييس انواع معوضات القيادة.

يشير مصطلح معوضات القيادة الى مجموعة واسعة من الخصائص التي تم تحديدها من قبل (Kerr & Jermier, 1978) على انها عوامل تؤثر في العلاقة بين سلوك القائد ورضا المرؤوسين هذه الخصائص الفردية ، المتعلقة بالمهام والتنظيمية موزعة بشكل غير متساو على ثلاثة فئات من اجل بناء مقياس يعبر عن مقترح او فكرة ان هذه المتغيرات المتفاوتة من الممكن ان تحد او تلغي او تضعف او تزيد من تأثير سلوكيات القائد على نتائج المرؤوسين، وبناء المقياس اعتمد على عدد كبير من الدراسات السابقة في مجال القيادة من اجل صياغة الابعاد والبنود الخاصة بها التي بلغت (55 فقرة)، فحص (Kerr & Jermier, 1978) الصلاحية التنبؤية لمقياس معوضات القيادة مع اربع سلوكيات للقائد (توضيح الادوار ، تقييم العمل ، مواصفات الاجراءات و سلوكيات القائد الداعمة) على الالتزام التنظيمي وغموض الدور بين (113) ضابطاً من ضباط المدينة و اشارات تحليلاتهم الى ان بعض المتغيرات التعويضية مثل المهام المرضية جوهرياً كان لها تأثير اكبر في التزام ضباط الشرطة وتصور اتهم بشأن غموض الادوار بصورة اكبر من سلوكيات القائد الداعمة .

أن اغلب الدراسات اللاحقة بعد طرح مفهوم ومقياس أنموذج معوضات القيادة من قبل (Kerr & Jermier) ركزت وبشكل كبير على اختبار مصداقية وصلاحية بناء المقياس و كانت الاساليب الاحصائية المستخدمة في هذا البناء مثل (اختبار الفا- كرونباخ ، التحليلي العاملي الاستكشافي ، التوكيدي و التحليل الهرمي)، عام (1988) قدمت واحدة من اضخم الدراسات التي اجريت للتحقق من صلاحية مقياس معوضات القيادة الذي اقترحه (Kerr & Jermier, 1978) وهي تلخيص لاهم الدراسات التي اجريت خلال حقبة الثمانينات والتي اختبرت موثوقية انواع معوضات القيادة من (11) عينة مختلفة كما مبين في الجدول (4) وكما هو ملاحظ من الجدول ظهرت العديد من النتائج المختلطة ويرجع (Williams et al ., 1988 :310) الاسباب المحتملة الى هذه النتائج المختلطة الى :-

١. اختلاف العينات المستخدمة في الدراسات التي اجريت اختلافاً كبيراً من ضباط الشرطة وفني الصيدلة الى العاملين في صناعة ماكيلادورا المكسيكية (Mexican Maquiladora industry) ، ويرى (Kerr & Jermier, 1978) ان متغيرات معوضات القيادة موجودة بدرجات متفاوتة في مختلف انواع المنظمات ومن ثم يمكن ان تعزى هذه النتائج المختلطة الى الاختلافات في عينة المجتمع التي شملتهم الدراسة .

الجدول (4) ملخص بدرجات الموثوقية لمعوضات القيادة لـ (kerr & Jermier)

متوسط الموثوقية باستثناء بيانات Kerr & Jermier (1978)	متوسط الموثوقية بصورة عامة	متوسط الموثوقية	مدى الموثوقية من الدراسات	podsakoff et al. (1986) 40 عامل امريكي في ماكيلادورا	podsakoff et al. (1986) 441 العمال المكسيكيين	podsakoff et al. (1986) 246 ادارة موظفي الصحة العقلية	podsakoff et al. (1986) 111 فني صيدليات	podsakoff et al. (1984) 383 موظفا حكوميا	podsakoff et al. (1984) 338 موظفا حكوميا	podsakoff et al. (1984) 335 موظفا حكوميا	dowell&Dorfman(1981) 220 موظفا من المستشفى	Kerr & Jermier (1978) 113 من شرطة المدينة	Kerr & Jermier (1978) 49 شرطي جامعي	Kerr & Jermier (1978) 148 طابا في السلوك التنظيمي	المقاييس الفرعية لمعوضات القيادة
57	66	61	51-85	A	A	51 ^b	55 ^b	56	57	63	61	85	83	85	١. المقدرة ، الخبرة ، التدريب والمعرفة .
60	65	61	51-81	62	59	69	61	61	56	59	51	81	81	74	٢. التوجه المهني
57	63	59	47-85	73	55	47	49	55	57	59	50 ^b	82	82	85	٣. عدم لامبالاة باتجاه المكافاة التنظيمية .
59	64	70	36-78	A	A	62 ^b	36 ^b	71	75	62	50	70	74	78	٤. مهام روتينية وغير معقدة ومنهجية ثابتة
56	60	61	40-79	A	A	59 ^b	50 ^b	61	60	63	40	67	79	A	٥. التغذية العكسية للمهام .

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسةالمبحث الثاني: معوضات القيادة

62	67	61	41-85	84	84	57	52	41	61	43	46	72	80	85	٦. الرسمية التنظيمية
82	81	83	70-86	85	85	83	70	81	80	84	86	77	85	77	٧. انعدام المرونة التنظيمية.
46	50	53	25-70	A	A	37 ^b	42 ^b	53	61	59	25 ^b	70	53	A	٨. المهام المرضية جوهريا.
53	62	59	40-80	A	A	59 ^b	a	52	40	59	53 ^b	76	80	80	٩. كادر وظيفي واستشاري.
76	77	78	74-81	73	73	78	A	81	78	74	77	79	79	78	١٠. مجموعات عمل متماسة بشكل وثيق
59	64	61	55-81	A	A	61 ^b	67 ^b	59	58	55	55 ^b	63	81	81	١١. مكافأة لا تقع تحت سيطرة القائد.
75	77	78	71-85	A	A	72 ^b	A	78	71	80	74 ^b	82	85	A	١٢. المسافة المكانية.
42	48	43	32-76	A	A	45 ^b	A	35	40	32	57 ^b	76	A	A	١٣. احتياج المرؤوسين الى الاستقلالية.

A: لم يتم قياس هذا البديل في العينة.

B: لم يتم الإبلاغ عن بيانات هذا البديل في الدراسة المنشورة.

Sources : Williams, M. L., Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Huber, V. L., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1988). A preliminary analysis of the construct validity of Kerr & Jermier's 'Substitutes for Leadership' Scales. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 61(4), 307-333.

٢. سبب اخر يتعلق بحقيقة الدراسات الثلاثة السابقة (Kerr & Jermier, 1978 ; Howell & Dorfman, 1981, 1986) قد حققت في سلوكيات القائد الداعمة والادائية مستخدمة بذلك مقياس (Schriesheim's,1978) في حين اختبر اخرون (Podsakoff et al., 1984,) (1986) المتغيرات التعويضية لسلوك الثواب والعقاب للقائد بالاعتماد على مقياس (Podsakoff & Skov's, 1980) ، وهكذا فان الاختلافات التي تم الحصول عليها من هذه الدراسات قد يكون راجعا الى اختلاف سلوكيات القائد التي تم اختباره، مع ذلك هذا لا يفسر النتائج المختلطة نوعا ما التي تم الحصول عليها بين الدراسة التي اجراها (Kerry & Jermier, 1978) و دراسات (Howell & Dorfman, 1981, 1986) .

٣. السبب وفق ما ذكر في الادبيات قد يكون مرتبطاً بالأساليب الاحصائية التي تم استخدامها لاختبار وجود متغير اتمعوضة او محيده ، في حين ان جميع التقنيات المستخدمة في الاختبار تعتمد على الانحدار، قد استخدمت الدراسات انفاً طرائق مختلفة لوجود معوضات القيادة ومن ثم فمن الممكن أن الاختلافات في نوع وشكل تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Analysis**) يؤدي إلى النتائج المتعارضة من الباحثين بشأن المتغيرات التعويضية.

٤ . وقد لاحظ العديد من الباحثين امثال (cf. Cohen & Cohen, 1975 , Arnold, 1982;) (Evans, 1985) أن عدم الموثوقية في المتغير المستقل في الانحدار الهرمي المتعدد يزيد من احتمال استنتاج الخطأ بأن تأثير المتغير الوسيط غير موجود في الواقع وبالحقيقة له وجود (خطأ من النوع الثاني) ، وبما أن جميع الدراسات الحديثة التي اختبرت فكرة بدائل (Kerr & Jermier's) استخدمت بعض الاختلاف في هذه التقنية القائمة على الانحدار لاختبار التأثيرات التفاعلية لبدائل التعويضية للقائد ، فمن الممكن أن عدم الموثوقية في المتغيرات التعويضية الفرعية هي المسؤولة عن النتائج المختلطة.

الدراسة الثانية تم تقديمها من قبل (Podsakoff & Mackenzie, 1997) كانت بشكل مراجعة وتقييم ونظرة واعدة للمستقبل المبحوث المتعلقة بمعوضات القيادة للقيادة ، قيمت هذه الدراسة معظم بحوث معوضات القيادة في حقبة الثمانينات وصولاً الى نهاية التسعينات (راجعت 16 سابقة) موضحة في الملحق (5) استعرضت الدراسات الاولية والدراسات اللاحقة وطبيعة العينة المستخدمة في كل دراسة ، انواع سلوكيات القائد، المقاييس المستخدمة في قياس معوضات القيادة، الخصائص النفسية لتلك المقاييس وايضا الاجراءات التحليلية المستخدمة من اجل اختبار التأثيرات

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة المبحث الثاني: معوقات القيادة

الرئيسي والتفاعلية للمتغيرات معوقات القيادة، ويشير فحص الجدول لكل تلك الدراسات الى عدة نقاط بالإمكان استعراضها كما يأتي (Podsakoff & Mackenzie, 1997: 122-123):-

١. يوضح الجدول ضعف الدعم التجريبي لأنموذج معوقات القيادة ، فضلاً عن الانتقادات الأخرى ومنها، عدم تصرف معوقات القيادة بطريقة تتفق مع ما طرحه (Howell & Dorfman, Kerr , 1986) في تصنيفه للمتغيرات التفاعلية ، وكذلك بشكل عام لا تتفاعل معوقات القيادة مع سلوكيات القائد للتأثير في متغيرات المعيار للمرؤوسين، الخصائص النفسية للمقياس ، ضعف الموثوقية ، عدم تحميل العديد من العناصر على عواملها المفترضة في التحليل العاملي التوكيدي ، اوجه القصور في الطريقة التي تم اختبار بها الانموذج، اختلاف المتغيرات التي تم استخدامها من اجل اختبار الانموذج واستخدام متغيرات اخرى لم تكن موجودة في الانموذج الاصلي ، استخدام متغيرات للمعيار مختلفة ولم تتضمن متغيرات اكثر سلوكية و كذلك استخدام تقنيات احصائية مختلفة .

٢. عمل الباحثون على التخلص او التخفيف من المشاكل السابقة لذلك سعى (Philip M. Podsakoff) الى تقديم نسخه " منقحه " و " مخفضة " من المقاييس من اجل تحسين خصائها النفسية ، اختبار المقاييس المنقحة كان بالاعتماد على ثلاث دراسات (Podsakoff, Niehoff, et al. 1993 ; Podsakoff, MacKenzie, Fetter 1993; Podsakoff, MacKenzie, Bommer, 1996) من عينات كبيرة بمختلف الحدود التنظيمية والمستويات شملت عدة سلوكيات قيادية ومتغيرات معيار مختلفة ، نتائج هذه الدراسات الثلاثة لم تقدم الدعم الكبير بينت ان ما يقارب (7%) فقط من تأثيرات التفاعل التي تم اختبارها كانت معنوية والقليل من تأثيرات هذا التفاعل (2%) فقط من التفاعلات التي تم اختبارها) تتصرف بطريقة بما يتفق مع النماذج التي حددها (Howell & Dorfman, Kerr , 1986) ، على السطح هذه النتائج لا تقدم دعماً الأنموذج معوقات القيادة ومع ذلك يمكن للمرء أن يجادل بأن التركيز على النسبة المئوية الإجمالية للأثار المهمة التي لوحظت تعد معياراً جامداً غير مبرر للحكم على نجاح النظرية، لأنه يفترض ضمناً أن النظرية تنبأ أن كل متغير تعويضي سوف يتوسط في علاقة تأثير كل سلوك لقائد على كل مقياس المعيار، واذ كانت النظرية تنبأ فعلاً بذلك فان الامر يبدو غير واضح ومن الموكد أن (Kerr & Jermier 1978: 378) يقصدان أن تطبيق النظرية على مجموعة أوسع من العلاقات من تلك المحددة في ورقتهم ولكن ليس من الواضح ما إذا كان ينبغي تمديدها حتى الآن.

٣. ضعف النتائج قد تقود الى الاستنتاج ان متغيرات معوقات القيادة ليست حاسمة كما كان يعتقد سابقاً، مع ذلك نعتقد ان هذا الاستنتاج سابق لأوانه لان عدداً من الدراسات قد ابلغت عن

ارتباطات معنوية لبدائل التعويضية لكل من السلوك القيادي ومتغيرات المعيار الرئيسي وتعد هذه النتائج مهمة لسببين :-

أ. ان النماذج الهيكلية التي تفحص اثار سلوكيات القائد في متغيرات معيار المرؤوسين والتي لا تشمل متغيرات معوضات القيادة من المحتمل ان تكون غير محدودة ومن ثم فان تجاهل متغيرات معوضات القيادة وتأثيرها في معيار المرؤوسين من المرجح ان يؤدي الى تقديرات متحيزة احصائياً لتأثيرات سلوك القائد وبالتالي الى استنتاجات خاطئة ، وقد حدد (Sheridan et al., 1984) هذه المشكلة قبل عقد من الزمن بالقول ان من اكثر المشاكل المحيرة في أبحاث القيادة هو صعوبة التمييز بين التأثيرات القيادية عن التأثيرات السلوكية الاخرى التي تحدث في وقت واحد في المنظمة ومن ثم فان العلاقة بين سلوكيات القائد والمرؤوسين قد تكون زائفة الى حد كبير بسبب التباين المشترك بينهما مع المتغيرات السياقية (Sheridan et al., 1984:57) مع ذلك على ما يبدو تم تجاهل هذا التحذير من قبل البحوث .

ب. والسبب الثاني الذي يجعل متغيرات معوضات القيادة لا تزال مهمة هو تحليل ما بعد الدراسات التي اجراها (Podsakoff et al ., 1996b) الذي يشير الى ان نسبة التباين في عدد متغيرات المعيار الرئيسي التي تمثلها معوضات القيادة هي اكبر من النسبة المئوية التي يمثلها سلوك القائد ، وبالتالي لهذه الاسباب سيكون من عدم الحكمة تجاهل او استبعاد متغيرات معوضات القيادة للقيادة ، وبهذا الصدد علق (Kerr & Jermier,1997: 100) بالقول غالباً ما كنت اعتقد انه ينبغي النظر الى اطار البدائل على أقل كأنموذج للطوارئ من القيادة وأكثر من ذلك كشاشة لاستخدامها من قبل الباحثين لتحديد ما إذا كان يجب أن تكون القيادة الشخصية جزءاً من دراسة معينة او كإطار لتحفيز وتنظيم البحوث عن البدائل نفسها ، الدراسات اللاحقة بعد دراسة (Podsakoff & Mackenzie,1997) ، كل ما سبق يمثل اختبار مدى مؤثوقية وصلاحيته متغيرات معوضات القيادة اما عن عمل معوضات القيادة ضمن ثلاث انواع يمكن توضيحه كما يلي (Childers et al .,1990:363-364) :-

١. معوضات القيادة على المستوى الفردي .

حدد (Kerr & Jermier ,1978) أربع خصائص فردية للمرؤوسين من المحتمل ان تكون عوامل معوضة للقيادة ، الخاصة الاولى القدرة ، الخبرة ، التدريب و المعرفة ، والتي من الممكن ان تقلل من حاجة المرؤوسين الى الاعتماد على المشرفين من اجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمهمة التي تواجههم في اداء وظائفهم فكلما ازدادت قدرتهم على التدريب والمعرفة قل حاجتهم الى مصدر خارجي (مثل المدير) للمعلومات ، الخاصة الثانية الحاجة العالية الى الاستقلال من الممكن تقلل من تقبل الموظفين لمحاولات المشرفين من اجل تقديم المعلومات ذات الصلة بالمهمة والتوجيه (Kerr & Slocum, 1981) ، الخاصة الثالثة التوجه المهني يعد بديلاً تعويضياً محتملاً لان المرؤوسين الذين لديهم هذا المنظور يطورون علاقات افقية داخل المنظمة ويركزون على كيفية تقييم اقرانهم لأدائهم واستخدام اقرانهم خارج المنظمة فضلا عن المنظمات المهنية كمرجع مهم (Filley, House, & Kerr, 1976) ، ويمكن ان تكون هذه المراجع مصدراً للدعم والتشجيع وهذا الاتجاه يميل الى تقليل تأثير القائد، الخاصة الرابعة اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية يمكن ان تنشأ وضعاً يكون فيه تأثير القائد ضئيلاً لان المرؤوسين قد ينظرون الى مكافاة المنظمة على انها غير فعالة وهذا البديل التعويضي قد ينتج ما يسمى بفراغ التأثير "Influence vacuum" إذ ان جهود المدير لاستخدام السلوكيات التوجيهية والداعمة غير فعالة، ويرى (Podsakoff & MacKenzie, 1997) ان عدم رغبة المرؤوسين بالمكافاة هذا الامر يعمل على تحييد جزءاً من سلوك القائد بالغالب (Lunenburg,2010: 2-3) ، وفيما يتعلق بالبيئة الاكاديمية قدرة وخبرة وتدريب المرؤوسين لربما يكون بديلاً تعويضياً للقيادة الادائية على سبيل المثال المهنيين مثل اساتذة الجامعات بسبب ما يمتلكون من تجربة وقدرة وتدريب لربما يكونون بذلك ليس بحاجة الى القيادة الاجرائية من اجل الاداء (Lunenburg,2010: 2) ، بشكل مماثل المرؤوسين الذين لديهم توجه مهني عالي (مثل اساتذة الجامعات) لا يتطلب ان تكون لهم قيادة اجرائية او داعمة (Lunenburg,2010: 2) .

٢. معوضات القيادة على مستوى المهمة .

اقترح (Kerr & Jermier ,1978) ايضا ثلاث مجموعات من الخصائص المتعلقة بالمهام كبدائل معوضة مثلاً كونها روتينية، غير منهجية ولا معقدة ، تميل هذه الخصائص الى ان تكون بدائل معوضة محتملة والسبب في ذلك لان هذه المهام يمكن التنبؤ بها واتباع سياسات و اجراءات موحدة يترتب على ذلك اتخاذ قرارات مركزية (Kerr & Slocum, 1981) نتيجة لذلك ليست هنالك ضرورة من اعتماد الموظفين على المدير لتوضيح الدور والمعلومات المتعلقة بالمهام وغيرها

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة المبحث الثاني: معوقات القيادة

من الاتصالات المقدمة من القائد ، الخاصة الثانية التغذية العكسية للمهام تشير الى مدى جودة اداء العاملين المشتقة من الوظيفة نفسها (وليس من المشرفين) وهو مصدر فوري ودقيق للتغذية العكسية ويمكن ان يكون حافظاً بشكل خاص لذلك قد تقلل التغذية العكسية المقدمة عن المهام من اهمية التغذية العكسية التي يقدمها المدير ، الخاصة الثالثة المهام المرضية جوهرياً تتيح للموظفين فرصة ان يشعر بالرضا عن إنجازاتهم والرضا مشتق من العمل نفسه (Szilagyi & Wallace, 1983) قد تؤدي المهام المرضية جوهرياً الى تقليل تأثير المدير في تحفيز الموظفين على تطوير مشاعر ايجابية والاحساس بالإنجاز .

بعض انواع العمل (على سبيل المثال التعليم الجامعي) مهيكّل الى حد كبير ويحصل على تغذية عكسية بشكل الي عن طريق رود فعل الطلبة المكتوبة والشفهية لذلك هو بديل ممكن للقيادة الاجرائية، العديد من اساتذة الجامعات يجدون عملهم مرضياً جوهرياً وهذا يسهم بأدائهم العالي والرضا الوظيفي وليس من الضروري على مشرفيهم حثهم باتجاه العمل او محاولة ابقائهم سعداء او رويتهم يسرون على قاعدة نظامية حافظهم الجوهري وقابليتهم يعملان كبدائلمعوضة لكل من القيادة الاجرائية والقيادة الداعمة ، يرى (Latham, 2012) ان المرؤوسين الذين يتم تحفيزهم يؤدون عملهم من اجل المصلحة في حين اساتذة الجامعات وبشكل اساسي اذكيا و ماهرون ولديهم مستوى عالي من الحافز الجوهري يضمن لهم اداء بمستوى عال وبذلك تكون القيادة الاجرائية معطلة او زائدة يمكن ان تؤدي الى اداء منخفض.

٣. معوقات القيادة على المستوى التنظيمي .

حدد (Kerr & Jermier ,1978) ست خصائص بعدها بدائل معوضة محتملة للقيادة وهي الرسمية التنظيمية وتشمل اضاء الطابع الرسمي على استخدام الخطط ،الاهداف ، مجالات المسؤولية والقواعد الاساسية ، انعدام المرونة التنظيمية تنطوي على توظيف قواعد واجراءات صارمة ، ويمكن لهذه الخصائص التنظيمية ان تقلل من حاجة المرؤوسين الى المعلومات والتوجيهات المتعلقة بالوظيفة التي يوفرها المشرف، وظائف استشارية محددة و جماعة عمل متماسكة توفر لموظفين المعلومات ، التوجيهات وملاحظات الاداء التي يقدمها احد القادة ويمكن ان تقدم الدعم العاطفي والتشجيع والصدقة لذا تقل الحاجة للحصول على ذلك من المدير ، المكافاة خارج سيطرة القائد هي بديل تعويضي محتمل لاسيما عندما تكون المكافاة تحت سيطرة شخص اخر في حالة عدم وجود مثل هذه السيطرة فان هذه الخاصية قد تولد ما يسميه (Kerr & Jermier ,1978) فراغاً بالتأثير، المسافة المكانية بين المشرف والمرؤوسين تؤدي الى تقليل سهولة التفاعل التي يمكن ان تحدث بين القائد والمرؤوس وايضا قد يؤدي وجود المسافة المكانية الى فراغ

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسةالمبحث الثاني: معوقات القيادة

التأثير ، في هذا الصدد اقترح (Bandura ,1977) ان القيادة تكون فعالة في التأثير على سلوكيات المرؤوسين عندما يكون القائد قادراً على مكافئات السلوكيات المرغوبة للمرؤوسين، فضلاً عن ذلك في حالة المسافة المكانية لا يمكن للقائد ان يفرض على المرؤوسين اتباع اجراءات التشغيل التي يقرها بسب غياب الاشراف القريب (Wan Ismail et al .,2012 : 1531) .

عندما تكون المنظمة مهيكلة بطريقة ما اذ ان الطريق الى الاهداف تم توضيحه على سبيل المثال عن طريق الخطط ،القواعد ،السياسات واجراءات التشغيل المعيارية هذه الهيكلية تقلل او تخفض الحاجة الى القيادة الاجرائية وهذه ظاهرة جدا في مجموعات العمل (الاجتماعية – التقنية) المستقلة والتي تكثر في الاقسام الاكاديمية ، رموز العمل المختلفة والمشاعر القوية من التماسك بين اعضاء الكلية قد تؤثر في اداء العمل بشكل مباشر وتجعل من علاقات القيادة الاجرائية والداعمة غير ضرورية ومجموعات العمل المتماسكة لأعضاء الكلية تمارس تأثيرها الخاص في اعضاء المجموعة ، فضلاً عن ارتباط التقنية ببعض الوظائف قد يقرر عمل المهنيين لذلك يجعلون من مدخلات القائد غير ضرورية، بعض الاحيان اتحاد قوي بين اعضاء المجموعة قد يكون لها التأثير نفسه اذ كانت هنالك اتفاقيات عمل تعيق من سلطة القائد (Lunenburg,2010: 3) .

المبحث الثالث

جاذبية الايدلوجية التنظيمية

The attractiveness of organizational ideology

تمهيد

يمتلك كل شعب عن العالم مجموعة من الطقوس ، العادات و الرموز التي تعبر عن هويته و انتمائها لطائفة او مجموعة معينة ، كذلك هو الحال بالنسبة للمنظمات لا توجد منظمة لا تمتلك ايدلوجية خاصة بها تظهر ارثها التاريخي وعاداتها وتبرر وجودها وشرعيتها في البقاء وكذلك تميزها عن بقية المنظمات ، لذلك تسعى المنظمات منذ زمن طويل وبشكل حثيث باتجاه تشكيل نقطة جذب لدى جمهورها في ظل بيئة متغيرة تشهد الكثير من التطورات والاحداث حتى تكون حاضرة في بيئة الاعمال ، و عليه سيقدم هذا المبحث عدسة فاحصة لكل ما يتعلق بتوضيح مفهوم واهمية الايدلوجية في منظمات الاعمال واستعراض كيفية بناء الأيدولوجيات الجاذبة واستخدام الاستراتيجيات المناسبة لذلك فضلا عن تقديم اكثر من مقياس لمعرفة مدى فاعلية الايدلوجية التنظيمية في اعين الجمهور والعاملين في المنظمة .

اولا : مفهوم الايدولوجية وتطورها في الفكر التنظيمي .

بالرجوع الى المعجم الوسيط نجده يعرف كلمة " ايدولوجية " بمجموعة الآراء والأفكار والعقائد والفلسفات التي يؤمن بها شعب أو أمة أو حزب أو جماعة ، وهذا التعريف مقارب الى المعنى اليوناني القديم لكلمة الايدولوجية " *ιδέα λόγος* " علم الافكار، (*ιδέα* ايديا ، فكرة) ، (*λόγος* لوغوس ، علم) ، ومن المشهور ان مصطلح الايدولوجية نشأ مع الفيلسوف الفرنسي (Destutt de Tracy , 1801) في كتابه عناصر الايدولوجية " **Elements of ideology** " الذي كتب عن علم الأفكار الذي سعى بشكل منهجي إلى معرفة الحقيقة ، والاستخدام الاخر المشهور لمصطلح الايدولوجية جاء عن طريق (Marx & Engels,1947) في كتابه الأيديولوجية الألمانية " **The German ideology** " من وجهة نظر (Marx) تأتي الأيديولوجية إلى الوجود في الوقت نفسه مع تطور مجتمع منظم طبقيا، أي مجتمع يتم فيه الفصل بين العمل العقلي والجسدي مع سيطرة الطبقة الحاكمة على وسائل الإنتاج العقلي ولا تعكس فقط الأفكار في المجتمع مصالح تلك الطبقة ولكن يتم استخدامها بعد ذلك لتعزيز هذه المصالح وبسبب طبيعتهم لخدمة مصالحهم الذاتية (يقصد الطبقة الحاكمة) نظر (Marx) إلى إيديولوجيات الطبقة الحاكمة على أنها كاذبة ومضللة (Weiss & Miller , 1987 : 105) .

ليس لمصطلح الأيديولوجية في الآداب الاشتراكية معنى ثابتاً ومحددأ فهم غالبا ما يظنون ان الايدولوجية هي المدرسة الفكرية والعقيدة الخاصة لطبقة اجتماعية ما تقوم هذه الطبقة عن طريقها بتبرير نفسها وتحديد مثلها ومسير حركتها واتجاهها وكيفية نضالها الطبقي واهدافها (شريعتي ، ٢٠٠٧ : ٤٢٦) ، في حين رأى (Marx) الأيديولوجية كأداة لخلق "الوعي الزائف" في الطبقات الاجتماعية ، أعاد (Louis Althusser) تعريف الأيديولوجية بشكل أكثر حيادية كمجموعة من الممارسات الثقافية التي تتمثل وظيفتها الرئيسي في تقسيم الأفراد إلى مجموعات لمنحهم معاملة مختلفة بشكل منهجي (Fox , 2006 :356) ، بعد (Marx) جرت الكثير من المناقشات الفكرية عن الايدولوجية ومساهمته في تنظيم حياة الناس الاجتماعية والاقتصادية واعتنق الناس آراء وافكار معينة كمرجع يبرر اعمالهم ويحثهم باتجاه اهدافهم (مثل الايدولوجية الشيوعية) ، لذلك نجد كثيرا ما استخدم مفهوم الأيديولوجيا في العلوم الاجتماعية وقد تم تعريفها في عدد من طرق مختلفة عادة يتفق الكتاب عن الأيديولوجية كمفهوم يتعلق بالقيم والمثل والمعتقدات وطرق النظر إلى العالم وبعضهم الاخر يتفق على وجهة النظر التي ترى الإيديولوجية لها علاقة بالأفكار، لا يوجد الكثير من التوافق لان الاختلاف يتعلق بطبيعة المفهوم بسبب نطاق الأدبيات والتوجهات المختلفة داخل كل مجال (Alvesso, 1991 :208) ، ان مصطلح "الإيديولوجية" قد استخدم في العديد من الحواس المختلفة

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدولوجية التنظيمية

التي قد يئس في استخدامها بأي طريقة محددة على الإطلاق الأيديولوجية ليست فقط واحدة من أكثر المفاهيم المراوغة والملونة في العلوم الاجتماعية أيضا بين الأكثر تحمليها والمتنازع عليها يتعدى النقاش فيه عدداً من التخصصات الفلسفة ، العلوم السياسية ، علم الاجتماع ، وغيرها والمواقف الوجودية والمعرفية (1 : Meyer et al., 2009) ، **بطبيعة الحال** لسنا بصدد مناقشة الايدولوجية ضمن اطارها السياسي او الاقتصادي بل مناقشته كفسلفة تنظيمية تقود وتوثر في اداء المنظمات .

تمت دراسة الايديولوجية في البحث التنظيمي بالدرجة الاولى على المستوى التنظيمي اذ تمت معالجتها من منظور الايديولوجيات والفلسفات التي تركز على تنظيم الأعضاء (e.g., Beyer, 1982; Dunbar, Dutton, and Torbert, 1981) أو قصرها على وجهات النظر عن علاقات السلطة الإدارية (e.g., Bendix, 1956; Barley and Kunda, 1992; Miles and Creed, 1995) ، (Simons & Ingram , 1997 : 784) ،

كانت الايديولوجية محط اهتمام لمنظري التنظيم الاوائل امثال (Selznick, 1953; Bendix, 1956; Sutton, Harris, Kaysen, & Tobin, 1956) الذين بحثوا عن جذور وعقيدة الاعمال والسلطة في بيئة العمل الصناعية (1 : Edwards et al ., 2002) ، قدم (Bendix, 1956) كتاب **العمل والسلطة في الصناعة (Work and Authority in Industry)** كان الغرض المحدد من الكتاب للتحقيق في ما وصفه بالاقتراح الماركسي بأن مجموعات الأفكار تستخدم من قبل المجموعات لتعزيز مصالحهم المادية، قام (Bendix, 1956) بتفحص علاقات الإنتاج الاجتماعي في أربعة بلدان (إنكلترا ، الولايات المتحدة ، روسيا و المانيا الشرقية) عن طريق تحليل طبيعة وأصول و الاثار المترتبة على "**الايديولوجيات الإدارية**" المختلفة التي وصفها بأنها جميع الأفكار التي تبناها أو من أجلها يكون السعي إلى السلطة في المؤسسات الاقتصادية التي تحاول تقديم تفسيراً وتبريراً لتلك السلطة (Weiss & Miller , 1987 : 106) (هذا الوصف يسمى بالمفهوم السلبي الايدولوجيا) الأهم من ذلك لم يكن هذا الكتاب مجرد مناقشة مستندة إلى نهج علم الاجتماع أو إطار العمل بدلا من ذلك صاغ (Bendix, 1956) وفحص كل من البيانات النوعية والكمية عن طريق فرضية محددة بأن بيروقراطية المنظمات الداخلية تستلزم تطوير ونشر إيديولوجيات من اجل اضعاف الشرعية ، ويعد بذلك اول من طبق وبشكل منهجي مصطلح الايديولوجية على الافكار والممارسات الادارية ولم يقتصر الأمر على القول بأن إيديولوجيات الإدارة تبرر السلطة الإدارية بل يؤكد أيضاً أن الايديولوجيات الإدارية كثيراً ما يعبر عنها المديرين وتلبي مصالحهم (Parush ,2008:52) ، الاهتمام الاخر بدراسة الايدولوجية في البيئة التنظيمية ظهر منذ وصف (Dunlop, 1958) انظمة العلاقات الصناعية (**Industrial Relations Systems**) الذي أدرج الايديولوجية كأحد مكوناته

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدولوجية التنظيمية

الأربعة الرئيسي وايضا اعرب عن ان وظيفة الأيديولوجية هي ربط اجزاء النظام معاً على الرغم من معارضة الباحثين لهذا التصور مع ذلك كان عمله مهمًا في إبراز أهمية القيم والمعتقدات الفردية والجماعية في فهم السلوك الصناعي، واستنادا الى عمله ادخلت الاعتبارات الأيديولوجية في مجموعة واسعة من تفسيرات السلوك في سياق العلاقات الصناعية على سبيل المثال لشرح الانضمام إلى النقابات العمالية (Beynon & Blackburn, 1972)، الحرص على تحصيل وكالة المتجر (Beynon, 1973; Nicholson, 1976)، تصورات الجماعات الأخرى في نظام العلاقات الصناعية (Bain, Coates, and Ellis, 1973; Fox, 1973; Nichols and Beynon, 1977)، لشرح التشدد الصناعي أو المواقف (Poole, 1974)، سلوك المجموعة على أرضية المتجر (Armstrong, Goodman, and Wagner, 1978)، وردود الفعل على التغييرات المقترحة في العلاقات الصناعية أو التنظيمية (Clegg et al., 1978; Ursell et al., 1979) ربما يكون مفهوم الأيديولوجية بارزًا في هذه السياقات (البيئات) بسبب أهمية قضايا القوة والنزاع في العلاقات الصناعية (8 : 1983 , Hartley) ، طوال فترة الستينات والسبعينات كان التركيز على دراسة الايدولوجية كونها اساس الافكار والقيم المعرفية على سبيل المثال يرى (Wilson's, 1973: 91-92) الأيدولوجية كخريطة معرفية لمجموعات من التوقعات ونطاق للقيم التي يتم الإعلان عنها من اجل المعايير والضرورات ومن ثم فإن الأيديولوجية تستخدم كدليل على الفهم وكدليل للعمل وتطور في أذهان معتنقيها صورة للعملية التي يمكن عن طريقها تحقيق التغيير المنشود .

قد تكون واحدة من التحديات الحرجة التي واجهت الإدارة العليا للعديد من الشركات في الثمانينات هو تطوير ورعاية وإدامة إيديولوجية لشركاتهم تتناسب مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية ويبدو أن جزءاً من التحدي يتمثل في تطوير توافق في الآراء بشأن الحد الأدنى من المبادئ التوجيهية التي ستعكس أيدولوجيتها و تحكم سلوك الشركات (Macmillan , 1983 : 71) ، نلاحظ ايضا في هذه المدة والتي بعدها تم طرح الكثير من المفاهيم التي توصف الايدولوجية في البيئة التنظيمية يمكن استعرضه كما في الجدول (5) .

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدولوجية التنظيمية

جدول (5) بعض تعريفات الايدولوجية التنظيمية

المصدر	التعريف	الباحث
(Goll , 1991 : 139)	وجهة نظر علنية عن صانعي القرار الرئيسيين للمنظمة.	Thompson, 1980
(Beyer ,1981:166)	مجموعات متماسكة نسبيا من المعتقدات التي تربط بعض الناس معا والتي تفسر عوالمهم من حيث علاقات النتيجة والسبب .	Beyer ,1981
(Starbuck , 1982 : 3)	عبارة عن مجموعات متكاملة منطقية من المعتقدات والقيم والطقوس والرموز	Starbuck , 1982
(Dunbar et al .,1982:91)	المعتقدات المشتركة التي تعكس التجارب الاجتماعية في سياق معين في وقت معين	Dunbar et al .,1982
(Abravanel ,1983: 274)	الأيدولوجية التنظيمية بأنها مجموعة من الأفكار الأساسية و النتائج العملية المرتبطة معاً بنظام سائد ينتج في كثير من الأحيان تناقضات ولكنه يخدم في تعريف المنظمة والحفاظ عليها	Abravanel ,1983
(Trice & Beyer, 1993:3 33)	تشير الأيدولوجية إلى مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تعمل على ربط الناس معا ومساعدتهم على فهم عوالمهم .	Trice & Beyer, 1993
(Rust , 1999 : 97)	على أنها تعبيرات عن العلاقات بين السبب والنتيجة والاعتقاد بأن سلوكيات معينة ستؤدي إلى النتائج المرجوة.	Rust , 1999
(Fox ,2006 :353)	يقصد بإيدولوجية المؤسسة نظاماً للأفكار والمعتقدات والمعاني والمفاهيم التي تحدد أولوياتها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها في اتصالها الداخلي والخارجي.	Fox ,2006
(Maclean et al., 2014 : 546)	الأيدولوجية كمجموعة من القيم والمبادئ التي غرسها تاريخ المنظمة التي تُعلم نظامها الاجتماعي والاقتصادي وتعززه في الحاضر والمستقبل.	Maclean et al., 2014

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المتعلقة بالموضوع

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدولوجية التنظيمية

نلاحظ من التعاريف ان هنالك تداخلاً واضحاً بين مفاهيم الثقافة التنظيمية والرموز والايولوجية يرى (Pettigrew, 1979) ان الثقافة التنظيمية تحتوي على العديد من العناصر مثل الرموز، اللغة، الطقوس، الايدولوجية والاساطير وتعد الايدولوجية عنصراً مهماً بشكل خاص لأنها من المحتمل ان تربط بين الموقف والعمل (Goll, 1991: 139)، اذ يمكن تعريف الرموز بأنها أشياء أو أفعال أو مفاهيم أو تشكيلات لغوية تقف بشكل غامض من أجل تعدد المعاني المتباينة وتثير المشاعر والعواطف وتحرك العاملين على العمل (Cohen, 1974: ix)، فالإيديولوجيا تشبه بوضوح وتتداخل جزئياً مع الثقافة من جهة والخطط والأهداف الاستراتيجية من جهة أخرى اذ أن الثلاثة جميعها تحتوي على افتراضات وافتراضات قيمة ويقصد بها توجيه العمل ومع ذلك تشتمل الثقافة على مستوى أعمق من الافتراضات (يتفق الباحث مع هذا الرأي) في كثير من الأحيان ومجموعة واسعة من المظاهر (مثل الطقوس والاحتفالات)، وفي معظم الحالات يكون هناك اختلاف أكبر في جميع أنحاء المنظمة من ناحية أخرى فإن الخطط والأهداف أكثر تحديداً وعملية من الإيديولوجية (Goll & Zeitz, 1991: 191)، وفي كثير من الأحيان يتم دراسة كل من الأيديولوجية والرموز كمفاهيم قريبة من بعضها البعض ولا معنى لها دون بعضها البعض غالباً ما يتم التعبير عن الأيديولوجيات بأشكال رمزية ويجب في كثير من الأحيان فهم الرموز على خلفية الإيديولوجية (Alvesso, 1991: 216).

نلاحظ ايضاً ان اغلب التعاريف تعتمد على ان الأيديولوجية هي مجموعة من الأفكار ذلك لأن الأشخاص قد يكونون أكثر ارتباطاً أو أقل ارتباطاً بأفكارهم فمن الممكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإيديولوجيات التنظيمية، النوع الاول الأيدولوجيات الذاتية (**Subjective Ideologies**) وهي نوع من الهياكل المعرفية الفردية للأعضاء، لدى الأعضاء أيضاً أفكار للبنى المعرفية لزملائهم وهذه الأفكار هي أيدولوجيات متصورة (**Perceived Ideologies**) النوع الثاني أي ما يتصوره العاملون بكيفية تفكير الآخرين النوع الثالث هو الإيديولوجيات الموضوعية (**Objective Ideologies**) هي أفكار يقترن بها جميع أعضاء المنظمة وتتيح أسس مشتركة للمناقشة والعمل هذه الأنواع المختلفة من الإيديولوجيات غير متناسقة جزئياً على الأقل (Brunsson, 1982: 38)، في أدبيات المنظمة تم التعامل مع الأيديولوجية على أنها مرادفة تقريباً الى معنى (Weiss & Miller, 1987: 111):

- "الاطار المرجعي" و "الخرائط المعرفية" (by Shrivastava & Mitroff, 1984) ،
- "التصورات والمعايير" (by Dunbar et al., 1982) ،
- "القيم" (by Trice & Beyer, 1984) ،

- " المعتقدات " (by Pettigrew, 1983).

وفي السياق نفسه استعرض (Hamilt , 1987 : 20-21) مجموعة من العناصر التي تمثل مفهوم الايدلوجية في الادبيات السابقة :-

- ١- تتكون من الافكار ، المعتقدات ، التفاهات و المواقف وما الى ذلك .
- ٢- هي الافتراضات المعرفية الكامنة في الافكار او الهيكل الكلي للعقل .
- ٣- تأخذ شكل نظام او نمط متماسك بشكل او اخر .
- ٤- ترتبط بمجموعة معينة ، الطبقية والجماعية داخل المجتمع الاوسع .
- ٥- ترتبط بالمجتمع بأكمله او جزء منه .
- ٦- تشكل اهمية كبيرة لفئة او مجموعة معينة .
- ٧- تأخذ شكل وظيفة بطريقة محددة .
- ٨- يتم تحديده اجتماعياً .
- ٩- تحتوي على عبارات حقيقة او تصريحات تعد واقعية .
- ١٠- تحتوي على عبارات ذات طابع معياري تعبر عن الاخلاق والقيم وما الى ذلك .
- ١١- تسعى الى الشرح او التوضيح .
- ١٢- تستخدم و تسعى الى تأسيس نفسها على الافكار الفلسفية والحجج والنظريات .
- ١٣- تهتم بالمجتمع والانسان ومكانة في العالم .
- ١٤- فهم الفرد او المجموعة للعالم او موقعه فيه .
- ١٥- تسهل الاختيار والقرار .
- ١٦- تحمل على الحماس او التزام العاطفي .
- ١٧- انها مغلقة في الجدل والادلة .
- ١٨- تكشف عن التشابه او التكرار للواقع الى عالم ما او بعد رمزي .
- ١٩- تتألف من او تحتوي على تصريحات خاطئة ، مشوهة ، مبهمه ، خادعة او خاطئة .
- ٢٠- تشجع وتعكس الاهتمامات .
- ٢١- تشكل دافعاً بدون ادراك .
- ٢٢- تتألف او تحتوي على تصريحات لم يتم التحقق منها او لا يمكن التحقق منها ثم الاحتفاظ بها دون ادلة جيدة .
- ٢٣- تدعو الى العمل .

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدولوجية التنظيمية

٢٤- تسعى الى تعزيز التغيير الاجتماعي في الكثير من الاحيان من النوع الراديكالي وتكون مفاجاة غالباً بطريقة ثورية .

٢٥- تسعى الى منع التغيير والحفاظ على نظام اجتماعي معين .

٢٦- تعد سلاحاً في الصراع الطبقي .

٢٧- تكون مقنعة وتسعى الى مناقشة القضايا من اجل الاقناع .

تحدث (Beyer, 1981) عن وظائف إضفاء الشرعية وترشيد الإيديولوجية ومع ذلك فإنها لم تشر إلى إضفاء الشرعية على أنظمة السلطة الهرمية بل إلى إضفاء الشرعية على المنظمة ككل في وجه بيئتها فضلاً عن ذلك يميل (Beyer, 1981) إلى التعامل مع الأيديولوجية الإدارية كمتغير يرتبط بالمتغيرات الأخرى مثل الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات الإدارية وسلوك الموظف لذلك ، تم تعديل التحليل الإيديولوجي ليتناسب مع إطار إيجابي ، يختلف تمامًا عن النهج التاريخي والتفسيري لـ (Bendix, 1956) واتباعه (Parush, 2008: 53) ، ميز (Beyer, 1981) بين الأيديولوجيات على المستوى التنظيمي والمجتمعي والثقافي على المستوى الثقافي توجد الأيديولوجيات التي تتجاوز حدود الأمم، على المستوى المجتمعي أيديولوجيات البلدان وأنظمتها السياسية والاقتصادية وعلى المستوى التنظيمي توجد إيديولوجيات يتم تصنيعها داخل المنظمات من مواد تم إنشاؤها داخلها أو مستوردة من مستويات أخرى (Simons & Ingram, 1997: 784) ، أذ حققت العديد من دراسات الحالة في العلاقات بين الإيديولوجيات و الفاعلية التنظيمية على سبيل المثال حلل (Starbuck, 1982) الايدولوجية في شركة سويدية لتصنيع السلام المعدنية وشدد على الآثار الإيجابية والسلبية للإيديولوجيات فمن ناحية منعت الأيديولوجيات القائمة الشركة من التكيف في الوقت المناسب مع البيئات المتغيرة وساهم في خلق الأزمات من ناحية أخرى ساعدت حالات الأزمات هذه في اكتشاف وقائع مختلفة في نهاية المطاف وفي تطوير أيديولوجيات جديدة وفي خلق استجابات ناجحة للأزمات ، أظهر ايضاً (Dunbar et al., 1982) كيف أن الإيديولوجيات المختلفة بين أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين والمجتمع المحلي منعت كلية إدارة الأعمال من تغيير ممارساتها التعليمية والبحثية (Bresser, 1985 : 185) .

الاعمال السابقة دفعت عدداً من علماء الإدارة بالتحقيق في الدور الذي تؤديه الأيديولوجيات الإدارية في الأوضاع التنظيمية على سبيل المثال أظهر (Meyer, 1982a, 1982b) كيف أثرت أيديولوجيات مديري المستشفيات على استجاباتهم إضراب الأطباء وكان أحد الاستنتاجات المهمة من دراسات (Meyer) أن الأيديولوجيات الإدارية المختلفة شكلت عدسات معرفية مختلفة قادت المديرين إلى تفسير الحدث البيئي نفسه والاستجابة له بطرق مختلفة (Rust & McKinley, 2002 : 112).

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدولوجية التنظيمية

أظهر استطلاع اجرها (Alvesson & Berg, 1992) عن الدراسات السابقة عن الأيديولوجية التنظيمية أن الجوانب الاتية غالباً ما يتم التركيز عليها: فهي تعرض نظاماً متماسكاً ومتسقاً من المعتقدات والأفكار والقيم عن كيفية ظهور العالم الاجتماعي وكيف يجب أن تعمل؛ إنها تدل على الأشياء بطريقة تجعل بعض المواقف والأفعال تبدو صحيحة؛ تشجع الأتباع على التصرف بطريقة معينة؛ لديها وظيفة إضفاء الشرعية؛ يحكمها التحالف المهيمن في تجمع اجتماعي؛ ويسهم في تماسك المجموعة (Kong, 2006:358)، **في منتصف التسعينات** تم الاعتراف بأبحاث (Bendix, 1956) على أنها منبثقة ومثيرة في التأثير في علم اجتماع الإدارة والمنظمات ولكن لم يتبعها الكثيرون مباشرة على خطاه فقط قام (Guillen, 1994) بهذا المسار وكتب كتاباً قدمه بعده "امتداداً" لعمل (Bendix, 1956) في بحثه قام بتحليل أيديولوجيات الإدارة في أربعة دول (الولايات المتحدة، ألمانيا، أسبانيا وبريطانيا) - من بداية القرن العشرين حتى عام (1975)، وعلى وجه الخصوص قام بتفحص العديد من التكوينات المؤسسية التي كانت السبب في اعتمادها في هذه البلدان من ثلاثة نماذج للإدارة هي الإدارة العلمية، والعلاقات البشرية، والتحليل الهيكلي، احتفظ (Guillen) بمفهوم (Bendix) السلبي للأيديولوجيا وعد الأيديولوجيات ترشيحاً لأنظمة السلطة ومع ذلك شدد على أن أيديولوجيات الإدارة لا تقوم فقط بإضفاء الشرعية على الآليات ولكن أيضاً الأطر التفسيرية التي تقدم للمديرين أسلوباً، خطاباً وخريطة معرفية يمكنهم استخدامها لفهم الواقع ولتوجيه أعمالهم (Parush, 2008:52).

طوال القرن العشرين تغيرت أفكار "الأيديولوجية الإدارية" وهذا ما وضحه (Fox & Fox 109: 2004)، في الجدول (6) وكما هو ملاحظ من الجدول في مدة (1950s) النمط السائد كان نمط رجل المنظمة الذي يقدر وضع المنظمة والارتقاء بها عن طريق التسلسل الهرمي، في التسعينات (1990s) ظهر تشديد على العمل والإدارة في (2000s) أصبح نظام القيم الانسانية يعمل داخل السوق العالمية والتركيز على أصحاب المصلحة والمعرفة هو أيديولوجية الإدارة، و عن طريق دراسته للتأثير الايدولوجية على اتصالات الشركة وضح (Fox, 2006) ان ايدولوجية بنك (MeesPierson's) من الممكن ان تودي ثلاثة وظائف (Fox, 2006:355) :-

١- عن طريق تعريف الأفكار والمعتقدات والمعاني والمفاهيم التي تحدد اتجاه الشركة مقابل الشركات الأخرى، يمكن الإشارة إلى هذه الوظيفة التي تقوم عليها أيديولوجية الشركة بعدها وظيفة الفكرية.

٢- عن طريق تعريف الأفكار والمعتقدات والمعاني والمفاهيم التي تجمع أصحاب المصلحة معاً، يمكن الإشارة إلى هذه الوظيفة الخاصة بأيديولوجية الشركة كوظيفة متماسكة.

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدلوجية التنظيمية

٣- و عن طريق تعريف الأفكار والمعتقدات والمعاني والمفاهيم التي تفسر وتبسط علاقات القوة الأساسية داخل الشركة ، يمكن عد هذه الوظيفة الخاصة بايديولوجية الشركة كوظيفة شرعية.

الجدول (6) التغيرات في قيم ايدلوجية ادارة الشركات.

قيم ادارة الشركات		
2000s	1990s	1950s
- رموز الشركة	- الشركة	- التسلسل الهرمي
- العاملين	- العمل	- احترام السلطة
- الزبائن	- المدير	- كفاءة الشركات
- الاعمال	- الادارة	- فرق العمل
- المعلومات	- التنظيم	- المهنية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على (Fox,2006 : 356)

اغلب الدراسات اللاحقة اختبرت دور الايدلوجية التنظيمية مع التغيير التنظيمي والسبب في ذلك قدرة الافكار والمعتقدات الجديدة في احداث تطور في طريقة واسلوب عمل المنظمة ، كما مبين في الجدول (7) الذي يحدد مجموعة من الدراسات التي تناولت الايدلوجية مع مخرجات تنظيمية متنوعة في الفكر الاداري، وبناءً على ما تقدم فان الفائدة من استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالايديولوجية التنظيمية هو لمعرفة مدى تطور الايدلوجية كمفهوم حيوي مؤثر في اداء المنظمات مما يعطي دافعاً منطقياً في فحص قدرة تأثير الايدلوجية التنظيمية على متغيرات اخرى (على سبيل المثال متغيرات الدراسة الحالية).

الجدول (7) الايدلوجية التنظيمية وعلاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية

الدراسة	المتغير المرتبط مع الايدلوجية التنظيمية
(Edwards et al ., 2002)	- اختراق العقد النفسي خلال تقليص عدد العاملين (downsizing) .
(Watson ,2003)	- البناء الرمزي للعدالة . - التغيير التنظيمي .
(Mccann et al ., 2004)	- اعادة هيكلية الشركات (مقارنة انظمة الادارة الامريكية واليابانية) .
(Fox ,2006)	- اتصالات الشركة
(Diefenbach,2007)	- ادارة التغيير التنظيمي
(Goldman et al., 2008)	- نزاعات العمل - العدالة التنظيمية
(Mumford et al ., 2009)	- القيادة الكاريزما - القيادة البراغماتية - الاداء
(Maclean ., 2014)	- التغيير التنظيمي الذي حصل لشركة (Procter & Gamble) من عام 1930 الى عام 2000
(Lloyd , 2017)	- المقاومة في العمل
(العبيدي ، ٢٠١٧)	- الجمود التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة .

ثانيا : اهمية الايدولوجية التنظيمية .

من وجهة نظر اجتماعية نفسية يبدو من المعقول أن الأيديولوجية لا بد ان تستمر لأنها تخدم وظيفة تكيفية حيوية للبشر - وهي نقطة ردها الزعم الماركسي (Althusser,1965) بأن الأيديولوجية (كنظام للتمثيلات الجماعية) لا غنى عنها في أي مجتمع إذا تم تشكيل الناس وتحويلهم وتجهيزهم للاستجابة لمطالب ظروف وجودهم ، نحن كبشر بحاجة إلى أيديولوجية إنها جزء من الحالة الإنسانية (Hogg , 2005 : 204) ، وفي العلوم الاجتماعية هنالك عدد من المصطلحات التي تعبر عن نوايا العاملين واحساسهم بالترابط والاستقرار وفهمهم المعرفي للعالم ولكن مصطلح الايدولوجية له قيمة خاصة من بين تلك المصطلحات بسبب اثنين من خصائصها المفاهيمية المتفق عليها بشكل عام (Hartley , 1983 : 7):-

١ . تنشأ الإيديولوجيات داخل عضوية المجموعة الاجتماعية أو الهوية (التي تؤكد العلاقة بين الفرد والمجموعة أو المنظمة) .

٢ . هذا ينطوي على الشعور بتجميع العناصر في الإطار المعرفي ، ومن ثم قد يكون مفهوم الإيديولوجية ذات فائدة أكبر من المفاهيم الأخرى مثل مفهوم الموقف والذي قد يكون غير كافي لتنبؤ بسلوك العاملين .

فالدراسات التي اجراها (Meyer,1982a,1982b) على إيديولوجيات مديري المستشفيات كشفت عن كيفية قيام الإداريين من مستشفيات مختلفة الذين عبروا عن إيديولوجيات مختلفة فيما يتعلق بالاستراتيجيات والهياكل والعمليات بمجموعة متنوعة من الاستجابات لصدمة بيئية (اضراب الاطباء) إن المستشفى الذي وصفه بأنه " مرن إلى حد ما" يعتز بإيديولوجيات الاعتماد على النفس، والقدرة على التنبؤ والكفاءة ويتخذ إجراءات للحفاظ على هذه الإيديولوجيات وقد عزز الإيمان بهذه الأيديولوجيات التزامها تجاه الموظفين دون المساس بالأداء التنظيمي وقد ساعدت الأيديولوجية المهيمنة " الرشيقة والمعتدلة" في تعزيز الإجراءات التي وجهتها المستشفى خلال الازمة (, Rust 1999 : 97) .

هناك اعتراف واسع النطاق بأن الإيديولوجية أمر حاسم للأداء ويوفر شرعية لكل من هو خارج المنظمة وأعضاء المنظمة (Thompson 1980; Pfeffer 1981) ، يضع الخيارات الاستراتيجية (e.g. Mason & Hambrick, 1984) ، ويحدد الممارسات التنظيمية (Beyer 1981)؛ (Pettigrew 1979) (Goll & Zeitz , 1991 : 192) ، اشار (Beyer ,1981) إلى أن المعتقدات الإيديولوجية توجه أنشطة أعضاء المنظمة نحو تحقيق الأهداف وكذلك تؤثر الأيديولوجيات في مقدار

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدولوجية التنظيمية

الاهتمام الممنوح للمعلومات المتعلقة بالمشاكل داخل المنظمة أو في البيئات التنظيمية ولها دور على الحافز والالتزام الفردي كما هو الحال في عمليات التخطيط والتنظيم العامة (: Bresser, 1985)، وكذلك ترتبط الإيديولوجيات التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالقرارات لأنها تجعل من السهل على العاملين الاتفاق على الأهداف التي يجب اتباعها وعلى ما تعد به بدائل العمل وعلى النتائج المحتملة ، ويرى (March & Simon, 1958) ان الأيديولوجيات توفر اختصارات في عملية اتخاذ القرار عن طريق تمكين صناع القرار من إغفال أو اختصار بعض الخطوات وتصفية بعض البدائل والنتائج (Brunsson ,1982:38) ، قدم (King & Ehrhard , 1996 : 193) ملخصاً لأهمية الايدولوجية:-

١- كمورد ، تشكل الأيديولوجية قوة جاذبة في الداخل تحمي المنظمة من التأثير الخارجي وتجذب الموارد البشرية نحو أعمال تعاون لا تعد ولا تحصى مع بعضها البعض وبهذا المعنى عن طريق تلقين الأفراد للقيم الاجتماعية في قواعده وقيمه ، يمكن اعتبار الأيديولوجية على أفضل وجه روحاً مركزية في التنظيم ، أو في الواقع القوة أو الروح التي تمنح الحياة والتي تُعلم الإطار الرسمي لوظائفها الأساسية (Miller, 1978).

٢- أن استيعاب الأيديولوجية يجعل أي منظمة معينة أكثر فاعلية (Meyer, 1989) لا يزال هذا المفهوم يحظى باهتمام دائم للمديرين والمؤسسات نظراً لارتباطه بزيادة الأداء والتحفيز وانخفاض الغياب ومعدل الدوران ، إلى جانب زيادة الاستقرار والرضا والمشاركة (Porter et al., 1974, 1976; Weiner and Vadi, 1990) يمكن أن يؤدي ضخ أيديولوجية تنظيمية إلى تغيير طبيعة البنية البيروقراطية .

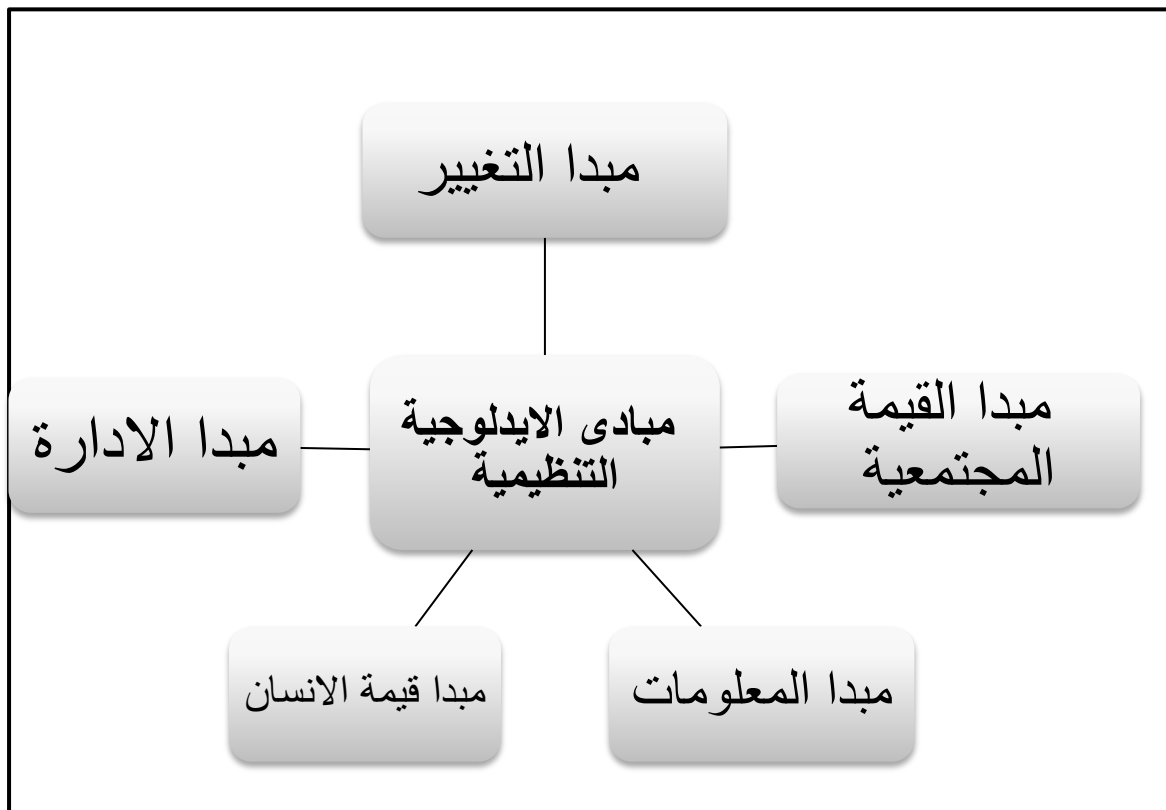
٣- تنشأ أهمية اخرى عن استخدام الأيدولوجية لحل المطالبات المتناقضة بين العاملين ووحدات الإدارات، والتوفيق بين النزاعات المتناقضة الناشئة داخل الأفراد أنفسهم (Reichers, 1986)، على المستوى التنظيمي تساعد الأيديولوجية التنظيمية القوى والمهام التي تهيمن على بعضها البعض أو تعارض بعضها بعضاً من أجل التوغل والعمل عن طريق الاختلافات وتسهيل التكيف والتغيير.

ايضا توفر أيديولوجيات الأعمال تفسيرات موحدة للبيئة ما يقلل من الغموض عن ما هو "خارج" (Beyer, 1981) ويواجه المديرين الملتزمون بالإيديولوجيات انخفاضاً في متطلبات معالجة المعلومات وبعض التخفيف من الحاجة إلى تفسير الإفراط في المعلومات المعقدة ولذلك يتبع ذلك الاعتقاد في الأيديولوجيات التي يمكن أن تؤثر في النهاية على القرارات التي يتخذها المدبرون ، بحيث يمكن أن يساعد فهم أيديولوجيات الأعمال في توضيح كيفية صياغة الإجراءات الإدارية (Edwards et al ., 2002 : 1) ، ينقل (Johanncssen & Solem ,2002) مجموعة من

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدلوجية التنظيمية

المبادئ والخصائص الرئيسية والتي تقدمها وتحققها الايدلوجية للمنظمة والعاملين وهي (العبيدي ، ٢٠١٧ : ٣٦٣) -

- مبدأ الإدارة : تحديد المسار الاداري للمنظمة .
- مبدأ القيمة المجتمعية : تحديد هدف المنظمة وماذا تقدم للمجتمع .
- مبدأ قيمة الانسان : تحديد السلوكيات البشرية التي تزيد من ترابط وتماسك العاملين مع المنظمة .
- مبدأ المعلومات : تحديد قاعدة المعلومات التي تسهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والعاملين .
- مبدأ التغيير : تحديد الاليات التي تساعد المنظمة على مواكبة التغيرات التي تطر في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة .



الشكل (7) مبادئ الايدلوجية التنظيمية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على (العبيدي ، ٢٠١٧ : ٣٦٣) .

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدولوجية التنظيمية

وعليه لا تسود الشركات المجتمع عن طريق السلع والخدمات التي تنتجها وتبيعها فقط ولكن أيضاً عن طريق الأيديولوجيات التي تضيف عليها الطابع المؤسسي أنظمة الأفكار والمعتقدات والمعاني والمفاهيم ذات الأولوية ، المفتوحة والمرئية والمتاحة للجميع للقبول أو الرفض (Fox ,2006 : 353) (يُنظر إلى إيديولوجية المجتمع المعاصر على أنها تتفاعل مع المجتمع بطرائق متعددة (Fox ibd:357) :-

- كوسيلة للتنظيم والصيانة وتحويل السلطة في المجتمع (Therborn, 1980) ،
- كوسيلة لتحديد شرعية المعرفة البشرية (Aronowitz, 1988) ،
- كأطار مفاهيمي لعلم النفس الخطابي (Billig, 1991) ،
- كوسيلة للتأثير بالمعاني في الخطاب (Downing & Bazargan, 1991) ،
- كوسيلة لتشكيل وجهات نظر الكتاب والمتكلمين (Simpson, 1994) ،
- كأداة للسلطة السياسية (Chomsky, 1995) ،
- كأداة للحتمية التكنولوجية (Carlisle and Manning, 1999) ،
- كوسيلة اتصال (Kim, 1999) ،
- كأداة للتلقين (Lawson, 2001) ،
- تشكل القوميات (Dell'Olio, 2005)، من العلوم الأساسية (Diesing, 2005).

يمكن القول كل ما تقدم يجعل من الأيديولوجيات عدسات مهمة يمكن عن طريقها فحص كيف صمدت المنظمات امام اختبار الزمن لتصبح ادوات نسبية مستقلة بحد ذاتها (Maclean et al., 2014 : 546) .

ثالثا : بناء الايدولوجية التنظيمية .

استعرضنا فيما سبق مفهوم الايدولوجية في العلوم المختلفة والفكر الاداري ومدى اهميتها بالنسبة الى منظمات الاعمال ، نأتي الان الى تسليط الضوء على جملة من الاسئلة ذات الصلة بالايدولوجية التنظيمية التي تبين لنا الصورة الكاملة عن طبيعة الايدولوجية على سبيل المثال كيف تنشأ الايدولوجية داخل المنظمات ؟ تأثير المديرين في الايدولوجية التنظيمية ؟ طبيعة التفاعل بين الايدولوجية التنظيمية والبيئة ؟ اختلاف الأيدولوجيات من منظمة الى اخرى (العامل الثقافي والاجتماعي) ؟ ثم كيف يمكن بناء أيدولوجيات جاذبة قوية تخدم اهداف المنظمات ؟

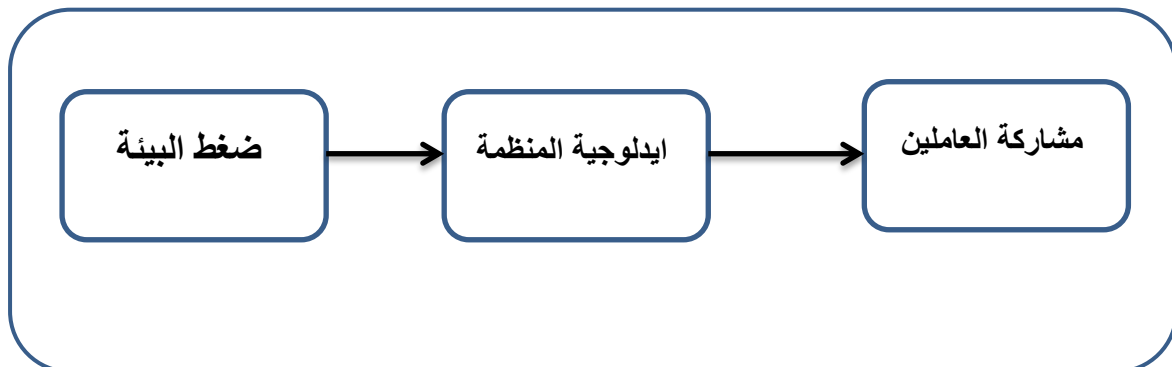
تميل الأيديولوجيات التنظيمية إلى أن تنشأ نفسها في أي منظمة ولكن وفقاً لبعض الكتاب امثال (Ansoff et al., 1976; Lorange and Vancil, 1977; Starbuck et al., 1978) يمكن أيضاً أن يتم تشكيلها عن وعي من قبل أعضاء منظمة (Brunsson, 1982:38) ، يرى (Wilkins 1978) في بحثه أن القصص التنظيمية (**Organizational Stories**) تساعد في بناء التزام الموظف ودعماً لهذه الحجة يشير (Wilkins, 1978) الى القصص بعدها "أساطير تنظيمية" تلك الحكايات في تاريخ المنظمة عن "أبطال" التنظيم الذين قاموا بأعمال تعززت بها الأيديولوجية كل منظمة غنية بمجموعة من القصص والتي لديها إمكانية استخدامها كقوى معززة قوية لإيديولوجية المنظمات (Macmillan , 1983 : 74)، عندما يتم تطوير الإيديولوجيات مع مرور الوقت إلى مجموعات من المعتقدات المستقرة والموحدة والمتماسكة نسبياً فإنها تقدم النماذج السببية لتفسير وشرعية السلوك الجماعي والفردية (Beyer&Trice, 1993) وبهذه الطريقة يمكن للأيديولوجيات أن تخدم غرضاً وظيفياً كبيراً داخل المنظمة (Rust , 1999 : 97) .

ناقش العديد من الباحثون تأثير إيديولوجيات المديرين (أو الفلاسفات والنظريات الضمنية / النماذج) على السلوك والممارسات الإدارية واقترح العديد منهم أيضاً أن الاختلافات في هذه الإيديولوجيات هي مصدر مهم للتغير في سلوك وممارسات المديرين عبر البلدان (see, e.g. Ayman and Chemers, 1983; Bass, 1990b Hofstede, 1984; Laurent, 1985; Safranski and Kwon, 1987) على سبيل المثال خلص (Hofstede, 1984) إلى أن العاملين يحملون معهم أنموذجاً ضمنياً للتنظيم المثالي ما يؤثر في طريقة تنظيم هذه المنظمات وبالمثل يقال إن الطريقة التي يتصرف بها المديرين وكفاءة لمجموعة تعتمد على معتقداتهم فيما يتعلق بسلوك القيادة المثالي (Suutari , 1996 : 390)، فمن المتفق عليه عموماً أن كبار المديرين يؤدون دوراً رائداً في تطوير الأيديولوجية (Selznick, 1957؛ Beyer, 1981) تشير الدراسات إلى أن مؤسس المنظمة يضع طابعاً شخصياً على نظم الاعتقاد والقيم للمؤسسة إلى حد كبير يتم ذلك عن طريق

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدولوجية التنظيمية

اختيار المديرين الذين يشاركون المواقف نفسها يقوم هؤلاء المديرين بدورهم بتحديد الموظفين الآخرين الذين يتوافقون مع قيم المؤسس مما ينشئ روح المنظمة الاتجاهية وبعد ذلك يتم تطوير المراجع التنظيمية (المعتقدات) واستدامتها بمرور الوقت مما يبرر تمييز كل منظمة (Goll & Zeitz , 1991:191)

إن تطور الايدولوجية التنظيمية والتعبير عنها عن طريق أداء مهام محددة من قبل المنظمة قد يسهم في تعزيز علاقات معينة داخل البيئة وإضعاف الآخرين فضلاً عن ذلك يساور أعضاء المنظمة مهمة الحفاظ على توازن قوى في بيئة متغيرة - وهو توازن يسمح للمنظمة بالتعبير عن أيديولوجيتها في شكل سياسات محددة ويترتب على ذلك أن الأيديولوجية والوظائف المحددة التي تتبناها هي نفسها مستجيبة للتغيرات في البيئة (Ansari, 1978 : 136) ، من الواضح أن الإيديولوجيات المجتمعية تمارس تأثيراً قوياً في الأيديولوجيات التنظيمية والإيديولوجيات التنظيمية تؤثر بقوة في إيديولوجيات أعضائها، وفي استعراض رائع لآثار الإيديولوجيات في صنع القرار لاحظت (Beyer,1981) أن الإيديولوجيات العامة التي تشترك فيها العديد من المنظمات تنتج تأثيرات مختلفة تماماً عن الأيديولوجيات المختلفة التي تميز المنظمات عن بعضها البعض و إن الأيديولوجيات العامة تسهل التفاعل بين المنظمات وتعزز النمو التنظيمي وتعزز المنافسة بين المنظمات وتظل نشطة في غياب الجهود الخاصة في حين أن الأيديولوجيات المختلفة تسهل التواصل داخل المنظمات وتساعد المنظمات على خلق منافذ مميزة وقد تتجه الى الضمور مالم يتم الحفاظ عليه بشكل صريح (Starbuck , 1982 : 15)، ذكر (Goll , 1991 : 140) أنموذجين يوضحان تأثير البيئة على الأيديولوجية ، الاول أنموذج (Roberts et al.,1979) الذي يوضح تأثير البيئة في الأيديولوجية التي بدورها تؤثر في ممارسات مشاركة العاملين المبين في الشكل (8)



الشكل (8) تأثير البيئة على الايدولوجية التنظيمية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على فكرة (Goll , 1991 : 140)

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدولوجية التنظيمية

الانموذج الاخر الذي طوره (Kochan et al.,1986) يشير إلى أن التغييرات التي تحدث على المستوى الاستراتيجي وصناعة السياسات للشركة تؤثر في العلاقات الصناعية على مستوى مكان العمل، اذ تشكل البيئة الخارجية البنية المؤسسية ولكنها لا تحدد نتائج العلاقات الصناعية بشكل كامل بدلاً من ذلك تقوم أنظمة القيم بتشكيل الاختيارات التي يتم إجراؤها ، وبشكل عام يشير هذان الانموذجان إلى الافتراضات الاتية ، أولاً ، أن الضغوط البيئية تؤثر في إيديولوجية الشركات ؛ ثانياً ، أن الأيديولوجية المؤسسية تؤثر في تنفيذ البرامج التشاركية وتأثير الموظفين في مجموعة من القرارات ، يؤكد كل من (Beyer ,1981 ; McKinley et al.,1998) على ان دور الأيديولوجيات كمخفقات من عدم اليقين يخلق شعوراً باليقين يعفي صانعي القرار من متطلبات معالجة المعلومات الهائلة (Rust, 1999:98) .

فيما يتعلق باختلاف الأيدولوجيات التنظيمية من مجتمع الى اخر فالموضوع نسبي بمعنى الايدولوجية التنظيمية التي تنجح في مجتمع ما ضمن ظروف معينة ليس بالضرورة لها قابلية النجاح في مجتمع اخر لكل مجتمع خصائصه التي تميزه عن غيره وتكون هذه الخصائص بمثل محدد لفاعلية لايدولوجية التنظيمية ، على سبيل المثال يصف (Shoemaker & Reese 1991:184) القيم الاساسية السائدة في المجتمع الامريكي هو اعتقاد في قيمة النظام الاقتصادي الرأسمالي والملكية الخاصة والسعي لتحقيق الربح من قبل أصحاب المشاريع الحرة والأسواق الحرة هذا النظام متشابه مع الأخلاق البروتستانتية وقيمة وتمحور الأيديولوجية السياسية المصاحبة عن الديمقراطية الليبرالية وهو نظام يفترض فيه أن كل الناس لديهم قيمة متساوية وحق في المشاركة في حكمهم الخاص واتخاذ القرارات على أساس المصلحة الذاتية العقلانية ، وأشار تحقيق آخر في الأيديولوجيات الإدارية في الشركات العائلية الصينية في الخارج (Redding,1990) إلى أن تركاتهم الاجتماعية النفسية كانت مسؤولة إلى حد كبير عن تشكيل أيدولوجياتهم ، والتي اتسمت "بالشخصية" و "الأبوية" و "انعدام الأمن" (Kong, 2006 : 359) .

أذ شهدت الدراسات التنظيمية اهتماماً كبيراً في بناء أيدولوجيات الاعمال وفق ما يرى (Edwards et al ., 2002 : 1) وهذا واضح عن طريق الاعداد المتزايدة من علماء الادارة الذين درسوا دور و وظائف الأيدولوجيات في الاطر التنظيمية (e.g., Rust, 1999; Bunderson , 2002; Rust & McKinley, 2001) ، حدد (Beyer ,1981) تصميم ستة استراتيجيات لدمج الإيديولوجيات في المنظمات بحيث يتم تحسين عملية صنع القرار الفعال (Bresser, 1985 : 187):-

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدولوجية التنظيمية

١. خلق الإيديولوجيات المتجانسة عبر أعضاء المنظمة
 ٢. أعمام العديد من الأيديولوجيات المميزة عن طريق التركيب الديالكتيكي
 ٣. الحفاظ على التنوع بين الأيديولوجيات التنظيمية .
 ٤. خلق اختلافات الهيكلية داخل المنظمة على أساس الاختلافات في الإيديولوجيات
 ٥. تطوير نظم إيديولوجيات من شأنها أن تحدد ماذا وكيف تعتمد الأيديولوجيات من قبل أعضاء المنظمة.
 ٦. فصل الأيديولوجيات عن السلوكيات .
- من الممكن اقتراح العديد من الاستراتيجيات النشطة والتنظيمية لتسهيل جذب الموظفين إلى المنظمات إذا أرادت الإدارة أن تجعل الإيديولوجية أكثر جاذبية للعاملين فيجب أن تفكر في جعل ظروف العمل أكثر إرضاءً عن طريق (King & Ehrhard , 1996 : 249 -250) :-

١. التحليل الذاتي وتقييم مستوى الالتزام .
٢. مشاركة أكبر وانغماس في العمل و التزام في اختيار وتحقيق اهداف العمل.
٣. تنشئة وتعزيز مواقف العمل الإيجابية.
٤. الحفاظ على اخلاقيات العمل والثقافة التنظيمية .
٥. توفير اتصالات واقعية تخلق التوقعات التي سيتم الوفاء بها .
٦. تصميم وظائف متنوعة ذات هوية ، أهمية واستقلالية، وجود تغذية عكسية للإفادة منها بشكل كامل لتطوير مهارات ومعارف وقدرات الموظفين .
٧. هيكله علم النفس الاجتماعي للثقافة المنظمة و أدوار العمل لتلبية شخصية الموظف ، والمصالح، والأفضليات.
٨. تسهيل وتنفيذ إجراءات الموظفين التي تعطي الأولوية لإدارة الموظفين عن طريق الموظفين وأن المنظمة ملتزمة بمعاملة الموظفين بثقة ، انفتاح واحترام و
٩. تطوير القيادة والتحفيز وتشجيع التواصل .

كذلك يمكن للمنظمات الاعمال ومن ضمنها الجامعات الاهلية (تشكل الجامعات الاهلية جزء مهم من قطاع الاستثمار في التعليم) الافادة من ما يعرف بالايولوجية الجوهرية (Core Ideology) والتي تضم مجموعة من القيم تمثل الحالة المثالية التي تصل اليها المنظمة بعد توظيف

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدلوجية التنظيمية

هذه القيم كمارسبات في نظم الادارة ومجالات تطوير الموظفين وتخصيص الموارد ، ويتكون أنموذج الايدلوجية الجوهرية الذي اقترحه (Collins & Porras, 2011) من عنصرين رئيسين هما (طالب & صيهود ، ٢٠١٥ : ٣٦-٣٨) :-

١. **القيم الجوهرية** ، مجموعة من المبادئ التوجيهية لا تحتاج لان تكون مبررة لمن هم في خارج المنظمة بقدر اهميتها لمن هم في داخلها فهي ليست ميزة تنافسية ولكن من متطلباتها لا بد ان يتوفر فيها :-

أ. **الصدق والامانة** : عرف الصدق بانه القيمة الحقيقية التي يرغب الفرد مشاركتها للآخر ،

اما الامانة بانه الصفة المثالية والموجه الداخلي لسلوك الفردي التي يمارسها ذاتيا وتنطوي على فعل الشئ الصحيح في أي وقت دون الخضوع لأي مصلحة .

ب. **المسؤولية الاجتماعية** : هي الانشطة التي تمارس من قبل المنظمة انعكاسا لضرورات اجتماعية يترتب على تبينها نجاح المنظمة في ميدان اعمالها .

ت. **الجودة** : هي التميز الذي يؤدي بمنظمة ما السيطرة على الاخرى وضمان بقاءها عن

طريق العمل ضمن معايير معينة ، وهذا التميز يعتمد على الثقافة والعادات والقيم التي تختلف من شخص الى اخر ومن وقت الى وقت .

ث. **التكنولوجيا العالية** : هي التكنولوجيا التي تطبق على تصنيع وتطوير الابحاث و تسويق

اجهزة الكمبيوتر وغيرها من الإلكترونيات ، او يراها البعض بالمبدأ الذي يعتمد على الاهمية النسبية للمعرفة في مجال الانتاج او الخدمة التي تقدم من قبل المنظمات .

ج. **الابداع والابتكار** : الابداع التنظيمي نظام يكرس لتعزيز الابتكار في المنظمة ، اما الابتكار ويعني التكنولوجيا او الممارسات التي تعد جديدة على المجتمع .

ح. **التحسين الذاتي المستمر** : عرف بانه السعي المتواصل لدى الفرد لاكتساب المعلومات

والمهارات التي تمكنه من التواصل مع التغيير ، او انه نشاط القصد منه زيادة الوعي الذاتي للفرد وفاعليته تجاه المنظمة .

٢. **الغرض الجوهرية** : العنصر الاخر من الايدلوجية الجوهرية والسبب الرئيس لوجود المنظمة

يمتاز بصعوبة تحديده لأنه يرتبط مع هدف محدد او استراتيجيات معينة قد يصعب تحقيقه بشكل كامل ، ويتخذ جانبيين هما :

أ. **دعم المجتمع والبيئة** : يعكس اسهامات المنظمة تجاه المجتمع والبيئة فهي تخدم اما وظيفة

محددة بالمجتمع او حاجة دائمة ، اذ ان مهمة المديرين في المستويات العليا هو ربط المهام

التنظيمية بهدف اسمى هو تحقيق اكبر قدر من المساهمة في المجتمع .

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدلوجية التنظيمية

ب. تعظيم ثروة المساهمين واصحاب والمصالح : ان تعظيم ثروة المساهمين يجب ان لا تتم على حساب اصحاب المصالح ، أي اذ أرادت الشركة تعظيم قيمة الاسهم لحاملها يجب ان يقابل ذلك بالفوائد الممنوحة للزبائن والموظفين والمجتمع الذي تتعامل معه المنظمة الذي يضم اصحاب المصالح .

رابعاً: مقاييس جاذبية الايدلوجية التنظيمية .

بين (Goll & Zeitz , 1991) انه على الرغم من اهمية الايدلوجية مع ذلك كان هناك القليل من الأبحاث نسبياً عن إيدولوجية الشركات وحتى أقل من الاتفاق على كيفية وضع المفاهيم المتعلقة بالايديولوجية وقياسها لذلك سعياً في تطوير مقياس صحيح وموثوق به عن طريق استعراض مجموعة شاملة لأدبيات الإيدولوجية التنظيمية لإيجاد أبعاد عامة لمعتقدات وقيم الإدارة العليا التي كانت مميزة عن بعضها البعض وهي شاملة تماماً للفضاء المفاهيمي الكامل للإيدولوجية وتنطبق على مجموعة واسعة من المنظمات وكشف الاستعراض عن تسعة أبعاد عامة لإيدولوجية الشركة (الموضحة في الجدول (8)) بدا أنها مهمة من الناحية النظرية وتم الاعتراف بها كأبعاد منفصلة من قبل أكثر من باحث ومن ثم دعم صلاحية البناء وهي كما يأتي (Goll & Zeitz , 1991:194- (195): -

الجدول (6) الأبعاد النظرية للإيدولوجيا المحددة في الادبيات

البعد	الباحثين
الفردية	Cavanagh (1976) Lodge (1978, 1987) Ouchi (1981) Sutton, Harris, Kaysen, and Tobin (1956)
المسؤولية الاجتماعية	Aupperle, Carroll, and Hatfield (1985) Cavanagh (1976) Chatov (1973) Epstein (1987) Lodge (1978,1987) Ouchi (1981) Seider (1974) Sutton et al. (1956) Wartick and Cochran (1985)

مشاركة الحكومة	Lodge (1978, 1987) Silk and Vogel (1976) Sutton et al. (1956) Vogel (1980) Donaldson and Lorsch (1983) Khandwalla (1976a, 1976b) Mintzberg (1973)
تحمل المخاطرة	
العضوية	Burns and Stalker (1961) Khandwalla (1976a, 1976b)
تكنوقراط	Khandwalla (1976a, 1976b) Mintzberg (1973)
المشاركة	Khandwalla (1976a, 1976b) Likert (1961) Ouchi (1981)
الالتزام	Khandwalla (1976a, 1976b) McGregor (1983)
التوجه الى الربحية	Aupperle (1984) Ouchi (1981) Sutton et al. (1956)

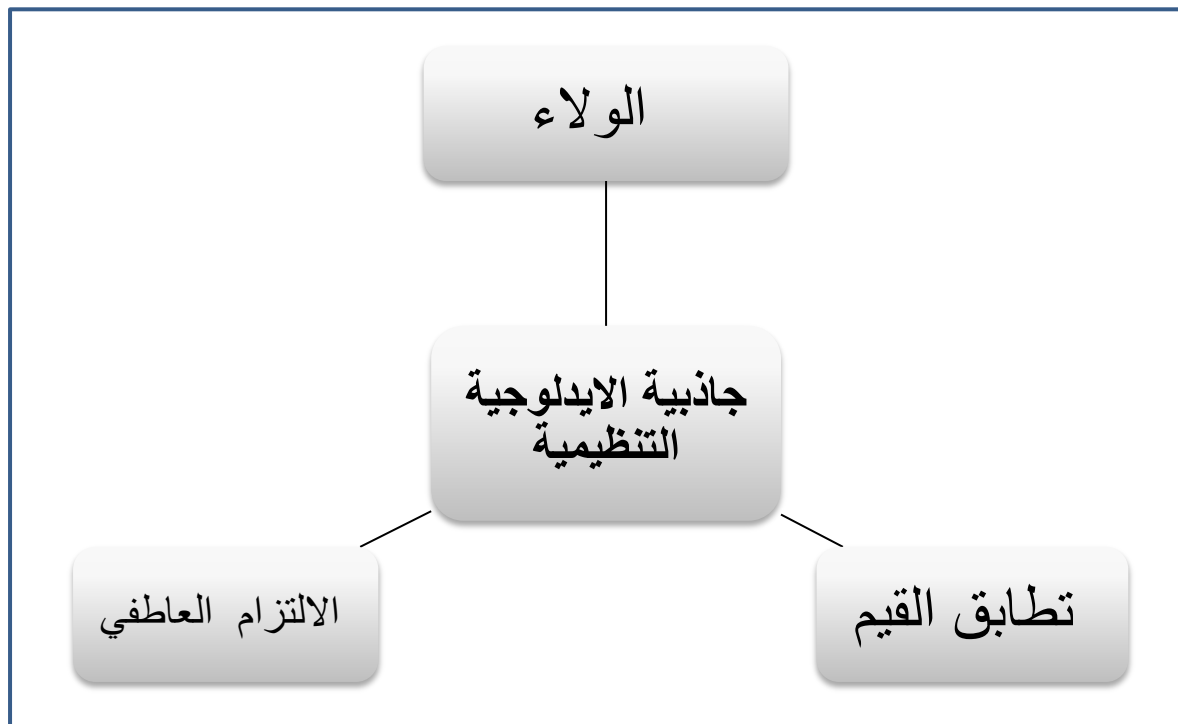
المصدر : (Goll & Zeitz , 1991:194-195) .

١. الفردية (**individualism**) ، يتم تعريفها على أنها الاعتقاد بأن احترام الذات والوفاء لها نتيجة للنضال وتسديد في أي مبادرة والعمل الجاد (Roberts et al. 1979: 65).
٢. المسؤولية الاجتماعية للشركات ، هي الالتزام المعلن لحل المشاكل التي تواجه المجتمع ككل.
٣. مشاركة الحكومة ، يتم تعريف مشاركة الحكومة أو دور الحكومة في الأعمال التجارية على أنها النطاق المناسب لمشاركة الجمهور في تنظيم المسائل التجارية.
٤. تحمل المخاطرة ، أخذ المخاطرة هو مجموعة المعتقدات عن الدرجة التي يجب أن تأخذ بها الإدارة المخاطر وتتعامل بقوة مع البيئة الخارجية.
٥. العضوية (**Organicity**) ، تشير إلى المواقف تجاه المستوى المناسب لهيكله الأنشطة التنظيمية والأدوار والعلاقات.

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدلوجية التنظيمية

٦. **تكنوقراط (Technocracy)** ، يتم تعريفها على أنها مقدار الالتزام بعلم الإدارة كأساس لصنع القرار.
٧. **المشاركة** ، تتضمن المشاركة المدى الذي يجب أن يكون للأعضاء التنظيميين دور في صنع القرار.
٨. **الالزام (Coercion)** ، يعرف بأنه كمية من أوامر مباشرة وغيرها من الضغوط التي ينبغي استخدامها للتغلب على مقاومة موظف لسياسة الإدارة.
٩. **التوجه الى الربحية** ، هو درجة تأكيد الربح بعده أهم أهداف الشركة ومسؤوليتها.

فيما بعد قدم (King & Ehrhard , 1996 : 237) تمريناً تجريبياً مكون من ثلاثة أبعاد (كما موضح في الشكل (9)) لزيادة فهم **انجذاب الموظفين** الى ايدولوجية المنظمات وعلاقتها بكيفية ادراك الموظفين لهذه الابعاد (الولاء، تطابق القيم و الالتزام التنظيمي الفعال) ، ثلاثة شروط منفصلة تؤثر في جذب الموظف إلى الايدولوجية التنظيمية وايضا تؤثر في اتخاذ قرارهم بتشكيل ايدولوجية المنظمات التي يدركونها والانضمام إليها (اعتمد هذا المقياس من قبل الباحث).



الشكل (9) أبعاد جاذبية الايدلوجية التنظيمية

المصدر : من الباحث بالاعتماد على مقالة (King, A. S., & Ehrhard, B. (1996). Analyzing organizational ideology: A workplace assessment exercise. International (Journal of Value-Based Management, 9(3), 237-257.

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدلوجية التنظيمية

وضح (King & Ehrhard ,1996) ان تمرين تقييم مكان العمل هو أداة تسمح للمديرين والمهنيين بإجراء تقييمات من الدرجة الأولى لجودة حياة العمل، كذلك بالإمكان استكشاف أي من الموظفين أو الوظائف مرتبطون بشكل كبير مع المنظمة، والعاملين المرشحين الأكثر احتمالاً للتدخل والتنشيط ، هذا النوع من التقييم يختلف عن المقاييس السابقة الايدلوجية التنظيمية التي اعتمدت على وجهة نظر من هم خارج المنظمة ، بينما مقياس (King & Ehrhard , 1996) يعتمد على كيفية معرفة ان ايدلوجية المنظمة تشكل نقطة جذب للعاملين عن طريق تأثيرها على ولائهم وتطابق قيم العاملين مع قيم المنظمة بالإضافة شعورهم بالالتزام اتجاه منظماتهم ، ويمكن توضيح الابعاد بالصورة التالية:-

١. الولاء (Loyalty) (L)

وضحه (King & Ehrhard ,1996) بانه الميل او استعداد العاملين لاستيعاب الضغط المعياري (ضغط العمل) ، عرفها (عبد الباقي ، ٢٠٠٤ : ١٨١) درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها ورغبته في بذل اكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة ، ويعد كل من (Porter,Steers, Mowday 1974,) من اهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وقد عرفوا الولاء التنظيمي بانه مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها و واضحوا ان الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل فيه يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مرؤوسيه و اشاروا الى ان الفرد يتمتع بمجموعة من الصفات (علي ، ٢٠١٦ : ٧٨٨) هي :-

- اعتقاد قوي بأهداف وقيم المنظمة .
- استعداد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة .
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار المنظمة وعدم تركها .

٢. تطابق القيم (Value Congruence) (VC)

يشير الى درجة ادراك الفرد مدى التشابه ، التطابق او الترابط بين قيمه الخاصة و قيم المنظمة (King & Ehrhard , 1996:242) تشير الابحاث (Chatman,1992 ; Sheridan , 1991 eg.,) إلى أن الموظفين الذين تتطابق قيمهم مع قيم المنظمة هم أكثر رضاً و يبقون مع شركتهم أكثر من الموظفين الذين لا تتوافق قيمهم مع المنظمة (Andrews et al ., 2003 : 358) ، ميز (Kristoff-) (Brown et al. ,2005) بين ثلاثة مداخل يمكن استخدامها لتقييم تطابق القيم وهي

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدلوجية التنظيمية

(1) الملائمة المدركة (**perceived fit**) هو تقييم يقوم به الفرد فيما يتعلق بمدى تطابق قيمه مع البيئة التي يعمل فيها يتم تحقيق ذلك ببساطة عن طريق سؤال الافراد لتقييم مدى تشابههم في فهم قيمهم لتكون قيم منظمة أو مجموعة عمل ، (2) الملائمة الشخصية او الذاتية (**subjective fit**) عبارة عن تقييم يتم إجراؤه عن طريق مقارنة قيم الشخص بالقيم التنظيمية في هذه الحالة، يقوم الفرد بإجراء تقييمين أولاً من قيمهما الخاصة ومن ثم قيم بيئة العمل ، قد يتم دمج كل من مقياس الملائمة المدركة والموضوعية في الأداة نفسها حيث أذ يتم الإبلاغ عنها عن طريق مصدر واحد (3) الملائمة الموضوعية (**objective fit**) من ناحية أخرى تقيس المقاييس الموضوعية الملائمة التطابق بين القيم الفردية والقيم البيئية عن طريق إجراء مقارنات بين التقييمات التي تجريها المصادر المختلفة في هذه الحالة يتم تقييم القيم التنظيمية عن طريق تحليل الوثائق أو تقارير كبار المسؤولين التنفيذيين أو في بعض الحالات أصحاب المصلحة الخارجيين ثم يقارن الباحث بين التقييمين المستقلين من أجل تحليل درجة التطابق باستخدام الطرق الإحصائية (3-2 : Molina , 2016).

٣. الالتزام العاطفي (Affective Commitment) (AC)

الالتزام العاطفي يشير الى مدى ارتباط الافراد بأهداف المنظمة وقيمها ومصالحها بغض النظر عن العمل الذي يقوم به (King & Ehrhard , 1996:242) ، يصف (Muthuveloo & Rose , 2005) الالتزام العاطفي بأنه يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث تطابق اهداف وقيم الفرد مع اهداف وقيم المنظمة عن طريق جملة من المشاعر مثل الولاء ، الانتماء والتعلق بالمنظمة (حمادي ، ٢٠١٦ : ٣١٢) ، اشار (خير الدين واخرون، ٢٠١٠ : ١٢) الى ان الالتزام العاطفي يبني على اساس الشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المنظمة والموظف سوف يعمل على تطوير ارتباطه العاطفي بمنظمة ما عندما يتعرف على اهدافها وعندما تتطابق قيم الموظف مع قيم المنظمة عندها يصبح هنالك اندماج نفسي في المنظمة وافتخار بالانتماء اليها والارتباط بها ومن ثم فان الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يبقون في اعمالهم لانهم يريدون ذلك .

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدلوجية التنظيمية

خامساً: الترابط المفاهيمي بين سلوك التمكين القيادي ، معوضات القيادة وجاذبية الايدلوجية التنظيمية .

في حالة دراسة عدة متغيرات معاً من الضروري البحث عن الترابط الفكري و المنطقي بين المتغيرات هذا الترابط وان وجد سيسهم في تفسير العلاقة السببية وطبيعة التفاعل بين متغيرات الدراسة وبالإمكان الاطمئنان على صحة النتائج وبذلك يكون تحقيقاً لأهداف الدراسة في ايجاد الترابط المفاهيمي بين متغيراتها .

فالعلاقة بين سلوك التمكين القيادي(المتغير المستقل) و جاذبية الايدلوجية التنظيمية (المتغير المعتمد) تبدوا واضحة ومترابطة منطقياً على الرغم ليس هنالك دراسة تجمع بينهما اجنبية كانت ام عربية ، وهذا الترابط متضمن في مفهوم تمكين القادة الذي يوفر للموظفين المزيد من الاستقلالية والصلاحية والمسؤولية والدعم التطويري (Amundsen & Zhang & Bartol 2010 ;Martinsen,2014) وبذلك يهدف سلوك التمكين القيادي الى التطوير الذاتي للموظفين الذين يحبون هكذا نوع من السلوكيات مثل القيادة الذاتية والاهداف التشاركية والعمل الجماعي (Dewettinck & Ameijde,2011:287) وبعبارة اخرى ينطوي سلوك التمكين القيادي على مجموعة من السلوكيات القيادية مثل تفويض السلطة ، المساواة عن النتائج ، الاعتماد الذاتي ، مشاركة المعلومات ، تطوير المهارات والتدريب من اجل الاداء المبتكر (Konczak et al.,2000) .

وفي حالة وضع سلوكيات التمكين القيادي ضمن فكر وايدلوجية الادارة العليا ستؤدي بالموظفين الى العمل بشكل مستقل مع زيادة مشاعر الكفاءة والتوجه الذاتي نحو الاهداف التنظيمية (Kim & Beehr ,2017:1) ، وعليه وبشكل منطقي سببي (نظري) ستعمل سلوكيات التمكين المتبعة من قبل قادة المنظمة على التأثير في انجذاب الموظفين الى ايدلوجية المنظمة من خلال أبعادها الثلاثة (الولاء ، تطابق القيم والالتزام العاطفي)، لان سلوكيات التمكين تعتبر جزء من ايدلوجية المنظمة ضمن منظومة القيم في كيفية التعامل مع الموظفين ، اذ يرى (Stohl & Cheney ,2001) في الاطار التنظيمية تحدد الأيدلوجيات بطبيعتها المبادئ التوجيهية التي يمكن لها ان تقيد او تمكن أعضاء المنظمة من خلال تصاميم العمل او الاجراءات او ديناميكيات اجتماعية معينة (Molloy & Heath,2014:388) ، وبذلك ستكون سلوكيات التمكين تأثير على ادراك الموظفين لجاذبية ايدلوجية منظماتهم والذي سينعكس وبصورة ايجابية على ولائهم

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدلوجية التنظيمية

ومدى استعدادهم تحمل ضغوط العمل ، بالإضافة الى تعزيز تصورهم عن تطابق قيم منظمتهم مع قيمهم الشخصية والاجتماعية وهذا كله يقودهم الى الالتزام العاطفي (غير المادي) مثل الانتماء و التعلق بالمنظمة شعورياً .

ومن اجل تعزيز او تقوية تأثير العلاقة بين سلوك التمكين القيادي و جاذبية الايدلوجية التنظيمية ، تم اختيار متغير تفاعلي (Moderating Variable) ويشير (Edwards & Lambert , 2007:1) الى ان التفاعل يحدث عندما يختلف تأثير متغير مستقل في متغير معتمد وفقاً لمستوى متغير ثالث يطلق عليه متغير معّدل (MV) الذي يتفاعل مع المتغير المستقل ، فالمتغير التفاعلي يعدل قوة (Strength) او اتجاه (Direction) العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، كما يعبر عنه (Wu & Zumbo, 2008) اشبه بالمفتاح الذي يخفف او يزيد من اضاءة المصباح (العنزي & العطوي ، ٢٠١١ : ١٠) .

ويعد متغير معوضات القيادة واحد من اهم المتغيرات التفاعلية في البحوث السابقة ذات الصلة والذي تم اختباره لتقوية العلاقة بين انواع القيادة المختلفة و مخرجات الاداء ، على سبيل المثال اظهرت نتائج دراسة (Podsakoff , Mackenzie & Bommer , 1996:259) ان عدد من معوضات القيادة كان لها تأثير تفاعلي في العلاقة بين سلوكيات القائد التحويلي ومواقف وتصورات العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية و اظهرت الدراسة ايضاً ان العديد من سلوكيات القائد التحويلي كانت مرتبطة بشكل كبير بمعوضات القيادة ، وكذلك اظهرت نتائج دراسات مابعد التحليل التي قدمها (Podsakoff et al ., 1996b) ان الجمع ما بين معوضات القيادة والسلوكيات القيادية يمثل غالبية التباين في موقف الموظفين وفي المتوسط كانت معوضات القيادة تشكل نسبة كبيرة من التباين في مخرجات الاداء اكبر من سلوكيات القائد (Podsakoff et al ., 1996b:380) ، ويرى (Howell, 1997) ان التطورات الاخيرة في نظرية معوضات القيادة توفر فرصة لأجراء اختبارات تجريبية اكثر شمولاً لأنموذج في المستقبل ، وبناءً على ذلك اقترح (Dionne et al ., 2005) ان تشكل معوضات القيادة انموذج ملطفاً أذ تلطف معوضات القيادة العلاقة ما بين سلوك القائد والنتائج على سبيل المثال قد يختلف سلوك القائد المتبع على الرضا الوظيفي للمرؤوسين (النتائج) تحت المستويات المنخفضة والمرتفعة للمهمة المرضية جوهريا (احد ابعاد معوضات القيادة) (Dionne et al ., 2005:171) .

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة ... المبحث الثالث: جاذبية الايدلوجية التنظيمية

وبناءً على ما تقدم و توصيات واقتراحات الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية يرى الباحث ان عميلة المزج والجمع بين سلوكيات التمكين القيادي بأبعادها مع معوضات القيادة كمتغير تفاعلي ستشكل سبباً منطقياً مهماً في تعزيز ادراك المرؤوسين لجاذبية ايدلوجية منظماتهم وفق الية تفاعل منطقية على سبيل المثال عندما يعمل القادة في المنظمة على تمكين المرؤوسين من خلال تفويض الصلاحيات لهم ومشاركتهم المعلومات ، تطوير مهاراتهم وتدريبهم من اجل ان يكون ادائهم مبتكر واعتمادهم الذاتي في اتخاذ القرارات ، وبمحاذات سلوكيات التمكين القيادي هنالك امكانية لوجود معوضات القيادة سواء كانت على المستوى الفردي (مثل امتلاكهم المعرفة ، الخبرة والتدريب) ، او معوضات للقيادة على مستوى المهمة الوظيفية (مثل كون المهام روتينية وثابتة منهجياً لا لبس فيها) او معوضات للقيادة على المستوى التنظيمي (مثل وجود توجه رسمي في ان تكون اهداف ومسؤولية وقواعد عمل كل وظيفة معروفة للمرؤوسين و مكتوبة بشكل واضح) ،

ويمثل هذا المزج بين متغيرات سلوك التمكين القيادي والمعوضات القيادية جزءاً مهماً من فكر وثقافة وقيم المنظمة (ايدلوجية) وتعتبر موثراً في تصورات المرؤوسين عن كيفية النظر الى منظماتهم في هذا الصدد اشار (Tichy & Sherman, 1993) في كتابهم عن (Jack Welck) المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال الكتريك الى ان " هذا الرجل القوي الذي يبلغ الان خمسون عاماً يقوم بنشاء منظمة جديدة في جنرال الكتريك تعتمد الى حد كبير على القيم المشتركة بشكل تسلسل هرمي أي ان التنظيم القائم على القيم يظهر في جنرال الكتريك يستمد فعاليته من الاجماع فالعمال الذين يشاركون اهداف اصحاب العمل لا يحتاجون الى اشراف كبير" (Podsakoff & Mackenzie, 1997: 123) ، وبالتالي سوف تؤثر بشكل ايجابي على ولاء الموظفين وشعورهم بالارتياح بتطابق هذه القيم المتصورة مع قيمهم الشخصية وتشكيل ما يعرف بالالتزام العاطفي اتجاه منظماتهم .

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي لدراسة

المبحث الاول : مجتمع الدراسة وخصائصها الديمغرافية

المبحث الثاني : فحص واختبار اداة القياس للدراسة

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الاول

مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية

❖ تمهيد :

في هذا المبحث سيتم تقديم نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة (الكليات الاهلية في محافظة كربلاء). عن مجتمع الدراسة والخصائص الديموغرافية (الخصائص الشخصية) بناء على اجابات افراد العينة على استمارة الاستبانة .

اولاً : نبذة مختصرة عن الكليات الاهلية في محافظة كربلاء :-

توضح هذه الفقرة بعض المعلومات التي تخص الكليات الاهلية التي تمثل مجتمع الدراسة ، والمتضمنة معلومات عامة مثل سنة التأسيس ، الاقسام لكل كلية فضلا عن أعداد التدريسين كما هو موضح في الجدول (9) ، الغرض من هذه المعلومات هو تكوين تصور واضح عن طبيعة الكليات الاهلية عينة الدراسة وربط هذا التصور مع المعلومات الشخصية لتدريسين .

الجدول (9) نبذة مختصرة عن الكليات الاهلية عينة الدراسة في محافظة كربلاء.

ت	اسم الجامعة / الكلية	المعلومات عن الكلية
1	جامعة اهل البيت	<ul style="list-style-type: none">- أسست الجامعة عام 2004 بثلاث كليات هي كلية القانون ، كلية الشريعة الاسلامية (بقسم الفقه) وكلية الآداب (بقسم اللغة العربية) بعد ذلك اضيف قسم علوم القران وقسم السياحة الدينية الى كلية الشريعة ، وايضا اضيف الى كلية الآداب قسم الصحافة وقسم اللغة الانكليزية .- في عام 2016 تم استحداث كلية الصيدلة في الجامعة.- تضم اكثر من 109 تدريسي بمختلف الالقاب العلمية .
2	كلية الصفوة الجامعة	<ul style="list-style-type: none">- أسست الكلية عام 2012 .- تضم اكثر من 104 تدريسي .- اقسام الكلية هي ، قسم الصيدلة ، قسم ادارة اعمال ، قسم التحليلات المرضية و قسم هندسة تقنيات الحاسوب ، اما الاقسام المستحدثة، قسم طب الاسنان ، قسم الهندسة المعماري، قسم القانون و قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة

<p>- أسست عام 2009 وحصلت على الاعتراف عام 2013.</p> <p>- اقسام الكلية ، قسم الطب البشري ، طب الاسنان ، الصيدلة ، تقنيات التحليلات المرضية و قسم التمريض .</p> <p>- يدرس فيها اكثر من 100 تدريسي في الاختصاصات الطبية</p>	<p>كلية ابن حيان الجامعة</p>	<p>3</p>
<p>- من الجامعات الاهلية الفتية أسست سنة 2017 .</p> <p>- تضم ثلاث كليات هي الادارة واقتصاد (قسم المحاسبة و ادارة الاعمال) ، كلية القانون ، كلية الهندسة (قسم هندسة طب الحياة ، هندسة تيريد وتكيف و هندسة مدني) و كلية التمريض.</p> <p>- اكثر من 39 تدريسياً يعملون في الجامعة.</p>	<p>جامعة وارث الانبياء</p>	<p>4</p>
<p>- أسست الكلية عام 2012 تم فتح ابواب القبول فيها في العام الدراسي(2015- 2014) .</p> <p>- تضم الكلية ثلاثة اقسام هي ، قسم اللغة العربية ، قسم هندسة تقنيات الحاسوب و قسم ادارة الاعمال .</p> <p>- تملك من الملاكات التدريسية اكثر من 27 تدريسياً .</p>	<p>كلية الطف الجامعة</p>	<p>5</p>
<p>- أسست عام 2017 بثلاث كليات (الطب، طب الأسنان، والتمريض) .</p> <p>- لديها اكثر من 18 تدريسياً بمختلف الالقاب العملية .</p>	<p>جامعة العميد</p>	<p>6</p>

المصدر : من اعداد الباحث.

ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة :-

شملت عينة الدراسة التدريسيين في الكليات الاهلية والبالغ عددها (7) كليات بمختلف الاقواب العلمية وهي من نوع العينات غير الاحتمالية (القصدية) ، والسبب في اختيار هذه العينة يرجع الى :-

- ١- امكانية الوصول الى اكبر حجم من العينة من اجل تمثيل المجتمع بشكل دقيق .
- ٢- الكليات الاهلية تشكل جزءاً مهماً من القطاع الخاص في البلد، لذلك من المتوقع ان تشكل أهميه لدراسة الحالية .
- ٣- عينة التدريسيين واحدة من العينات الملائمة لفهم طبيعة المتغيرات، لذلك من المتوقع ان تكون اجابتهن عن اسئلة الاستبانة دقيقة وتعكس تصوراتهم بصورة واضحة عن متغيرات الدراسة ضمن بيئة عملهم في الكليات .
- ٤- امكانية افادة الكليات الاهلية وبشكل كبير من متغيرات الدراسة الحالية من اجل تشكيل دعامة قوية تمكنها من المنافسة ، بشكل اخص الكليات الاهلية الفتية .

وعليه قام الباحث بتوزيع (325) استبانة على التدريسيين في الكليات الاهلية (مع اعتذر كلية الحسين الهندسية بسبب انشغالها بالامتحانات واقامة المؤتمر وفق كلام المعاون العلمي للكلية)، علما ان حجم المجتمع التقريبي بلغ (451) تدريسياً في الكليات السبع ، كما هو موضح في الجدول (10) الذي يبين عدد ونسبة الاستبانات الموزعة ، المسترجعة والصالحة لتحليل الاحصائي، اذ تمكن الباحث من استعادة (229) استبانة من عدد الاستبانات الموزعة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (212) استبانة من العدد المسترجع والتي مثلت حجم العينة ويعد هذا العدد من حجم العينة مناسباً في تمثيل المجتمع احصائياً ضمن نسبة هامش خطأ (5%) وفق الجدول الاحصائية التي قدمها (Krejcie & Morgan , 1970) التي يمكن الاطلاع عليه في الملحق (3) .

الجدول (10) مجتمع الدراسة والاستبانات المستعادة واستجابة عينة الدراسة

ت	اسم الجامعة / الكلية	عدد اعضاء الهيئة التدريسية	الاستبانات الموزعة	الاستمارات المسترجعة والصالحة التحليل الاحصائي		
				العدد المسترجع	العدد الصالحة لتحليل	النسبة المئوية
1	جامعة اهل البيت	109	87	52	51	24 %
2	كلية الصفوة الجامعة	104	84	46	42	20 %
3	كلية ابن حيان الجامعة	100	70	61	57	27 %
4	كلية الحسين الهندسية	54	* 0	0	0	0 %

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة.. المبحث الاول : مجتمع الدراسة وخصائصه الديمرغرافية

5	جامعة وارث الانبياء	39	39	35	33	16 %
6	كلية الطف الجامعة	27	27	22	20	9 %
7	جامعة العميد	18	18	13	9	4 %
مج		451	325	229	212	100 %

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الاستبانة

ثانيا - الخصائص الشخصية لعينة الدراسة :-

فيما يخص خصائص عينة الدراسة من (النوع الاجتماعي ، الحالة الاجتماعية ، الفئة العمرية ، التحصيل العلمي، اللقب العملي و سنوات الخدمة في الكلية) يمكن تلخيصه كما في الجدول (11) بالشكل الاتي:-

الجدول (11) خصائص عينة الدراسة

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	160	75 %	212	100%
		انثى	52	25 %		
2	الحالة الاجتماعية	اعزب	78	37 %	212	100%
		متزوج	134	63 %		
		ارمل	0	0 %		
		مطلق	0	0 %		
3	العمر	اقل من 30 سنة	74	35 %	212	100%
		30 – و اقل من 40 سنة	81	38 %		
		40 – و اقل من 50 سنة	20	9 %		
		50 – و اقل من 60 سنة	16	8 %		
		60 فأكثر	21	10 %		
		ماجستير	128	60 %		
4	التحصيل العملي	دكتوراه	84	40 %	212	100%
		مدرس مساعد	118	56 %		
5	اللقب العملي	مدرس	58	27 %	212	100%
		استاذ مساعد	23	11 %		
		استاذ	13	6 %		
		مدرس	118	56 %		
6	سنوات الخدمة في الكلية	اقل من ١ سنة	90	42%	212	100%
		١ – و اقل من ٥ سنة	70	33%		
		٥ – و اقل من ١٠ سنة	42	20%		
		١٠ سنة فأكثر	10	5%		

المصدر / اعداد الباحث في ضوء اجابات استمارات الاستبانة .

أ- النوع الاجتماعي.

غالبية أفراد العينة هم من الذكور اذ بلغت نسبتهم أكثر من نصف أفراد العينة (75%) أي ما يعادل (160) تدريسياً، في حين بلغت نسبة الإناث (25%) أي ما يعادل (52) تدريسية، ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث قد يؤدي الى اختلاف الإجابات عن فقرات الاستبانة.

ب- الحالة الاجتماعية .

اما الحالة الاجتماعية فبين الجدول ان غالبية أفراد العينة من المتزوجين وشكلت نسبة (63%) أي ما يعادل (134) فرداً، بينما نسبة غير المتزوجين من أفراد العينة كانت الأقل بلغت (37%) أي ما يعادل (78) فرداً، ارتفاع نسبة المتزوجين من افراد العينة لربما يوضح الاستقرار النفسي والقدرة المادية.

ت- الفئة العمرية .

حصل افراد العينة ضمن الفئة العمرية (اقل من 30) سنة على نسبة (35 %) وما يعادل (74) من افراد العينة، اما الفئة العمرية (30 و اقل من 40) سنة المرتبة الاولى بنسبة بلغت (38%)، الفئات العمرية بين (40 و اقل من 50) سنة كانت نسبته على (9 %)، في حين كانت الفئة العمرية (50 و اقل من 60) هي الاقل بنسبة (8%) وما يعادل (16) فرداً، بينما حصلت الفئة العمرية (60 سنة فاكثر) على نسبة بلغت (10%)، بشكل أجمالي فإن الفئات العمرية للأفراد العينة كبيرة يشكل تبايناً في إجاباتهم عن أسئلة الاستبانة بشكل قد يختلف عن افراد العينة الذين يقعون تحت الفئات العمرية الأقل.

ث- التحصيل العملي.

تبين النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (11) ان الغالبية من افراد عينة الدراسة من حملة شهادة الماجستير اذ بلغت نسبتها (60%) اي ما يعادل (128) تدريسياً من ثم شهادة الدكتوراه بنسبة (40 %) اي ما يعادل (84) تدريسياً.

ج- اللقب العلمي .

وفيما يتصل باللقب العلمي لأفراد العينة يشير الجدول (11) الى أن معظم أفراد العينة يحملون لقب (مدرس مساعد) بلغت نسبتهم (56%) اي ما يعادل (118) مدرساً مساعداً من أجمالي العينة، ثم التدريسين الذي يحملون لقب (مدرس) بنسبة (27%) ، في حين افراد العينة الذين يحملون لقب (أستاذ مساعد) و (استاذ) حصلوا على نسبة تقريبية بلغت (11%) بواقع (23) استاذاً مساعداً و (13) أستاذاً يشكلون نسبة (6 %) ، ارتفاع نسبة التدريسين الحاصلين على لقب (مدرس مساعد) يرتبط مع ارتفاع نسبة حملة شهادة الماجستير ، يرجع ذلك الى اغلب الكليات حديثة عهد في التأسيس وايضا قرار وزارة التعليم العالي والبحث العملي العراقية القاضي بتعيين نسبة من حملة

الشهادة بالكليات الاهلية، ويعتقد الباحث ان التدريسين الحاصلين على لقب (مدرس مساعد) هم الاكثر حماساً من بقية الالقاب العلمية في التفاعل مع الاجابة على اسئلة استمارة الاستبانة .

ح- سنوات الخدمة في الكلية .

كان عدد التدريسين الذين سنوات خدمتهم (اقل من ١ سنة) يمثلون نسبة (42%) وما يعادل (90) تدريسياً من العينة وهي النسبة الاكبر، و يأتي بعدهم في المرتبة الثانية من حيث النسبة سنوات الخدمة (1 و اقل من 5 سنة) بنسبة (33%) ويليهم (5 و اقل من 10 سنة) بنسبة (20%) في حين بلغت فئة (10 سنة فاكثر) نسبة (5%) وبشكل عام النسبة الاكبر من سنوات الخدمة هي (اقل من سنة) وهي ترتبط بشكل متصل مع ارتفاع عدد حملة شهادة الماجستير والحاصلين على لقب (مدرس مساعد) لان اغلب الكليات الاهلية موضع الدراسة لم يمضى الكثير على انشائها .

المبحث الثاني

فحص واختبار أداة القياس للدراسة

تمهيد :

تضمن المبحث الثاني من هذا الفصل فحص واختبار الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة بهدف التأكد من مدى دقتها في توفير المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة .

أولاً :- ترميز فقرات مقياس الدراسة : تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وهي سلوك التمكين القيادي و معوضات القيادة وجاذبية الايدلوجية التنظيمية ، وقد احتوى كل جزء عدداً من الأبعاد الفرعية ويقدم الجدول (12) أدناه توضيحاً لذلك.

الجدول (12) الترميز والتوصيف

المصدر	الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير
(Konczak et al. ,2000)	<i>DOA</i>	3	تفويض السلطة	سلوك التمكين القيادي (LEP)
	<i>AC</i>	3	المساءلة عن النتائج	
	<i>SDDM</i>	3	الاعتماد الذاتي في صنع القرار	
	<i>IS</i>	2	مشاركة المعلومات	
	<i>SD</i>	3	تطوير المهارات	
	<i>CFIP</i>	3	التدريب من اجل الاداء المبتكر	
مقياس (Kerr & Jermier, 1978) المنقح من قبل (Podsakoff , Mackenzie & Fetter ,1993)	<i>AETK</i>	3	معوضات القيادة على المستوى الفردي	معوضات القيادة (SFL)
			القدرة ، الخبرة ، التدريب و المعرفة	
	<i>PROF</i>	3	التوجه المهني	
	<i>INDIFF</i>	3	اللامبالاة اتجاه المكافاة	

			التنظيمية	
	<i>NIND</i>	3	حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية	
	<i>ROUT</i>	3	مهام لا لبس فيها، روتينية وثابتة منهجياً	
			معوضات القيادة على مستوى المهمة	
	<i>TASKFB</i>	3	التغذية العكسية عن العمل المنجز	
	<i>INSAT</i>	3	المهام المرضية جوهرياً	
			معوضات القيادة على المستوى التنظيمي	
	<i>FORM</i>	4	الرسمية التنظيمية	
	<i>INFLEX</i>	4	انعدام المرونة التنظيمية	
	<i>ADVSTF</i>	3	الوظائف الاستشارية ووظائف الموظفون	
	<i>COHES</i>	3	مجموعات عمل متماسكة ، متشاركة و مترابطة	
	<i>NOCTR L</i>	3	مكافاة تنظيمية خارج رقابة القائد	
	<i>SPAT</i>	3	المسافة المكانية بين المشرف والمرؤوسين	
(king & Ehrhard ,1996)	<i>L</i>	7	الولاء	جاذبية الايدلوجية التنظيمية (AOI)
	<i>VC</i>	7	تطابق القيم	
	<i>AC</i>	7	الالتزام الفعال	

المصدر: من إعداد الباحث .

ثانياً : اختبار ثبات ومصداقية أداة الدراسة :

ومن اجل اختبار دقة البيانات وصحتها (الصدق والثبات) التي تم الحصول عليها باستخدام استمارة الاستبيان قام الباحث بأجراء الاختبارات الآتية :-

1- الصدق الظاهري :

من اجل اختبار استمارة الاستبيان بشكلها الأولي قبل توزيعها على عينة البحث والتأكد من ان الفقرات لكل متغير تعكس بنية المتغير بشكل واضح قام الباحث بعرضها على (15) محكماً من المحكمين المتخصصين في هذا المجال والمبينة أسماؤهم ولقبهم العلمي في المعلق (2) وكذلك الافادة من ملاحظاتهم وتعليقاتهم على صياغة وترجمة مقاييس البحث .

2 – الصدق البنائي الاستكشافي:

يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على طريقة التحليل العاملي الاستكشافي (*Exploratory Factor Analysis*) (EFA) والهدف الأساسي منه يكمن في تلخيص وتقليل عدد المتغيرات المتعددة باقل عدد من المتغيرات التي يطلق عليها عوامل (*Factors*) إذ يكون لكل عامل منها بعض أو كل من هذه المتغيرات. واتباع هذا الاسلوب يعطي الحرية للفقرات في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس ، وفي الدراسة الحالية سوف نعتد على التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS, V.21) لاختبار مقياس المتغير المستقل (سلوك التمكين القيادي) و المتغير التفاعلي (معوضات القيادة) و المتغير المعتمد (جاذبية الايدولوجية التنظيمية) ، وبين (Field,2009:647) ان هنالك خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي :

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
2. إنَّ النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد على (0.60).
3. إنَّ لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
4. زيادة تشبعات الفقرات (Loading) عن (0.40) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
5. الفقرات الجيدة ستحصل على تشبعات عابرة عن العوامل الأخرى منخفضة (Cross-loading) (أقل من 0.30).

ومن اجل اختبار صدق متغيرات البحث يجب الاستكشاف الصريح للإبعاد التي تنطوي تحت مقياس مؤشرات الدراسة، واستخدام الباحث اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي من اجل تحديد الفقرات

الصالحة التي تدرج تحت تلك المقاييس وما المتغير الذي تنتمي اليه وكذلك إزالة او استبعاد فقرات المقياس التي لا تحقق المعايير (٤) و (٥) المذكورة انفاً، وعليه سيكون اختبار صدق متغيرات الدراسة بالصورة الآتية :-

اولاً: التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير سلوك التمكين القيادي .

1. كفاية العينة و وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات .

يوضح الجدول (13) إن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) إذ بلغت (.866) وتعد قيمة كبيرة حسب تصنيف (Kaiser) ، اما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فيعتمد على معنوية اختبار (Bartlett) ويشير الجدول إلى وجود المعنوية.

الجدول (13) اختبار (KMO) و(Bartlett's) لفقرات سلوك التمكين القيادي.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.866
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	5974.720
Df	136
Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

2. طريقة المكونات الاساسية .

نستخدم في هذه الفقرة طريقة المكونات الأساسية للتحقق من المعايير الأربعة المتبقية، ويوضح الجدول (14) نتائج التحليل العاملي لفقرات سلوك التمكين القيادي وفق طريقة المكونات الأساسية ، ويتضمن متغير سلوك التمكين القيادي (17) فقرة موزعة بشكل غير متساوي على ستة أبعاد (تفويض السلطة ، المساءلة عن النتائج ، الاعتماد الذاتي في صنع القرار ، مشاركة المعلومات تطوير المهارات و التدريب من اجل الاداء المبتكر) ، ويظهر الجدول ادناه أن جميع تشبعات الفقرات للعوامل كانت اكبر من (0.40) وهو ما يدعم المعيار الرابع ، كما لا توجد فقرة من الفقرات قد حصلت على تشبعات عابرة على أكثر من عامل وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس ، وتم ترتيب العوامل حسب معطيات التحليل العاملي في الجدول (15) .

جدول (14) نتائج التحليل العاملي لمقياس سلوك التمكين القيادي.

تشبعات العوامل						عبارات المقياس
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس	
						1- العامل الأول : تطوير المهارات
						الفقرة 13 SD
						.913
						الفقرة 12 SD
						.912
						الفقرة 14 SD
						.910
						2- العامل الثاني : التدريب من اجل الاداء المبتكر
						الفقرة 17 CFIP
						.895
						الفقرة 15 CFIP
						.892
						الفقرة 16 CFIP
						.889
						العامل الثالث : الاعتماد الذاتي في صنع القرار
						الفقرة 9 SDDM
						.903
						الفقرة 7 SDDM
						.891
						الفقرة 8 SDDM
						.863
						العامل الرابع : تفويض السلطة
						الفقرة 1 DOA
						.896
						الفقرة 3 DOA
						.881
						الفقرة 2 DOA
						.871
						العامل الخامس : المساءلة عن النتائج
						الفقرة 6 AC
						.898
						الفقرة 4 AC
						.888
						الفقرة 5 AC
						.886

العامل السادس : مشاركة المعلومات						
.921						الفقرة 11 IS
.920						الفقرة 10 IS
1.060	1.311	1.440	1.565	2.040	8.938	الجذر الكامن
6.233	7.714	8.469	9.206	12.001	52.574	النسبة المئوية للتباين المفسر %
96.197	89.964	82.25	73.781	64.575	52.574	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

الجدول (15) يظهر الجذور الكامنة الاولية التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يعدّه من الابعاد الرئيسة للمقياس ويتم اهمال بقية العوامل التي لا تحصل على تلك القيمة.

ثانياً: التحليل العامل الاستكشافي لمتغير معوضات القيادة .

يضم مقياس (Kerr & Jermier, 1978) لقياس معوضات القيادة المستخدم في هذه الدراسة ثلاثة عشر متغيراً، (4) متغيرات لقياس معوضات القيادة على المستوى الفردي، (3) متغيرات لقياس معوضات القيادة المتوفرة في المهام ، اما (6) متغيرات المتبقية تم تحديدها لقياس معوضات القيادة على المستوى التنظيمي ومن اجل معرفة مدى ارتباط الفقرات بكل بعد وتمثيلها تلك الابعاد ضمن مستوياتها الثلاثة ، تم تقسيم التحليل العاملي الاستكشافي بالطريقة الآتية :-

1- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات معوضات القيادة على المستوى الفردي.

أ. كفاية العينة و وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات .

يوضح الجدول (15) إن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) إذ بلغت (0.835)، وتعد قيمة كبيرة حسب تصنيف (Kaiser) ، اما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فيشير اختبار (Bartlet) إلى وجود المعنوية بدرجات حرية بلغت (66).

الجدول (15) اختبار (KMO) و (Bartlett's) لفقرات معوضات القيادة على المستوى الفردي.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.835
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	4510.110
Df	66
Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

ب . طريقة المكونات الاساسية .

يوضح الجدول (16) نتائج التحليل العاملي لفقرات معوضات القيادة على المستوى الفردي وفق طريقة المكونات الأساسية ، ويتضمن هذا المستوى (17) فقرة موزعة بشكل غير متساو على أربعة ابعاد (المعرفة ، الخبرة و التوجه المهني و اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية و حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية) ، ويظهر الجدول ادناه أن جميع تشبعات الفقرات للعوامل كانت اكبر من (0.40) وهو ما يدعم المعيار الرابع ، مع وجود عدد من الفقرات قد حصلت على تشبعات عابرة على أكثر من عامل غير انه اقل من (0.30) وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس ، وتم ترتيب العوامل حسب معطيات التحليل العاملي في الجدول (19) .

جدول (16) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات معوضات القيادة على المستوى الفردي.

تشبعات العوامل				عبارات المقياس
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
				1- العامل الأول : المعرفة ، الخبرة ، التدريب
			.961	الفقرة 1 AETK
			.958	الفقرة 2 AETK
			.957	الفقرة 3 AETK

2- العامل الثاني : التوجه المهني				
		.942		الفقرة 5 PROF
		.935		الفقرة 6 PROF
		.930		الفقرة 4 PROF
العامل الثالث : اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية				
	.964			الفقرة 7 INDIFF
	.959			الفقرة 9 INDIFF
	.949			الفقرة 8 INDIFF
العامل الرابع : حاجة المرووسين الى الاستقلالية				
.927				الفقرة 10 NIND
.909				الفقرة 12 NIND
.903				الفقرة 11 NIND
1.258	2.079	2.275	6.025	الجذر الكامن
10.481	17.327	18.955	50.208	النسبة المئوية للتباين المفسر%
97.417	86.49	69.163	50.208	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

1- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات معوضات القيادة على مستوى المهمة .

هذا المستوى يضم ثلاث متغيرات (مهام روتينية ثابتة ، التغذية العكسية عن العمل المنجز و مهام العمل المرضية جوهريا) موزعة على (12) فقرة ، تبدأ من الفقرة (13) وصولا الى الفقرة (21) ، يوضح الجدول (17) قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) إذ بلغت (.770) وتعد قيمة كبيرة حسب تصنيف (Kaiser) ، اما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فيشير اختبار (Bartlet) إلى وجود المعنوية بدرجات حرية بلغت (36).

الجدول (17) اختبار (KMO) و(Bartlett's) لفقرات معوضات القيادة على مستوى المهمة.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.770
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	2829.983
Df	36
Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

و يوضح الجدول (18) نتائج التحليل العاملي لفقرات معوضات القيادة على مستوى المهمة وفق طريقة المكونات الأساسية ، ويظهر الجدول ادناه أن جميع تشبعات الفقرات للعوامل كانت اكبر من (0.40) وهو ما يدعم المعيار الرابع ، وكذلك لا توجد فقرات قد حصلت على تشبعات عابرة على أكثر من عامل اقل من (0.30) وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس ، وتم ترتيب العوامل حسب معطيات التحليل العاملي في الجدول (21) .

جدول (18) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات معوضات القيادة على مستوى المهمة .

تشبعات العوامل			عبارات المقياس
العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
			1- العامل الأول : التغذية العكسية عن العمل المنجز
		.988	الفقرة 17 TASKFB
		.987	الفقرة 15 TASKFB
		.977	الفقرة 16 TASKFB
			2- العامل الثاني : مهام روتينية ثابتة
	.965		الفقرة 14 ROUT
	.963		الفقرة 13 ROUT
	.948		الفقرة 12 ROUT

			العامل الثالث : المهام المرضية جوهريا
.969			الفقرة 19 INSAT
.967			الفقرة 18 INSAT
.953			الفقرة 20 INSAT
2.120	2.750	3.686	الجذر الكامن
23.559	30.555	40.956	النسبة المئوية للتباين المفسر%
95.070	71.511	40.956	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

١. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات معوضات القيادة على المستوى التنظيمي .

يتضمن هذا المستوى ست أبعاد (الرسمية التنظيمية ، انعدام المرونة التنظيمية ، الوظائف الاستشارية ، مجموعات العمل المتماسكة ، مكافأة تنظيمية خارج رقابة القائد و المسافة المكانية والمرؤوسين) موزعة بشكل غير متساوي بين 20 فقرة (ضمن الفقرات 22- 41) ، يوضح الجدول (22) قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) إذ بلغت (.870) وتعد قيمة كبيرة حسب تصنيف (Kaiser) ، اما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فيشير اختبار (Bartlett) إلى وجود المعنوية بدرجات حرية بلغت (190) ، وضمن مستوى معنوية ($p \leq 0.001$) وهذا يدل على ان العلاقات بين الفقرات كانت كبيرة حسب طريقة المكونات الاساسية (PCA) وكما في الجدول (19).

الجدول (10) اختبار (KMO) و(Bartlett's) لفقرات معوضات القيادة على المستوى

التنظيمي.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.870
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	9439.235
Df	190
Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة... المبحث الثاني: فحص واختبار أداة القياس للدراسة

و يوضح الجدول (20) نتائج التحليل العاملي لفقرات معوضات القيادة على المستوى التنظيمي وفق طريقة المكونات الأساسية ، ويظهر الجدول ادناه أن جميع تشبعات الفقرات للعوامل كانت اكبر من (0.40) وهو ما يدعم المعيار الرابع ، وكذلك لا توجد فقرات قد حصلت على تشبعات عابرة على أكثر من عامل اقل من (0.30) وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس ، وتم ترتيب العوامل حسب معطيات التحليل العاملي في الجدول (20) .

جدول (20) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات معوضات القيادة على المستوى التنظيمي

عبارات المقياس						تشبعات العوامل					
						العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس
1- العامل الأول : انعدام المرونة التنظيمية											
الفقرة INFLEX 29						.886					
الفقرة INFLEX 28						.883					
الفقرة INFLEX 27						.883					
الفقرة INFLEX 26						.881					
2- العامل الثاني : الرسمية التنظيمية											
الفقرة FORM 24						.888					
الفقرة FORM 25						.883					
الفقرة FORM 23						.879					
الفقرة FORM 22						.868					
العامل الثالث : الوظائف الاستشارية و وظائف الموظفين											
الفقرة ADVSTF 31							.946				
الفقرة ADVSTF 32							.927				
الفقرة ADVSTF 30								.917			

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة... المبحث الثاني: فحص واختبار أداة القياس للدراسة

						العامل الرابع : مجموعات عمل متماسكة ، متشاركة و مترابطة
		.914				الفقرة 33 COHES
		.901				الفقرة 35 COHES
		.901				الفقرة 34 COHES
						العامل الخامس : المسافة المكانية بين المشرف والمرووسين
	.877					الفقرة 39 SPAT
	.876					الفقرة 40 SPAT
	.871					الفقرة 41 SPAT
						العامل السادس : مكافاة تنظيمية خارج رقابة القائد
.878						الفقرة 37 NOCTRL
.869						الفقرة 38 NOCTRL
.854						الفقرة 36 NOCTRL
1.010	1.607	1.664	1.745	2.212	11.285	الجذر الكامن
5.050	8.034	8.318	8.723	11.059	56.423	النسبة المئوية للتباين المفسر%
97.607	92.557	84.523	76.205	67.482	56.423	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

ثالثاً: التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير جاذبية الايدلوجية التنظيمية .

1. كفاية العينة و وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات .

يوضح الجدول (21) إن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) إذ بلغت (.894). وتعد قيمة كبيرة حسب تصنيف (Kaiser) ، اما قيمة (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية فقد كانت بدرجة حرية (210) وضمن مستوى معنوية ($p \leq 0.001$) وهذا يدل على ان العلاقات بين الفقرات كانت كبيرة حسب طريقة المكونات الاساسية (PCA) وكما في الجدول (16) .

الجدول (21) اختبار (KMO) و(Bartlett's) لفقرات جاذبية الايدلوجية التنظيمية .

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.894
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	4021.441
Df	210
Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

2. طريقة المكونات الاساسية .

استخدام طريقة المكونات الأساسية للتحقق من المعايير الأربعة المتبقية، ويوضح الجدول (17) نتائج التحليل العاملي لفقرات جاذبية الايدلوجية التنظيمية وفق طريقة المكونات الأساسية ، ويتضمن متغير جاذبية الايدلوجية التنظيمية (21) فقرة موزعة بشكل متساو على ثلاثة أبعاد هي (الولاء ، تطابق القيم والالتزام العاطفي) ، ويظهر الجدول ادناه أن جميع تشبعات الفقرات للعوامل كانت اكبر من (0.40) وهو ما يدعم المعيار الرابع ، وجدت ايضا عدداً من الفقرات العابرة على اكثر من عامل ولكنه لا تفوق (0.30) وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس ، وتم ترتيب العوامل حسب معطيات التحليل العاملي في الجدول (22) .

جدول (22) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس جاذبية الايدلوجية التنظيمية.

تشبعات العوامل			عبارات المقياس
العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول	
			1- العامل الأول : تطابق القيم
		.853	الفقرة VC 10
		.822	الفقرة VC 11
		.807	الفقرة VC 8
		.807	الفقرة VC 13
		.796	الفقرة VC 9
		.781	الفقرة VC 12
		.678	الفقرة VC 14
			2- العامل الثاني : الالتزام العاطفي
	.845		الفقرة AC 19
	.843		الفقرة AC 18
	.816		الفقرة AC 21
	.811		الفقرة AC 16
	.795		الفقرة AC 20
	.744		الفقرة AC 15
	.724		الفقرة AC 17
			العامل الثالث : الولاء
.857			الفقرة L 5
.848			الفقرة L 6
.804			الفقرة L 4
.779			الفقرة L 3
.766			الفقرة L 2

الفقرة 1 L			.734
الفقرة 7 L			.627
الجذر الكامن	9.687	3.328	1.991
النسبة المئوية للتباين المفسر%	46.130	15.850	9.483
النسبة المئوية التراكمية للتباين %	46.130	61.98	71.463

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

الجدول (22) يظهر الجذور الكامنة الاولى التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يعدّه من الابعاد الرئيسية للمقياس ويتم اهمال بقية العوامل التي لا تحصل على تلك القيمة ، كذلك يظهر التحليل العاملي الاستكشافي انتماء الفقرات لأبعاد متغير جاذبية الايدلوجية التنظيمية .

3- معامل الثبات(الفا - كورنباخ):

قد خضعت الاستبانة الى اختبار الثبات بعد توزيعها على عينة الدراسة ويتمثل هذا الاختبار بان تعطي الاستبانة النتائج نفسها فيما لو تم توزيعها مرة أخرى على عينة الدراسة ولصعوبة وصول الباحث الى عينة البحث مرة ثانية فقد استخدم الباحث معامل الارتباط (الفا - كورنباخ) من اجل هذا الغرض والذي يعد من أشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات فقرات الاستبانة ، اذ كانت قيمة (الفا - كورنباخ) اقل من (0.60) يعد هذا مؤشراً على ضعف مقياس الدراسة المستخدم ، ويكون ثبات المقياس مقبول في حالة كان اكثر من نسبة (0.70) اما اذ بلغ (0.80) فاكثّر يعد ذات ثبات جيد وفق (Sekrana,2003:311) ، ويبين الجدول (23) قيم (الفا-كورنباخ) نسب الصدق لكل متغير ،

الجدول (23) قيم معامل الثبات لمقاييس متغيرات الدراسة

القرار	نسبة الاتساق	قيم معامل Cornbrash's Alpha	الفقرات	الابعاد	ت
ثبات عالي	93%	0.927	3	تفويض السلطة	1
	75%	0.748	3	المساءلة عن النتائج	2
	86%	0.856	3	الاعتماد الذاتي في صنع القرار	3
	86%	0.860	2	مشاركة المعلومات	4
	84%	0.843	3	تطوير المهارات	5
	86%	0.864	3	التدريب من اجل الاداء المبتكر	6
				سلوك التمكين القيادي	
ثبات عالي	84%	0.842	7	الولاء	١
	87%	0.871	7	تطابق القيم	٢
	84%	0.841	7	الالتزام الفعال	٣
				جاذبية الايديولوجية التنظيمية	
ثبات عالي	95%	0.952	3	القدرة ، الخبرة ، التدريب و المعرفة	١
	74%	0.740	3	التوجه المهني	٢
	92%	0.920	3	اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية	٣
	92%	0.914	3	حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية	٤
	86%	0.862	3	مهام لا لبس فيها، روتينية وثابتة منهجيا	٥
	77%	0.774	3	التغذية العكسية عن العمل المنجز	٦

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة... المبحث الثاني: فحص واختبار أداة القياس للدراسة

٧	المهام المرضية جوهرياً	3	0.935	94%
٨	الرسمية التنظيمية	4	0.887	89%
٩	انعدام المرونة التنظيمية	4	0.911	91%
١٠	الوظائف الاستثنائية و وظائف الموظفين	3	0.764	76%
١١	مجموعات عمل متماسكة ، متشاركة و مترابطة	3	0.810	81%
١٢	مكافاة تنظيمية خارج رقابة القائد	3	0.734	73%
١٣	المسافة المكانية بين المشرف والمرووسين	3	0.862	86%
معوضات القيادة				

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.21

ويتضح عن طريق الجدول ان قيم معاملات كافة (Cranbrach'sAlpha) كانت ضمن الحدود المقبولة احصائيا وهذا يدل على ان الاستبانة المتضمنة لعدد من المقاييس المختلفة ذات ثبات عالٍ وهناك اتساق داخلي عال بين فقراتها.

المبحث الثالث

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تمهيد :

تناول الباحث في المبحث الحالي عرضاً لنتائج الدراسة احصائياً مع تحليل وتفسير تلك النتائج ثلاثة متغيرات، المتغير الأول تناول سلوك التمكين القيادي بأبعاده الستة ، أما المتغير الثاني معوضات القيادة بأبعاده الثلاثة عشر في حين تناول المتغير الثالث جاذبية الايديولوجية التنظيمية بأبعاده الثلاثة، وشملت كل الفقرات عرضاً للمتوسطات الحسابية الموزونة لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية .

اعتمدت استبانة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي الذي يضم خمس فئات كبداية الاجابة (اتفق بشدة 5 – اتفق 4 – محايد 3 – لا اتفق 2 – لا اتفق بشدة 1) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ، وتحدد الفئة عن طريق إيجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80) . وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry, 2004: 15):-

الجدول (24) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	5

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات .

أولاً:- عرض وتحليل نتائج سلوك التمكين القيادي.

تضمن مقياس سلوك التمكين القيادي على (17) فقرة أذ كانت الفقرات موزعة بشكل غير متساوي على ستة ابعاد، وفيما يأتي تحليل لكل فقرة من فقرات هذه الابعاد يظهرها الجدول (25) :-

الجدول (25) الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى

الإجابة لمتغير سلوك التمكين القيادي وابعاده (n= 212)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة
1	يمكنني السلطة التي احتاجها من اجل اتخاذ القرارات التي تحسن عمليات و اجراءات العمل .	3.98	.92	80%	مرتفع
2	يخولني السلطة لأجراء التغييرات الضرورية لتحسين ادائي الوظيفي.	3.96	.86	79%	مرتفع
3	يفوض لي سلطة تتناسب مع مستوى المسؤولية كأنما انا رئيس مباشر .	4.01	.87	80%	مرتفع
	المعدل العام لبعده تفويض السلطة	3.98	.82	80%	مرتفع
4	يحملني مسؤولية نتائج الاداء والعمل المسند لي .	4.16	.82	83%	مرتفع
5	يسألني عن ادائي ونتائجه .	4.16	.84	83%	مرتفع
6	يحمل التدريسين بالقسم المسؤولية عن رضا المستفيدين من خدمات القسم كالطلبة واصحاب المصالح الاخرين .	3.95	.99	79%	مرتفع
	المعدل العام لبعده المساءلة عن النتائج	4.09	.73	82%	مرتفع
7	يحاول مساعدتي في الوصول الى حلول للمشاكل بدلاً من توجيه اللوم لي.	4.03	1.05	81%	مرتفع
8	يعتمد على امكانياتي في اتخاذ القرارات بشأن القضايا التي تؤثر على كيفية انجاز العمل.	3.93	.91	79%	مرتفع
9	يشجعني على تطوير الحلول الخاصة بي لمعالجة المشاكل التي تحدث بالعمل.	4.04	.98	81%	مرتفع
	المعدل العام لبعده الاعتماد الذاتي في صنع القرار	4.00	.87	80%	مرتفع
10	يشاركني المعلومات التي احتاجها من اجل ضمان جودة عالية للنتائج .	3.98	.92	80%	مرتفع

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة.....المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

مرتفع	78%	.94	3.90	يوفر لي المعلومات التي احتاجها لتلبية احتياجات المستفيدين منها.	11
مرتفع	79%	.87	3.94	المعدل العام لبعء مشاركة المعلومات	
مرتفع	80%	.88	4.01	يشجعي على استخدام الاساليب المنهجية في حل المشكلات .	12
مرتفع	76%	.89	3.79	يوفر لي فرص متكررة لتطوير مهارات جديدة .	13
مرتفع	81%	.85	4.05	حريص على ان يكون التعليم المستمر وتطوير المهارات هي من اولويات قسمنا .	14
مرتفع	79%	.76	3.95	المعدل العام لبعء تطوير المهارات	
مرتفع	72%	1.09	3.58	على استعداد لتحمل نتائج الازخاء التي تحصل معي اذا كانت تمنحني فرصة التعلم والتطوير.	15
معتدل	69%	1.03	3.45	يشجعي لتجربة افكار جديدة حتى وان كانت قد لا تنجح .	16
مرتفع	73%	1.04	3.67	يركز على الاجراءات التصحيحية بدلاً من ألقاء اللوم عند حدوث الخفاء.	17
مرتفع	71%	.93	3.56	المعدل العام لبعء التدريب من اجل الاداء المبتكر	
مرتفع	78%	.69	3.92	المعدل العام لسلوك التمكين القيادي	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v. 21) .

١- تفويض السلطة :-

يظهر الجدول (25) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء تفويض السلطة ، كانت المتوسطات الموزونة لل فقرات (1-3) ضمن مستوى اجابات مرتفعة (3.98,3.96,4.01) بانحرافات بلغت (.92, .86, .87) اعلى المتوسطات كانت لفقرة (3) بلغ (4.01) ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتفويض السلطة اليهم تتناسب مع المسؤولية ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (80%) ، بشكل عام حقق بعد تفويض السلطة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.98) وانحراف معياري (.82)، وبلغت الأهمية النسبية له (80%) وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لفقرات هذا البعد كانت واضحة .

٢- المساءلة عن النتائج .

يظهر الجدول (25) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد المساءلة عن النتائج، كانت المتوسطات الموزونة للفقرات (4-6) ضمن مستوى اجابات مرتفعة (4.16,4.16,3.95) بانحرافات بلغت (.82,.84,.99)، اما اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرات (4-5) بمتوسط حسابي موزون بلغ (4.16) ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمساءلة عن نتائج الاداء والعمل المسند اليهم، ولقد نالت الفقرات المذكورة أهمية نسبية بشكل متساوي بلغت (83%) ، بشكل عام حقق بعد المساءلة عن النتائج وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.09) وانحراف معياري (.73)، وبلغت الأهمية النسبية له (82%) يؤشر ذلك على ارتفاع نسبة الاجابة على هذا البعد وهناك اتفاق عام من قبل افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد .

٣- الاعتماد الذاتي في صنع القرار .

ايضا يظهر الجدول (25) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد الاعتماد الذاتي في صنع القرار، كانت المتوسطات الموزونة للفقرات (7-9) ضمن مستوى اجابات مرتفعة (4.03,3.93,4.04) بانحرافات بلغت (1.05,.91,.98)، اما اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (9) بمتوسط حسابي موزون بلغ (4.04) ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة بحصولهم على التشجيع من قبل رؤسائهم المباشرين في تطوير حلول لمعالجة مشاكل العمل ، ولقد نالت الفقرة (9) أهمية نسبية بلغت (81%) ، بشكل عام حقق بعد الاعتماد الذاتي في صنع القرار وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.00) وانحراف معياري (.87)، وبلغت الأهمية النسبية له (80%) يؤشر ذلك على ارتفاع نسبة الاجابة على هذا البعد وهناك اتفاق عام من قبل افراد عينة الدراسة على فقرات البعد .

٤- مشاركة المعلومات .

بعد مشاركة المعلومات يتكون من فقرتين (10-11) ويظهر الجدول (25) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد مشاركة المعلومات ، كانت المتوسطات الموزونة ضمن مستوى اجابات مرتفعة (3.98,3.90) بانحرافات بلغت (.92,.94)، بشكل عام حقق بعد مشاركة المعلومات وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.94) وانحراف معياري (.87)، وبلغت الأهمية النسبية له (79%) يؤشر ذلك على ارتفاع نسبة الاجابة على هذا البعد وهناك اتفاق عام من قبل افراد عينة الدراسة على فقرات البعد ،وقد يرجع السبب الى سهولة الحصول على المعلومة ومشاركتها في البيئة الاكاديمية.

٥- تطوير المهارات .

يظهر الجدول (25) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعث تطوير المهارات، إذ كانت المتوسطات الموزونة للفقرات (14-12) ضمن مستوى اجابات مرتفعة (4.05,3.79,4.01) بانحرافات بلغت (.85,.89,.88)، اما اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (14) بمتوسط حسابي موزون بلغ (4.05) ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة بحرص رئيس العمل المباشر على ان يكون التعليم المستمر من اولويات القسم ، وهذا الهدف يسعى له اغلب رؤساء الاقسام في الجامعات، ولقد نالت الفقرات المذكورة (الفقرة 14) أهمية نسبية بلغت (81%) ، وبشكل عام حقق بعد تطوير المهارات وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.01) وانحراف معياري (.88)، وبلغت الأهمية النسبية له (80%) يؤشر ذلك على ارتفاع نسبة الاجابة على هذا البعد وهناك اتفاق عام من قبل افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد .

٦- التدريب من اجل الاداء المبتكر .

يوضح الجدول (25) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعث التدريب من اجل الاداء المبتكر والذي يمثل البعد الاخير من ابعاد متغير سلوك التمكين القيادي، و كانت المتوسطات الموزونة للفقرات (17-15) ضمن مستوى اجابات مرتفعة نسبياً (3.67,3.45,3.58) بانحرافات كبيرة مقارنة بالأبعاد الاخرى بلغت (1.04,1.03,1.09)، الانحرافات العالية تدل على ان هنالك تشتتاً بإجابات افراد العينة على الفقرات وانخفاض الاتفاق العام عنها مع ذلك تبقى ضمن مستويات مرتفعة ، اما اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (17) بمتوسط حسابي موزون بلغ (3.67) ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة بتركيز على الاجراءات التصحيحية عند وقوع الخطأ بدلاً من لقاء اللوم على المرؤوسين ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (71%) ، وبشكل عام حقق بعد التدريب من اجل الاداء المبتكر وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.56) وانحراف معياري (.93)، وبلغت الأهمية النسبية له (71%) يؤشر ذلك على ارتفاع بسيط في نسبة الاجابة على هذا البعد وهناك شبه اتفاق عام من قبل افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد .

عن طريق الجدول (25) يمكن استخلص الاهمية النسبية لأبعاد سلوك التمكين القيادي بالاعتماد على الاوساط الحسابية ، ومن أذ الاهمية النسبية حصل بعد المساءلة عن النتائج على المرتبة الاولى بوسط حسابي موزون (4.09)، ومن ثم بالمرتبة الثانية بعد الاعتماد الذاتي في صنع القرار (4.00) ، بالمرتبة الثالثة بعد تفويض السلطة (3.98) ، المرتبة الرابعة بعد تطوير المهارات (3.95) ، المرتبة

الخامسة بعد مشاركة المعلومات (3.94)، اما المرتبة الاخيرة كانت لبعء التدريب من اجل الاداء المبتكر (3.56)، وما ينبغي الإشارة إليه هو أن متغير سلوك التمكين القيادي حقق وسطا حسابيا موزونا عاما (3.92)، بانحراف معياري (0.69)، وأهميته النسبية بلغت (78%)، وهذا يدل بشكل عام على إدراك التدريسين عينة الدراسة بوجود سلوكيات قيادية للتمكين في كلياتهم .

ثانيا :- عرض وتحليل نتائج معوضات القيادة .

يضم متغير معوضات القيادة (13) بعداً مقسماً بشكل غير متساوي على ثلاث مستويات ، الاول يضم مجموعة من الخصائص لمعوضات القيادة على المستوى الفردي، الثاني يمثل مجموعة من معوضات القيادة على مستوى المهمة اما الثالث يمثل مجموعة معوضات القيادة على المستوى التنظيمي ، وعليه سيكون وصف نتائج المستويات الثلاثة كما يأتي:-

١- معوضات القيادة على مستوى الفردي .

يبين الجدول (26) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لمعوضات القيادة على المستوى الفردي والذي يضم اربعة ابعاد تضم الفقرات (1-12)، عن طريق الجدول نلاحظ ان :

أ- في البعد الاول (المعرفة ، الخبرة و التدريب) حصلت الفقرات (1-3) على متوسطات موزونة بلغت (4.05,4.00,4.05) ضمن مستوى اجابات مرتفعة و بانحرافات بلغت (1.01,0.97,1.01)، اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرتين (3,1) بمتوسط حسابي موزون متساوي لكليهما بلغ (4.05) ما يدل أتساق مرتفع في إجابات أفراد العينة عن امتلاكهم المعرفة والخبرة للعمل بشكل مستقل عن رئيسهم المباشر، هذه الاجابات قد تبدو غير ملائم بالنسبة الى الباحث والسبب في ذلك ان الجزء الكبير من افراد العينة هم من حملة شهادة الماجستير في هذه المرحلة من حياتهم الاكاديمية تكون المعرفة والخبرة قليلة لديهم فضلاً عن ان اغلبهم لديهم سنوات خدمة قليلة في كلياتهم، ولقد نالت الفقرتين المذكورة أهمية نسبية بلغت (81%) .

ب- اما البعد الثاني (التوجه المهني) حصلت الفقرات (4-6) ضمن هذا البعد على متوسطات موزونة بلغت (3.97,4.07,3.98) ضمن مستوى اجابات مرتفعة و بانحرافات بلغت (0.95,0.85,0.84)، اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (5) بمتوسط حسابي موزون بلغ (4.07) ما يدل أتساق مرتفع في إجابات أفراد العينة عن حصولهم على المعلومات مفيدة من اساتذة اخرين في كليات اخرى ، وهذا يدخل ضمن تبادل المعلومات بين الاكاديميين ، ولقد

نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (81%) ، وبشكل عام حقق بعد التوجه المهني وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.72)، وبلغت الأهمية النسبية له (80%)
يؤشر ذلك اتفاق بشكل عام على فقرات البعد من قبل افراد عينة الدراسة.

الجدول (26) الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لمعوضات القيادة على المستوى الفردي (N= 212)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
1	امتلاك القدرة والمعرفة والخبرة للعمل بشكل مستقل عن رئيسي المباشر.	4.05	1.01	81%	مرتفع
2	لدي الكفاءة للعمل بشكل مستقل عن توجيهات رئيسي المباشر في اداء المهام و الوجيهات الغير معتادة وغير متوقعه.	4.00	0.97	80%	مرتفع
3	بسب قلة الخبرة والتدريب أعتمد على رئيسي المباشر لتزويدي بالبيانات والمعلومات اللازمة (R).	4.05	1.01	81%	مرتفع
	المعدل العام لبعد المعرفة، الخبرة، والتدريب	4.03	0.95	81%	مرتفع
4	اعتمد على الاساتذة الاخرين في تخصصي الوظيفي سواء كانوا اعضاء بالكلية او في كليات اخرى.	3.97	0.95	79%	مرتفع
5	اتلقى معلومات مفيدة جداً من الاشخاص الذين لديهم نفس اختصاصي الوظيفي ولكنهم ليسوا اعضاء في الكلية التي اعمل فيها.	4.07	0.85	81%	مرتفع
6	اعتبر الجامعة منظمة مهنية ذات هوية قوية.	3.98	0.84	80%	مرتفع
	المعدل العام لبعد التوجه المهني	4.00	0.72	80%	مرتفع
7	ليس لدي الحماس الكافي اتجاه المكافآت المعروضة في هذه الكلية او الفرصة المتاحة.	4.02	1.05	80%	مرتفع
8	هذه الكلية تقدم جوائز مادية للأساتذة المستحقين لها (R).	4.02	1.05	80%	مرتفع
9	لا اشعر ان المكافاة التي اتلقاها في هذه الجامعة تستحق الكثير.	4.00	0.99	80%	مرتفع
	المعدل العام لبعد اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية	4.02	0.95	80%	مرتفع
10	ارغب ان يخبرني رئيسي المباشر عن ما يجب القيام به (R).	3.90	0.92	78%	مرتفع

مرتفع	78%	0.92	3.90	عندما اقع في مشكلة ارغب في التفكير في حلها دون مساعدة الاخرين	11
مرتفع	79%	0.90	3.96	من المهم بالنسبة لي ان اكون قادر على الشعور بالقدرة على ادارة عملي دون الاعتماد على الاخرين.	12
مرتفع	78%	0.84	3.92	المعدل العام لبعد حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية	
مرتفع	80%	0.67	3.99	المعدل العام لمعوضات القيادة على المستوى الفردي	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.21) .

ت- في البعد الثالث (اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية) حصلت الفقرات (7-9) ضمن هذا البعد على متوسطات موزونة بلغت (4.02,4.02,4.00) ضمن مستوى اجابات مرتفعة و بانحرافات بلغت (1.05,1.05,0.99)، اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (8, 7) بمتوسط حسابي موزون متساوي بلغ (4.02) ما يدل على اتفاق مرتفع في اجابات أفراد العينة عن انخفاض الحماس لديهم اتجاه المكافاة المعروضة في كلياتهم او الجوائز المادية المقدم لهم قد يكون السبب في ذلك كون اغلب افراد العينة ضمن فئات عمرية ليست كبيرة لذلك لا يشعرون بالحماس، ولقد نالت الفقرات المذكورة أهمية نسبية بلغت (80%) .

ث- البعد الرابع (حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية) حصلت الفقرات (10-12) ضمن هذا البعد على متوسطات موزونة بلغت (3.90,3.90,3.96) ضمن مستوى اجابات مرتفعة و بانحرافات بلغت (0.92,0.92,0.90)، اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (12) بمتوسط حسابي موزون متساوي بلغ (3.96) ما يدل على اتفاق مرتفع في اجابات أفراد العينة عن أهمية ان يكونوا قادرين على الشعور بالقدرة بإدارة اعمالهم دون الاعتماد على الاخرين ، مستوى الاجابات يعد ضمن التوقعات كون اغلب افراد العينة يسعون الى ادارة اعمالهم دون الاعتماد على الاخرين، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (78%) .

وبشكل عام حقق المستوى الاولي لمعوضات القيادة على المستوى الفردي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.67)، وبلغت الأهمية النسبية له (80%) يؤشر ذلك الى اتفاق بشكل عام على فقرات ابعاد المستوى الاول لبدائل التعويضية من قبل افراد عينة الدراسة.

٢- معوضات القيادة على مستوى المهمة .

يبين الجدول (27) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها لمعوضات القيادة على مستوى المهمة الذي يضم ثلاث أبعاد موزعة على الفقرات (13-21)، يلاحظ من الجدول أن :-

أ- ضمن البعد الخامس (مهام لا لبس فيها ، روتينية وثابتة منهجيا) حصلت الفقرات (13-15) على متوسطات موزونة بلغت (3.72,3.72,3.93) ضمن مستوى اجابات مرتفعة و بانحرافات بلغت (1.01,1.01,0.80)، اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (15) بمتوسط حسابي موزون متساوي بلغ (3.93) ما يدل على اتفاق مرتفع في إجابات أفراد العينة عن التنبؤ بالانشطة التي يقومون بها بسبب كونها أنشطة روتينية ثابتة، ولقد نالت الفقرات المذكورة أهمية نسبية بلغت (79%) وبشكل عام حقق بعد (مهام لا لبس فيها ، روتينية وثابتة منهجيا) وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.84)، وبلغت الأهمية النسبية له (76%) يؤشر ذلك اتفاق بشكل عام على فقرات البعد من قبل افراد عينة الدراسة.

ب- البعد السادس (التغذية العكسية عن العمل المنجز) حصلت الفقرات (16-18) على متوسطات موزونة بلغت (3.72,3.57,3.63) ضمن مستوى اجابات مرتفعة و بانحرافات بلغت (1.03,1.04,1.02)، اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (16) بمتوسط حسابي موزون بلغ (3.72) ما يدل على اتفاق مرتفع في إجابات أفراد العينة عن إمكانية معرفة قيامهم بأعمالهم بشكل صحيح من النتائج التي يحصلون عليها، ولقد نالت الفقرات المذكورة أهمية نسبية بلغت (74%) وبشكل عام حقق بعد (التغذية العكسية عن العمل المنجز) وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.86)، وبلغت الأهمية النسبية له (73%) يؤشر ذلك الى اتفاق نسبي بشكل عام على فقرات هذا البعد من قبل افراد عينة الدراسة.

ت- ضمن البعد السابع (المهام المرضية جوهرياً) حصلت الفقرات (19-21) على متوسطات موزونة بلغت (4.07,4.07,3.97) ضمن مستوى اجابات مرتفعة و بانحرافات بلغت (0.96,0.96,0.93) اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (21) بمتوسط حسابي موزون بلغ (3.97) ما يدل على اتفاق مرتفع في إجابات أفراد العينة عن الفقرة، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (79%) ، وبشكل عام حقق بعد (المهام المرضية جوهرياً) وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.90)، وبلغت الأهمية النسبية له (81%) يؤشر ذلك اتفاق نسبي بشكل عام على فقرات هذا البعد من قبل افراد عينة الدراسة.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة.....المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

على المستوى العام يتبين من الجدول ان معوضات القيادة على مستوى المهمة حققت وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.64)، وبلغت الأهمية النسبية له (76%) .

الجدول (27) الأوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لمعوضات القيادة على مستوى المهمة (N= 212)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
13	مهام وظيفتي لا تتغير كثيراً من يوم الى آخر .	3.72	1.01	74%	مرتفع
14	نظراً لطبيعة العمل الذي افعله غالباً ما يطلب مني اداء اعمال غير روتينية تمتاز بالتحدي وابداء الافكار الابداعية(R).	3.72	1.01	74%	مرتفع
15	بسبب طبيعة عملي ، في بداية كل يوم يمكنني التنبؤ وبشكل كبير تقريبا بالأنشطة التي سوف اقوم بها في ذلك اليوم .	3.93	0.80	79%	مرتفع
	المعدل العام لبعدهمهام لا لبس فيها روتينية وثابته منهجياً	3.79	0.84	76%	مرتفع
16	النتائج التي احصل عليها تدل هل قمت بعملتي بشكل صحيح ام لا .	3.72	1.03	74%	مرتفع
17	طبيعة وظيفتي تسمح لي بمعرفة اذ كنت اودي عملي بشكل جيد ام ضعيف (R).	3.57	1.04	71%	مرتفع
18	نظراً لطبيعة العمل الذي افعله غالباً ما يطلب مني اداء اعمال غير روتينية تمتاز بالتحدي وابداء الافكار الابداعية.	3.63	1.02	73%	مرتفع
	المعدل العام لبعدهالتغذية العكسية عن العمل المنجز	3.64	0.86	73%	مرتفع
19	احصل على قدر كبير من الارتياح النفسي بالعمل الذي اقوم به .	4.07	0.96	81%	مرتفع
20	من الصعب ان اتخيل شخص يشعر بالارتياح النفسي وهو يقوم بالعمل الذي اقوم به (R).	4.07	0.96	81%	مرتفع
21	اعتبر وظيفتي مكافاة شخصية بالنسبة لي .	3.97	0.93	79%	مرتفع
	المعدل العام لبعدهالمهام المرضية جوهرياً	4.04	0.90	81%	مرتفع
	المعدل العام لمعوضات القيادة على مستوى المهمة	3.82	0.64	76%	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.21) .

٣- معوقات القيادة على المستوى التنظيمي .

يبين الجدول (28) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لمعوقات القيادة على المستوى التنظيمي، والذي يضم ستة أبعاد ضمن الفقرات (41-22)، من الجدول نلاحظ ان :-

الجدول (28) الأوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لمعوقات القيادة على المستوى التنظيمي (N= 212)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
22	اهداف و مسؤوليات وظيفتي مكتوبة بطريقة واضحة والغاية من وظيفتي معروفة .	4.06	81%	.83	مرتفع
23	جداول وبرامج ومواصفات وظيفتي مكتوبة ، ومتاح لي الحصول عليها من اجل توجيهي في اداء وظيفتي .	4.01	80%	.89	مرتفع
24	توجد قواعد ومبادئ توجيهية لتوجيه جهود العمل .	3.98	80%	.83	مرتفع
25	هنالك تناقض وتضارب بالأهداف المكتوبة والغاية من وظيفتي (R) .	4.06	81%	.83	مرتفع
	المعدل العام لبعدها الرسمية التنظيمية	4.03	81%	.73	مرتفع
26	في هذه الكلية ليس هنالك تسامح مع انتهاكات القواعد والاجراءات .	3.88	78%	1.06	مرتفع
27	يتم التعامل في الكلية مع القواعد على انها كتاب مقدس لا يمكن تجاوزها ابداً .	3.77	75%	.97	مرتفع
28	هنالك سياسة مكتوبة تتناسب مع بعض الحالات ويجب على الجميع اتباع هذه السياسة بدقة شديدة .	3.94	79%	.97	مرتفع
29	تتعامل الكلية بشكل مخفف (مرن) مع القواعد والسياسات (R) .	3.77	75%	.97	مرتفع
	المعدل العام لبعدها المرونة التنظيمية	3.84	77%	.88	مرتفع
30	في وظيفتي اعمل بشكل وثيق مع الاساتذة الذين يعملون في قسم اخر .	3.98	80%	.86	مرتفع
31	غالبا احتاج للحصول على بيانات ومعلومات و تقارير من موظفين في قسم اخر .	3.68	74%	.88	مرتفع

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة..... المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

مرتفع	.96	71%	3.57	اتلقى معلومات وتوجيهات مفيدة جداً من الاساتذة الذين هم خارج القسم الذي اعمل فيه .	32
مرتفع	.74	75%	3.74	المعدل العام لبعده الوظائف الاستشارية ووظائف المرؤوسين	
مرتفع	.94	77%	3.87	يتعاون اعضاء الكلية مع بعضهم البعض.	33
مرتفع	.85	77%	3.83	يعرف اعضاء الكلية انه يمكنهم الاعتماد على بعضهم البعض .	34
مرتفع	1.11	72%	3.59	اتلقى معلومات مفيدة جداً والمشورة من التدريسين في القسم بدلاً من رئيسي المباشر.	35
مرتفع	.83	75%	3.77	المعدل العام لبعده مجموعات العمل المتماسكة، متشاركة و مترابطة	
مرتفع	.98	76%	3.81	في وظيفتي يجب ان اعتمد على رئيسي المباشر لتوفير الموارد المالية الضرورية التي تتعلق بعملتي (R).	36
مرتفع	.88	79%	3.93	التوصية التي يقدمها رئيسي المباشر تعتبر ضرورية بالنسبة لي من اجل الترقية (R).	37
مرتفع	.99	71%	3.53	انا اعتمد على رئيسي المباشر من اجل حصولي على المكافآت التنظيمية المهمة (R).	38
مرتفع	.77	75%	3.76	المعدل العام لبعده المكافاة التنظيمية خارج رقابة القائد	
معتدل	1.07	64%	3.22	في وظيفتي اهم المهام التي اقوم بها تحصل بعيدا عن مكان عمل رئيسي المباشر	39
معتدل	1.24	53%	2.65	رئيسي المباشر وانا نادراً ما نكون على اتصال فعلي او يشاهد بعضنا البعض بصورة مباشرة.	40
معتدل	1.24	53%	2.63	رئيسي المباشر وانا نادراً ما نعمل في نفس منطقة العمل.	41
معتدل	1.05	57%	2.83	المعدل العام لبعده المسافة المكانية بين المشرف والمرؤوسين .	
معتدل	.51	73%	3.66	المعدل العام لمعوضات القيادة على المستوى التنظيمي	
مرتفع	.51	76%	3.80	المعدل العام للمتغير معوضات القيادة	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.21) .

أ. الرسمية التنظيمية :

يظهر الجدول (28) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعدها الرسمية التنظيمية (البعد الثامن)، كانت المتوسطات الموزونة للفقرات (22-25) ضمن مستوى اجابات مرتفعة (4.06,4.01,3.98,4.06) بانحرافات بلغت (4.06, .83, .89, .83). اعلى المتوسطات كانت لفقرة (25, 22) بلغ (4.06) بشكل متساوي ما يدل على اتساق اجابات أفراد العينة بنسبة مرتفعة توشر الى وضوح اهداف ومسؤوليات اغلب افراد العينة ، ولقد نالت الفقرات المذكورة أهمية نسبية بلغت (81%) ، بشكل عام حقق بعد الرسمية التنظيمية السلطة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.03) وانحراف معياري (.73)، وبلغت الأهمية النسبية له (81%) وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لفقرات هذا البعد كانت واضحة .

ب. ضمن البعد التاسع (انعدام المرونة التنظيمية) حصلت الفقرات (26-29) على متوسطات موزونة بلغت (3.88,3.77,3.94,3.77) ضمن مستوى اجابات مرتفعة و بانحرافات بلغت (1.06,0.97,0.97,0.97)، اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (28) بمتوسط حسابي موزون بلغ (3.94) ما يدل على اتفاق مرتفع في اجابات أفراد العينة عن وجود سياسة مكتوبة من قبل الكليات ويتم اتباعها بدقة، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (79%) ، وبشكل عام حقق بعد (انعدام المرونة التنظيمية) وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.84) وانحراف معياري (.88)، وبلغت الأهمية النسبية له (77%) يؤشر ذلك بوجود اتفاق نسبي بشكل عام على فقرات هذا البعد من قبل افراد عينة الدراسة.

ت. البعد العاشر(الوظائف الاستشارية و وظائف الموظفين) حصلت الفقرات (30-32) ضمن البعد على متوسطات موزونة بلغت (3.98,3.68,3.57) تدل على مستوى اجابات مرتفعة و بانحرافات بلغت (0.86,0.88,0.96)، اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (30) بمتوسط حسابي موزون بلغ (3.98) يبين ذلك على اتفاق مرتفع في اجابات أفراد العينة عن تعاونهم وعملهم بشكل وثيق مع التدريسين في اقسام، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (80%) ، وبشكل عام حقق بعد (الوظائف الاستشارية و وظائف الموظفين) وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.74) وانحراف معياري (.74)، وبلغت الأهمية النسبية له (75%) يؤشر ذلك اتفاق نسبي بشكل عام على الفقرات الثلاثة لهذا البعد من قبل افراد عينة الدراسة.

ث. البعد الحادي عشر (مجموعات عمل متماسكة ، مشاركة و مترابطة) حصلت الفقرات (33-35) ضمن البعد على متوسطات موزونة بلغت (3.87,3.83,3.59) تدل على مستوى اجابات مرتفعة نسبياً و بانحرافات بلغت (0.94,0.85,1.11)، اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة

(33) بمتوسط حسابي موزون بلغ (3.98) يبين ذلك على اتفاق مرتفع في إجابات أفراد العينة عن التعاون مع بعضهم البعض في كلياتهم، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (77%)، وبشكل عام حقق بعدد (الوظائف الاستشارية و وظائف الموظفين) وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.74)، وبلغت الأهمية النسبية له (75%) يؤشر ذلك بوجود اتفاق نسبي بشكل عام على الفقرات الثلاثة لهذا البعد من قبل افراد عينة الدراسة.

ج. البعد الثاني عشر (مكافاة تنظيمية خارج رقابة القائد) حصلت الفقرات (36-38) ضمن البعد على متوسطات موزونة بلغت (3.81,3.93,3.53) تدل على مستوى اجابات مرتفعة و بانحرافات بلغت (0.98,0.88,0.99)، اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (37) بمتوسط حسابي موزون بلغ (3.93) يبين ذلك على اتفاق مرتفع في إجابات أفراد العينة عن اهمية التوصية التي يقدمها رئيس العمل المباشر من اجل الترقية ويعد ذلك من الاعراف الاكاديمية أذ يعتمد على توصية رئيس القسم في عمليات الترقية او مشاركة في اللجان، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (79%)، وبشكل عام حقق بعدد (مكافاة تنظيمية خارج رقابة القائد) وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.77)، وبلغت الأهمية النسبية له (75%).

ح. البعد الثالث عشر (المسافة المكانية بين المشرف و المرؤوسين) حصلت الفقرات (39-41) ضمن البعد على متوسطات موزونة بلغت (3.22,2.65,2.63) و بانحرافات متشتت بلغت (1.07,1.24, 1.24)، وذلك يؤشر على ان اغلب اجابات افراد العينة كانت معتدلة (قريبة الى ان تكون محايدة) وعدم اتفاقهم بوجود مسافة مكانية بينهم وبين المرؤوسين، وبشكل عام حقق بعدد (المسافة المكانية بين المشرف و المرؤوسين) وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.83) وانحراف معياري (1.05)، وبلغت الأهمية النسبية له (57%) يؤشر ذلك على عدم اتفاق افراد العينة على فقرات البعد، بمعنى اخر مهام العمل قريبة من مكان عمل المشرف المباشر، فضلاً عن أن غالباً ما يشاهد بعضهم البعض (المرؤوسين والمشرفين) وهذه الاجابات متوقعة للباحث لصغر حجم الكليات الاهلية وقرب اقسامه من بعضها البعض .

ومن الجدول (28) يمكن استخلص الأهمية النسبية لأبعاد معوضات القيادة على المستوى التنظيمي بالاعتماد على الاوساط الحسابية، ومن أذ الأهمية النسبية حصل البعد الثامن (الرسمية التنظيمية) على المرتبة الاولى بوسط حسابي موزون (4.03)، ومن ثم بالمرتبة الثانية البعد التاسع (انعدام المرونة التنظيمية) بوسط حسابي موزون (3.84)، بالمرتبة الثالثة البعد الحادي عشر (مجموعات عمل متماسكة، متشاركة ومترابط) بوسط حسابي موزون (3.77)، المرتبة

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة.....المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

الرابعة البعد الثاني عشر (مكافاة تنظيمية خارج رقابة القائد) بوسط حسابي موزون (3.76) ،
المرتبة الخامسة البعد العاشر (الوظائف الاستشارية و وظائف الموظفين) بعد بوسط حسابي
موزون (3.94) ، اما المرتبة الاخيرة كانت لبعد الثالث عشر (المسافة المكانية بين المشرف
والمرؤوسين) بوسط حسابي موزون (2.83). كذلك يتبين من الجدول (28) ان معوضات القيادة
على المستوى التنظيمي حققت وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.66) وانحراف معياري (.51)،
وبلغت الأهمية النسبية له (73%) ، على المستوى العام متغير معوضات القيادة وسطاً حسابياً
موزوناً عاماً بلغ (3.80) وانحراف معياري (.51)، وبلغت الأهمية النسبية له (76%) ،

ومن ملاحظة الجداول السابقة (25-28) بالإمكان توضيح أهمية أبعاد معوضات القيادة بالنسبة
الى افراد العينية بالاعتماد على الاوساط الحسابية وكما في الجدول (29) .

الجدول (29) الأهمية النسبية لأنواع معوضات القيادة اعتماداً على الأوساط الحسابية .

أبعاد معوضات القيادة	الوسط الحسابي الموزون	الأهمية النسبية
المهام المرضية جوهريا	4.04	الاول
المعرفة ، الخبر والتدريب	4.03	الثاني
الرسمية التنظيمية	4.03	الثالث
اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية	4.02	الرابع
التوجه المهني	4.00	الخامس
حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية	3.92	السادس
انعدام المرونة التنظيمية	3.84	السابع
مهام لا لبس فيها روتينية ، ثابتة	3.79	الثامن
مجموعات عمل متماسكة ، متشاركة ومترابطة	3.77	التاسع
مكافاة تنظيمية خارج رقابة القائد	3.76	العاشر
الوظائف الاستشارية و وظائف الموظفين	3.74	الحادي عشر
التغذية العكسية عن العمل المنجز	3.64	الثاني عشر
المسافة المكانية بين المشرف والمرؤوسين	2.83	الثالث عشر

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الجداول (25-28).

ثالثاً: -عرض وتحليل نتائج جاذبية الايديولوجية التنظيمية .

يبين الجدول (30) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لأبعاد المتغير الوسيط (جاذبية الايديولوجية التنظيمية) ويمكن استعراضها كالآتي:-

١- الولاء

يضم هذا البعد سبع فقرات (1-7) حصلت على متوسطات موزونة بلغت (3.82,3.70,4.05,4.01,3.83,4.03,4.06) ضمن مستوى اجابات مرتفعة نسبيا بانحرافات بلغت (1.07,1.01,0.89,1.03,1.01,0.95,1.01)، اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (1) بمتوسط حسابي موزون بلغ (4.06) ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة عن ولاهم لأصدقائهم وعائلاتهم بعده التزام مهم ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (81%)، اما اقل المتوسطات الموزونة كان لدى الفقرة (6) بمتوسط موزون (3.70) مع ذلك يبقى ضمن مستويات الاهمية المرتفعة أذ بلغت الاهمية النسبية لها (74%) ، وبشكل عام حقق بعد الولاء وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.72)، وبلغت الأهمية النسبية له (79%) وهذا يعني وبشكل عام وضوح فقرات بعد الولاء لدى افراد عينة الدراسة وحصول اتفاق عام على فقراتها .

الجدول (30) الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى

الإجابة لبعء الولاء (n= 212)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة
1	الولاء القوي لأصدقائي وعائلي يعتبر اهم التزام شخصي .	4.06	1.01	81%	مرتفع
2	انا على استعداد للتضحية لصالح الاصدقاء وافراد الأسرة .	4.03	0.95	81%	مرتفع
3	يفضل ان يكون جميع الموظفين وبغض النظر عن العرق ، والانتماء الديني والسياسي ان يكونوا مستعدين لدعم سياسة الكلية بدون تردد .	3.83	1.01	77%	مرتفع
4	انا على استعداد لتقديم التضحية الشخصية من اجل الكلية اذ لزم الامر على سبيل المثال التخلي عن العطلة من اجل انجاز العمل .	4.01	1.03	80%	مرتفع

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة.....المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

مرتفع	81%	0.89	4.05	ان الولاء القوي للكلية هو احد اهم التزامات الموظف .	5
مرتفع	74%	1.01	3.70	اغلب الاحيان لا انتقاد سياسات الكلية علناً.	6
مرتفع	76%	1.07	3.82	مستعد لتقديم التضحية المالية مثل التخلي عن زيادة الاجور ولفترة معينة من الزمن من اجل استمرار الكلية بالعمل .	7
مرتفع	79%	0.72	3.93	المعدل العام لبعء الولاء	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v .21) .

٢- تطابق القيم

يبين الجدول (31) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء تطابق القيم، إذ حصلت لفقرات (8-14) على متوسطات موزونة بلغت (3.88,3.83,3.81,3.36,3.46,3.34,3.17) ضمن مستوى اجابات يتراوح بين معتدل ومرتفع نسبيا بانحرافات بلغت (1.07,0.95,1.04,1.01,0.96,1.04,1.09)، اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (8) بمتوسط حسابي موزون بلغ (3.88) ضمن مستوى اجابات مرتفع ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة واتفاقهم بشكل عام بتوافق قيمهم الشخصية مع قيم الكلية وهذا قد يكون الدافع المهم لدى اغلب التدريسين بالانتقال لعمل في الكليات الاهلية، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (78%)، اما اقل المتوسطات الموزونة كان لدى الفقرة (14) بمتوسط موزون بلغ (3.17) مع اقل مستوى اهمية بلغ (63%) وهذا يعني اغلب التدريسين كانوا محايدين اتجاه تعامل كلياتهم بعدالة مع الموظفين ، وبشكل عام حقق بعد تطابق القيم وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.77)، وبلغت الأهمية النسبية له (71%) وهذا يعني وبشكل عام وضوح فقرات بعد تطابق القيم بشكل مرتفع نسبيا لدى افراد عينة الدراسة.

الجدول (31)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعده تطابق

القيم (n= 212)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة
8	اجد ان قيمي الشخصية تتوافق مع القيم الخاصة بالكلية .	3.88	1.07	78%	مرتفع
9	شخصياً استحسن طريقة الكلية بالتعامل مع الموظفين.	3.83	0.95	77%	مرتفع
10	انا معجب بأمانة هذه الكلية في التعامل مع موظفيها والطلبة واصحاب المصلحة	3.81	1.04	76%	مرتفع
11	اناراض عن هذه الكلية لتوفيرها بيئة عمل آمنة ومريحة للموظفين .	3.36	1.01	67%	معتدل
12	انا معجب بقيام هذه الكلية بالمحافظة على البيئة.	3.46	0.96	69%	مرتفع
13	تحترم وتحمي هذه الكلية حقوق جميع الموظفين وكرامتهم .	3.34	1.04	67%	معتدل
14	هذه الكلية تتعامل بعدالة مع موظفيها .	3.17	1.09	63%	معتدل
	المعدل العام لبعده تطابق القيم	3.55	0.77	71%	مرتفع

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v .21) .

٣- الالتزام العاطفي

يبين الجدول (32) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعده الالتزام العاطفي، إذ حصلت لفقرات (15-21) على متوسطات موزونة بلغت (4.12,3.99,3.96,3.70,3.97,4.23,3.99) ضمن مستوى اجابات مرتفعة و بانحرافات بلغت (1.03,0.88,0.98,0.98,0.94,0.91,1.04)، اعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (20) بمتوسط حسابي موزون بلغ (4.23) ضمن مستوى اجابات مرتفع ما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة واتفاقهم بشكل عام على الاهتمام بمصير كلياتهم وهذا الاتفاق يعد طبيعياً لان استمرار الكليات بالعمل يعني استقرار لوضع التدريسين فيه، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (85%)، اما اقل المتوسطات الموزونة كان لدى الفقرة (18) بمتوسط موزون بلغ (3.70) مع اقل مستوى اهمية بلغ (74%) مع ذلك تبقى هذه الفقرة ضمن مستويات الاجابة المرتفعة ، وبشكل عام حقق بعد

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة.....المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

الالتزام العاطفي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.69)، وبلغت الأهمية النسبية له (80%) يؤشر ذلك اتفاق بشكل عام ووضوح فقرات بعد الالتزام العاطفي لدى افراد عينة الدراسة.

الجدول (32) الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعء الالتزام العاطفي (n= 212)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
15	انا على استعداد لبذل قدر كبير من الجهد من اجل مساعدة هذه الكلية على النجاح .	4.12	82%	1.03	مرتفع
16	اتحدث الى اصدقائي عن هذه الكلية كمنظمة مهمة من اجل العمل	3.99	80%	0.88	مرتفع
17	اقبل تقريباً أي نوع من المهام الوظيفية من اجل الحفاظ على استمرار العمل في هذه الكلية .	3.96	79%	0.98	مرتفع
18	هذه الكلية تقدم لي إلهام من اجل التطور في ادائي الوظيفي .	3.70	74%	0.98	مرتفع
19	انا سعيد للغاية لأنني اخترت هذه الكلية للعمل فيها .	3.97	79%	0.94	مرتفع
20	انا حقاً يهمني مصير هذه الكلية .	4.23	85%	0.91	مرتفع
21	بالنسبة لي هذه الكلية افضل من الكثير من الكليات المتاحة لي للعمل فيه.	3.99	80%	1.04	مرتفع
	المعدل العام لبعء الالتزام العاطفي	3.99	80%	0.69	مرتفع
	المعدل العام لمتغير جاذبية الايدلوجية التنظيمية	3.82	0.62	76%	مرتفع

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v. 21) .

و بصورة عامة حقق متغير جاذبية الايدلوجية التنظيمية وسطا حسابيا موزونا عاما (3.82)، بانحراف معياري (0.62)، وأهميته النسبية بلغت (76%) ، يدل ذلك بشكل عام على إدراك التدريسين عينة الدراسة بشكل مرتفع نسبيا لا غلب ابعاد و فقرات المتغير .

المبحث الرابع

اختبار فرضيات الدراسة

❖ تمهيد

ينصب المبحث الرابع على اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضيات الرئيسية وما أنبثق عنها من فرضيات فرعية فضلا عن اختبار الفرضيات الرئيسية للتأثير المباشر وغير المباشر وما أنبثق عنها من فرضيات فرعية، ولغرض اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة استخدم الباحث مصفوفة معاملات الارتباط (معاملات الارتباط البسيط "Pearson") لغرض التحقق من قوة العلاقة بين ابعاد متغيرات الدراسة، اما اختبار فرضيات التأثير التفاعلي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Hierarchical Regression Analysis) بالإضافة الى وسائل إحصائية اخرى (ملحق رقم (5)) وسيكون اختبار الفرضيات بالشكل الآتي :-

أولا – اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة .

1 -الفرضية الرئيسية الاولى (H1) (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين سلوك التمكين القيادي بأبعاده وجاذبية الايدلوجية التنظيمية) و تتفرع منها الفرضيات الاتية:-

- الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين تفويض السلطة و جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين المساءلة عن النتائج و جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الاعتماد الذاتي في صنع القرار و جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين مشاركة المعلومات و جاذبية الايدلوجية التنظيمية) .
- الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين تطوير المهارات و جاذبية الايدلوجية التنظيمية) .
- الفرضية الفرعية السادسة (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التدريب من اجل الاداء المبتكر و جاذبية الايدلوجية التنظيمية) .

الجدول (33)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك التمكين القيادي وجاذبية الايدلوجية التنظيمية

Correlations									
		DOA	AC	SDDM	IS	OSD	CFID	LEB	AOI
AOI	Pearson Correlation	.540**	.504**	.709**	.546**	.610**	.559**	.692**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	212	212	212	212	212	212	212	212

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss,v.21)

يظهر الجدول (33) مصفوفة الارتباط التي اختبرت الفرضية الرئيسية الاولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر او يساوي 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين سلوك التمكين القيادي (LEP) ، وأبعاده (تفويض السلطة DOA ، المساءلة عن النتائج AC ، الاعتماد الذاتي في صنع القرار SDDM ، مشاركة المعلومات IS ، تطوير المهارات SD ، التدريب من اجل الاداء المبتكر CFIP) و جاذبية الايدلوجية التنظيمية (AOI) (إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (.540, .504, .709, .546, .610, .559) ولغرض اعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الاولى اذ بلغ معامل ارتباط سلوك التمكين القيادي مع جاذبية الايدلوجية التنظيمية ما قيمته (0.692) ، وتدل النتائج المذكورة أنفا على قبول الفرضية الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية بمعنى وجود علاقة ارتباط بين سلوك التمكين القيادي بأبعاده وجاذبية الايدلوجية التنظيمية وهذا ينسجم مع التساؤل الاول من مشكلة الدراسة والهدف الخامس من اهداف الدراسة ، ويدل ذلك ايضاً على ان هنالك اهتمام من قبل الكليات الاهلية قيد الدراسة بسلوك التمكين والذي من الممكن ان يشكل نقطة جذب باتجاه ايدلوجية المنظمة .

2 - الفرضية الرئيسية الثانية (H2) (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين معوضات القيادة بأنواعها وجاذبية الايدلوجية التنظيمية) و تتفرع منها الفرضيات الآتية:

- الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين معوضات القيادة على المستوى الفردي وجاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين معوضات القيادة على مستوى المهمة وجاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين معوضات القيادة على المستوى التنظيمي وجاذبية الايدلوجية التنظيمية).

يظهر الجدول (34) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الثانية وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر او يساوي 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين جاذبية الايدلوجية التنظيمية (AOI)، وأبعاده (الولاء L، تطابق القيم CV، الالتزام العاطفي AC) و معوضات القيادة بأنواعها (S F L) (إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين انواع معوضات القيادة وجاذبية الايدلوجية التنظيمية على الترتيب (745,736,687)، ولغرض اعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية إذ بلغ معامل ارتباط جاذبية الايدلوجية التنظيمية مع معوضات القيادة ما قيمته (0.824)، وتدل النتائج المذكورة انفاً على قبول الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، وهذا يدل على امكانية ان تشكل معوضات القيادة بأنواعها جاذبية باتجاه الايدلوجية التنظيمية وهذه النتائج تأتي الاجابة عن الهدف الخامس والتساؤل الثاني من مشكلة الدراسة.

الجدول (39) مصفوفة معاملات الارتباط بين أنواع معوضات القيادة و جاذبية الايدلوجية

Correlations						
		Level 1	Level 2	Level 3	AOI	SFL
SFL	Pearson Correlation	.745**	.736**	.687**	.824**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	212	212	212	212	212

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Level 1 = معوضات القيادة على المستوى الفردي ، Level 2 = معوضات القيادة على مستوى المهمة

Level 3 = معوضات القيادة على المستوى التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss,v.21)

ثانيا - اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة :-

سيتم قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، اذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية ، ولا يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) ، كما استعمل معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار التباين الذي يحققه تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضيات الرئيسية (الثالثة، الرابعة) والفرضيات المنبثقة عن كل منها وبالشكل الآتي :

3- الفرضية الرئيسية الثالثة (H3) (يوجد تأثير موجب ومعنوي لسلوك التمكين القيادي بأبعاده في جاذبية الايدلوجية التنظيمية) و تتفرع منها الفرضيات الآتية:-

- الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير موجب ومعنوي لتفويض السلطة في جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير موجب ومعنوي لمساءلة عن النتائج في جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير موجب ومعنوي الاعتماد الذاتي في صنع القرار في جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير موجب ومعنوي لمشاركة المعلومات في جاذبية الايدلوجية التنظيمية) .
- الفرضية الفرعية الخامسة (يوجد تأثير موجب ومعنوي لتطوير المهارات في جاذبية الايدلوجية التنظيمية) .
- الفرضية الفرعية السادسة (يوجد تأثير موجب ومعنوي لتدريب من اجل الاداء المبتكر في جاذبية الايدلوجية التنظيمية) .

ومن نتائج الجدول (35) تبين ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (192.631) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية (6.76) عند مستوى (1%) ، ما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بالفرضية الرئيسية الثالثة، وبلغت قيمة معامل بيتا (.621). أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في سلوكيات التمكين القيادي يؤدي الى تغير طردي موجب بنفس الاتجاه مقداره (.621). في متغير جاذبية الايدلوجية التنظيمية ، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2)

بلغت (.478). ما يعني ان (سلوك التمكين القيادي) يفسر ما نسبته تقريباً (48%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على متغير المعتمد (جاذبية الايدلوجية التنظيمية)، أما النسبة المتبقية والبالغة (52%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخله في مخطط الدراسة الحالي ، وهذا يؤدي بنا الى قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على انه " يوجد تأثير موجب ومعنوي لسلوك التمكين القيادي بأبعاده في جاذبية الايدلوجية التنظيمية "، اما الفرضيات الفرعية يتبين من الجدول (35) ما يأتي :-

الجدول (35) ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسة الثالثة

قيمة R^2	قيمة (F) المحسوبة	قيمة β	معادلة الانحدار	المتغير المعتمد	المتغير المستقل	الفرضية الرئيسة الثالثة
.478	192.631	.621	$AOI = 1.390 + (.621) LEP$	جاذبية الايدلوجية التنظيمية (AOI)	سلوك التمكين القيادي (LEP)	أبعاد سلوك التمكين القيادي
.291	86.241	.408	$AOI = 2.199 + (.408) DOA$	تفويض السلطة (DOA)		
.254	71.647	.434	$AOI = 2.052 + (.434) AC$	المساءلة عن النتائج (AC)		
.503	212.128	.511	$AOI = 1.781 + (.511) SDDM$	الاعتماد الذاتي في صنع القرار (SDDM)		
.298	89.282	.393	$AOI = 2.277 + (.393) IS$	مشاركة المعلومات (IS)		
.372	124.283	.501	$SFL = 1.847 + (.501) SD$	تطوير المهارات (SD)		
.313	95.458	.374	$SFL = 2.493 + (.374) CFIP$	التدريب من اجل الاداء المبتكر (CFIP)		

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.21).

- أ- أن قيمة معامل انحدار تفويض السلطة (البعد الاول من سلوك التمكين القيادي) على جاذبية الايدلوجية التنظيمية بلغت (408). ما يعني أن جاذبية الايدلوجية التنظيمية الكليات قيد الدراسة ستتغير بمقدار (408). إذا أزداد الاهتمام بتفويض السلطة بمقدار وحدة واحدة، وما يدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (86.241) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) ، وبلغ معامل التفسير (291). أي ان بعد تفويض السلطة يفسر ما نسبته تقريبا (29%) من التغيرات التي تطرأ على جاذبية ايدلوجية الكليات .
- ب- أن قيمة معامل انحدار المساءلة عن النتائج (البعد الثاني من سلوك التمكين القيادي) على جاذبية الايدلوجية التنظيمية بلغت (434). ما يعني أن جاذبية الايدلوجية التنظيمية في الكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (434). إذا أزداد الاهتمام بالمساءلة عن النتائج بمقدار وحدة واحدة وما يدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (71.647) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) ، وبلغ معامل التفسير (254). أي ان بعد المساءلة عن النتائج يفسر ما نسبته تقريبا (25%) من التغيرات التي تطرأ على جاذبية الايدلوجية التنظيمية للكليات قيد الدراسة .
- ت- أن قيمة معامل انحدار الاعتماد الذاتي في صنع القرار (البعد الثالث من سلوك التمكين القيادي) على جاذبية الايدلوجية التنظيمية بلغت (511). ما يعني أن جاذبية الايدلوجية التنظيمية الكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (511). إذا أزداد الاهتمام بالاعتماد الذاتي في صنع القرار بمقدار وحدة واحدة، وما يدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (212.128) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) ، وبلغ معامل التفسير (503). ويعد اعلى معامل تفسير مقارنة بتأثير الابعاد الاخرى على جاذبية الايدلوجية التنظيمية، أي ان بعد الاعتماد الذاتي في صنع القرار يفسر ما نسبته تقريبا (50%) من التغيرات التي تطرأ على جاذبية الايدلوجية التنظيمية للكليات المبحوثة .
- ث- بلغت قيمة معامل انحدار مشاركة المعلومات (البعد الرابع من سلوك التمكين القيادي) على جاذبية الايدلوجية التنظيمية (393). ما يعني أن جاذبية الايدلوجية التنظيمية ل الكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (393). إذا أزداد الاهتمام بمشاركة المعلومات بمقدار وحدة واحدة، وما يدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (89.282) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%)، وبلغ معامل التفسير (289). أي ان بعد مشاركة المعلومات يفسر ما نسبته تقريبا (30%) من التغيرات التي تطرأ على جاذبية الايدلوجية التنظيمية.
- ج- أن قيمة معامل انحدار تطوير المهارات (البعد الخامس من سلوك التمكين القيادي) على جاذبية الايدلوجية التنظيمية بلغت (501). ما يعني أن جاذبية الايدلوجية التنظيمية للكليات

المبحوثة ستتغير بمقدار (501)، إذا أزداد الاهتمام بتطوير المهارات بمقدار وحدة واحدة، وما يدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (124.283) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) ، وبلغ معامل التفسير (372). أي ان بعد تطوير المهارات يفسر ما نسبته تقريبا (37%) من التغيرات التي تطرأ على جاذبية الايدلوجية التنظيمية.

ح- أن قيمة معامل انحدار التدريب من اجل الاداء المبتكر (البعد السادس من سلوك التمكين القيادي) على جاذبية الايدلوجية التنظيمية بلغت (374). ما يعني أن جاذبية الايدلوجية التنظيمية للكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (374). إذا أزداد الاهتمام بالتدريب من اجل الاداء المبتكر بمقدار وحدة واحدة ، وما يدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (95.458) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) ، وبلغ معامل التفسير (313). أي ان بعد التدريب من اجل الاداء المبتكر يفسر ما نسبته تقريبا (31%) من التغيرات التي تطرأ جاذبية الايدلوجية التنظيمية.

ومن تحليل الجدول (35) يستدل الباحث على قبول الفرضية الرئيسي الثالثة وفرضيتها الفرعية بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد سلوك التمكين القياد وجاذبية الايدلوجية التنظيمية ، اما ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد سلوك التمكين القيادي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية يمكن توضيحه عن طريق الجدول (36) وفقاً الى قيم معامل التفسير (R^2) وعلى النحو الاتي :

الجدول (36) ترتيب قوة تأثير أبعاد سلوك التمكين القيادي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية

ترتيب قوة التأثير	معامل التفسير (R^2)	أبعاد سلوك التمكين القيادي
الاول	.503	الاعتماد الذاتي في صنع القرار
الثاني	.372	تطوير المهارات
الثالث	.313	التدريب من اجل الاداء المبتكر
الرابع	.298	مشاركة المعلومات
الخامس	.291	تفويض السلطة
السادس	.254	المساءلة عن النتائج

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الجدول (35)

4 -الفرضية الرئيسة الرابعة (H4) (يوجد تأثير موجب ومعنوي لمعوضات القيادة بأنواعها في جاذبية الايدلوجية التنظيمية) و تتفرع منها الفرضيات الاتية:-

- الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير موجب ومعنوي للمعوضات القيادة على المستوى الفردي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير موجب ومعنوي للمعوضات القيادة على مستوى المهمة في جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير موجب ومعنوي للمعوضات القيادة على المستوى التنظيمي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية).

ومن نتائج الجدول (37) يتبين ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (445.409) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية (6.76) عند مستوى (1%) ، ما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بالفرضية الرئيسة الرابعة وبلغت قيمة معامل بيتا (1.000) أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في متغير معوضات القيادة يؤدي الى تغير طردي موجب بنفس الاتجاه مقداره (1.000) في متغير جاذبية الايدلوجية التنظيمية ، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.680). ما يعني ان (معوضات القيادة) تفسر ما نسبته تقريباً (68%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على متغير المعتمد (جاذبية الايدلوجية التنظيمية)، أما النسبة المتبقية والبالغة (32%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخله في مخطط الدراسة الحالي ، وهذا يؤدي بنا الى قبول الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على انه " يوجد تأثير موجب ومعنوي لمعوضات القيادة بأنواعها في جاذبية الايدلوجية التنظيمية "، اما الفرضيات الفرعية يتبين من الجدول (37) ما يأتي :-

أ- أن قيمة معامل انحدار معوضات القيادة على المستوى الفردي (النوع الاول من معوضات القيادة) على جاذبية الايدلوجية التنظيمية بلغت (0.695). ما يعني أن جاذبية الايدلوجية التنظيمية الكليات قيد الدراسة ستتغير بمقدار (0.695). إذا ركز الاهتمام على معوضات القيادة على المستوى الفردي، وما يدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (262.281) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) ، وبلغ معامل التفسير (0.555). أي ان معوضات القيادة على المستوى الفردي تفسر ما نسبته تقريباً (56%) من التغيرات التي تطرأ على جاذبية ايدلوجية الكليات .

الجدول (37) ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية الرابعة

قيمة R^2	قيمة (F) المحسوبة	قيمة β	معادلة الانحدار	المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الفرضية الرئيسية الرابعة
.680	445.409	1.001	AOI = .024 + (1.001) SFL	معوذات القيادة (SFL)	جاذبية الايدلوجية التنظيمية (AOI)	
.555	262.281	.695	AOI = 1.047 + (.695) Level1	معوذات القيادة على المستوى الفردي (level 1)		انواع معوذات القيادة
.541	247.982	.722	AOI = 1.063 + (.722) Level2	معوذات القيادة على مستوى المهمة (level 2)		
.472	187.368	.834	AOI = .772 + (.834) Level3	معوذات القيادة على المستوى المهمة (level 3)		

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.21).

ب - أن قيمة معامل انحدار معوذات القيادة على مستوى المهمة (النوع الثاني من معوذات القيادة) على جاذبية الايدلوجية التنظيمية بلغت (.722). ما يعني أن جاذبية الايدلوجية التنظيمية في الكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (.722). بمقدار وحدة واحدة اذ كان هنالك اهتمام بمعوذات القيادة على مستوى المهمة من قبل الكليات الاهلية قيد الدراسة وما يدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (247.98) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) ، وبلغ معامل التفسير (.541). أي ان بعد المساءلة عن النتائج يفسر ما نسبته تقريبا (54%) من التغيرات التي تطرأ على جاذبية الايدلوجية التنظيمية للكليات قيد الدراسة .

ج - أن قيمة معامل انحدار معوذات القيادة على المستوى التنظيمي (النوع الثالث من معوذات القيادة) على جاذبية الايدلوجية التنظيمية بلغت (.834). ما يعني أن جاذبية الايدلوجية التنظيمية الكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (.834). إذا أزداد الاهتمام بمعوذات القيادة على المستوى التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، وما يدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار

بلغت (187.368) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) ، وبلغ معامل التفسير (0.472). أي ان معوضات القيادة على المستوى التنظيمي تفسر ما نسبته تقريبا (47%) من التغيرات التي تطرأ على جاذبية الايدلوجية التنظيمية للكليات المبحوثة .

ومن تحليل الجدول (37) يستدل الباحث على قبول الفرضية الرئيسي الرابعة وفرضيتها الفرعية بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمعوضات القيادة على جاذبية الايدلوجية التنظيمية ، اما ترتيب القوة التأثيرية لأنواع معوضات القيادة في جاذبية الايدلوجية التنظيمية يمكن توضيحه عن طريق الجدول (38) وفقاً الى قيم معامل التفسير (R^2) وعلى النحو الاتي :

الجدول (38) ترتيب قوة تأثير انواع معوضات القيادة في جاذبية الايدلوجية التنظيمية

ترتيب قوة التأثير	معامل التفسير (R^2)	انواع معوضات القيادة
الاول	.555	معوضات القيادة على المستوى الفردي
الثاني	.541	معوضات القيادة على مستوى المهمة
الثالث	.471	معوضات القيادة على المستوى التنظيمي

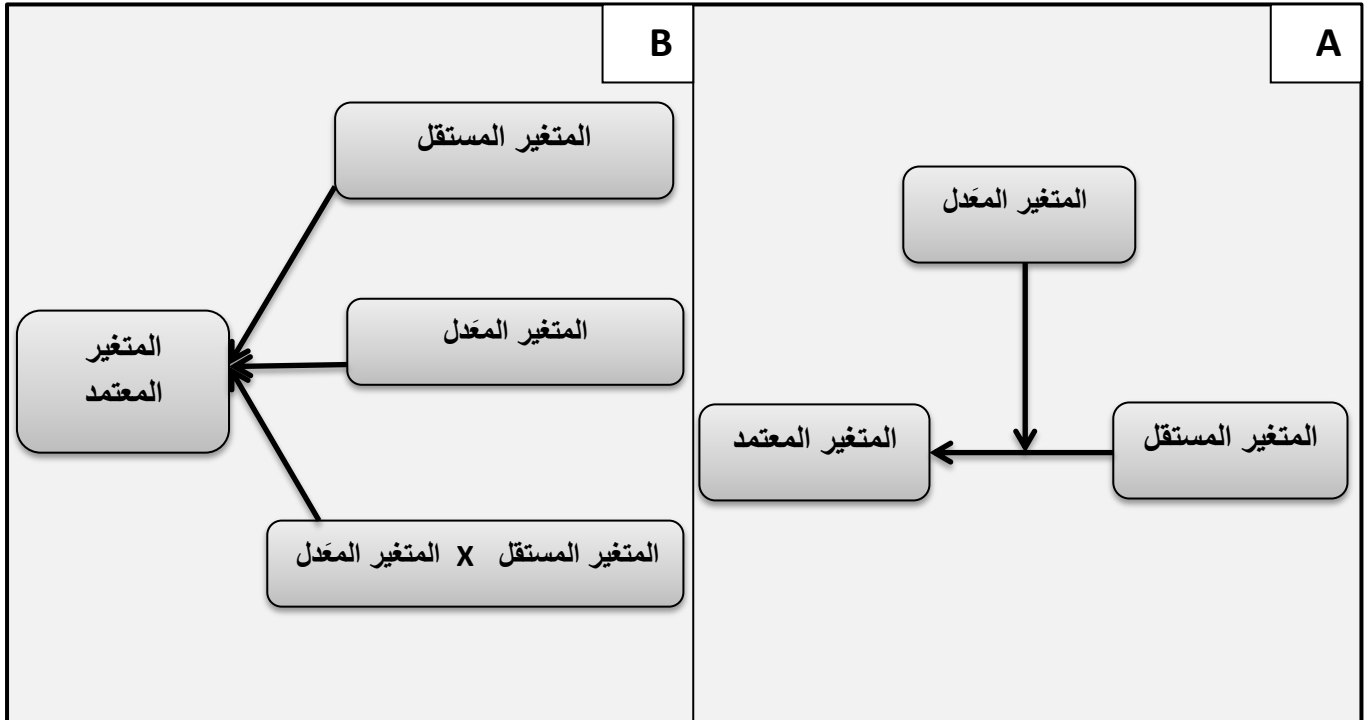
المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الجدول (37).

5- الفرضية الرئيسية الخامسة (H5) (يعزز وجود معوضات القيادة التأثير المعنوي لسلوك التمكين القيادي في جاذبة الايدلوجية التنظيمية) .

من اجل اختبار فرضية التفاعل لابد من توضيح الخطوات المتبعة في الاختبار وباستخدام برنامج التحليل الاحصائي (Spss v.21) وكالاتي :

أ- تحويل بيانات المتغير المستقل (سلوك التمكين القيادي) والمتغير المعدل (معوضات القيادة) الى صيغة التمرکز او الصيغة المعيارية (Centering or Standardizing) وفق توصيات الإحصائيين ضرورة ان تكون هذه البيانات متمركزة (ويتم ذلك من خلال استخراج متوسط بيانات كل متغير وطرح بياناته من المتوسط للحصول على صيغة التمرکز لكل متغير) من اجل معالجة مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات (الارتباطات العالية) في معادلة الانحدار .

ب- بناء متغير التفاعل (Interaction Variable) وهذا المتغير ناتج عن تفاعل المتغير المعدل مع المتغير المستقل ، والذي يمكن توضيحه بالشكل التالي:



الشكل (10) الانموذج المعدل والعلاقة التفاعلية بين المتغيرات

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على (Baron & Kenny , 1986 : 1174)

و يدخل متغير التفاعل كمتغير ثالث مع المتغير المستقل والمتغير المعدل في تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Hierarchical Regression Analysis) والذي يعد من التقنيات الاحصائية الرئيسية في اختبارات التفاعل بين المتغيرات ومن خلال هذه التقنية تجري عملية الاختبار بخطوتين (نموذجين) الخطوة الاولى يتم من خلالها معرفة تأثير المتغير المستقل والمتغير المعدل في المتغير المعتمد ، في الخطوة الثانية يتم ادخال متغير التفاعل مع المتغير المستقل والمتغير المعدل لمعرفة تأثيرهم في المتغير المعتمد .

ت- التحقق من قيم معامل التفسير (R^2) من خلال مقارنة قيمته في الخطوة الاولى بدون وجود متغير التفاعل و قيمته في الخطوة الثانية بوجود متغير التفاعل ، اذ كان هنالك فرق ايجابي هذا يدل على الدور الايجابي الذي ادخله متغير التفاعل في الانموذج ، وكذلك يتم استخدام اختبار (F) للتحقق من معنوية انموذج الانحدار الثاني .

ث- رسم العلاقة التفاعلية بمخطط بياني يوضح التغير الذي يحدثه المتغير المعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد ، ويتطلب رسم العلاقات التفاعلية بين المتغيرات ادخال بعض البيانات مثل (معاملات الانحدار غير المعيارية للمتغير المستقل و المعدل و متغير التفاعل ، ثابت الانحدار ، متوسط المتغير المستقل و المعدل و انحرافهما المعياري) ويتم حساب قيم الميل ضمن ثلاث مستويات (منخفض ، متوسط و عالي) من المتغير المعدل وبالإمكان استخدام برنامج (Microsoft excel) في حساب المستويات الثلاثة من قيم المتغير المعدل بطريقة يدوية من خلال المعادلات الرياضية الخاصة بتحليل الانحدار بعد فرض ثلاث قيم تضرب في معلمات معادلة الانحدار هي (-1,0,1) تمثل مستويات المتغير المعدل الثلاث (منخفض ، متوسط و عالي) لكل مستوى .

وعليه وبناء على ما تقدم سيتم اختبار معوضات القيادة بشكل كلي بوصفه متغير معدل في تعزيز العلاقة بين سلوك التمكين القيادي وجاذبية الايدلوجية التنظيمية ، اذ يبين الجدول (39) معلمات تحليل الانحدار المتدرج المعلمات الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الخامسة، اذ يمثل النموذج الاول انموذج الانحدار المتضمن تأثير متغيرين فقط هما سلوك التمكين القيادي و معوضات القيادة في جاذبية الايدلوجية التنظيمية ، في حين يحدد الانموذج الثاني انموذج الانحدار المتضمن وجود متغير التفاعل بالإضافة الى سلوكيات التمكين القيادي ومعوضات القيادة في جاذبية الايدلوجية التنظيمية

الجدول (39) معلمات تحليل الانحدار المتدرج لفرضية الرئيسية الخامسة

اختبار F	التغير في قيمة R ²	معامل التفسير R ²	مستوى المعنوية	اختبار t	معاملات الانحدار		الانموذج	
					غير المعياري	المعياري		
9.310		.073	.007	8.308	.055	.064	LEB	الاول
			.002	3.126	.254	.248	SFL	
9.470	.047	.120	.016	5.565	.123	.143	LEB	الثاني
			.000	3.907	.312	.304	SFL	
			.003	3.012	.152	.229	Interaction V.	

(LEB) سلوك التمكين القيادي ، (SFL) معوضات القيادة ، (Interaction V.) متغير التفاعل

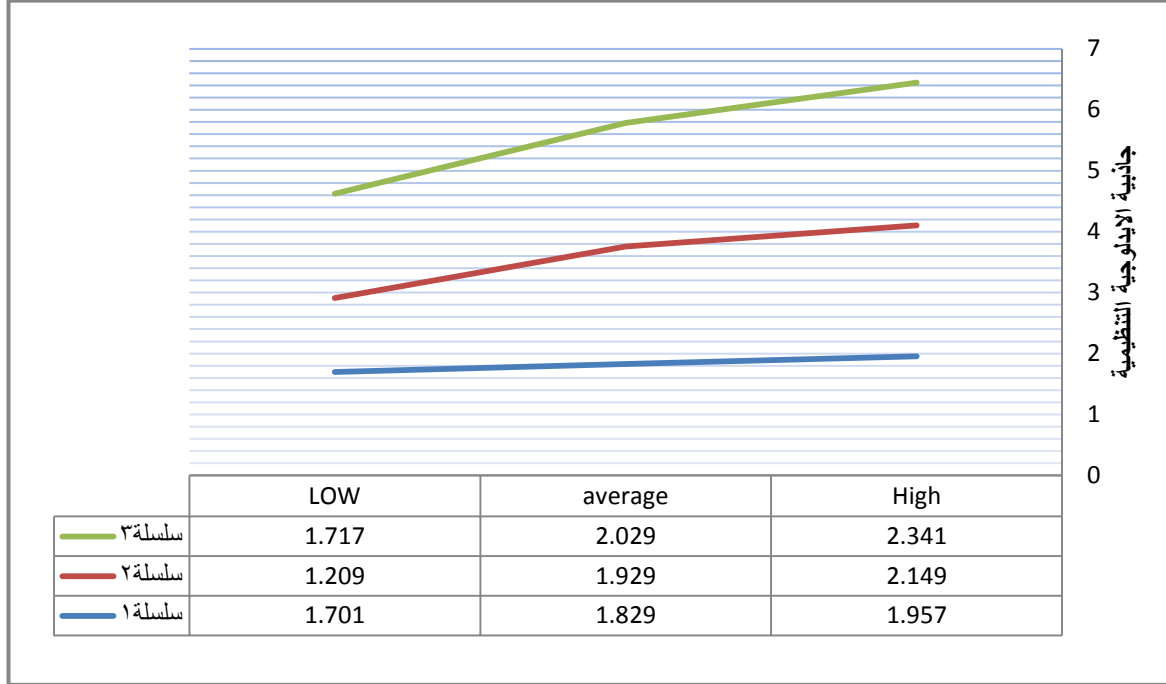
المصدر : من مخرجات تحليل الانحدار المتدرج باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (Spss v.21)

اذ يتضح من الجدول (39) ومن خلال قيمة (R²) ان القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار الاول قد بلغت (.073) وبلغت في لأنموذج الانحدار الثاني (.120) ويدل هذا على وجود فرق ايجابي بين النموذجين في قيمة (R²) بلغ (.047) ، وهذا الفرق يعود لدخول متغير التفاعل (Interaction V.) كمتغير ثالث في انموذج الانحدار لثاني ، ومن خلال ملاحظة معلمات انموذج الانحدار الثاني يتضح ان الانموذج معنوي لان قيمة (F) المحسوبة بلغت (9.310) وهي قيمة معنوية ، واما دور متغير التفاعل في الانموذج الثاني فيتمثل في قيمة معامل الانحدار غير المعياري التي بلغت (.152) وهي قيمة معنوية لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (3.012) وهي قيمة معنوية عند مستوى (.003) ، وتؤكد النتائج الواردة في الجدول (39) على صحة الفرضية الرئيسية الخامسة بمعنى اخر وجود دور تفاعلي (معدل) لمعوضات القيادة في تعزيز العلاقة التأثيرية بين سلوك التمكين القيادي وجاذبية الايدلوجية التنظيمية على مستوى عينة الدراسة .

ومن اجل التحقق من معنوية اختبار الفرضية الخامسة نلاحظ من الشكل (11) المخطط البياني العلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة الذي يظهر المستويات الثلاثة لمعوضات القيادة (منخفض ، متوسط ، عالي) وكيف لها ان تعدل العلاقة بين سلوك التمكين القيادي وجاذبية الايدلوجية التنظيمية ، ويتم الحكم على معنوية الفرضية بيانياً من خلال ملاحظة حالة العلاقة بين المتغير المستقل (سلوك التمكين القيادي) والمتغير المعتمد (جاذبية الايدلوجية التنظيمية) في المستويات الثلاثة لمعوضات القيادة اذ حصل ارتفاع في المتغير المعدل يحصل تغير ايجابي بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد ويحصل تأثير سلبي في حالة انخفاض تأثير المتغير المعدل ، وعليه ومن خلال الشكل يظهر ان

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة.....المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

العلاقة بين سلوك التمكين القيادي وجاذبية الايدلوجية التنظيمية تزداد بزيادة معوضات القيادة (المتغير التفاعلي) وهذا يؤكد صحة الفرضية الخامسة .



سلسلة ١ (منخفض) ، سلسلة ٢ (متوسط) ، سلسلة ٣ (مرتفع)

الشكل (12) الدور التفاعلي لمعوضات القيادة في العلاقة بين سلوك التمكين القيادي وجاذبية الايدلوجية التنظيمية

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على برنامج (Microsoft excel)

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات و المقترحات
المستقبلية

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

❖ تمهيد

يجسد الفصل الحالي الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث من خلال الدراسة في مبحثين اذ خصص المبحث الاول لعرض الاستنتاجات التطبيقية للدراسة ..

في حين ركز المبحث الثاني على التوصيات والمقترحات التي تساعد الكليات الالهية عينة الدراسة في تبني سلوكيات التمكين القيادي ضمن خططها وبرامجها لتعزيز جاذبية الايدلوجية التنظيمية بالاعتماد على تفاعل معوضات القيادة

المبحث الاول : الاستنتاجات .

المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية .

المبحث الاول

الاستنتاجات

الاستنتاجات هي تعبير عن أهم النتائج التي تمخض عنها الجانب التطبيقي من الدراسة وتمثل محطة مهمة من الدراسة سيعتمد عليه في كتابة التوصيات ، وما يأتي اهم تلك الاستنتاجات :

١- بشكل عام كانت اجابات افراد العينة عن فقرات المتغير المستقل (سلوك التمكين القيادي) مرتفعة بالاعتماد أبعادها الستة (تفويض السلطة ، المساءلة عن النتائج ، الاعتماد الذاتي في صنع القرار ، مشاركة المعلومات ، تطوير المهارات و التدريب من اجل الاداء المبتكر) ، وهذا مؤشر على ان هنالك اتفاقاً عاماً بين افراد العينة بوجود سلوكيات التمكين القيادي في كلياتهم ، وهذا قد يرجع الى سعي القيادة العليا في الكليات الاهلية الى تطبيق هذا النوع من السلوكيات .

٢- اعلى الاجابات المرتفعة من قبل افراد العينة كانت لبعده (المساءلة عن النتائج) والسبب في ذلك قد يرجع الى الية عمل الكليات الاهلية في تقييم الاداء والمساءلة عن النتائج وتحميل المرؤوسين نتائج الاعمال المسندة اليهم وعمليات المراقبة والتقييم المتبعة.

٣- كذلك اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوياً بين سلوك التمكين بأبعاده والمتغير المعتمد (جاذبية الايدلوجية التنظيمية)، أعلى تلك الارتباط والمفسرة لنسبة كبيرة من التغيرات التي تطرا على جاذبية الايدلوجية التنظيمية كانت لدى بعد (الاعتماد الذاتي في صنع القرار) وهذا يدل على امكانية هذا البعد في تشكيل نقطة جذب باتجاه جاذبية ايدلوجية الكليات لان معظم التدريسين يشعرون بامتلاكهم المعرفة الكافية لاتخاذ قراراتهم الوظيفية بانفسهم .

٤- فيما يتعلق بمتغير معوضات القيادة (المتغير التفاعلي) اغلب اجابات افراد العينة على فقرات و انواع معوضات القيادة (13 بعداً) كانت مرتفعة ، ماعدا البعد الثالث عشر (المسافة المكانية بين المشرفين والمرؤوسين) كانت اجابات معتدلة نسبياً (قريبة الى ان تكون منخفضة) وهذا يعني عدم وجود مسافة مكانية بين المشرفين والمرؤوسين وان اغلب مهام المرؤوسين في الكليات الاهلية قيد الدراسة تحصل بالقرب من مكان عمل رئيس العمل المباشر فضلاً عن التواصل والعمل بصورة قريبة ، فضلاً عن ذلك ان جميع النتائج المتعلقة بمعوضات القيادة تشير الى وجود خصائص لدى المرؤوسين وفي مهام العمل من الممكن ان تشكل معوضات للقيادة تستفيد منها الكليات .

- ٥- اعلى اجابات افراد العينة كانت بشكل متساو من نصيب البعد الاول (المعرفة ، الخبرة والتدريب) والبعد الثامن (الرسمية التنظيمية) وهذا يعني امتلاك اغلب افراد العينة الخبرة والمعرفة والتدريب المناسب الذي قد يساعدهم في تعويض الحاجة الى قيادات الكليات في تأدية المهام المنوطة بهم ، اما ارتفاع الاجابات عن بعد الرسمية التنظيمية يشير الى ان اغلب سياسات الكليات الاهلية واضحة ومعروفة من قبل المرؤوسين وخصائص ومهام كل وظيفة واضح لهم وهذا الامر واضح في الكليات الاهلية لانها ملتزمة بتطبيق قانون الخدمة الحكومي .
- ٦- فيما يتعلق بالمتغير المعتمد (جاذبية الايدلوجية التنظيمية) كانت اجابات افراد العينة مرتفعة وهنالك اتفاق عام على ابعاده الثلاثة (الولاء ، تطابق القيم و الالتزام العاطفي) ، اعلى المتوسطات الموزونة كانت لدى بعد (الالتزام العاطفي) والسبب قد يعود الى نوع الاسئلة المطروحة فضلاً عن ان اغلب افراد العينة من الاكاديميين يهتمون بمصير ومستقبل الكليات الاهلية التي يعملون فيها .
- ٧- النتائج بينت وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين متغير جاذبية الايدلوجية التنظيمية و معوضات القيادة بأنواعها، يعتقد الباحث هذا النوع من الارتباط منطقي والسبب عندما تكون هنالك معوضات قيادية قد يؤدي ذلك الى تشكيل جاذبية باتجاه ايدلوجية الكليات الاهلية تساعد وهذا واضح في حصول بعد الالتزام على اعلى المتوسطات الموزونة،
- ٨- اظهرت نتائج تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لمعاملات الانحدار الدور التفاعلي لمعوضات القيادة في تعزيز العلاقة التأثيرية بين سلوك التمكين القيادي وجاذبية الايدلوجية التنظيمية .

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المستقبلية

❖ تمهيد :

استكمالاً للمتطلبات المنهجية العلمية وعلى ضوء ما تقدم وما أظهرته التحليلات التطبيقية من استنتاجات علمية ، نستعرض مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية نأمل أن تكون تحت انظار القيادات العليا في الكليات الاهلية قيد الدراسة وغيرها والتي يمكن ان تسهم في تعزيز الاداء والجذب لتلك الكليات، وما يلي مجموعة من التوصيات : -

١. ضرورة ان يولى التمكين القيادي باهتمام عالي لدى الادارة العليا للكليات الاهلية ومن الممكن ان يحول هذا الاهتمام الى تطبيق فعلي عن طريق برنامج عمل او خطة عمل يضع في اولوياتها النقاط الاتية :

- العمل على كيفية تفويض السلطة الى المرؤوسين المناسبين في الكليات .
- استخدام الطريقة العلمية و الفنية المناسبة لمساءلة عن نتائج العمل ، والادوات المستخدمة في ذلك

- اتباع سلوكيات قيادية معينة تهدف الى تمكين المرؤوسين في الكليات من الاعتماد على ذاتهم في اتخاذ القرارات المناسبة وفق متطلبات العمل ومتغيراتها .

- ايضا اتخاذ قرار بخصوص نوع التدريب المقدم الى المرؤوسين ، هل هو تدريب تقليدي اما تدريب فيه من التحفيز باتجاه الاداء يقوم على الابتكار.

- تحدد مدة زمنية لتطبيق البرنامج المقترح لمعرفة مقدار الفرق بين الاداء السابق والاداء الحالي بعد تطبيق البرنامج ، الافادة من التغذية العكسية الناجمة عن تطبيق البرنامج من اجل تشخيص الايجابيات و السلبيات التي تظهر اثناء اعداد وتطبيق وتقييم عمل البرنامج .

٢. الفائدة من معوقات القيادة بأنواعها كبيرة بالنسبة الى الادارة العليا لكليات الاهلية لأنها قد تسهم في تقليل الضغط المستمر على القادة في اتخاذ قرارات عمل روتينية واشغالهم عن مهام التخطيط الاستراتيجي لمستقبل الكليات والتفكير في عمليات التوسعة او استحداث اقسام جديدة ، الاهتمام باستحداث معوقات قيادية او تنشيط الموجود منها في الكليات يمكن تحقيقها عن طريق الآتي :-

- تنشيط معوقات القيادة ذات الصلة بالمرؤوسين عن طريق تدريبهم لامتلاك القدرة والخبرة والكفاءة للعمل بشكل مستقل عن رئيس العمل المباشر ، وكذلك اتاحة فرص اعتمادهم على الآخرين (من زملائهم) في الاقسام الاخر من اجل الحصول على المعلومة والاستشارة ، فضلاً عن ذلك منحهم الاستقلالية في العمل بشكله المناسب لحل المشاكل بعيدا عن اشغال الادارة العليا .
 - التأكيد وبشكل كبير على روتين العمل اليومي وكيفية القيام بالوظائف لان روتين العمل المنهجي ثابت نادرا ما يتغير لأمر الذي يشكل معوض لوجود القيادة لمهام العمل وبسبب ذلك تقل الحاجة لدور رئيس العمل المباشر او تواجده بشكل مستمر في مكان العمل .
 - العمل على ان تكون اهداف ومسؤولية كل وظيفة واضحة ومكتوبة ، و وجود قواعد لتوجيه العمل ، وكذلك لا بد ان يكون هنالك وضوح في سياسة واجراءات الكلية وعدم تجاوزها من قبل المرؤوسين، وبث روح التعاون بين اعضاء الكلية، وايضا تقليل المسافة المكانية بين الرئيس والمرؤوسين من اجل التواصل و الاستشارة، الاهتمام بكل ما تقدم يمثل معوقات على المستوى التنظيمي من المتوقع ان يقلل او يستعيز عن سلوكيات القيادة ذات العلاقة .
٣. نظراً للحوية موضوع جاذبية ايدلوجية التنظيمية بالنسبة الى الكليات الاهلية وبشكل خاص الكليات الاهلية ناشئة التأسيس لأنها في بداية عملها تكون بحاجة الى جذب الملاك التدريسي والطلبة اليها ، لذلك من الضروري ان يكون هذا الموضوع محط اهتمام لدى القيادات العليا لكليات الاهلية وبالإمكان الاهتمام بجاذبية الايدلوجية التنظيمية الخارجية لكليات الاهلية وكيفية ادراكها من قبل التدريسيين والجمهور العام عن طريق التركيز على النقاط الاتية :-
- وضع مجموعة من القيم والمبادئ والافكار التي تتلاءم مع طبيعة المجتمعات التي تعمل فيه تلك الكليات ، وان تدخل هذه القيم ضمن رؤية ورسالة الكليات الاهلية مع امكانية تطبيقه او الوصول اليها .
 - التفاعل وبشكل مباشر مع القضايا التي تهتم المجتمع (المسؤولية الاجتماعية) على سبيل المثال مساهمة الكليات برفع التوعية بخطر امراض السمنة ضمن ندوة علمية فضلاً عن القضايا الاخرى التي تؤثر في حياة المجتمع.
 - الاهتمام بالقضايا المتعلقة بحياة الطلبة مثل تخفيض الاقساط الدراسية لبعض الطلبة محدودي الدخل او على سبيل المثال تبني رعاية فئة من الاطفال الايتام ، لان هكذا اعمال تلقي استحسان وقبول من قبل المجتمع وبذلك تشكل جذب باتجاه ايدلوجية الكليات الاهلية .

• الاهتمام بجاذبية الايدلوجية التنظيمية التي يدركها المرؤوسون داخل الكليات الاهلية ، وبشكل كبير على مسألة التطابق ما بين قيم ومبادئ الكليات الاهلية وقيم ومبادئ المرؤوسين العاملين في تلك الكليات الاهلية ، اذ حصل التطابق قد يساهم في تعزيز التزامهم اتجاه العمل والرضا عن وظائفهم ، وبإمكان الادارة العليا العمل على تحقيق هذا التطابق عن طريق العمل بشكل مستمر على تحسين طريقة معاملة الكلية للعاملين فيها وتوفير بيئة عمل مرضية وامنة ، وكذلك احترام الحقوق وكرامة العاملين فيها والتعامل بعدالة ، كل هذه القيم تمثل قبول عام من قبل الموظفين يزيد من دافعيتهم باتجاه العمل ، تشجيع سلوكيات العمل الايجابية بما يزيد من الالتزام وكذلك تطابق تلك السلوكيات مع يحمله العاملون من سلوكيات ، الابتعاد عن السلوكيات السلبية في ادارة وتحفيز العاملين وانتهاج وسائل ترتقي بجودة حياة العمل يجنبها المزيد من المخاطر مثل نوايا ترك العمل والتغيب والتسكع التنظيمي.

٤. ان اهتمام الكليات قيد الدراسة بوجود معوضات القيادة من شأنه ان يعزز من تأثير سلوكيات التمكين القيادي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية ، اذ ان وجود معوضات القيادة الى جانب سلوكيات التمكين القيادي من شأنه ان يحسن من ابعاد جاذبية الايدلوجية التنظيمية (الولاء ، تطابق القيم و الالتزام العاطفي) المتصورة لدى التدريسين .

المقترحات المستقبلية :-

- ١- اجراء دراسات مماثلة على مستوى قطاعات اخرى (مصرفية ، سياحية . خدمية) لمعرفة مدى اهميتها ومقارنة نتائجها مع الدراسة الحالية .
- ٢- اجراء دراسات مقارنة في ظل أنموذج الدراسة الحالية بين القطاع العام والقطاع الخاص و لا سيما في مجال الخدمة كون هذه المتغيرات من المتوقع ان تتفاعل بصورة اكبر في هكذا بيئة.
- ٣- الربط بين سلوك التمكين القيادي و دوره في تقليل التهكم التنظيمي .
- ٤- الربط بين سلوك التمكين القيادي والرضا الوظيفي وسلوكيات العمل الايجابية .
- ٥- الربط بين مدى تأثير الهبة الخارجية المدركة في تعزيز جاذبية الايدلوجية التنظيمية.
- ٦- الدور التفاعلي لمعوضات القيادة في العلاقة بين سلوك التمكين القيادي والفخر التنظيمي

المصادر

قائمة المصادر

- القران الكريم
- أ- المصادر العربية

اولا - الكتب :

١. الحريري ، رافدة عمر ، 2010 ، القيادة و ادارة الجودة في التعليم العالي ، دار الثقافة للنشر – عمان ، ط ١ .
٢. الشماع ، خليل محمد حسن ، 2007 ، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ط ٤ .
٣. المنجد ، ١٩٧٣ ، دار المشرق ، بيروت ، ط ٢٣ .
٤. جلاب ، احسان دهش ، كمال كاظم الحسيني ، 2013 ، ادارة التمكين والاندماج ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط ١ .
٥. خير الدين ، موسى احمد ، النجار ، محمود احمد ، 2010 ، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، دراسة مقدمة الى مدير عام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية .
٦. شريعتي ، علي ، 2007 ، العودة الى الذات ، سلسلة الاثار الكاملة (١١) ، ترجمة ابراهيم دسوقي شتا ، دار الامير للنشر والطباعة .
٧. عبد الباقي ، صلاح الدين ، 2004 ، السلوك الفعال في المنظمات ، الاسكندرية الدار الجامعية ، مصر .
٨. اللوزي ، حمود موسى ، 2008 ، مبادئ ادارة الاعمال ، اسراء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ .
٩. ملحم ، سامي محمد (2002) " مناهج البحث في التربية وعلم النفس " ط 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن .

ثانيا - الرسائل والاطاريح الجامعية :

١. الحدراوي ، رافد حميد عباس ، 2010 ، اثر الاستشراف الاستراتيجي في مستوى التمكين المنظمي ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة .
٢. العمري ، قاسم شاهين ، 2009 ، انماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية ، اطروحة دكتوراة ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد – جامعة سانت كليمنتيس .

ثالثا - الدوريات والدراسات :

١. ابراهيم ، ابراهيم خليل ، 2017 ، الدور الوسيط للتمكين النفسى فى تعزيز اثر سلوك المواطنة التنظيمية فى الالتزام التنظيمى ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (0) ، العدد (25) ، الصفحات (329-356) .
٢. البدراني ، ايمان عبد محمد احمد ، 2015 ، علاقة التمكين الاداري بفرق العمل و اثره فى تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (7) ، العدد (14) ، الصفحات (161-187) .
٣. العبيدي ، عصام عليوي صاحب ، ٢٠١٧ ، الايولوجية التنظيمية وانعكاسها فى الجمود التنظيمى ، دراسة حالة فى مديرية التربية قضاء المسيب ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (0) ، العدد (25) ، الصفحات (357-385) .
٤. العنزي، سعد علي حمود، العطوي، عامر علي حسين (2011) ، نماذج البحث فى إدارة الأعمال ، بحث قدم في مؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد السادس / جامعة كربلاء .
٥. الكناني ، صبيح كرم زامل ، التمكين منهج التحديث و ادارة التطوير فى المؤسسة الجامعية ، مجلة العميد ، المجلد (15) ، العدد (14) ، الصفحات (311-350) .
٦. الياسري ، اكرم ، محمد ، امل عبد ، 2007 ، التمكين بين الفكر التنظيمى والفقہ الاسلامى ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (9) ، العدد (1) ، الصفحات (9-32) .
٧. بو سالم ، أبو بكر ، دور التمكين النفسى فى القابلية لتوظيف العاملين فى عقود الادمج المهني بولاية الاغواط – الجزائر ، 2016 ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، المجلد (0) ، العدد (47) ، الصفحات (359-410) .
٨. تركي ، سنية كاظم ، 2017 ، التمكين الاداري و أثره فى الابداع التقني دراسة تحليلية فى الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، والادارية – جامعة بغداد ، المجلد (23) ، العدد (96) ، الصفحات (186-202) .
٩. جواد ، عباس حسين ، عبد السلام علي حسين ، 2007 ، أثر استراتيجية التمكين فى تنشيط راس المال الفكرى ، مجلة أهل البيت ، المجلد (1) ، العدد (5) ، الصفحات (7-44) .
١٠. حماد ، اياد ، تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين ، مجلة جامعة البعث ، المجلد (39) ، العدد (20) ، الصفحات (149-181) .

١١. حمادي ، احمد عباس ، 2016 ، الالتزام التنظيمي و دورة في تعزيز اداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية – جامعة بغداد ، المجلد (22) ، العدد (94) ، الصفحات (301-324) .
١٢. حمادي ، احمد عباس ، ياسر لطيف خلف ، التمكين الاداري وعلاقته بالرضاء الوظيفي ، 2016 ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (8) ، العدد (16) ، الصفحات (105-137) .
١٣. درويش . ماهر صبري ، الشمري . ابراهيم راشد ، 2010 ، تفويض السلطة الاسلوب الامثل لرفع كفاءة الاداء الوظيفي (دراسة الآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة – المنطقة الوسطى / الكوفة) ، مجلة الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية ، المجلد(0) ، العدد (82) ، الصفحات (51-96) .
١٤. طالب ، علاء فرحان ، صيهود ، ابتسام سرحان ، ٢٠١٤ ، أثر الايدلوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة اسيا سيل الاتصالات) ، مجلة الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء ، المجلد (3) ، العدد (9) ، الصفحات (30-53) .
١٥. علوان ، فراس حسين ، 2016 ، دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (12) ، العدد (34) ، الصفحات (68-100) .
١٦. علي ، كريم ناصر ، 2017 ، الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية ، مجلة كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية ، المجلد (23) ، العدد (97) ، الصفحات (783-816) .
١٧. فيحان ، أيثار عبد الهادي ، العامري، علاء الدين برع ، 2016 ، عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمة الخدمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية – جامعة بغداد ، المجلد (22) ، العدد (48) ، الصفحات (69-93) .
١٨. لطيف ، لؤي ، سمراء عبد الجبار ، 2015 ، أثر ادارة التمكين في بيئة المهمة الفندقية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، المجلد (0) ، العدد (45) ، الصفحات (55-76) .
١٩. محمد ، ايمان عبد الرضا ، 2013 ، تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية ، مجلة الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، المجلد (0) ، العدد (94) ، الصفحات (382-399) .
٢٠. نجم ، نجيب عبد المجيد ، 2013 ، تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة ، مجلة الاستاذ ، المجلد (1) ، العدد (204) ، الصفحات (627-658) .

A- Books :

1. Beyer, J. M. (1981) **Ideologies, values, and decision-making in organizations**. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), Handbook of organizational design (pp. 166-202). New York: Oxford University Press.
2. Cohen, Abner 1974. **Two-dimensional man: An essay on the anthropology of power and symbolism in complex society**. Routledge
3. Destutt de Tracy (1801) **Elemens d'ideologie [Elements of ideology]**. Paris.
4. Dewberry, C.,(2004) "**Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice**, London: Rutledge.
5. Facchinetti, S. (2009). A **procedure to find exact critical values of Kolmogorov-Smirnov test**. *Statistica Applicata*, 21, 337-359.
6. Field, Andy,(2009) **Discovering Statistics Using SPSS**, 3rd Ed, SAGEP ublication Ltd.,
7. Fox, R. and Fox, J. (2004), **Organizational Discourse: A Language-Ideology – Power Perspective**, Praeger, Westport, CT.
8. Kerr, S., & Slocum, J.W., Jr. (1981). **Controlling the performances of people in organizations**. In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), Handbook of organizational design (pp. 116-134). New York: Oxford University Press.
9. Mahoney, M. J. , 1974 , **Cognition and behavior modification**. **Cambridge**: Ballinger Publishing.
10. Molina A.D. (2016) **Value Congruence**. In: Farazmand A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, Cham
11. Sekrana, Uma.,(2003) "**Research Methods for business, a Skill building approach**",4th ed. John Wiley & Sons, Inc.

12. Shoemaker, Pamela J., and Stephen D. Reese. 1991. **Mediate the Message: Theories of Influences on Mass Media Content**. New York: Longman.
13. Thoreson, E E.: & Mahoney, M. J , 1974 , **Behavioral self-control**. New York : Holt, Rinehart & Winston.
14. Tosi, H.L. (1982). **Administration, leadership, organization structure and other factors that influence behavior: Why the concept of leader-ship is not powerful enough**. In H. Tosi & W.C. Hammer (Eds.), *Organizational behavior and management: A contingency approach* (pp. 403 -411). New York: Wiley.
15. Trice, Harrison M. and Beyer, Janice M. 1993. **The Cultures of Work Organizations**. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
16. Vogt, J. F., & Murrell, K. L. (1990). **Empowerment in organizations**. San Diego: University Associates.
17. Wilson, John ,1973 **Introduction to Social Movements**. New York: Basic Books.

B- Journal & Periodicals :

1. Abravanel, H. (1983)**Mediatory myths in the service of organizational ideology**. In L. R. Pondy, P. J.Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism: Vol. 1. Monographs in organizational behavior and industrial relations* (pp. 273-293). Greenwich, CT: JAIPress.
2. Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). **To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance**. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.
3. Alvesson, M. (1991). **Organizational symbolism and ideology**. *Journal of Management Studies*, 28(3), 207-226.
4. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). **Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale**. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.

5. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). **Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment.** *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
6. Andrews, M. C., Witt, L. A., & Kacmar, K. M. (2003). **The interactive effects of organizational politics and exchange ideology on manager ratings of retention.** *Journal of vocational behavior*, 62(2), 357-369.
7. Ansari, J. A. (1978). **Environmental characteristics and organizational ideology: UNCTAD—the lessons of 1964.** *Review of International Studies*, 4(2), 135-160.
8. Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). **The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors.** *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
9. Baron, R. & Kenny, D. (1986) **" The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations "** *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
10. Bandura, A. (1977). **Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change.** *Psychological review*, 84(2), 191.
11. Bartram, T., & Casimir, G. (2007). **The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader.** *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
12. Bester, J., Stander, M. W., & Van Zyl, L. E. (2015). **Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division.** *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-14.
13. Bresser, R. K. (1985). **Ideologies and the measurement of academic effectiveness.** *Research in Higher Education*, 23(2), 184-200.
14. Brunsson, N. (1982). **The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions.** *Journal of management studies*, 19(1), 29-44.
15. Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). **Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening.** *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.

16. Childers, T. L., Dubinsky, A. J., & Skinner, S. J. (1990). **Leadership substitutes as moderators of sales supervisory behavior.** *Journal of Business Research*, 21(4), 363-382.
17. Conger, J. A. (1989). Leadership: **The art of empowering others.** *The Academy of Management Executive*, 3(1), 17-24.
18. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). **The empowerment process: Integrating theory and practice.** *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
19. Cunningham, I., Hyman, J., & Baldry, C. (1996). **Empowerment: the power to do what?.** *Industrial Relations Journal*, 27(2), 143-154.
20. Derakhshan, F., & Fatehi, K. (1985). **Bureaucracy as a Leadership Substitute: A Review of History.** *Leadership & Organization Development Journal*, 6(4), 13-16.
21. Dewettinck, K., & van Ameijde, M. (2011). **Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment.** *Personnel Review*, 40(3), 284-305.
22. Diefenbach, T. (2007). **The managerialistic ideology of organisational change management.** *Journal of Organizational Change Management*, 20(1), 126-144.
23. Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & James, L. R. (2002). **Neutralizing substitutes for leadership theory: Leadership effects and common-source bias.** *Journal of applied psychology*, 87(3), 454.
24. Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Howell, J. P., & Villa, J. (2005). **Substitutes for leadership, or not.** *The Leadership Quarterly*, 16(1), 169-193.
25. Dunbar, R. L., Dutton, J. M., & Torbert, W. R. (1982). **Crossing mother: Ideological constraints on organizational improvements.** *Journal of Management Studies*, 19(1), 91-108.
26. Edwards, J. C., Rust, K. G., McKinley, W., & Moon, G. (2003). **Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: the role of the ideology of employee self-reliance.** *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 1-23.
27. Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Cheng, B. S. (1987). **Culture-free leadership effectiveness versus moderators of leadership behavior: An extension and test of Kerr and Jermier's "substitutes for leadership" model in Taiwan.** *Journal of International Business Studies*, 18(3), 43-60.

28. Fox, R. (2006). **Corporations' ideologies: a new subfield of study of corporate communication.** *Corporate Communications: An International Journal*, 11(4), 353-370.
29. Gkorezis, P. (2016). **Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model.** *International journal of educational management*, 30(6), 1030-1044.
30. Goldman, B. M., Cropanzano, R., Stein, J. H., Shapiro, D. L., Thatcher, S., & Ko, J. (2008). **The role of ideology in mediated disputes at work: A justice perspective.** *International Journal of Conflict Management*, 19(3), 210-233.
31. Goll, I. (1991). **Environment, corporate ideology, and employee involvement programs.** *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 30(1), 138-149.
32. Goll, I., & Zeitz, G. (1991). **Conceptualizing and measuring corporate ideology.** *Organization Studies*, 12(2), 191-207.
33. Gronn, P. (1999). **Substituting for leadership: The neglected role of the leadership couple.** *The Leadership Quarterly*, 10(1), 41-62.
34. Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). **The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital.** *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
35. Hamilton, M. B. (1987). **The elements of the concept of ideology.** *Political Studies*, 35(1), 18-38.
36. Hartley, J. F. (1983). **Ideology and organizational behavior.** *International Studies of Management & Organization*, 13(3), 7-34.
37. Havaei, F., Dahinten, V. S., & MacPhee, M. (2014). **Psychological competence: the key to leader empowering behaviors.** *Journal of Nursing Administration*, 44(5), 276-283.
38. Hogg, M. A. (2005). **Uncertainty, social identity, and ideology. In Social identification in groups (pp. 203-229).** Emerald Group Publishing Limited.
39. House, R. J. (1971). **A path goal theory of leader effectiveness.** *Administrative science quarterly*, 321-339.
40. Howell, J. P. (1997). **"Substitutes for leadership: Their meaning and measurement"—An historical assessment.** *The Leadership Quarterly*, 8(2), 113-116.

41. Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1981). **Substitutes for leadership: Test of a construct.** Academy of Management Journal, 24(4), 714-728.
42. Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1986). **Leadership and substitutes for leadership among professional and nonprofessional workers.** The Journal of Applied Behavioral Science, 22(1), 29-46.
43. Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). **Moderator variables in leadership research.** Academy of management review, 11(1), 88-102.
44. Hussain, G., Wan Ismail, W. K., Rashid, M. A., & Nisar, F. (2016). **Substitutes for leadership: alternative perspectives.** Management Research Review, 39(5), 546-568.
45. Huusko, L. (2007). **Teams as substitutes for leadership. Team Performance Management: An International Journal,** 13(7/8), 244-258.
46. Wong Humborstad, S., GL Nerstad, C., & Dysvik, A. (2014). **Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach.** Personnel Review, 43(2), 246-271.
47. Ismail, W. K. W., Hussain, G., & Azmi, S. Z. A. R. N. (2011). **Followers' ability as a substitute for leadership.** African Journal of Business Management, 5(19), 7939.
48. Jermier, J. M., & Kerr, S. (1997). **"Substitutes for leadership: Their meaning and measurement"—Contextual recollections and current observations.** The Leadership Quarterly, 8(2), 95-101.
49. Johnson, P.R. (1994). **Brains, heart and courage: Keys to empowerment and self-directed leadership.** Journal of Managerial Psychology, 9(2), 17-21.
50. Kanter, R. M. (1979). **Power failure in management circuits.** Classics of organization theory, 342-351.
51. Kazi, Sumera , Hameedullah Kazi, Abdul Subhan Kazi, Muhammad Munir Ahmedani , 2017 , **To investigate impact of leader empowerment behavior on employee work engagement: Mediating role of organizational justice perceptions** , International Journal of Multidisciplinary Research and Development , Volume 4; Issue 5; May 2017; Page No. 176-180 .
52. Keller, R. T. (2006). **Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance.** Journal of applied psychology, 91(1), 202.

53. Kerr, S. (1977). **Substitutes for leadership: Some implications for organizational design.** *Organization and Administrative Science*, 8, 135-146.
54. Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). **Substitutes for leadership: Their meaning and measurement.** *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
55. Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). **Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors.** *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478.
56. King, A. S., & Ehrhard, B. (1996). **Analyzing organizational ideology: A workplace assessment exercise.** *International Journal of Value-Based Management*, 9(3), 237-257.
57. Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). **Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument.** *Educational and Psychological measurement*, 60(2), 301-313.
58. Kong, S. H. (2006). **An empirical investigation of mainland Chinese organizational ideology.** *Asian Business & Management*, 5(3), 357-378.
59. Künzle, B., Zala-Mezö, E., Kolbe, M., Wacker, J., & Grote, G. (2010). **Substitutes for leadership in anaesthesia teams and their impact on leadership effectiveness.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(5), 505-531.
60. Lapidus, R. S., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (1996). **Stressors, leadership substitutes, and relations with supervision among industrial salespeople.** *Industrial Marketing Management*, 25(5), 395-409.
61. Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). **A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction.** *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
62. Leach, D. J., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (2003). **The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 27-52.
63. Li, M., & Zhang, P. (2016). **Stimulating learning by empowering leadership: Can we achieve cross-level creativity simultaneously?.** *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1168-1186.

64. Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). **Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation.** *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750.
65. Lloyd, A. (2017). **Ideology at work: reconsidering ideology, the labour process and workplace resistance.** *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(5/6), 266-279.
66. Lunenburg, F. C. (2010). **Substitutes for leadership theory: Implications for university faculty.** *Focus on Colleges, Universities and Schools*, 4(1), 1-5.
67. Maclean, M., Harvey, C., Sillince, J. A., & Golant, B. D. (2014). **Living up to the past? Ideological sensemaking in organizational transition.** *Organization*, 21(4), 543-567.
68. MacMillan, I. C. (1983). **Corporate ideology and strategic delegation.** *Journal of Business Strategy*, 3(3), 71-76.
69. Mainiero, L. A. (1986). **Coping with powerlessness: The relationship of gender and job dependency to empowerment-strategy usage.** *Administrative Science Quarterly*, 633-653.
70. Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1980). **Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective.** *Academy of Management review*, 5(3), 361-367.
71. Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). **Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams.** *Administrative science quarterly*, 106-129.
72. McCann, L., Hassard, J., & Morris, J. (2004). **Middle managers, the new organizational ideology and corporate restructuring: comparing Japanese and Anglo-American management systems.** *Competition & Change*, 8(1), 27-44.
73. Meyer, R. E., Sahlin, K., Ventresca, M. J., & Walgenbach, P. (2009). **Ideology and institutions: Introduction.** In *Institutions and Ideology* (pp. 1-15). Emerald Group Publishing Limited.
74. Muchiri, M. K., & Cooksey, R. W. (2011). **Examining the effects of substitutes for leadership on performance outcomes.** *Leadership & Organization Development Journal*, 32(8), 817-836.
75. Mumford, M. D., Hunter, S. T., Friedrich, T. L., & Caughron, J. J. (2009). **Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: An examination of multi-level influences on emergence and performance.**

- In Multi-level issues in organizational behavior and leadership* (pp. 79-116). Emerald Group Publishing Limited.
76. Nwankwo, Henry, Igweze and Amechi Henry, (2016)" **Comparison of Tests of Indirect Effect in Single Mediation Analysis**". American Journal of Theoretical and Applied Statistics. Vol. 5, No. 2.
77. Parush, T. (2008). **From" Management Ideology" to" Management Fashion": A Comparative Analysis of Two Key Concepts in the Sociology of Management Knowledge**. *International Studies of Management & Organization*, 38(1), 48-70.
78. Pitner, N. J. (1988). Leadership substitutes: **Their factorial validity in educational organizations**. Educational and psychological measurement, 48(2), 307-315.
79. Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). **An examination of substitutes for leadership within a levels-of-analysis framework**. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 289-328.
80. Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). **Kerr and Jermier's substitutes for leadership model: Background, empirical assessment, and suggestions for future research**. *The Leadership Quarterly*.
81. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996b). **Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance**. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380.
82. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996a). **Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors**. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
83. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R. (1993a). **Substitutes for leadership and the management of professionals**. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 1-44.
84. Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie, S. B., & Williams, M. L. (1993b). **Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 1-44.

85. Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(3), 271-283.
86. Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory of community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15, 121-148.
87. Rust, K. G. (1999). The effects of financial conditions and managerial ideologies on corporate downsizing: Some evidence from the US investor-owned electric utilities industry, 1992-1995. *M@ n@ gement*, 2(3), 89. Special Issue: Organizational Downsizing
88. Rust, K. G., & McKinley, W. (2016). Managerial ideologies as rationalizers: How managerial ideologies moderate the relationship between change in profitability and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 3(2).
89. Santos, C. M., Passos, A. M., Uitdewilligen, S., & Nübold, A. (2016). Shared temporal cognitions as substitute for temporal leadership: An analysis of their effects on temporal conflict and team performance. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 574-587.
90. Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.
91. Simons, T., & Ingram, P. (1997). Organization and ideology: Kibbutzim and hired labor, 1951-1965. *Administrative Science Quarterly*, 784-813.
92. Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American journal of community psychology*, 23(5), 601-629.
93. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
94. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
95. Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of organizational behavior*, 511-526.

96. Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). **A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain.** *Journal of management*, 23(5), 679-704.
97. Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). **Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance.** *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
98. Starbuck, W. H. (1982). **Congealing oil: Inventing ideologies to justify acting ideologies out.** *Journal of Management Studies*, 19(1), 3-27.
99. Suutari, V. (1996). **Leadership ideologies among European managers: A comparative survey in a multinational company.** *Scandinavian Journal of Management*, 12(4), 389-409.
100. Taweasuk, D., & Yusof, A. (2011). **Transformational Leadership and Leadership Substitutes Variables as Determinants of Coaches' Job Satisfaction in Thailand.** *International Journal of Sport & Society*, 2(1).
101. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). **Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation.** *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
102. Tong, D. Y. K., Rasiyah, D., Tong, X. F., & Lai, K. P. (2015). **Leadership empowerment behaviour on safety officer and safety teamwork in manufacturing industry.** *Safety science*, 72, 190-198.
103. Tosi, H. L., & Kiker, S. (1997). **Commentary on "Substitutes for leadership".** *The Leadership Quarterly*, 8(2), 109-112.
104. Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). **Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory.** *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 7-pages.
105. Velez, M. J., & Neves, P. (2017). **The relationship between abusive supervision, distributive justice and job satisfaction: A substitutes for leadership approach.** *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 67(4), 187-198.
106. Watson, G. W. (2003). **Ideology and the symbolic construction of fairness in organizational change.** *Journal of Organizational Change Management*, 16(2), 154-168.

-
107. Weiss, R. M., & Miller, L. E. (1987). **The concept of ideology in organizational analysis: The sociology of knowledge or the social psychology of beliefs?** Academy of Management Review, 12(1), 104-116.
108. Williams, M. L., Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Huber, V. L., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1988). **A preliminary analysis of the construct validity of Kerr & Jermier's 'Substitutes for Leadership' Scales.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, 61(4), 307-333.
109. Wu, Y. C. (2010). **An exploration of substitutes for leadership: Problems and prospects.** Social Behavior and Personality: an international journal, 38(5), 583-595.
110. Xu, X. D., Zhong, J. A., & Wang, X. Y. (2013). **The impact of substitutes for leadership on job satisfaction and performance.** Social Behavior and Personality: an international journal, 41(4), 675-685.
111. Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). **Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing.** Journal of knowledge management, 15(2), 299-312.
112. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). **Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement.** Academy of management journal, 53(1), 107-128.
113. Edwards, J. & Lambert, L. (2007) **" Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis "** Psychological Methods , Vol. 12, No. 1, pp.1-22.

C- Theses master and dissertations:

1. De Klerk, S. M. (2013). **Investigation of leadership empowerment behaviour, psychological empowerment, work engagement and turnover intention in a chemical industry** (Doctoral dissertation, North-West University).
2. Hui, C. 1994. **Effects of Leader Empowerment Behaviors and Followers' Personal Control, Voice and Self-Efficacy on In-Role and Extra-Role Performance: An Extension and Empirical Test of Conger and Kanungo's Empowerment Process Model**. Dissertation from Proquest Information and Learning (UMI No. 9418834).
3. Maré, Z. (2007). **Leader empowering behaviour, organisational commitment and turnover intention within the gold mining industry** (Doctoral dissertation, North-West University).
4. Tjeku, M. S. (2006). **Empowerment and job insecurity in a steel manufacturing organisation** (Doctoral dissertation, North-West University).

D- Conferences

- 1- Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Hussain, G. (2012). **suustitutes for leadership and their moderating effects on the relation between leadership styles and followers**. 3rd INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS AND ECONOMIC RESEARCH (3rd ICBER 2012) PROCEEDING ,pp.1529-1544.

الملاحق

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م / استبانة اطروحة دكتوراه

السادة المجيبين المحترمون...

تحية طيبة ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة الخاصة بأطروحة الدكتوراه الموسومة بـ **دور معوضات القيادة في العلاقة بين سلوك التمكين القيادي و جاذبية الايدلوجية - دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة** ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، ونظرا لما تتمتعون به من ثقافة وخبرة ودراية عالية في ميدان عملكم قد وقع عليكم الاختيار كونكم الاقرب الى موضوع الاطروحة ، لذا نرجو قراءة الملاحظات التالية :-

- ❖ اجاباتكم سوف تستخدم لأغراض التحليل والبحث العلمي ، فلا داعي لذكر الاسم .
- ❖ برجاء الإجابة على جميع التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية ، لان ترك فقرة دون الاجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستمارة ، وعند ذلك تهمل.
- ❖ بعد قراءة كل سؤال يتمن ضع علامة (√) امام احد معوضات القيادة الخمس التي تبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة والتي تعبر عن وجهة نظرك بصدق .

شاكرين تعاونكم معنا ومن الله التوفيق..

الباحث

ضياء فالح بناي

جامعة كربلاء/ كلية الادارة
والاقتصاد- قسم ادارة الاعمال.

fdiaa@yahoo.com

07804830061

المشرف

الأستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

جامعة كربلاء/ كلية الادارة
والاقتصاد- قسم ادارة الاعمال.

الجزء الاول / معلومات عامة تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة

الجامعة	اسم الجامعة	الكلية	القسم
النوع	ذكر <input type="checkbox"/>	انثى <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الحالة الاجتماعية	متزوج <input type="checkbox"/>	أعزب <input type="checkbox"/>	مطلق <input type="checkbox"/> ارمل <input type="checkbox"/>
العمر	اقل من ٣٠ <input type="checkbox"/>	٣٠ - اقل من ٤٠ <input type="checkbox"/>	٤٠ - اقل من ٥٠ <input type="checkbox"/>
	٥٠ - اقل ٦٠ <input type="checkbox"/>	٦٠ فأكثر <input type="checkbox"/>	
الشهادة	ماجستير <input type="checkbox"/>	دكتوراه <input type="checkbox"/>	
اللقب العلمي	مدرس مساعد <input type="checkbox"/>	مدرس <input type="checkbox"/>	استاذ مساعد <input type="checkbox"/> أستاذ <input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة في الكلية	اقل من ١ سنة <input type="checkbox"/>	١ - اقل من ٥ سنة <input type="checkbox"/>	٥ - اقل من سنة ١٠ <input type="checkbox"/>
	١٠ سنة فأكثر <input type="checkbox"/>		

الجزء الثاني

متغيرات الدراسة

اولاً : سلوك التمكين القيادي (Leadership Empowerment Behavior) :- يعرف بأنه قدرة القادة على تفويض السلطة الى العاملين ، المساءلة عن النتائج ، تشجيع التوجه الذاتي في صنع القرارات ، مشاركة وتعزيز تطوير المهارات وتدريب العاملين من اجل اداء عملهم بطريقة مبتكرة ، وقد تم اعتماد الابعاد الفرعية التالية:-

١ . تفويض السلطة :- منح السلطة الى المرؤوسين من اجل تأدية العمل .

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					رئيسي المباشر :-
					١ - يمنحني السلطة التي احتاجها من اجل اتخاذ القرارات التي تحسن عمليات و اجراءات العمل .
					٢ - يخولني السلطة لأجراء التغييرات الضرورية لتحسين ادائي الوظيفي.
					٣ - يفوض لي سلطة تتناسب مع مستوى المسؤولية كأنما انا رئيس مباشر .

٢ . المساءلة عن النتائج :- مساءلة المرؤوسين عن نتائج اعمالهم .

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					رئيسي المباشر :-
					٤ - يحملني مسؤولية نتائج الاداء والعمل المسند لي .
					٥ - يسائلني عن ادائي ونتائجه .
					٦ - يحمل التدريسين بالقسم المسؤولية عن رضا المستفيدين من خدمات القسم كالطلبة واصحاب المصالح الاخرين .

٣ . الاعتماد الذاتي في صنع القرار :- تشجيع المرؤوسين على اتخاذ قرارات العمل بنفسهم.

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					٧- يحاول مساعدتي في الوصول الى حلول للمشاكل بدلاً من توجيه اللوم لي.
					٨- يعتمد على امكانياتي في اتخاذ القرارات بشأن القضايا التي تؤثر على كيفية انجاز العمل.
					٩- يشجعني على تطوير الحلول الخاصة بي لمعالجة المشاكل التي تحدث بالعمل.

٤ . مشاركة المعلومات :- تبادل المعلومات والمعرفة بين رئيس القسم والمرؤوسين .

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					١٠- يشاركني المعلومات التي احتاجها من اجل ضمان جودة عالية للنتائج .
					١١- يوفر لي المعلومات التي احتاجها لتلبية احتياجات المستفيدين منها.

٥ . تطوير المهارات :- استخدام اساليب وطرق لتحسين قدرات المرؤوسين .

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					١٢- يشجعني على استخدام الاساليب المنهجية في حل المشكلات .
					١٣- يوفر لي فرص متكررة لتطوير مهارات جديدة .
					١٤- حريص على ان يكون التعليم المستمر وتطوير المهارات هي من اولويات قسمنا .

٦ . التدريب من أجل الاداء المبتكر: - تشجيع العاملين على اداء العمل بطرق مختلفة غير تقليدية

بدائل الاجابة					الفقرات رئيسي المباشر :-
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					١٥ - على استعداد لتحمل نتائج الاخطاء التي تحصل معي اذا كانت تمنحني فرصة التعلم والتطوير.
					١٦ - يشجعني لتجربة افكار جديدة حتى وان كانت قد لا تنجح .
					١٧ - يركز على الاجراءات التصحيحية بدلاً من ألقاء اللوم عند حدوث الخطاء.

ثانياً: معوضات القيادة (Substituted For Leadership) :- تعرف بأنها مجموعة من الخصائص التي قد تكون متواجدة في المهام ، او المرؤوسين او في بيئة الكلية يمكن لها ان تستبدل ، تمنع ، او تعوض الحاجة الى القيادة وتنقسم الى الابعاد التالية :-

الفقرات				
				١- بسبب قلة الخبرة والتدريب أعتد على رئيسي المباشر لتزويدي بالبيانات والمعلومات اللازمة .
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة
(٢) التوجه المهني				
				٢- اعتمد على الاساتذة الاخرين في تخصصي الوظيفي سواء كانوا اعضاء بالكلية او في كليات اخرى .
				٣- اتلقى معلومات مفيدة جداً من الاشخاص الذين لديهم نفس اختصاصي الوظيفي ولكنهم ليسوا اعضاء في الكلية التي اعمل فيها .
				٤- اعتبر الجامعة منظمة مهنية ذات هوية قوية .
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة
(٣) اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية				
				٥- ليس لدي الحماس الكافي اتجاه المكافآت المعروضة في هذه الكلية او الفرصة المتاحة .
				٦- هذه الكلية تقدم جوائز مادية للأساتذة المستحقين لها .
				٧- لا اشعر ان المكافاة التي اتلقاها في هذه الجامعة تستحق الكثير .
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة
(٤) حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية				
				٨- ارغب ان يخبرني رئيسي المباشر عن ما يجب القيام به .
				٩- عندما اقع في مشكلة ارغب في التفكير في حلها دون مساعدة الاخرين .
				١٠- من المهم بالنسبة لي ان اكون قادر على الشعور بالقدرة على ادارة عملي دون الاعتماد على الاخرين .
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة
(٥) مهام لا لبس فيها، روتينية وثابتة منهجياً				
				١١- مهام وظيفتي لا تتغير كثيرا من يوم الى اخر .
				١٢- نظرا لطبيعة العمل الذي افعله غالباً ما يطلب مني

					اداء اعمال غير روتينية تمتاز بالتحدي وابداء الافكار الابداعية .
					١٣- بسبب طبيعة عملي ، في بداية كل يوم يمكنني التنبؤ وبشكل كبير تقريبا بالأنشطة التي سوف اقوم بها في ذلك اليوم .
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	(٦) التغذية العكسية عن العمل المنجز .
					١٤- النتائج التي احصل عليها تدل هل قمت بعملتي بشكل صحيح ام لا .
					١٥- طبيعة وظيفتي تسمح لي بمعرفة اذ كنت اودي عملي بشكل جيد ام ضعيف .
					١٦- نظرا لطبيعة العمل الذي افعله غالباً ما يطلب مني اداء اعمال غير روتينية تمتاز بالتحدي وابداء الافكار الابداعية.
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	(٧) المهام المرضية جوهرياً
					١٧- احصل على قدر كبير من الارتياح النفسي بالعمل الذي اقوم به .
					١٨- من الصعب ان اتخيل شخص يشعر بالارتياح النفسي وهو يقوم بالعمل الذي اقوم به .
					١٩- اعتبر وظيفتي مكافاة شخصية بالنسبة لي .
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	(٨) الرسمية التنظيمية
					٢٠- اهداف و مسؤوليات وظيفتي مكتوبة بطريقة واضحة والغاية من وظيفتي معروفة .
					٢١- جداول وبرامج ومواصفات وظيفتي مكتوبة ، و متاح لي الحصول عليها من اجل توجيهي في اداء وظيفتي .
					٢٢- توجد قواعد ومبادئ توجيهية لتوجيه جهود العمل.
					٢٣- هنالك تناقض وتضارب بالأهداف المكتوبة والغاية من وظيفتي .
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	(٩) انعدام المرونة التنظيمية
					٢٤- في هذه الكلية ليس هنالك تسامح مع انتهاكات القواعد والاجراءات .

					٢٥- يتم التعامل في الكلية مع القواعد على انها كتاب مقدس لا يمكن تجاوزها ابداً.
					٢٦- هنالك سياسة مكتوبة تتناسب مع بعض الحالات ويجب على الجميع اتباع هذه السياسة بدقة شديدة .
					٢٧- تتعامل الكلية بشكل مخفف (مرن) مع القواعد والسياسات.
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	(١٠) الوظائف الاستشارية و وظائف الموظفين
					٢٨- في وظيفتي اعمل بشكل وثيق مع الاساتذة الذين يعملون في قسم اخر .
					٢٩- غالبا احتاج للحصول على بيانات ومعلومات و تقارير من موظفين في قسم اخر.
					٣٠- اتلقى معلومات وتوجيهات مفيدة جداً من الاساتذة الذين هم خارج القسم الذي اعمل فيه .
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	(١١) مجموعات عمل متماسكة ، متشاركة و مترابطة
					٣١- يتعاون اعضاء الكلية مع بعضهم البعض.
					٣٢- يعرف اعضاء الكلية انه يمكنهم الاعتماد على بعضهم البعض .
					٣٣- اتلقى معلومات مفيدة جداً والمشورة من التدريسين في القسم بدلاً من رئيسي المباشر.
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	(١٢) مكافأة تنظيمية خارج رقابة القائد
					٣٤- في وظيفتي يجب ان اعتمد على رئيسي المباشر لتوفير الموارد المالية الضرورية التي تتعلق بعلمي.
					٣٥- التوصية التي يقدمها رئيسي المباشر تعتبر ضرورية بالنسبة لي من اجل الترقية .
					٣٦- انا اعتمد على رئيسي المباشر من اجل حصولي على المكافآت التنظيمية المهمة .
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	(١٣) المسافة المكانية بين المشرف والمرووسين
					٣٧- في وظيفتي اهم المهام التي اقوم بها تحصل بعيدا عن مكان عمل رئيسي المباشر
					٣٨- رئيسي المباشر وانا نادراً ما نكون على اتصال فعلي او يشاهد بعضنا البعض بصورة مباشرة.
					٣٩- رئيسي المباشر وانا نادراً ما نعمل في نفس منطقة العمل.

ثالثاً: جاذبية الايدولوجية التنظيمية (Attraction Organizational Ideology) :- تعرف الايدولوجية التنظيمية على انها مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والاعراف التي تعمل على ربط العاملين بعضهم ببعض وتساعدهم على فهم مبادئهم واهدافهم، ان جاذبية الايدولوجية لها ثلاثة مكونات :-

١- الولاء :- عبارة عن الارتباط الوظيفي والاداري والروحي بين المنظمة والافراد العاملين فيها.

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					١- الولاء القوي لأصدقائي وعائلتي يعتبر اهم التزام شخصي .
					٢- انا على استعداد للتضحية لصالح الاصدقاء و افراد الاسرة .
					٣- يفضل ان يكون جميع الموظفين وبغض النظر عن العرق ، والانتماء الديني والسياسي ان يكونوا مستعدين لدعم سياسة الكلية بدون تردد .
					٤- انا على استعداد لتقديم التضحية الشخصية من اجل الكلية اذ لزم الامر على سبيل المثال التخلي عن العطلة من اجل انجاز العمل .
					٥- ان الولاء القوي للكلية هو احد اهم التزامات الموظف .
					٦- اغلب الاحيان لا انتقاد سياسات الكلية علناً.
					٧- مستعد لتقديم التضحية المالية مثل التخلي عن زيادة الاجور ولفترة معينة من الزمن من اجل استمرار الكلية بالعمل .

٢- تطابق القيم :- يقصد بها مدى تطابق والملائمة القيم التنظيمية من عادات وتقاليد و رموز مع قيم الشخصية لأفراد .

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					١- اجد ان قيمي الشخصية تتوافق مع القيم الخاصة بالكلية .

				٢- شخصياً استحسن طريقة الكلية بالتعامل مع الموظفين.
				٣- انا معجب بأمانة هذه الكلية في التعامل مع موظفيها والطلبة واصحاب المصلحة .
				٤- انا راض عن هذه الكلية لتوفيرها بيئة عمل آمنة ومريحة للموظفين .
				٥- انا معجب بقيام هذه الكلية بالمحافظة على البيئة.
				٦- تحترم وتحمي هذه الكلية حقوق جميع الموظفين وكرامتهم .
				٧- هذه الكلية تتعامل بعدالة مع موظفيها .

٣- الالتزام العاطفي:- والمراد به التزام الفرد باتجاه منظمته على مستوى المشاعر .

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					١- انا على استعداد لبذل قدر كبير من الجهد من اجل مساعدة هذه الكلية على النجاح .
					٢- اتحدث الى اصدقائي عن هذه الكلية كمنظمة مهمة من اجل العمل .
					٣- اقبل تقريباً أي نوع من المهام الوظيفية من اجل الحفاظ على استمرار العمل في هذه الكلية .
					٤- هذه الكلية تقدم لي إلهام من اجل التطور في ادائي الوظيفي .
					٥- انا سعيد للغاية لأنني اخترت هذه الكلية للعمل فيها .
					٦- انا حقاً يهمني مصير هذه الكلية .
					٧- بالنسبة لي هذه الكلية افضل من الكثير من الكليات المتاحة لي للعمل فيه .

... نشكر لكم صبركم وسعة صدركم في ملا الاستمارة...

الملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة القياس

ت	اللقب العلمي	اسم الاستاذ واللقب	الاختصاص	موقع العمل
١-	استاذ	د. صالح عبد الرضا رشيد	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال.
٢-	استاذ	د. علاء فرحان طالب	ادارة التسويق	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / ادارة الاعمال
٣-	استاذ	د. اكرم محسن الياسري	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / عميد كلية العلوم السياحية.
٤-	استاذ	د. مؤيد يوسف الساعدي	ادارة الموارد البشرية	جامعة الفرات الاوسط التقنية / الكلية التقنية / المسيب
٥-	استاذ	د. احسان دهش جلاب	الادارة الاستراتيجية	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال.
٦-	استاذ	فيصل علوان الطائي	نظم وادارة معلومات	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / ادارة الاعمال
٧-	استاذ	د. ليث علي يوسف الحكيم	نظرية منظمة	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
٨-	استاذ مساعد	د. احمد عبد الحسين الازيرجاوي	علم نفس	جامعة كربلاء / كلية التربية / رئيس قسم العلوم النفسية
٩-	استاذ مساعد	د. احمد كاظم بريس	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم العلوم المالية والمصرفية.
١٠-	استاذ مساعد	د. زينب مكي البناء	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية
١١-	استاذ مساعد	د. حسين حريجة الحسناوي	نظرية منظمة وسلوك تنظيمية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال.
١٢-	استاذ مساعد	د. محمود فهد عبد علي	انتاج وعمليات	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال.
١٣-	استاذ مساعد	د. جواد محسن راضي	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
١٤-	استاذ مساعد	د. فاضل راضي غباش	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال .
١٥-	استاذ مساعد	د. علي عبد الحسن عباس الحسن الفتلاوي	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم المالية والمصرفية.

ملاحظة : تم ترتيب اسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي.

الملحق (3)

تحديد حجم العينة اعتمادا على حجم المجتمع (هامش الخطأ 5%)

العينة (n)	المجتمع (N)	العينة (n)	المجتمع (N)	العينة (n)	المجتمع (N)
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	59	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	100000	285	1100	136	210

Source: Sekaran, Uma (2003). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons Inc., p. 294.

المحلق (4) تلخيص الدراسات التي اختبرت نموذج (Kerr & Jermier) لمعوضات القيادة.

الباحثين	طبيعة العينة	سلوكيات القائد التي تم اختبارها	مقاييس معوضات القيادة التي تم استخدامها	قيمة الموثوقية	تحليل العوامل ؟	تقنيات الاحددار المستخدمة	التأثيرات الرئيسية التي تم اختبارها ؟	التأثيرات التفاعلية التي تم اختبارها ؟	متغيرات المعيار / اهم النتائج
Kerr & Jermier (1978)	148 طالب جامعي	لم تستخدم	K & J	9 of 9 ≥ 0.70	لا	لم يتم تطبيقه	لم يتم تطبيقه	لم يتم تطبيقه
Kerr & Jermier (1978)	54 من ضباط شرطة الجامعة تحت رتبة نقيب	لم تستخدم	K & J	11 of 12 $\geq .70$ 1 of 12 ≤ 0.70	لا	لم يتم تطبيقه	لم يتم تطبيقه	لم يتم تطبيقه
Kerr & Jermier (1978)	113 من ضباط شرطة المدينة تحت رتبة رقيب	سلوكيات القائد الداعمة (Schrieshelm, 1978)	K & J	11 of 13 $\geq .70$ 2 of 13 $\leq .70$	لا	تحليل الانحدار المتعدد	نعم	لا	[الالتزام / دور الغموض] وكان توضيح الدور سلوك القائد الوحيد الذي كان له تأثير رئيسي على الالتزام ودور الغموض. وكان للمهام المرضية جوهريا وردود فعل الأداء أيضا آثار رئيسية على الالتزام التنظيمي؛ وإضفاء الصبغة التنظيمية على المنظمة، وروتين المهام، ومهام مرضية جوهريا أيضا آثار رئيسية على الغموض في الأدوار. لم يتم فحص العلاقة بين سلوكيات القائد وبدائله.

<p>Jemuer & Berkes (1979)</p>	<p>158 ضابط شرطة من قسم شرطة كبير في الغرب الاوسط .</p>	<p>سلوكيات القائد الداعمة (Schrieshelm, 1978) ، سلوكيات مشاركة القائد (Ford,) (1975) .</p>	<p>تم تصميمه بالاعتماد على نوع المهام و وجبات العمل</p>	<p>لم يتم تطبيقه</p>	<p>لم يتم تطبيقه</p>	<p>تحليل الانحدار المتعدد و تحليل المجاميع الفرعية</p>	<p>نعم</p>	<p>نعم</p>	<p>[الرضا / الالتزام]، وتوضيح الدور، وسلوك القائد الداعم، ومشاركة القائد كان لها جميعا آثار رئيسية على رضا الموظفين، وكان للمشاركين القياديين تأثير رئيسي على الالتزام ومع ذلك، كان للتغيرات المهمة تأثير مستقل أقوى، على كل من المتغيرات المعيار وتميل تقليبية المهام إلى وضع العلاقة بين سلوكيات القائد ومتغيرات النتائج في الاتجاه المتوقع، ولكن لم يكفل التكافل. كما اتجهت تحولات العمل ("الساعات") إلى التخفيف من فعالية القيادة. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن متغيرات المهمة ترتبط ارتباطا كبيرا ببعض السلوكيات القيادية.</p>
<p>Howell & Dorfman (1981)</p>	<p>220 ممن مستشفى مجتمعي متوسط الحجم في الجنوب الغربي.</p>	<p>سلوكيات القائد الداعمة (Schrieshelm, 1978)</p>	<p>K & J</p>	<p>$2 \text{ of } 7 \geq .70$ $2 \text{ of } 13 \leq .70$</p>	<p>لا</p>	<p>تحليل الانحدار المتدرج المعدل</p>	<p>نعم</p>	<p>نعم</p>	<p>الالتزام وكان للعديد من السلوكيات القيادية وبدائل القيادة تأثير رئيسي على الالتزام التنظيمي و الرضا العام. ومع ذلك، فإن أيا من التفاعلات التي تم فحصها بين السلوكيات القيادية وبدائل كان كبيرا وبالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من معوضات القيادة كانت مرتبطة بشكل كبير مع سلوكيات القائد .</p>
<p>Podsakoff, Todor, Grover.& Huber (1984)</p>	<p>1116 موظف في حكومات الولاية الغربية من مجموعة واسعة من الوظائف والوحدات .</p>	<p>سلوكيات المكافاة المحتملة العقاب المحتمل المكافاة والعقاب غير المحتمل (Podsakoff et al, 1984)</p>	<p>K & J</p>	<p>$11 \text{ of } 39 \geq .70$ $28 \text{ of } 39 \leq .70$</p>	<p>لا</p>	<p>تحليل الانحدار الوسيط</p>	<p>لا</p>	<p>نعم</p>	<p>[رضا / أداء "في الدور"] . ولم يعكس أي من معوضات القيادة العلاقات الإيجابية عموما بين سلوك المكافاة المحتملة وأداء المرؤوسين أو الرضا أو العلاقات السلبية عموما بين السلوك العقابي وهذه المتغيرات القياسية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من معوضات القيادة كانت مرتبطة بشكل كبير مع سلوكيات القائد .</p>

<p>[أداء] أشارت نتائج الانحدار الأولية إلى أن مناخ الأداء (PRC) كان له تأثير رئيسي وتفاعل مع سلوكيات القائد للتأثير على أداء الموظفين ومع ذلك، فإن سلوكيات القائد لم يكن لها تأثير رئيسي على هذا المتغير (PRC) (والذي لم يؤثر على سلوك القائد. ويشير تحليل المسارات إلى أنه على الرغم من أن ستة من معوضات القيادة المحتملة العشرة (أ) لم تكن لها آثار رئيسية أو تفاعلية على الأداء، فقد كان للآثار التعليمية أثر إيجابي، وكان لعدم التيقن التكنولوجي أثر سلبي على الأداء في المستشفيات (PRC) المنخفضة والمرتفعة (ب) عمل دور (PRC) بتأثير على اثنين من المتغيرات السياقية الأخرى (القوى الاجتماعية الجماعية وعدم استقرار التكنولوجيا) على الأداء و (ج) كان للقوى الاجتماعية الجماعية وعدم اليقين التكنولوجي آثار رئيسية، وتفاعل عدم الاستقرار التكنولوجي مع (PRC) وبالإضافة إلى ذلك، ارتبط العديد من معوضات القيادة مع سلوكيات القائد، في كل من المستويات المنخفضة والعالية (PRC).</p>	<p>نعم</p>	<p>نعم</p>	<p>تحليل الانحدار الوسيط وتحليل المسار</p>	<p>لم يتم تطبيقه</p>	<p>لم يتم تطبيقه</p>	<p>المقياس مأخوذ من مجموعة متنوعة من المصادر لتقييم المتغيرات البديلة المحتملة</p>	<p>سبعة أبعاد في ثلاثة أدوار قيادية رئيسية - دور صنع القرار - الأدوار الشخصية - دور المعلومات المقياس تم تكيفه بالاعتماد على (Kruse & Stogdill, 1973)</p>	<p>670 ممرضة من أربعة مستشفيات طبية وجراحة عامة في الغرب الأوسط.</p>	<p>Sheridan, Vredenburg & Abelson (1984)</p>
<p>(الرضا / التزام) للمهنيين. والمهام مرضية جوهريا واللامبالاة للمكافآت خفضت من التأثير الرئيسي للسلوك القيادي الداعم على التزام الموظف. اللامبالاة إلى المكافآت أضعفت التأثير الرئيسي لدعم القائد على رضا الموظفين. وإضفاء الطابع الرسمي التنظيمي إضعاف التأثير الرئيسي للتوصيف القائد لإجراءات على رضا الموظفين.</p>	<p>نعم</p>	<p>نعم</p>	<p>تحليل الانحدار المتعدد</p>	<p>لا</p>	<p>3 of 8 $\geq .70$ 1 of 8 $\leq .70$ 4 of 8 لم يتم التبليغ عنها</p>	<p>K & J</p>	<p>سلوكيات القائد الداعمة (Schrieshelm, 1978)</p>	<p>248 موظف من أبحاث المستشفيات والعقود.</p>	<p>Howell & Dorfman (1986)</p>

<p>وبالنسبة للعمال غير المهنيين، أدت الحاجة إلى الاستقلال إلى إضعاف التأثير الرئيسي لسلوك توضح دور القائد على التزام الموظفين؛ اللامبالاة إلى المكافآت أضعفت التأثير الرئيسي لدعم القائد على رضا الموظفين. وإضفاء الصبغة التنظيمية على التنظيم أضعف التأثير الرئيسي لسلوك توضح الأدوار على رضا الموظفين. وعلى الرغم من صعوبة تحديده، فإنه يبدو من خلال مناقشة نتائج الانحدار أن سلوك قائد واحد فقط كان له تأثير تفاضلي على واحد من المتغيرات القياسية في العينات الثانوية المهنية وغير المهنية، وكانت مواصفات الإجراءات علاقة سلبية مع الرضا بالنسبة للمهنيين، لكن هذين المتغيرين لم يكونوا مرتبطين بالمهنيين وغير المهنيين، وبالتالي فقد أدت المجموعات المهنية إلى التخفيف من تأثير سلوكيات القائد في واحدة من ثماني حالات محتملة، بالإضافة إلى أن العديد من السلوكيات ومعضلات القيادة القاندة كانت مرتبطة ببعضها البعض في كل عينات من المهنيين وغير المهنيين.</p>										
<p>اقترحت المقابلة وجود عدة بدائل محتملة للقيادة الرئيس تتضمن : قدرة وخبرة المعلم ، التغذية العكسية للمهام ، مهام العمل المرضية جوهريا ، التنظيم الرسمي ، تنشيط طبيعة الدعم الاستشاري ، انخفاض قوة منصب القائد (بمعنى اخر المكافاة خارج سيطرة القائد) ، مجموعة عمل متماسكة و المسافة المكانية بين الرئيس والمعلم .</p>	<p>لم يتم تطبيقه</p>	<p>لم يتم تطبيقه</p>	<p>لم يتم تطبيقه</p>	<p>لم يتم تطبيقه</p>	<p>لم يتم تطبيقه</p>	<p>لم يتم استخدامه مقياس</p>	<p>ركزت المقابلة بالمقام الاول على بدائل سلوكيات القائد الادائية والداعمة لدى المعلمين .</p>	<p>اجريت مقابلة معمقة مع 15 معلماً من اربع مدارس ابتدائية في كاليفورنيا و أريغون .</p>	<p>Pitner(1986)</p>	

<p>الرضا / الاداء في الدور ، بصورة عامة عكست نتائج معوضات القيادة بعدم وجود علاقات بين سلوك المكافاة المحتملة و اداء او رضا المرؤسين ، العلاقة السلبية بين سلوك العقاب غير المحتمل ومتغيرات المعيار ، اما في عينات ماكدروا المشتركة الامريكية و المكسيكية العديد من معوضات القيادة ارتبطت مع العديد من سلوكيات القائد في جميع تلك العينات.</p>	<p>نعم</p>	<p>لا</p>	<p>تحليل الانحدار الوسيط</p>	<p>لا</p>	<p>8 of 19 \geq.70 11 of 19 \leq.70</p>	<p>K & J</p>	<p>سلوكيات المكافاة المحتملة العقاب المحتمل المكافاة والعقاب غير المحتمل (Podsakoff et al, 1984)</p>	<p>4 عينات : - 111 من فنيي الصيدليات في الولايات المتحدة . - 246 موظف من قسم الصحة العقلية . - 41 موظف مكسيكي من ماكيلادورا - 40 موظف امريكي من ماكيلادورا</p>	<p>Podsakoff. Dorfman, Howell, & Todor (1986)</p>
<p>الرضا (داخل الدور) بصورة عامة عكست جميع النتائج الايجابية بين سلوك المكافاة المحتملة و رضا واداء المرؤسين ، او بصورة عامة العلاقات السلبية بين سلوكيات العقاب غير المحتمل ومتغيرات المعيار ، بالإضافة الى ذلك العديد من معوضات القيادة ارتبطت مع سلوكيات القائد المستخدمة في هذه الدراسة.</p>	<p>نعم</p>	<p>لا</p>	<p>تحليل الانحدار الوسيط</p>	<p>لا</p>	<p>3 of 10 \geq.70 7 of 10 \leq.70</p>	<p>K & J</p>	<p>سلوكيات المكافاة المحتملة العقاب المحتمل المكافاة والعقاب غير المحتمل (Podsakoff et al, 1984)</p>	<p>196 عامل في وزارة الاتصالات التايوانية .</p>	<p>Farh. Pcdsakoff. & Cheng (1987)</p>

الالتزام ، دور الغموض والصراع ، بالرغم من ان سلوكيات القائد لم تكن لها تأثير معنوي على الالتزام او دور الغموض في كل حالة من حالات متغيرات المعيار ، 4 من بدائل القيادة كان لها التأثير ، بالإضافة الى ذلك كل من سلوكيات القائد و 2 من بدائل القيادة كان لها تأثير معنوي على دور الصراع.	لا	لا	تحليل الانحدار المتعدد المتدرج	لا	لم يتم التبليغ عنها	K & J	اعتبارات بدء الهيكل (Fleishman & Peters, 1962)	115 معلم من 4 اقسام موزعة على 6 مدارس ثانوية عامة	Freeston (1987)
الالتزام ، سلوك القائد الداعم كان لديه تأثير قوي على الالتزام ، بالإضافة الى ذلك كان كل من انعدام المرونة والمسافة المكانية ارتبطت بشكل سلبي مع الالتزام ، على اية حال ، 10 فقط من التفاعلات بين سلوكيات القائد ومعوضات القيادة المحتملة للقيادة وجدت بينهم معنوية ، العلاقات بين سلوكيات القائد ومعوضات القيادة لم يتم التبليغ عنها .	نعم	نعم	تحليل الانحدار الوسيط	لا	4 of 10 \geq .70 3 of 10 \leq .70	K & J النسخة المعدلة من 7 ابعاد	سلوكيات القائد الادائية والداعمة ، مقياس (Yukl's, 1981) المعدل من قبل (pitner)	450 معلم من 147 مدرسة تقع في شمال ويستون (تم التحليل على مستوى المدرسة)	Pitner & Charters (1988)
(الرضا) كالتسا بدء الهيكل و الاعتبار كانت لديه تأثيرات موجبة على رضا العاملين بالإضافة الى ذلك العديد من متغيرات معوضات القيادة كان لديه تأثير رئيسي على رضا العاملين ، 3 من 15 وسيط من بدء الهيكل والرضا ارتبطت بشكل معنوي ، 2 من 6 متغيرات وسيطة بين الاعتبار والرضا ارتبطت بشكل معنوي ، العلاقات بين سلوكيات القائد و معوضات القيادة لم يتم الإبلاغ عنها	نعم	نعم	تحليل الانحدار الهرمي	لا	6 of 10 \geq .70 7 of 10 \leq .70	K & J المعدل من اجل سياق الفقرات المناسب	بدء الهيكل والاعتبارات	588 عميل من شركتين تامين متعددة الخطوط	Chdders. Dubmaky. & Skinner (1990)

<p>[الرضا / الالتزام / دور الغموض والصراع / دور الداخلي والإضافي ، وقد ساهم العديد من السلوكيات القيادية وبدائل القيادة في التباين في المواقف الثانوية، وتصورات الأدوار، و "الأداء الإضافي"، على الرغم من أن معوضات القيادة كانت تمثل بشكل عام المزيد من التباين في مواقف الموظفين ودور الغموض، فقد شكلت سلوكيات القائد المزيد من التباين في أداء الموظف "في الدور"، وترتبط العديد من معوضات القيادة ارتباطا كبيرا مع سلوكيات القائد. وكان ما يقرب 6% من التأثيرات المحتملة. ومع ذلك، فإن 2.6% فقط من التفاعلات تم اختبارها تصرفت بطريقة تتفق مع تلك التي حددها Howell, Dorfman, & Kerr (1986).</p>	نعم	نعم	تحليل الانحدار الوسيط	نعم	11 of 13 \geq .70 2 of 13 \leq .70	K & J المنقح الى 74 فقرة	سلوكيات القائد الداعمة (Schrieshelm, 1978) سلوكيات المكافاة المحتملة العقاب المحتمل المكافاة والعقاب غير المحتمل (Podsakoff et al, 1984)	612 من العاملين في الجامعة ، التامين و نقل الغاز.	Podsakoff, Nlehoff. MacKenzie . & williams (1993)
<p>[الرضا / الالتزام / دور الغموض والصراع / "في الدور" و "دور إضافي"]. وقد ساهم العديد من السلوكيات القيادية وبدائل القيادة في التباين في المواقف الثانوية، وتصورات الأدوار، ودور " في الدور" و "الدور الإضافي". على الرغم من أن معوضات القيادة شكلت عموما المزيد من التباين في مواقف الموظفين وتصورات الأدوار، فإن سلوكيات القائد شكلت المزيد من التباين في أداء الموظفين وبعض جوانب السلوك "خارج الدور"، وكان العديد من معوضات القيادة مرتبطا بشكل كبير مع سلوكيات القائد، 7% من التأثيرات المعتدلة المحتملة كانت كبيرة، ومع ذلك، 1.4% فقط من التفاعلات التي تم اختبارها تصرفت بطريقة تتفق مع التي</p>	نعم	نعم	تحليل الانحدار الوسيط	نعم	10 of 13 \geq .70 3 of 13 \leq .70	K & J المنقح الى 41 فقرة .	سلوكيات القائد الداعمة (Schrieshelm, 1978) سلوكيات المكافاة المحتملة العقاب المحتمل المكافاة والعقاب غير المحتمل (Podsakoff et al, 1984)	411 من المهنيين ، الاداريين و العاملين اصحاب اللياقة البيضاء عبر منظمات مختلفة .	Podsakoff,. MacKenzie. & Fetter (1993)

Howell, Dorfman, & Kerr) حددها (,1986									
[الرضا / الالتزام / دور الغموض والصراع / " في الدور " و "الدور الإضافي"]، أظهرت النتائج ما يلي: (أ) الجمع بين السلوكيات القيادية وبدائل القيادة شكلت كميات كبيرة من التباين في مواقف المرؤوس ، وتصورات الدور، والأداء؛ (ب) باستثناء الأداء الثانوي، شكلت بدائل القيادة المزيد من التباين في المتغيرات المعيار للمرؤوسين من سلوكيات القائد؛ و (ج) على الرغم من أن آثار الاختلاف داخل المجموعة في سلوكيات القيادة وبدائل القيادة كانت أقوى بكثير من التباين بين المجموعات على مواقف المرؤوسين وتصورات الأدوار، سواء داخل المجموعة أو بين المجموعات المختلفة في سلوكيات القيادة والقيادة كان للبدائل آثار مهمة على أداء المرؤوسين "في الدور" و "الدور الإضافي".	نعم	نعم	تحليل الانحدار المتعدد	لا	13 of 13 ≥.70	K & J المخفض الى 41 فقرة .	سلوكيات القائد الداعمة (Schrieshelm, 1978) سلوكيات المكافاة المحتملة العقاب المحتمل المكافاة والعقاب غير المحتمل (Podsakoff et al, 1984)	1235 عامل من 265 فريق عمل من نطاق واسع من الصناعات .	Podsakoff & MacKenzie (1995)

<p>[الرضا / الالتزام / الثقة في القائد / دور الدور / الصراع الدور / "في الدور" و "دور إضافي".] وقد ساهم العديد من السلوكيات القيادية وبدائل القيادة في التباين في مواقف المرؤوسين ، وتصورات الأدوار "الدور الإضافي" شكلت متغيرات معوضات القيادة عموما مزيدا من التباين في مواقف الموظفين، وتصورات الدور، أكثر من سلوكيات القائد. وترتبط العديد من معوضات القيادة ارتباطا كبيرا مع سلوكيات القائد. وكان ما يقرب من 8% من الآثار المتوسطة المحتملة كبيرة. ومع ذلك، فقط حوالي 2% من التفاعلات التي تم اختبارها تصرف بطريقتة تتفق مع تلك التي حددها (Howell, ,1986). (Dorfman, & Kerr ,1986</p>	نعم	نعم	تحليل الانحدار الوسيط	لا	12 of 13 ≥.70	K & J المخفض الى 41 فقرة .	<p>سلوكيات القائد التحويلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - صياغة الرؤية . - تقديم نموذج مناسب . - تشجيع تقبل اهداف المجموعة. - توقعات الاداء العالي - الدعم الفردي . - التحفيز الفكري <p>(Podsakoff et al, 1990)</p>	<p>1539 موظف من صناعات مختلفة ومستويات وبيئات عمل متنوعة .</p>	<p>Podsakoff. MacKenzie & Bommer (1996)</p>
--	-----	-----	-----------------------	----	---------------	----------------------------------	---	--	--

Sources : Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). **Kerr and Jermier's substitutes for leadership model: Background, empirical assessment, and suggestions for future research.** The Leadership Quarterly , Vol .8 , No .2 .

الملحق (5) الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية من أجل تحليل الجانب التطبيقي واستخدام فيها برامج مثل البرنامج الاحصائي (Spss v.21) ، برنامج (Microsoft Excel) وكالاتي :-

١- النسب المئوية = (الجزء / الكل) * ١٠٠ .

٢- الوسط الحسابي الموزون . $W\bar{x} = \frac{Fi \times Wi}{\sum fi}$

٣- الانحراف المعياري . $S = \sqrt{\frac{\sum fi (xi - \bar{x})^2}{f1-1}}$

٤- اختبار فرضيات الارتباط :

أ- معامل الارتباط البسيط (Pearson's correlation) .

٥- اختبار فرضيات التأثير المباشر :-

أ- معامل التفسير (التحديد) $R^2 = r^2$

ب- معامل الانحدار البسيط .

ت- معامل الانحدار المتعدد .

٦- فرضيات التأثير غير المباشر (التفاعلي) :

استخدم الباحث طريقة الانحدار المتدرج

٧- اختبار أداة الدراسة :-

أ- اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي بهدف تلخيص وتقليل عدد المتغيرات .

ب- اختبار الفا كرونباخ (cronbachs α) لقياس ثبات آداة الدراسة .

$$r_{tt} = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[1 - \frac{\sum Si^2}{st^2} \right]$$

Abstract

The main objective of the present study is test the interactive role of Substitutes For Leadership in enhancing the influence of Leadership Empowerment Behavior (independent variable) on the attractiveness of the organizational ideology (variable dependent) at the sample of faculty members in the private colleges in the holy governorate of Karbala, It was determined by a number of questions, including the availability of interactive relations between the variables of the field study, and was based on descriptive analytical approach in the collection and presentation of study information and analysis, and used the questionnaire as a key tool in collecting information for a sample of teaching (212) lechers according to a different scientific degree.

A number of statistical methods were used, such as weighted mean and standard deviation, exploratory analysis of constructional validity, Coefficient of correlation (Pearson), linear regression and Hierarchical Regression Analysis to test the interaction between variables, All these statistical methods were based on the statistical program (Spss v.21).

The study found a number of conclusions that the interest of the colleges under study in the existence of Substitutes For Leadership would enhance the influence of the Leadership Empowerment Behavior in the attractiveness of organizational ideology., The existence of Substitutes For Leadership along with Leadership Empowerment Behavior would improve the dimensions of the attractiveness of organizational ideology , Based on the findings of the study the study presented a number of recommendations, the most important of which is that the subject of the Leadership Empowerment Behavior and philosophy should be of high interest by the senior leaders of the private colleges , As well as the activation and creation of Substitutes For Leadership in the academic environment because of their important impact in enhancing the lechers loyalty and commitment.

Key word : Leadership Empowerment Behavior , Substitutes For Leadership, the attractiveness of organizational ideology .

Karbala University
College of Administration and Economics
Department of Business Administration



**The role of Substitutes for Leadership in the relationship between
Leadership Empowerment Behavior and Attractiveness of
Organizational Ideology**

*Analytical study of the views of a sample of faculty members in the private
colleges in the holy province of Karbala*

A thesis Submitted to

*the council of the college Administration and Economics, Karbala University in partial
fulfillment of the requirements for the degree of doctorate (Ph.D.) In Business
Administration*

By

Dheyaa Falih Bannay

Supervisor

Prof. Dr. Meithak Hatef Alfatlawy

2018AD

1440 AH