



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

تقييم الأنماط القيادية باستخدام النموذج
متعدد الأبعاد وأثرها علي الالتزامات الوظيفية للمرووسين
(دراسة ميدانية علي العاملين بمصلحة خبراء وزارة العدل)

An Evaluation of Leadership Styles, through the Multi-Dimension Model, and their Influence on Employee Obligations

(A Field Study of the Ministry of Justice Experts Department's Employees)

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
من إعداد الباحث
محمد محمد رضا حسن سالم الجزار

إشراف
الأستاذ الدكتور/ علي محمد عبد الوهاب
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة عين شمس

الدكتور/ عمرو محمد أحمد عواد
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة عين شمس

2005

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير
الحمد لله رب العالمين الذى وفقنا لإتمام هذه الرسالة

يتقدم الباحث بالشكر و التقدير للأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس ، لتكرمه بالموافقة على الإشراف على هذه الرسالة و لما قدمه من نصح و توجيه للباحث مما كان له الأثر الكبير على إتمام هذا البحث.

و يتقدم الباحث أيضاً بالشكر و التقدير للدكتور/ عمرو محمد أحمد عواد مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس، لما بذله من وقت و جهد كبير مع الباحث كمشرف مشارك فى هذه الرسالة .

كما يتقدم الباحث بالشكر و التقدير للأستاذ الدكتور/ أحمد فهمى جلال أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة القاهرة ، لتكرمه بالموافقة على الاشتراك فى لجنة المناقشة و الحكم على الرسالة.

كما يتقدم الباحث بالشكر و التقدير للأستاذ الدكتور/ على محمود المبيض أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة – جامعة عين شمس، لتكرمه بالموافقة على الاشتراك فى لجنة المناقشة و الحكم على الرسالة.

كما أتقدم بالشكر للسادة الذين تعاونوا معى فى هذا البحث وهم:
السيدة / بثينة حسن محمد عبد الباقي رئيس الإدارة المركزية للشئون الإدارية و المالية بمصلحة خبراء وزارة العدل لما قدمته من مساعدة و تشجيع للباحث لتمكينه من إتمام هذه الرسالة.

السيد/ مفيد مجلع اقلاديوس مدير عام بإدارة البحوث الفنية بمصلحة خبراء وزارة العدل لتسهيل عمل الباحث فى عملية توزيع و جمع استمارات الاستقصاء.

و أخيراً أتقدم بشكرى لكل من ساعد على إتمام هذه الرسالة.



جامعة عين شمس

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير

اسم الباحث: محمد محمد رضا حسن سالم الجزار

عنوان الرسالة: تقييم الأنماط القيادية باستخدام النموذج متعدد الأبعاد وأثرها على

الالتزامات الوظيفية للمرؤوسين

(دراسة ميدانية علي العاملين بمصلحة خبراء وزارة العدل)

اسم الدرجة: ماجستير في إدارة الأعمال

لجنة الإشراف و المناقشة:

1- الأستاذ الدكتور/ علي محمد عبد الوهاب مشرفاً و رئيساً.

أستاذ إدارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة عين شمس

2- الأستاذ الدكتور/ أحمد فهمي جلال عضواً.

أستاذ إدارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة القاهرة

3- الأستاذ الدكتور/ علي محمود المبيض عضواً.

أستاذ إدارة الأعمال المساعد- كلية التجارة- جامعة عين شمس

4- الدكتور/ عمرو محمد أحمد عواد مشرفاً مشاركاً.

مدرس إدارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة عين شمس

تاريخ البحث: / / 2005

الدراسات العليا:

ختم الإجازة:

أجيزت الرسالة بتاريخ

/ / 2005

موافقة مجلس الجامعة

/ / 2005

موافقة مجلس الكلية

/ / 2005

مستخلص الرسالة

محمد محمد رضا حسن سالم الجزار : " تقييم الأنماط القيادية باستخدام النموذج متعدد الأبعاد وأثرها علي الالتزامات الوظيفية للمرؤوسين، دراسة ميدانية علي العاملين بمصلحة خبراء وزارة العدل".

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2005.

تبحث الدراسة تقييم الأنماط القيادية المختلفة باستخدام النموذج متعدد الأبعاد الذى يتضمن تسعة أنماط قيادية مختلفة (النمط المثالى، النمط الناصح، النمط النجم، النمط المبدع، النمط الحكيم، النمط الشريك، النمط المستقبلى، النمط المحامى، النمط الدبلوماسى) وأثر تلك الأنماط على الالتزامات الوظيفية الستة للمرؤوسين (الأداء الوظيفى، سلوكيات الدور الإضافى، المرونة، أخلاقيات العمل، الإخلاص، التطوير الذاتى) وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين بمصلحة خبراء وزارة العدل داخل جمهورية مصر العربية كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل استمارات الإستقصاء المستخدمة فى البحث تمثلت فى:

الإحصائيات الوصفية، التحليل العاىلى، تحليل الارتباط، تحليل الانحدار متوالى

الخطوات.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، النموذج متعدد الأبعاد، الالتزامات الوظيفية.

Abstract

Mohamed Mohamed Reda Hassan Salem Elgazar:" An Evaluation of Leadership Styles, through the Multi-Dimension Model, and their Influence on Employee Obligations, a Field study of the Ministry of Justice Experts department's employees".

A Master's thesis Submitted to Obtain a Master's Degree in Business Administration, Ain Shams University, faculty of Commerce, Business Administration department,2005.

The study researches an Evaluation of Leadership Styles, through the Multi-Dimension Model that contains nine different leadership styles(The Idealist, The Mentor, The Star, The Innovator, The Sage, The Partner, The Futurist, The Advocate, The Diplomat) and their influence on the six employee obligations(Job performance, Extra role behaviors, Flexibility, Ethics, Loyalty, Employability).

The study has been carried out on a sample that represents the Ministry of Justice Experts Department's Employees in the Arabic Republic of Egypt. A number of statistical methods have been utilized to analyze research questionnaires ,these methods are:

Descriptive methods, Factor analysis, Correlation, Stepwise Regression.

Key words: Leadership styles, Multi-Dimension Model, Employee obligations.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول: إطار البحث
1	المقدمة
4	أولاً : مشكلة البحث
4	ثانياً : أهداف البحث
4	ثالثاً : أهمية البحث
5	رابعاً : فروض البحث
5	خامساً : منهج البحث
8	سادساً : حدود الدراسة
	الفصل الثاني: النموذج متعدد الأبعاد للقيادة
13	أولاً: خلفية نظرية عن المداخل الرئيسية لدراسات القيادة
19	ثانياً : تعريف النموذج متعدد الأبعاد للقيادة
21	ثالثاً: الأنماط القيادية التسعة المختلفة وخصائصها
32	رابعاً : مفهوم المراكز الرئيسية للنموذج متعدد الأبعاد
37	خامساً : مفهوم أجنحة النموذج المتعدد الأبعاد
38	سادساً : التكامل وعدم التكامل داخل النموذج متعدد الأبعاد
42	سابعاً: الخلاصة
	الفصل الثالث: الالتزامات الوظيفية للمرؤوسين
47	أولاً : تعريف الالتزامات الوظيفية للمرؤوسين
50	ثانياً : تعريف وتمييز مفهوم العقد النفسى
57	ثالثاً: العلاقة بين مفاهيم الالتزامات الوظيفية والتبادل بين القائد والمرؤوس و مدركات الدعم التنظيمى
58	رابعاً: الخلاصة
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
64	أولاً : توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية
65	ثانياً : الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة
67	ثالثاً : التحليل العاملى لمقياس القيادة الإدارية
75	رابعاً : تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة
76	

الصفحة	الموضوع
90	خامسا : نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير أنماط القيادة في المتغيرات التابعة
94	سادسا : نتائج البحث
	سابعا : توصيات البحث
98	قائمة المراجع
99	قائمة المراجع العربية
	قائمة المراجع الأجنبية
106	الملاحق
108	الموافقات الرسمية على جمع البيانات
	قائمة الإستقصاء
118	الملخصات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
13	- جدول رقم (1): المداخل الرئيسية لدراسات القيادة الإدارية
18	- جدول رقم (2): الأبعاد الأساسية لنمطى القيادة التبادلية و التحويلية
64	- جدول رقم (3): توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية
65	- جدول رقم (4): الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة
67	- جدول رقم (5): التحليل العاملى لمقياس القيادة الإدارية
73	- جدول رقم (6): العوامل الناتجة عن التحليل العاملى
75	- جدول رقم (7): مصفوفة الارتباط
76	- جدول رقم (8): أنماط القيادة المؤثرة معنوياً في الأداء الوظيفي
77	- جدول رقم (9): أنماط القيادة غير المؤثرة معنوياً في الأداء الوظيفي
79	- جدول رقم (10): أنماط القيادة المؤثرة معنوياً في سلوكيات الدور الإضافي
80	- جدول رقم (11): أنماط القيادة غير المؤثرة معنوياً في سلوكيات الدور الإضافي
81	- جدول رقم (12): أنماط القيادة المؤثرة معنوياً في المرونة
82	- جدول رقم (13): أنماط القيادة غير المؤثرة معنوياً في المرونة
83	- جدول رقم (14): أنماط القيادة المؤثرة معنوياً في أخلاقيات العمل
84	- جدول رقم (15): أنماط القيادة غير المؤثرة معنوياً في أخلاقيات العمل
85	- جدول رقم (16): أنماط القيادة المؤثرة معنوياً في الإخلاص
86	- جدول رقم (17): أنماط القيادة غير المؤثرة معنوياً في الإخلاص
88	- جدول رقم (18): أنماط القيادة المؤثرة معنوياً في التطوير الذاتى
88	- جدول رقم (19): أنماط القيادة غير المؤثرة معنوياً في التطوير الذاتى

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
15	شكل رقم (1): مصفوفة الأنماط الأساسية والأكثر فعالية والأقل فعالية
20	شكل رقم (2): أنماط النموذج المتعدد الأبعاد موضحاً بها الاهتمامات المختلفة لكل نمط
33	شكل رقم (3): المراكز الرئيسية للنموذج متعدد الأبعاد
34	شكل رقم (4): الانفعالات والأحاسيس المسيطرة على المراكز الثلاثة
38	شكل رقم (5): اتجاه عدم التكامل
39	شكل رقم (6): اتجاه التكامل
57	شكل رقم (7): العلاقة بين مفاهيم الالتزامات الوظيفية والتبادل بين القائد والمروّس و مدركات الدعم التنظيمي

الفصل الأول

إطار البحث

بسم الله الرحمن الرحيم

تواجه المنظمات المعاصرة تصاعد حدة المتغيرات البيئية وأصبح لازماً عليها أن تواجه التحديات التي تفرضها الظروف البيئية بشكل علمي منظم ومن أولى هذه المهام تكوين القيادة الإدارية المعاصرة القادرة علي استيعاب التحديات البيئية والتعامل معها بشكل واقعي ويري (عبد الوهاب ، 2000) أن القائد الإداري يؤدي وظيفة هامة تتلخص في توجيه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلي هدف محدد ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفته ويتضمن ذلك تحفيز العاملين وبحث مطالبهم والعمل علي إشباع حاجاتهم ودراسة مشكلاتهم والعمل علي علاجها والاستماع إلى مقترحاتهم ومناقشتها معهم وتطبيق المفيد منها ويعرف (الزياى، 1999) القيادة علي أنها " قدرة التأثير علي المرؤوسين وتشجيعهم للتعاون معا لتحقيق الأهداف المحددة " .

وترجع (حافظ وآخرون، 2000) أن السبب في تزايد الاهتمام بمفهوم القيادة من قبل الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع إلى أن القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في حياة المنظمة ونجاحها ، فالقائد هو المسئول عن نجاحها وبالتالي ازدهارها أو فشلها وبالتالي زوالها وانهيارها، وترجع أحمد (1995) أهمية المدير إلى أنه المسئول الأول عن استخدام موارد مؤسسته البشرية والمالية والمادية الاستخدام الأمثل لتحقيق أكبر قدر من العائد بأقل قدر من التكلفة وذلك بالتنسيق بين إستراتيجيات المشروع المختلفة التسويقية والتمويلية والإنتاجية والخاصة بالأفراد وتلخص دوره في اختيار أفضل البدائل ثم الإنجاز بطريقة صحيحة، وكل ذلك يؤكد حقيقة واحدة هي ضخامة الدور الذى ينتظر القائد الإدارى.

وبرغم العديد من الدراسات التي تناولت القائد والأنماط القيادية المختلفة إلا أن هذا البحث يتناول الموضوع من منظور حديث خاصة علي الكتابات العربية وهو تقسيم الأنماط القيادية إلي تسعة أنماط مختلفة باستخدام النموذج متعدد الأبعاد The Multi-Dimension Model أو كما يطلق عليه باللغة اليونانية Enneagram حيث Ennea تعنى باليونانية رقم تسعة و gram تعنى شكل أو رسم وهو في الأصل نموذج يستخدم لقياس الأنواع المختلفة للشخصية الإنسانية مقسمة إلي تسعة أنواع ويذكر (Baron & Wagele 1996) أن منشأ هذا النموذج يرجع إلي الشرق الأوسط ثم أعاد الروسي Gurdjieff استخدام هذا النموذج في أوروبا في العشرينات من القرن الماضي لقياس الأنماط الشخصية المختلفة ثم جاء من بعده Oscar Ichazo وكان من أبرز تلاميذه Claudio Narango وفي أواخر التسعينيات من القرن العشرين كان قد وصل مفهوم هذا النموذج إلى الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق تلاميذ Narango (e.g. Condon; Palmer; Riso).

ومع نهاية التسعينيات من القرن الماضي وأوائل هذا القرن توالى بعض الدراسات والكتابات التي تتناول هذا النموذج وكيفية تطويره والاستفادة منه مثل كتابات

(e.g., Bast, 2003; Daniels & Price, 2000; Palmer & Brown,

1998; Palmer & Daniels, 1996; Riso & Hudson, 1996)

فعلى سبيل المثال (Bast 2003) التي استخدمت النموذج متعدد الأبعاد في تقسيم الأنماط القيادية إلي تسعة أنماط مختلفة، و يقوم هذا البحث علي التعرف على الأنماط القيادية المختلفة باستخدام النموذج متعدد الأبعاد على عينة من العاملين بمصلحة خبراء وزارة العدل ومعرفة أثرها على الالتزامات الوظيفية للمرؤوسين وقد تم تحديد ستة التزامات وظيفية رئيسية استخدمها (Devos, Buyens, & Schalk, 2001) وهذه الالتزامات الوظيفية المختارة قائمة علي أبحاث سابقة (e.g., Freese & Schalk, 1999; Rousseau, 1998).

وهذه الالتزامات الوظيفية للمرووسين التي تم استخدامها هي:

- 1- **الأداء الوظيفي** : أي القيام بالعمل جيداً سواء من حيث كمية العمل أو جودة الأداء .
- 2- **سلوكيات الدور الإضافي** : أي أداء بعض المهام الإضافية البعيدة عن الوصف الوظيفي الرسمي للعامل مثل المساعدة والتعاون مع الزملاء ومشاركتهم المعلومات.
- 3- **المرونة** : وهى المرونة في أداء المهام المختلفة وفى ساعات العمل الإضافية سواء في مكان العمل أو المنزل والعمل خلال الأجازات.
- 4- **أخلاقيات العمل**: وهى المحافظة على صورة المنظمة تجاه المنظمات الأخرى وتجاه الآخرين والمحافظة على أسرار العمل واستخدام ممتلكات المنظمة الاستخدام الأمثل واستخدام العامل الموارد المتاحة له بضمير مع إتباع سياسات المنظمة.
- 5- **الإخلاص** : ويقصد به الإخلاص نحو المنظمة وهى البقاء فى نفس المنظمة لمدة معينة وعدم السعى حثيثاً إلى إيجاد وظيفة أخرى في مكان آخر.
- 6- **التطوير الذاتى** : ويقصد بالتطوير الذاتى رغبة المرووس فى رفع مهاراته وقدرته علي المنافسة من خلال إقباله على المشاركة في الدورات التدريبية والمحاولة المستمرة للاستزادة من المعلومات وزيادة المعرفة.

أولاً : مشكلة البحث

يتم استخدام صيغة التساؤلات فى توضيح مشكلة البحث و ذلك على النحو التالى:

1- ماهو النمط أو الأنماط القيادية السائدة داخل مصلحة الخبراء التابعة لوزارة العدل

باستخدام النموذج متعدد الأبعاد؟

2- هل هناك اختلافات جوهرية بين هذه الأنماط من حيث درجة التأثير فى الالتزامات

الوظيفية الستة للمرؤوسين؟

ثانياً : أهداف البحث

1- استخدام النموذج متعدد الأبعاد في تحديد الأنماط القيادية المختلفة كمفهوم حديث

لقياس الأنماط القيادية المختلفة.

2- معرفة مدى توافر فروق جوهرية بين كل نمط قيادي وآخر من خلال مدى تأثيره على

الالتزامات الوظيفية للمرؤوسين.

3- التوصل إلى مدى إمكانية تطبيق مفهوم النموذج متعدد الأبعاد داخل القطاع الحكومى

في جمهورية مصر العربية فى مصلحة خبراء وزارة العدل.

ثالثاً : أهمية البحث

إن الكتابات التى تناولت استخدام النموذج متعدد الأبعاد فى الإدارة هى كتابات

ودراسات أجنبية نظرا لحدثة استخدام هذا النموذج فى الإدارة عالميا مما يعطى للبحث أهمية

خاصة كدراسة باللغة العربية قائمة على النموذج متعدد الأبعاد.