



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

تقييم الأنماط القيادية باستخدام النموذج

متعدد الأبعاد وأثرها على الالتزامات الوظيفية للمرؤوسين

(دراسة ميدانية على 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/على 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

يقدم الباحث بالشكر و التقدير للأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس ، لتكريمه 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 في هذه الرسالة .

كما يتقدم الباحث بالشكر و التقدير للأستاذ الدكتور / أحمد فهمي جلال أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة القاهرة ، لتكريمه بالموافقة على الاشتراك في لجنة المناقشة و الحكم على الرسالة.

كما يتقدم الباحث بالشكر و التقدير للأستاذ الدكتور / على محمود المبيضن أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة - جامعة عين شمس، لتكريمه بالموافقة على الاشتراك في 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 للشؤون الإدارية و المالية بمصلحة خبراء العدل لما قدمته من مساعدة و تشجيع للباحث لتمكينه من إتمام هذه الرسالة.

السيد / مفيد ملجم اقلاديوس مدير عام بإدارة البحوث الفنية بمصلحة خبراء العدل لتسهيل عمل الباحث في عملية توزيع و جمع استمرارات 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 على العاملين بمصلحة خبراء ووزارة العدل)

اسم الدرجة: ماجستير في إدارة الأعمال
لجنة الإشراف و المناقشة:

1- الاستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب مشرفاً و رئيساً.

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

2- الاستاذ الدكتور / أحمد فهمي جلال عضواً.

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة القاهرة

3- الاستاذ الدكتور / على 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 / 1 /

الدراسات العليا:

ختم الإجازة:

أجازت 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 على الالتزامات الوظيفية للمرؤوسين، دراسة ميدانية علي العاملين بمصلحة خبراء العدل".

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

تحت دراسة تقييم الأنماط القيادية المختلفة باستخدام النموذج متعدد الأبعاد الذي يتضمن تسعة أنماط قيادية مختلفة (النمط المثالي، النمط الناصل، النمط النجم، النمط المبدع، النمط الحكيم، النمط الشريك، النمط المستقبلي، النمط المحامي، النمط الدبلوماسي) وأثر تلك الأنماط على الالتزامات الوظيفية لستة المرؤوسين(الأداء الوظيفي، سلوكيات الدور الإضافي، المرونة، أخلاقيات العمل، الإخلاص، التطوير الذاتي) وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين بمصلحة خبراء العدل داخل جمهورية مصر العربية كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل استمرارات الاستقصاء المستخدمة في البحث تمثلت في:

الإحصائيات الوصفية، التحليل العائلي، تحليل الارتباط، تحليل الانحدار متواali 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: اطار 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 النفسي
57	ثالثاً: العلاقة بين مفاهيم الالتزامات الوظيفية والتبادل بين القائد والمرؤوس و مدركات الدعم التنظيمي
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 لمقاييس القيادة الإدارية
75	رابعاً : تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة
76	

الصفحة	الموضوع
90	خامساً : نتائج تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتأثير أنماط القيادة في المتغيرات التابعة
94	سادساً : نتائج البحث
	سابعاً : 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 لنطقي القيادة التبادلية و التحويلية
64	- جدول رقم (3): توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية
65	- جدول رقم (4): الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة
67	- جدول رقم (5): التحليل العاملى لمقاييس 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 الذاتي
88	- جدول رقم (19): أنماط القيادة غير المؤثرة معنوياً في التطوير الذاتي

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 والأحساسسيطرة 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 والمرؤوس و مدركات الدعم التنظيمي

الفصل الأول

إطار البحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تواجه المنظمات المعاصرة تصاعد حدة المتغيرات البيئية وأصبح لزاماً عليها أن تواجه التحديات التي تفرضها الظروف البيئية بشكل علمي منظم ومن أولى هذه المهام تكوين القيادة الإدارية المعاصرة القادرة على استيعاب التحديات البيئية والتعامل معها بشكل واقعي ويرى (عبد الوهاب ، 2000) أن القائد الإداري يؤدي وظيفة هامة تتلخص في توجيهه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد ويشغل الجانب الإنساني جزءاً كبيراً من وظيفته ويتضمن ذلك تحفيز العاملين وبحث مطالبهم والعمل على إشباع حاجاتهم ودراسة مشكلاتهم والعمل على علاجها والاستماع إلى مقرراتهم ومناقشتها معهم وتطبيق المفيد منها ويعرف (الزيادى، 1999) القيادة على أنها " قدرة التأثير على المرؤوسيين وتشجيعهم للتعاون معًا 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 والمادية الاستخدام الأمثل لتحقيق أكبر قدر من العائد بأقل قدر من التكالفة 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 الذي ينتظر القائد الإداري.

وبرغم العديد من الدراسات التي تناولت الفائد والأنماط القيادية المختلفة إلا أن هذا البحث يتناول الموضوع من منظور حديث خاصة على الكتابات العربية وهو تقسيم الأنماط القيادية إلى تسعه أنماط مختلفة باستخدام النموذج متعدد الأبعاد The Multi-Dimension Model أو كما يطلق عليه باللغة اليونانية Ennea حيث Ennea تعنى باليونانية رقم تسعه و gram تعنى شكل أو رسم وهو في الأصل نموذج يستخدم لقياس الأنواع المختلفة للشخصية الإنسانية مقسمة إلى تسعه أنواع ويدرك (Baron & Wagele 1996) أن منشأ هذا النموذج يرجع إلى 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 تلميذ . (e.g. Condon; Palmer; Riso) Narango ومع نهاية التسعينيات من القرن الماضي وأوائل هذا القرن توالت 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 إلى تسعه أنماط مختلفة، ويقوم هذا البحث على التعرف على الأنماط القيادية المختلفة باستخدام النموذج متعدد الأبعاد على عينة من العاملين بمصلحة خبراء العدل ومعرفة أثرها على الالتزامات الوظيفية للمرؤوسين وقد تم تحديد ستة التزامات وظيفية رئيسية استخدمنا (Devos, Buyens, & Schalk, 2001) وهذه الالتزامات الوظيفية المختارة قائمة على . (e.g., Freese & Schalk, 1999; Rousseau, 1998) أبحاث سابقة

و هذه الالتزامات الوظيفية للمرؤوسين 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 بعيدة عن الوصف الوظيفي الرسمي للعامل مثل المساعدة والتعاون مع الزملاء ومشاركة معلومات.
- 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 آخرى في مكان آخر.
- 6 **التطوير الذاتى** : ويقصد بالتطوير الذاتى رغبة المرؤوس فى رفع مهاراته وقدرته على المنافسة من خلال إقباله على المشاركة في الدورات التدريبية والمحاولة المستمرة للاستزادة من المعلومات وزيادة المعرفة.

أولاً : مشكلة البحث

يتم استخدام صيغة التساؤلات في توضيح مشكلة البحث و ذلك على النحو التالي:

1- ما هو 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 في الالتزامات

الوظيفية للمرؤوسين؟

ثانياً : أهداف البحث

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

لقياس الأنماط القيادية المختلفة.

2- معرفة مدى توافق 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 الحكومي

في جمهورية مصر العربية في مصلحة خبراء وزارة العدل.

ثالثاً : أهمية البحث

إن الكتابات التي تناولت استخدام النموذج متعدد الأبعاد في الإدارة هي كتابات

ودراسات أجنبية نظراً لحداثة استخدام هذا النموذج في الإدارة عالمياً مما يعطى للبحث أهمية

خاصة كدراسة باللغة العربية قائمة على النموذج متعدد الأبعاد.