



مدى مساهمة معوضات القيادة في التأثير بجاذبية الايدلوجية التنظيمية لكليات الاهلية بحث تحليلي لآراء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء

ضياء فالح بناي *

جامعة وارث الانبياء/ كلية الادارة والاقتصاد

الملخص

معلومات المقالة

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير معوضات القيادة في جاذبية الايدلوجية التنظيمية باستخدام عينة بلغت (212) تدريسي يعملون في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء ، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة آراء عينة البحث وكذلك استخدمت وسائل احصائية متنوعة مثل الارتباط البسيط والانحدار لمعرفة طبيعة العلاقة الاحصائية بين المتغيرات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Spss v.21) ، وكشفت النتائج وجود تأثير لمعوضات القيادة في كيفية ادراك التدريسين لجاذبية ايدلوجية كلياتهم بطريقة ايجابية ، وعليه قدم الباحث مجموعة من التوصيات لزيادة جذب نحو ايدلوجية الكليات الاهلية من اهمها 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.

تاريخ البحث
الاستلام : 2019/6/3
تاريخ التعديل : 2019/7/2
قبول النشر : 2019/7/16
متوفر على الأنترنت: 2019/12/29

الكلمات المفتاحية :

معوضات القيادة
الايدلوجية التنظيمية
الارتباط البسيط
الولاء
جاذبية الايدلوجية
الالتزام العاطفي

© 2019 جامعة المثني . جميع الحقوق محفوظة

The Extent of Leadership Compensations in Influencing the Attractive Organized ideological of Private Colleges :An Analytical Study of the Views of a Sample of Teaching in Private Schools in Karbala Governorate

Dheyaa Falih Bannay

Abstract

The current research aims to test the effect of driving compensators in the attractiveness of organizational ideology by using a sample of (212) teaching staff working in private colleges in Karbala governorate. The descriptive analytical method was used to find out the views of the research sample and also used various statistical methods such as simple correlation and regression to know the nature of the statistical relationship between variables By relying on the statistical program (Spss v.21), the results revealed an effect of leadership compensation in how the two teachers perceived the attractiveness of their college ideology in a positive way, and the researcher presented a set of recommendations to increase the attraction towards the ideology of private colleges Of the most important set of values, principles and ideas that fit the nature of the societies in which they operate colleges, and these enter values within the vision and mission of community colleges with the possibility of its application or access to it.

Keywords: Leadership Compensation, Private Colleges, Ideology.

والفرضيات المقترحة ، نموذج البحث الفرضي ، الافراد موضع البحث (عينة البحث) ، ادوات القياس والاسلوب الاحصائي المتبع في تحليل البيانات ، وعليه يهدف المبحث الحالي الى توضيح ما تقدم من ادوات منهجية البحث وعلى النحو الاتي :-

المقدمة

يمكن وصفها صورة مصغرة لما سيكون عليه مسار البحث بشكل عام هذا المسار غالبا ما يتضمن مجموعة من النقاط المتصلة علميا مثل مشكلة البحث ، الغرض منها ، واهميتها

*
Corresponding author : G-mail addresses : diaa.alwan@uowa.edu.iq.

منهجية البحث

وعليه تتجسد الاهمية النظرية والميدانية للدراسة في ضوء النقاط الاتية :-

1. على مستوى المتغيرات ، تعد مفاهيم سلوك التمكين القيادي ، معوضات القيادة و جاذبية الايدلوجية التنظيمية متغيرات مهمة في الفكر التنظيمي وفي الوقت ذاته نادرة جدا في الادبيات المحلية والعربية ، لذلك تقدم البحث الحالية محاولة جيدة في تعزيز هذه المفاهيم ، وفق اطلاع الباحث لا توجد هنالك دراسة عربية او اجنبية حددت واختبرت العلاقة بين متغيرات البحث الحالية ، لذلك يشكل البحث أثراً فكرياً لهذه الموضوعات فضلا عن تداخله في اكثر من مجال مثل (السلوك التنظيمي ، نظرية منظمة ، ادارة الموارد البشرية).

2. على مستوى مجتمع البحث ، اختبار التفاعل بين متغيرات البحث قد يشكل مساهمة فعالة تساعد المنظمات قيد البحث في بناء برنامج يتبنى هكذا نوع من المتغيرات لزيادة فاعلية التطبيقات الادارية في المنظمات.

3. على مستوى التعليم الاهلي في العراق ، البحث الحالية يمثل محاولة لتقديم مرتكزات فكرية مهمة مع امكانية اعامها على بيئة العمل في الكليات الاهلية و قطاع الاستثمار في الكليات الاهلية فضلا عن الافادة من الاستنتاجات والتوصيات في تطوير فهم القيادات العليا في الكليات الاهلية بأهمية متغيرات البحث وتضمينه ضمن الخطة الاستراتيجية للكليات، ويعتقد الباحث ان فحص متغيرات البحث 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 .

اهداف البحث :-

الاهداف العامة للبحث بالإمكان تلخيصها بما يلي :

1. استعراض مفهوم وأهمية وابعاد متغيرات البحث كظواهر تنظيمية ذات اهمية في الفكر الاداري .
2. معرفة مدى وجود وانتشار معوضات القيادة في الكليات الاهلية عينة البحث وفق الادراكات المختلفة للمرؤوسين .
3. هل تشكل ايدلوجية الكليات الاهلية عينة البحث نقطة جذب بالنسبة الى المرؤوسين .
4. نسبة الارتباط والتأثير بين معوضات القيادة و جاذبية الايدلوجية التنظيمية .

مشكلة البحث

يمكن القول ان واحدة من المشاكل الرئيسية في المنظمات المعاصرة تكمن في كيفية جذب العاملين اصحاب المعرفة والجمهور الى ايدلوجية 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 الايدلوجيات تمثل نقطة جذب للعاملين والبعض الاخر تكون طاردة، فيما يتعلق ببحث المشكلة على الواقع الميداني 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 و ابعاد جاذبية الايدلوجية من انخفاض الولاء وصولاً الى الالتزام العاطفي لتدريسين عينة البحث ، وايضا لاحظ الباحث حاجة التدريسين الى ما يعرف بـ " القيادة الذاتية " او قيادة العاملين لأنفسهم من خلال تمكينهم بذلك وهذا نوع من القيادة تمت دراسته واختباره من قبل باحثين أمثال (Kerr & Jermier, 1978 ; Howell & Dorfman, 1986) و طوروا ما يعرف بمعوضات القيادة التي تبحث في مجموعة من الخصائص الفردية والتنظيمية تكون كمعوض لسلوك القائد وبذلك يترك المجال الى القادة في التفرغ للتخطيط للقضايا الاستراتيجية التي تهم مستقبل المنظمة ، ونتيجة الاستفسارات والمقابلات عن مدى ادراك متغيرات البحث في الكليات الاهلية ، يمكن صياغة المشكلة عن طريق التساؤلات الاتية :

1. ما مستوى توفر معوضات القيادة بأنواعها في الكليات قيد البحث ؟
2. ما مستوى توفر جاذبية الايدلوجية التنظيمية في الكليات قيد البحث ؟
3. ما العلاقة بين معوضات القيادة وجاذبية الايدلوجية التنظيمية؟

أهمية البحث

بشكل عام تتبع اهمية اي دراسة في الحقل الاداري من مصدرين ، الاول دراسة مفاهيم حديثة نادرة التطرق لها من الدراسات السابقة ، الاخر مدى انعكاس هذه المفاهيم في تشخيص ، معالجة وتطوير حلول لمشاكل تعاني منها المنظمات ،

5. محاولة تقديم توصيات واقعية عملية الى الادارة العليا في الكليات عينة البحث بناء على ما يفرزها الجانب العملي من البحث.

فرضيات البحث

- 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).

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

اولا : فرضيات الارتباط

✓ الفرضية الرئيسية الاولى (H1) (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين معوضات القيادة بأنواعها وجاذبية الايدلوجية التنظيمية) و تنفرع منها الفرضيات الآتية:

المخطط الفرضي للدراسة

يقدم صورة للعلاقات الارتباط والتأثير في المستوى الكلي والفرعي لمتغيرات البحث، المتغير الرئيس الاول للمخطط الفرضي والمتمثل بمعوضات 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 أبعاد هي (الولاء ، تطابق القيم و الالتزام العاطفي).

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

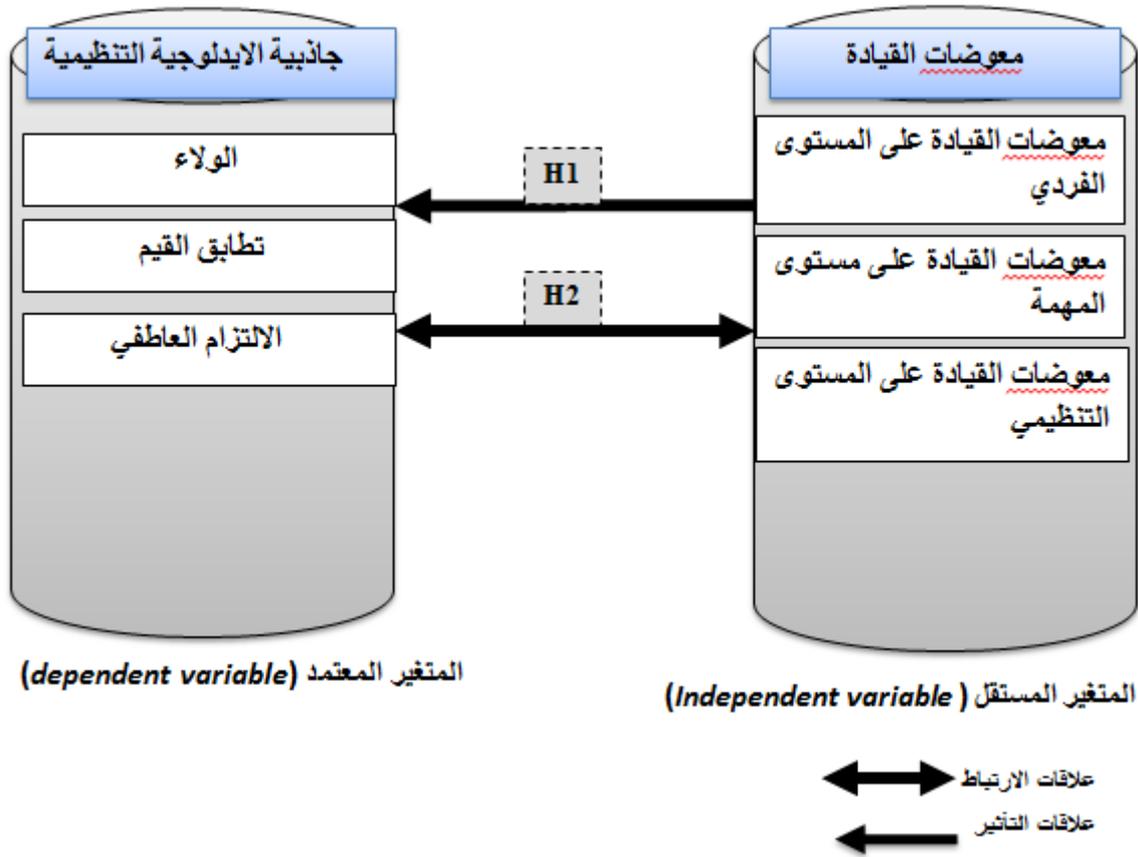
- الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين معوضات القيادة على مستوى المهمة وجاذبية الايدلوجية التنظيمية).

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

ثانيا فرضيات التأثير

✓ الفرضية الرئيسية الثانية (H2) (يوجد تأثير موجب ومعنوي لمعوضات القيادة بأنواعها في جاذبية الايدلوجية التنظيمية) و تنفرع منها الفرضيات الآتية :-

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



التقريبي بلغ (451) تدريسي في الكليات ست ، ويبين الجدول ادناه عدد ونسبة الاستبانات الموزعة ، المسترجعة والصالحة لتحليل الاحصائي، اذ تم استعادة (229) استبانة من عدد الاستبانات الموزعة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (212) استبانة من العدد المسترجع والتي مثلت حجم العينة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

ضمت العينة التدريسين بمختلف الالاقاب العلمية في الكليات الاهلية (6 كليات) كما مبين في الجدول (1) في محافظة كربلاء واستطاع الباحث الوصول الى (212) تدريسياً ضمن فئات عمرية ، وخبرات وسنوات خدمة مختلفة ، علما ان حجم المجتمع

الجدول (1) مجتمع الدراسة والاستبانات المستعادة واستجابة عينة البحث

ت	اسم الجامعة / الكلية	العدد التقريبي لأعضاء الهيئة التدريسية	الاستبانات الموزعة	العدد المسترجع	الاستمرات المسترجعة والصالحة التحليل الاحصائي	النسبة المئوية
1	جامعة اهل البيت	109*	87	52	العدد المسترجع	24 %
2	كلية الصفوة الجامعة	104	84	46	العدد المسترجع	20 %
3	كلية ابن حيان الجامعة	100	70	61	العدد المسترجع	27 %

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

فيما يخص خصائص عينة البحث من (النوع الاجتماعي ، العملي و سنوات الخدمة في الكلية) يمكن تلخيصه كما في الحالة الاجتماعية ، الفئة العمرية ، التحصيل العلمي ، اللقب . الجدول (2) .
الجدول (2) خصائص عينة البحث

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	160	75 %	212	100%
		انثى	52	25 %		
		اعزب	78	37 %		
2	الحالة الاجتماعية	متزوج	134	63 %	212	100%
		ارمل	0	0 %		
		مطلق	0	0 %		
		اقل من 30 سنة	74	35 %		
3	العمر	30 – و اقل من 40 سنة	81	38 %	212	100%
		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 %		
		مدرس	58	27 %		
		استاذ مساعد	23	11 %		
5	اللقب العملي	استاذ	13	6 %	212	100%
		اقل من 1 سنة	90	42 %		
		1 – و اقل من 5 سنة	70	33 %		
		5 – و اقل من 10 سنة	42	20 %		
6	سنوات الخدمة في الكلية				212	100%

غير ضرورية و مستحيلة من حيث اثرها المحتمل على مخرجات المرؤوسين المهمة (:Howell & Dorfman,1981) 715 .

2. **أهمية معوضات القيادة :** نموذج معوضات القيادة الذي اقترحه (Kerr ,1978 ; Kerr & Jermier ,1977) يمكن تفسيره بالطريقة الاتية أنه عندما تكون مطالب المهمة معروفة جيداً فإن المعرفة المتعلقة بالمهمة أياً كان مصدر هذه المعرفة يمكن عده معوضات للقيادة، وبذلك عندما تكون القيادة التعويضية بارزة ستكون العلاقة السببية بين سلوك القائد و أداء المرؤوسين ضعيفة في جوهرها سيكون أداء المرؤوسين متأثراً بالدرجة الاولى بالبدائل التعويضية بصورة اكبر من أي تصرف او سلوك مباشر من جانب القائد (Podsakoff et al., 1993:3) ، قدم (Manz & Sims,1980: 361) ، على الاهتمام الواسع النطاق بمعوضات القيادة وذلك باعتمادهم على مراجعة البحوث السابقة مثل (Yukl, 1981 ; Williams et al., 1988 ; Howell et al., 1986):

1. يساعد الانموذج في تفسير لماذا تكون سلوكيات القائد لها تأثير في سلوكيات ومواقف العاملين في حالات معينة وفي حالات اخرى لا يوجد تأثير .
2. أنموذج القيادة التعويضية 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 .
3. يدمج الانموذج بين المتغيرات على مستوى المهمة والمتغيرات على المستوى التنظيمي (مثل الطابع الرسمي وانعدام المرونة) في اطار القيادة .
4. واخيراً، اقترح كل من (Kerr ,1977) ، (Howell et al. ,1986) بان أنموذج القيادة التعويضية 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 كبدايل تعويضية في نسيج المنظمة .

بعد المراجعة والتقييم لمعظم الدراسات المهمة لمعوضات القيادة خلال مدة الثمانينات والتسعينات تبين انها تؤدي دوراً مهماً في عملية القيادة وفي المنظمات المعقدة تتخذ عملية

يلاحظ من الجدول (2) ان الذكور من عينة البحث يشكلون نسبة (75%) اما الاناث يقرب (25%) وتعتبر هذه النسبة طبيعية وبالأخص في الكليات الاهلية ذات التوجه الطبي ، ويلاحظ ايضا من خلال الشهادة و للقب العلمي وسنوات الخدمة ان اغلب افراد العينة من حملة شهادة الماجستير ، وذلك بسبب كون اغلب الكليات الاهلية في محافظة كربلاء حديثة التأسيس .

الاطار النظري

اولا : معوضات القيادة (Substitutes For Leadership)

1. **مفهوم معوضات القيادة :** 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 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 ,1977 ; Kerr & Jermier ,1981 ; Kerr & Slocum, 1978) ، بافتراض ان القيادة الهرمية مهمة دائما (Childers et al ., 1986 : 1215) .

أد اقترحوا ان القيادة الهرمية ليست مهمة دائما وان هنالك بعض الخصائص الفردية ، المهام والتنظيمية يمكن لها ان تحل او تعوض او تحد من سلوك معين للقائد ، سمي هذا الاقتراح بمعوضات القيادة (Substituted For Leadership) ، 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 ، اقترح (Kerr,1977) مفهوم معوضات القيادة للمساعدة في تفسير تنبؤات لنجاحات العرضية والفشل المتكرر للقيادة ، وبين ان معوضات القيادة تحل محل او " تعمل العمل نفسه" سلوك قائد معين كما انها قد تعمل كمتغيرات وسيطة او تمنع عن طريقها تأثيره في العلاقة بين سلوك القائد و مواقف واداء المرؤوسين ، ويمكن لها ان تلعب دور اكثر اهمية من كونها متغيرات وسيطة وفق (Kerr) القيادة التعويضية يمكن ان تجعل القيادة الهرمية

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 فضلاً 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 وضماً يكون فيه تأثير القائد ضئيلاً لان المرؤوسين قد ينظرون الى مكافاة المنظمة على انها غير فعالة وهذا البديل التعويضي قد ينتج ما يسمى بفرغ التأثير "Influence vacuum" أذ 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 .

ب. معوضات القيادة على مستوى المهمة : اقترح (Kerr & Jermier, 1978) ايضا ثلاث مجموعات من الخصائص المتعلقة بالمهام كبداية 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 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 حافزاً 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 &

التأثير في القيادة أشكالا متعددة عندما تحدث مشاكل في القيادة فان نظرية معوضات القيادة توفر خيارا للوصفات العادية من استبدال زعيم أو إعادة التدريب للتخفيف من هذه المشكلة وكما يقول (Yukl, 1994) فإن تغيير الوضع لجعل القيادة أكثر ملائمة عن طريق معوضات القيادة لمعالجة المشكلة ويمكن أن يكون تعديل أوضاع العمل بهذه الطريقة دوراً رئيسياً للقيادة الرسميين في منظمات المستقبل (115 : Howell , 1997) ، 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) .

ويرى (Howell & Costley, 2001) قد يكون التطوير المستقبلي لمعوضات القيادة لتصبح الاستراتيجية القيادية الأكثر فاعلية لتأثير في المرؤوسين بدلا من التركيز على سلوكيات القيادة التقليدية بين الافراد (Dionne et al., 2005 : 177) ، ويرى ايضا (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 ، من المحتمل ان تكون معوضات 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 (Velez & Neves, 2017:3) .

3. مقاييس انواع معوضات القيادة : عمل معوضات القيادة ضمن ثلاث انواع يمكن توضيحه كما يلي (Childers et al ., 1990:363-364) :-

أ. 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)

ثانيا : جاذبية الايدولوجية التنظيمية (The attractiveness of organizational ideology)

1. مفهوم الايدولوجية التنظيمية : قد ترجع كلمة " الايدولوجية " الى المعنى اليوناني القديم لكلمة الايدولوجية " *idea logos* " علم الافكار، (*idea* ايديا ، فكرة)، (*logos* 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 الافكار 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) ، جرت الكثير من المناقشات الفكرية عن الايدولوجية ومساهمتها في تنظيم حياة الناس الاجتماعية والاقتصادية واعتنق الناس اراء 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 طرائق مختلفة عادة يتفق الكتاب عن الأيديولوجية كمفهوم يتعلق بالقيم والمثل والمعتقدات و طرائق النظر إلى العالم وبعضهم الاخر يتفق على وجهة النظر التي ترى الأيديولوجية لها علاقة بالأفكار، لا يوجد الكثير من التوافق لان الاختلاف يتعلق بطبيعة المفهوم بسبب نطاق الأدبيات والتوجهات المختلفة داخل كل مجال (: Alvesso, 1991 208) .

تمت دراسة الأيديولوجية في البحث التنظيمي بالدرجة الأولى على المستوى التنظيمي أذ تمت معالجتها من منظور الأيديولوجيات والفلسفات التي تركز على تنظيم الأعضاء (e.g., Beyer, 1981; Dunbar, Dutton, and Torbert, 1982) أو قصرها على وجهات النظر عن علاقات السلطة الإدارية (e.g., Bendix, 1956; Barley and Kunda, 1992; Miles and Creed, 1995 784 : 1997)، في بيئة العمل يقصد بالأيديولوجية المؤسسة نظاماً للأفكار والمعتقدات والمعاني والمفاهيم التي تحدد أولوياتها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها في اتصالها الداخلي والخارجي (Fox, 2006 :353) ، او يمكن توصيفه كمجموعة من القيم والمبادئ التي غرسها تاريخ المنظمة التي تُعلم نظامها الاجتماعي والاقتصادي وتعززها في الحاضر والمستقبل (Maclean et al., 2014 : 546) .

2. اهمية الايدولوجية التنظيمية : كانت الأيديولوجية محط اهتمام لمنظري التنظيم الاوائل امثال (Selznick, 1953; Bendix, 1956 ; Sutton, Harris, Kaysen, & Tobin, 1956)

Wallace, 1983) قد تؤدي المهام المرضية جوهرياً إلى تقليل تأثير المدير في تحفيز الموظفين على تطوير مشاعر ايجابية والاحساس بالإنجاز .

بعض انواع العمل (على سبيل المثال التعليم الجامعي) مهيكلا 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 كبداية معوضة 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 اذكياء وماهرون ولديهم مستوى عالي من الحافز الجوهري يضمن لهم اداء بمستوى عال وبذلك تكون القيادة الاجرائية معطلة او زائدة يمكن ان تؤدي الى اداء منخفض.

ج. معوضات القيادة على المستوى التنظيمي .حدد (Kerr & Jermier, 1978) ست خصائص بعدها بدائل معوضة محتملة للقيادة وهي الرسمية التنظيمية وتشمل اضعاء الطابع الرسمي على استخدام الخطط، الاهداف ، مجالات المسؤولية والقواعد الاساسية ، انعدام المرونة التنظيمية تتطوي 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 والصداقة 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 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 يقررها بسبب غياب الاشراف القريب (Wan Ismail et al ., 2012 : 1531) .

(Solem, 2002) مجموعة من المبادئ والخصائص الرئيسية والتي تقدمها وتحققها الايدولوجية للمنظمة والعاملين وهي (العبيدي ، 2017 : 363) :-

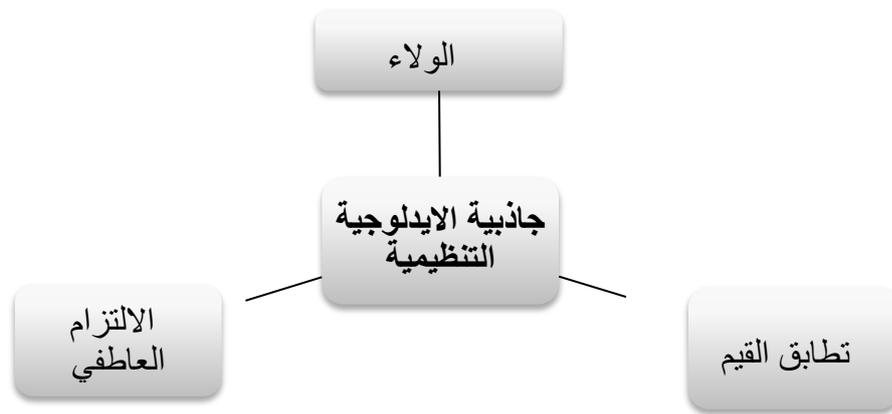
- مبدأ الإدارة : تحديد المسار الاداري للمنظمة .
- مبدأ القيمة المجتمعية : تحديد هدف المنظمة وماذا تقدم للمجتمع .
- مبدأ قيمة الانسان : تحديد السلوكيات البشرية التي تزيد من ترابط وتماسك العاملين مع المنظمة .
- مبدأ المعلومات : تحديد قاعدة المعلومات التي تسهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والعاملين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

3. مقاييس جاذبية الايدولوجية التنظيمية : قدم (King & Ehrhard , 1996 : 237) تمريناً تجريبياً مكون من ثلاثة أبعاد كما موضحة في الشكل (2) لزيادة فهم انجذاب الموظفين الى ايدولوجية المنظمات وعلاقتها بكيفية ادراك الموظفين لهذه الابعاد الثلاثة شروط منفصلة تؤثر في جذب الموظف إلى الايدولوجية التنظيمية وايضا تؤثر في اتخاذ قرارهم بتشكيل ايدولوجية المنظمات التي يدركونها والانضمام إليها ، وهي :

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 الآثار المترتبة على "الأيدولوجيات 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) ،

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

الشكل (2) أبعاد جاذبية الايدولوجية 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.) .

تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة

أ. الولاء : الميل او استعداد العاملين لاستيعاب الضغط المعياري (ضغط العمل) (King & Ehrhard , 1996) ، او درجة

- قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة (عبد الباقي ، Porter, Steers, Mowday) ، ويعد كل من (2004 : 181) ، من اهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وقد عرفوا الولاء التنظيمي بانه مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها وواضحوا ان الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل فيه يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع رؤوسيه وأشاروا الى ان الفرد يتمتع بمجموعة من الصفات (علي ، 2016 : 788) هي :-
- اعتقاد قوي بأهداف وقيم المنظمة .
- استعداد لبذل اقصى جهد ممكن الصالح للمنظمة .
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار المنظمة وعدم تركها .
- ب. تطابق القيم : تشير الابحاث (eg., Sheridan , 1991 ; Chatman, 1992) إلى أن الموظفين الذين تتطابق قيمهم مع قيم المنظمة هم أكثر رضاً ويبقون مع شركتهم أكثر من الموظفين الذين لا تتوافق قيمهم مع المنظمة (Andrews et al. , 2003 : 358) ، وهي بذلك تشير الى درجة ادراك الفرد مدى التشابه ، التطابق او الترابط بين قيمه الخاصة و قيم المنظمة (King & Ehrhard , 1996:242)، ميز استخدامهما لتقييم تطابق القيم وهي :-
- 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 .
- 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 .

الاطار العملي

اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة بصورة أساسية في البحث الحالي ، بعد عرضها على مجموعة من المختصين من اجل تقويمه ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات المقياس الموزع على خمس فقرات ولكل فقرة لها وزن اتفق بشدة (5 درجات) ، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجتان) وغير موافق بشدة (1 درجة واحده) ، كما هو موضح في الجدول (3) يتكون متغير معوضات القيادة من (13) بعد ومتغير جاذبية الايدولوجية التنظيمية من (3) أبعاد .

الجدول (3) ترميز متغيرات البحث

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
معوضات القيادة (SFL)	المستوى الفردي	3	AETK	مقياس (Kerr & Jermier, 1978) المنقح من قبل
	القدرة ، الخبرة ، التدريب و المعرفة			
	التوجه المهني	3	PROF	(Podsakoff , Mackenzie &

Fetter ,1993)	<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 منهجيا	
	<i>TASKFB</i>	3	التغذية العكسية عن العمل المنجز	
	<i>INSAT</i>	3	المهام المرضية جوهرياً	
			المستوى التنظيمي	
	<i>FORM</i>	4	الرسمية التنظيمية	
	<i>INFLEX</i>	4	انعدام المرونة التنظيمية	
	<i>ADVSTF</i>	3	الوظائف الاستشارية و وظائف الموظفون	
	<i>COHES</i>	3	مجموعات عمل متماسكة ، متشاركة و مترابطة	
	<i>NOCTRL</i>	3	مكافاة تنظيمية خارج رقابة القائد	
	<i>SPAT</i>	3	المسافة المكانية بين المشرف والمرؤوسين	
	<i>L</i>	7	الولاء	جاذبية الايدولوجية التنظيمية
(king & Ehrhard ,1996)	<i>VC</i>	7	تطابق القيم	(AOI)
	<i>AC</i>	7	الالتزام الفعال	

إحصائي وبشكل عام لإجابات عينة البحث عن الفقرات المتعلقة
بكل متغير، وينقسم الوصف الإحصائي إلى قسمين :
1. معوضات القيادة : يتكون من (41) فقرة موزعة غير
متساوية على (13) بعد وفق ثلاث مستويات من معوضات

أولاً : الإحصائيات الوصفية
استخدمت الأدوات الإحصائية مثل (الوسط الحسابي ،
الانحراف المعياري ، شدة الإجابة) من اجل إعطاء وصف

القيادة (المستوى الفردي ، المهمة والمستوى التنظيمي) (0.51) وبلغت شدة الإجابة (76%) وهذا يدل على أن عينة البحث يتفقون بنسبة كبيرة بإمكانية توافر معوضات القيادة في كلياتهم من خلال أبعاده المختلفة .

الجدول (4) الوصف الإحصائي لإجابات عينة البحث حول ابعاد معوضات القيادة.

الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الابعاد
0.95	81%	4.03	1- المعرفة، الخبرة ، والتدريب
0.72	80%	4.00	2 - التوجه المهني
0.95	80%	4.02	3 -اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية
0.84	78%	3.92	4-حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية
0.67	80%	3.99	المستوى الفردي لمعوضات القيادة
0.84	76%	3.79	5-مهام لا لبس فيها روتينية وثابته منهجيا
0.86	73%	3.64	6- التغذية العكسية عن العمل المنجز
0.90	81%	4.04	7- المهام المرضية جوهرياً
0.64	76%	3.82	مستوى المهمة لمعوضات القيادة
.73	81%	4.03	8- الرسمية التنظيمية
.88	77%	3.84	9- انعدام المرونة التنظيمية
.74	75%	3.74	10-الوظائف الاستشارية ووظائف المرؤوسين
.83	75%	3.77	11- مجموعات العمل المتماسكة، متشاركة و مترابطة
.77	75%	3.76	12- المكافاة التنظيمية خارج رقابة القائد
1.05	57%	2.83	13- المسافة المكانية بين المشرف والمرؤوسين .
.51	73%	3.66	المستوى التنظيمي لمعوضات القيادة
.51	76%	3.80	الوسط الحسابي الموزون لمتغير معوضات القيادة

شدة الإجابة (76%) وهذا يدل على أن عينة البحث لديهم قناعة بتمتع ايدولوجية كلياتهم بالجاذبية، حصلت أبعاد جاذبية ايدولوجية التنظيمية (الولاء ، تطابق القيم و الالتزام العاطفي) على الأوساط الحسابية بلغت (3.93 , 3.99 , 3.55) ، وبانحرافات معيارية (0.69 , 0.77 , 0.72).

2. جاذبية ايدولوجية التنظيمية : يتكون من (21) فقرة موزعة بصورة متساوية على ثلاث أبعاد كل بعد (7) فقرات سيكون الاختصار فقد على الأبعاد بدون الفقرات كما تبين نتائج الجدول (5) ، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها جاذبية ايدولوجية التنظيمية بشكل عام (3.82) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.62) وبلغت

الجدول (5) الوصف الإحصائي لإجابات عينة البحث حول ابعاد جاذبية الايدلوجية التنظيمية .

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1- الولاء	3.93	0.72	79%
2- تطابق القيم	3.55	0.77	71%
3- الالتزام العاطفي	3.99	0.69	80%
الوسط الحسابي الموزون لمتغير سلوك جاذبية الايدلوجية التنظيمية	3.82	0.62	76%

ثانياً : اختبار الفرضيات

1. اختبار فرضية الارتباط

معضات القيادة وجاذبية الايدلوجية التنظيمية على الترتيب (AOI)، و جاذبية الايدلوجية التنظيمية (AOI)، وأبعاده (الولاء L، تطابق القيم CV، الالتزام العاطفي AC)، ولغرض اعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الاولى اذ بلغ معامل ارتباط معوضات القيادة مع جاذبية الايدلوجية التنظيمية ما قيمته (0.824)، وتدل النتائج المذكورة انفا على قبول الفرضية الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية، وهذا يدل على امكانية ان تشكل معوضات القيادة بأنواعها جاذبية باتجاه الايدلوجية التنظيمية.

من اجل قياس او اختبار قوة الارتباط بين متغيرات البحث استخدم معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation)، ويظهر الجدول (6) مصفوفة الارتباط الذي اختبر 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 معوضات القيادة بأنواعها (S F L) إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين انواع

الجدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين أنواع معوضات القيادة و جاذبية الايدلوجية

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

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

الجدولية عند مستوى معنوية (5%)، كما تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل (معوضات القيادة) على المتغير التابع (جاذبية الايدلوجية التنظيمية)، ومن نتائج الجدول (7) 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 الرئيسية الثانية بلغت 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

Level 1 = معوضات القيادة على المستوى الفردي ،
Level 2 = معوضات القيادة على مستوى المهمة ،
Level 3 = معوضات القيادة على المستوى التنظيمي.

2. اختبار فرضيات الأثر

من اجل قياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث تم الاعتماد 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)

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 الرئيسية الرابعة التي تنص على انه يوجد تأثير موجب ومعنوي لمعوضات القيادة بأنواعها في جاذبية الايدلوجية التنظيمية .

الجدول (7) ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية الثانية

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

من الأكاديميين والذي غالباً ما يكونوا حريصين على مستقبل كلياتهم والمساعدة في انجاحها .

2. فيما يتعلق بمتغير معوضات القيادة (المتغير المستقل) 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 .

3. اعلى اجابات افراد العينة كانت بشكل متساوي 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 تقليل الحاجة الى قيادات الكليات في تأدية المهام المناطة بهم ،

ومن الجدول (7) نلاحظ ان معوضات القيادة على المستوى الفردي فسرت النسبة الاكبر من من التغيرات التي تطرأ على متغير جاذبية الايدلوجية التنظيمية بنسبة (56%) وقد يرجع ذلك الى ان المستوى الفردي يتضمن العديد من معوضات القيادة ذات الصلة بالتدريسين مثل امتلاكهم الخبرة والمعرفة والتدريب وكذلك حاجتهم الى الاستقلالية في عملهم ، بالمرتبة الثانية جاء معوضات القيادة على مستوى المهمة بنسبة (54%) من حيث قوة تفسير التغيرات التي تطرأ على جاذبية الايدلوجية التنظيمية ، اما المرتبة الثالثة كانت من نصيب معوضات القيادة على مستوى المهمة بنسبة تفسير بلغت (47%) .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

افرزت نتائج التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الارتباط والتأثير عدد من الاستنتاجات ومنها مايلي :

1. بينت النتائج وجود تقبل مرتفع لدى افراد عينة البحث واقتناعهم بجاذبية ايدلوجية كلياتهم ، وحصل بعد (الالتزام العاطفي) على أعلى متوسطات الاجابات ، لان عينة البحث

المصادر

المصادر العربية

العبيدي ، عصام عليوي صاحب .(2017). الايدولوجية التنظيمية وانعكاسها في الجمود التنظيمي ، دراسة حالة في مديرية التربية قضاء المسيب . مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (0) ، العدد (25).

عبد الباقي ، صلاح الدين .(2004). السلوك الفعال في المنظمات ، الاسكندرية الدار الجامعية ، مصر .

علي ، كريم ناصر .(2017). الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية ، مجلة كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية ، المجلد (23) ، العدد (97).

حمادي ، احمد عباس .(2016). الالتزام التنظيمي و دوره 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).

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 .

المصادر الاجنبية

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).

Alvesson, M. (1991). Organizational symbolism and ideology. *Journal of Management Studies*, 28(3).

Childers, T. L., Dubinsky, A. J., & Skinner, S. J. (1990). Leadership substitutes as moderators of sales supervisory behavior. *Journal of Business Research*, 21(4).

Destutt de Tracy.(1801)Elemens d'ideologie [Elements of ideology]. Paris.

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Howell, J. P., & Villa, J. (2005). Substitutes for leadership, or not. *The Leadership Quarterly*, 16(1).

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 .

4. النتائج بينت وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين متغير معوضات القيادة بأنواعها و جاذبية الايدولوجية التنظيمية، يعتقد الباحث هذا النوع من الارتباط منطقي والسبب عندما تكون هنالك معوضات قيادية قد يؤدي ذلك الى تشكيل جاذبية باتجاه ايدولوجية الكليات الاهلية وهذا واضح في حصول بعد الالتزام على اعلى المتوسطات الموزونة .

التوصيات

بناءً على استنتاجات البحث ، يقدم الباحث جملة من التوصيات :

1. نظراً للحبوية موضوع جاذبية الايدولوجية 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 الايدولوجية التنظيمية الخارجية لكليات الاهلية وكيفية ادراكها من قبل التدريسين والجمهور العام على سبيل المثال 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 تطبيقها او الوصول اليها .

2. تشكل معوضات القيادة اهمية كبيرة بالنسبة الى الادارة العليا لكليات الاهلية لأنها تجديد البدائل التعويضية للقيادة قد يساهم في تقليل الضغط المستمر على القادة في اتخاذ قرارات عمل روتينية وبذلك تكليفهم بمهام التخطيط الاستراتيجي لمستقبل الكليات والتفكير في عمليات التوسعة او استحداث اقسام جديدة ، الاهتمام باستحداث بدائل تعويضية او تنشيط الموجود منها في الكليات يمكن تحقيقها على سبيل المثال ، تنشيط البدائل ذات الصلة بالمرؤوسين من خلال تدريبيهم لامتلاك القدرة والخبرة والكفاءة للعمل بشكل مستقل عن رئيس العمل المباشر ، وكذلك اتاحة فرص اعتمادهم على الاخرين (من زملائهم) في الاقسام الاخر من اجل الحصول على المعلومة والاستشارة ، بالإضافة الى ذلك منحهم الاستقلالية في العمل بشكله المناسب لحل المشاكل بعيدا عن اشغال الادارة العليا .

- Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie, S. B., & Williams, M. L. (1993). 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).
- Simons, T., & Ingram, P. (1997). Organization and ideology: Kibbutzim and hired labor, 1951-1965. *Administrative Science Quarterly*.
- Tosi, H. L., & Kiker, S. (1997). Commentary on "Substitutes for leadership". *The Leadership Quarterly*, 8(2).
- Tosi, H.L. (1982). Administration, leadership, organization structure and other factors that influence behavior: Why the concept of leadership is not powerful enough. In H. Tosi & W.C. Hammer (Eds.), *Organizational behavior and management: A contingency approach* New York: Wiley.
- 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).
- Wan Ismail, Hussain, G., W. K., Rashid, M. A., & Nisar, F. (2016). Substitutes for leadership: alternative perspectives. *Management Research Review*, 39(5).
- 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).
- 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).
- 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).
- Fox, R. (2006). Corporations' ideologies: a new subfield of study of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(4).
- Howell, J. P. (1997). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement"—An historical assessment. *The Leadership Quarterly*, 8(2).
- Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1981). Substitutes for leadership: Test of a construct. *Academy of Management Journal*, 24(4).
- Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of management review*, 11(1).
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3).
- Lunenburg, F. C. (2010). Substitutes for leadership theory: Implications for university faculty. *Focus on Colleges, Universities and Schools*, 4(1).
- Maclean, M., Harvey, C., Sillince, J. A., & Golant, B. D. (2014). Living up to the past? Ideological sensemaking in organizational transition. *Organization*, 21(4).
- 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).
- Molina A.D. (2016) Value Congruence. In: Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham .

الملحق (1) استمارة الاستبانة

السادة المحييين المحترمون...

تحية طيبة ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم بـ(مدى مساهمة معوضات القيادة في التأثير بجاذبية الايدلوجية التنظيمية لكليات الأهلية" بحث تحليلي لآراء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء) ، ، ونظرا لما تتمتعون به من ثقافة وخبرة ودراية عالية في ميدان عملكم قد وقع عليكم الاختيار كونكم الاقرب الى موضوع البحث، 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.

الجزء الاول : معلومات عامة تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة

الجامعة	اسم الجامعة	الكلية	القسم
النوع	ذكر <input type="checkbox"/>	انثى <input type="checkbox"/>	
الحالة الاجتماعية	متزوج <input type="checkbox"/>	أعزب <input type="checkbox"/>	مطلق <input type="checkbox"/> ارملة <input type="checkbox"/>
العمر	اقل من 30 <input type="checkbox"/>	30 – اقل من 40 <input type="checkbox"/>	40 – اقل من 50 <input type="checkbox"/>
	50 – اقل 60 <input type="checkbox"/>	60 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 1 سنة <input type="checkbox"/>	1 الى اقل من 5 سنة <input type="checkbox"/>	5 – اقل من سنة 10 <input type="checkbox"/>
	10 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>		

الجزء الثاني متغيرات الدراسة

اولاً: معوضات القيادة (Substituted For Leadership) :- تعرف بانها 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

لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	1- بسبب قلة الخبرة والتدريب أتمد على رئيسي المباشر لتزويدي بالبيانات والمعلومات اللازمة . (2) التوجه المهني
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	2- اعتمد على الاساتذة الاخرين في تخصصي الوظيفي سواء كانوا اعضاء بالكلية او في كليات اخرى . 3- اتلقى معلومات مفيدة جداً من الاشخاص الذين لديهم نفس اختصاصي الوظيفي ولكنهم ليسوا اعضاء في الكلية التي اعمل فيها 4- اعتبر الجامعة منظمة مهنية ذات هوية قوية . (3) اللامبالاة اتجاه المكافاة التنظيمية
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	5- ليس لدي الحماس الكافي اتجاه المكافآت المعروضة في هذه الكلية او الفرصة المتاحة. 6- هذه الكلية تقدم جوائز مادية للأساتذة المستحقين لها . 7- لا اشعر ان المكافاة التي اتلقاها في هذه الجامعة تستحق الكثير .
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	(4) حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية 8- ارغب ان يخبرني رئيسي المباشر عن ما يجب القيام به. 9- عندما اقع في مشكلة ارغب في التفكير في حلها دون مساعدة الاخرين . 10- 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	(5) مهام لا لبس فيها، روتينية وثابتة منهجيا 11- مهام وظيفتي لا تتغير كثيراً من يوم الى اخر . 12- نظرا لطبيعة العمل الذي افعله غالباً ما يطلب مني اداء اعمال غير روتينية تمتاز بالتحدي وابداء الافكار الابداعية . 13- 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
				(6) التغذية العكسية عن العمل المنجز .
				14- النتائج التي احصل عليها تدل هل قمت بعملي بشكل صحيح ام لا .
				15- طبيعة وظيفتي تسمح لي بمعرفة اذ كنت اودي عملي بشكل جيد ام ضعيف .
				16- 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
				(7) المهام المرضية جوهرياً
				17- احصل على قدر كبير من الارتياح النفسي بالعمل الذي اقوم به .
				18- من الصعب ان اتخيل شخص يشعر بالارتياح النفسي وهو يقوم بالعمل الذي اقوم به .
				19- اعتبر وظيفتي مكافاة شخصية بالنسبة لي .
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة
				(8) الرسمية التنظيمية
				20- اهداف و مسؤوليات وظيفتي مكتوبة بطريقة واضحة والغاية من وظيفتي معروفة .
				21- جداول وبرامج ومواصفات وظيفتي مكتوبة ، و متاح لي الحصول عليها من اجل توجيهي في اداء وظيفتي .
				22- توجد قواعد ومبادئ توجيهية لتوجيه جهود العمل.
				23- هنالك تناقض وتضارب بالأهداف المكتوبة والغاية من وظيفتي .
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة
				(9) انعدام المرونة التنظيمية
				24- في هذه الكلية ليس هنالك تسامح مع انتهاكات القواعد والاجراءات .
				25- يتم التعامل في الكلية مع القواعد على انها كتاب مقدس لا يمكن تجاوزها ابداً .
				26- هنالك سياسة مكتوبة تتناسب مع بعض الحالات ويجب على الجميع اتباع هذه السياسة بدقة شديدة .
				27- تتعامل الكلية بشكل مخفف (مرن) مع القواعد والسياسات.
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة
				(10) الوظائف الاستشارية و وظائف الموظفون
				28- في وظيفتي اعمل بشكل وثيق مع الاساتذة الذين يعملون في قسم اخر .
				29- غالبا احتاج للحصول على بيانات ومعلومات و تقارير من موظفين في قسم اخر.
				30- اتلقى معلومات وتوجيهات مفيدة جداً من الاساتذة الذين هم خارج القسم الذي اعمل فيه .

لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة
				(11) مجموعات عمل متماسكة ، متشاركة و مترابطة
				31- يتعاون اعضاء الكلية مع بعضهم البعض.
				32- يعرف اعضاء الكلية انه يمكنهم الاعتماد على بعضهم البعض
				33- اتلقى معلومات مفيدة جداً والمشورة من التدريسين في القسم بدلاً من رئيسي المباشر.
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة
				(12) مكافأة تنظيمية خارج رقابة القائد
				34- في وظيفتي يجب ان اعتمد على رئيسي المباشر لتوفير الموارد المالية الضرورية التي تتعلق بعلمي.
				35- التوصية التي يقدمها رئيسي المباشر تعتبر ضرورية بالنسبة لي من اجل الترقية .
				36- انا اعتمد على رئيسي المباشر من اجل حصولي على المكافآت التنظيمية المهمة .
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة
				(13) المسافة المكانية بين المشرف والمرؤوسين
				37- في وظيفتي اهم المهام التي اقوم بها تحصل بعيدا عن مكان عمل رئيسي المباشر
				38- رئيسي المباشر وانا نادراً ما نكون على اتصال فعلي او يشاهد بعضنا البعض بصورة مباشرة.
				39- رئيسي المباشر وانا نادراً ما نعمل في نفس منطقة العمل.

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

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

بدائل الاجابة				الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة
				1- الولاء القوي لأصدقائي وعائلي يعتبر اهم التزام شخصي .
				2- انا على استعداد للتضحية لصالح الاصدقاء و افراد الاسرة .
				3- يفضل ان يكون جميع الموظفين وبغض النظر عن العرق ، والانتماء الديني والسياسي ان يكونوا مستعدين لدعم سياسة الكلية بدون تردد .

5- انا سعيد للغاية لأنني اخترت هذه الكلية للعمل فيها

6- انا حقاً يهمني مصير هذه الكلية .

7- بالنسبة لي هذه الكلية افضل من الكثير من الكليات
المتاحة لي للعمل فيه.
