

## دور أنماط القيادة الاتوقراطية في تعزيز مستوى التماثل التنظيمي

" دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية زاخو "

علي عبداللطيف عبدالله و روش ابراهيم محمد و محمد عبدالرحمن عمر  
قسم العلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، اقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 25 ايلول، 2018، تاريخ القبول بالنشر: 30 نيسان، 2019)

### الخلاصة

يهدف البحث الى تحديد دور انماط القيادة الاتوقراطية في التماثل التنظيمي لدى موظفي مديرية تربية زاخو. وقدم البحث اطاراً نظرياً تناول متغيري القيادة الاتوقراطية والتماثل التنظيمي، واطاراً ميدانياً وذلك من اجل التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين أنماط القيادة الاتوقراطية كمتغير مستقل وأبعاد التماثل التنظيمي كمتغير معتمد. وهذا مادفع الباحثين الى صياغة نموذج فرضي اشتمل على عدد من الفرضيات الرئيسية، وتم اختبار هذه الفرضيات من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية التحليلية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، واختبار (T)، واختبار (F). وتوصل الباحثون الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة الاتوقراطية والتماثل التنظيمي، وهذا يشير الى أن امكانية زيادة مستوى التماثل التنظيمي لدى موظفي المؤسسة المبحوثة من خلال ممارسة القادة الاداريين لنمط القيادة الاتوقراطية. ومن اهم المقترحات التي خرج بها البحث: العمل المستمر على التعزيز من تطبيق القادة الاداريين في المؤسسة المبحوثة للنمط القيادي الاتوقراطي الخير وذلك لأنه يعمل على تنمية ولاء الافراد التابعين وشعورهم بالانتماء لمنظمتهم مما سينعكس ايجاباً في زيادة مستويات التماثل التنظيمي لديهم.

*الكلمات المفتاحية:* القيادة الاتوقراطية، انماط القيادة الاتوقراطية، التماثل التنظيمي، ابعاد التماثل التنظيمي

### المقدمة

من اعتماد مختلف الأنماط القيادية ألا وهو عنصر التأثير في سلوك الافراد العاملين وتحقيق الاستفادة القصوى من قدراتهم الفكرية والعملية، فعندما يعتمد ذوي المناصب القيادية داخل المنظمة على الأسلوب القيادي المحقق لعملية التأثير الايجابي في سلوكيات التابعين فان ذلك يوفر مناخاً تنظيمياً يسوده الشعور بالرضا والسرور والمودة بين صفوف الافراد العاملين داخل بيئة العمل الداخلية للمنظمة، الأمر الذي يساعد في تعزيز مستوى التماثل لدى الافراد العاملين مع المنظمة وتحقيق الأداء المرغوب فيه، حيث أن أسلوب القيادة المحقق للتأثير المطلوب يجعل من المورد البشري الركيزة الأساس والرأس المال الحقيقي للمنظمة، فزيادة

يعد التماثل التنظيمي للأفراد العاملين من المواضيع المهمة التي تهتم بها مختلف المنظمات بقطاعها العام والخاص، إذ أن للتماثل التنظيمي تبعات ونتائج مهمة تؤثر في مستوى أداء الافراد العاملين ونتاجيتهم، كما وأنها تؤثر في استقرار الافراد العاملين وبالتالي استقرار المنظمة ككل وزيادة فرص تقدمها، فكلما كان مستوى تماثل الافراد لمنظمتهم مرتفعاً كان هناك أداءً أفضل ومستويات عالية من الولاء والرضا الوظيفي.

ويتأثر التماثل التنظيمي بعدة مؤثرات تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن هذه المؤثرات المهمة هو أسلوب أو نمط القيادة الادارية الذي يعتمد عليه في تحقيق الركيزة الرئيسية

في حدود الادارة العليا فقط، الأمر الذي يؤدي في الكثير من الأحيان الى ظهور حالات من التوتر والتذمر لدى التابعين وفقدانهم للثقة بقدراتهم وبالتالي انخفاض مستوى التماثل التنظيمي لديهم والذي يتضمن انخفاض الشعور بالانتماء والولاء المنظمي، وقد اشارت عدة دراسات منها دراسة ( Bamber & Lyer, 2002 )، ( الخليفات، 2006 )، ( الشمري، 2012 ) الى أن انخفاض مستوى التماثل التنظيمي يقود إلى العديد من السلبيات مثل: كثرة الغياب، عدم الرضا الوظيفي، التسرب المنظمي، هدر الموارد و عدم المحافظة على موجودات المنظمة الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء الوظيفي ويجعله في أدنى مستوياته، ومما سبق يمكن توضيح مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى اتباع القادة الاداريين في مديرية تربية زاخو لنمط القيادة الاتوقراطية للتأثير في التابعين من أجل تحقيق الأهداف والوصول الى مستوى الأداء الأفضل ؟
- 2- ماهو النمط القيادي الاتوقراطي السائد في مديرية تربية زاخو ؟
- 3- ما مستوى التماثل التنظيمي لدى أفراد العينة المبحوثة من موظفي مديرية تربية زاخو ؟
- 4- هل يمكن تعزيز مستوى التماثل التنظيمي لدى الأفراد التابعين عن طريق استخدام النمط القيادي الاتوقراطي ؟
- 5- ماهي علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الاتوقراطية والتماثل التنظيمي ؟

### 2.1. اهمية البحث

يمكن ابراز أهمية البحث الحالي من خلال النقاط التالية :  
1. تتجلى أهمية هذا البحث من خلال الربط بين متغيرين هما القيادة الاتوقراطية وأتماطها (القيادة الاتوقراطية المتسلطة، القيادة الاتوقراطية الخيرة، القيادة الاتوقراطية المناورة) والتماثل التنظيمي وأبعاده (الولاء التنظيمي، العضوية، التشابه التنظيمي) وتحليل العلاقات الاحصائية بينهما.

مستوى التماثل التنظيمي يعد من المهام الرئيسية لقيادات المنظمات المعاصرة ونتيجة أساسية للنمط القيادي المعتمد. ومن هذا المنطلق يسعى البحث الى الربط بين موضوعين كانا وما زالوا محط اهتمام الكثير من الباحثين في مجال العلوم الادارية وهما القيادة الاتوقراطية بأتماطها الثلاثة (القيادة الاتوقراطية المتسلطة، القيادة الاتوقراطية الخيرة، والقيادة الاتوقراطية المناورة) والتماثل التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ (الولاء التنظيمي، العضوية، التشابه التنظيمي)، حيث سيتم دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين الموضوعين او المتغيرين لتحقيق الاستفادة المعرفية التي ستحظى بكل تأكيد باهتمام القيادات الادارية في مديرية تربية زاخو مجال البحث وذلك في اختيار النمط القيادي المناسب والذي يساعد في توفير التماثل التنظيمي وتعزيزه لدى موظفي المؤسسة المبحوثة.

وتم تقسيم البحث الى خمسة مباحث، تناول المبحث الأول منهجية البحث، وخصص المبحث الثاني لمفهوم القيادة الاتوقراطية وأتماطها، بينما تطرق المبحث الثالث لمفهوم التماثل التنظيمي وأبعاده، في حين تناول المبحث الرابع لوصف وتشخيص متغيري البحث وعرض وتحليل نتائج الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمعتمد، واخيراً خصص المبحث الخامس لأهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها الباحثين.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### 1.1. مشكلة البحث:

يسعى القادة الاداريين للوصول بالأفراد العاملين الى تحقيق مستويات عالية من الأداء، وبهذا الصدد نجد أنهم يختلفون فيما بينهم في اختيار النمط أو الأسلوب القيادي لتحقيق الهدف المذكور، فمنهم من يؤمن بأن النمط الاتوقراطي هو النمط القيادي المناسب للتأثير في التابعين نحو تحقيق الأداء الامثل، وذلك من خلال الاعتماد على أساليب الضغط المباشر مثل الرقابة المباشرة وتحجيم منح صلاحيات اتخاذ القرار أو حصرها

2- اختبار الأرتباط والتأثير بين أنماط القيادة الاتوقراطية وأبعاد التماثل التنظيمي.

3- تقديم مقترحات لادارة المؤسسة المبحوثة بخصوص كيفية الاستفادة من أنماط القيادة الاتوقراطية في توفير بيئة عمل داعمة لتعزيز مستوى التماثل التنظيمي بين الافرد العاملين.

#### 4.1. فرضيات البحث

أ- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاتوقراطية والتماثل التنظيمي.

ب- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين لكل نمط من أنماط القيادة الاتوقراطية وأبعاد التماثل التنظيمي.

ج- الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاتوقراطية في التماثل التنظيمي.

د- الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل نمط من أنماط القيادة الاتوقراطية في أبعاد التماثل التنظيمي.

#### 5.1 مخطط البحث الفرضي

لتوضح العلاقات بين متغيري البحث، فانه تم صياغة مخطط فرضي يعكس تلك العلاقات، وكما مبين في الشكل (1) :

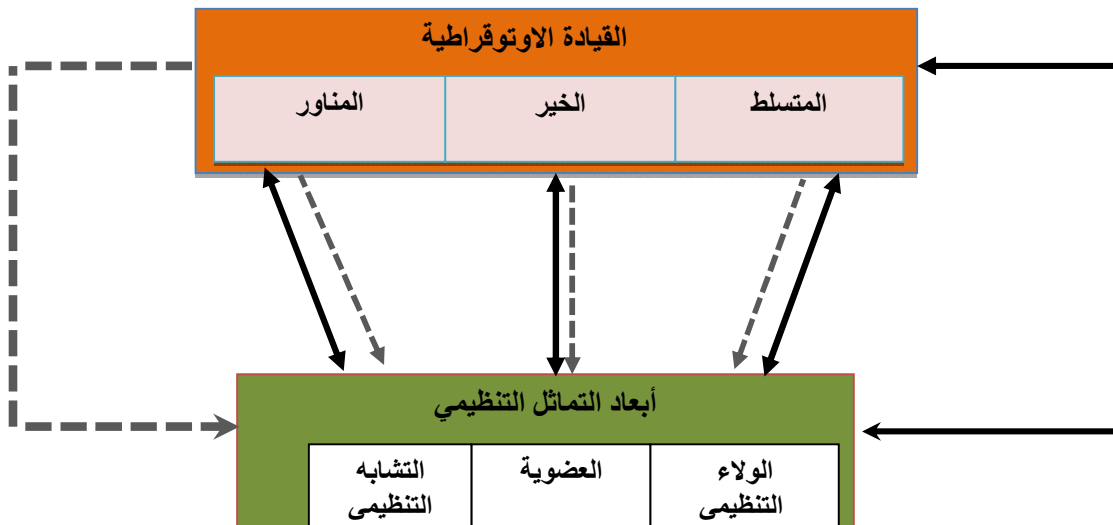
2. كما أن متغيري البحث تعد من المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي، فالقيادة الادارية بأنماطها المختلفة ومنها النمط الاتوقراطي (وخاصة عندما يتم اعتماده بالشكل الخير او المناور) يعد من أهم مقومات نجاح العملية الادارية وذلك لما تتضمنه من تأثير مباشر في سلوك الأفراد العاملين وأدائهم، وكذلك التماثل التنظيمي الذي يعد من أهم العوامل الداعمة في تنمية الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين وبالتالي رفع مستويات الانتماء والولاء لديهم مما يزيد من فرص بقائهم في نفس المنظمة وتقديمهم لمستويات أداء افضل.

3. ومن جانب آخر فان النتائج التي يتوصل اليها البحث يمكن أن تساعد ادارة المؤسسة المبحوثة في الوقوف على أهم العوامل التي من شأنها أن توفر بيئة عمل مناسبة ومعززة لرفع مستويات التماثل التنظيمي لموظفيها.

#### 3.1. اهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث فان هدف البحث يركز أساساً على تحديد دور أنماط القيادة الاتوقراطية في تعزيز التماثل التنظيمي لدى موظفي مديرية تربية زاخو مجال البحث، فضلا عن تحقيق الأهداف الآتية:

1- تقاسم عرض نظري مفاهيمي لمتغيري البحث المتمثلين بالقيادة الاتوقراطية وأنماطها، والتماثل التنظيمي وأبعاده من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.



الشكل(1): مخطط البحث الفرضي

تأثير :

ارتباط :

### 6.1. حدود البحث

الاتوقراطية في تعزيز مستوى التماثل التنظيمي لدى موظفي مديرية تربية زاخو.

أ- الحدود الزمانية: تضمنت حدود البحث الزمانيه الفترة من 2018/4/15 لغاية 2018/10/1 .

### 9.1. مجتمع البحث وعينته

اعتبر جميع العاملين في مديرية تربية زاخو كمجتمع للبحث، في حين اشتملت عينة البحث على عينة عشوائية من الموظفين في المؤسسة المذكورة. وقام الباحثون باعداد استمارة استبانة تكونت من (30) فقرة تمثل متغيري انماط القيادة الاتوقراطية وأبعاد التماثل التنظيمي. ووزعت الاستبانة على أفراد العينة المبحوثة من موظفي مديرية تربية زاخو وبواقع (50) استبانة، اعيد منها (44) استبانة، وكانت الاستبانات غير الصالحة للتحليل (4) استبانات.

ب- الحدود المكانية: تم اختيار مديرية تربية زاخو مجالاً للبحث.  
ج- الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مديرية تربية زاخو المتمثلين بالكادر الوظيفي والذين تتوفر فيهم مقومات الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.  
د- الحدود الموضوعية والعلمية: يقتصر الحد الموضوعي للبحث على تحديد دور أنماط القيادة الاتوقراطية في تعزيز التماثل التنظيمي.

### 7.1. أساليب جمع البيانات

10.1. اساليب التحليل الاحصائي  
تم استخدام البرنامج الاحصائي ( SPSS-21 ) لأغراض اجراء التحليل المطلوب والوصول الى النتائج بين المتغيرات ، ومن اهم التحليلات التي تم استخدامها :  
أ- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

تم الحصول على البيانات المطلوبة للبحث عن طريق الآتي:  
أ- فيما يتعلق بالجانب النظري من البحث فقد تم الاعتماد على الكتب والدوريات والرسائل والأطاريح الجامعية المتاحة في المكتبات وعلى شبكة الانترنت والتي تمكن الباحثون من الوصول اليها.

ب- الارتباط البسيط لكشف العلاقة بين المتغيرين المبحوثين.  
ج- الانحدار المتعدد لقياس تأثير المتغير التفسيري في المتغير المستجيب.  
د- اختبار معنوية النموذج البحث وأبعاده اعتمادا على اختبارات (F) و (T) .

ب- أما بخصوص الجانب العملي من البحث فقد تم استخدام استمارة الاستبيان والتي جرى تصميمها اعتماداً على عدد من المصادر العربية والأجنبية، وعلى وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

### 8.1. منهج البحث

## البمحث الثاني القيادة الاتوقراطية وأنماطها

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومفتاح نجاحها كونها تقوم بدور أساسي في جميع جوانب العملية الإدارية فتجعلها أكثر

اعتمد البحث الحالي على المنهج الاستطلاعي، وذلك عن طريق استطلاع آراء الأفراد المبحوثين، ويغلب على البحث الطابع الاستنتاجي فهو ينطلق من عرض الأدبيات والنظريات وصولاً الى تحليل الواقع، ويقوم البحث بدراسة دور أنماط القيادة

180) الى أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة لأسلوب القيادة الاتوقراطية الا أن ذلك لا يمنع من وصف هذا النمط القيادي بالايجابية في حالات ومواقف معينة مثل: اوقات الأزمات التي قد تتعرض فيها مصالح المنظمة للخطر والتي تحتاج لحلول سريعة واتخاذ قرارات مجدية، ولأن مثل هذه المواقف لا تحتمل التأخير وفقدان الوقت بعقد الاجتماعات لصنع القرار، وكذلك يمكن القول ان اعتماد الأسلوب الاتوقراطي قد يكون الأسلوب الأنسب لقيادة المنظمة في بداية نشوءها او عندما لا تتوفر القدرات المطلوبة لدى التابعين للمشاركة في صنع القرارات.

اما بخصوص تعريف القيادة الاتوقراطية، فقد عرفها (جممي، 2002: 28) بأنها ذلك النمط القيادي القائم على مبدأ الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ، والانفراد بالرأي والتمسك به، وتوجيه الأفراد لانجاز الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات مع الميل الشديد إلى الرقابة المباشرة على أداءهم، والسعي الى تحقيق الرؤى المستقبلية بعيدا عن الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وقد عرفها (كشمولة، 2007: 17) بأنها عملية سلوكية تتجه نحو تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد شخص واحد يفترض أن تكون درجة معرفته أكبر من درجة معرفة الأفراد الآخرين، ويعرفها (عباس، 2012: 136) بأنه ذلك النمط من القيادة الذي يتميز القادة فيه بسلوكهم التعسفي المستمد من السلطة المخولة لهم، حيث يجبرون أتباعهم على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادتهم وأهوائهم، ويتمسكون بقراراتهم دون الاستماع للأفكار او المقترحات المطروحة، كما يفضلون الإشراف المباشر على التابعين مما يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي لديهم، ويرى (Philip, 1949: 2014) بأن القيادة الاتوقراطية هو النمط المحتكر لصنع القرار واتخاذها دون التفكير بالمقترحات المطروحة من قبل الآخرين، حيث يعتقد أن مشاركة التابعين في رسم توجهات المنظمة ما هي الا مضيعة للوقت، ويعرفها كل من (Khan,et.al, 2015: 57) بأنه منهج قيادة الأفراد التابعين وتوجيههم دون مشاركتهم في وضع السياسات المطلوبة لانجاز

ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لجميع موارد المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية (كنعان، 2007: 111) ، وبصدد ذلك يؤكد (Daft, 2006: 292) بأن القيادة الادارية هي الأداة القادرة على التأثير في الأفراد العاملين مما يمكنهم من اكتساب سلوكيات جديدة تحتاجها المنظمة في تحقيق استراتيجياتها، ويضيف كل من (النعمي ونجم، 2012: 10) انه يمكن معاملة القيادة وكأنها قيمة سوقية ضمن ما يسمى برسعة القيادة او رأس المال القيادي، وذلك من خلال الدور الرئيس للقيادة المميزين في نجاح عمل المنظمة ورفع سعر أسهمها في السوق، وبذلك يمكن عد القيادة الادارية من أصول المنظمة غير الملموسة والتي يمكن لها تحقيق نتائج ايجابية تسهل على المنظمة الوصول لأهدافها الاستراتيجية.

## 1.2 مفهوم القيادة الاتوقراطية. The concept of autocratic leadership

يطلق البعض على القيادة الاتوقراطية تسميات متنوعة، فمنهم من يسميها القيادة الدكتاتورية أو التسلطية او التعسفية او الاستبدادية أو التحكمية (كشمولة، 2007: 17) ، ويعد هذا النمط من أقدم أساليب الإدارة والقيادة على حد سواء، حيث انه ينتج فجوة كبيرة بين القائد والتابعين وذلك لشدة تعامل القائد الاتوقراطي وارتكازه على قوة السلطة للتأثير في التابعين واجبارهم على إنجاز الأعمال واستخدام الترهيب والحث المستمر بفرض الجزاءات أو العقوبات دون تردد (الجبوسي وجادالله، 2000: 137) ، ويضيف (طالبة، 2008: 36) أن أكثر ما يميز اسلوب القائد الأوتوقراطي هو اتخاذه من سلطته الرسمية أداة للضغط على التابعين لإجبارهم على إنجاز الاعمال والتدخل بكل عمل صغير أو كبير في المنظمة، وذلك من باب ضعف ثقته بأفراة التابعين والتشكيك بقدراتهم، كما أنه يركز على الاهتمام والمحافظة على منصبه الوظيفي ولو كان ذلك على حساب مصالح الآخرين، وغالبا ما ينسب كل نجاح يتحقق في المنظمة إلى نفسه ويوجه اللوم بالفشل نحو التابعين وأتباعهم بالقصور وعدم الالتزام بأوامره، ويشير (العتيبي، 2005: 178-

التهديد بالعقاب لضمان التزامهم بتنفيذ الاوامر الصادرة، وفي حال ظهور خلافات أو صراعات بين صفوف التابعين فإنه يحاول إخمادها اوالتغاضي عنها، فالقائد هنا يؤمن بأن هذا الأسلوب هو الامثل للتعامل مع التابعين لانه يعتقد ان الانسان لا يمكن التحكم به وجعله ينجز الاعمال بالشكل المطلوب الا بوجود الضغط وتسليط الرقابة الشديدة عليه، ويضيف (عبد الباقي، 2001: 199) أن القائد الاتوقراطي المتسلط يهتم بالإنجازات العملية ويتفاخر بها أمام رؤسائه مدعياً ان كل ما تم انجازه هي نتاج جهوده الشخصية وذلك بهدف تحصيل مركزه الوظيفي.

### 2.2.2. نمط القيادة الاتوقراطية الخيرة : Benevolent autocratic leadership style

يتميز اسلوب القيادة ضمن هذا النمط باعتماده على مهارات الإقناع في التعامل مع الأفراد التابعين، إضافة إلى التحلي بالود والطيبة عندما يريد من تابعيه أن ينفذوا الاوامر والتعليمات، ولكنه قد يحول معاملته إلى التسلط والإكراه عندما يشعر أن التابعين غير ملتزمين بأداء مهامهم بالشكل المطلوب، كما يتميز القائد هنا بأنه شخص طموح وحازم ومحب لعمله ويعمل على تحفيز تابعيه للسير على خطى أفكاره القيادية (طوالبه، 2008 : 37)، ويضيف (كنعان، 2007 : 160) أن القائد الاتوقراطي الخير يوصف بأنه ذو قصد طيب مع التابعين ويدرك تماماً أن كسب رضاهم عن طريق اقناعهم والتعاون معهم في انجاز الاعمال خير من حملهم على ذلك عن طريق الضغط والتهديد، وهو بذلك يعمل على الحد او التقليل من احتمال ظهور سلوكيات سلبية او عدوانية من قبل التابعين ضده، ويؤكد (ابو بكر، 2003: 423) ان القائد الاتوقراطي الخير يمتاز باستخدام طريقة الإقناع لحمل التابعين على تنفيذ قراراته بالرغم من درايته التامة أن لديه القدرة على إجبارهم لتنفيذ أوامره من خلال ممارسة سلطاته الرسمية، كما أن بإمكانه الظهور بشكل عادل في ممارسة سلطاته وتوزيع المهام بين التابعين وكذلك في تحديد مستحقاتهم من الثواب والعقاب.

الاعمال، حيث يعتقد القائد ضمن هذا النمط بأنه الشخص الوحيد المتمكن من تقديم توقعات واضحة لما يجب القيام به، ومتى يجب القيام به، وكيف ينبغي على التابعين القيام به. ومما سبق يمكن تعريف القيادة الاتوقراطية بأنها ذلك الأسلوب القيادي القائم على أساس التفرد باتخاذ القرار من قبل الشخص المسؤول عن اعضاء المنظمة والموجه الأوحد لادائهم، وذلك بما يملك من أفكار ورؤى يراها بأنها الافضل عن اية أفكار مقترحات اخرى مطروحة من قبل الآخرين.

### 2.2. أنماط القيادة الاتوقراطية. Autocratic leadership styles

يتفق عدد من الكتاب والمفكرين ومنهم (عبد الباقي، 2001)، (العباصرة والفاضل، 2006)، (كنعان، 2007)، (طوالبه، 2008) بان هناك ثلاثة أنماط أو أشكال مميزة لسلوك القادة ذوي الميول الاتوقراطية وهي القيادة الاتوقراطية المتسلطة والقيادة الاتوقراطية الخيرة والقيادة الاتوقراطية المناورة، وسنحاول توضيح هذه الأنماط بشيء من التفصيل من خلال العرض النظري الآتي:

### 1.2.2. نمط القيادة الاتوقراطية المتسلطة : Authoritarian autocratic leadership style

يتميز هذا النمط بنظرته إلى الفرد العامل كأداة للعمل وكمصدر من مصادر الإنتاج، بغض النظر عن كونه مخلوقاً اجتماعياً يتأثر تبعاً للمتغيرات النفسية والاجتماعية، ويلجأ القائد هنا إلى استخدام سلطته المستمدة من منصبه الوظيفي للتأثير في الافراد التابعين دون مشاورتهم والأخذ بآراءهم في صنع القرارات، وذلك لأعتقاده أنهم غير مؤهلين للمشاركة وخشية منه في ارتكابهم للأخطاء المؤدية للفشل الذي سيتحملة القائد في النهاية (طوالبه، 2008: 36)، ويشير كل من (العباصرة والفاضل، 2006: 114) الى أن القائد الاتوقراطي المتسلط هو من يحدد السياسات للجماعة ويرسم الخطط الرئيسية والفرعية للمنظمة، كما انه يميل الى استخدام نظم الرقابة المباشرة على سلوك التابعين لضمان عدم وقوعهم في الأخطاء، ويعمد الى



بينها للتأثير في الأفراد التابعين بما يضمن التزامهم بتنفيذ ما يصدر لهم من أوامر واقتناعهم بأن ما يتم التخطيط له هو في صالحهم وفي مصلحة المنظمة ككل، وكذلك بما تتطلبه المواقف الادارية المختلفة من حلول وتسوية وارضاء جميع الاطراف في ظل واقع بيئة الاعمال المتغيرة والذي تتطلب التغيير في السلوك القيادي لتحقيق التكيف والبقاء والمنافسة.

### المبحث الثالث

#### مفهوم واهمية التماثل التنظيمي

#### 1.3 مفهوم التماثل التنظيمي. Concept of Organizational Symmetry

يعد التماثل التنظيمي من المواضيع الحديثة التداول ضمن مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي بشكل خاص، وقد تناوله الباحثون في الآونة الأخيرة كمتغير مهم في تفسير وتحديد طبيعة العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، تلك العلاقة القوية التي تتجاوز الجوانب الرسمية والهيكلية لبيئية المنظمة الداخلية (صالح، 2014: 59)، وقد اصبح تواجد التماثل التنظيمي مطلباً ملحاً في منظمات الأعمال المعاصرة وقياداتها الادارية من أجل تحسين بيئاتهم الداخلية وخاصة بعد ظهور قيم وعادات وأهداف جديدة تخص الفرد والمنظمة، وكذلك مواجهة تحديات بيئة الأعمال سريعة التغيير والتطور في أحداثها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (البشاشة، 2008: 428) وقد تباينت رؤى الباحثين في تحديد مفهوم التماثل التنظيمي، حيث عرفه كل من Milton & Westphal (191: 2005) بأنه درجة تعريف الفرد داخل المنظمة لنفسه بنفس الخصائص التي يعتقد الفرد بأن المنظمة تعرفه بها، والتي يفترض أن تكون هذه الخصائص ايجابية، ويرى كل من Van

#### 3.2.2. نمط القيادة الاتوقراطية المناورة : Maneuver autocratic leadership style

ينظر الى هذا النمط بأنه من أقل الأنماط الأوتوقراطية من حيث التسلط والاستبداد وأقربها إلى النمط الديمقراطي، حيث يتعامل القائد هنا بلباقة وود مع تابعيه، ويتسم بشيء من الهدوء والسلوك المرن في حل المشكلات أو الصراعات التنظيمية، ويعتقد هذا القائد أن مشاركة التابعين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنه يعمل على ذلك بهدف توافر الشعور بالمشاركة والانتماء للمنظمي لديهم (طوالبه، 2008: 37) ، ويشير كل من (عياصرة والفاضل، 2006: 115) أن القائد الاتوقراطي المناور يعتمد على اسلوب ما يسمى بالمؤتمرات الاخبارية والتي تحقق الحصول على تأييد التابعين للأفكار والقرارات التي ينوي اتخاذها وذلك بعد أن يتم التشاور والاستماع للأفكار المقترحة، ولكنه لا يأخذ بأرائهم وإنما يحاول الحصول على طاعتهم وجعلهم يشاركون بفعالية في عملية صنع القرار، ويبين (أبو بكر، 2003: 425) أن القادة ضمن هذا النمط يستخدمون أساليب تكتيكية للتأثير في التابعين أهمها اللباقة في التعامل وخاصة عندما يدركون ان هذه الاساليب ضرورية لتوليد الاحساس بالمشاركة لديهم وجلبهم ضمن العملية الادارية وبالتالي الحصول على الاداء المرغوب فيه.

وفي سياق ما سبق يرى الباحثون أن هذه الأنماط للقيادة الاتوقراطية يمكن عدها كمستويات أو درجات للسلوك المتشدد للقائد الاتوقراطي بشكل عام، حيث يكون التشدد والضغط على التابعين في أعلى مستوياته في حال النمط الاتوقراطي المتسلط من خلال التفرد بالقرار وإهمال قدرات التابعين، وقد يكون هذا الضغط أقل في حال النمط الاتوقراطي الخير، وأما النمط الاتوقراطي المناور فيمكن أن نجد التشدد والضغط على التابعين في أدنى مستوياته وذلك لمنحهم فرصاً للمشاركة في ابداء الآراء والحلول مع العلم أن هذه المشاركة غير فعلية، ومن جهة اخرى فانه يمكن للقائد الاداري المعاصر وذو الميول الاتوقراطية أن يعتمد على هذه الأنماط وأن يمتلك القدرة على التحول فيما

يمكن أن تتحقق فوائد عديدة للفرد من خلال التماثل التنظيمي والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي: (صالح، 2014: 63-64) (الشواورة، 2016: 124)

1. تعزيز احترام الذات: يرتبط احترام الفرد لذاته ارتباطاً قوياً بهوية المنظمة التي يعمل فيها، فعندما يرتبط الفرد بمنظمة لها خصائص ايجابية مرغوبة وفقاً لادراكه فان هذا يوفر له تقييماً ايجابياً لذاته، وتعزز من احترامه لنفسه وتعطيه احساساً بالتقدير والأهمية.

2. تجاوز الذات والتفوق عليها: ينزع الفرد فطرياً للتماثل مع كيانات أكبر من ذاته وأكثر استمراراً منه، والفرد بطبعه كائنسان يرغب المشاركة والإسهام في أشياء يعدها أكبر منه، فالتماثل المنظمي يعني ضمناً تجاوز الذات، وكلما زادت قوة التماثل فإن ذلك يعني أن الأعضاء يشكلون جهاز ال "نحن" بداخل الفرد وبالتالي يتجاوز الفرد مصالحه الذاتية، بغض النظر عن الفوائد التي يحققونها الافراد الآخرين، فقدرة الفرد على تجاوز الذات يسهم في الانفتاح والتضحية من أجل الآخرين وهذا ما يعني في نهاية المطاف انسجام الفرد مع ذاته ومحيطه.

3. رفع مستوى المعنويات والطموح: يوفر التماثل التنظيمي دليلاً لتوجيه سلوك الفرد ودفعاً له لاستخراج الطاقات الكامنة بداخله مما يمكنه من تقديم الأداء الأفضل، فرؤية قدرات ومهارات افراد الجماعة وتماثل الفرد معهم يرفع من مستوى معنوياته ويولد لديه الرغبة والدافعية للعمل والمثابرة والتخلص من الروح السلبية وتقديم أقصى ما لديه من قدرات في السعي المتواصل لتحقيق النجاحات على المستوى الفردي والجماعي.

4. تنمية روح الانتماء والولاء والإخلاص لدى الفرد للمكان الذي يعمل فيه، وبالتالي تنمي لديه روح الإبداع والإبتكار والتعلم المستمر، وحب التعاون وتقديم المساعدة لزملائه في نفس الوظيفة.

### 2.2.3. أهمية التماثل التنظيمي للمنظمة:

لا يقتصر التماثل التنظيمي في تحقيق المنافع للفرد فقط، فهو يمثل اداة مهمة في تحقيق مكتسبات للمنظمة أيضاً، حيث أن

(Sleebo, 2006: 537) & بأن التماثل التنظيمي هو بناء إدراكي معرفي يعكس صورة الذات التي يراها الفرد من خلال منظمته، على افتراض وجود حالة من الاتحاد والانصهار من قبل الفرد مع المنظمة، ومن خلال ذلك يمثل الفرد والمنظمة كياناً واحداً متكاملًا، ويبين (Ashforth,et.al., 2008: 326) بأن التماثل التنظيمي عبارة عن ادراك عاطفي للفرد بعضويته تجاه مجموع الافراد الذين يعمل معهم في أداء الوظيفة نفسها لوجود التوافق السلوكي فيما بينهم، وكذلك الشعور بعضويته تجاه المنظمة ككل لوجود الخصائص المشتركة ما بين الفرد والمنظمة فيما يخص القيم والأهداف، ويرى (Çeri-Booms, 2012: 178) بأنه شعور الفرد بأنه جزء من المنظمة من خلال تركيزه واستيعابه لقيم المنظمة مما يكون لديه شعورا بالفخر والاعتزاز بعضويته فيها، وينظر اليه على أنه مستوى الاندماج الشخصي الواسع للأفراد العاملين مع المنظمة التي يعملون بها من خلال شعورهم بالانتماء الناتج عن الأهداف المشتركة وشعورهم بالولاء تجاهها، على اساس ان هذه المنظمة تلبي حاجتهم الذاتية، الامر الذي يقودهم نحو تبني سلوكيات مميزة ابرزها الدعم للأهداف التنظيمية والدفاع عن مصالح المنظمة (صالح، 2014: 60).

وعلى ضوء ما سبق يرى الباحثون أن التماثل التنظيمي يمثل حالة من الادراك العاطفي والسلوكي للفرد بانتمائه للمنظمة التي يعمل بها، حيث يظهر الفرد مدى حبه وولائه لوظيفته وأداء واجباتها بكل تفاني واخلاص، والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة التي يراها منسجمة الى حد كبير مع أهدافه الذاتية.

### 2.3. أهمية التماثل التنظيمي . Importance of Organizational Symmetry

للتماثل التنظيمي أهمية كبيرة بما يحققه من منافع مهمة سواء للفرد أو المنظمة، ويسعى البحث من خلال مراجعة عدد من الأدبيات لتحديد هذه الأهمية في سياق الآتي:

#### 1.2.3. أهمية التماثل التنظيمي للفرد:



ويجلبه موضع ثقة في اعتبارات رؤسائه، مما يساعد على تضاعف فرص نجاحات الفرد الوظيفية وترقيته لمستويات ادارية أفضل على طول مساره الوظيفي، الأمر الذي ينعكس في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وتمكثها من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.

## 2.2. ابعاد التماثل التنظيمي. Dimensions of Organizational Symmetry

يتفق عدد من الباحثين في العلوم الادارية أمثال: (الخليفات, 2006)، (البشاشة، 2008)، (الشمري، 2012)، (صالح، 2014)، (النزاري، 2016) على أن التماثل التنظيمي يتكون من ثلاث أبعاد رئيسية، وهي الولاء التنظيمي، العضوية (الانتماء)، التشابه التنظيمي، وفيما يلي عرض لهذه الابعاد:

### 1- الولاء التنظيمي: Organizational Loyalty

يعتبر الولاء التنظيمي درجة متقدمة من الرضا، حيث أن العاملين ذوي الولاء مرتاحون لعلاقتهم مع مدرائهم وزملائهم، أي أنهم راضون بدرجة كبيرة عن المكان الذي يعملون به، مما يولد لديهم درجة عالية من الشعور الايجابي تجاه وظائفهم وأدائها بالشكل المطلوب (السقاف وابو سن، 2015: 84) وقد بين (كاظم، 2014: 66) أن باستطاعة القادة في المنظمات المعاصرة صنع الولاء في نفوس أفرادهم العاملين من خلال الاهتمام بهم وتلبية رغباتهم والتعامل معهم على أساس الاحترام والتقدير بما يعزز قدراتهم الوظيفية، فضلاً عن إفساح المجال أمام تطوير قابلياتهم من خلال توافر الدعم التدريبي والتعلم المستمر، ويشير (Pandey & Khare, 2012:27) الى أن الأفراد الذين يتوفر لديهم الولاء التنظيمي يكونون في حالة تجعلهم يتعهدون بنجاح المنظمة، والاعتقاد بأن العمل بهذه المنظمة هو الخيار الأفضل ويخططون للبقاء فيها ولا يبحثون عن البديل ولا يستجيبون إلى العروض المقدمة لهم من منظمات اخرى.

### 2- العضوية (الانتماء): Membership

إن الدافع الذي يوجه الفرد إلى ضرورة الانتماء إلى الجماعة أو المنظمة ينطلق من حاجة الفرد إلى أن يكون جزءاً من جماعة

تماثل الأفراد مع منظماتهم يزيد من مستوى إيمانهم بقيم ومعتقدات المنظمة، ويزيد من مستوى التزامهم بتنفيذ الأوامر والقوانين الصادرة، والانجاز فوق المتوقع للمهام الوظيفية، والرغبة في التطور والبقاء في خدمة المنظمة، إذ أن كل هذه الامور تصب في مصلحة المنظمة على المدى الطويل في تسهيل تحقيق رؤيتها وأهدافها المرجوة (الصرارية، 2009: 105).

ويشير (النزاري، 2016: 78) أن أهمية التماثل التنظيمي بالنسبة للمنظمة تتمثل في الجوانب الآتية:

1. تسهيل عملية اتخاذ القرار: عندما يشعر الافراد العاملين بالانتماء لمنظمتهم فهم يتأثرون بنجاح أو فشل المنظمة وبالتالي فان الافراد هنا يسعون الى تقديم افضل البدائل في عملية صنع القرار.

2. تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية: فالفرد الذي يتماثل مع منظمته يدافع عنها أمام المجتمع وأمام المنظمات الأخرى وي بذل أقصى جهده ليحقق أهدافها وهذا يساهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة في ظل عولمة الأسواق القائمة على المنافسة الشديدة.

3. تسهيل إحداث عملية التغيير التنظيمي: عندما تكون بين الأفراد والمنظمة اهداف مشتركة فان ذلك يساعد قادة المنظمة على اجراء عمليات التغيير الهيكلية داخل المنظمة دون اللجوء الى استخدام لغة الضغط والإكراه مع الافراد العاملين مما يقلل من حدوث حالات مقاومتهم للتغيير.

4. التماثل التنظيمي يساهم في تحسين التغذية العكسية: فالأفراد الذين يتماثلون مع المنظمة يصبحون مهتمين بشكل أكبر بالقضايا الخاصة بالنسبة للمنظمة التي يعملون فيها، مثل سمعة المنظمة، وبذلك فهم يحرصون على تحقيق الرضا للزبون والاسواق التي تتعامل معها المنظمة.

وفي سياق ما سبق يرى الباحثون أن هناك جملة من المنافع التي يمكن أن تتحقق للفرد عن طريق تماثله التنظيمي مثل زيادة ثقة الفرد بنفسه وذلك من خلال ما يمتلك من احترام وتقدير لذاته وكذلك بما يملك من قدرات ومهارات يقتنع بها الآخريين

### الجانب الميداني

#### 1.4. وصف متغيرات البحث.

##### 1.1.4. وصف متغير انماط القيادة الاتوقراطية.

##### 1.1.1.4. النمط الاتوقراطي المتسلط.

يلاحظ من الجدول (1) فيما يخص النمط الاتوقراطي المتسلط وجود نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين قدرها (51.50%) وبلغت نسبة المحايدين (22.50%) وعدم الاتفاق (26.00%) والذي جاء بوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (0.84)، وبنسبة استجابة كلي (66.60)، وذلك قد يرجع الى لجوء القادة بموجب هذا النمط القيادي الى عدم مشاركة تابعيهم والأخذ بآرائهم في صنع القرار، اضافة الى اتباع اسلوب التهديد والعقاب لضمان التزام التابعين بتنفيذ الاوامر والقرارات التي يصدرها القائد. ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X5) الذي ينص على " ينسب القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط حالات الفشل المنظمي الى الافراد التابعين " وجاء بوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (0.87)، وبنسبة استجابة (70.00). والمؤشر (X3) الذي ينص على " يسعى هذا النمط من القيادة الاتوقراطية الى تحصيل مركزه الاداري " والذي جاء بوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (0.84)، وبنسبة استجابة بلغت (67.00). والمؤشر (X4) الذي ينص على ينسب القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط نجاحات المنظمة لجهوده الشخصية " والذي جاء بوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (0.84)، وبنسبة استجابة (66.50).

##### 2.1.1.4. النمط الاتوقراطي الخير.

يلاحظ من الجدول (1) فيما يخص النمط الاتوقراطي الخير وجود نسبة اتفاق ايجابية مرتفعة بين الأفراد المبحوثين قدرها (76.50%) وبلغت نسبة المحايدين (11.50%) وعدم الاتفاق (12.00%) والذي جاء بوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.96)، وبنسبة استجابة كلي (77.70)، وهذا يدل على انه يمكن عن طريق ممارسة القادة للنمط القيادي

من الناس أو من وحدة اجتماعية، أي أن يكون مقبولاً من قبل جماعة العمل كواحد منهم يحيطونه بالموودة والأهتمام والتعاون، ولقد تناولت نظريات الحوافز والدافعية مصطلح العضوية على اعتبار أنها أحد اهم الدوافع التي تحفز الفرد وتؤثر في سلوكه (صالح، 2014: 79)، ويشار الى العضوية الى أنها درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة وأنها إحساس بالانتماء وشعور بالغ بالاتصاق والحاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال العضوية بالمنظمة (البشاشة، 2008: 430)، وتوفر العضوية أو الانتماء التنظيمي لدى الفرد يجعله يشعر بأنه جزء من المنظمة التي يعمل بها ويؤمن بأهدافها وراغب في تنفيذها، ويعمل على إقامة علاقات عمل طيبة مع زملائه، وتقل لديه حالات الصراع والنزاع وحالات الشعور بالاغتراب عن المنظمة (الخليفة، 2006: 40).

### 3- التشابه التنظيمي: Organizational similarity

وهو بعد هام لنجاح عملية التماثل التنظيمي ويستدل على نجاح عملية التماثل بين الفرد والمنظمة من خلال وجود درجة كبيرة من التشابه بين قيم وأهداف ورغبات ومصالح كلا الطرفين (الخليفة، 2006: 42)، وان الأفراد يدركون التشابه مع الأفراد الآخرين في المنظمة أو مع مجموعة العمل أو وحدة فرعية في المنظمة أو مع التصور المجرد الذي يضعونه للمنظمة ككل، فالفرد ربما يدرك أنه يتشابه مع أفراد معينين في المجموعة، أو مع خصائص مجموعة معينة من خلال تشابهه مع الأهداف و معايير السلوك وكذلك الأداء (صالح، 2014: 80)، والتشابه بين أهداف الفرد والمنظمة يطلق العنان لحدوث الولاء، واستحداث الانتماء والشعور بالعضوية، وهذا ما يجسد حالة التماثل، ويلاحظ عندما تكون أهداف الجماعة متطابقة مع أهداف المنظمة، فإن هذه الجماعة تكون أكثر إنتاجية من تلك الجماعة التي لا يوجد تشابه بينها وبين المنظمة التي ينتمون اليها (التزاري، 2016: 96).

### المبحث الرابع

(64.00%) وبلغت نسبة المحايدین (23.50%) وعدم الاتفاق (12.50%) والذي جاء بوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.90) ، وبنسبة استجابة كلي (73.10) ، وهذا يدل على ان النمط القيادي الاتوقراطي المناور يحظى برضا الافراد التابعین وذلك من خلال مناقشتهم ومشاركتهم في صنع القرار من اجل انجاز العمل بطريقة مناسبة . ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X11) الذي ينص على " يتميز هذا النمط من القيادة الاتوقراطية باللباقة في التعامل مع افرادها التابعین " وجاء كله بوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.99) ، وبنسبة استجابة (79.50) . والمؤشر (X13) الذي ينص على " يسمح القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط لافراده التابعین بالمشاركة في عمليات صنع القرار " والذي جاء بوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.92) ، وبنسبة استجابة (75.00) . والمؤشر (X14) الذي ينص على " يفوض القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط جزءاً بسيطاً من صلاحياته لافراد التابعین " والذي جاء بوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (3.89) ، وبنسبة استجابة (72.50).

الاتوقراطي الخیر كسب ود وولاء الافراد التابعین بشكل افضل ودفعهم للعمل بتفاني أكبر وذلك من خلال الاخذ بارائهم وتحفيزهم والتعاون معهم من اجل اتخاذ القرار المناسب . ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X8) الذي ينص على " يظهر القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط صفة العدالة والمساواة في التعامل مع التابعین " وجاء كله بوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (1.03) ، وبنسبة استجابة (82.00) ، والمؤشر (X10) الذي ينص على " يلجأ القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط في بعض الاحيان الى استخدام الضغط والتهديد مع التابعین للقيام بمهامهم الوظيفية " والذي جاء بوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.99) ، وبنسبة استجابة (79.50) . والمؤشر (X9) الذي ينص على " يجد القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط في تحفيز التابعین طريقاً جيداً لتوليد الرغبة والدافعية لديهم نحو انجاز الاعمال بالشكل المطلوب " والذي جاء بوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.96) وبنسبة استجابة (77.50).

#### 3.1.1.4. النمط الاتوقراطي المناور.

يلاحظ من الجدول (1) فيما يخص النمط الاتوقراطي المناور وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لانماط القيادة الاتوقراطية

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لنمط القيادة الاتوقراطية المتسلط													المؤشر الرئيسي	
نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			المؤشر
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
63.00	0.82	3.15	15.0	6	15.0	6	27.5	11	25.0	10	17.5	7	X1	
66.50	0.84	3.33	17.5	7	10.0	4	17.5	7	32.5	13	22.5	9	X2	
67.00	0.84	3.35	17.5	7	7.5	3	25.0	10	22.5	9	27.5	11	X3	
66.50	0.84	3.33	12.5	5	15.0	6	17.5	7	37.5	15	17.5	7	X4	
70.00	0.87	3.50	12.5	5	7.5	3	25.0	10	27.5	11	27.5	11	X5	
66.60	0.84	3.33	15.00		11.00		22.50		29.00		22.50		المؤشر الكلي	
			26.00				22.50				51.50			
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لنمط القيادة الاتوقراطية الخير													المؤشر الرئيسي	
نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			المؤشر
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
77.50	0.96	3.88	5.0	2	7.5	3	10.0	4	50.0	20	27.5	11	X6	
72.00	0.89	3.60	2.5	1	22.5	9	10.0	4	42.5	17	22.5	9	X7	
82.00	1.03	4.10	2.5	1	5.0	2	5.0	2	55.0	22	32.5	13	X8	
77.50	0.96	3.88	5.0	2	5.0	2	12.5	5	52.5	21	25.0	10	X9	
79.50	0.99	3.98	0.0	0	5.0	2	20.0	8	47.5	19	27.5	11	X10	
77.70	0.96	3.89	3.00		9.00		11.50		49.50		27.00		المؤشر الكلي	
			12.00				11.50				76.50			
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لنمط القيادة الاتوقراطية المناور													المؤشر الرئيسي	
نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			المؤشر
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
79.50	0.99	3.98	2.5	1	5.0	2	10.0	4	57.5	23	25.0	10	X11	
69.00	0.86	3.45	2.5	1	10.0	4	35.0	14	45.0	18	7.5	3	X12	
75.00	0.92	3.75	0.0	0	12.5	5	22.5	9	42.5	17	22.5	9	X13	
72.50	0.89	3.63	0.0	0	10.0	4	27.5	11	52.5	21	10.0	4	X14	
69.50	0.86	3.48	5.0	2	15.0	6	22.5	9	42.5	17	15.0	6	X15	
73.10	0.90	3.66	2.00		10.50		23.50		48.00		16.00		المؤشر الكلي	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يلاحظ من الجدول (2) فيما يخص بعد العضوية وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (65.50%) وبلغت نسبة المحايدين (24.50%) وعدم الاتفاق (10.00%) والذي جاء بوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.91)، وبنسبة استجابة كلي (73.90) وهذا يشير الى اعتقاد الافراد العاملين بأنهم جزء من المنظمة التي يعملون فيها ويسعون لتحقيق اهدافها وتربطهم علاقة جيدة بزملائهم في العمل . ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (y6) الذي ينص على " اشعر بالانتماء لهذه المنظمة " وجاء كله بوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.95)، وبنسبة استجابة (77.00). والمؤشر (y7) الذي ينص على " أشعر بالفخر كوني أعمل في هذه المنظمة " والذي جاء بوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.91)، وبنسبة استجابة (74.00)، والمؤشر (y9) الذي ينص على " اشعر بانني عنصر فعال داخل المنظمة " والذي جاء بوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.90)، وبنسبة استجابة (73.50).

### 3. بعد التشابه.

يلاحظ من الجدول (2) فيما يخص بعد التشابه وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (67.00%) وبلغت نسبة المحايدين (23.50%) وعدم الاتفاق (9.50%) والذي جاء بوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.93)، وبنسبة استجابة كلي (75.40)، وهذا يشير الى وجود شعور لدى الافراد العاملين في المؤسسة المبحوثة بالتشابه مع مؤسستهم وذلك بسبب وجود خصائص مشتركة معها . ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (y15) الذي ينص على " عندما اتخذ قراراتي احاول قدر الامكان تجنب تعريض المنظمة التي اعمل فيها للوعواقب المحتملة التي تؤثر فيها " وجاء كله بوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري

وبهذا تظهر نتائج التحليل الوصفي لاجابات الافراد المبحوثين بان النمط القيادي الاتوقراطي الخير هو النمط القيادي السائد في مديرية تربية زاخو لانه يمكن عن طريق ممارسة هذا النمط القيادي من قبل قادة المؤسسة المبحوثة دفع التابعين للعمل بمجهود أكبر ونيل رضاهم وولائهم وذلك من خلال الاخذ بآرائهم ومناقشتهم ومشاركتهم في القرار المتخذ.

### 2.1.4. وصف متغير ابعاد التماثل التنظيمي.

#### 1. بعد الولاء.

يلاحظ من الجدول (2) فيما يخص بعد الولاء وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (65.50%) وبلغت نسبة المحايدين (25.50%) وعدم الاتفاق (9.00%) والذي جاء بوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.91)، وبنسبة استجابة كلي (74.20)، وهذا يدل على ان الافراد العاملين يملكون شعور ايجابي تجاه المنظمة التي يعملون فيها متمثل بالولاء لها والرضا عن عملهم واستعدادهم لبذل جهد كبير من اجل تحقيق اهدافها . ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (y1) الذي ينص على " اشعر بالاستياء عند قيام الاخرين بانتقاد المنظمة التي اعمل فيها " وجاء كله بوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.96)، وبنسبة استجابة (77.50). والمؤشر (y3) الذي ينص على " المنظمة التي اعمل بها تستحق اخلاصي وولائي لها " والذي جاء بوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.95)، وبنسبة استجابة (76.10). والمؤشر (y4) الذي ينص على " انا مستعد دائما لبذل جهد كبير لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها " والذي جاء بوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.94)، وبنسبة استجابة (76.00).

#### 2. بعد العضوية.

(y12) الذي ينص على " اشعر بأن أفراد المنظمة يسعون جميعهم لتحقيق أهدافها " والذي جاء بوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.92) ، وبنسبة استجابة (74.50) .

(0.99) ، وبنسبة استجابة (79.50) . والمؤشر (y11) الذي ينص على " تتشابه قلبي واهدائي مع قيم واهداف المنظمة التي اعمل فيها " والذي جاء بوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.97) ، وبنسبة استجابة (78.00) . والمؤشر

جدول (2): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد التماثل التنظيمي

المؤشر المعتمد	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لبعدها الولاء										
		اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		لا اتفق		نسبة الاستجابة
		% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار			
y1	8	20.0	20.0	0.0	0	27.5	11	50.0	20	2.5	1	77.50
y2	6	15.0	13	2.5	1	35.0	14	32.5	13	15.0	6	68.50
y3	6	15.0	23	2.5	1	22.5	9	57.5	23	2.5	1	76.10
y4	7	17.5	23	5.0	2	17.5	7	57.5	23	2.5	1	76.00
y5	6	15.0	19	0.0	0	25.0	10	47.5	19	12.5	5	73.00
المؤشر الكلي	ر	16.50	49.00	2.00	7.00	25.50	25.50	65.50	9.00	25.50	65.50	74.20
المؤشر المعتمد	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لبعدها العضوية										
		اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		لا اتفق		نسبة الاستجابة
		% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار			
y6	7	17.5	23	2.5	1	20.0	8	57.5	23	2.5	1	77.00
y7	10	25.0	14	2.5	1	27.5	11	35.0	14	10.0	4	74.00
y8	7	17.5	17	5.0	2	30.0	12	42.5	17	5.0	2	72.50
y9	7	17.5	21	7.5	3	17.5	7	52.5	21	5.0	2	73.50
y10	5	12.5	20	2.5	1	27.5	11	50.0	20	7.5	3	72.50
المؤشر الكلي	ر	18.00	47.50	4.00	6.00	24.50	24.50	65.50	10.00	24.50	65.50	73.90
المؤشر المعتمد	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لبعدها التشابه										
		اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		لا اتفق		نسبة الاستجابة
		% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار			
y11	10	25.0	18	0.0	0	25.0	10	45.0	18	5.0	2	78.00
y12	9	22.5	15	2.5	1	32.5	13	37.5	15	5.0	2	74.50
y13	6	15.0	19	5.0	2	25.0	10	47.5	19	7.5	3	72.00
y14	9	22.5	17	5.0	2	17.5	7	42.5	17	12.5	5	73.00
y15	10	25.0	21	0.0	0	17.5	7	52.5	21	5.0	2	79.50



75.40	0.93	3.77	2.50	7.00	23.50	45.00	22.00	المؤشر
			9.50		23.50	67.00		الكلي

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

تؤدي الى تعزيز مستويات التماثل التنظيمي لدى الافراد التابعين، وهذا سيساهم في تحسين مستوى الاداء الكلي للمنظمة ، وبهذا فإننا نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاتوقراطية والتماثل التنظيمي.

#### 2.4. عرض وتحليل علاقة الارتباط بين القيادة الاتوقراطية والتماثل التنظيمي.

يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الاتوقراطية والتماثل التنظيمي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.583) عند مستوى معنوية (0.05) ، وهذا يعني ان اتباع القيادة الاتوقراطية من قبل القادة في المؤسسة المبحوثة يمكن ان

جدول (3): علاقة الارتباط بين القيادة الاتوقراطية والتماثل التنظيمي على مستوى المنظمة عينة البحث

القيادة الاتوقراطية	البعد المستقل	البعد المعتمد
	التماثل التنظيمي	
	* 0.583	
* P ≤ 0.05		N = 40

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الافراد التابعين وحفزهم للعمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة التي يعملون فيها، بينما ظهر بان هناك ارتباط سلمي بين النمط التسلطي وبعد الولاء بمعنى ان اتباع القادة في المؤسسة المبحوثة للنمط الاتوقراطي التسلطي سينتج عنه انخفاض ولاء التابعين وقلة اندافعهم للعمل بمجهود وتفاني من اجل تحقيق اهداف منظمته، وتأسيساً على ما تقدم فإننا نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود ارتباط معنوي بين انماط القيادة الاتوقراطية وابعاد التماثل التنظيمي.

#### 3.4. علاقات الارتباط لكل نمط من انماط القيادة الاتوقراطية وابعاد التماثل التنظيمي على مستوى المتغيرات الفرعية.

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الثانية والتي تنص على وجود ارتباط معنوي بين انماط القيادة الاتوقراطية وابعاد التماثل التنظيمي ، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (4) إلى أن انماط القيادة الاتوقراطية ذات ارتباط معنوي بابعاد التماثل التنظيمي، وانحصر معامل هذه العلاقة بين ( 0.804 ، -0.144\*) اي ان اقوى علاقة ارتباط كانت تجمع بين نمط القيادة الاتوقراطي الخير وبعد الولاء بمعنى ان لجوء القادة في مديرية تربية زاخو للنمط الاتوقراطي الخير سيؤدي الى تنمية ولاء

جدول (4): علاقات الارتباط بين انماط القيادة الاتوقراطية والتماثل التنظيمي على مستوى المتغيرات الفرعية

انماط القيادة الاتوقراطية	البعد المستقل
---------------------------	---------------

المناور	الخير	المتسلط	المتغيرات الفرعية	البعد المعتمد
0.119	0.804	-0.144	الولاء	ابعاد التماثل التنظيمي
0.243	0.408	0.213	العضوية	
0.363	0.276	0.116	الشبابه	

\*P ≤ 0.05

N = 40

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

0.339) ، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (1.158) ، وعزز ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4.419) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.315) ، وتأسيساً على ما تقدم فإننا نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للقيادة الاتوقراطية في التماثل التنظيمي.

#### 4.4. عرض وتحليل علاقة التأثير للقيادة الاتوقراطية في التماثل التنظيمي.

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (5) إلى أن القيادة الاتوقراطية ذات تأثير معنوي في التماثل التنظيمي، ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (19.530) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.244) عند درجتي حرية (1.38) ومستوى معنوية (0.05) ويستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة

جدول (5): يوضح علاقة التأثير للقيادة الاتوقراطية في التماثل التنظيمي على مستوى المنظمة عينة البحث

T		F		$R^2$	القيادة الاتوقراطية		البعد المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	Bo	البعد المعتمد
1.315	4.419	2.244	*19.530	0.339	1.158	0.680	التماثل التنظيمي
*P ≤ 0.05		DF (1,38)					N=40

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة على التوالي (0.174) 4.276 (1.497) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.249) عند درجتي حرية (1.36) ومستوى معنوية (0.05) ، ويستدل أيضاً من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة على

#### 5.4. تأثير انماط القيادة الاتوقراطية في ابعاد التماثل التنظيمي على مستوى المتغيرات الفرعية.

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (6) إلى أن لانماط القيادة الاتوقراطية تأثير معنوي في ابعاد التماثل التنظيمي ،

التوالي (0.025 0.258 0.137) ، وعزز ذلك قيمة (T) المحسوبة كما مبين في الجدول ادناه وهي قيم أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.153) ، وتأسيساً على ما تقدم فإننا نرفض

فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لانماط القيادة الاتوقراطية في ابعاد التماثل التنظيمي.

جدول (6): تأثير انماط القيادة الاتوقراطية في ابعاد التماثل التنظيمي على مستوى المتغيرات الفرعية للمنظمة المبحوثة

F		R <sup>2</sup>	التماثل التنظيمي		المتغير المعتمد	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B1	Bo		
1.249	0.174	0.025	0.641 (4.451) *	0.438	المتسلط	انماط القيادة الاتوقراطية
	* 4.276	0.258	0.702 (7.045) *	0.587	الخير	
	* 1.497	0.137	0.804 (5.337) *	0.618	المناور	
*P ≤ 0.05			DF (1,36)			N=40

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

## المبحث الخامس

### الاستنتاجات والمقترحات

#### 1.5. الاستنتاجات

2. يتضح من خلال البحث بأنه على الرغم من اتصاف القائد الاتوقراطي بالانفراد باتخاذ القرار وقلما يشارك تابعيه فيها، الا أن هذا النمط القيادي يوفر العديد من المزايا للمنظمة وخاصة عندما تكون هناك حاجة لاتخاذ قرارات سريعة عندما يتطلب الأمر تولي مسؤولية الافراد وتوزيع المهام عليهم وتحديد المواعيد النهائية لانجاز العمل لأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار قد يؤدي الى تاخير العمل المراد انجازه.

3. أظهرت نتائج التحليل الوصفي بأن النمط القيادي الاتوقراطي الخير هو النمط القيادي السائد في المؤسسة المبحوثة

1. ان بلورة حالة من التماثل التنظيمي أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات في الوقت الحاضر، وذلك من خلال كسب ولاء الأفراد العاملين والعمل على ادراكهم لدورهم واهمية القيام بواجباتهم بالشكل المطلوب وتنمية اعتزازهم بعضويتهم وانتمائهم للمنظمة وبما يعزز من سمعة المنظمة ومكانتها.

سيقود الى انخفاض ولاء ورضا الأفراد التابعين وتقليل اندفاعهم لأداء الاعمال المناطة اليهم.

**9.** بينت نتائج التحليل الاحصائي من خلال اختبار الانحدار الخطي وجود تأثير معنوية لانماط القيادة الاتوقراطية في التماثل التنظيمي في المؤسسة المبحوثة، نستنتج من ذلك بان اتباع القادة للنمط الاتوقراطي في القيادة سيولد تأثيراً أكبر لدى التابعين نحو رفع حالة التماثل مع المنظمة التي يعملون فيها.

### **2.5. المقترحات**

**1.** ضرورة السعي لتعزيز مستوى التماثل التنظيمي لدى موظفي مديرية تربية زاخو وذلك من خلال العمل على توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد تدفعهم للعمل باخلاص وتفاني أكبر وتمني مستوى التزامهم تجاه مؤسستهم وتزيد من مستويات ادائهم الوظيفي.

**2.** العمل المستمر على التعزيز من اتباع القادة الاداريين في المؤسسة المبحوثة للنمط القيادي الاتوقراطي الخير وذلك لأنه يعمل على تنمية ولاء الأفراد التابعين وشعورهم بالانتماء لمنظمتهم مما سينعكس ايجاباً في زيادة مستويات التماثل التنظيمي لديهم.

**3.** ضرورة قيام القادة الاداريين في المؤسسة المبحوثة وبشكل متواصل بالسماح للأد التابعين بابداء اراءهم ومقترحاتهم والاهتمام بها واشراكهم في عملية صنع القرار ووضع الأهداف مما يؤدي الى تنمية ثقة الأفراد بقادتهم وزيادة مستوى اندماجهم وتمثالهم مع المنظمة التي يعملون فيها.

**4.** أهمية قيام القادة الاداريين في المؤسسة المبحوثة بتوضيح رؤيتهم وايصالها لتابعيهم وذلك لكي يكون كل فرد على معرفة بما الذي ترغب المنظمة الوصول اليه، وما هو الدور الذي يجب ان يقوموا به لتحقيق ذلك الهدف.

**5.** اشراك الأفراد العاملين في المؤسسة المبحوثة بدورات وورش يبيية لتعزيز خبراتهم وتعليمهم مهارات جديدة في العمل وبما

اذ كان هناك اتفاق عام مرتفع من قبل الأفراد المبحوثين على نمط القيادة الاتوقراطي الخير وذلك لأنه يتعامل مع تابعيه بعدل وانصاف ويتجنب استخدام التهديد والتلويح بالعقاب لهم.

**4.** كشفت نتائج التحليل الوصفي بأن أغلب اجابات الافراد المبحوثين كانت متذبذبة بين الاتفاق والحياد حول نمط القيادة الاتوقراطية المناور ، وذلك لأن هذا النمط يكون قليل التسلط والاستبداد ويشاور ويستمع لتابعيه للحصول على طاعتهم وولائهم.

**5.** كشفت نتائج التحليل الوصفي بان اجابات الأفراد المبحوثين حول نمط القيادة الاتوقراطية المتسلطة كانت بدرجة مقبولة الا أنه لم يكن بالمستوى الكبير وذلك لأن القائد بموجب هذا النمط يتصرف بأنه يتفرد باتخاذ القرارات ويصر على ادعان التابعين لأوامره.

**6.** كشفت نتائج التحليل الوصفي بأن هناك اتفاق بدرجة متوسطة على أبعاد متغير التماثل التنظيمي المتمثلة ب (الولاء، العضوية، التشابه) ، وان ذلك يعني بان الأفراد المبحوثين يشعرون بولاء تجاه المنظمة التي يعملون فيها ويشعرون بالاعتزاز لانتمائهم لها، وبأن لديهم قيم وخصائص مشتركة تربطهم بها ويدركون أهمية دورهم في تحقيق أهدافها وملتزمين بالحفاظ على سمعتها ونجاحها.

**7.** أشارت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين القيادة الاتوقراطية والتماثل التنظيمي، وهذا يشير الى امكانية زيادة مستوى التماثل التنظيمي لدى موظفي المؤسسة المبحوثة من خلال ممارسة القادة الاداريين في المؤسسة لنمط القيادة الاتوقراطية.

**8.** أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود ارتباط معنوي موجب بين كل نمط من انماط القيادة الاتوقراطية وأبعاد التماثل التنظيمي باستثناء وجود علاقة ارتباط سلمي تربط النمط القيادي الاتوقراطي المتسلط وبعد الولاء، نستنتج من ذلك بان لجوء القادة في المؤسسة المبحوثة الى ممارسة النمط المتسلط

## ب- الدوريات والمجلات العلمية:

- 6- البشباشة، سامر عبد المجيد، (2008)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية/ دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4.
  - 7- الخليفات، مها عبد العزيز، (2006)، أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة.
  - 8- السقاف، صفوان أمين وأبو سن، أحمد إبراهيم، (2015)، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي /حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمينية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 1، العدد 16.
  - 9- الشمري، أحمد مطر، (2012)، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
  - 10- الشواورة، طه سالم، (2016)، أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 1.
  - 11- الصرايرة، خالد أحمد، (2009)، التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته باحساسهم بالأمن، قسطنطينية، الجزائر، مجلة منتدى الاستاذ، العدد 5.
  - 12- عباس، علي، (2012)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير/ دراسة تطبيقية في شركة الكهراء الوطنية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط - الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1.
  - 13- كاظم، اميرة خضير، (2014)، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرفادين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 31.
- ## ج- المؤتمرات:
- 14- النعيمي، محمد عبد العال ونجم، نجم عبود، (2012)، الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.

يزيد من شعورهم بالمسؤولية ويعزز من مستوى تماثلهم مع المنظمة.

6. ضرورة التعرف على حاجات ورغبات الأفراد التابعين ومتابعتها باستمرار ومحاولة اشباع الممكن منها، وهذا يمكن أن يساعد في تنمية وتطوير المهارات والقدرات التي يمتلكونها، وبالتالي امكانية أن يؤثر ذلك في تعزيز مستوى التماثل التنظيمي لديهم.

## قائمة المصادر

### أولا. المصادر باللغة العربية:

#### أ- الرسائل والأطاريح الجامعية:

- 1- صالح، خالد مهدي، (2014)، تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي/ بحث تطبيقي في وزارة التخطيط العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة، بغداد، العراق.
- 2- طوالبه، توفيق حامد، (2008)، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين/ دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، اطروحة دكتوراه فلسفة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم ادارة الاعمال، عمان، الاردن.
- 3- كشمولة، عمر محمد صبحي عبد الرزاق، (2007)، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة/ دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، الموصل، العراق.
- 4- مجمي، ناصر محمد إبراهيم، (2002)، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم علم النفس، الرياض، السعودية.
- 5- النزاري، هاشم علي احمد، (2016)، المهارات الناعمة للقيادة ودورها في التماثل التنظيمي/ دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية - محافظة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زاخو، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، زاخو، اقليم كردستان-العراق.

- 3- Çeri-Booms, Meltem, (2012), How Can Authentic Leaders Create Organizational Identification ? An Empirical Study On Turkish Employees, International Journal of Leadership Studies, Vol. 7, No. 2.
- 4- Khan, Muhammad Saqib & Khan, Irfanullah & Qureshi, Qamar Afaq, (2015), The Styles of Leadership: A Critical Review, Journal of Public Policy and Administration Research, Vol. 5, No. 3.
- 5- Milton, L. & Westphal, J. , (2005), Identity Confirmation Networks and Cooperation in work group, Academy of management journal, Vol. 38, No. 2.
- 6- Pandey, Chetna & Khare, Rajni, (2012), Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research ,Vol.1, Issue 8.
- 7- Philip, Usman Akor, (2014), Influence of Autocratic Leadership Style on the Job Performance of Academic Librarians in Benue State, Department of Library and Information Technology Federal University of Technology, Minna, Nigeria, Vol. 4, No. 7.
- 8- Van, Knippenberg D. & Sleebos, E. (2006). Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-definitions, Social exchange, and Job Attitudes, Journal of Organizational Behavior, Vol. 2, No.4.
- B-Books:
- 9- Daft, Richard L., (2006), The New Era Of Management, Thomson-Western South Publishing, Ohio USA.

د- الكتب:

- 15- أبو بكر، مصطفى، (2003)، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 16- الجيوسي، محمد رسلان وحادالله، جميلة، (2000)، الإدارة: علم وتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 17- العتيبي، صبحي جبر، (2005)، تطور الفكر والاساليب في الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 18- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2001)، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 19- عياصرة، علي احمد عبد الرحمن والفاضل، محمد محمود العودة، (2006)، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 20- كنعان، نواف، (2007)، القيادة الإدارية، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية:

#### A-Journals & Periodical

- 1- Ashforth, E.B. & Harrison, H.S. & Corey, G.K., (2008), Identification in Organization: An Examination of Four Fundamental Questions, Journal Management, Vol. 34, No. 3.
- 2- Bamber, E. M., & Iyer, V. M. (2002), Big 5 auditors, professional and organizational identification: Consistency or conflict? Auditing: A Journal of Practice & Theory, Vol. 21, No. 2.

### THE ROLE OF AUTOCRATIC LEADERSHIP PATTERNS IN ENHANCING ORGANIZATIONAL SYMMETRY

#### "A EXPLORATORY STUDY OF THE VIEWS OF A SAMPLE OF MEMBERS MEMBERS OF DIRECTORATE OF EDUCATION ZAKHO "

ALI ABDULLATEF ABDULLAH, RUSH IBRAHIM MOHAMMED and MOHAMMED ABDULRAHMAN OMAR  
Dept. Administration Sciences, College of Administration & Economic-University of Zakho

#### ABSTRACT

The research aims to determine the role of autocratic leadership patterns in organizational symmetry among the members of Directorate of Education Zakho. The research presented a theoretical framework dealing with the variables of autocratic leadership, organizational symmetry, and practical framework in order to identify the nature of the correlation between the



patterns of autocratic leadership as an independent variable and organizational symmetry as a dependent variable. This has been tested by the use of a set of analytical statistical methods such as arithmetical averages, standard deviations, Pearson correlation coefficient, linear regression coefficient, T test, F test. The researchers reached a number of conclusions, the most prominent of which: There is a significant correlation and effect between the autocratic leadership and the organizational symmetry, This indicates that the possibility of increasing the level of organizational symmetry among the members through the practice of the administrative leaders in the investigated institution of the style of autocratic leadership. One of the most important proposals of the research: the continuous work to strengthen following of the administrative leaders in the investigated institution for the leadership style of Benevolent autocratic, because it works to develop the loyalty of subordinates and their sense of belonging to their organization, which will reflect positively in increasing levels of organizational symmetry.

پوخته

مانجا قی ژ ئولینی ه کو دهستنیشانکرنا روولی یین سه رکردایه تیا اتوکراتی لسه ره وه کهه قیا ی لدهف نه ندامین ریفه به ریا په روه ردا زاخو، نه قی ی رونا هیه ک تیوری لسه ره بابه تی رکردایه تیا اتوکراتی و بابه تی وه کهه قیا ریکخراوی دیارکر ژ بو مه ره ما دیارکرنا په یوه بن گریدانی و رته کرنی دناف هه ردوو بابتین قه کولینی نهف قه کولینه هاته نا قاکرن لسه ره چند فیره زیاتین سه ره کی هاتنه هه لسه نگاندن بکارئینانا کومه کا ریکین ناماری و نافبه ندین هژماری و ریکوه رگیرین ستانده ری و فاکته ری یدانی بیرسون و هه لسه گی (T) هه لسه نکی (F)، نه فجا قه کولین گه هشته چه ندین ما وه کو هه بوونا په یونديه کا گریدانی و کارته کرنه کا مه عنه وی دنا فبه را سه رکردایه تیا اتوکراتی و به کهه قیا ریکخراوی و ئو نهف چه نده ریده ت کو شیانی هه یین بو زیده کرنا ناستی به قیا ریکخراوی لدهف ،ندامی ،روه ردا زاخو بریکا سه رکردایه تیا اتوکراتی، هه روه ها قه کولینی د پيشنيار دیارکر و ه کو بکارئینانا سه رکردین کارگیر په روه ردا زاخو بو جوری ،رکردایه تیا اتوکراتی یی باش ژ بهرکو نه قی بتر کارته گرنا خووه لسه ره زیده کرنا هه ناسی کنجیی لدهف فهرمانبه را برامبه ره په روه ردی نه نجا ده بوونا ناستی ،کهه فیی لدهف وان.

### الملحق (1)

جامعة زاخو

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم الادارية

م/استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تحية طيبة.....

نضع بين أيديكم استبانة بعنوان " دور انماط القيادة الاتوقراطية في تعزيز مستوى التماثل التنظيمي/ دراسة استطلاعية لاراء عينة من موظفي مديرية تربية زاخو " ، وتمثل هذه الاستبانة جزءا من متطلبات مشروع بحث. وتعد مشاركتكم في تقديم المعلومات الكافية المطلوبة بدقة وموضوعية تقييماً أفضل لموضوع البحث، وبالتالي مساعدة الباحثان في تحقيق أهداف البحث. لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، ولا تستخدم إجابات الاستمارة إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولا داعي للذكر الاسم.

شاكرين تعاونكم معنا

الباحثون

أولاً:- معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (√) في البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية :

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

26-35 سنة	<input type="text"/>	25 سنة فأقل	<input type="text"/>
46-55 سنة	<input type="text"/>	36-45 سنة	<input type="text"/>
		56 سنة فأكثر	<input type="text"/>

3- المستوى التعليمي:

بكالوريوس	<input type="text"/>	دبلوم	<input type="text"/>	إعدادية فما دون	<input type="text"/>
دكتوراه	<input type="text"/>	ماجستير	<input type="text"/>	دبلوم عالي	<input type="text"/>

4- سنوات الخدمة :

6-10 سنة	<input type="text"/>	5 سنوات فأقل	<input type="text"/>
16-20 سنة	<input type="text"/>	11-15 سنة	<input type="text"/>
أكثر من 25 سنة	<input type="text"/>	21-25 سنة	<input type="text"/>

ثانيا: انماط القيادة الاتوقراطية.

هي القيادة المرتكزة على السلطة والإجبار في التأثير على التابعين من اجل إنجاز الاعمال ومن خلال الترهيب والحث المستمر بفرض الجزاءات او العقوبات دون تردد.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	أ. نمط القيادة الاتوقراطية المتسلط : هو استخدام القائد لسلطته المستمدة من منصبه الوظيفي للتأثير في الافراد التابعين دون مشاورتهم والأخذ باراتهم في صنع القرارات، وذلك لأعتقاده أنهم غير مؤهلين للمشاركة وخشية منه في ارتكابهم للاخطاء المؤدية للفشل الذي سيتحمله القائد في النهاية.					
X1	يتم التأثير في التابعين باستخدام السلطة الرسمية ولغة التهديد والاكراه.					
X2	لا يسمح هذا النمط من القيادة الاتوقراطية لافراده التابعين المشاركة في عملية صنع القرار الاداري.					
X3	يسعى هذا النمط من القيادة الاتوقراطية الى تخصيص مركزه الاداري.					
X4	ينسب القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط نجاحات المنظمة لجهوده الشخصية.					
X5	ينسب القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط حالات الفشل المنظمي الى الافراد التابعين.					
	ب. نمط القيادة الاتوقراطية الخير : هو القائد الذي يتصف باعتماده على مهارات الإقناع في التعامل مع الافراد التابعين، إضافة إلى التحلي بالود والطيبة عندما يريد من تابعيه أن ينفذوا الاوامر والتعليمات.					
X6	يتبع هذا النمط من القيادة الاتوقراطية اسلوب الإقناع وكسب رضا التابعين للتأثير فيهم.					
X7	يتجنب القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط اسلوب التهديد والاكراه في التعامل مع التابعين.					
X8	يظهر القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط صفة العدالة والمساواة في التعامل مع التابعين.					
X9	يجد القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط في تحفيز التابعين طريقا جيدا لتوليد الرغبة والدافعية لديهم نحو إنجاز الاعمال بالشكل المطلوب					

X10	يلجأ القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط في بعض الاحيان الى استخدام الضغط والتهديد مع التابعين للقيام بمهامهم الوظيفية.
	ج. نمط القيادة الاتوقراطية المناور : يتعامل القائد بلباقة وود مع تابعيه، ويتسم بشيء من الهدوء والسلوك المرن في حل المشكلات او الصراعات التنظيمية.
X11	يتميز هذا النمط من القيادة الاتوقراطية باللباقة في التعامل مع افرادها التابعين.
X12	ييدي القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط قدراً ملحوظاً من الثقة لقدرات التابعين.
X13	يسمح القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط لافراده التابعين بالمشاركة في عمليات صنع القرار.
X14	يفوض القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط جزءا بسيطا من صلاحياته لافراد التابعين.
X15	يسعى القائد الاتوقراطي ضمن هذا النمط الى الحصول على طاعة التابعين والتزامهم برؤاه المستقبلية

#### ثالثا: ابعاد التماثل التنظيمي.

هو شعور الفرد بأنه جزء من المنظمة من خلال تركيزه واستيعابه لقيم المنظمة مما يكون لديه شعورا بالفخر والاعتزاز بعضويته فيها

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	أ. الولاء : وهي الحالة التي تدفع الفرد إلى محاكاة وتقليد سلوك الأعضاء الآخرين في المنظمة والدفاع عنها أمام الآخرين وتجعله يعمل في أوقات اضافية بدون التفكير في أجور العمل.					
Y1	اشعر بالاستياء عند قيام الاخرين بانتقاد المنظمة التي اعلمل فيها.					
Y2	اشعر بالرضا ولا افكر بتغيير مكان عملي والتنقل للعمل في منظمة اخرى.					
Y3	المنظمة التي اعلمل بها تستحق أخلاصي وولائي لها.					
Y4	انا مستعد دائما لبذل جهد كبير لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها.					
Y5	اشعر بالسعادة والراحة النفسية من خلال العمل في هذه المنظمة.					
	ب. العضوية : وهو الأحساس بالتماسك مع المنظمة والأرتباط معها بحيث ينظر الفرد إلى نفسه على أساس أنه جزء من المنظمة.					
Y6	اشعر بالانتماء لهذه المنظمة.					
Y7	أشعر بالفخر كوني أعمل في هذه المنظمة.					
Y8	اعتقد أن المنظمة التي اعلمل فيها مكتملة لشخصيتي الاجتماعية.					
Y9	اشعر بأني عنصر فعال داخل المنظمة.					

لدي الرغبة في تطوير قدراتي وتحقيق الاداء الافضل	Y10
ج. التشابه : هو أدراك وجود خصائص مشتركة مع المنظمة سواء مع الأعضاء الآخرين في المنظمة أو الجماع الفرعية في المنظمة.	
تشابه قيمى واهدائي مع قيم واهداف المنظمة التي اعمل فيها.	Y11
اشعر بأن أفراد المنظمة يسعون جميعهم لتحقيق أهدافها.	Y12
اشعر بوجود روابط اجتماعية متينة مع زملائي داخل المنظمة.	Y13
اشعر بان سلوكي وادائي يلقي الاحترام والتقدير من قبل اعضاء المنظمة ككل.	Y14
عندما اتخذ قراراتي احاول قدر الامكان تجنب تعريض المنظمة التي اعمل فيها للعواقب المحتملة التي تؤثر فيها.	Y15