



تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنين التنظيمية

دراسة تطبيقية: على موظفات جامعة امملك عبدالعزيز بجدة

عالية إبراهيم محمد طحطوح



كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبدالعزيز بجدة
المملكة العربية السعودية

تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية
(دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة)

The Impact of Managerial Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior (An Empirical Study on Female Employees at King AbdulAziz University in Jeddah)

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

إعداد

عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح

إشراف الدكتورة

زينب بنت عبدالرحمن سليمان السحيمي

(الفصل الدراسي الثاني)

١٤٣٧هـ / ٢٠١٦م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبدالعزيز بجدة
المملكة العربية السعودية

تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية
(دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة)

The Impact of Managerial Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior (An Empirical Study on Female Employees at King AbdulAziz University in Jeddah)

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

إعداد

عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح

الرقم الجامعي

١٢٠١٦١٢

إشراف الدكتورة

زينب بنت عبدالرحمن سليمان السحيمي

(الفصل الدراسي الثاني)

١٤٣٧هـ / ٢٠١٦م



جامعة الملك عبد العزيز
وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
عمادة الدراسات العليا

تقرير لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

أولاً: البيانات الشخصية

اسم الطالب/ة: **عائشة طه طه**، الرقم الجامعي: **١٢٠١٦٤**، الدرجة: **ماجستير**
الكلية: **الاقتصاد والإدارة**، القسم العلمي: **الإدارة العامة**، التخصص الدقيق:
عنوان الرسالة: **تأثير أزمات التجارة الإلكترونية على سلوك المستهلكين**

ثانياً: تاريخ المناقشة

تاريخ المناقشة: **١٦/٨/٢٠٢٧**، من الساعة **١١** الى الساعة **١٤**، ص/م

ثالثاً: توصية اللجنة حسب المادة (57) من اللائحة الموحدة

- قبول الرسالة والتوصية بمنح الدرجة.
- قبول الرسالة مع إجراء بعض التعديلات، دون مناقشتها مرة أخرى، ويفوض أحد أعضاء لجنة المناقشة بالتوصية بمنح الدرجة بعد التأكد من الأخذ بهذه التعديلات في مدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر من تاريخ المناقشة ولمجلس الجامعة الإستثناء من ذلك.
- استكمال أوجه النقص في الرسالة، وإعادة مناقشتها خلال الفترة التي يحددها مجلس عمادة الدراسات العليا بناءً على توصية مجلس القسم المختص على ألا تزيد عن سنة واحدة من تاريخ المناقشة.
- عدم قبول الرسالة.

رابعاً: لجنة المناقشة والحكم

التوقيع	الاسم والمرتبة العلمية والتخصص الدقيق
	الاسم: د. زيد بن عبد الرحمن الجميلي ، مقررًا ومشرفًا
.....	المرتبة العلمية
	الاسم: د. يوسف محمد مزمرة ، عضواً مناقشاً خارجياً
.....	المرتبة العلمية
	الاسم: د. يوان محمد القاسبي ، عضواً مناقشاً داخلياً
.....	المرتبة العلمية
.....	الاسم: عضواً
.....	المرتبة العلمية
.....	الاسم: عضواً
.....	المرتبة العلمية

ملاحظة:

يرفق هذا النموذج من قبل رئيس القسم مع معاملة منح الدرجة الإلكترونية.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبينا وقدوتنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

أحمد الله وأشكره أولاً وأخيراً على توفيقه لي لإتمام هذا الجهد المتواضع، الذي أسأل الله العلي القدير أن ينفع به. ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة/ زينب بنت عبدالرحمن سليمان السحيمي، التي تفضلت بقبول الإشراف على هذه الرسالة، ومنحتني من وقتها وجهدها، ولم تدخر وسعاً في مد يد العون والمساعدة، وإسداء النصح والتوجيه لإتمام هذه الرسالة، فجزاها الله خيراً عن كل جهد قدمته بغيه تقديم العلم والمعرفة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ سعود بن محمود عبدالله مندوره، والدكتورة/ سوزان بنت محمد أحمد القرشي، لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، واستقطاع جزء من وقتهم لقراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله كل خير. كما أجدد الشكر للدكتورة/ سوزان بنت محمد أحمد القرشي لمساعدتي في بداية إعدادي لخطة البحث.

كما أتقدم بجميل الشكر إلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم أداة الدراسة وقدموا ملاحظاتهم وتوجيهاتهم. وأتوجه بالشكر لمقدمو الخدمات الاستشارية بوحدة الخدمات البحثية بعمادة الدراسات العليا، وبالأخص الأستاذة/ أروى السقاف. ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من استجاب من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز. وإلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة، سواء بالتوجيه والإرشاد، أو توفير البيانات والمعلومات، أو تسهيل الوصول إليها، فجزاهم الله عني كل خير.

والله ولي التوفيق

الباحثة

الإهداء

إلى من تعجز الكلمات أن توفي حقهم... ولم ينقطع دعائهم لي سراً وعلانية... إلى من
شجعني على الماضي قدماً... والدايَّ حفظهما الله ورعاهما...

إلى رفقاء دربي الذين أرى السعادة في عيونهم ولا تحلو الحياة إلا معهم... أخوتي...

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي تذكراً وتقديراً... صديقاتي...

الباحثة

المستخلص

تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية
(دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة)

عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح

قسم الإدارة العامة – كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبدالعزيز بجدة

المملكة العربية السعودية

٢٠١٦هـ / ١٤٣٧م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة. واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات. وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بالمقر الرئيسي - شطر الطالبات - البالغ عددهن (١١٤٢) موظفة، وشملت عينة الدراسة (٢٧٨) موظفة. وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها، تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يليه نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية. ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات بنسبة بلغت (٧٣,٨٪). كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (٢٣,٢٪)، وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية). ومن أهم توصيات الدراسة، تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية، واتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة. وبذل المزيد من الجهود عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية. والعمل على المحافظة على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات من خلال تقديم الحوافز المعنوية. والاهتمام بترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات في مختلف المستويات الإدارية عن طريق عقد الندوات والدورات التدريبية.

Abstract

The Impact of Managerial Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior

(An Empirical Study on Female Employees at King Abdulaziz University in Jeddah)

Alia Ibrahim Tahtouh

Department of Public Administration – Faculty of Economics and Administration

King Abdulaziz University in Jeddah

Kingdom of Saudi Arabia

1437AH / 2016 AD

This study aimed to identify the influence of different leadership styles (autocratic leadership, democratic leadership, and laissez-faire leadership) on organizational citizenship behaviour (OCB) of female administrators at King Abdulaziz University (KAU) in Jeddah. The researcher in this study relied on descriptive analysis and questionnaires as methods of data collection. This study included (1,142) female employees in the female section of KAU's main campus. The size of sample was (278) members. One interesting finding is that the democratic leadership style accounted for the majority of respondents. Laissez-faire leadership and autocratic leadership styles accounted for the second and third most common styles, respectively. The most striking result to emerge from the data was that (73.8%) of the sample exhibited a high degree of OCB. Furthermore, the impact of laissez-faire leadership style on the OCB was significant (23.2%). By contrast, the autocratic and democratic leadership styles have a marginal effect on OCB. In addition, the study has no statistically significant differences in the administrative leadership styles and OCB attributed to variables (age, education level, and years of experience in current job). This study suggests that the democratic leadership style should be encouraged. Also, effective measures should be taken to appropriately practice autocratic leadership and laissez-fair leadership styles. This study has raised the importance of adherence to high standards in recruiting leaders and the maintenance of a high degree of OCB in females through incentives. Also, it is recommended that the concept of OCB among employees at various administrative levels should be established through workshops.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الشكر والتقدير
ب	الإهداء
ج	المستخلص باللغة العربية
د	المستخلص باللغة الإنجليزية
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول المدخل إلى الدراسة
٢	المقدمة
٣	١-١ مشكلة الدراسة
٣	٢-١ أهمية الدراسة
٤	٣-١ أهداف الدراسة
٤	٤-١ تساؤلات الدراسة
٥	٥-١ متغيرات الدراسة
٦	٦-١ حدود الدراسة
٦	٧-١ مصطلحات الدراسة
٨	الفصل الثاني الأدب البحثي والدراسات السابقة
٩	١-٢ أنماط القيادة الإدارية
١٠	١-١-٢ تعريف القيادة الإدارية
١٢	٢-١-٢ أهمية القيادة الإدارية
١٣	٣-١-٢ الفرق بين القيادة والإدارة
١٥	٤-١-٢ القيادة الفعالة
١٧	٥-١-٢ مداخل ونظريات القيادة الإدارية
٢٤	٦-١-٢ أنماط القيادة الإدارية
٣٣	٢-٢ سلوك المواطنة التنظيمية
٣٤	١-٢-٢ تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
٣٦	٢-٢-٢ أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
٣٧	٣-٢-٢ أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
٤٠	٤-٢-٢ العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
٤٦	٣-٢ الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
٥٩	الفصل الثالث الدراسة والتحليل
٦٠	١-٣ منهج الدراسة
٦٠	٢-٣ مجتمع الدراسة
٦٠	٣-٣ عينة الدراسة
٦١	٤-٣ أداة الدراسة
٦٢	٥-٣ أساليب المعالجة الإحصائية
٦٣	٦-٣ صدق أداة الدراسة
٦٨	٧-٣ ثبات أداة الدراسة
٦٩	٨-٣ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة
٨٢	٩-٣ الإجابة عن تساؤلات الدراسة
٩٤	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
٩٥	١-٤ نتائج الدراسة
٩٦	٢-٤ توصيات الدراسة
٩٨	٣-٤ مقترحات لدراسات مستقبلية
٩٩	المصادر
١٠٦	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(١-٢)	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين.	٣٧
(١-٣)	الأعداد والنسبة المئوية للاستبانات الموزعة على عينة الدراسة.	٦١
(٢-٣)	معاملات الاتساق والصدق لنمط القيادة الأوتوقراطية.	٦٤
(٣-٣)	معاملات الاتساق والصدق لنمط القيادة الديمقراطية.	٦٥
(٤-٣)	معاملات الاتساق والصدق لنمط القيادة الحرة.	٦٦
(٥-٣)	معاملات الاتساق والصدق لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.	٦٧
(٦-٣)	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.	٦٨
(٧-٣)	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر.	٦٩
(٨-٣)	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي.	٧٠
(٩-٣)	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.	٧٠
(١٠-٣)	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	٧١
(١١-٣)	دلالة قيمة المتوسط الحسابي.	٧١
(١٢-٣)	التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات نمط القيادة الأوتوقراطية.	٧٢
(١٣-٣)	التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات نمط القيادة الديمقراطية.	٧٤
(١٤-٣)	التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات نمط القيادة الحرة.	٧٦
(١٥-٣)	التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات بُعد الإيثار.	٧٧
(١٦-٣)	التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات بُعد المجاملة.	٧٨
(١٧-٣)	التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات بُعد الروح الرياضية.	٧٩
(١٨-٣)	التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات بُعد وعي الضمير.	٨٠
(١٩-٣)	التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات بُعد السلوك الحضاري.	٨١
(٢٠-٣)	التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات أنماط القيادة الإدارية.	٨٢

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(٢١-٣)	التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.	٨٤
(٢٢-٣)	معامل ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده.	٨٦
(٢٣-٣)	تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أنماط القيادة الإدارية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية.	٨٨
(٢٤-٣)	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية.	٨٨
(٢٥-٣)	تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط لتأثير نمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية.	٨٩
(٢٦-٣)	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات آراء عينة الدراسة اتجاه أنماط القيادة الإدارية وفقاً للمتغيرات الشخصية.	٩١
(٢٧-٣)	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات آراء عينة الدراسة اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الشخصية.	٩٢

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٥	متغيرات الدراسة	(١-١)
٢٠	الشبكة الإدارية	(١-٢)

الفصل الأول

المدخل إلى الدراسة

المقدمة

يعتبر المورد البشري من أثنى الموارد لدى المنظمات الإدارية، نظراً للدور الذي يلعبه في حياة هذه المنظمات من حيث نجاحها، ورفع كفاءتها، وبقائها، ونموها. بالإضافة إلى أنه المورد الأكثر تعقيداً حيث يتسم بكونه عرضة للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية. فالطبيعة الإنسانية تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة وبالتالي تختلف سلوكياتهم. وقد حظيت دراسات السلوك الإنساني في المنظمات باهتمام من قبل الباحثين في علم الإدارة، حيث تم دراسة سلوكيات واتجاهات الموظفين، وأدائهم، وتأثيرات البيئة عليهم، وكذلك تأثيرهم على أداء المنظمة وفعاليتها.

ويحتاج المورد البشري وغيره من الموارد الأخرى إلى قيادة إدارية قادرة على الاستفادة والمحافظة على هذه الموارد، خصوصاً في ظل عالم اليوم الذي يتسم بالتطورات والتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات. وتشكل القيادة الإدارية محوراً تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات. فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، فهو يؤثر على سلوكيات الموظفين في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية. ويُعد سلوك المواطن التنظيمية سلوك الدور غير الرسمي الذي لا يدخل ضمن الوصف الوظيفي الرسمي داخل المنظمة، بل يتم بشكل طوعي من قبل الموظفين، ويعتبر هذا السلوك من العوامل المهمة للمنظمة لتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية. وهنا يتضح دور القائد الإداري الذي عليه أن يكون واعي بسلوكيات موظفيه بهدف توجيهها بما يخدم أهداف المنظمة وأهدافهم.

وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية في قطاع حكومي متمثل في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.

١-١ مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات اليوم تطورات ومتغيرات متسارعة في مختلف المجالات، ووجب على المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات حتى يكتب لها النجاح والاستمرار. ويعتبر النمط القيادي الذي يمارسه القائد من أهم العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية الذي يساهم في فاعلية المنظمة، وتحسين كفاءتها، وإمكاناتها، في تحقيق الميزة التنافسية. وتسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة هذا التأثير في منظمة حكومية وهي جامعة الملك عبدالعزيز، ومن ثم تقديم عدد من المقترحات للارتقاء بالنمط القيادي لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.

وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
ما هو تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز؟

٢-١ أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

- ١- أهمية النمط القيادي الذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها.
- ٢- أهمية دور النمط القيادي في تأثيره على سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ٣- أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لكونه من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرارية المنظمات.
- ٤- تفيد هذه الدراسة القيادات الإدارية في اتخاذ النمط القيادي المناسب الذي يساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.
- ٥- محدودية الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدراسة.

٣-١ أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية لدى المديرات من وجهة نظر الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز.
- ٢- التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظرهن.
- ٣- الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ٤- التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- ٥- بيان الفروق في آراء الموظفين الإداريات اتجاه أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة لمتغيراتهم الشخصية.
- ٦- تقديم عدد من المقترحات التي تساهم في دعم الأنماط القيادية المناسبة للارتقاء بسلوك المواطنة التنظيمية.

٤-١ تساؤلات الدراسة

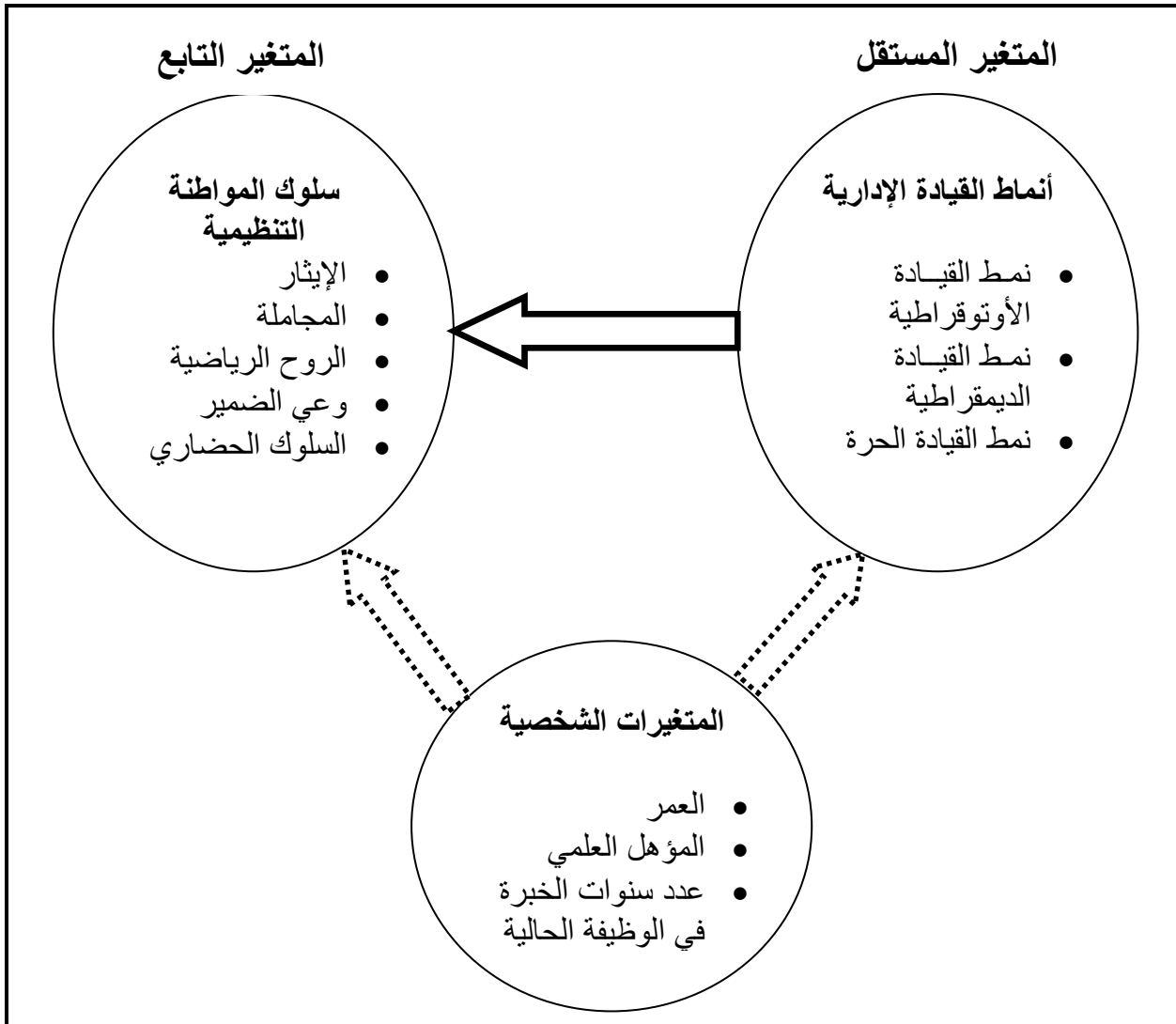
سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما هي درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) لدى المديرات من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز؟
- ٢- ما هي درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظرهن؟
- ٣- ما هي العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز؟
- ٤- ما هو تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز؟
- ٥- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز اتجاه أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)؟

٥-١ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المتغيرات موضحة في الشكل التالي:

الشكل (١-١) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

٦-١ حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة على النحو الآتي:

أ- الحدود العلمية:

اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري).

ب- الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة.

ج- الحدود الجغرافية:

اقتصرت هذه الدراسة على المقر الرئيسي لجامعة الملك عبدالعزيز بجدة (شطر الطالبات).

٧-١ مصطلحات الدراسة

اشملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها وهي على النحو الآتي:

أ- النمط القيادي:

"السلوك المتكرر للقائد عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه، وتدريبه، وتجدر الإشارة بأن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين" (أبوالنصر ٢٠٠٩م: ١٢١).

ب- القيادة:

"عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد، وسلوكهم، واتجاهاتهم للعمل بجد ورجبة، لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة" (حريم ٢٠١٠م: ٢١٦).

ج- القيادة الإدارية:

"النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية والتأثير، من أجل تحقيق هدف معين" (الغزو ٢٠١٠م: ١٦).

د- سلوك المواطنة التنظيمية:

"سلوك الفرد التقديري غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمية، وهو في الإجمال يعزز من كفاءة وفعالية المنظمة" (Organ, Podsakoff, and MacKenzie 2006: 3).

الخلاصة

تناول هذا الفصل الذي يعتبر مدخلاً للدراسة مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وتساؤلاتها، ومتغيراتها، وحدودها، وأخيراً مصطلحات الدراسة. وفي الفصل التالي سيتم عرض الأدب البحثي المتعلق بأنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية، ثم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب البحثي والدراسات السابقة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل استعراضاً لأهم الجوانب ذات العلاقة بموضوع القيادة الإدارية وأنماطها، من حيث تعريف القيادة الإدارية، وأهميتها، والفرق بين القيادة والإدارة، والقيادة الفعّالة، ونظريات القيادة الإدارية وأنماطها. وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية من حيث تعريفه، وأهميته، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه. ثم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

١-٢ أنماط القيادة الإدارية

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، وهي تتناول أيضاً ألواناً من النشاط الاجتماعي، والاقتصادي، والديني، والأخلاقي. (العجمي ٢٠١٠م: ٥٥)

ويُعد موضوع القيادة من أهم مجالات العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، وحظي باهتمام كبير من الباحثين والمفكرين منذ زمن بعيد، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف معين أو موحد لهذا المفهوم.

وقد عرفها ليفنجستون (Livingston) بأنها "هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك" (نجم ٢٠١١م: ٢٢).

أما روست وسميث (Rost and Smith) فعرفاها بأنها "علاقة تأثير بين القائد وأتباعه، وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد والأتباع" (أبو النصر ٢٠٠٩م: ٢٢).

وعرفها كلاً من تانينبوم وماسريك (Tannenbamm and Massarik) بأنها "التأثير الذي يمارس بين الأشخاص، ويوجه من خلال عملية الاتصالات نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، والقيادة تشمل دائماً محاولة من قبل القائد للتأثير على سلوك التابعين" (الطجم والسواط ٢٠٠٣م: ١٨١-١٨٢).

أما حريم (٢٠١٠م: ٢١٦) فعرفها بأنها "عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد، وسلوكهم، واتجاهاتهم، للعمل بجد ورغبة، لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة".

وتستخلص الباحثة من خلال التعريفات السابقة، وجود عناصر جوهرية في عملية القيادة هي:

- ١- وجود مجموعة من الأفراد.
- ٢- وجود فرد من أفراد المجموعة قادر على التأثير في بقية أفراد المجموعة.
- ٣- وجود أهداف مشتركة يسعى كلٌّ من القائد وأفراد المجموعة لتحقيقها.
- ٤- عملية التأثير الإيجابية عن طريق الإقناع، وليست عن طريق المنصب أو السلطة الرسمية.

٢-١-١ تعريف القيادة الإدارية

تعددت تعريفات القيادة الإدارية لاختلاف المدارس الإدارية، والفترة الزمنية التي تواجد فيها الباحثين. فمنهم من رأى القيادة الإدارية كسلطة رسمية، فقدم وايت (White) تعريف للقيادة الإدارية على أنها "قيام القائد بتوجيهه، وتنسيق، ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة" (القحطاني ٢٠٠٨م: ٩).

ومجموعة أخرى ترى القيادة الإدارية كعملية تأثير، فتعرف هدسون (Hudson) القيادة الإدارية بأنها "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة، تعني التأثير في الأفراد، وتنشيطهم للعمل معاً في جهود مشترك، لتحقيق أهداف التنظيم الإداري" (كنعان ٢٠٠٧م: ٩٨). وعرفها كونتز (Koontz) على أنها "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف" (العميان ٢٠١٠م: ٢٥٧).

ومجموعة ثالثة ترى أن القيادة الإدارية سلطة رسمية وتأثير، فعرف محمد عثمان القيادة الإدارية بأنها "القدرة على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لتحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ، وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة" (القحطاني ٢٠٠٨م: ٩). وعرفتها الغزو (٢٠١٠م: ١٦) بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار، والأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية والتأثير، من أجل تحقيق هدف معين".

وتتفق الباحثة مع المجموعة التي عرفت القيادة الإدارية كسلطة رسمية وتأثير، لأن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى هذا النوع من القيادة الإدارية.

ويستمد القائد الإداري قوته في عملية التأثير التي تعتبر أساس القيادة الإدارية على مصدرين أساسيين هما: (الصباب، دياب، ميمني، وحبيب ٢٠٠٥م: ١٥٣-١٥٤؛ الطجم والسواط ٢٠٠٣م: ١٨٥-١٨٧؛ الفاضل ٢٠١٠م: ٤٤)

١- القوة النابعة من المركز الوظيفي وتشمل:

- أ- القوة الشرعية أو القانونية: يملك القائد حقاً رسمياً في إصدار الأوامر والقرارات وممارسة التأثير، بسبب دوره أو مركزه التنظيمي في المنظمة.
- ب- قوة المكافأة: تستند هذه القوة إلى إدراك الفرد بأن القائد يمتلك القدرة على منح الحوافز والمكافآت سواء المادية أو المعنوية.
- ج- القوة القسرية: تعتمد هذه القوة على الإكراه والتخويف للتأثير على سلوك الفرد باستخدام العقاب المادي أو المعنوي من قبل القائد.
- د- قوة المعلومات: تنتج هذه القوة نظراً لتمتع القائد بصلاحيته الوصول إلى قدر كبير من مصادر المعلومات، ومعرفة بالخطط وسياسات المنظمة، والتي قد لا تتاح لغيره من الموظفين.

٢- القوة النابعة من الصفات الشخصية للقائد وتشمل:

- أ- قوة الخبرة: تأتي هذه القوة من التجارب والمعرفة التي يمتلكها القائد، فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير في الآخرين. وتعطي انطباعاً بأن القائد قادراً على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول لها.
 - ب- قوة الإقناع: تعتمد هذه القوة على ما يملكه القائد من المنطق والحكمة والموضوعية، ما يستطيع به أن يؤثر على الآخرين لقبول توصياته واقتراحاته على أنها أفضل الحلول والسبل لتحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال.
 - ج- قوة الإعجاب: يحصل القائد عليها نتيجة إعجاب الموظفين ببعض سماته الشخصية، وتوافر الجاذبية في شخصية القائد.
- وتعتبر المصادر التي يستمد منها القائد الإداري قوة التأثير ذات صلة تكاملية. فالقائد الذي تتوفر لديه قوة تأثير مركبة من جميع أنواع قوى التأثير، والمستمدة من مصادر مختلفة قائد إداري فعّال.

٢-١-٢ أهمية القيادة الإدارية

تكن أهمية القيادة الإدارية باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية في كل المنظمات أيّاً كان نشاطها. فالقيادة جوهر العملية الإدارية، ونجاح أي منظمة مصدره قيادة ناجحة وفعّالة. وازدادت هذه الأهمية في الوقت الحاضر بسبب التطور السريع في المجال العلمي والتكنولوجي، وتزايد أعداد الأفراد واختلاف احتياجاتهم، وتعدد الأنشطة والخدمات الأساسية الواجب توفيرها لهم، فأصبحت القيادة الإدارية عملاً يؤثر في المنظمة وأهدافها، وفي المجتمع وتطوره.

وتبرز أهمية القيادة الإدارية في الجوانب والأدوار التي يمارسها القائد في كل نشاط إداري في المنظمة وهي: (زايد ٢٠١٣م: ١٨-٢٠؛ عبوي ٢٠٠٨م: ٣٥-٣٨؛ كنعان ٢٠٠٧م: ١١٣)

أ- الجانب التنظيمي

يمثل هذا الجانب المهام والأدوار الرسمية للقائد الإداري في تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة ومتابعة. فيقوم القائد برسم السياسات، ووضع الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة. كما يقوم بتقسيم العمل والأنشطة المختلفة حسب الخبرات والكفاءات، وتحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الإدارية، والعمل على توجيه العاملين لتحقيق الأهداف، وخلق روح الفريق المتكامل، والقيام بالتنسيق والتوازن بين جهود الموظفين، واستغلال الطاقات والإمكانات وتذليل الصعوبات. وللتأكد من نجاح واستمرار العمل لابد من متابعة ورقابة تنفيذ الخطط، والبرامج، والأداء، وتحديد جوانب القصور والعمل على حلها.

ب- الجانب الإنساني

يهتم القائد في هذا الجانب على إقامة علاقات إنسانية، والعمل على تنظيم وتنسيق هذه العلاقات بين جماعة الموظفين من جانب، وبينه وبين الموظفين من جانب آخر. فنقوم هذه العلاقات على أساس التفاهم، والثقة، والمشاركة، والاحترام، وإشعار الموظفين بالأهمية والتقدير.

ج- الجانب الاجتماعي

يعمل القائد في هذا الجانب على الاهتمام بقيم، وعادات، وتقالييد المجتمع وتقديرها وأخذها بعين الاعتبار. كما يهتم بالجماعات غير الرسمية سواء كانت داخل المنظمة من الموظفين، أو من خارجها من جماعات المصالح والنقابات وغيرها. فيقوم بالتواصل معهم، والتعرف على آرائهم وأفكارهم ومشكلاتهم، والعمل على ما يمكن تحقيقه بما لا يتعارض مع مصالح المنظمة.

د- الجانب الخاص بالأهداف

يتطلب هذا الجانب من القائد تحديد الأهداف، والأولويات، والمهام المطلوب إنجازها، وربطها بأهداف المجتمع. والتوفيق والموازنة بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة، وبين نشاط المنظمة والتعامل معها بحكمة بما يحقق المصلحة العامة.

٢-١-٣ الفرق بين القيادة والإدارة

تعددت آراء الباحثين والمهتمين حول العلاقة بين القيادة والإدارة. فمنهم من يفترض أن القيادة هي إحدى وظائف الإدارة التي يجب توافرها إلى جانب مجموعة من الوظائف الأخرى حتى تكون إدارة ناجحة وفعّالة. وآخرون يرون أن كلاً من المفهومين منفصلين عن بعضهم البعض ولكن مرتبطين بشكل ما. والرأي الآخر يرى أن هناك تداخلاً جزئياً بينهما. (أبوالنصر ٢٠٠٩م: ٨٤)

وقام بعض الباحثين في الفكر الإداري بتوضيح الفرق بين القيادة والإدارة في عدة جوانب هي: (إدريس ٢٠٠٦م: ٢١١-٢١٢؛ غربية ٢٠٠٨م: ٧٩-٨٠)

١- مصدر السلطة

يستمد المدير سلطته من مركزه الرسمي في المنظمة، ويعتمد على القوانين والأنظمة في تنفيذ قراراته. أما القائد فيستمد سلطته من الجماعة ذاتها، حيث يعتمد على قدرته في التأثير على الموظفين وإقناعهم، وقبولهم له، وثقتهم فيه.

٢- الهدف

تحدد الأهداف من قِبل المدير وفقاً لمصلحة المنظمة، والتي يمكن أن تتوكل مع مصلحة الموظفين. في حين تحدد الأهداف من قِبل القائد بمشاركة الموظفين وفقاً لمصلحة المنظمة والموظفين.

٣- التفاعل الاجتماعي

يكون هناك تباعد ومسافة اجتماعية بين المدير والموظفين. بينما يتزايد التفاعل الاجتماعي بين القائد وبين الموظفين من جهة، وبين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة أخرى، كما يسعى القائد إلى بناء الثقة وكسب التأييد من الموظفين.

٤- الاختيار

يتم اختيار المدير من داخل جماعة الموظفين أو خارجها. بينما يتم اختيار القائد من داخل الجماعة.

٥- أسلوب العمل

يستند المدير في أداء المهام الإدارية إلى القوانين والأنظمة المقننة. بينما يستند القائد إلى ثقة الموظفين به، وإيمانهم بقدراته وأفكاره التي تبعث الحماس في نفوسهم.

ومن وجهة نظر أخرى يمكن التمييز بين المدير والقائد بما يلي: (العنبي وهجو

٢٠١١م: ١١٧-١١٨)

١- المدير يحافظ على الوضع الحالي مع حد أدنى من التغيير. والقائد يسعى إلى إحداث تغيير في النظام بقصد التطوير والتحسين.

٢- المدير ينجز الأعمال الروتينية. والقائد يفكر في المستجدات والتطورات للاستفادة منها.

٣- المدير يهتم بانتظام العمل. والقائد يهتم بالفعالية في الأداء.

٤- المدير يتركز دوره في مواجهة المشكلات الموجودة وحلها بأسرع ما يمكن. والقائد يدرس المشكلات، ويحدد الأسباب، ويصنع الحلول الجذرية حتى لا تتكرر مستقبلاً.

٥- المدير يهتم بالتخطيط قصير المدى. والقائد يهتم بالتخطيط طويل المدى.

وتستخلص الباحثة بعد استعراض الفرق بين القيادة والإدارة، ووضع المنظمات المعاصرة التي تعيش في بيئة متغيرة ومتطورة باستمرار، بأن المنظمة بحاجة إلى المدير القائد، أو القائد الإداري الذي تتوفر فيه سمات القيادة والإدارة. حيث أن نجاح المنظمة يتطلب توازن فيما بينهما، فالواقع العملي يشير إلى أن غالبية المشكلات وعدم الكفاءة تعود إلى افتقاد المدير إلى المهارات والسمات القيادية، أو أن القائد لا يؤدي دوره الإداري.

٢-١-٤ القيادة الفعّالة

يتوقف نجاح أي منظمة على قيادتها الإدارية، ويتحدد نجاح القائد أو فشله في قيادة الموظفين بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الموظفين وتغيير سلوكهم. فقد يتمكن القائد من إحداث تغيير في سلوك الموظفين ولكن بدون نتيجة، وتسمى عملية التأثير هذه بمحاولة القيادة. أما إذا تغير سلوك الموظفين في الاتجاه المرغوب نتيجة لجهود القائد، فتسمى عملية التأثير هنا بالقيادة الناجحة. وأخيراً إذا كان التغيير الحاصل في سلوك الموظفين نتيجة لجهود القائد، بالإضافة إلى العمل على إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم، وقبولهم للقائد، وثقتهم به فتسمى عملية التأثير هذه بالقيادة الفعّالة. (كنعان ٢٠٠٧م: ٩٣-٩٤)

ويتطلب نجاح القيادة وفعاليتها إلى توفر مهارات وصفات تمكن القائد من القيام بعمله لتحقيق الأهداف المطلوبة وهي كالآتي:

١- مهارات القائد الإداري

تعتبر القيادة عمل محدد ودقيق لذلك تتطلب من القائد اكتساب عدد من المهارات التي تجعله قادراً على ممارسة مهامه وأدواره. ويعرف أبو النصر (٢٠٠٩م: ٦٠-٦١) المهارة بأنها "القدرة على استخدام المعرفة في تحقيق هدف معين بدقة، وسهولة، وسلامة، وأمان". وتظهر المهارة أثناء العمل والممارسة، فهي لا تكتسب لفظياً وإنما تكتسب عن طريق الدراسة، والفهم، والمعرفة، ثم التدريب على ممارستها.

واتفقت الدراسات الحديثة على أن أهم مهارات القائد الإداري هي: (خبراء المجموعة العربية ٢٠١٣م: ١٧-٢١؛ عياصرة وبني أحمد ٢٠٠٨م: ١٤٦؛ الوليد ٢٠٠٩م: ٢٥٣)

أ- المهارة الفنية

يقصد بها قدرة القائد على أداء وإتقان عمله، ومعرفته وفهمه للأنظمة والقوانين واللوائح، والإلمام بطبيعة مهام الموظفين، وفهم خطوات عملهم، ومراحله، ومتطلباته. كذلك قدرته على استخدام المعلومات وتحليلها، ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل.

ب- المهارة الإنسانية

تعني قدرة القائد على التعامل الفعّال مع الآخرين من خلال تفهم سلوك الموظفين، وعلاقاتهم، ودوافعهم، ومعرفة العوامل المؤثرة على سلوكهم. مما يمكنه من إشباع حاجات الموظفين، وحل مشكلاتهم، وتحقيق الأهداف المشتركة.

ج- المهارة الفكرية

المقصود هنا قدرة القائد على دراسة، وتحليل، وتقييم المواقف والمشكلات، واختيار الحلول المناسبة. كذلك المرونة والاستعداد لتقبل أفكار الآخرين، وتقبل أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب المتغيرات والظروف. وأيضاً إجادة القائد التعامل مع التقنية ووسائلها.

د- المهارة التنظيمية

تعني قدرة القائد على النظر للمنظمة باعتبارها نظام متكامل تتفاعل مع البيئة والمجتمع، وفهمه لأهدافها، وأنظمتها، وخططها، والعمل على بناء الاستراتيجيات، وتنمية السياسات، وإعداد الخطط، وحشد الجهود والموارد لتنفيذ الخطط بكفاءة. كذلك لا بد من إجادة أعمال السلطة والصلاحيات، وتنظيم العمل، وتوزيع الواجبات والمسؤوليات، وتنسيق الجهود، وإدراك التغييرات في أي جزء في المنظمة وأثرها على بقية المنظمة.

وترتبط بهذه المهارات والقدرات، صفات وسمات للقائد تمكّنه من ممارسة هذه المهارات، وتجعله قادراً على التأثير في سلوك الموظفين لتحقيق الأهداف. ولكن من الصعب أن تتوفر جميع صفات القيادة في شخص واحد، فهي عملية نسبية تختلف من شخص لآخر، إلا أن هناك صفات أساسية للقائد الفعّال يجب توفرها فيه.

٢- صفات القائد الإداري

تعتبر بعض صفات وسمات القائد الإداري فطرية، والبعض منها مكتسب يمكن تنميتها عن طريق التدريب والتعليم، ويمكن إيجاز هذه الصفات كالتالي: (شفيق ٢٠٠٥م: ٧٦-٨٠؛ عبوي ٢٠٠٨م: ٢١-٢٢؛ العيسوي ٢٠٠٧م: ١٤٤-١٤٥)

١- حسن الخلق والتمسك بالقيم والثوابت، والعدل والمساواة في التعامل مع الآخرين، والأمانة والسمعة الطيبة، والتواضع والشجاعة والصدق، والصبر والعزيمة، والمثابرة والجد في العمل، وأن يكون قدوة حسنة ومثالاً يحتذى به.

٢- التمتع بصحة بدنية ونفسية ونشاط حيوي، وامتلاك مظهر جيد.

٣- الذكاء وحسن التصرف في المواقف المختلفة.

٤- قوة الشخصية والثقة بالنفس، والقدرة على التأثير في الآخرين والتفاعل معهم، والالتزان في الانفعالات والسيطرة على النفس.

- ٥- تحمل المسؤولية والحزم، واليقظة والاستعداد الدائم لأي موقف، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والولاء للمنظمة.
- ٦- إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات، ومساعدتهم على النمو المهني والوظيفي، والعمل على إعداد قادة جدد.
- ٧- بناء علاقة طيبة مع الموظفين واحترامهم وتقديرهم وكسب ثقتهم، وإشاعة جو من الألفة والمحبة والتعاون.
- ٨- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ومتابعة، وكذلك الإلمام بأسس القيادة ومبادئ السلوك الإنساني.
- ٩- القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مع القدرة على التوقع، والتقدير، والتحليل، والتفسير، وإيجاد العلاقة بين المتغيرات، والموضوعية الواقعية في إصدار القرار.
- ١٠- سعة الاطلاع والرغبة في المعرفة ومتابعة التطورات، والحماس والإيجابية والمبادرة والابتكار.

إن اهتمام الباحثين بدراسة القيادة الإدارية، وبسلوك القائد، ومهاراته، وصفاته، أدى ذلك إلى ظهور وجهات نظر مختلفة تبلورت إلى عدد من النظريات والمداخل المفسرة للقيادة.

٢-١-٥ مداخل ونظريات القيادة الإدارية

تعددت مداخل دراسة القيادة الإدارية لدى علماء الإدارة، إلا أن هناك مداخل أساسية أكثر شيوعاً بين الكُتَّاب مثل (أل علي والموسوي ٢٠٠٦م؛ حريم ٢٠١٠م؛ الصباب وآخرون ٢٠٠٥م؛ عبوي ٢٠٠٨م)، والتي يندرج تحت كلٍّ منها عدداً من نظريات القيادة. وفيما يلي عرض موجز للمداخل الأساسية في دراسة القيادة الإدارية، بالإضافة إلى الاتجاهات الحديثة فيها:

١- مدخل السمات

٢- المدخل السلوكي

٣- المدخل الموقفي

٤- الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

أولاً: مدخل السمات

يعتبر مدخل السمات أو ما يسمى بالمدخل الفردي، أقدم المداخل التي استخدمت لفهم وتفسير نجاح القيادة. حيث تم التركيز على السمات والخصائص الشخصية كعوامل أساسية تساهم في فعالية القيادة ونجاحها. (نجم ٢٠١١م: ٩٤)

ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات.

أ- نظرية الرجل العظيم

تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر أساسها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد، وتؤهلهم لأن يكونوا قادة. ويرى دعاة هذه النظرية أن القيادة عملية وراثية، وأن القادة يولدون ولا يصنعون. (جلدة ٢٠٠٩: ١٥٢-١٥٣)

ب- نظرية السمات

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم، وتأثير المدرسة السلوكية، ظهرت نظرية جديدة أكثر واقعية للنظر في القيادة، أطلقت عليها نظرية السمات، والتي افترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية من خلال التجربة والتعلم. وتدور فلسفة هذه النظرية حول إنفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم، مثل القدرة الإشرافية، والذكاء، والثقة بالنفس، والحاجة إلى تحقيق الذات والأمان. (الصاب وآخرون ٢٠٠٥م: ١٥٥)

إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات كثيرة منها: عدم توفر سمة واحدة مشتركة بين القياديين، وتركيز النظرية على السمات الشخصية للقائد دون منح أهمية للجوانب الأخرى في القيادة كالموظفين، والموقف، وطبيعة التنظيم، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية. وبالرغم من الانتقادات الموجهة لنظرية السمات، إلا أنها ألقى الضوء على أن للقيادة سمات يمكن اكتسابها وتعديلها إلى حد كبير. (الجيوسي وجاد الله ٢٠٠٨م: ١٤٣)

ثانياً: المدخل السلوكي

أدى عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعّال والقائد غير الفعّال إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد. وقد امتدت هذه الدراسات من نهاية الأربعينيات إلى أوائل الستينيات، وركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال تأديته لواجباته الإدارية. (آل علي والموسوي ٢٠٠٦م: ٤١٩)

وظهرت عدة دراسات ونظريات ضمن هذا المدخل أهمها دراسات جامعة أيوا، ودراسات جامعة أوهايو، ودراسات جامعة ميشيغان، ونظرية الشبكة الإدارية.

أ- دراسات جامعة أيوا

تُعد هذه الدراسة من أقدم الدراسات السلوكية التي استخدمت السلطة أساساً في عملية القيادة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنواع للسلوك القيادي المؤثر في الأفراد والجماعات هي:

١- السلوك الأوتوقراطي ويتميز فيه القائد بالأمر والتوجيه مع أدنى مشاركة للموظفين.

٢- السلوك الديمقراطي وهنا يشجع القائد المناقشات الجماعية، ويشرك الموظفين في صنع القرار، وتحديد طريقة إنجاز العمل، ويكون موضوعياً في منح المكافآت والعقوبات.

٣- السلوك الحر أو المتساهل وفيه يمنح القائد الحرية التامة للجماعة في اتخاذ القرار وتحديد طرق العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب الديمقراطي يساهم في تحسين الأداء وجودة العمل. (نجم ٢٠١١م: ١٠٠)

ب- دراسات جامعة أوهايو

يُطلق على هذه النظرية (نظرية البُعدين)، حيث قام فريق من الباحثين من جامعة أوهايو ولفترة طويلة بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي، وتمكنوا من تحديد بُعدين لسلوك القيادة هما:

١- هيكلية المهام ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والموظفين، ومدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه.

٢- الاهتمام بمشاعر الآخرين يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر الموظفين وينمي جواً من الثقة والصدقة.

وبموجب هذا التحليل فإن هذين البُعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعّال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كلٍّ من البُعدين في نفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي للموظفين. (العميان ٢٠١٠م: ٢٦٩)

ج- دراسات جامعة ميشيغان

اتخذت دراسة جامعة ميشيغان طريق مختلف عن دراسة جامعة أوهايو، حيث قارنت هذه الدراسة بشكل مباشر بين سلوك المشرفين الفعّال وغير الفعّال، وحدد الباحثون في جامعة ميشيغان نوعين من سلوك القيادة هما: (عبوي ٢٠٠٨م: ٧٧-٧٨)

١- **القادة المهتمين بالموظفين** وهم القادة الذين يركزون على احتياجات الموظفين، وبناء جماعات عمل فعّالة.

٢- **القادة المهتمين بالعمل** وهم القادة الذين يركزون على توجيه النشاطات نحو تحقيق الكفاءة، وتقليل التكاليف، وجدولة الأعمال.

وجاءت النتائج بأن أكثر القادة فعالية هم الذين يهتمون بالعمل والموظفين معاً. وأن القادة الذين يهتمون بأحد الجانبين دون الآخر تقل درجة فاعليتهم إلى حد كبير. (إدريس ٢٠٠٦م: ٢٢١)

د- نظرية الشبكة الإدارية

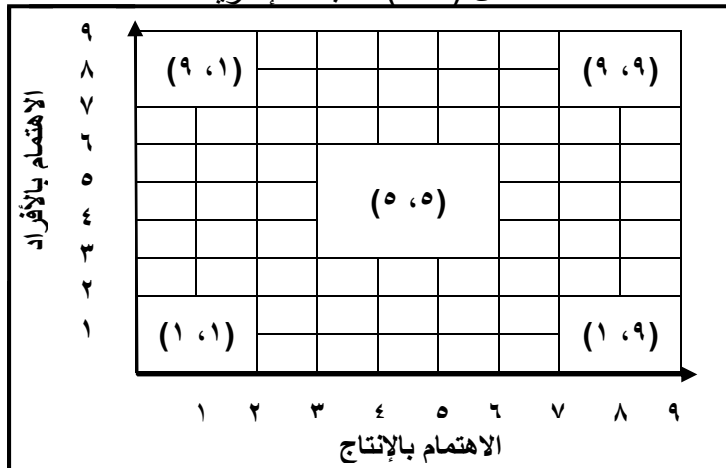
قدم كلٌّ من بليك وموتون (Blake and Mouton) في أوائل الستينيات الشبكة الإدارية التي بُنيت على دراسات جامعتي أوهايو وميشيغان. واستندت الشبكة على تصنيف سلوك القادة ببعدين هما:

١- اهتمام القائد بالإنتاج

٢- اهتمام القائد بالأفراد

وتتكون الشبكة الإدارية من عدد من الأنماط القيادية المختلفة، إلا أن بليك وموتون اهتما بخمس أنماط رئيسية حسب موقعها على الشبكة والموضحة في الشكل التالي:

الشكل (١-٢) الشبكة الإدارية



المصدر: (العتيبي وهجو ٢٠١١م: ١١٣)

أ- نمط (١،١) الإدارة السلبية (القائد الضعيف) نمط قيادي يكون فيه الاهتمام متدنسي بالإنتاج والموظفين.

ب- نمط (١،٩) الإدارة العلمية (القائد التقليدي) نمط قيادي متسلط يهتم اهتمام عالٍ بالإنتاج، مع ضعف الاهتمام بالموظفين.

ج- نمط (٩،١) الإدارة الاجتماعية (القائد الإنساني) نمط قيادي يؤدي إلى علاقات جيدة واهتمام عالٍ بالموظفين، مع ضعف الاهتمام بالإنتاج.

د- نمط (٥،٥) الإدارة العملية (القائد العملي) نمط قيادي يهتم بالإنتاج والموظفين على حدٍ سواء وبشكل معتدل ومتوازن.

هـ- نمط (٩،٩) الإدارة الجماعية (القائد المثالي) نمط قيادي يركز على روح الفريق وبناء علاقات إنسانية مع الموظفين، فيكون هناك اهتمام عالٍ بالإنتاج والموظفين معاً.

ويرى بليك وموتون أن النمط (٩،٩) هو أفضل الأنماط والأكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة والموظفين. (العتيبي وهجو ٢٠١١م: ١١٣-١١٤)

ثالثاً: المدخل الموقفى

ظهر المدخل الموقفى بعد قصور وعدم كفاية مدخل السمات والمدخل السلوكى في الوصول إلى نتائج حاسمة لنمط قيادي فعّال وبشكل دائم. وأدى ذلك إلى ظهور دراسات مختلفة تركز على أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع أن يلائم بين ما يقتضيه الموقف، فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكاناته القيادية. ومما يدل على ذلك إحرار القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً، وفشلهم في مواقف أخرى. ويتلخص هذا المدخل بالقول أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين. (عليان ٢٠٠٧م: ١٨٦)

ومن أبرز نظريات هذا المدخل نظرية فيدلر، ونظرية دورة الحياة للقيادة، ونظرية المسار- الهدف.

أ- نظرية فيدلر

تعتبر نظرية فيدلر (Fiedler) من أقدم وأبرز النظريات الموقفية. حيث أشار فيدلر من خلال أبحاثه ودراساته المتعددة بأن فعالية القيادة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي:

١- **العلاقة بين القائد والموظفين** وتعبّر عن مدى قبول الموظفين لقائدهم، وهذه هي أقوى متغيرات الموقف بنظر فيدلر.

٢- **طبيعة العمل** أي مدى وضوح المهام والواجبات، والهيكل التنظيمي للمنظمة، ودرجة الروتين في العمل.

٣- **قوة مركز القائد** ويشير هذا المتغير إلى السلطة الرسمية للقائد، ودرجة تأثير مركز القائد في ناحية الثواب والعقاب للموظفين.

ويكمن جوهر نظرية فيدلر إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح وفَعَال لكافة المواقف والأحوال. فالقائد الفَعَال هو الذي يلائم بين النمط القيادي المستخدم في موقف معين ومتطلبات هذا الموقف. (الجبوسي وجاد الله ٢٠٠٨م: ١٤٥)

ب- نظرية دورة الحياة للقيادة

قدم كلٌّ من هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard) نظرية دورة الحياة للقيادة، وتم تحديد نضج واستعداد الموظفين كمتغير موقفي. واقترحا هيرسي وبلانشارد أنه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الموظفين لإنجاز العمل، توجب على القائد مزيد من الاهتمام بالعلاقات والأفراد، وتقليل اهتمامه بالتوجيه والعمل. وإذا ما بلغ مستوى نضج الموظفين فوق المتوسط، فيجب على القائد تقليل نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على حدٍ سواء. وتفترض النظرية أربعة أنماط قيادية هي:

١- **نمط المخبر/ الموجه** يهتم بالعمل بدرجة كبيرة، وبالعلاقات بدرجة منخفضة، وهذا النمط يناسب الموظفين ذوي النضج والاستعداد المنخفض.

٢- **نمط المقنع/ البائع** يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة عالية، ويناسب هذا النمط الموظفين ذوي النضج من الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة.

٣- **نمط المشارك** يهتم بدرجة عالية بالعلاقات ودرجة منخفضة بالعمل، وهذا النمط يناسب الموظفين ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج.

٤- **نمط المفوض** يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة منخفضة، ويناسب هذا النمط الموظفين ذوي الدرجة العالية من النضج. (حريم ٢٠١٠م: ٢٢٨-٢٢٩)

ج- نظرية المسار- الهدف

طُورت هذه النظرية من قِبَل روبرت هاوس (Robert House)، وأخذت هذه النظرية اسمها من واقع مفهومها الذي يشير إلى أن القائد يوضح للموظفين الطرق والأساليب التي

يمكن أن توصلهم لأهدافهم. ويعني هذا أن فعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا الموظفين وتحفيزهم. وتحدد هذه النظرية أربعة أنماط قيادية هي:

- ١- **النمط التوجيهي** يحدد فيه القائد ما هو متوقع من الموظفين إنجازه، بالإضافة إلى اتباع النظم والإجراءات، وجدولة العمل.
- ٢- **النمط المساند أو الداعم** يهتم القائد في هذا النمط بالموظفين واحتياجاتهم.
- ٣- **النمط المشارك** يتشاور القائد مع الموظفين ويشركهم في صنع القرارات، ويطلب آرائهم واقتراحاتهم.
- ٤- **نمط الإنجاز** يحدد القائد أهدافاً عالية ويوجه الموظفين لإنجازها، ويمنح القائد الموظفين الثقة لتحقيق أعلى إنجاز. (آل علي والموسوي ٢٠٠٦م: ٤٢٦)

رابعاً: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

جاء هذا المدخل نتيجة استمرار الدراسات والأبحاث لموضوع القيادة الإدارية لتواكب بيئة عمل المنظمات المعاصرة، ويحاول هذا المدخل أن يقدم نظرة متجددة للقيادة الإدارية تنسجم مع المتغيرات والتطورات السريعة المحيطة بالمنظمات.

ومن أبرز هذه الإسهامات الحديثة القيادة الكاريزمية، والقيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

أ- القيادة الكاريزمية

يعتبر القائد الكاريزمي هو الشخصية التي تجذب الآخرين وتحركهم نحو الأهداف بكل يسر وسهولة. وقد تم طرح هذا المفهوم في فترات سابقة، إلا أنه يعاد طرحه من فترة لآخرى نتيجة التطورات المحيطة ببيئة العمل. ويتصف القادة الكاريزميين بخصائص عدة، إلا أن هناك نمطين أساسيين من هؤلاء القادة هما:

- ١- **القائد الكاريزمي ذو الرؤية** حيث تعتبر الرؤية هي الركيزة الأساسية في تكوين القيادة الكاريزمية، التي تتعلق بما يستطيع القائد تحقيقه في المستقبل، وقدرته على إثارة حماس الموظفين لهذه الرؤية، والعمل من أجل تحقيقها.
- ٢- **القائد الكاريزمي المستند على الأمانة** حيث يبرز القائد الكاريزمي عند وجود أزمة ذات تأثيرات عميقة على المنظمة، فيتطلب من القائد مواجهتها، وإيجاد أساليب جديدة وغير تقليدية لحلها، حتى في حالة عدم توفر الموارد والمعلومات اللازمة في المنظمة.

فالقائد الكاريزمي لا يمارس دوره في توجيه الموظفين من أجل أهداف المنظمة فقط، بل أنه مصدر إلهام وتأثير على الموظفين من أجل الإنجاز، وتحفيزهم على إيجاد البدائل الجديدة الأكثر فعالية للمنظمة. (نجم ٢٠١١م: ١١٧-١١٨)

ب- القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

تفترض القيادة التحويلية بأن القائد التحويلي يقوم بتحويل الأفراد والمنظمة إلى مستويات عالية من حيث الأداء، والإنتاجية، والكفاءة. أما القائد التبادلي فيعمل على توجيه جهود الموظفين، وتنظيم مهامهم، ومكافأتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، أي يقوم على تبادل المنافع بين الفرد والمنظمة.

هذان النوعان من القيادة مكملين لبعضهما، فتعتبر القيادة التبادلية حجر الأساس للقيادة التحويلية، إذ أن القيادة التبادلية غير كافية لمواجهة التحديات المعاصرة، لذلك فهي تعتمد على القيادة التحويلية.

ويكمن اختلاف القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، في أن القيادة التحويلية عبارة عن قيادة التغيير، فهي تسعى إلى تغييرات إدارية، وثقافية، واستراتيجية. كما أنها لا تعتمد على القوانين والتعليمات في تنفيذ هذه التغييرات، وإنما تعتمد على إلهام الموظفين بأنهم قادرين على إحداث التغيير وتمكينهم من ذلك. كذلك تمتلك القيادة التحويلية رؤية مستقبلية، وتحدث تغييرات جوهرية وجذرية، وتهتم بالمبادئ، والقيم الثقافية، وتنمية مهارات الفرد، وتغيير واقع المنظمة. أما القيادة التبادلية فتعمل على تحديد المهام، والأدوار، والتركيز على رضا الأفراد، وتحسين الإنتاجية، حيث تلتزم بمتطلبات التخطيط والبرامج التقليدية. (حريم ٢٠١٠م: ٢٣٢-٢٣٣؛ الغزو ٢٠١٠م: ٩٧-٩٨)

٢-١-٢ أنماط القيادة الإدارية

تعتبر عملية التأثير في الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة، هي أساس وجوهر القيادة الإدارية. وباختلاف وسائل التأثير، تختلف وتنوع أنماط وأساليب القيادة التي يتبعها القائد في تعامله وتوجيهه للموظفين.

ويعرف روبرت أوينز (Robert Owens) النمط القيادي بأنه "السلوك الذي يمارسه القائد الفعّال على أفراد المجموعة العاملة معه، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج بالمنظمة" (العميان ٢٠١٠م: ٢٧٥). أما القحطاني (٢٠٠٨م: ٧٢) فيعرف النمط القيادي

بأنه "تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها نهجاً يميز طريقته في التعامل، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً، أو نمطاً عاماً يميز طريقة التعامل". أما أبو النصر (٢٠٠٩م: ١٢١) فعرف النمط القيادي بأنه "السلوك المتكرر للقائد عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه، وتدريبه، وتجدر الإشارة بأن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين".

وتستخلص الباحثة من تعريفات النمط القيادي بأنه عبارة عن محصلة تفاعل بين سلوك القائد، وطبيعة الموقف، وعلاقة القائد مع الموظفين.

وتتنوع الأنماط والأساليب القيادية للقادة، مما دفع علماء الإدارة، والنفس، والاجتماع، في دراساتهم إلى تصنيفات متعددة لأنماط القادة. كتصنيفهم من حيث طريقة اختيارهم، أو من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية، أو من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد. أما في الفكر الإداري فإن أكثر المعايير شيوعاً لتصنيف أنماط القيادة هما: (كنعان ٢٠٠٧م: ١٢٥-١٢٦)

١- تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في الموظفين.

وصنفت أنماط القيادة حسب هذا المعيار إلى (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة).

٢- تصنيف القادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها في توجيه الموظفين.

وصنفت القيادة الإدارية حسب هذا المعيار إلى (قيادة رسمية، قيادة غير رسمية).

وتقتصر الباحثة في عرض الأنماط القيادية حسب تصنيف أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في الموظفين (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة)، وتعتبر هذه الأنماط هي الأنماط الرئيسية وأكثرها شيوعاً وشمولاً. ثم عرض العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي.

١- نمط القيادة الأوتوقراطية

تعددت تسميات هذا النمط من القيادة، فالبعض يُطلق عليه فردي، أو ديكتاتوري، أو تسلطي، أو استبدادي. ويمتاز هذا النمط بأن القائد يركز جميع السلطات بيده، فهو الذي يتخذ القرارات، ويحدد السياسات والأنشطة، ويرسم الخطط، ويتوقع من الموظفين الطاعة

التامة وتنفيذ الأوامر. وهو وحده مصدر الثواب والعقاب، ويحاول القائد الأوتوقراطي أن يتدخل في شتى الأمور وبكافة تفاصيلها، وأن يقلل من الاتصال بين الموظفين، وأن يكون الاتصال تحت إشرافه، كما لا تربطه علاقات إنسانية مع الموظفين. في ظل هذا المناخ تقل قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، كما يؤدي إلى الصراع، وعدم التعاون والاستقرار والرضا بين الموظفين، وتدني الإنتاجية على المدى البعيد. حيث انتظام الموظفين في العمل والإنتاج مرهوناً بوجود القائد، فإذا غاب القائد أو قلت رقابته وإشرافه، يتوقف العمل والإنتاج أو يتدنى. (شفيق ٢٠٠٥م: ٥٣-٥٤)

وبالرغم من وجود الأنماط المتعددة للقيادة الأوتوقراطية المتباينة في الأسلوب، والمتفقة في الغاية، إلا أن الدراسات ركزت على ثلاث أنماط رئيسية هي:

أ- نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو المتشددة

يعتبر نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أكثر الأنماط القيادية تسلطاً وصرامة. فينفرد القائد باتخاذ القرارات، وتوضيح كافة التفاصيل في أوامره، مما لا يترك مجالاً للإبداع لدى الموظفين. فهو لا يثق بهم، وينعزل عنهم، ويستخدم سلطته للضغط والتهديد. كما أنه يركز في المحافظة على مركزه، وينسب أي نجاح لنفسه دون الموظفين. (غربية ٢٠٠٨م: ٨٩)

ب- نمط القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة

هي أقل مستوى من نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة. حيث يحاول القائد تهيئة جو عمل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني، فهو رقيق في تعامله، ويستخدم بعض الأساليب الإيجابية كالمديح والثناء حتى يضمن طاعة الموظفين وتنفيذهم لقراراته. ولا يلجأ إلى الإكراه إلا عند فشله في إقناع الموظفين، فيتبع عندئذ نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة. (القحطاني ٢٠٠٨م: ٧٩)

ج- نمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة أو المناورة

يعتبر هذا النمط أقل درجات النمط الأوتوقراطي وأقربها إلى النمط الديمقراطي. فالقائد في هذا النمط يتصرف بلباقة وود مع الموظفين، ومرونة في معالجة المشكلات، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل. إلا أنه يرى أن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات عملية غير مجدية. فيوهم الموظفين بأنهم يشاركونه في صنع القرار عن طريق الاجتماعات واللقاءات، ليترك لدى الموظفين انطباع بوجود حرية للتصرف، ولكنه في الواقع ينفرد باتخاذ القرار. (العجمي ٢٠١٠م: ١٤٦)

إن خصائص نمط القيادة الأوتوقراطية ومالها من مساوئ ومآخذ يجعل دورها ضئيلاً في ظل الفكر الإداري المعاصر والحديث، بسبب ارتفاع المستوى العلمي والثقافي للموظفين، والتطور التكنولوجي والمعرفي، ودور النقابات العمالية ودعمهم للموظفين. إلا أن لها مزايا تجعلها ناجحة في بعض المواقف والظروف.

أولاً: مزايا نمط القيادة الأوتوقراطية: (غربية ٢٠٠٨م: ٩٠-٩١)

- ١- يلائم هذا النمط أو أحد أشكاله بعض الظروف والمواقف التي تقتضي تطبيقه، ومن هذه المواقف أوقات الأزمات، قيادة موظفين ذوي قدرات محدودة، إفتقاد الموظفين لروح المبادرة والمسؤولية، وجود قرار بالغ الأهمية وليس لقبول الموظفين به أهمية تذكر.
- ٢- وجود القائد المتفاني في العمل كأحد أشكال نمط القيادة الأوتوقراطية التي يكون فيها القائد ناجحاً وفعالاً في بعض المواقف، فيحصل على النتائج عندما تتوفر لديه القدرة والكفاءة.

ثانياً: مآخذ نمط القيادة الأوتوقراطية: (العميان ٢٠١٠م: ٢٦٠؛ الغزو ٢٠١٠م: ١٤٤-١٤٥)

- ١- انفراد القائد بالسلطة في اتخاذ القرارات، وعدم تفويض السلطة لبعض الموظفين.
- ٢- استخدام القائد للحوافز السلبية لتحفيز الموظفين للعمل، مما يدفع الموظفين لإنجاز ما هو مطلوب منهم بدون إبداع وابتكار، والشعور بالإحباط واليأس.
- ٣- انخفاض الروح المعنوية للموظفين وعدم رضاهم الوظيفي، وتولد الكراهية وانعدام الولاء بين القائد والموظفين.
- ٤- ارتفاع نسبة الشكاوى والتظلمات، والغياب، ودوران العمل.
- ٥- اتباع القائد لنمط الاتصال الهابط أي من أعلى لأسفل، وانعدام الاتصال الصاعد، والتفاهم المتبادل، والتغذية العكسية.
- ٦- ظهور الجماعات غير الرسمية بين الموظفين للتخفيف من التوتر والإحباط، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي.
- ٧- يصعب تحقيقه في الواقع العلمي، حيث يتطلب أن يكون القائد على درجة عالية من الخبرة، والكفاءة، والمعرفة للقيام بكل المهام المعقدة.

٢- نمط القيادة الديمقراطية

اختلفت التسميات التي أطلقها العلماء والباحثون على هذا النمط، فالبعض أطلق عليه القيادة الاستشارية، أو الإنسانية، والبعض أطلق عليه القيادة الإيجابية، أو المشاركة، أو التعاونية. ويقوم نمط القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار، والاقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار. فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف، والتفكير، وإبداء الرأي، حتى يشعروا بأنهم أعضاء في جماعة، وأنهم يعملون معه وليس عنده. فهو يشركهم في صنع القرار، ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات. هذا النمط من القيادة يهتم ببعيد الإنتاج ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي. (عياصرة وبني أحمد ٢٠٠٨م: ١٥٣)

وتتراوح نماذج نمط القيادة الديمقراطية على النحو الآتي: (عامر ٢٠١٠م: ١٤٧؛ النمر، خاشقجي، محمود، وحمزاوي ٢٠١١م: ٣٨٤)

١- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قادراً كبيراً من الحرية للموظفين في صنع القرار، فهو يطرح المشكلة عليهم ويطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرار المناسب.

٢- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدود معينة، ويطلب من الموظفين اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.

٣- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكن يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول الموظفين لهذا القرار.

٤- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار، ثم يعطي الفرصة للموظفين لمشاركته في كيفية تنفيذ القرار.

٥- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح للموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرار الذي يرون أنه مناسب، وينحصر دوره في الموافقة عليه. وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للموظفين.

ومهما كانت درجة المشاركة، فالقائد الديمقراطي الناجح هو الذي يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، لأن ذلك يتيح للقائد الاطلاع على المشكلات التي تواجه المنظمة. كما تتيح الفرصة للموظفين تبادل المعلومات والآراء فيما بينهم حول المشكلات التي

تواجههم في العمل، مما يساعد على تحقيق الثقة المتبادلة، وتحسين سبل الاتصال، وقبول القرارات.

وكذلك يقوم نمط القيادة الديمقراطية على تفويض القائد لبعض مهامه وواجباته لبعض الموظفين ذوي القدرة والكفاءة، دونما إخلال بسلطة القائد وصلاحياته. ويتيح التفويض تنمية القدرات القيادية للموظفين، كما يتيح للقائد التفرغ للمهام القيادية، وتوفير بيئة عمل تسودها الثقة، والاحترام، والعدالة، والموضوعية. كما يتيح له تنمية العلاقات الإنسانية، وتلبية احتياجات الموظفين المختلفة، وحل مشكلاتهم. والعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين، والتعرف على اتجاهاتهم، والاستفادة من خبراتهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، والاهتمام بمسارهم الوظيفي وتنميته. (فلية ٢٠٠٦م: ٢١٢-٢١٥)

يتضح مما سبق أن نمط القيادة الديمقراطية، هو نمط مثالي وله مزايا وآثار إيجابية على الموظفين، إلا أن هناك بعض المآخذ التي كشفت عنها التطبيقات العملية.

أولاً: مزايا نمط القيادة الديمقراطية: (زايد ٢٠١٣م: ٢٣-٢٤؛ الفاضل ٢٠١٠م: ٢٤)

- ١- ارتفاع الروح المعنوية للموظفين، والتعاون فيما بينهم، والعمل بروح الفريق.
- ٢- تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للموظفين، ووجود جو من الثقة والاحترام المتبادل.
- ٣- تنمية مهارات وقدرات الموظفين، وإتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار، والنمو المهني والوظيفي.
- ٤- التزام الموظفين بتنفيذ القرارات التي ساهموا بصنعها.

ثانياً: مآخذ نمط القيادة الديمقراطية: (عبدالباقي ٢٠٠٤م: ٢٧٦-٢٧٧)

- ١- عدم واقعية الديمقراطية من خلال التطبيق العملي، لطبيعة بعض القادة الذين يعتقدون أن مشاركة الموظفين ضعفاً، ومظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.
- ٢- تتطلب وقت وجهد بسبب مناقشة القائد للموظفين، وسماع آرائهم واقتراحاتهم، مما يقلل من تركيز القائد على الإنتاج، فيؤثر سلباً على الروح المعنوية للموظفين وعلى إنتاجيتهم. حيث أن اهتمام القائد بالموظفين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

ويرى بعض الباحثين أن أكثر الانتقادات الموجهة للقيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن للقيادة الديمقراطية مزايا تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية. ولكن لا يعني هذا عدم وجود مشكلات وصعوبات تواجه القائد الديمقراطي، والتي تكون في الغالب نتيجة وجود بعض الموظفين ممن لا يجدي معهم التعامل بالنمط الديمقراطي. (كنعان ٢٠٠٧م: ٢٥١)

٣- نمط القيادة الحرة

أطلق على هذا النمط تسميات متعددة منها القيادة الفوضوية، أو قيادة عدم التدخل، أو القيادة المتسبية، أو القيادة المتساهلة، أو القيادة المنطلقة، أو القيادة غير الموجهة. ويتميز هذا النمط بأن القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف، وإنجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها، كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم. فالقائد لا يشترك مع الموظفين، ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين، أو في التنسيق بين وحدات العمل. وإنما يكون في حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، لإبداء الرأي والمشورة للموظفين، وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة. (عليان ٢٠٠٧م: ١٩١)

إن الاتجاه الغالب لدى الباحثين في الإدارة، أن نمط القيادة الحرة غير مجدٍ في التطبيق العملي، وليس له مزايا تذكر. إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن له وجود في الواقع العملي، وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه. (عبدالباقي ٢٠٠٤م: ٢٧٨)

أولاً: مزايا نمط القيادة الحرة: (العميان ٢٠١٠م: ٢٦٢؛ الغزو ٢٠١٠م: ١٤٧)

١- توفر المهارة والظروف الملائمة لتطبيقه للقائد، يدفع الموظفين لبذل أقصى جهودهم، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق استقلاليتهم في العمل، لإثبات أنهم عند حسن ظن القائد وثقته بهم.

٢- نجاح هذا النمط يعتمد على موظفين ذو مستوى عالٍ من التعليم، وتحمل المسؤولية، والثقة بالنفس لأداء وفهم الواجبات والمهام المطلوبة.

٣- يناسب هذا النمط بعض أوجه النشاط، كمؤسسات ومراكز البحث العلمي، والمؤسسات الخيرية والتطوعية. حيث يترك للموظفين حرية البحث، وإجراء التجارب حسب الظروف والمواقف.

ثانياً: مآخذ نمط القيادة الحرة: (زايد ٢٠١٣م: ٢٣؛ العجمي ٢٠١٠م: ١٥٨-١٦٢)

- ١- نادر الحدوث في المجال العملي ونمط غير فعّال، إذ يشجع على التهرب من المسؤولية، ويضعف الاهتمام بالعمل.
- ٢- ظهور الآراء المتضاربة والعمل الفردي، ومحاولة سيطرة أحد الموظفين على زملائه.
- ٣- مناخ تنظيمي يسوده عدم الاستقرار، والتفكك الداخلي، والتذمر، والقلق، والملل، وعدم المبالاة، وضياع الوقت.
- ٤- يفتقد هذا النمط لمنهجية واضحة، وسياسة مرسومة، وضوابط تنظيمية يلتزم بها الموظفين.
- ٥- النظر على القائد كشخص غير مبالٍ، وقائد شكلي يفقد احترام الموظفين له.
- ٦- تدني الإنتاج وعدم وجود توجيه حقيقي ورقابة فعّالة.
- ٧- كثرة المناقشات والاجتماعات التي تستغرق وقتاً طويلاً، والتي لا تخرج في غالب الأحيان بقرارات، وحتى وإن خرجت بقرارات فتكون أغلبها بلا متابعة وتنفيذ.

٤- العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي

تؤثر مجموعة من العوامل في اختيار نمط قيادي عن آخر، منها عوامل تتعلق بالقائد، وعوامل تتعلق بالموظفين، وعوامل تتعلق بالموقف، والبيئة، والضغوط الزمنية وهي كالآتي: (جلدة ٢٠٠٩: ١٥١-١٥٢؛ الصباب وآخرون ٢٠٠٥م: ١٥١)

- ١- **عوامل تتعلق بالقائد:** شخصية القائد وقيمه، وطموحاته، وأهدافه، وميله إلى فلسفة قيادية معينة في تعامله مع الموظفين واتجاهاته نحوهم. ومدى ثقته بالموظفين، وبقدرتهم على المشاركة وتحمل المسؤولية، والاعتماد عليهم في مواجهة المواقف.

٢- **عوامل تتعلق بالموظفين:** تختلف وقدرة واستعداد الموظفين لتحمل المسؤولية، وميلهم نحو الاستقلالية، وثقتهم بقدراتهم، ومدى التزامهم بأهداف المنظمة من شخص لآخر. كما يؤثر حجم جماعة العمل، وتماسكهم، وتعاونهم على اختيار النمط القيادي المناسب.

٣- **عوامل تتعلق بالبيئة:** يقصد بذلك البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، المتمثلة في سياسات المنظمة، وفلسفتها، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها، وقيمها التي تؤمن فيها، وقيم وعادات، وتقاليدها جماعة العمل التي لا يستطيع القائد إغفالها والخروج منها. كذلك يؤثر عمر المنظمة، والموقع الجغرافي لها، وحجمها على نمط القيادة المتبع.

٤- **عوامل تتعلق بالموقف:** يعني الظروف التي يمر بها القائد عند اتخاذ قرار معين. وتشمل طبيعة الموقف، ودرجة صعوبته، ومدى توافر المعلومات، ومستوى المهارات والقدرات المطلوبة واللازمة لحل الموقف، وهل هي ضمن نطاق إمكانات الموظفين لتقديم ما يفيد لحلها.

٥- **الضغوط الزمنية:** تلعب الضغوط ومدى الحاجة الملحة دوراً في اتخاذ القرار، فقد يميل القائد لإصدار قرار دون مشاركة الموظفين والرجوع إليهم.

ويتضح للباحثة بعد استعراض نظريات القيادة الإدارية، وأنماطها، بأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يلتزم به القائد في جميع المواقف والظروف، ففي الواقع العملي نادراً ما يكون هناك قادة أوتوقراطيين، أو ديمقراطيين بشكل مطلق. فبعض القادة لديهم أنماط قيادية مختلفة ومتداخلة، لأن القيادة عملية معقدة تؤثر فيها عدة عوامل ومتغيرات. فالقائد الناجح والفعال هو من يكون قادراً على التكيف، والتفاعل مع المواقف والظروف. والتحول من نمط قيادي لآخر وفق متطلبات كل حالة أو موقف، لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظفين فيها.

وبهذا تم استعراض أنماط القيادة الإدارية، والعوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي. وفي التالي سيتم عرض سلوك المواطنة التنظيمية من حيث تعريفه، وأهميته، وأبعاده، وأهم العوامل المؤثرة فيه.

٢-٢ سلوك المواطنة التنظيمية

يهتم العلماء والباحثون في السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد في المنظمات وتقييمه، وتفسيره، والتنبؤ به من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ومن أجل تحقيق هذه الكفاءة والفعالية تحتاج منظمات اليوم إلى سلوكيات تنظيمية تساعدها على النمو والنجاح في ظل بيئة تنافسية وتغيرات مستمرة. ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية الذي ظهر في الفكر الإداري المعاصر أحد مفاهيم السلوك التنظيمي الذي تحتاجه المنظمات المعاصرة لمواجهة التحديات، حيث تحتاج إلى موظفين يمارسون سلوكيات تتجاوز متطلبات أدوارهم الرسمية لتحقيق النجاح وتحسين الأداء العام للمنظمة.

وتعود جذور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى كتابات العالم تشيستير برنارد عام ١٩٣٨م (Chester Barnard 1938) حيث قدم أول تحليل شامل لطبيعة المنظمة ووصفه بالنظام التعاوني. وأدرك برنارد بقوله، بالرغم من أهمية الهيكل الرسمي والضوابط وما لها من مكانه، إلا أنها لا تحدد الطبيعة الأساسية للأنظمة التعاونية، وأن استعداد الأشخاص للمساهمة في الجهود المبذولة في النظام التعاوني أمراً لا غنى عنه. (Organ et al. 2006: 44-45)

ثم جاء كلٌّ من كاتز وخان عام ١٩٦٦ (Katz and Kahn 1966) وصنفا السلوكيات الهامة التي تمكن المنظمات من تحقيق الكفاءة والفعالية إلى ثلاث أنماط مختلفة هي: (أل زاهر ٢٠١١م: ٣٣٩؛ سيد أحمد ٢٠١١م: ٦٧)

- ١- جذب واستقطاب الأفراد والمحافظة على عضويتهم في المنظمة.
- ٢- أداء الأفراد أدوارهم الرسمية ويفضل أن تتجاوز الحد الأدنى من المعايير الكمية والنوعية، وتسمى سلوكيات الدور الرسمي.
- ٣- ممارسة بعض السلوكيات الاختيارية والابتكارية التي تتجاوز الوصف الوظيفي مثل الأنشطة التعاونية مع الزملاء، وتقديم أفكار لتحسين المنظمة، وتسمى سلوكيات الدور الإضافي.

مهدت هذه الكتابات والآراء إلى ظهور مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية لأول مرة من قبل اورجان -راند هذا الاتجاه- وبعض زملائه عام ١٩٨٣م (Organ and Batman)؛ (Organ, Smith, and Near 1983)، ومنذ ذلك الحين ازداد الاهتمام والبحث في سلوك المواطنة التنظيمية. (Markóczy, Vora, and Xin 2009: 323)

٢-٢-١ تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت الدراسات التي اهتمت بالسلوك الطوعي في المنظمات، فقد أُطلق عليه تسميات ومصطلحات مختلفة منذ ظهوره منها: (Tabatabei, Takapoo, and Leilaeyoun 2015: 156)

١- سلوك الدور الإضافي.

٢- الأداء السياقي.

٣- سلوك الدعم الاجتماعي أو التأييد الاجتماعي.

٤- العفوية أو التلقائية التنظيمية.

إلا أن مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية هو الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات، وهو ما تم استخدامه في هذه الدراسة. وبالرغم من اختلاف التسميات والمصطلحات، إلا أن الجوهر والمضمون متشابه إلى حد كبير فيما بينها.

كذلك لم يتفق الباحثون على تعريف موحد لسلوك المواطنة التنظيمية. فهناك مجموعة ركزت فقط على سلوك الدور الإضافي أو تخطي الواجبات الرسمية، فعرف تشاتوبادياي (Chattopadhyay) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة، ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد للقيام به" (الصيرفي ٢٠٠٥م: ٢٣٥). وعرف المغربي (٢٠٠٧م: ٢٧٨) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك اختياري تطوعي من طرف العاملين، حيث أن هذا السلوك ليس متوقفاً أو مطلوباً منهم، ولهذا السبب لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسمياً من قبل المنظمة".

أما المجموعة الأخرى فقد ذكرت سلوك الدور الإضافي أو تخطي الواجبات الرسمية وأثرها على المنظمة، فعرف اورجان وآخران سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك الفرد التقديري غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمية، وهو في الإجمال يعزز من كفاءة وفعالية المنظمة" (Organ et al. 2006: 3). وعرف كلٌّ من شناك ودمبلر (Schnake and Dumbler) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك خارج الدور المحدد لا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة، ولكنها تستفيد منه قطعاً بتحسين كفاءتها واستمرارها" (آل زاهر ٢٠١١م: ٣٤٠).

وتتفق الباحثة مع المجموعة الثانية في تعريفها لسلوك المواطنة التنظيمية كسلوك إضافي يتخطى الواجبات الرسمية، ويؤثر على أداء المنظمة. ويتضح للباحثة من خلال التعريفات السابقة وجود مجموعة من الخصائص لسلوك المواطنة التنظيمية هي:

- ١- سلوك طوعي وليس إلزامي نابع من مبادرة فردية.
- ٢- سلوك لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمي أو الوصف الوظيفي.
- ٣- سلوك إيجابي ومفيد تنظيمياً.
- ٤- سلوك غير ملزم للمكافأة وكذلك عدم فعله لا يستوجب العقوبة.
- ٥- سلوك يساهم في فعالية ونجاح المنظمة.

يجدر بالملاحظة أن أداء سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بأداء الأنشطة المباشرة، وغير المباشرة للمهام والواجبات الرسمية التي توجد في الوصف الوظيفي للموظفين، والتي تميل أن تكون خاصة بالوظيفة. ولكنه أداء اختياري مهم في دعم السياق التنظيمي، والاجتماعي، والنفسي في المنظمة. (Bergeron 2007: 1078)

ويمكن التقريب بين أداء سلوك المواطنة التنظيمية، وأداء العمل والمهام الرسمية. حيث تعتبر أنشطة العمل والمهام الرسمية مختلفة باختلاف الوظائف، بينما أنشطة سلوك المواطنة التنظيمية متشابهة بين الوظائف وتكون هامة بالنسبة لمعظم الوظائف إن لم تكن لكل الوظائف. إضافة إلى أن المعرفة، والمهارات، والقدرات للموظفين تجعل هناك تنبؤ وتوقع لمستوى معين من أداء المهام الرسمية. بينما التنبؤ بأداء سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بتطوع الفرد، والميل لأدائه، وتوفر الخصائص التحفيزية، والمتغيرات الشخصية. (Borman 2004: 238)

ويشير اورجان (Organ) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن نوعين من السلوك هما:

- ١- سلوكيات إيجابية لمساعدة المنظمة.
 - ٢- الامتناع عن السلوكيات السلبية التي تضر المنظمة.
- أي أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس فقط القيام بالمساهمات والمبادرات الإيجابية، ولكن يشمل جودة الامتناع أي الصبر، والاستعداد لتحمل الأعباء الإضافية، والمضايقات والاحباطات البسيطة المصاحبة لسلوكيات الزملاء والمجموعة. (Markóczy et al. 2009: 323)

٢-٢-٢ أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابياً على عدة جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالاً في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها المنظمات المعاصرة. وذكر عدد من الباحثين الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على كلٍّ من الفرد، والمجموعة، والمنظمة وهي كالتالي: (العامري ٢٠٠٣م: ٧٢-٧٣؛ (Sharma, Bajpai, and Holani 2011: 67; Chou, Chou, Jiang, and Klein 2013: 106

أ- أهميته على مستوى الفرد:

- ١- يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.
- ٢- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.
- ٣- يحسن من قدرة المديرين، والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعّال، وجدولة الأعمال، وحل المشكلات.

ب- أهميته على مستوى المجموعة:

- ١- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- ٢- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.
- ٣- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

ج- أهميته على مستوى المنظمة:

- ١- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.
- ٢- يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة داخل المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- ٣- يمكّن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- ٤- يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.
- ٥- يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها.
- ٦- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- ٧- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

٢-٢-٣ أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تنوعت الدراسات والأبحاث التي تمت حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فذكر تانغ وآخرون (Tang et al.) أن هناك أكثر من ٣٠ وصفاً وشكلاً مختلفاً من سلوك المواطنة التنظيمية في الدراسات المختلفة. (Rayner, Lawton, and Williams 2012: 119) وقد حدد بعض الباحثين عدداً من الأبعاد التي توضح طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية والتي تظهر في الجدول التالي:

جدول (١-٢) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	الباحثون
بُعدان (الإيثار- الامتثال العام)	(Simth, Organ, and Near 1983) (Farh, Padsakoff, and Organ 1990)
بُعدان (بُعد موجه نحو الفرد) (بُعد موجهة نحو المنظمة)	(Williams and Anderson 1991) (Skarlicki and Latham 1995)
ثلاث أبعاد (الطاعة التنظيمية- الولاء التنظيمي- المشاركة التنظيمية)	(Van Dyne et al. 1994)
ثلاث أبعاد (سلوك المساعدة- الروح الرياضية- السلوك الحضاري)	(MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1993) (Podsakoff et al. 1997)
أربعة أبعاد (المساعدة الشخصية- المبادرة الفردية- الولاء- المشاركة)	(Graham 1989)
أربعة أبعاد (الإيثار- وعي الضمير- الروح الرياضية- السلوك الحضاري)	(MacKenzie 1993)
خمسة أبعاد (الإيثار- المجاملة- الروح الرياضية- وعي الضمير- السلوك الحضاري)	(Organ 1988) (Moorman 1991) (Organ and Ryan 1995)
سبعة أبعاد (سلوك المساعدة- الروح الرياضية- الولاء التنظيمي- الالتزام التنظيمي- السلوك الحضاري- التنمية الذاتية- المبادرة الفردية)	(Podsakoff et al. 2000) (Lepine, Erez, and Johnson 2002)

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من الجدول رقم (٢-١) تعدد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن هناك اتجاهان تكرر في عدة أبحاث ودراسات هما:

١- الاتجاه الأول: (Lai, Lam, and Lam 2013: 1042)

يقسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى بُعدين وذلك وفقاً للهدف من هذه السلوكيات:

أ- **بُعد فردي:** وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، ويشمل هذا السلوك الإيثار، والمجاملة.

ب- **بُعد تنظيمي:** وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، ويشمل هذا السلوك واعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.

٢- الاتجاه الثاني: (Hafidz, Hoesni, and Fatimah 2012: 33)

يقسم سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من بُعدين، ويعتبر نموذج اورجان (Organ 1988) ذو الأبعاد الخمسة (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، واعي الضمير، السلوك الحضاري) الأكثر شيوعاً في الأبحاث والدراسات. حيث قام ليبين وآخرون (Lepine et al.) بتحليل ميثا - هو تطبيق طرق إحصائية على نتائج عدة دراسات سابقة - وذكروا بأن نموذج اورجان (Organ) تم استخدامه في العديد من الدراسات مما يجعله الأكثر شيوعاً.

ويرى الباحثون أن هذان الاتجاهان غير متناقضين بل متكاملين. فالذين يرون أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن بُعدين أساسيين، لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحدد سلوك المواطنة التنظيمية بخمسة أبعاد، لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البُعدين. (العامري ٢٠٠٣م: ٦٩)

وتعتمد الباحثة في هذه الدراسة على الاتجاه الثاني الأكثر شيوعاً الذي قسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد: (Prasanna

(Kernodle and Noble 2013: 235; Lo and Ramayah 2009: 49; 2012: 61

١- الإيثار:

يقصد به جميع السلوكيات التقديرية التي لها أثر في مساعدة الأشخاص الآخرين في مهمة أو مشكلة ذات صلة بالعمل.

مثل مساعدة الزملاء الجدد على فهم العمل الداخلي للمنظمة، مساعدة الزملاء عند تراكم العمل لديهم.

٢- المجاملة:

تمثل السلوكيات التي تركز على الوقاية من المشكلات، واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من آثار هذه المشكلات في المستقبل.

مثل مراعاة مشاعر الآخرين، التعامل باحترام معهم وعدم استغلالهم، إيصال المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، التشاور مع الأطراف التي تتأثر بقرارات وإلتزامات العمل.

٣- الروح الرياضية:

تعني الاستعداد للتغاضي عن المضايقات التي تشكل جزءاً لا مفر منه في كل إطار تنظيمي تقريباً.

مثل تجنب الشكوى والتذمر، الحفاظ على الإيجابية وتحمل المضايقات في ظروف العمل غير المريحة.

٤- وعي الضمير:

يمثل السلوكيات التي تتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة.

مثل الالتزام بالمواعيد والحضور، المحافظة على موارد المنظمة، استثمار الوقت وعدم إضاعته والتفاني في العمل.

٥- السلوك الحضاري:

يقصد به مستوى عالٍ من الاهتمام بالمنظمة، والدعم والمشاركة بمسؤولية في الأمور المتعلقة بالمنظمة، والحرص على نجاحها وتطورها.

مثل المشاركة في الفعاليات التنظيمية، حضور الاجتماعات غير الرسمية، المشاركة الفعّالة وتقديم المقترحات، مواكبة التغيرات والتطورات التي تؤثر على المنظمة.

قد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين، ولكنها تبقى متشابهة في الجوهر والمضمون، وحتى تعريفاتها الإجرائية.

٢-٢-٤ العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

أسهمت العديد من البحوث والدراسات في الكشف عن بعض العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيره على المنظمة بشكل عام، بالإضافة إلى تأثيره في الإطار الاجتماعي لبيئة العمل. وقد شملت العوامل المؤثرة العديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية أهمها: القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي، الثقة التنظيمية، السياسة التنظيمية، الدوافع الذاتية، العمر، مدة الخدمة.

وتقتصر الباحثة في عرض أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، وهي القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، عمر الموظف، مدة خدمة الموظف، المؤهل العلمي للموظف.

١- القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية إحدى أهم أسس نجاح المنظمة، ومحور هام ترتكز عليه مختلف خصائص ونشاطات المنظمة بما في ذلك سلوك الموظفين وتصرفاتهم. ويُعد اتخاذ النمط القيادي الملائم لطبيعة الموقف أحد العوامل والمتغيرات الهامة في تعزيز أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

ويستطيع القائد أن يفعل عدداً من الأمور التي تؤثر على شعور ورغبة الموظفين في أداء سلوك المواطنة التنظيمية، واتخاذ الخطوات المناسبة لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم لإظهاره. لأنه حتى الموظفين المتحفزين قد لا يكونوا قادرين على إظهار بعض سلوك المواطنة التنظيمية إذا لم يكن لديهم المهارات التي تمكنهم من القيام بذلك. فتوفير بيئة عمل مناسبة، وتغيير بعض أسس أداء مهام الموظفين، والظروف التي يعملون فيها، وتنظيم الموارد البشرية كل ذلك يساعد على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. (Organ et al. 2006: 94)

وكشفت بعض الدراسات أن القيادة الإدارية، وخصائص بيئة العمل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من شخصية الموظفين. وخلص الباحثون إلى أن أنماط القيادة الفعّالة تؤدي في النهاية إلى ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية. (Ali and Waqar 2013: 298)

٢- الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة من الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي. وتكمن أهمية دراسته في أنه يتناول مشاعر الفرد حول المؤثرات والبيئة المحيطة بعمله، هذه المشاعر لها تأثيرات على متغيرات تنظيمية عديدة.

وبالرغم من اختلاف العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، إلا أنهم اتفقوا على النظر للرضا الوظيفي بأنه درجة اشباع حاجات الفرد. ويتحقق هذا الاشباع من عوامل متعددة منها: عوامل شخصية تتعلق بقدرات الموظفين ومهاراتهم، ومستوى الدافعية لديهم. وعوامل أخرى مرتبطة بظروف وبيئة العمل، وعوامل متعلقة بالوظيفة، وعوامل متعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة، وعوامل مرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة، وعوامل ثقافية ومجتمعية، وعوامل متعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقية. هذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته. (عبدالباقي ٢٠٠٤م: ١٧١-١٧٦)

وقد أُجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئات مختلفة. وكشفت معظم الدراسات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأن الرضا يُعد من أقوى العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية. فالموظفين يكونون أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية عندما يشعرون بالرضا والارتياح في وظائفهم. بالإضافة إلى أنه عندما يكونون راضين اتجاه الدعم والفائدة من المنظمة أو الزملاء، فيكون ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كنوع من المبادلة بالمثل. (Mehboob and Bhutto 2012: 1448)

٣- الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية والإدارية بشكل عام. وتعرف الثقافة بأنها "منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات، والاتجاهات، والقيم، والمعايير، والأعراف التي تشكل هوية منظمة ما، وتوجه السلوك الفردي والجماعي فيها". وتنشأ الثقافة عندما يتفاعل مجموعة من الأفراد في منظمة ما لمدة طويلة من الزمن، فتظهر لديهم أنماط سلوك، ومعايير، وأعراف، ولغة مشتركة، ورموز، ومصطلحات يتفقون عليها، ومع مرور الوقت تكتسب قيمة معينة

وتصبح ثقافة تنظيمية خاصة بهم. وتتميز الثقافة بوجه عام بأنها مكتسبة، وانتقالية، وتتسم بالمرونة والتكيف مع مطالب الانسان النفسية، والجسمية، والعقلية. (الخالدي ٢٠١٢م: ٥١٧-٥١٨)

إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية يأتي من خلال وجود ثقافة تشجع أو ترفض هذا النوع من السلوك. فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون سلوكيات طوعية ويشجعون على ذلك، فإن بقية الموظفين سيتأثرون بذلك مما سينعكس على سلوكهم وتصرفاتهم. أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظفون بما هو مطلوب فقط، فسيؤدي ذلك إلى أن يكون حجم الممارسات الطوعية محدوداً للغاية. أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبياً أو إيجابياً على سلوك المواطن التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة. (معمرى وبن زاهي ٢٠١٤م: ٥٠)

٤- العدالة التنظيمية

تمثل العدالة أحد المكونات الأساسية للهيكلي الاجتماعي والنفسي للمنظمة، وأن أي خلل فيها قد يؤدي إلى اتباع الموظفين سلوكيات ضارة بالمنظمة. وتُعرف العدالة بأنها "إعطاء كل فرد ما يستحق"، أما العدالة التنظيمية كمفهوم فهو يتضمن ثلاثة أبعاد هي: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات.

وتشير عدالة التوزيع إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها، والعوائد التي يحصل عليها مقارنة بزملائه. أما عدالة الإجراءات فيقصد بها إدراك الفرد أن الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة عادلة وتحقق مصالح الأفراد، ولا تحقق أهداف شخصية، وتقوم على معلومات صحيحة، وتوفر فرص لتصحيح القرارات. أما عدالة التعاملات فتتمثل مدى إدراك الفرد لعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات. وهذه الأبعاد غير منفصلة، وإنما مترابطة ومتداخلة، وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات. (المغربي ٢٠٠٧م: ٢٦٧-٢٦٩)

وأظهرت الدراسات أن أداء الموظفين لسلوك المواطن التنظيمية من أهم نواتج الشعور بالعدالة في المنظمة. وأن العدالة التنظيمية تمثل أبرز العوامل المؤثرة في اتجاهات وسلوكيات الموظفين بصفة عامة، وأدائهم لسلوك المواطن التنظيمية بصفة خاصة. واتضح أن الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى انخفاض في مستوى سلوك المواطن التنظيمية. (نافع ٢٠١٢م: ٣٦٨-٣٦٩)

٥- عمر الموظف

يؤثر العمر تأثيراً كبيراً على الذكاء والتطور المعرفي للفرد، وأوضح كلٌّ من وجنر وراش ٢٠٠٠م (Wagner and Rush 2000) أن العمر يؤدي إلى تغييرات هامة في الدوافع التحفيزية أو العوامل المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية. وأظهرت العديد من الدراسات العلاقة بين العمر وسلوك المواطنة التنظيمية، كدراسة نق وفليدمان ٢٠٠٨م (Ng and Feldman 2008) التي أجرت تحليل ميتا - هو تطبيق طرق إحصائية على نتائج عدة دراسات سابقة - على العلاقة بين العمر وأبعاد الأداء الوظيفي بما فيها سلوك المواطنة التنظيمية، ووجد أن سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع بشكل كبير وإيجابي بسبب العمر. وذكر دورينج وروودس وشوستر ١٩٨٣م (Doering, Rhodes, and Schuster 1983) أن كبار السن من الموظفين يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز، وتحقيق الذات، وأكبر للانتماء من الموظفين الأصغر سناً. كما أن كنونغو وكونغر ١٩٩٣م (Kanungo and Conger 1993) ذكروا أنه كلما تقدم الموظفين في العمر كان هناك تنسيق في تصرفاتهم وتعاملهم مع الآخرين، عن طريق العلاقات الشخصية وتنميتها، والتركيز على الوفاء بالالتزامات المتبادلة والأخلاقية. أي أن التقدم في العمر يحول سلوك الفرد من التنافس إلى التعاون والمساعدة. ويمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد يختلف باختلاف الأعمار. (معمرى وبن زاهي ٢٠١٤م: ٤٩؛ 3-4: Chou and Pearson 2011)

٦- مدة خدمة الموظف

يختلف تأثير مدة خدمة الموظف وخبرته في العمل من موظف لآخر، فالأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل يميلون إلى تقدير عملهم بشكل أكبر، والذي بدوره يدفعهم إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في أعمالهم. فالخبرة في العمل تؤدي إلى تراكم المعارف ذات الصلة، والمهارات، والقدرات مما تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، وتزيد من أداء العمل الذي يمكن أن يؤدي إلى سلوك مواطنة تنظيمية. (Kegans, McCamey, and Hammond 2012: 77)

كما أن الأكثر خبرة لديهم معرفة بالمنظمة واحتياجات الموظفين، فيعلمون متى تكون مساهمتهم، فيزيد سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. بالمقابل الموظفين الأقل خبرة يستثمرون طاقاتهم في أداء أنشطة ومهام أدوارهم الرسمية لتأسيس أمنهم الوظيفي. ووجد كلٌّ من

اورايلي وشاتمان ١٩٨٦م (O'Reilly and Chatman 1986) أن الموظفين الأكثر خبرة يقومون بالمزيد من الأنشطة خارج أدوارهم الرسمية. أما سميث وآخرون ١٩٨٣م (Smith et al. 1983) لم يجدوا علاقة بين الخبرة في العمل والقيام بسلوكيات خارج الأدوار الرسمية للموظفين. (Jena and Goswami 2014: 386)

ولكن هناك نتائج أخرى مختلفة عن سابقتها كدراسة اورجان وريان ١٩٩٥م (Organ and Rayan 1995) حيث وجدت أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية. فقد تبين أن الموظفين الجدد لديهم سلوك مواطنة تنظيمية أعلى من الموظفين ذوي الخدمة الأكثر. ويعود السبب أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه إنجازها فيحددها بشكل أوسع. وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي في المنظمة، فتقل درجة عدم التأكد والغموض لديه، ويصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره الرسمية بدقة، مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية الطوعية التي يقوم بها. (العامري ٢٠٠٣م: ٧٦)

٧- المؤهل العلمي للموظف

أظهرت الأبحاث والدراسات على أهمية المتغيرات الشخصية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن متغير المؤهل العلمي لم ي تلق اهتماماً كبيراً مقارنة بالمتغيرات الشخصية الأخرى. ويعتقد أن الموظفين ذوي التعليم العالي ينظرون في تعاملهم مع المنظمة بالاعتبارات الاجتماعية أكثر من الاعتبارات المادية. إذ أنهم أكثر سهولة في الاعتراف بأهمية الدعم غير الرسمي من زملائهم في العمل والمشرفين. ومع المزيد من الأمن المالي يمكن للموظفين ذوي التعليم العالي قضاء المزيد من الوقت في التبادل الاجتماعي مثل سلوك المواطنة التنظيمية. من ناحية أخرى الموظفين ذوي التعليم الأقل يركزون أكثر في تعاملهم وتبادلهم مع المنظمة على الاعتبارات المادية. وتعتبر نتائج البحوث والدراسات بشأن العلاقة بين المؤهل العلمي وسلوك المواطنة التنظيمية غير حاسمة، فبعض الدراسات وجدت علاقة إيجابية بينهم كدراسة جريجيرسون ١٩٩٣م (Gregerson 1993) وسميث وآخرون ١٩٨٣م (Smith et al. 1983)، وبعضها كدراسة اورجان وكونوفسكي ١٩٨٩م (Organ and Konovsky 1989) لم تجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين المؤهل العلمي. (Jena and Goswami 2014: 386)

غير أن هناك نتائج مختلفة لدراسات أخرى كدراسة نوبل ٢٠٠٦م (Noble 2006) التي وجدت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى العلمي للفرد، ومقدار سلوك المواطنة التنظيمية الذي يظهره الفرد. فالموظفون الذين لا يملكون شهادات جامعية أكثر عرضه لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية من الموظفين ذوي الشهادات الجامعية والشهادات العليا. (Kernodle and Noble 2013: 236)

وبهذا تم استعراض سلوك المواطنة التنظيمية من حيث تعريفه، وأهميته، وأبعاده، وأهم العوامل المؤثرة فيه. وفي التالي سيتم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

٢-٣ الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالرجوع لمجموعة من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، لتكوّن قاعدة معرفية تساهم في بلورة موضوع الدراسة.

وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، مصنفة إلى دراسات عربية وأجنبية، ومرتبطة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث. ثم التعقيب على هذه الدراسات، وعرض أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات العربية

١- دراسة (العامري ٢٠٠٢م) بعنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وتوضيح أهميته للمنظمات الصحية، والكشف عن مستواه في المستشفيات الحكومية. وقد أجريت الدراسة على (١٣٩) مدير من مختلف المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة.

وكانت من أهم نتائج الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية متوفر في هذه المستشفيات ولكن بدرجة متدنية، وأن لرؤية المدير لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيه علاقة ارتباط قوية مع عمره، بينما لا توجد علاقة ارتباط مع مؤهله العلمي. كما توصلت إلى وجود فروق جوهرية بين العرب والأجانب في بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة إجراء دراسات حول العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك دراسة النتائج المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية. وعقد دورات تدريبية في مجال سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة أسباب انخفاض هذا السلوك.

٢- دراسة (الشريف ٢٠٠٤م) بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة. وقد أجريت الدراسة على (١٠٠) ممن يشغلون وظيفة مدير إداري، ورئيس قسم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة ممارسة الأنماط القيادية الثلاثة بدرجات مختلفة، حيث كان ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بدرجة عالية، يليه نمط القيادة الحرة بدرجة متوسطة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية بدرجة أقل. وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي، بينما هناك علاقة ارتباط سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة ومستوى الأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة الاهتمام بإيصال المعرفة بأهمية القيادة الإدارية، وخصائص القادة الفعّالين من خلال دورات تدريبية. كما أوصت بزيادة الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل القادة لمقترحات الموظفين وتفهم احتياجاتهم.

٣- دراسة (الفرا والخطيب ٢٠٠٧م) بعنوان: "النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) لدى المديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة، وكذلك التعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد المرؤوسين). وقد أجريت الدراسة على (٢٦٠) ممن يحملون المسمى الوظيفي رئيس قسم، نائب مدير، ومدير. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها تفوق نمط القيادة الديمقراطية على باقي الأنماط لدى المديرين في الوزارات، كما توصلت إلى وجود اختلافات إيجابية في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور، ولأصحاب الخبرة العالية. ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية وبعض الممارسة الإدارية وهي البعد عن المركزية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالعمل والموظف.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة تعزيز التوجه الديمقراطي في الإدارة، والاهتمام والتعامل مع الموظفين بغض النظر عن جنس الموظف. وعمل ورشات تدريبية للمديرين في مجال الإدارة، مع ضرورة التدريب المستمر للموظفين، وإطلاعهم على نماذج العمل الإداري الناجح في الدول الأخرى.

٤- دراسة (نافع ٢٠١٢م) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كلٍّ من العدالة التنظيمية، والخصائص الشخصية (المركز الوظيفي، الحالة الاجتماعية، العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في البنوك السعودية بمحافظة الطائف. وقد أجريت الدراسة على (٣١٠) من جميع المسميات الوظيفية المختلفة للعاملين. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وكانت من أهم نتائج الدراسة وجود اختلاف بين البنوك السعودية في اتجاهات العاملين نحو أبعاد العدالة التنظيمية، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وأن أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية هي عدالة الإجراءات، وعدالة المعاملات. وكذلك وجود اختلاف في اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية باختلاف خصائصهم الشخصية باستثناء عدد سنوات الخبرة، وعدم وجود اختلاف في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف خصائصهم الشخصية باستثناء مستوى التعليم.

وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتوفير أبعاد العدالة التنظيمية، وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية لتنمية وعي العاملين بمفهوم وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية. كما أوصت بالعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تدعم سلوك المواطنة التنظيمية.

٥- دراسة (مفتاح ٢٠١٣م) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية على مقاومة التغيير لدى العاملين الإداريين: دراسة ميدانية على الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة المستخدمة من قبل المديرين (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) وأبعاد مقاومة العاملين للتغيير في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز. وقد أجريت الدراسة على (١٩١) من العاملين الإداريين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها وجود مقاومة للتغيير بدرجة فوق المتوسط لدى العاملين عند ممارسة المديرين لنمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة. وتقل المقاومة عند ممارسة المديرين لنمط القيادة الديمقراطية. وكذلك وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة، وأبعاد مقاومة التغيير. بينما توجد علاقة عكسية بين نمط القيادة الديمقراطية، والبعد التنظيمي لمقاومة التغيير.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة العمل على تهيئة العاملين لعملية التغيير من خلال الاتصال مع العاملين وتوضيح سلبيات العمل المراد تغييره. وإشراك العاملين في عملية التغيير، وإعطائهم تصور واضح ومقنع لما ستكون عليه الشركة بعد التغيير. كما أوصت الدراسة العمل على زيادة اتجاهات المديرين في ممارسة نمط القيادة الديمقراطية عن طريق تنظيم دورات تدريبية.

٦- دراسة (معمرى وبن زاهي ٢٠١٤م) بعنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بورقلة بالجزائر، ومدى اختلاف هذه السلوكيات تبعاً لمتغير الجنس، والأقدمية. وقد أجريت الدراسة على (١١٠) عاملاً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة.

وكانت من أهم نتائج الدراسة أن مستوى أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية متوسط لدى العاملين، وأنه لا توجد فروق بين الجنسين في أداء سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن لمتغير مدة الخدمة أثر على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن العاملين الذين لديهم مدة خدمة قصيرة يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية أعلى من العاملين ذوي الخدمة الطويلة.

وأوصت الدراسة بتنمية علاقات مفتوحة مع العاملين وعدم حصرها بالعلاقات الرسمية. والتركيز على توفير احتياجاتهم وتشجيعهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، لأن العناية بسلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين مستوى الكفاءة، والأداء، والفعالية التنظيمية.

٧- دراسة (العزام ٢٠١٥م) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية بمحافظة إربد. وقد أجريت الدراسة على (١٢٠) من العاملين باختلاف مسمياتهم الوظيفية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية، ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية. وأيضاً وجود علاقة ارتباط قوية بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت وجود أثر للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود اختلافات في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي).

ومن أهم ما أوصت به الدراسة العمل على الاستثمار في القيادة الإدارية لتحفيز العاملين، وتسهيل التأثيرات الثقافية عليهم وعلى المنظمة. وأيضاً العمل على تمكين العاملين في المنظمة ومنحهم صلاحيات أكبر من خلال توفير بيئة ثقافية داعمة.

٨- دراسة (النويقه ٢٠١٥م) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية- الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. وقد أجريت الدراسة على (٢٤٠) من كافة الموظفين في مركز وزارة الداخلية الرئيسي في العاصمة عمّان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها وجود مستوى مرتفع في كلِّ من تقديرات الموظفين في توفر أنماط القيادة الإدارية حيث كان نمط القيادة الديمقراطية في المرتبة الأولى، يليه نمط القيادة الأوتوقراطية في المرتبة الثانية، ثم نمط القيادة الحرة في المرتبة الثالثة، وفي توفر أبعاد الالتزام التنظيمي. ووجود أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي. كما توصلت إلى وجود فروق في تقديرات الموظفين حول أنماط القيادة الإدارية تُعزى لخصائصهم الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) باستثناء الخبرة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة توعية الموظفين بأهمية الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بينهم، وتوسيع مساحة مشاركة الموظفين في رسم السياسات، وصنع القرارات. كما أوصت بتعزيز نمط القيادة الديمقراطية، وإشاعة ثقافة حب العمل وروح الانتماء للمنظمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة (Appelbaum et al. 2004) بعنوان:

"Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وأثر كل من الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والثقة في تعزيز الرضا الوظيفي، وأثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. وقد أجريت الدراسة على الموظفين في مصنع البلاستيك التابع لشركة غاما في كندا. وقد تم جمع البيانات والمعلومات عن طريق زيارات مسحية لعينة من الموظفين، وإجراء مقابلات معهم.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. كما توصلت إلى أنه لم تتم ملاحظة علاقة إحصائية قوية بين الثقة، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية وبين الرضا الوظيفي. كذلك لم تتم ملاحظة علاقة قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة الثقة من خلال تمكين الموظفين، والعمل على الانتقال إلى ثقافة تنظيمية تناسب احتياجات الموظفين. والتركيز على الأنشطة الجماعية، والعمل بروح الفريق. وأيضاً العمل على تحسين الرضا الوظيفي للموظفين.

٢- دراسة (Chou and Pearson 2011) بعنوان:

"A Demographic Study of Information Technology Professionals' Organizational Citizenship Behavior".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، الخبرة) على سلوك المواطنة التنظيمية. وقد أجريت الدراسة على (٨٥) من متخصصي تقنية المعلومات ممن يمتلكون مهارات عالية عبر (٢١) ولاية أمريكية من مختلف الصناعات. واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وتأثير لمتغير العمر، والخبرة على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت وجود اختلافات بين الجنسين حول ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

وأوصت الدراسة العمل على زيادة الرضا الوظيفي، والحد من معدل دوران العمل لدى متخصصي تقنية المعلومات. وأيضاً العمل على تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من الجنسين من خلال توظيف الاختلافات التي تظهر لدى الجنسين عند ممارسة أبعاد هذا السلوك، والاستفادة منها في الأنشطة التي تساعدهم على تعزيزه.

٣- دراسة (Ali and Waqar 2013) بعنوان:

"Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Styles".

هدفت هذه الدراسة التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس وعلاقته بالأنماط المختلفة من القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الحرة) التي يعملون تحتها. وقد أجريت الدراسة على (١٢٩) منهم (١٢٠) معلم و (٩) من مديري المدارس في الباكستان، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إلى حد كبير مع أنماط القيادة. حيث كانت العلاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، تليها القيادة التبادلية، ثم القيادة الحرة التي أظهر المعلمون تحتها أقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة الاهتمام بالقيادة في المؤسسات التعليمية لجعل البيئة أكثر ملائمة وفعالية لزيادة الإنتاجية، ونقل المعرفة. وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية للمديرين لغرس سلوك المواطنة التنظيمية، وشعور المسؤولية بين أعضاء هيئة التدريس.

٤- دراسة (Yesuraja and Yesudian 2013) بعنوان:

"A Study on Leadership Styles and Organisational Citizenship Behaviour among Supervisors".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة المتبعة من قِبَل المشرفين (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة الأبوية) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة العلاقة فيما بينهم. وقد أُجريت الدراسة على (٦٠) مشرفاً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن (٤٣٪) من المشرفين يمارسون نمط القيادة الديمقراطية في منظماتهم، وأن (٤٥٪) منهم لديهم مستوى متدني من سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية وبين سلوك المواطنة التنظيمية. وعدم وجود علاقة بين العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

وأوصت الدراسة توفير الدورات التدريبية للتنمية الشخصية للموظفين من أجل زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وإشراك الموظفين في عملية صنع القرارات لدفعهم للمشاركة في المنظمات.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وما تضيفه الدراسة الحالية

يتضح للباحثة بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية ما يأتي:

١- تناولت الدراسات السابقة أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغيرات أساسية، فمنها ما تناولتهما مع متغيرات شخصية مثل دراسة (العامري ٢٠٠٢م) التي بحثت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وأهميته، ومستواه، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية. كذلك دراسة (الفرا والخطيب ٢٠٠٧م) التي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد، ودرجة الاختلاف فيه باختلاف المتغيرات الشخصية. وأيضاً دراسة (معمرى وبن زاهي ٢٠١٤م) التي كشفت عن واقع أداء سلوك المواطنة التنظيمية، ومدى الاختلاف فيه تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية. ودراسة (Chou and Pearson 2011) التي اهتمت بالتعرف على تأثيرات بعض المتغيرات الشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية.

وهناك بعض الدراسات التي تناولتهما مع متغيرات تنظيمية مثل دراسة (الشريف ٢٠٠٤م) التي بحثت عن علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي. ودراسة (مفتاح ٢٠١٣م) التي هدفت إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على مقاومة التغيير. وكذلك دراسة (Appelbaum et al. 2004) التي تناولت أكثر من متغير تنظيمي، فبحثت أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، وأثر كلٍّ من الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والثقة في تعزيز الرضا الوظيفي. ودراسة (Ali and Waqar 2013) التي سعت إلى التعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وأنماط مختلفة من القيادة.

كما أن هناك بعض الدراسات تناولتهما مع متغيرات تنظيمية وشخصية مثل دراسة (نافع ٢٠١٢م) التي بحثت عن أثر كلٍّ من العدالة التنظيمية، وبعض المتغيرات الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. ودراسة (العزام ٢٠١٥م) التي هدفت إلى معرفة الأثر الذي تُلحقه الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، ومدى الاختلافات في سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية. وأيضاً دراسة (النويقه ٢٠١٥م) التي ركزت على التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، ومدى الاختلاف في مستوى أنماط القيادة الإدارية تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية. ودراسة (Yesuraja and Yesudian 2013) التي سعت إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومدى

الاختلاف في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية.

٢- ركزت غالبية الدراسات السابقة على أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) مثل دراسة (الشريف ٢٠٠٤م؛ الفرا والخطيب ٢٠٠٧م؛ مفتاح ٢٠١٣م؛ النويقه ٢٠١٥م). بينما اختارت دراسة (Appelbaum et al. 2004) أنماط القيادة تبعاً لدراسات جامعة ميشيغان بالإضافة إلى بُعد آخر. ودراسة (Ali and Waqar 2013) التي اختارت (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الحرة). أما دراسة (Yesuraja and Yesudian 2013) فبحثت (نمط قيادة أوتوقراطية، نمط قيادة ديمقراطية، نمط قيادة حرة، نمط القيادة الأبوية).

أما سلوك المواطنة التنظيمية فغالبية الدراسات السابقة اعتمدت على سلوك المواطنة التنظيمية ذو الأبعاد الخمسة (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) مثل دراسة (نافع ٢٠١٢م؛ معمري وبن زاهي ٢٠١٤م؛ العزام ٢٠١٥م؛ Ali and Waqar 2013; Chou and Pearson 2011). بينما دراسة (Yesuraja and Yesudian 2013) اعتمدت على سلوك المواطنة التنظيمية ذو البعدين (الموجهة نحو الأفراد، الموجهة نحو المنظمة). أما دراسة (العامري ٢٠٠٢م) اعتمدت على سلوك المواطنة التنظيمية ذو الأبعاد الخمسة، وكذلك على ذو البعدين.

٣- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (العامري ٢٠٠٢م؛ الشريف ٢٠٠٤م؛ الفرا والخطيب ٢٠٠٧م؛ مفتاح ٢٠١٣م؛ معمري وبن زاهي ٢٠١٤م). إلا أن بعض الدراسات طبقت مناهج أخرى مثل دراسة (النويقه ٢٠١٥م؛ Yesuraja and Yesudian 2013) طبقت المنهج الوصفي. ودراسة (Chou and Pearson 2011) طبقت المنهج المسحي.

٤- اعتمدت جميع الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ما عدا دراسة (Appelbaum et al. 2004) التي اعتمدت على الملاحظة وإجراء المقابلات.

٥- تنوعت القطاعات التي تم تطبيق الدراسات السابقة فيها، فبعضها طبقت في قطاعات حكومية مثل دراسة (العامري ٢٠٠٢م؛ الشريف ٢٠٠٤م؛ الفرا والخطيب ٢٠٠٧م؛ العزام ٢٠١٥م؛ النويقه ٢٠١٥م؛ Ali and Waqar 2013). والبعض الآخر طبقت في قطاعات خاصة مثل دراسة (نافع ٢٠١٢م؛ مفتاح ٢٠١٣م؛ معمري وبن زاهي ٢٠١٤م؛ Chou and Pearson 2011; Appelbaum et al. 2004).

مما سبق يلاحظ تعدد واختلاف الدراسات السابقة باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف المتغيرات التي تناولتها، والقطاعات والبيئات التي تمت فيها. واتضح للباحثة أن هناك دراستان من الدراسات السابقة ربطت بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية كما في الدراسة الحالية، وهما دراسة (Ali and Waqar 2013)؛ ودراسة (Yesuraja and Yesudian 2013). وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Yesuraja and Yesudian 2013) في أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة)، إلا أن الدراسة السابقة أضافت نمط قيادي وهو نمط القيادة الأبوية. وأيضاً تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Ali and Waqar 2013) في نمط القيادة الحرة، وتختلف الدراسة السابقة في النمطين الآخرين حيث بحثت (نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية). كذلك تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Yesuraja and Yesudian 2013) في المتغيرات الشخصية، بينما دراسة (Ali and Waqar 2013) لم تتطرق لها. أما أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للدراسة الحالية تتشابه مع دراسة (Yesuraja and Yesudian 2013)، وتختلف مع دراسة (Ali and Waqar 2013). وأيضاً تتشابه الدراسة الحالية مع كلتا الدراستين في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وتختلف الدراسة الحالية مع كلتا الدراستين في العينة المستهدفة. كما تختلف معهما في الهدف، حيث هدفت الدراسة الحالية للتعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما كلتا الدراستين اقتصرت على بحث العلاقة.

ويتضح أن هذه الدراستان تمت في بيئات أجنبية، وهي تختلف عن البيئة السعودية، مما دعا الباحثة إلى القيام بهذه الدراسة. وتتميز الدراسة الحالية بأنها من أولى الدراسات - في حدود إطلاع الباحثة- التي تناولت أنماط مختلفة من القيادة الإدارية وبيان تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية في البيئة السعودية من جهة، وفي بيئة جامعية ومجتمع نسائي وإداري من جهة أخرى.

وترجو الباحثة أن يستفيد المسؤولين من هذه الدراسة في تحسين ممارسة أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك عبدالعزيز وغيرها من الجامعات والقطاعات الحكومية.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة، واختيار منهج الدراسة ومجتمعها، وفي تصميم أداة الدراسة، ومقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية.

الخلاصة

ركز هذا الفصل على الأدب البحثي المتعلق بأنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية. حيث تم التطرق بالنسبة لأنماط القيادة الإدارية لتعريف القيادة، والقيادة الإدارية، وأهميتها، والفرق بين القيادة والإدارة. ثم القيادة الفعّالة وما تتطلبه من مهارات وصفات لا بد أن يتحلى بها القائد الإداري. وأهم المداخل والنظريات التي تقوم عليها القيادة الإدارية. ومن ثم الأنماط المختلفة للقيادة الإدارية، والخصائص التي يتصف بها كل نمط على حده، ومزاياه، ومآخذه، ثم العوامل التي تؤثر على اختيار النمط القيادي. أما سلوك المواطنة التنظيمية فقد تم تناول تعريفه، والفرق بينه وبين أداء العمل. ثم أهميته على مستوى الفرد، والمجموعة، والمنظمة. وما هي أبعاد هذا السلوك، ثم أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية. ثم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة منها العربية والأجنبية، وتوضيح مدى تشابه بعض الدراسات واختلافها مع الدراسة الحالية، ومدى الاستفادة منها. وفي الفصل التالي سيتم دراسة البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية وتحليلها.

الفصل الثالث

الدراسة والتحليل

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات، وإجراءات التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وعرض وتحليل بيانات عينة الدراسة، ثم الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

١-٣ منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة ووصفها وتحليلها وتفسيرها، وهذا المنهج يناسب الغرض من هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصادر أولية وثانوية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة وهي على النحو الآتي:

أ- مصادر أولية:

تتمثل في جمع البيانات من عينة الدراسة عن طريق الاستبانة التي تم تصميمها لتحقيق أهداف الدراسة.

ب- مصادر ثانوية:

تتمثل في الاطلاع على المعلومات من الكتب، والأبحاث، والدراسات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

٢-٣ مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة بالمقر الرئيسي -شطر الطالبات- والبالغ عددهن (١١٤٢) موظفة إدارية بناءً على إحصائية حصلت عليها الباحثة من الجهة المختصة في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.

٣-٣ عينة الدراسة

تمثل اختيار عينة للدراسة نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة، وذلك بطريقة العينة العشوائية البسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة. وتم تحديد حجم عينة الدراسة عن طريق

معادلات رياضية تعطي حجم العينة المطلوبة، وتعتبر المعادلة التالية في أبسط صورها: (الصيد ومصطفى ١٩٩٠م: ١٠٩)

$$m = \frac{n}{1 + A^{(1-n)}}$$

حيث

m = حجم العينة

n = حجم المجتمع

A = حجم الخطأ المسموح به في النتائج وعادة يؤخذ بمقدار (٠,٠٥).

$$m = \frac{1142}{1 + (0,0025 \times 1141)} = 296 \text{ موظفة إدارية}$$

وقد تم توزيع (٣٣١) استبانة، وبلغ عدد المستجيبات (٢٨٦) موظفة، وتم استبعاد (٨) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٧٨) استبانة لتشكل ما نسبته (٩٤%) من عينة الدراسة المطلوبة. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣-١) الأعداد والنسبة المئوية للاستبانات الموزعة على عينة الدراسة

العينة المطلوبة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي إلى حجم العينة المطلوبة
٢٩٦	٣٣١	٢٨٦	٤٥	٨	٢٧٨	٩٤%

٣-٤ أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة من خلال الاستعانة بالأدب البحثي، والرجوع إلى عدد من الدراسات ذات العلاقة، وذلك لمعرفة تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفات

الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز مرفق صورة منها في الملحق رقم (١). وشملت الاستبانة على ثلاث أجزاء هي كالآتي:

- **الجزء الأول: البيانات الشخصية** (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).
- **الجزء الثاني: أنماط القيادة الإدارية** نمط القيادة الأوتوقراطية من العبارة (١-٩)، نمط القيادة الديمقراطية من العبارة (١٠-١٩)، نمط القيادة الحرة من العبارة (٢٠-٢٦).
- **الجزء الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية** بُعد الإيثار من العبارة (٢٧-٣٠)، بُعد المجاملة من العبارة (٣١-٣٤)، بُعد الروح الرياضية من العبارة (٣٥-٣٨)، بُعد وعي الضمير من العبارة (٣٩-٤٢)، بُعد السلوك الحضاري من العبارة (٤٣-٤٦).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابة عينة الدراسة وكان على النحو التالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

٣-٥ أساليب المعالجة الإحصائية

استخدمت الباحثة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة من حيث حساب الصدق والثبات لأداة الدراسة، والإحصاءات الوصفية للمتغيرات الشخصية وعبارات متغيرات الدراسة، ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومقدار تأثيرها. وتم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وطبيعة بناء الأداة ومعاييرها، وذلك على النحو التالي:

- ١- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).
- ٢- التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لغرض ترتيب عبارات أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية ومعرفة مستوى ممارستها.
- ٣- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لتحديد معامل الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- ٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corretation)، لتحديد الصدق لأداة الدراسة، ودراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ٥- نماذج الانحدار البسيط والمتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة الإدارية) على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).
- ٦- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anove) للمقارنة بين متوسطات المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) لمعرفة إذا كانت الفروق بين هذه المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ما.

٣-٦ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة إلى أي درجة تقيس الأداة ما صممت من أجله، أي تقيس السمة أو الظاهرة التي وضعت لقياسها ولا تقيس غيرها. وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات إلى أي درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة. وتم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين: الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي.

١- الصدق الظاهري

يقوم هذا النوع من الصدق على التحقق من أن الأداة التي قامت الباحثة بتصميمها تقيس فعلاً ما صممت لقياسه، وأبسط الطرق للتحقق من ذلك عرض هذه الأداة على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال الأكاديمي وهو ما يعرف بصدق المحكمين. وقد قامت الباحثة بعرض الأداة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، حيث بلغ عددهم (٤) مرفق جدول بأسماء المحكمين في الملحق رقم (٢)، وقد طلب منهم إبداء الرأي في عبارات الأداة من حيث صياغتها اللغوية، ومدى انتماء العبارات للأبعاد، وإبداء أي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة بشأن الأداة. وبناءً على ملاحظات واقتراحات المحكمين قامت الباحثة بصياغة أداة الدراسة بصورتها النهائية (٤٦) عبارة، وبذلك تكون الأداة قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري.

٢- صدق الاتساق الداخلي

يقصد به دراسة مدى اتساق وتجانس كل عبارة من عبارات الأداة مع البُعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تم حساب الاتساق الداخلي للأداة عن طريق حساب معامل (ألفا كرونباخ)، ومعاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البُعد والمجموع الكلي للبُعد. وتم الحصول على النتائج التالية:

أ- أنماط القيادة الإدارية:

١- نمط القيادة الأوتوقراطية

جدول (٢-٣) معاملات الاتساق والصدق لنمط القيادة الأوتوقراطية

معامل الارتباط بين العبارة ومجموع النمط ●●	ألفا كرونباخ ●	العبارات
**٠,٦١٣	٠,٩٠٣	١- تحتفظ المديرية بجميع سلطات العمل لديها.
**٠,٧٢٣	٠,٨٩٦	٢- تتفرد المديرية باتخاذ القرارات دون أخذ رأي الموظفين.
**٠,٦٥٢	٠,٩٠١	٣- تعتبر المديرية أن التخطيط (تحديد الأهداف والوسائل) مسؤوليتها وحدها.
**٠,٧٦٥	٠,٨٩٢	٤- تصدر المديرية التعليمات وتصر على تنفيذها بغض النظر عن قناعة الموظفين.
**٠,٥٥٩	٠,٩٠٨	٥- تتدخل المديرية في كيفية تنفيذ المهام وتفصيلها للتأكد من صحة إنجاز العمل.
**٠,٧٧٤	٠,٨٩١	٦- تهتم المديرية بإنجاز العمل أكثر من اهتمامها بالموظفات وحاجتهن.
**٠,٦٧٧	٠,٨٩٩	٧- تستخدم المديرية أسلوب الضغط والتهديد على الموظفين لأداء عملهن.
**٠,٧٦٧	٠,٨٩٣	٨- تعتبر المديرية أن المناقشة وتبادل الآراء مع الموظفين مضيعة للوقت.
**٠,٧٦٠	٠,٨٩٢	٩- تهتم المديرية بتحسين مركزها على حساب العمل والموظفات.
	٠,٩٠٨	إجمالي نمط القيادة الأوتوقراطية

- قيمة ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة، وذلك لاختبار مدى اتساق العبارة مع باقي عبارات النمط.
- قيمة الارتباط بين العبارة ومجموع عبارات النمط وهو يقيس قيمة الصدق الداخلي أو ما يسمى بصدق المحك.
- ** معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتبين من الجدول (٢-٣) أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول أصغر من قيمة ألفا كرونباخ لإجمالي النمط، وهذا يعني أن جميع عبارات داخل النمط متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط بين العبارة ومجموع النمط دالة معنوياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يدل على صدق العبارات.

٢- نمط القيادة الديمقراطية

جدول (٣-٣) معاملات الاتساق والصدق لنمط القيادة الديمقراطية

معامل الارتباط بين العبارة ومجموع النمط ●●	ألفا كرونباخ ●	العبارات
**٠,٧١٠	٠,٩٤٥	١٠- تشارك المديرية الموظفين في عملية صنع القرارات.
**٠,٥٣٣	٠,٩٤٧	١١- تفوض المديرية جزءاً من سلطاتها لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهن.
**٠,٧٤٧	٠,٩٤٣	١٢- تمنح المديرية للموظفات فرصة التواصل معها بطريقة سهلة وواضحة.
**٠,٨٠١	٠,٩٤١	١٣- تحرص المديرية على الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين.
**٠,٨٤٣	٠,٩٣٩	١٤- تعمل المديرية على تنسيق الجهود والتعاون بين الموظفين.
**٠,٨٠٦	٠,٩٤١	١٥- تراعي المديرية قدرات وإمكانات الموظفين عند توزيع المهام.
**٠,٧٩٨	٠,٩٤١	١٦- تسعى المديرية إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهن.
**٠,٨٥٥	٠,٩٣٨	١٧- تشجع المديرية الموظفين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل.
**٠,٨٤٩	٠,٩٣٩	١٨- توازن المديرية بين متطلبات العمل وبين حاجات الموظفين.
**٠,٨٢٠	٠,٩٤٠	١٩- تتيح المديرية للموظفات مناقشة مشكلات العمل لمواجهة.
	٠,٩٤٧	إجمالي نمط القيادة الديمقراطية

- قيمة ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة، وذلك لاختبار مدى اتساق العبارة مع باقي عبارات النمط.
- قيمة الارتباط بين العبارة ومجموع عبارات النمط وهو يقيس قيمة الصدق الداخلي أو ما يسمى بصدق المحك.
- ** معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتبين من الجدول (٣-٣) أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول أصغر من قيمة ألفا كرونباخ لإجمالي النمط، وهذا يعني أن جميع العبارات داخل النمط متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط بين العبارة ومجموع النمط دالة معنوياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يدل على صدق العبارات.

٣- نمط القيادة الحرة

جدول (٣-٤) معاملات الاتساق والصدق لنمط القيادة الحرة

معامل الارتباط بين العبارة ومجموع النمط	ألفا كرونباخ	العبارات
**٠,٦٠٨	٠,٦٦٩	٢٠- تمنح المديرية الموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المناسبة لهم.
**٠,٤٠٥	٠,٧٢٠	٢١- تترك المديرية للموظفات حرية اختيار المهام وطرق إنجازها.
**٠,٣٤٥	٠,٧٣٦	٢٢- تفتقد المديرية المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل.
**٠,٥٢٥	٠,٦٩٤	٢٣- تقدم المديرية المشورة للموظفات عند طلبهن.
**٠,٤٦٤	٠,٧٠٥	٢٤- تتساهل المديرية مع الموظفات المقصرات في أداء أعمالهن.
**٠,٣٧٣	٠,٧٢٥	٢٥- تترك المديرية حل مشكلات العمل للموظفات.
**٠,٤٧٩	٠,٧٠٣	٢٦- يقل مستوى متابعة المديرية لعمل الموظفات.
	٠,٧٣٩	إجمالي نمط القيادة الحرة

- قيمة ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة، وذلك لاختبار مدى اتساق العبارة مع باقي عبارات النمط.
- قيمة الارتباط بين العبارة ومجموع عبارات النمط وهو يقيس قيمة الصدق الداخلي أو ما يسمى بصدق المحك.
- ** معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتبين من الجدول (٣-٤) أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول أصغر من قيمة ألفا كرونباخ لإجمالي النمط، وهذا يعني أن جميع العبارات داخل النمط متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط بين العبارة ومجموع النمط دالة معنوياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يدل على صدق العبارات.

ب- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

جدول (٣-٥) معاملات الاتساق والصدق لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

معامل الارتباط بين العبارة ومجموع البُعد ●●	ألفا كرونباخ ●	العبارات
**٠,٦٥٢	٠,٧٠٧	٢٧- تبادر زميلاتي إلى مساعدتي عندما يزيد علي عبء العمل.
**٠,٥٧٨	٠,٧٤٥	٢٨- تقوم زميلاتي بأداء عملي حال غيابي.
**٠,٥٩٤	٠,٧٣٦	٢٩- تساعدني زميلاتي في حل مشكلاتي الشخصية والمتعلقة بالعمل.
**٠,٥٦٠	٠,٧٥٤	٣٠- تتلقى الموظفات الجدد المساعدة من بقية الموظفات للتكيف مع بيئة العمل
	٠,٧٨٨	إجمالي بُعد الإيثار
**٠,٦٤٧	٠,٧٦١	٣١- تقدم لي زميلاتي المعلومات والخبرات التي تساعدني على أداء العمل.
**٠,٥٤٠	٠,٨١٤	٣٢- تتجنب الموظفات عامة إثارة المشكلات والمناعب في العمل.
**٠,٦٧٤	٠,٧٤٧	٣٣- تتشاور زميلاتي معي عند اتخاذ أي قرار قد يؤثر علي.
**٠,٧٠٠	٠,٧٣٧	٣٤- تحترم زميلاتي حقوقي في العمل.
	٠,٨١٤	إجمالي بُعد المجاملة
**٠,٦٧٦	٠,٧٢٤	٣٥- تتجنب الموظفات تضخيم مشكلات العمل.
**٠,٦٩٩	٠,٧١٥	٣٦- تتجاوز الموظفات عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.
**٠,٥٤٠	٠,٧٨٩	٣٧- تقوم الموظفات بتنفيذ الأعمال الإضافية دون شكوى أو تذمر.
**٠,٥٦٣	٠,٧٧٨	٣٨- ترحب الموظفات بالنقد البناء والملاحظات من الآخرين.
	٠,٨٠٣	إجمالي بُعد الروح الرياضية
**٠,٦٤٥	٠,٥٩٣	٣٩- تلتزم الموظفات بمواعيد الحضور وساعات العمل.
**٠,٦١٨	٠,٦١٢	٤٠- تتقيد الموظفات بالأنظمة والتعليمات حتى وأن لم تتم مراقبة تنفيذها.
**٠,٤٥٨	٠,٧٣١	٤١- تعمل الموظفات بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.
**٠,٤٩٣	٠,٦٨٩	٤٢- تحافظ الموظفات على موارد وممتلكات الجامعة.
	٠,٧٣١	إجمالي بُعد واعي الضمير
**٠,٤٤١	٠,٧٥٥	٤٣- تحرص الموظفات على حضور الاجتماعات واللقاءات غير الرسمية التي تعقدها الجامعة.
**٠,٥٤٤	٠,٧٣٨	٤٤- تقدم الموظفات مقترحات لتحسين وتطوير طرق العمل.
**٠,٦٩٥	٠,٦٥٦	٤٥- تحرص الموظفات على تكوين صورة إيجابية عن الجامعة لدى الآخرين.
**٠,٦٦٧	٠,٦٧٨	٤٦- تتكيف الموظفات مع التغيرات والتطورات التي تحدث في الجامعة.
	٠,٧٧٥	إجمالي بُعد السلوك الحضاري

- قيمة ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة، وذلك لاختبار مدى اتساق العبارة مع باقي عبارات البُعد.
- قيمة الارتباط بين العبارة ومجموع عبارات البُعد وهو يقيس قيمة الصدق الداخلي أو ما يسمى بصدق المحك.
- ** معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتبين من الجدول (٣-٥) أن قيم ألفا كرونباخ لعبارات كل بُعد أصغر من قيمة ألفا كرونباخ لإجمالي البُعد، وهذا يعني أن جميع العبارات داخل البُعد متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط بين العبارة ومجموع البُعد دالة معنوياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يدل على صدق العبارات.

٣-٧ ثبات أداة الدراسة

تعتبر خاصية الثبات من الصفات الأساسية التي يجب توافرها في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها. وتكمن أهمية قياس درجة ثبات أداة جمع البيانات في أهمية الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها. ويعرف ثبات المقياس إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج تقريباً إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة بعد فترة زمنية قصيرة.

ويُقاس ثبات أداة جمع البيانات بطرق مختلفة منها طريقة ألفا كرونباخ، وهي من أفضل الطرق في حساب معامل الثبات. ويكون معامل ألفا كرونباخ محصور بين صفر والواحد، وكلما كان قريب من الواحد دل ذلك على ثبات المقياس. وقد تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) في حساب معامل الثبات وتم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول (٣-٦) معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغيرات
أنماط القيادة الإدارية		
٠,٩٠٨	٩	١- نمط القيادة الأوتوقراطية
٠,٩٤٧	١٠	٢- نمط القيادة الديمقراطية
٠,٧٣٩	٧	٣- نمط القيادة الحرة
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية		
٠,٧٨٨	٤	١- الإيثار
٠,٨١٤	٤	٢- المجاملة
٠,٨٠٣	٤	٣- الروح الرياضية
٠,٧٣١	٤	٤- وعي الضمير
٠,٧٧٥	٤	٥- السلوك الحضاري

يتضح من الجدول (٣-٦) أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية، ولكل بُعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. حيث أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (٠,٧٠)، وهذا يعني ثبات متغير أنماط القيادة الإدارية، وكذلك ثبات متغير سلوك المواطنة التنظيمية.

وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات أداة الدراسة، مما يجعلها على ثقة بصحة الأداة وصلاحياتها لعرض وتحليل بيانات عينة الدراسة، والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

٨-٣ عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة

قامت الباحثة بتحليل بيانات عينة الدراسة، وإجراء الإحصاء الوصفي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة، وكذلك لمتغيرات الدراسة أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية على النحو الآتي:

١-٨-٣ الإحصاء الوصفي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

تم تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والتي تتعلق بمتغير العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، وذلك باستخراج التكرارات، والنسب المئوية. وفيما يلي عرض لنتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

أ- العمر

جدول (٧-٣) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
٢,٢	٦	أقل من ٢٥ سنة
٤٣,٥	١٢١	من ٢٥ - إلى أقل من ٣٥ سنة
٣٩,٩	١١١	من ٣٥ - إلى أقل من ٤٥ سنة
١٤,٤	٤٠	٤٥ سنة فأكثر
% ١٠٠	٢٧٨	المجموع

يتضح من الجدول (٧-٣) بأن أعلى نسبة من أفراد العينة تقع في الفئة العمرية (من ٢٥ - إلى أقل من ٣٥ سنة) وتمثل (٤٣,٥%) من عينة الدراسة، في حين أن أقل نسبة من أفراد العينة تقع في الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) وتمثل (٢,٢%) من عينة الدراسة. ويلاحظ أن معظم الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز ينحصرن في الفئات العمرية التي تتراوح ما بين (٢٥ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة) حيث يمثلن ما نسبته (٨٣,٤%) من عينة الدراسة.

ب- المؤهل العلمي

جدول (٨-٣) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
٥,٨	١٦	ثانوي
٢,٢	٦	دبلوم
٦٧,٥	١٨٨	جامعي (بكالوريوس)
٢٤,٥	٦٨	دراسات عليا
% ١٠٠	٢٧٨	المجموع

يتبين من الجدول (٨-٣) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الحاصلات على درجة البكالوريوس بنسبة بلغت (٦٧,٥٪)، أما الحاصلات على الدبلوم فيمثلن الأقل بنسبة (٢,٢٪). ويشكل التعليم الجامعي والدراسات العليا ما نسبته (٩٢٪)، وهذا يعني أن معظم الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز يحملن مؤهلات علمية جامعية فما فوق.

ج- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

جدول (٩-٣) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
٢٠,٩	٥٨	أقل من ٥ سنوات
٥٠,٤	١٤٠	من ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات
١٥,٨	٤٤	من ١٠- إلى أقل من ١٥ سنة
١٢,٩	٣٦	١٥ سنة فأكثر
% ١٠٠	٢٧٨	المجموع

يتضح من الجدول (٩-٣) أن غالبية أفراد عينة الدراسة ممن كانت خبرتهن (من ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة بلغت (٥٠,٤٪) من إجمالي عينة الدراسة، أما النسبة الأقل (١٢,٩٪) فكانت لمن خبرتهن (١٥ سنة فأكثر). وهذا يعني أن خبرة معظم الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز تتراوح ما بين (٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) حيث بلغت نسبتهن (٦٦,٢٪) من عينة الدراسة.

٣-٨-٢ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم تحليل بيانات عينة الدراسة لعبارات متغيرات الدراسة أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة. وللتعرف على درجة ممارستها تم الاعتماد على المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة ليكون مؤشراً على درجة الممارسة. وتم تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة (منخفضة جداً- منخفضة- متوسطة- مرتفعة- مرتفعة جداً) بناءً على حساب المدى في تحديد طول كل مستوى بالاعتماد على المعادلة الآتية:

$$\text{طول المدى} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{١٠ - ٥}{٥} = ١,٨٠$$

جدول (٣-١٠) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الفئات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وبإضافة طول المدى (١,٨٠) إلى الدرجة الأدنى في المقياس وهي (١) وذلك لتحديد الحد الأعلى للمستوى الأول، ثم بتكرار عملية إضافة طول المدى إلى نهاية كل مستوى نحصل على مستويات درجة الممارسة. ولمعرفة مستوى درجة الممارسة الذي تنتمي إليه إجابات عينة الدراسة يتم النظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣-١١) دلالة قيمة المتوسط الحسابي

درجة الممارسة	قيمة المتوسط الحسابي	المستويات
منخفضة جداً	من ١ إلى أقل من ١,٨٠	$١,٨٠ = ٠,٨٠ + ١$
منخفضة	من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	$٢,٦٠ = ٠,٨٠ + ١,٨٠$
متوسطة	من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	$٣,٤٠ = ٠,٨٠ + ٢,٦٠$
مرتفعة	من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	$٤,٢٠ = ٠,٨٠ + ٣,٤٠$
مرتفعة جداً	من ٤,٢٠ إلى أقل من ٥	$٥ = ٠,٨٠ + ٤,٢٠$

أ- أنماط القيادة الإدارية:

١- نمط القيادة الأوتوقراطية

جدول (٣-١٢) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات نمط القيادة الأوتوقراطية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الأهمية
				غير موافق بشدة	غير موافق				
١- تحتفظ المديرية بجميع سلطات العمل لديها.	٤٧ ت ١٦,٩ %	٧٨ ت ٢٨,١ %	٤٦ ت ١٦,٥ %	٩١ ت ٣٢,٧ %	١٦ ت ٥,٨ %	٣,١٨	١,٢٢	متوسطة	١
٢- تتفرد المديرية باتخاذ القرارات دون أخذ رأي الموظفين	٢٤ ت ٨,٦ %	٤٨ ت ١٧,٣ %	٣٦ ت ١٢,٩ %	١٣٥ ت ٤٨,٦ %	٣٥ ت ١٢,٦ %	٢,٦١	١,١٧	متوسطة	٦
٣- تعتبر المديرية أن التخطيط (تحديد الأهداف والوسائل) مسؤوليتها وحدها.	٢٢ ت ٧,٩ %	٥٤ ت ١٩,٤ %	٤٨ ت ١٧,٣ %	١٢٨ ت ٤٦ %	٢٦ ت ٩,٤ %	٢,٧١	١,١٢	متوسطة	٥
٤- تصدر المديرية التعليمات وتصر على تنفيذها بغض النظر عن قناعة الموظفين.	٣٥ ت ١٢,٦ %	٥٣ ت ١٩,١ %	٤٤ ت ١٥,٨ %	١٠٨ ت ٣٨,٨ %	٣٨ ت ١٣,٧ %	٢,٧٨	١,٢٦	متوسطة	٤
٥- تتدخل المديرية في كيفية تنفيذ المهام وتفاصيلها للتأكد من صحة إنجاز العمل.	٣٦ ت ١٢,٩ %	٨٦ ت ٣٠,٩ %	٥٧ ت ٢٠,٥ %	٧٧ ت ٢٧,٧ %	٢٢ ت ٧,٩ %	٣,١٣	١,١٩	متوسطة	٢
٦- تهتم المديرية بإنجاز العمل أكثر من اهتمامها بالموظفات وحاجاتهن.	٤٤ ت ١٥,٨ %	٥٨ ت ٢٠,٩ %	٣٨ ت ١٣,٧ %	١٠٨ ت ٣٨,٨ %	٣٠ ت ١٠,٨ %	٢,٩٢	١,٢٩	متوسطة	٣
٧- تستخدم المديرية أسلوب الضغط والتهديد على الموظفين لأداء عملهم.	٢٢ ت ٧,٩ %	٢٤ ت ٨,٦ %	٣٦ ت ١٢,٩ %	٩٩ ت ٣٥,٦ %	٩٧ ت ٣٤,٩ %	٢,١٩	١,٢٣	منخفضة	٨
٨- تعتبر المديرية أن المناقشة وتبادل الآراء مع الموظفين مضيعة للوقت.	١٦ ت ٥,٨ %	٢٢ ت ٧,٩ %	٣٥ ت ١٢,٦ %	١٢١ ت ٤٣,٥ %	٨٤ ت ٣٠,٢ %	٢,١٥	١,١١	منخفضة	٩
٩- تهتم المديرية بتحسين مركزها على حساب العمل والموظفات.	٢٩ ت ١٠,٤ %	٣٥ ت ١٢,٦ %	٤٠ ت ١٤,٤ %	٨٩ ت ٣٢ %	٨٥ ت ٣٠,٦ %	٢,٤٠	١,٣٢	منخفضة	٧
إجمالي نمط القيادة الأوتوقراطية	٢٧٥ ت ١٠,٩٩ %	٤٥٨ ت ١٨,٣١ %	٣٨٠ ت ١٥,١٩ %	٩٥٦ ت ٣٨,٢١ %	٤٣٣ ت ١٧,٣١ %	٢,٦٧	٠,٩٢	متوسطة	

يتضح من الجدول (٣-١٢) أن ممارسة المديرات بجامعة الملك عبدالعزيز لنمط القيادة الأوتوقراطية من وجهة نظر الموظفين الإداريات جاء بدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لإجمالي نمط القيادة الأوتوقراطية (٢,٦٧) أي بنسبة (٥٣,٤%) من إجمالي عينة الدراسة. أما على مستوى عبارات نمط القيادة الأوتوقراطية جاءت كلها بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح بين (٢,٦١ - ٣,١٨)، باستثناء ثلاث عبارات هي رقم (٧, ٨, ٩) جاءت بدرجة ممارسة منخفضة بمتوسط حسابي على الترتيب (٢,١٩, ٢,١٥, ٢,٤٠).

وبلغ أعلى متوسط حسابي (٣,١٨) للعبارة رقم (١) "تحتفظ المديرية بجميع سلطات العمل لديها"، فيما كان أدنى متوسط حسابي (٢,١٥) للعبارة رقم (٨) "تعتبر المديرية أن المناقشة وتبادل الآراء مع الموظفين مضيعة للوقت".

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن نمط القيادة الأوتوقراطية المتبع من قبل المديرات في جامعة الملك عبدالعزيز يعكس بأن المديرية تحتفظ بجميع السلطات، وتصدر الأوامر، وتتدخل في كيفية المهام، بالإضافة إلى عدم اهتمامها بالجوانب الإنسانية، إلا أنها تسعى لقبول الموظفين للقرارات من خلال المناقشة وتبادل الآراء. وهذا يشير إلى أن نمط القيادة الأوتوقراطية المتبع يميل إلى نمط القيادة الأوتوقراطية الخيرة. وقد يعود ذلك إلى أسباب ثقافية تتعلق بميل المديرات إلى المركزية في السلطة، والخوف من فقدانها عند مشاركة الموظفين لبعض السلطات والصلاحيات. وكذلك قد يعود للاعتقاد بضعف مهارات الموظفين وافتقارهن للمعرفة الإدارية اللازمة لإنجاز العمل.

٢- نمط القيادة الديمقراطية

جدول (٣-١٣) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات نمط القيادة الديمقراطية

ترتيب الأهمية	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
٩	مرتفعة	١,٠٨	٣,٦٥	١٣	٤,٧ %	٣٣	١١,٩ %	٥٠	١٨ %	١٢٥	٤٥ %	٥٧	٢٠,٥ %	١٠- تشارك المديرية الموظفين في عملية صنع القرارات.
٥	مرتفعة	٠,٩٣	٣,٧٩	١٠	٣,٦ %	٢١	٧,٦ %	٣٢	١١,٥ %	١٦٨	٦٠,٤ %	٤٧	١٦,٩ %	١١- تفوض المديرية جزءاً من سلطاتها لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهن.
١	مرتفعة	٠,٩٧	٤,١٠	٧	٢,٥ %	١٧	٦,١ %	٢٣	٨,٣ %	١٢٤	٤٤,٦ %	١٠,٧	٣٨,٥ %	١٢- تمنح المديرية للموظفات فرصة التواصل معها بطريقة سهلة وواضحة.
٦	مرتفعة	١,١٥	٣,٧٨	١٦	٥,٨ %	٢٢	٧,٩ %	٥٨	٢٠,٩ %	٩٣	٣٣,٥ %	٨٩	٣٢ %	١٣- تحرص المديرية على الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين.
٤	مرتفعة	١,١٢	٣,٨٠	١٠	٣,٦ %	٣٦	١٢,٩ %	٣٨	١٣,٧ %	١٠٩	٣٩,٢ %	٨٥	٣٠,٦ %	١٤- تعمل المديرية على تنسيق الجهود والتعاون بين الموظفين.
٣	مرتفعة	١,٠٨	٣,٨٠	٩	٣,٢ %	٣٦	١٢,٩ %	٣٢	١١,٥ %	١٢٥	٤٥ %	٧٦	٢٧,٣ %	١٥- تراعي المديرية قدرات وإمكانات الموظفين عند توزيع المهام.
٨	مرتفعة	١,١٨	٣,٧٤	١٩	٦,٨ %	٣٠	١٠,٨ %	٣٥	١٢,٦ %	١١٣	٤٠,٦ %	٨١	٢٩,١ %	١٦- تسعى المديرية إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم.
٧	مرتفعة	١,١٤	٣,٧٦	١٢	٤,٣ %	٣٥	١٢,٦ %	٤٦	١٦,٥ %	١٠٠	٣٦ %	٨٥	٣٠,٦ %	١٧- تشجع المديرية الموظفين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل.
١٠	مرتفعة	١,١٢	٣,٥٧	١٦	٥,٨ %	٣٥	١٢,٦ %	٥٩	٢١,٢ %	١١٠	٣٩,٦ %	٥٨	٢٠,٩ %	١٨- توازن المديرية بين متطلبات العمل وبين حاجات الموظفين.
٢	مرتفعة	١,٠١	٣,٨٤	١٠	٣,٦ %	٢٢	٧,٩ %	٤١	١٤,٧ %	١٣٤	٤٨,٢ %	٧١	٢٥,٥ %	١٩- تتيح المديرية للموظفات مناقشة مشكلات العمل لمواجهتها.
	مرتفعة	٠,٨٩	٣,٧٨	١٢٢	٤,٣٩ %	٢٨٧	١٠,٣٢ %	٤١٤	١٤,٨٩ %	١٢١٠	٤٣,٢٠ %	٧٥٦	٢٧,١٩ %	إجمالي نمط القيادة الديمقراطية

يلاحظ من الجدول (٣-١٣) أن ممارسة المديرية بجامعة الملك عبدالعزيز لنمط القيادة الديمقراطية من وجهة نظر الموظفين الإداريات جاء بدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لإجمالي نمط القيادة الديمقراطية (٣,٧٨) أي بنسبة (٧٥,٦%) من إجمالي عينة الدراسة، أما على مستوى عبارات نمط القيادة الديمقراطية جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٥٧ - ٤,١٠).

وبلغ أعلى متوسط حسابي (٤,١٠) للعبارة رقم (١٢) "تمنح المديرية للموظفات فرصة التواصل معها بطريقة سهلة وواضحة"، فيما كان أدنى متوسط حسابي (٣,٥٧) للعبارة رقم (١٨) "توازن المديرية بين متطلبات العمل وبين حاجات الموظفات".

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن نمط القيادة الديمقراطية المتبع من قبل المديرات في جامعة الملك عبدالعزيز يعكس بأن المديرية تحرص على سهولة التواصل معها، ومناقشة المشكلات ومعالجتها، كما تعمل على مراعاة القدرات وتنسيق الجهود بين الموظفات، وتفويض جزء من صلاحياتها لبعض الموظفات. كما تسعى المديرية للموضوعية والعدالة في تعاملها وتقييمها لأداء الموظفات، وتشجيع الإبداع والابتكار وتطوير المهارات. وقد يعود ذلك إلى حرص المديرية على توفير بيئة ملائمة، والعمل بروح الفريق، وتحقيق الاستقرار والراحة النفسية للموظفات، وثقة المديرية بقدراتهن ومهاراتهن. إلا أن إتاحة المديرية للموظفات المشاركة في عملية صنع القرارات كانت في المرتبة قبل الأخيرة مما يعني أن المشاركة بشكل محدود وتحتاج إلى مزيد من التفعيل.

٣- نمط القيادة الحرة

جدول (٣-١٤) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات نمط القيادة الحرة

الترتيب الأهمية	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
٤	مرتفعة	١,١٣	٣,٤١	١٥	٥,٤ %	٥٣	١٩,١ %	٥٨	٢٠,٩ %	١٠٧	٣٨,٥ %	٤٥	١٦,٢ %	٢٠- تمنح المديرية الموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المناسبة لهم.
٧	متوسطة	١,١٣	٣,١٩	١٧	٦,١ %	٧٢	٢٥,٩ %	٦١	٢١,٩ %	٩٦	٣٤,٥ %	٣٢	١١,٥ %	٢١- تترك المديرية للموظفات حرية اختيار المهام وطرق إنجازها.
٦	متوسطة	١,١٧	٣,٢٨	٢٣	٨,٣ %	٥٤	١٩,٤ %	٦٣	٢٢,٧ %	٩٩	٣٥,٦ %	٣٩	١٤ %	٢٢- تفتقد المديرية المنهجية الواضحة والمحددة لسيير العمل.
١	مرتفعة	٠,٩٣	٣,٨٠	٧	٢,٥ %	٢٠	٧,٢ %	٥٠	١٨ %	١٤٥	٥٢,٢ %	٥٦	٢٠,١ %	٢٣- تقدم المديرية المشورة للموظفات عند طلبهن.
٣	مرتفعة	١,٠٣	٣,٤٣	١٣	٤,٧ %	٤١	١٤,٧ %	٧١	٢٥,٥ %	١١٩	٤٢,٨ %	٣٤	١٢,٢ %	٢٤- تتساهل المديرية مع الموظفات المقصرات في أداء أعمالهن.
٥	متوسطة	٠,٩٩	٣,٣٤	٩	٣,٢ %	٥٢	١٨,٧ %	٨٠	٢٨,٨ %	١١٠	٣٩,٦ %	٢٧	٩,٧ %	٢٥- تترك المديرية حل مشكلات العمل للموظفات.
٢	مرتفعة	٠,٩٤	٣,٥٢	٤	١,٤ %	٣٧	١٣,٣ %	٨٦	٣٠,٩ %	١١٣	٤٠,٦ %	٣٨	١٣,٧ %	٢٦- يقل مستوى متابعة المديرية لعمل الموظفات.
	مرتفعة	٠,٦٦	٣,٤٢	٨٨	٤,٥٢ %	٣٢٩	١٦,٩١ %	٤٦٩	٢٤,١٠ %	٧٨٩	٤٠,٥٤ %	٢٧١	١٣,٩٣ %	إجمالي نمط القيادة الحرة

يتبين من الجدول (٣-١٤) أن ممارسة المديرات بجامعة الملك عبدالعزيز لنمط القيادة الحرة من وجهة نظر الموظفات الإداريات جاء بدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لإجمالي نمط القيادة الحرة (٣,٤٢) أي بنسبة (٦٨,٤%) من إجمالي عينة الدراسة. أما على مستوى عبارات نمط القيادة الحرة جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٤١ - ٣,٨٠)، باستثناء ثلاث عبارات هي رقم (٢٥,٢٢,٢١) جاءت بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي على الترتيب (٣,١٩، ٣,٢٨، ٣,٣٤).

وبلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٨٠) للعبارة رقم (٢٣) "تقدم المديرية المشورة للموظفات عند طلبهن"، فيما كان أدنى متوسط حسابي (٣,١٩) للعبارة رقم (٢١) "تترك المديرية للموظفات حرية اختيار المهام وطرق إنجازها".

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن نمط القيادة الحرة المتبع من قبل المديرات في جامعة الملك عبدالعزيز يعكس بأن المديرية تقدم المشورة للموظفات عند طلبهن، كما أنها تمتلك قدر محدود من المنهجية الواضحة في العمل، والقدرة على توزيع المهام على الموظفات. إلا أنه يقل مستوى متابعتها للعمل وتتساهل مع الموظفات المقصرات في العمل، كما تمنح الموظفات

حرية كبيرة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات. وقد يعود ذلك لاعتقاد المديرية أن هذا النمط نمط قيادة ديمقراطية، بإتاحتها للموظفات حرية اتخاذ القرارات وحل المشكلات. والحقيقة أن نمط القيادة الديمقراطية يجب ألا يكون إلى حد فقدان المديرية القدرة على متابعة إنجاز العمل، والتعامل مع الموظفات المتساهلات.

ب- سلوك المواطنة التنظيمية:

١- بُعد الإيثار

جدول (٣-١٥) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات بُعد الإيثار

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الأهمية ترتيب
				ت	%				
٢٧- تبادر زميلاتي إلى مساعدتي عندما يزيد علي عبء العمل.	٧٢	١٥٥	٢٤	٢٤	٣	٣,٩٧	٠,٨٩	مرتفعة	١
	% ٢٥,٩	% ٥٥,٨	% ٨,٦	% ٨,٦	% ١,١				
٢٨- تقوم زميلاتي بأداء عملي حال غيابي.	٦٢	١٤٨	٤١	٢١	٦	٣,٨٦	٠,٩٢	مرتفعة	٣
	% ٢٢,٣	% ٥٣,٢	% ١٤,٧	% ٧,٦	% ٢,٢				
٢٩- تساعدني زميلاتي في حل مشكلاتي الشخصية والمتعلقة بالعمل.	٤٦	١٥٣	٥٠	٢٦	٣	٣,٧٧	٠,٨٧	مرتفعة	٤
	% ١٦,٥	% ٥٥	% ١٨	% ٩,٤	% ١,١				
٣٠- تتلقى الموظفات الجدد المساعدة من بقية الموظفات للتكيف مع بيئة العمل.	٧٥	١٤٢	٣٥	٢١	٥	٣,٩٤	٠,٩٣	مرتفعة	٢
	% ٢٧	% ٥١,١	% ١٢,٦	% ٧,٦	% ١,٨				
إجمالي بُعد الإيثار	٢٢٠,٩٣	٥٣٠,٧٨	١٣٠,٤٩	٨٠,٢٧	١٧	٣,٨٨	٠,٧١	مرتفعة	

يتضح من الجدول (٣-١٥) أن ممارسة الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز لبُعد الإيثار جاء بدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لإجمالي بُعد الإيثار (٣,٨٨) أي بنسبة (٧٧,٦٪) من إجمالي عينة الدراسة، أما على مستوى عبارات بُعد الإيثار جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٧٧ - ٣,٩٧).

وبلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٩٧) للعبارة رقم (٢٧) "تبادر زميلاتي إلى مساعدتي عندما يزيد علي عبء العمل"، أما أدنى متوسط حسابي (٣,٧٧) للعبارة رقم (٢٩) "تساعدني زميلاتي في حل مشكلاتي الشخصية والمتعلقة بالعمل".

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز لديهم الرغبة في مساعدة زميلاتهن في العمل عند الحاجة، والاهتمام بالموظفات الجدد للتأقلم مع بيئة العمل، والمساعدة على حل المشكلات المتعلقة بالعمل والمشكلات الشخصية. وقد يعود هذا لزيادة وعي الموظفين بأهمية تعزيز التعاون والإنتاجية في العمل. كما أن أدائهن لهذا السلوك ومساعدتهن للأخريات قد يشعرهن بالسعادة، والإنجاز، وتحقيق الذات.

٢- بُعد المجاملة

جدول (٣-١٦) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارة بُعد المجاملة

الترتيب الأهمية	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
١	مرتفعة	٠,٨٦	٣,٩٨	٣	١,١	٢١	٧,٦	٢٥	٩	١٥٨	٥٦,٨	٧١	٢٥,٥	٣١- تقدم لي زميلاتي المعلومات والخبرات التي تساعدني على أداء العمل.
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
٤	مرتفعة	١,٠٧	٣,٥٧	١١	٤	٤٢	١٥,١	٥٢	١٨,٧	١٢٤	٤٤,٦	٤٩	١٧,٦	٣٢- تتجنب الموظفات عامة إثارة المشكلات والمتاعب في العمل.
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
٣	مرتفعة	٠,٩١	٣,٨٠	٣	١,١	٢٧	٩,٧	٤٨	١٧,٣	١٤٤	٥١,٨	٥٦	٢٠,١	٣٣- تتشاور زميلاتي معي عند اتخاذ أي قرار قد يؤثر علي.
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
٢	مرتفعة	٠,٨٧	٣,٩٢	٥	١,٨	١٥	٥,٤	٤٠	١٤,٤	١٥٤	٥٥,٤	٦٤	٢٣	٣٤- تحترم زميلاتي حقوقي في العمل.
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
	مرتفعة	٠,٧٤	٣,٨٢	٢٢	١,٩٨	١٠٥	٩,٤٤	١٦٥	١٤,٨٤	٥٨٠	٥٢,١٦	٢٤٠	٢١,٥٨	إجمالي بُعد المجاملة

يلاحظ من الجدول (٣-١٦) أن ممارسة الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز لبُعد المجاملة جاء بدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لإجمالي بُعد المجاملة (٣,٨٢) أي بنسبة (٧٦,٤٪) من إجمالي عينة الدراسة، أما على مستوى عبارات بُعد المجاملة جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٥٧ - ٣,٩٨).

وبلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٩٨) للعبارة رقم (٣١) "تقدم لي زميلاتي المعلومات والخبرات التي تساعدني على أداء العمل"، فيما كان أدنى متوسط حسابي (٣,٥٧) للعبارة رقم (٣٢) "تتجنب الموظفات عامة إثارة المشكلات والمتاعب في العمل".

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز يبادرن في تقديم المعلومات والخبرات اللازمة في سير العمل، ويحترمن حقوق الأخريات ورغباتهن، ويحرصن على التشاور مع زميلاتهن في أي قرار قد يؤثر عليهن، والأخذ بالتدابير اللازمة

لتجنب إثارة المشكلات في العمل. وهذا قد يؤكد حرص الموظفين على خلق بيئة عمل مريحة تسودها المحبة والاحترام، وتعتمد على الحوار، والمناقشة، وتبادل الخبرات.

٣- بُعد الروح الرياضية

جدول (٣-١٧) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارة بُعد الروح الرياضية

الترتيب	الأهمية	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
١	مرتفعة	١,٠٨	٣,٥٩	١٥ ت ٥,٤ %	٣٢ ت ١١,٥ %	٥٨ ت ٢٠,٩ %	١٢١ ت ٤٣,٥ %	٥٢ ت ١٨,٧ %	٣٥- تتجنب الموظفين تضخيم مشكلات العمل.	
٢	مرتفعة	٠,٩٥	٣,٥٨	٧ ت ٢,٥ %	٣٤ ت ١٢,٢ %	٦٤ ت ٢٣ %	١٣٨ ت ٤٩,٦ %	٣٥ ت ١٢,٦ %	٣٦- تتجاوز الموظفين عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	
٤	متوسطة	٠,٩٩	٣,٠٨	١٦ ت ٥,٨ %	٦٢ ت ٢٢,٣ %	٩٩ ت ٣٥,٦ %	٨٦ ت ٣٠,٩ %	١٥ ت ٥,٤ %	٣٧- تقوم الموظفين بتنفيذ الأعمال الإضافية دون شكوى أو تدمير.	
٣	متوسطة	٠,٩٤	٣,٣١	٨ ت ٢,٩ %	٥١ ت ١٨,٣ %	٨٤ ت ٣٠,٢ %	١١٨ ت ٤٢,٤ %	١٧ ت ٦,١ %	٣٨- ترحب الموظفين بالنقد البناء والملاحظات من الآخرين.	
	متوسطة	٠,٧٨	٣,٣٩	٤٦ ت ٤,١٤ %	١٧٩ ت ١٦,١٠ %	٣٠٥ ت ٢٧,٤٣ %	٤٦٣ ت ٤١,٦٤ %	١١٩ ت ١٠,٧٠ %	إجمالي بُعد الروح الرياضية	

يتبين من الجدول (٣-١٧) أن ممارسة الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز لبُعد الروح الرياضية جاء بدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لإجمالي بُعد الروح الرياضية (٣,٣٩) أي بنسبة (٦٧,٨%) من إجمالي عينة الدراسة. أما على مستوى عبارات بُعد الروح الرياضية جاءت عبارتان بدرجة ممارسة مرتفعة هما رقم (٣٦,٣٥) بمتوسط حسابي على الترتيب (٣,٥٩، ٣,٥٨)، فيما جاءت عبارتان بدرجة ممارسة متوسطة هما رقم (٣٨,٣٧) بمتوسط حسابي على الترتيب (٣,٠٨، ٣,٣١).

وبلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٥٩) للعبارة رقم (٣٥) "تتجنب الموظفين تضخيم مشكلات العمل"، أما أدنى متوسط حسابي (٣,٠٨) للعبارة رقم (٣٧) "تقوم الموظفين بتنفيذ الأعمال الإضافية دون شكوى أو تدمير".

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز يسعين إلى تجنب تضخيم مشكلات العمل، والتغاضي عن المضايقات والمشكلات البسيطة والمؤقتة. وقد يُعزى ذلك لرغبة الموظفين في تحقيق الاستقرار في العمل، والحفاظ على علاقة طيبة مع الآخرين. إلا أن تقبل النقد البناء والملاحظات، والقيام بالأعمال الإضافية كان بمستوى متوسط. وقد يعود ذلك إلى الخلط بين النقد البناء الهادف وبين الانتقاد

والاعتقاد بأن أي ملاحظة عبارة عن انتقاد، أو بسبب أسلوب وطريقة إيصاله. أما بشأن القيام بالأعمال الإضافية دون شكوى أو تدمير قد يكون ذلك لاعتقادهم بأن الأعمال الإضافية تكون بمقابل مادي.

٤- بُعد وعي الضمير

جدول (٣-١٨) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات بُعد وعي الضمير

الترتيب الأهمية	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
٢	مرتفعة	٠,٩٩	٣,٦٤	١١	ت	٢٢	ت	٧٣	ت	١٢٢	ت	٥٠	ت	٣٩- تلتزم الموظفين بمواعيد الحضور وساعات العمل.
				٤	%	٧,٩	%	٢٦,٣	%	٤٣,٩	%	١٨	%	
٣	مرتفعة	٠,٩٧	٣,٥٩	٩	ت	٢٩	ت	٧٠	ت	١٢٨	ت	٤٢	ت	٤٠- تنقيد الموظفين بالأنظمة والتعليمات حتى وأن لم تتم مراقبة تنفيذها.
				٣,٢	%	١٠,٤	%	٢٥,٢	%	٤٦	%	١٥,١	%	
٤	مرتفعة	١	٣,٤٩	١٠	ت	٤٢	ت	٦٢	ت	١٣١	ت	٣٣	ت	٤١- تعمل الموظفين بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.
				٣,٦	%	١٥,١	%	٢٢,٣	%	٤٧,١	%	١١,٩	%	
١	مرتفعة	٠,٨٣	٣,٩٤	٥	ت	١٢	ت	٤٠	ت	١٦٠	ت	٦١	ت	٤٢- تحافظ الموظفين على موارد وممتلكات الجامعة.
				١,٨	%	٤,٣	%	١٤,٤	%	٥٧,٦	%	٢١,٩	%	
	مرتفعة	٠,٧١	٣,٦٦	٣٥	ت	١٠٥	ت	٢٤٥	ت	٥٤١	ت	١٨٦	ت	إجمالي بُعد وعي الضمير
				٣,١٥	%	٩,٤٤	%	٢٢,٠٣	%	٤٨,٦٥	%	١٦,٧٣	%	

يتضح من الجدول (٣-١٨) أن ممارسة الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز لبُعد وعي الضمير جاء بدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لإجمالي بُعد وعي الضمير (٣,٦٦) أي بنسبة (٧٣,٢%) من إجمالي عينة الدراسة، أما على مستوى عبارات بُعد وعي الضمير جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٩٤ - ٣,٤٩). وبلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٩٤) للعبارة رقم (٤٢) "تحافظ الموظفين على موارد وممتلكات الجامعة"، فيما كان أدنى متوسط حسابي (٣,٤٩) للعبارة رقم (٤١) "تعمل الموظفين بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة".

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز يحافظون على ممتلكات وموارد الجامعة، ويتقيدون بمواعيد العمل، ويلتزمون بالتعليمات والأنظمة حتى وأن لم يكن هناك مراقبة، ويقضين الوقت لإنجاز العمل بعد الدوام الرسمي عند الحاجة. وهذا قد يعود إلى شعورهن بالمسؤولية، وتمتعهن بالضمير الحي، والالتزام الديني، والأخلاقي اتجاه عملهن.

٥- بُعد السلوك الحضاري

جدول (٣-١٩) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات بُعد السلوك الحضاري

الأهمية الترتيب	الدرجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
٤	متوسطة	٠,٩٨	٣,٢٠	١٣	ت	٥٠	ت	١٠٥	ت	٨٩	ت	٢١	ت	٤٣- تحرص الموظفات على حضور الاجتماعات واللقاءات غير الرسمية التي تعقدها الجامعة.
				٤,٧	%	١٨	%	٣٧,٨	%	٣٢	%	٧,٦	%	
١	مرتفعة	٠,٧٩	٣,٨٩	٢	ت	١٥	ت	٤٧	ت	١٦١	ت	٥٣	ت	٤٤- تقدم الموظفات مقترحات لتحسين وتطوير طرق العمل.
				٠,٧	%	٥,٤	%	١٦,٩	%	٥٧,٩	%	١٩,١	%	
٣	مرتفعة	٠,٨٧	٣,٨١	٥	ت	١٤	ت	٦٥	ت	١٣٩	ت	٥٥	ت	٤٥- تحرص الموظفات على تكوين صورة إيجابية عن الجامعة لدى الآخرين.
				١,٨	%	٥	%	٢٣,٤	%	٥٠	%	١٩,٨	%	
٢	مرتفعة	٠,٨٠	٣,٨٢	٢	ت	١٣	ت	٦٨	ت	١٤٦	ت	٤٩	ت	٤٦- تتكيف الموظفات مع التغيرات والتطورات التي تحدث في الجامعة.
				٠,٧	%	٤,٧	%	٢٤,٥	%	٥٢,٥	%	١٧,٦	%	
	مرتفعة	٠,٦٧	٣,٦٨	٢٢	ت	٩٢	ت	٢٨٥	ت	٥٣٥	ت	١٧٨	ت	إجمالي بُعد السلوك الحضاري
				١,٩٨	%	٨,٢٧	%	٢٥,٦٣	%	٤٨,١١	%	١٦,٠١	%	

يتضح من الجدول (٣-١٩) أن ممارسة الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز لبُعد السلوك الحضاري جاء بدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لإجمالي بُعد السلوك الحضاري (٣,٦٨) أي بنسبة (٧٣,٦%) من إجمالي عينة الدراسة. أما على مستوى عبارات بُعد السلوك الحضاري جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٨١ - ٣,٨٩)، ما عدا العبارة رقم (٤٣) جاءت بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٢٠).

وبلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٨٩) للعبارة رقم (٤٤) "تقدم الموظفات مقترحات لتحسين وتطوير طرق العمل"، أما أدنى متوسط حسابي (٣,٢٠) للعبارة رقم (٤٣) "تحرص الموظفات على حضور الاجتماعات واللقاءات غير الرسمية التي تعقدها الجامعة".

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز يقدمن الأفكار والمقترحات لتطوير العمل، ويتأقلمن مع التغيرات التي تحدث في الجامعة، ويحرصن على إيجابية صورة الجامعة أمام الآخرين. وقد يعود ذلك إلى ولاء وانتماء الموظفات للجامعة، واهتمامهن بالمشاركة البناءة في إدارة أمورها. إلا أن حضور الاجتماعات واللقاءات غير الرسمية يحتاج إلى مزيد من الاهتمام لدعم الجامعة ورفع مكانتها.

٣-٩ الإجابة عن تساؤلات الدراسة

تعرض الباحثة فيما يلي نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة واستعراض أبرز نتائجها، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة بهدف التعرف على "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية".

- التساؤل الأول: ما هي درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية لدى المديرات من وجهة نظر الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة لإجابات عينة الدراسة على عبارات أنماط القيادة الإدارية. وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣-٢) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات أنماط القيادة الإدارية

أهمية ترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أنماط القيادة الإدارية
٣	متوسطة	٠,٩٢	٢,٦٧	٤٣٣ ت	٩٥٦ ت	٣٨٠ ت	٤٥٨ ت	٢٧٥ ت	نمط القيادة الأوتوقراطية
				١٧,٣١ %	٣٨,٢١ %	١٥,١٩ %	١٨,٣١ %	١٠,٩٩ %	
١	مرتفعة	٠,٨٩	٣,٧٨	١٢٢ ت	٢٨٧ ت	٤١٤ ت	١٢٠١ ت	٧٥٦ ت	نمط القيادة الديمقراطية
				٤,٣٩ %	١٠,٣٢ %	١٤,٨٩ %	٤٣,٢٠ %	٢٧,١٩ %	
٢	مرتفعة	٠,٦٦	٣,٤٢	٨٨ ت	٣٢٩ ت	٤٦٩ ت	٧٨٩ ت	٢٧١ ت	نمط القيادة الحرة
				٤,٥٢ %	١٦,٩١ %	٢٤,١٠ %	٤٠,٥٤ %	١٣,٩٣ %	
متوسطة	٠,٣٣	٣,٣٠	٣,٣٠	٦٤٣ ت	١٥٧٢ ت	١٢٦٣ ت	٢٤٤٨ ت	١٣٠٢ ت	إجمالي أنماط القيادة الإدارية
				٨,٩٠ %	٢١,٧٥ %	١٧,٤٧ %	٣٣,٨٧ %	١٨,٠١ %	

يتضح من الجدول (٣-٢) أن أنماط القيادة الإدارية الثلاثة تمارس من قبل المديرات من وجهة نظر الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٣٠) أي بنسبة (٦٦%).

أما على مستوى الأنماط فتختلف درجة ممارستها، ويأتي نمط القيادة الديمقراطية أولاً بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وبنسبة (٧٥,٦%)، ثم يأتي ثانياً نمط القيادة الحرة بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وبنسبة (٦٨,٤%)، ثم يأتي ثالثاً نمط القيادة الأوتوقراطية بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وبنسبة (٥٣,٤%).

تفسر الباحثة هذه النتائج بأنه لا يوجد نمط قيادي سائد لدى مديرات جامعة الملك عبدالعزيز، ولكن يظهر تفوق نمط القيادة الديمقراطية على باقي أنماط القيادة الإدارية الأخرى.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشريف ٢٠٠٤م) بأن نمط القيادة الديمقراطية يأتي أولاً، يليه نمط القيادة الحرة ثانياً، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية ثالثاً. وكذلك تتفق مع دراسة (النويقه ٢٠١٥م؛ الفرا والخطيب ٢٠٠٧م) في أن نمط القيادة الديمقراطية في المرتبة الأولى، ولكن تختلف مع الدراستين السابقتين في ترتيب الأنماط الأخرى، فنمط القيادة الأوتوقراطية جاء ثانياً، ونمط القيادة الحرة جاء ثالثاً. كما تختلف مع دراسة (مفتاح ٢٠١٣م) التي جاء ترتيب الأنماط فيها، نمط القيادة الحرة أولاً، ثم نمط القيادة الديمقراطية ثانياً، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية ثالثاً.

- التساؤل الثاني: ما هي درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة لإجابات عينة الدراسة على عبارات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣-٢١) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

ترتيب الأهمية	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
١	مرتفعة	٠,٧١	٣,٨٨	١٧	ت	٩٢	ت	١٥٠	ت	٥٩٨	ت	٢٥٥	ت	الإيثار
				١,٥٣	%	٨,٢٧	%	١٣,٤٩	%	٥٣,٧٨	%	٢٢,٩٣	%	
٢	مرتفعة	٠,٧٤	٣,٨٢	٢٢	ت	١٠٥	ت	١٦٥	ت	٥٨٠	ت	٢٤٠	ت	المجاملة
				١,٩٨	%	٩,٤٤	%	١٤,٨٤	%	٥٢,١٦	%	٢١,٥٨	%	
٥	متوسطة	٠,٧٨	٣,٣٩	٤٦	ت	١٧٩	ت	٣٠٥	ت	٤٦٣	ت	١١٩	ت	الروح الرياضية
				٤,١٤	%	١٦,١٠	%	٢٧,٤٣	%	٤١,٦٤	%	١٠,٧٠	%	
٤	مرتفعة	٠,٧١	٣,٦٦	٣٥	ت	١٠٥	ت	٢٤٥	ت	٥٤١	ت	١٨٦	ت	وعي الضمير
				٣,١٥	%	٩,٤٤	%	٢٢,٠٣	%	٤٨,٦٥	%	١٦,٧٣	%	
٣	مرتفعة	٠,٦٧	٣,٦٨	٢٢	ت	٩٢	ت	٢٨٥	ت	٥٣٥	ت	١٧٨	ت	السلوك الحضاري
				١,٩٨	%	٨,٢٧	%	٢٥,٦٣	%	٤٨,١١	%	١٦,٠١	%	
	مرتفعة	٠,٥٧	٣,٦٩	١٤٢	ت	٥٧٣	ت	١١٥٠	ت	٢٧١٧	ت	٩٧٨	ت	إجمالي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
				٢,٥٥	%	١٠,٣١	%	٢٠,٦٨	%	٤٨,٨٧	%	١٧,٥٩	%	

يتبين من الجدول (٣-٢١) أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز يمارس بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٦٩) أي بنسبة (٧٣,٨٪).

ويأتي بُعد الإيثار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وبنسبة (٧٧,٦٪)، يليه في المرتبة الثانية بُعد المجاملة بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وبنسبة (٧٦,٤٪)، ثم يأتي بُعد السلوك الحضاري في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وبنسبة (٧٣,٦٪)، ويأتي بُعد وعي الضمير في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وبنسبة (٧٣,٢٪)، وكانت جميع الأبعاد تمارس بدرجة مرتفعة باستثناء بُعد الروح الرياضية الذي جاء في المرتبة الخامسة بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وبنسبة (٦٧,٨٪).

تفسر الباحثة وجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بأنه قد يُعزى إلى أن القيم، والعادات، والأعراف المنبثقة من الثقافة الإسلامية والعربية تحث على هذه السلوكيات، وأن هذه السلوكيات تؤكد العديد من مبادئ وأخلاقيات العمل الإسلامي. كذلك قد يكون لإحساس الموظفين بالمسؤولية اتجاه عملهم، والشعور بالانتماء اتجاه الجامعة، وإدراكهم أن نجاح الجامعة متوقف عليهم. وأن ممارسة هذه السلوكيات والعمل بروح الفريق تجعلهم يقدمون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية، مما يساعد الجامعة على تحقيق أهدافها.

تتفق نتائج هذه الدراسة في أن سلوك المواطنة التنظيمية يمارس بدرجة مرتفعة مع نتائج دراسة (العزام ٢٠١٥م؛ نافع ٢٠١٢م). وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (معمرى وبن زاهي ٢٠١٤؛ Appelbaum et al. 2004) حيث كانت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية متوسطة، وكذلك مع دراسة (العامري ٢٠٠٢م) التي كانت ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة متدنية.

- التساؤل الثالث: ما هي العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corretation) لمعرفة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده. وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣-٢٢) معامل ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده

سلوك المواطنة التنظيمية	السلوك الحضاري	وعي الضمير	الروح الرياضية	المجاملة	الإيثار	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	
						أنماط القيادة الإدارية	
**٠,٣٣٠ -	**٠,١٩٣ -	**٠,٢١٣ -	**٠,٣٠٨ -	**٠,٣٣٩ -	**٠,٢٣٩ -	معامل الارتباط	نمط القيادة الأوتوقراطية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	المعنوية	
**٠,٤٣٩	**٠,٣٤٨	**٠,٢٨٣	**٠,٣٥٨	**٠,٣٩٥	**٠,٣٤٨	معامل الارتباط	نمط القيادة الديمقراطية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	المعنوية	
**٠,٤٨٢	**٠,٣٥٠	**٠,٢٩٤	**٠,٣٧١	**٠,٤٤٧	**٠,٤٣٧	معامل الارتباط	نمط القيادة الحرة
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	المعنوية	

** معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٣-٢٢) أن مستوى الدلالة المعنوية هو (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (٠,٠١)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين أنماط القيادة الإدارية الثلاثة وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده. ويختلف نوع علاقة الارتباط وهي كالتالي:

١- نمط القيادة الأوتوقراطية يرتبط بعلاقة سلبية مع كل بُعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط يتراوح بين (-٠,١٩٣ - -٠,٣٣٩)، وكذلك مع إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط (-٠,٣٣٠). أي أنها علاقة ارتباط عكسية، كلما ارتفعت ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية من قبل المديرين، كلما انخفضت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات.

٢- نمط القيادة الديمقراطية يرتبط بعلاقة إيجابية مع كل بُعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط يتراوح بين (٠,٢٨٣ - ٠,٣٩٥)، وكذلك مع إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط (٠,٤٣٩). أي أنها علاقة ارتباط طردية، كلما

ارتفعت ممارسة نمط القيادة الديمقراطية من قبل المديرات، كلما ارتفعت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات.

٣- نمط القيادة الحرة يرتبط بعلاقة إيجابية مع كل بُعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط يتراوح بين (٠,٢٩٤ - ٠,٤٤٧)، وكذلك مع إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط (٠,٤٨٢). أي أنها علاقة ارتباط طردية، كلما ارتفعت ممارسة نمط القيادة الحرة من قبل المديرات، كلما ارتفعت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات.

يتضح من الجدول (٣-٢٢) أن نمط القيادة الحرة هو الأعلى ارتباطاً وعلاقة إيجابية مع سلوك المواطنة التنظيمية، يليه نمط القيادة الديمقراطية بعلاقة إيجابية مع سلوك المواطنة التنظيمية، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية بعلاقة سلبية مع سلوك المواطنة التنظيمية.

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن اتباع المديرية لنمط القيادة الأوتوقراطية يجعلها تحتفظ بالسلطة والمركزية في العمل، وتتدخل في كيفية تنفيذ المهام، مع عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، مما يؤثر عكسياً على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ويساهم في تدنيه. أما عند اتباع المديرية لنمط القيادة الديمقراطية واهتمامها بالعمل، بالإضافة إلى اهتمامها بالجوانب الإنسانية، فذلك يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين، لأنه تتاح الفرصة لهم لإبداء آرائهم، ومقترحاتهم، وتتم معالجة مشكلاتهم، ودعمهم لتطوير مهاراتهم. كل هذا بلا شك يعزز من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. أما عند اتباع المديرية نمط القيادة الحرة يجعلها ذلك تتنازل عن الكثير من مسؤولياتها، وتفقد السيطرة على الموظفين، مما يخلق مناخ تنظيمي يسوده عدم الاستقرار، وتدنّي الإنتاجية. فتحاولن الموظفين الأخذ بزمام الأمور، وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حتى يساعدهن في خلق جو يمكنهن من العمل في ظل هذا النمط.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Yesuraja and Yesudian 2013) في أن هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتختلف مع ذات الدراسة في علاقة نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية حيث كانت علاقة إيجابية، بينما جاءت في الدراسة الحالية بعلاقة سلبية.

- التساؤل الرابع: ما هو تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية. وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول (٣-٢٣) تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أنماط القيادة الإدارية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد R^2	قيمة ف	المعنوية (p-value)
الانحدار	٢١,٩٤٠	٣	٧,٣١٣	٠,٢٤٣	٢٩,٢٩٤	*,٠٠٠
الباقي أو الخطأ	٦٨,٤٠٤	٢٧٢	٠,٢٥٠			
المجموع	٩٠,٣٤٣	٢٧٧				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

يتضح من الجدول (٣-٢٣) أن مستوى الدلالة المعنوية هو (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (٠,٠٥)، وهذا يعني أنها دالة إحصائياً، أي أن هناك تأثير لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية. ويظهر في الجدول (٣-٢٣) بأن معامل التحديد (٠,٢٤٣) أي أن المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) يفسر ما نسبته (٢٤,٣%) من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، وأن المصادر الأخرى غير المعلومة تفسر ما نسبته (٧٥,٧%) من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).

ولتحديد تأثير أنماط القيادة الإدارية الثلاثة على سلوك المواطنة التنظيمية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد، كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (٣-٢٤) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية

أنماط القيادة الادارية	المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية (p-value)
نمط القيادة الأوتوقراطية	٠,٠٢١	٠,٠٤٩	٠,٤٢٠	٠,٦٧٥
نمط القيادة الديمقراطية	٠,١١٨	٠,٠٦٣	١,٨٦٧	٠,٠٦٣
نمط القيادة الحرة	٠,٣١٣	٠,٠٧٤	٤,٢٤٩	*٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

يتبين من الجدول (٣-٢٤) أن مستوى الدلالة المعنوية لكل من نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الديمقراطية أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (٠,٠٥)، وهذا يعني أن ليس لها تأثير على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية). أما مستوى الدلالة المعنوية لنمط القيادة الحرة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (٠,٠٥)، وهذا يعني أن نمط القيادة الحرة هو فقط الذي له تأثير على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية). ولمعرفة مقدار تأثيره تم إجراء اختبار الانحدار البسيط، كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (٣-٢٥) تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط لتأثير نمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية

المعنوية (p-value)	قيمة ف	معامل التحديد R^2	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
			٢٠,٩٦١	١	٢٠,٩٦١	الانحدار
*٠,٠٠٠	٨٣,٣٨٤	٠,٢٣٢	٠,٢٥١	٢٧٦	٦٩,٣٨٢	الباقي أو الخطأ
				٢٧٧	٩٠,٣٤٣	المجموع

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

يتضح من الجدول (٣-٢٥) أن مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (٠,٠٥)، وهذا يعني أنها دالة إحصائياً، أي أن هناك تأثير لنمط القيادة الحرة فقط على سلوك المواطنة التنظيمية. ويظهر مقدار التأثير من معامل التحديد (٠,٢٣٢) أي أن نمط القيادة الحرة يفسر ما نسبته (٢٣,٢٪) من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن نسبة تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية كانت (٢٤,٣٪) وهي نسبة منخفضة، وجاءت هذه النتيجة مخالفة لما كانت تتوقعه الباحثة. وقد يعود ذلك إلى المتغيرات الأخرى التي تفسر ما نسبته (٧٥,٥٪) والتي قد يكون لها تأثيرات على سلوك المواطنة التنظيمية أكبر من أنماط القيادة الإدارية، كالعادلة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي وغيرها من المتغيرات التي قد يكون لها تأثيرات مختلفة تبعاً لاختلاف الثقافات والمنظمات. وقد يعود السبب أيضاً إلى أن تفعيل وتبني الموظفين الإداريات لسلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بأي متغيرات تنظيمية، وإنما يكون نتيجة تحفيز داخلي خلقتة البيئة الثقافية للمجتمع، التي تعتمد على القيم الإسلامية، والعادات والتقاليد العربية. فالأخلاق الإسلامية لها دور كبير في تحقيق هذه السلوكيات، حيث تشجع على مبادئ التعاون، والاحترام، ومساعدة الآخرين وغيرها الكثير.

ويعزز هذا السبب النتيجة التي جاءت مفاجئة للباحثة، حيث توقعت وجود تأثير لنمط القيادة الديمقراطية خصوصاً بعد أن تبين أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية. إلا أن نمط القيادة الحرة فسر بمفرده ما نسبته (٢٣,٢٪) من نسبة التأثير العام (٢٤,٣٪)، وهذا يعني أن نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية يفسران معاً ما نسبته (١,١٪) من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) لذلك تم حذفهما من نموذج الانحدار. ويمكن تفسير ظهور تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية، بأنه قد يكون بسبب الحس بالأمانة والمسؤولية من الموظفين اتجاه العمل. حيث أن المناخ التنظيمي في ظل هذا النمط يكون غير مستقر وتتدنى فيه إنتاجية العمل بعكس الإنتاجية في ظل النمطين الآخرين. فيحاولن الموظفين الأخذ بزمام الأمور، والمبادرة بخلق بيئة جيدة للعمل من خلال ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

إن تأثير نمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية لا يعني التسليم بأن هذا النمط يكون مقبولاً أو الأفضل سواء لسلوك المواطنة التنظيمية أو غيره من المتغيرات. لأن هذا النمط لا يتناسب مع طبيعة العمل في الجامعة، حيث تعتبر الجامعة منظمة خدمية، تحتاج إلى بيئة عمل منضبطة حتى تستطيع تقديم خدماتها. فهذا النمط يتناسب مع بعض أوجه النشاط كمراكز البحث العلمي، والمنظمات الخيرية والتطوعية.

- التساؤل الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز اتجاه أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anove) لمعرفة الفروق في متوسطات آراء عينة الدراسة اتجاه أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية. وجاءت النتائج كما يلي:

أ- أنماط القيادة الإدارية:

جدول (٣-٢٦) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات آراء عينة الدراسة اتجاه أنماط القيادة الإدارية وفقاً للمتغيرات الشخصية

المتغيرات الشخصية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف (٢٧٤,٣)	المعنوية (p-value)	الدلالة
العمر						
أقل من ٢٥ سنة	٦	٣,١٣	٠,١٨	١,٣٧١	٠,٢٥٢	غير دال
من ٢٥ - إلى أقل من ٣٥ سنة	١٢١	٣,٢٩	٠,٣٤			
من ٣٥ - إلى أقل من ٤٥ سنة	١١١	٣,٣٠	٠,٣٣			
٤٥ سنة فأكثر	٤٠	٣,٣٨	٠,٣١			
المؤهل العلمي						
ثانوي	١٦	٣,٤٠	٠,٢٨	٠,٩٨٣	٠,٤٠١	غير دال
دبلوم	٦	٣,٤٦	٠,٢٠			
جامعي (بكالوريوس)	١٨٨	٣,٢٩	٠,٣٣			
دراسات عليا	٦٨	٣,٣٠	٠,٣٦			
عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية						
أقل من ٥ سنوات	٥٨	٣,٣٠	٠,٣٧	٢,٢٢٩	٠,٠٨٥	غير دال
من ٥ - إلى أقل من ١٠ سنوات	١٤٠	٣,٢٧	٠,٣٣			
من ١٠ - إلى أقل من ١٥ سنة	٤٤	٣,٣٢	٠,٢٨			
١٥ سنة فأكثر	٣٦	٣,٤٣	٠,٣١			

* قيمة الإحصاء ف عند درجات حرية (٢٧٤,٣)

يتبين من الجدول (٣-٢٦) أن مستوى الدلالة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (٠,٠٥)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز اتجاه أنماط القيادة الإدارية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

تفسر الباحثة هذه النتائج بأنه قد تكون الممارسات القيادية المتبعة من قبل المديرات تطبق على جميع الوظائف بغض النظر عن اختلاف العمر، أو المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية. لذلك لم تتغير نظرة الموظفين الإداريات اتجاه نمط القيادة المتبع من قبل مديراتهن تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.

تتفق نتائج هذه الدراسة بالنسبة لمتغير أنماط القيادة الإدارية مع نتائج دراسة (النويقه ٢٠١٥م) في أنه لا توجد فروق إحصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (الفرا والخطيب ٢٠٠٧م) في أنه لا توجد فروق إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف مع نتائج دراسة (النويقه ٢٠١٥م) بأن هناك فروق إحصائية تُعزى لمتغير العمر، والمؤهل العلمي. كما تختلف مع نتائج دراسة (الفرا والخطيب ٢٠٠٧م) بأن هناك فروق إحصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ب- سلوك المواطنة التنظيمية:

جدول (٣-٢٧) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات آراء عينة الدراسة اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الشخصية

المتغيرات الشخصية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف (٢٧٤,٣)*	المعنوية (p-value)	الدلالة
العمر						
أقل من ٢٥ سنة	٦	٣,٧٦	٠,١٩	٠,٢٧٥	٠,٨٤٣	غير دال
من ٢٥- إلى أقل من ٣٥ سنة	١٢١	٣,٧١	٠,٥٨			
من ٣٥- إلى أقل من ٤٥ سنة	١١١	٣,٦٥	٠,٥٧			
٤٥ سنة فأكثر	٤٠	٣,٧٠	٠,٦١			
المؤهل العلمي						
ثانوي	١٦	٣,٨٧	٠,٤١	١,٠٢٤	٠,٣٨٢	غير دال
دبلوم	٦	٣,٨٧	٠,٣١			
جامعي (بكالوريوس)	١٨٨	٣,٦٩	٠,٥٩			
دراسات عليا	٦٨	٣,٦٣	٠,٥٧			
عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية						
أقل من ٥ سنوات	٥٨	٣,٧٠	٠,٥٧	٠,٥٣٠	٠,٦٦٢	غير دال
من ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات	١٤٠	٣,٦٥	٠,٥٩			
من ١٠- إلى أقل من ١٥ سنة	٤٤	٣,٧٦	٠,٥٠			
١٥ سنة فأكثر	٣٦	٣,٧٣	٠,٦١			

* قيمة الإحصاء ف عند درجات حرية (٢٧٤,٣)

يتضح من الجدول (٣-٢٧) أن مستوى الدلالة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (٠,٠٥)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

تفسر الباحثة هذه النتائج بأنه قد يعود ذلك إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات نابع عن التزام ديني، وأخلاقي بغض النظر عن العمر، أو المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

تتفق نتائج هذه الدراسة بالنسبة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية مع نتائج دراسة (العزام ٢٠١٥م؛ Yesuraja and Yesudian 2013) في أنه لا توجد فروق إحصائية تُعزى لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (نافع ٢٠١٢م) في أنه لا توجد فروق إحصائية تُعزى لمتغير العمر، وعدد سنوات الخبرة. كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (العامري ٢٠٠٢م) في أنه لا توجد فروق إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف مع نتائج دراسة (معمرى وبن زاهي ٢٠١٤م) بأن هناك فروق إحصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. كما تختلف مع نتائج دراسة (نافع ٢٠١٢م) بأن هناك فروق إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة (Chou and Pearson 2011) بأن هناك فروق إحصائية تُعزى لمتغير العمر، وعدد سنوات الخبرة. وكذلك تختلف مع نتائج دراسة (العامري ٢٠٠٢م) بأن هناك فروق إحصائية تُعزى لمتغير العمر.

الخلاصة

تناول هذا الفصل دراسة وتحليل البيانات، وتم استعراض المنهج الذي تم استخدامه والذي يتناسب مع أهداف الدراسة، ثم مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات، وإجراءات التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة. ثم إجراء الاحصاء الوصفي للمتغيرات الشخصية، وأنماط القيادة الإدارية، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وأخيراً الإجابة عن تساؤلات الدراسة، ومناقشة نتائجها، وربطها مع نتائج الدراسات السابقة. وفي الفصل التالي سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها، واقتراح عدد من التوصيات.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

تمهيد

يستعرض هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وأهم التوصيات في ضوء تلك النتائج، وبعض المقترحات لدراسات مستقبلية.

٤-١ نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وبناءً على التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

١- أن هناك ممارسة لأنماط القيادة الإدارية الثلاثة لدى مديرات جامعة الملك عبدالعزيز حيث يأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمقراطية، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الحرة، ثم يأتي في المرتبة الثالثة نمط القيادة الأوتوقراطية. هذه الأنماط تمارس بدرجة مرتفعة لنمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الحرة، وبدرجة متوسطة لنمط القيادة الأوتوقراطية.

٢- أن درجة ممارسة سلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز مرتفعة. وجاء ترتيب أبعاد هذا السلوك كالتالي: المرتبة الأولى كانت لُبعد الإيثار، يليه في المرتبة الثانية بُعد المجاملة، ثم في المرتبة الثالثة بُعد السلوك الحضاري، ثم في المرتبة الرابعة بُعد وعي الضمير، وأخيراً في المرتبة الخامسة بُعد الروح الرياضية. هذه الأبعاد تمارس جميعها بدرجة مرتفعة، ما عدا بُعد الروح الرياضية يمارس بدرجة متوسطة.

٣- أن هناك علاقة ارتباط عكسية (سالبة) دالة إحصائياً بين نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطن التنظيمية، بينما توجد علاقة ارتباط طردية (موجبة) دالة إحصائياً بين كل من نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الحرة وبين سلوك المواطن التنظيمية.

٤- أن هناك تباين في تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث كان لنمط القيادة الحرة الإسهام الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية. بينما كان هناك شبه غياب لتأثير نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الأوتوقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية.

٥- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء الموظفين الإداريات اتجاه أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

٤-٢ توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات من أهمها:

١- تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بكل جوانبه لدى المديرات في جامعة الملك عبدالعزيز من قِبَل الإدارة العليا، لا سيَّما مشاركة الموظفين في صنع القرارات، لأن هذه المشاركة تتيح للموظفات إمكانية التعبير عن آرائهن ومقترحاتهن، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة ويجعلها أكثر قبولاً وحماساً لتنفيذها. وكذلك الاهتمام بتطوير مهارات الموظفين لاستثمار طاقاتهم وقدراتهن، والتركيز على بذل المزيد من العناية والاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للموظفات. ويكون ذلك عن طريق دورات وبرامج تدريبية للمديرات والموظفات حتى يتمكن من تطوير مهاراتهم الإدارية والاجتماعية.

٢- اتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة من خلال عقد الندوات التثقيفية والإرشادية، وإقامة مشروع لبرامج تدريبية، وورش عمل تطبيقية نابعة من احتياجات حقيقية لتزويد المديرات بأهمية القيادة الإدارية، وخصائص القيادة الفعَّالة، وتنمية الوعي بالممارسات القيادية الفعلية، بهدف تعديل الممارسات غير الفعَّالة. وأيضاً من خلال فرض آليات وإجراءات تنظيمية مناسبة من قِبَل الإدارة العليا عند عدم ظهور تحسن في الممارسات القيادية لدى المديرات.

٣- بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية، لتحقيق أهداف الجامعة وأهداف الموظفين فيها.

٤- الحفاظ على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات والاستفادة منها في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية، من خلال تقديم حوافز معنوية كشهادات تقديرية مناسبة، أو تقديم هدايا رمزية أو تذكارية لتعزيز هذا السلوك لدى الموظفين، وتحفيز الآخرين للقيام به.

٥- الاهتمام بترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، عن طريق عقد الدورات والندوات لإبراز مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وأهميته، وآثاره الإيجابية على مستوى الفرد، والجماعة، والمنظمة، خصوصاً في ظل شح الموارد المالية، وتزايد الحاجة إلى الخدمات الحكومية. وكذلك توضيح أهمية الاعتدال في أداء هذا السلوك من غير لا إفراط ولا تفريط حتى لا يقود ذلك إلى مشكلات أكبر.

٦- إنشاء مركز لأبحاث القيادة الإدارية في جامعة الملك عبدالعزيز، باعتبار القيادة جوهر العملية الإدارية في مختلف المنظمات. والقيام بدراسات وأبحاث حول واقع القيادة الإدارية في المنظمات السعودية، والعمل على إيجاد نموذج قيادة إدارية إسلامية عربية تتناسب مع ثقافة، وقيم، ومعتقدات المجتمع، كالنموذج الأمريكي، والنموذج الياباني، مع الاستفادة من مجالات علوم القيادة والإدارة في المجتمعات المتقدمة .

٧- ضرورة الاهتمام بإعداد جيل من القادة المستقبليين القادرين على إدارة المنظمات وقيادتها بنجاح، وذلك من خلال إضافة مناهج متعلقة بالقيادة الإدارية لدى الطلبة في مختلف مراحل التعليم، لغرس المبادئ والمفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية.

٤-٣ مقترحات لدراسات مستقبلية

بناءً على نتائج الدراسة التي أوضحت بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً لإجراء بعض الدراسات والبحوث المستقبلية، يمكن تقديم عدداً من المقترحات وهي كالتالي:

- ١- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية كمقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- ٢- إجراء دراسات للتعرف على دوافع اتخاذ القادة الإداريين أنماط قيادية إدارية معينة.
- ٣- إجراء دراسة لتأثير القيم الدينية وأخلاقيات العمل الإسلامي على سلوك المواطن التنظيمية.
- ٤- إجراء مزيد من الدراسات على سلوك المواطن التنظيمية مع متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير على هذا السلوك مثل العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الدوافع الذاتية، التقدم التكنولوجي.
- ٥- إجراء دراسات باعتبار سلوك المواطن التنظيمية متغير مستقل قد يكون له تأثير على متغيرات أخرى مثل كفاءة وفعالية المنظمة، التسرب الوظيفي، أداء الموظف والمنظمة.

الخلاصة

تناول هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفي ضوءها تم اقتراح عدد من التوصيات من أجل تطوير ممارسة أنماط القيادة الإدارية، وتعزيز سلوك المواطن التنظيمية. ثم تم عرض عدد من المقترحات كدراسات مستقبلية يمكن القيام بها في هذا المجال. وبذلك تنتهي فصول الدراسة، وتالياً يتم عرض قائمة لمصادر الدراسة، وعدداً من الملاحق.

المصادر

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩هـ/٢٠٠٩م) قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، ط١، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إدريس، محمد العزازي أحمد (٢٠٠٦هـ/٢٠٠٦م) المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، الزقازيق: المؤلف نفسه.
- جلدة، سامر بطرس (٢٠٠٩هـ/٢٠٠٩م) السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط١، عمّان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الجبوسي، محمد رسلان وجاد الله، جميلة (٢٠٠٨هـ/٢٠٠٨م) الإدارة: علم وتطبيق، ط٣، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حريم، حسين (٢٠١٠هـ/٢٠١٠م) مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط٢، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخالدي، إبراهيم بدر شهاب (٢٠١٢هـ/٢٠١٢م) السلوك التنظيمي: منحنى تطبيقي معاصر، ط١، عمّان: دار الإعلام للنشر والتوزيع.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (٢٠١٣هـ/٢٠١٣م) القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، ط١، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- آل زاهر، علي ناصر شتوي (٢٠١١هـ/٢٠١١م) سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد ١٢، العدد ١، ٣٣١-٣٩٣.
- زايد، فهد خليل (٢٠١٣هـ/٢٠١٣م) فن القيادة: كيف تكون قائداً ناجحاً، ط١، عمّان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- سيد أحمد، علي يونس إبراهيم (٢٠١١هـ/٢٠١١م) أثر الاختلاف في شكل العمالة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة الطائف، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٣٥، العدد ٣، ٤٧-٩٨.

- الشريف، طلال عبدالملك (٢٠٠٤هـ/١٤٢٥م) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- شفيق، محمد (٢٠٠٥هـ/١٤٢٦م) القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، ط١، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الصباب، أحمد عبدالله ودياب، عبدالحامد أحمد وميمني، خالد عبدالرحيم وحبيب، شكيل أحمد (٢٠٠٥هـ/١٤٢٦م) أساسيات الإدارة الحديثة، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- الصياد، جلال مصطفى ومصطفى، مصطفى جلال (١٩٩٠هـ/١٤١٠م) مقدمة في طرق المعاينة الإحصائية، ط١، جدة: مكتبة مصباح.
- الصيرفي، محمد عبدالفتاح حافظ (٢٠٠٥هـ/١٤٢٦م) السلوك التنظيمي، ط١، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الطجم، عبدالله عبدالغني والسواط، طلق عوض الله (٢٠٠٣هـ/١٤٢٤م) السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، ط٤، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عامر، سامح عبدالمطلب (٢٠١٠هـ/١٤٣١م) إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، ط١، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- العامري، أحمد سالم (٢٠٠٢هـ/١٤٢٣م) سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، المجلد ١٦، العدد ٢، ٤٣-٦٢.
- _____ (٢٠٠٣هـ/١٤٢٤م) محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، المجلد ١٧، العدد ٢، ٦٥-٨٣.
- عبدالباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٤هـ/١٤٢٥م) السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد منير (٢٠٠٨هـ/١٤٢٩م) القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط١، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- العتيبي، منصور نايف وهجو، إبراهيم الزين (٢٠١١هـ/١٤٣٢م) أصول الإدارة: المفاهيم، والوظائف الأساسية، ط١، الرياض: شركة الرشد العالمية.

- العجمي، محمد حسنين (١٤٣١هـ/٢٠١٠م) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط٢، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العزام، زياد فيصل (١٤٣٦هـ/٢٠١٥م) أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالإردن، دراسات- العلوم الإدارية، المجلد ٤٢، العدد ١، ١٠٣-١٣٠.
- آل علي، رضا صاحب والموسوي، سنان كاظم (١٤٢٧هـ/٢٠٠٦م) الإدارة: لمحات معاصرة، عمّان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى (١٤٢٨هـ/٢٠٠٧م) أسس الإدارة المعاصرة، ط١، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان (١٤٣١هـ/٢٠١٠م) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٥، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عياصرة، معن محمود وبني أحمد، مروان محمد (١٤٢٩هـ/٢٠٠٨م) القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط١، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العيسوي، عبدالرحمن محمد (١٤٢٨هـ/٢٠٠٧م) المدير الناجح: سماته وقدراته وخبراته، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- غربية، رمضان فهيم (١٤٢٩هـ/٢٠٠٨م) القيادة الاستراتيجية: مدخل إسلامي مقارن، الرياض: مكتبة الشقري.
- الغزوي، فانتن عوض (١٤٣١هـ/٢٠١٠م) القيادة والإشراف الإداري، ط١، عمّان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الفاضل، محمد محمود (١٤٣١هـ/٢٠١٠م) كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، ط١، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الفراء، ماجد محمد والخطيب، مازن إسماعيل محمد (١٤٢٨هـ/٢٠٠٧م) النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، المجلد ١٥، العدد ٢، ٤١٥-٤٥٩.
- فلية، فاروق عبده حسن (١٤٢٧هـ/٢٠٠٦م) مبادئ السلوك التنظيمي، رأس البر: معهد رأس البر العالي للدراسات النوعية والحاسب الآلي.

- القحطاني، سالم سعيد (١٤٢٩هـ/٢٠٠٨م) القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط٢، الرياض: المؤلف نفسه.
- كنعان، نواف سالم (١٤٢٨هـ/٢٠٠٧م) القيادة الإدارية، ط٧، عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- معمري، حمزة وبن زاهي، منصور (١٤٣٥هـ/٢٠١٤م) سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة قاصدي مرباح، العدد ١٤، ٤٣-٥٤.
- المغربي، عبدالحמיד عبدالفتاح (١٤٢٨هـ/٢٠٠٧م) المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط١، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- مفتاح، علي جاب الله (١٤٣٤هـ/٢٠١٣م) أثر الأنماط القيادية على مقاومة التغيير لدى العاملين الإداريين: دراسة ميدانية على الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز، المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية- المركز العربي للدراسات والبحوث، العدد ٣، ٤٣-٥٩.
- نافع، وجيه عبدالستار (١٤٣٣هـ/٢٠١٢م) أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، المجلد ٢٦، العدد ٢، ٣٦٧-٤٤٤.
- نجم، نجم عبود (١٤٣٢هـ/٢٠١١م) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط١، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- النمر، سعود محمد وخاشقجي، هاني يوسف ومحمود، محمد فتحي وحمزاوي، محمد سيد (١٤٣٢هـ/٢٠١١م) الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط٧، الرياض: مكتبة الشقري.
- النويقه، عطا الله بشير عبود (١٤٣٦هـ/٢٠١٥م) أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية- الأردن، دراسات- العلوم الإدارية، المجلد ٤٢، العدد ١، ٤٥-٦٤.
- الوليد، بشار يزيد (١٤٣٠هـ/٢٠٠٩م) المفاهيم الإدارية الحديثة، ط١، عمّان: دار الراية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- Ali, U., and Waqar, S. (2013) Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Styles, **Pakistan Journal of Psychological Research**, Vol. 28, No. 2, 297-316.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Doré, I., Girard, C., and Serroni, C. (2004) Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust, **Management Decision**, Vol. 42, No. 1, 13-40.
- Bergeron, D. M. (2007) The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost?, **The Academy of Management Review**, Vol. 32, No. 4, 1078-1095.
- Borman, W. C. (2004) The Concept of Organizational Citizenship, **Current Directions in Psychological Science**, Vol. 13, No. 6, 238-241.
- Chou, S. Y., and Pearson, J. (2011) A Demographic Study of Information Technology Professionals' Organizational Citizenship Behavior, **Journal of Management Research**, Vol. 3, No. 2, 1-15.
- Chou, T. Y., Chou, S. C. T., Jiang, J. J., and Klein, G. (2013) The Organizational Citizenship Behavior of IS Personnel: Does Organizational Justice Matter?, **Information & Management**, Vol. 50, No. 2-3, 105-111.
- Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M., and Fatimah, O. (2012) The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior, **Asian Social Science**, Vol. 8, No. 9, 32-37.
- Jena, R. K., and Goswami, R. (2014) Measuring the Determinants of Organizational Citizenship Behavior, **Global Business Review**, Vol. 15, No. 2, 381-396.
- Kegans, L., McCamey, R. B., and Hammond, H. (2012) Organizational Citizenship Behavior and Work Experience, **Hospital Topics**, Vol. 90, No. 3, 74-81.
- Kernodle, T. A., and Noble, D. (2013) Organizational Citizenship Behavior: It's Importance in Academics, **American Journal of Business Education**, Vol. 6, No. 2, 235-240.

- Lai, J. Y. M., Lam, L. W., and Lam, S. S. K. (2013) Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Team Cultural Perspective, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 34, No. 7, 1039-1056.
- Lo, M. C., and Ramayah, T. (2009) Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia, **International Business Research**, Vol. 2, No. 1, 48-55.
- Markóczy, L., Vora, D., and Xin, K. (2009) Forbearance in Organizational Citizenship Behavior, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 20, No. 2, 321-347.
- Mehboob, F., and Bhutto, N. A. (2012) Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Faculty Members at Business Institutes, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3, No. 9, 1447-1451.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (2006) **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Prasanna, J. V. (2012) Dimensional Study of Organizational Citizenship Behavior, **International Journal of Trade and Global Business Perspectives**, Vol. 1, No. 1, 60-63.
- Rayner, J., Lawton, A., and Williams, H. M. (2012) Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither the Organization?, **Journal of Business Ethics**, Vol. 106, No. 2, 117-130.
- Sharma, J. P., Bajpai, N., and Holani, U. (2011) Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective, **International Journal of Business and Management**, Vol. 6, No. 1, 67-75.
- Tabatabaei, S. A. N., Takapoo, F., and Leilaeyoun, A. (2015) The Effectiveness of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 5, No. 1, 155-165.
- Yesuraja, I. M., and Yesudian, B. J. (2013) A Study on Leadership Styles and Organisational Citizenship Behaviour among Supervisors, **Paripex-Indian Journal of Research**, Vol. 2, No. 12, 140-142.

الملاحق

ملحق رقم (١)

الاستبانة



قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبدالعزيز بجدة
المملكة العربية السعودية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الاستاذة الموظفة بجامعة الملك عبدالعزيز.....المكرمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة" وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

لذا أرجو منكم التكرم بالمساعدة في الحصول على البيانات المطلوبة بوضع إشارة (√) في الحقل الذي يمثل إجابتك، مع العلم أن البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. راجية أن تحظى هذه الاستبانة باهتمامكم، وشاكرة لكن كريم تعاونكم.

مع وافر التحية والتقدير

الباحثة

عالية بنت إبراهيم طحطوح

أولاً: البيانات الشخصية

() أقل من ٢٥ سنة	() من ٢٥ - إلى أقل من ٣٥ سنة	العمر
() من ٣٥ - إلى أقل من ٤٥ سنة	() ٤٥ سنة فأكثر	

() ثانوي	() دبلوم	المؤهل العلمي
() جامعي (بكالوريوس)	() دراسات عليا	

() أقل من ٥ سنوات	() من ٥ - إلى أقل من ١٠ سنوات	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
() من ١٠ - إلى أقل من ١٥ سنة	() ١٥ سنة فأكثر	

ثانياً: أنماط القيادة الإدارية

تصف العبارات التالية سلوك القائد كما يراه الآخرون ممن يعملون معه، وليس كما يراه صاحبه.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تحتفظ المديرية بجميع سلطات العمل لديها.					
٢	تتفرد المديرية باتخاذ القرارات دون أخذ رأي الموظفين.					
٣	تعتبر المديرية أن التخطيط (تحديد الأهداف والوسائل) مسؤوليتها وحدها.					
٤	تصدر المديرية التعليمات وتصر على تنفيذها بغض النظر عن قناعة الموظفين.					
٥	تتدخل المديرية في كيفية تنفيذ المهام وتفصيلها للتأكد من صحة إنجاز العمل.					
٦	تهتم المديرية بإنجاز العمل أكثر من اهتمامها بالموظفات وحاجاتهن.					
٧	تستخدم المديرية أسلوب الضغط والتهديد على الموظفين لأداء عملهم.					
٨	تعتبر المديرية أن المناقشة وتبادل الآراء مع الموظفين مضيعة للوقت.					
٩	تهتم المديرية بتحسين مركزها على حساب العمل والموظفات.					

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٠	تشارك المديرية الموظفين في عملية صنع القرارات.					
١١	تفوض المديرية جزءاً من سلطاتها لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهم.					
١٢	تمنح المديرية للموظفات فرصة التواصل معها بطريقة سهلة وواضحة.					
١٣	تحرص المديرية على الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين.					
١٤	تعمل المديرية على تنسيق الجهود والتعاون بين الموظفين.					
١٥	تراعي المديرية قدرات وإمكانات الموظفين عند توزيع المهام.					
١٦	تسعى المديرية إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم.					
١٧	تشجع المديرية الموظفين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل.					
١٨	توازن المديرية بين متطلبات العمل وبين حاجات الموظفين.					
١٩	تتيح المديرية للموظفات مناقشة مشكلات العمل لمواجهتها.					
٢٠	تمنح المديرية الموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المناسبة لهم.					
٢١	تترك المديرية للموظفات حرية اختيار المهام وطرق إنجازها.					
٢٢	تفتقد المديرية المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل.					
٢٣	تقدم المديرية المشورة للموظفات عند طلبهن.					
٢٤	تتساهل المديرية مع الموظفين المقصرات في أداء أعمالهن.					
٢٥	تترك المديرية حل مشكلات العمل للموظفات.					
٢٦	يقل مستوى متابعة المديرية لعمل الموظفين.					

ثالثاً: سلوك المواطنة التنظيمية

تصف العبارات السلوك الذي يعتمده الفرد بشكل طوعي ليساهم في تحسين فعالية المنظمة.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٧	تبادر زميلاتي إلى مساعدتي عندما يزيد علي عبء العمل.					
٢٨	تقوم زميلاتي بأداء عملي حال غيابي.					
٢٩	تساعدني زميلاتي في حل مشكلاتي الشخصية والمتعلقة بالعمل.					
٣٠	تتلقى الموظفات الجدد المساعدة من بقية الموظفات للتكيف مع بيئة العمل.					
٣١	تقدم لي زميلاتي المعلومات والخبرات التي تساعدني على أداء العمل.					
٣٢	تتجنب الموظفات عامة إثارة المشكلات والمتاعب في العمل.					
٣٣	تتساور زميلاتي معي عند اتخاذ أي قرار قد يؤثر علي.					
٣٤	تحترم زميلاتي حقوقي في العمل.					
٣٥	تتجنب الموظفات تضخيم مشكلات العمل.					
٣٦	تتجاوز الموظفات عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.					
٣٧	تقوم الموظفات بتنفيذ الأعمال الإضافية دون شكوى أو تذمر.					
٣٨	ترحب الموظفات بالنقد البناء والملاحظات من الآخرين.					
٣٩	تلتزم الموظفات بمواعيد الحضور وساعات العمل.					
٤٠	تتقيد الموظفات بالأنظمة والتعليمات حتى وأن لم تتم مراقبة تنفيذها.					
٤١	تعمل الموظفات بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.					
٤٢	تحافظ الموظفات على موارد وممتلكات الجامعة.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العـبـارة	رقم العـبـارة
					تحرص الموظفات على حضور الاجتماعات واللقاءات غير الرسمية التي تعقدها الجامعة.	٤٣
					تقدم الموظفات مقترحات لتحسين وتطوير طرق العمل.	٤٤
					تحرص الموظفات على تكوين صورة إيجابية عن الجامعة لدى الآخرين.	٤٥
					تتكيف الموظفات مع التغيرات والتطورات التي تحدث في الجامعة.	٤٦

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
١	أ.د. أحمد بن داود المزجاجي	أستاذ- قسم إدارة عامة- كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز.
٢	د. نرفانا بنت عبدالرحمن غيث	أستاذ مشارك- قسم إدارة عامة- كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز.
٣	د. خديجة بنت محمود زكي	أستاذ مساعد- قسم إدارة عامة- كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز.
٤	د. خديجة بنت صالح حريري	أستاذ مساعد- قسم إدارة أعمال- كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز.

ملحق رقم (٣) إفادة تسهيل مهمة

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
Ministry of Higher Education
KING ABDULAZIZ UNIVERSITY
Vice presidency for Graduate
Studies & Academic Research
Deanship of Graduate Studies



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك عبد العزيز
وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
عمادة الدراسات العليا

إفادة تسهيل مهمة

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،،

تفيد عمادة الدراسات العليا - بشرط الطالبات - أن الباحثة/ عالية بنت إبراهيم طحطوح والمسجلة برقم جامعي (١٢٠١٦١٢) هي إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الماجستير ببرنامج الإدارة العامة ، ولديها الرغبة في إنهاء متطلبات رسالتها العلمية : (تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة) وذلك بتوزيع استبانتها (مختومة بختم عمادة الدراسات العليا) على عينة من موظفات جامعة الملك عبدالعزيز ، و قد تم الموافقة على توزيع الطالبة لاستبانتها من قبل سعادة وكالة شطر الطالبات بموجب معاملة رقم (٥٠٣٦/٩٣١٢٢/د/٥) وتاريخ (١٦/٧/١٤٣٦هـ).
نأمل من سعادتكم التكرم بمساندة الطالبة والتعاون معها ، علماً بأن هذه الإفادة تعتبر ملفاً بنهاية الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ.

شاكرين لكم تعاونكم مع طالبات الدراسات العليا

وتقبلوا فائق التحية والتقدير

وكالة عمادة الدراسات العليا بشرط الطالبات

د. شذا بنت جميل طه خضيفان
١١١١١٧



استغفار: ١٤٣٦/١١/١٦هـ
للاستشارة: ٢٧٢٠ - ١٢ - ٦٩٥٢٠٠٠

Encl.:: المشفوعت:

Date: ١٤٣٦/١١/١٧ التاريخ:

Ref.:: الرقم:

ص ب: ٨٠٢١٧ جدة ٢١٥٨٩ ت: ٦٩٥١٢٦٦ / ٦٤٠٠٠٠٠ - ٦١٣٨٧ فاكس: ٢٦٩٥٢٨٩٦
P.O.Box: 80217 Jeddah 21589 Tel.: 6951266 / 6400000 - 61387 Fax.: 02 6952896
Website: graduatestudies.kau.edu.sa