

العنوان:

- عرض لبحثاً لأحد مصطلحات القيادة

إعداد:

الباحث: م. عماد بن جابر السلمي

الرقم الجامعي: 241001687

مقرر مهارات بحثية 1



سوف نستعرض معكم تحليلاً لأحد مصطلحات
القيادة ضمن متطلبات الأسبوع التاسع ، ونسوف
نتحدث عنه بشكل تفصيلي

Chapter
01

عنوان الدراسة:

المصطلح المختار: القيادة التمكينية

العنوان: أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة: دراسة تطبيقية على

وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ

المؤلف: عبدالعزيز علي

الناشر: مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

مصدر الدراسة: تم الحصول على هذه الدراسة من مجلة علمية محكمة عبر البحث في Google Scholar،

وهي ضمن المصادر الأكاديمية الموثوقة التي تم تناولها في المقرر.

Chapter
01

ملخص الدراسة:

تتناول الدراسة أثر ممارسات القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على موظفي وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ. وتهدف الدراسة إلى توضيح دور تمكين الموظفين في تعزيز السلوكيات الإيجابية التي تتجاوز المهام الرسمية .. بما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من عينة مكونة من موظفين في هذه الوحدات عبر استبيان مقنن وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

رأي الباحث: أرى أن الملخص يعكس بشكل جيد عناصر البحث الأساسية ويعطي القارئ صورة شاملة عن موضوع ومجال الدراسة،

لكنه كان يحتاج لإضافة إشارة أوضح مدى حداثة المشكلة أو الفجوة البحثية التي سعى الباحث لسدها.

Chapter
01

أهداف الدراسة:

- 1- تحديد أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.
 - 2- التعرف على مستوى ممارسات القيادة التمكينية لدى القيادات الإدارية في وحدات الحكم المحلي.
 - 3- قياس مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين.
 - 4- تقديم توصيات لتحسين ممارسات القيادة التمكينية بما يدعم السلوكيات الإيجابية.
- رأي الباحث: الأهداف واضحة ومحددة .. وتغطي جميع الجوانب المرتبطة بالمتغيرات الأساسية.
ومع ذلك، أرى أن تضمين هدف يتعلق بقياس الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية كان سيضيف قيمة تحليلية إضافية.

Chapter
01

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في وجود قصور في ممارسات القيادة التمكينية داخل وحدات الحكم المحلي، مما قد يؤثر سلباً على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين. وانطلقت المشكلة من ملاحظة الباحث لضعف مشاركة الموظفين في الأنشطة التطوعية وغير الرسمية التي تخدم المنظمة، وغياب الحوافز المعنوية المرتبطة بالتمكين.

رأي الباحث: المشكلة محددة بوضوح .. وترتبط بين القصور الإداري وأثره على سلوك الموظفين، لكن صياغتها كان يمكن أن تتضمن بيانات أو مؤشرات كمية تدعم مبررات البحث.

Chapter
01

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبيان مكون من محورين أساسيين: (القيادة التمكينية & سلوك المواطنة التنظيمية) وتم استخدام عينة عشوائية طبقية من موظفي وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع تطبيق اختبارات إحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار الخطي.

رأي الباحث: المنهجية مناسبة لطبيعة المشكلة، وتوظيف الأدوات الإحصائية كان جيداً.. لكن الاعتماد الكامل على الاستبيان دون إجراء مقابلات قد يقلل من عمق الفهم للسلوكيات المدروسة.

Chapter
01

نتائج الدراسة:

- 1- وجود أثر إيجابي معنوي لممارسات القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.
 - 2- ارتفاع مستوى القيادة التمكينية لدى القيادات الإدارية في العينة محل الدراسة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة.
 - 3- تمتع العاملين بمستوى متوسط من سلوكيات المواطنة التنظيمية، مع تباين بين الأبعاد.
 - 4- التوصية بتعزيز الصلاحيات الممنوحة للموظفين، وزيادة فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير قنوات الاتصال.
- رأي الباحث: المنهجية مناسبة لطبيعة المشكلة، وتوظيف الأدوات الإحصائية كان جيداً .. لكن الاعتماد الكامل على الاستبيان دون إجراء مقابلات قد يقلل من عمق الفهم للسلوكيات المدروسة.

Chapter
01

الخاتمة

ختاماً ، من خلال استعراض هذه الدراسة حول أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية، يتضح أن تمكين العاملين يمثل ركيزة أساسية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي تخدم المنظمة، وتفتح المجال أمام الموظفين للإبداع والمبادرة .. وقد أكدت النتائج أن منح الصلاحيات وتحسين قنوات الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الانتماء والالتزام التنظيمي. إن الربط بين القيادة التمكينية وسلوكيات المواطنة التنظيمية يمثل توجهاً استراتيجياً يجب أن تتبناه المؤسسات الراغبة في تحسين أدائها وتعزيز رأس مالها البشري.

أرى أن هذه الدراسة رغم قدمها نسبياً .. إلا أنها تقدم إطاراً علمياً يمكن الاستفادة منه في بيئات العمل العربية، مع متابعة إجراء أبحاث حديثة تراعي التطورات الإدارية والتقنية في السنوات الأخيرة.

شكراً لوقتكم واستماعكم .. والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ،



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You



See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/353148907>

أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ

Article · December 2017

CITATIONS

0

READS

2,936

1 author:



عبد العزيز علي مرزوق

Kafrelsheikh University

58 PUBLICATIONS 3 CITATIONS

SEE PROFILE

العنوان:	أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة : دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ
المصدر:	مجلة الدراسات التجارية المعاصرة
الناشر:	جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة
المؤلف الرئيسي:	مرزوق، عبدالعزيز علي
مؤلفين آخرين:	الروبي، محمد فاروق محمد، العباسي، إيناس محمد محمد(م. مشارك)
المجلد/العدد:	ع3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2017
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	1 - 33
رقم MD:	1000998
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	السياسة الاقتصادية، التنمية الاقتصادية، النمو الإقتصادي، التنمية المستدامة، القيادة التمكينية، الحكم المحلي، سلوك المواطنة التنظيمية، محافظة كفر الشيخ، مصر، المجتمع المصري، مستخلصات الأبحاث
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1000998

أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية
الموجه نحو المنظمة
دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفرالشيخ

إعداد

د / إيناس محمد العباسي
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة
جامعة كفرالشيخ
Dr.enaselabasy@gmail.com

أ. د / عبدالعزيز علي مرزوق
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة كفرالشيخ
Dr.mrabdulaziz@yahoo.com

أ / محمد فاروق محمد الروبي

mba882020@gmail.com

أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ

ملخص البحث :

تستهدف الدراسة الحالية معرفة أثر القيادة التمكينية بأبعادها الأربعة (الثقة في الأداء العالي- تعزيز معنى العمل- تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات - الاستقلالية من القيود البيروقراطية) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، كما تسعى الدراسة إلى إستكشاف نوع وقوة العلاقة بين القيادة التمكينية سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، والتعرف على مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (العمر ، النوع، مدة الخبرة، المؤهل العلمي) . واعتمدت الدراسة عينة من 368 من العاملين بوحدات الحكم المحلي موضع الدراسة ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية بشكل إجمالي وكل بعد على حده على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، كما أظهرت عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم من حيث مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخبرة) في حين وجدت اختلافات ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة فقط ترجع إلى النوع. بتلخيص النتائج قدمت العديد من التوصيات وإتجاهات البحث المستقبلي .

Abstract

This study examines the impact of empowering leadership on organizational citizenship behavior directed toward the organization, using survey data from 368 employees in local government units in kafr el-sheik governorate. the findings indicated that empowering leadership positively affected organizational citizenship behavior directed toward the organization, the results also, reveal that there is no a significant difference between the attitudes of employees about organizational citizenship behavior directed toward the organization according to some demographic characteristics (age, organizational tenure, education),but There are statistically significant differences employees about organizational citizenship behavior directed toward the organization according (gender).I conclude by summarizing the findings, discussing the major implications and limitations of my dissertation, and indicating several directions for future research.

1- مقدمة :

تعد القيادة من العوامل التي تؤثر على سلوكيات العاملين داخل المنظمات، ذلك أن المدير هو النقطة المركزية والعنصر الرئيسي الذي تدور حوله أعمال المنظمة، الأمر الذي يتطلب أن تكون لديه القدرة في التأثير على سلوك العاملين بالشكل المطلوب منهم (Mahdi; Mohd & Almsafir, 2013; Philipp & Lopez, 2013) ، وتأسيسا على ما سبق فإن على منظمات الأعمال العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة أن تطور من إستراتيجيتها وأساليبها، وأن تبحث عن أنماط قيادية تناسبها، بل عليها إجراء المزيد من الأبحاث العلمية لاختبار هذه الأنماط القيادية (أبو القمصان ، 2012 ، Popescu; Deaconu, 2012; Popescu, 2014;).

وتعد القيادة التمكينية Empowering Leadership من الاتجاهات الحديثة والأنماط الإيجابية للقيادة، نسبيا في حقل إدارة الأعمال، والتي برزت على الساحة العلمية مؤخرا، وينظر إليها علي أنها نمط من القيادة من شأنه تحقيق لامركزية السلطة، وإعطاء قدر أكبر من المسؤولية والتوجيه الذاتي للموظفين، وإزالة الظروف التي تعزز شعورهم بالعجز مثل البيروقراطية، والسماح لهم بقدر من الحرية والمرونة قدر ما تقتضيه الظروف، إضافة إلى توفير بيئة أساسية أكثر قوة وديناميكية، وتنفيذ الإجراءات دون إشراف أو تدخل مباشر (Ahearne; Mathieu & Rapp, 2005) ، الأمر الذي من شأنه زيادة ممارسات العاملين للسلوكيات الإيجابية والبناءة مثل سلوك المواطنة التنظيمي ومن بينها سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (Jensen & Raver, 2012) .

ويشير مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة إلى مجموعة من السلوكيات الاختيارية الموجهة نحو المنظمة، وغير المطلوبة رسميا من العاملين، ولا تكافأ بشكل رسمي وصريح، وتسهم في فعالية المنظمة (Brebels; Bergeron; Shipp & Rosen et al., 2013; De Cremer, & Van Dijke, 2014). وتجدر الإشارة أنه في السنوات الأخيرة أظهرت الدراسات العلمية اهتماما خاصا لفهم العمليات التي تفسر هذا النوع من السلوكيات (Bergeron et al., 2013; Brebels et al., 2014) ، ودراسته مع متغيرات أخرى قد تكون لها علاقة به مثل سلوك القيادة (مرزوق، 2010) . وقد دعمت نتائج تلك البحوث السابقة استمرار البحث في إثراء فهم الأنواع المختلفة من سلوك المواطنة التنظيمية، ودراساتها عبر المنظمات المختلفة ذات الثقافات المختلفة (Marinova; Moon & Van Dyne, 2010) ، وبخاصة المنظمات في الدول العربية والإسلامية ذات الثقافات التي تحتل على التعاون والمحبة ، والتي تعتبر بيئات مناسبة له (Daly; Hosseini & Alloughani, 2014).

وتعتبر وحدات الحكم المحلي من المنظمات التي قد تحتاج إلى ممارسة العاملين بها إلى سلوكيات إيجابية مثل سلوك المواطنة التنظيمية المفيدة للمنظمة، حيث يمارس العاملون معظم وظائفهم بعيدا عن سلطة ورقابة الرئيس المباشر، والتي تعتبر شرطا هاما وبيئة مناسبة لتطبيق القيادة التمكينية، كما أن العاملين بوحدات الحكم المحلي يمارسون نفس الوظائف في أماكن مختلفة مما يسهل معه الحصول على نتائج علمية لهذه الدراسة وتعميم هذه النتائج وتقديم توصيات تفيد أعمال هذه المنظمات، وفي ضوء ما سبق، يسعى الباحثون ومن خلال التقصي والتحليل لدراسة أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ، بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ .

2- مفاهيم الدراسة :

وتتضمن مفهوم كل من القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة:

1/2 القيادة التمكينية Empowering Leadership

قدم الباحثون تعريفات متعددة للقيادة التمكينية، يعرفها (Ahearne et al., 2005) علي أنها سلوكيات القائد والتي تساهم في تعزيز معنى العمل وأهمية العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، ودعم الاستقلالية، إظهار الثقة في أداء الموظفين.

في حين عرفها (Humborstad et al., 2014) بأنها نمط للقيادة يهدف إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة بمعنى آخر قدرتهم على قيادة أنفسهم .

بينما يعرفها (Zhang & Zhou, 2014) علي أنها المدى الذي يبدي فيه القائد ثقته في قدرات مرؤوسيه، ويؤكد على أهمية عمل موظفيه، ويشاركهم في صنع القرارات، ويزيل أو يقلل من عدد القيود البيروقراطية على موظفيه.

وتتبنى الدراسة الحالية التعريف السابق ووفقاً لهذا التعريف تشمل القيادة التمكينية على أربعة أبعاد رئيسية وهي (الثقة في الأداء العالي- تعزيز معنى العمل- تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات - الاستقلالية من القيود البيروقراطية) وفيما يلي تعريف لهذه الأبعاد :

1/1/2 تعزيز معنى العمل Enhancing the meaningfulness of work ويشير إلى المدى الذي يحسن القائد من إدراك المرؤوسين لمعنى عملهم من خلال السلوكيات المتنوعة للقائد مثل تحديد الأهداف الملهمة، وشرح أثر عملهم وارتباطه بالفعالية الإجمالية للمنظمة، وفهم تناسق وظيفته في الصورة الكلية للمنظمة.

2/1/2 تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات Fostering opportunities for participation in decision making

ويشير إلى المدى الذي يشجع القائد مرؤوسيه للمشاركة في اتخاذ القرار ويرعى مبادرات ومسؤوليات مرؤوسيه.

3/1/2 إظهار الثقة في الأداء العالي Expressing confidence in high performance

ويشير إلى المدى الذي يظهر فيه القائد ثقته في الأداء العالي لمرؤوسيه في المستقبل، واعتقاده في قدرة مرؤوسيه على التحسين حتى عند وقوع الأخطاء، وإدارة متطلبات وظيفته.

4/1/2 الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية Providing autonomy from bureaucratic constraints

ويشير إلى المدى الذي يساعد القائد مرؤوسيه على الاستقلالية وحذف القيود البيروقراطية غير الضرورية والسماح له بأداء عمله بطريقته، واتخاذ قرارات هامة لإشباع حاجات العملاء.

2/2 سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة :

تناول العديد من الباحثين تعريف مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وفيما يلي عرض لبعض تلك التعريفات: حيث يعرفه كل من (Organ; Podsakoff & MacKenzie, 2006) علي أنه السلوك الفردي الاختياري الموجه نحو إفادة المنظمة ولا يرتبط بشكل مباشرة بأنظمة الجزاءات الرسمية، ويعزز إجمالاً كفاءة وفعالية وظائف المنظمة .

ويعرفها (Johnson et al., 2009) بأنها سلوكيات التعاون، والمودة، والاقتراحات البناءة، وحسن النية، والإيثار، مثل عدم تعطيل وقت العمل للمحادثات، والتطوع للقيام بأشياء مفيدة للمنظمة وليست مطلوبة.

يعرفها (Marinova et al., 2010) علي أنه سلوكي إختياري غير مرتبط بالعمل ويؤديه الموظفون طوعا ووجهة نحو المنظمة ككيان واحد, ويزيد من الكفاءة التنظيمية , ويقع هذا النشاط خارج نطاق الأنشطة الرسمية المدونة في بطاقات الوصف الوظيفي .

بينما يعرفها (عامر , 2011) علي أنها سلوكيات طوعية, إختيارية, تقديرية, مقصودة, وموجهة, نزيهة, أي ليس هناك غرض من ممارستها, لا يتضمنها الوصف الوظيفي, ولا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي , وتمارس بهدف إفادة المنظمة ككل وتساهم على مر الزمن في زيادة الفعالية التنظيمية .

بينما يرى (أبو القمصان , 2012) أنها تشمل الأنشطة التي يقوم بها الفرد وتؤدي للمحافظة على النظام وتحقيق أعلى معدل في حضور العمل ومحاولة مساعدة المنظمة .

بينما يعرفه (chen & Jin, 2014) على أنه سلوك موجه نحو المنظمة غير مرتبط بشكل مباشر بنظام المكافآت الرسمية بالمنظمة, وموجه نحو المنظمة ويعزز فعالية وكفاءة وظائف المنظمة.

بينما يعرفها (العزب , 2016) بأنها تلك السلوكيات الاختيارية التي يؤديها الفرد داخل المنظمة بهدف إفادة المنظمة كوحدة واحدة ولا تكون موجهة لإفادة أفراد معينين .

ووفق لذلك فهي تتضمن بعض السلوكيات من أمثلتها تقديم الاقتراحات البناءة التي تفيد تطوير الأداء , طاعة نظم وقواعد وإجراءات العمل , والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير , وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى , وقبول التغييرات بصدر رحب , والحضور الإختياري للاجتماعات واللجان , والانتمية الذاتية للمعلومات والمهارات , وعدم الحصول على فترات راحة كاملة .

3- الدراسات السابقة :

يعرض هذا الجزء الدراسات السابقة التي أتيح للباحثين الاطلاع عليها والمتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية) والتي تساعد في تحديد مشكلة البحث من الناحية النظرية (الفجوة البحثية) وصياغة فروض البحث وتفسير مفاهيم الدراسة. ويمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى ما يلي :

1/3 دراسات تناولت القيادة التمكينية .

2/3 دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .

3/3 دراسات تناولت القيادة التمكينية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية .

وفيما يلي عرضا موجزا لهذه الدراسات على النحو التالي :

1/3 دراسات تناولت القيادة التمكينية :

توصلت دراسة (Lee; Cheong & Kim et al., 2016) وجود علاقة بين القيادة التمكينية وأداء المهام وأن توجه الموظف للتعلم توسط هذه العلاقة , كما أكدت نتائج دراسة (Amundsen & Martinsen, 2015) أن القيادة التمكينية أثرت إيجابيا بشكل مباشر على كل من التمكين النفسي , والقيادة الذاتية , كما أثرت القيادة التمكينية على التمكين النفسي بشكل غير مباشر من خلال القيادة الذاتية .

كما توصلت نتائج دراسة (Humborstad & Giessner, 2015) أنه يوجد دور وسيط للقيادة الحرة بين القيادة التمكينية وفاعلية القائد, كما تشير نتائج الدراسة أن القيادة التمكينية والقيادة الحرة من وجهة نظر المرؤوسين هي أنماط قيادية أقرب إلى بعضها البعض .

وفي اتجاه آخر توصلت دراسة (Jonsson; Muhonen; Denti & Chen., 2015) وجود علاقة مباشرة بين القيادة التمكينية والتعلم، وتوصلت الدراسة أيضا أن المناخ الاجتماعي والتحكم في الوظيفة لهما تأثير وسيط على علاقة القيادة التمكينية بالتعلم .

بينما اشارت نتائج دراسة (Montani; Courcy; Giorgi& Boilard, 2015) أن هناك علاقة سلبية غير مباشرة بين مقاومة التغيير والسلوك التمكين من خلال التمكين النفسي . كما قدمت نتائج الدراسة دليل على العلاقة الإيجابية بين التمكين النفسي والسلوك التمكين، وأن ممارسات المشرفين للقيادة التمكينية تعدل وتقلل التأثير السلبي لمقاومة التغيير على تمكين العاملين .

كما توصلت نتائج دراسة (Namasivayam; Guchait & Lei, 2014) إلى أن سلوك القائد التمكين يؤثر على التمكين النفسي، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الالتزام التنظيمي للموظفين، وزيادة رضا العملاء، وتوصل الباحثان (Zhang& Zhou, 2014) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التمكينية والإبداع عندما يكون الموظفون لديهم مستويات عالية من تجنب عدم التأكد والثقة في المشرف، كما أشارتا لنتائج إلى أن الإبداع المرتبط بالكفاءة الذاتية يتوسط أثر التفاعل الثلاثي لكل من القيادة التمكينية، وتجنب الشك، والثقة في المشرف على الإبداع.

وفي البيئة المصرية توصلت نتائج دراسة (Abou Elkomsan, 2013) أن القيادة التمكينية تؤثر إيجابيا على التمكين النفسي، والملكية النفسية وتفاؤل المرؤوسين بالمستقبل. بينما تؤثر القيادة التمكينية سلبيا على رغبة المرؤوسين في ترك العمل . علاوة على ذلك، أوضحت النتائج أن الملكية النفسية تتوسط العلاقة الإيجابية بين القيادة التمكينية والتفاؤل بالمستقبل ، وتتوسط العلاقة السلبية بين القيادة التمكينية والرغبة في ترك العمل .

كما أكدت نتائج دراسة (Hassan; Mahsud& Yukl et al., 2013) الى ارتباط القيادة التمكينية والقيادة الأخلاقية إيجابيا ومعنويا بعلاقات تبادل القائد بالمرؤوسين، والالتزام العاطفي للمرؤوسين ، وفعالية القائد المتوقعة ، في حين لا تتوسط علاقة تبادل القائد بالمرؤوسين علاقة القيادة التمكينية بكل من فاعلية القائد، والالتزام العاطفي للمرؤوسين، وأكدت نتائج دراسة (Humborstad& Kuvaas, 2013) وجود علاقة طردية بين القيادة التمكينية وكل من غموض الدور ، والتحفيز الداخلي للمرؤوسين .

وفي البيئة العربية ومن خلال دراسة تجريبية على 95 مفردة من القادة داخل منظمات مختلفة في الإمارات العربية المتحدة قام بها (Martin; Liao & Campbell, 2013) ، توصلت إلى أن كلا من القيادة التمكينية والقيادة التوجيهية تزيد كفاءة المهمة الأساسية لوحدة العمل ، إلا أن القيادة التمكينية فقط تساهم في زيادة السلوكيات الاستباقية، وأن القيادة التمكينية تؤثر بشكل أقوى على كل من إتقان المهمة الأساسية والسلوكيات الاستباقية للوحدات الإدارية التي تكون أقل رضا عن قادتهم .

وأشارت نتائج دراسة (Liu; Wong& FU, 2012) أن الذكاء العاطفي للقائد ، ومتغير بعد الشخصية ترتبط إيجابيا بالقيادة التمكينية ، وأن القيادة التمكينية تتوسط الآثار الإيجابية المعنوية للذكاء العاطفي لقائد الفريق وقبول قائد الفريق على مناخ الفريق ، وأن انفتاح قائد الفريق على التجارب الجديدة كأحد أبعاد شخصية القائد لا يرتبط بالسلوك التمكين لقائد الفريق . وأوضحت نتائج دراسة (Gao; Janssen& Shi, 2011) أن العلاقة بين الثقة في القائد وصوت الموظف تصبح أكثر إيجابية عندما تكون القيادة التمكينية مرتفعة عنها عندما تكون منخفضة. وأن

ثلاثة أبعاد من سلوكيات القيادة التمكينية هي (المشاركة في صنع القرار - الإعلام - التدريب) تتوسط العلاقة بين الثقة في القائد وصوت الموظف .

وتوصل الباحثان (Zhang& Bartol, 2010) في دراستهما إلى أن القيادة التمكينية لها تأثير إيجابي على التمكين النفسي ، والذي بدوره أثر على كل من التحفيز الداخلي، والإبداع المرتبط بالعملية، كما أشارت النتائج أنه لا توجد علاقة مباشرة بين القيادة التمكينية والإبداع . وأن هوية تمكين الدور تتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية والتمكين النفسي .

2/3- دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة :

توصلت دراسة (chen& Jin, 2014) إلى وجود تأثير إيجابي لعدالة الإجراءات والعدالة الشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو إفادة المنظمة، وأن الدعم التنظيمي المدرك توسط العلاقة بين كل من عدالة الإجراءات وعدالة القيادة وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه لإفادة المنظمة .

كما توصلت دراسة (Chen, Eberly; Chiang et al., 2014) إلى أن بعدى الإحسان والمبادئ الأخلاقية للقيادة الأبوية يرتبطا إيجابيا بكل من الأداء داخل الدور، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وأن بعد الاستبداد للقيادة الأبوية يرتبط سلبيا بأداء الموظف داخل الدور وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ، علاوة على ذلك، تتوسط الثقة العاطفية العلاقة بين القيادة الأبوية الإحسانية والأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ، ولكن لا تتوسط العلاقة بين القيادة الأبوية والاستبدادية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .

في حين أشارت نتائج دراسة (Islam; Khan & Ahmed et al., 2014) أن كلا من الدعم التنظيمي المدرك وثقافة التعلم التنظيمي يرتبطا بسلوك المواطنة التنظيمية. وأن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، وثقافة التعلم التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية .

وتوصلت نتائج دراسة (سالي عامر ، 2012) إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات الذكاء العاطفي للمديرين على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .

في حين توصلت نتائج دراسة (عامر ، 2011) عدم وجود فروق معنوية بين مستشفيات القطاع العام والخاص في ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .

وتوصلت نتائج دراسة (مرزوق ، 2010) إلى وجود علاقة معنوية بين الثقة التنظيمية وبين المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة، ومن جهة ثانية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .

في حين أشارت نتائج دراسة (Marinova et al., 2010) إلى إدراك العاملين لأوجه التشابه والاختلاف بين الأنواع المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة ونحو الأفراد الآخرين بالمنظمة وذلك باستخدام أربعة عينات من منظمات متباينة الوظائف .

بينما أكدت نتائج دراسة (Raja& Johns, 2010) أن سمات الشخصية تساهم في التنبؤ بالجوانب المختلفة لأداء الموظف (الأداء داخل الدور - الإبداع - سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة) .

3/3 دراسات تناولت القيادة التمكينية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية :

أشارت نتائج دراسة (Li; Huo& Long, 2015) إلى وجود تأثير سلبي للقيادة التمكينية على ثقة المرؤوسين في القادة، علاوة على ذلك توسطت الثقة في القادة تأثير القيادة التمكينية على أداء العاملين الأداء (داخل الدور، سلوك المواطنة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المنظمة).

في حين أشارت دراسة (Humborstad; Nerstad& Dysvik, 2014) إلى أن هناك علاقة مباشرة بين القيادة التمكينية وكل من أداء العمل داخل الدور وسلوك المواطنة التنظيمية. وأن توجيه الأداء الفردي لإتقان الأهداف يتوسط إيجابيا هذه العلاقة.

بينما أظهرت دراسة (Van Dijke; De Cremer & Van Quaquebeke, 2012) في نتائجها أن تشجيع التنمية الذاتية عزز بقوة العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تقييم الحالة ذاتيا. على العكس من ذلك ساهم تشجيع العمل المستقل في خفض علاقة عدالة الإجراءات بسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تقييم الحالة ذاتيا.

كما أظهر الباحثان (Raub& Robert, 2010) وجود علاقة مباشرة بين القيادة التمكينية وكل من سلوك الأداء داخل الدور، وسلوك المواطنة التنظيمية، والتمكين النفسي، كما دعمت النتائج الآثار الوسيطة وغير المباشرة بين القيادة التمكينية والسلوكيات المتحدية خارج الدور من خلال التمكين النفسي، وقيمة السلطة على هذه العلاقة غير المباشرة.

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي :

1. ساهمت الدراسات السابقة في تكوين خلفية البحث النظرية .
2. هناك شبه اتفاق بين الدراسات حول أهمية القيادة التمكينية للمنظمات ووفقا لذلك تناولت بعض الدراسات السابقة القيادة التمكينية علي أنها متغير مستقل يسبق عدد من المتغيرات، مثل دراسة (Lee et al., 2016) ، وتوصلت تلك الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التمكينية على العديد من المتغيرات مثل التمكين النفسي (Amundsen & Martinsen, 2015)، أداء المهام (Lee et al., 2016) ، الالتزام العاطفي وفعالية القائد المدركة (Hassan et al., 2013) والإبداع (Zhang& Zhou, 2014) .
3. أثبتت نتائج بعض الدراسات أن القيادة التمكينية تؤثر سلبيا على بعض المتغيرات مثل رغبة المرؤوسين في ترك العمل (Abou Elkomisan, 2013) ، بينما أظهرت نتائج دراسات أخرى أن القيادة التمكينية لا تؤثر في بعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي والرغبة في ترك العمل للمرؤوسين .
4. تناولت دراسات أخرى القيادة التمكينية علي أنها متغير وسيط مثل دراسة (Liu et al., 2012; Van Dijke et al., 2012) وأحيانا تم تناولها علي أنها متغير تابع مثل دراسة (Gao et al., 2011) .
5. اهتمت معظم الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بتناول المحددات التي تدفع إلي ممارسته ، وما يحفز العاملين داخل المنظمات إلى تبني مثل هذه السلوكيات الاختيارية ، مثل دراسة علاقته ببعض المتغيرات الأخرى مثل القيادة الإدارية ، الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، المتغيرات الديموجرافية والشخصية ، الولاء التنظيمي، الثقافة التنظيمية ، الدعم التنظيمي ، الذكاء العاطفي للقادة .

6. اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن سلوك المواطنة التنظيمية ينقسم من حيث منفعتها إلى سلوك الأداء الموجه نحو المنظمة وسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد الآخرين بالمنظمة (Raja& Johns, 2010; chen& Jin, 2014) .
7. تناولت بعض الدراسات العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية عبر العديد من المتغيرات الوسيطة مثل متغير التمكين النفسي (Montani et al., 2015)، وتوجيه الأداء الفردي لإتقان الأهداف (Humborstad et al., 2014).
8. تم تطبيق الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية في منظمات حكومية وغير حكومية، ومنظمات ربحية ومنظمات غير هادفة للربح، كما شملت منظمات خدمية وأخرى إنتاجية واهتمت بشكل كبير بدراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة في البيئات الخارجية مما يدل على أهميتها. وعلى الرغم من ذلك لم يكن للبيئة المصرية نصيب كافي من هذه الدراسات حيث لا توجد دراسة واحدة في حدود علم الباحثين – تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد لاسيما بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، ويعتبر ذلك ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وفي نفس الوقت يمثل ذلك الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى استكمالها.

4- الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثون بعمل دراسة استطلاعية بهدف الإلمام بجوانب موضوع البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية وتحديد مشكلة البحث وصياغتها في مجموعة من التساؤلات بشكل دقيق، وتمت هذه الدراسة عبر مرحلتين كما يلي :

1/4 الدراسة الاستطلاعية المكتبية :

قام الباحثون بالاطلاع ومراجعة العديد من الدراسات والكتب والمقالات المتعلقة بموضوعات الدراسة وذلك بهدف الحصول على البيانات الثانوية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وهي القيادة التمكينية ، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .

2/4 الدراسة الاستطلاعية الميدانية :

قام الباحثون بعمل دراسة استطلاعية ميدانية تم فيها عقد عدت من المقابلات مع المرؤوسين للتعرف على :

- اهتمام العاملين بتقديم سلوكيات طوعية من شأنها إفادة مكان العمل الخاص به، مثل القيام بمهام تساعد على تحسين سمعة الوحدة المحلية التي يعمل بها.
- اهتمام العاملين بعدم الغياب عن العمل إلا للضرورة القصوى والحصول على إذن مسبق قبول الغياب عن العمل.
- التزام العاملين بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية.
- مدى ثقة القادة في قدرات المرؤوسين على أداء المهام الموكلة إليهم، ودور القادة في مساعدتهم على القيام بهذه المهام وحذف القيود البيروقراطية غير الضرورية.
- مدى مشاركة القادة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، ومدى اهتمامهم بإظهار أهمية عمل المرؤوسين.
- إعطاء العمل وقته وعدم قضاء المصالح الشخصية أثناء العمل، والحرص على تبادل الزيارات مع الزملاء بما لا يعطل العمل.

- ومن خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج الأولية التي تساعد في تشخيص مشكلة الدراسة وصياغة الفروض، وتتمثل هذه النتائج في الآتي :
- (1) أظهر عدد من العاملين فيما يقارب (62%) عدم اهتمام بتلك السلوكيات التطوعية التي لا تدرج تحت أنظمة العمل الرسمي .
 - (2) يحاول الكثير من العاملين ما يقارب نسبة (72%) ترك المنظمة والبحث عن فرص عمل خارج مكان عملهم إما بالالتحاق بمنظمات أخرى عن طريق النقل أو الانتداب أو بالسفر إلى الخارج .
 - (3) يهتم عدد قليل جدا لايزيد عن (17%) من العاملين بتقديم اقتراحات طوعية من شأنها تحسين العمل بالوحدات المحلية التي يعملون بها، وقد يقدم البعض اقتراحات لتحسين العمل ولا تأخذ بها أو يقدم اقتراحات يهدف منها إلى إفادة نفسه فقط دون زملائه أو الوحدة التي يعمل بها .
 - (4) يحاول أن يحصل العاملين بنسبة (72%) على إذن قبل الغياب للأجازة الاعتيادية لأن إجراءات الحصول عليها تنظم ذلك، أما فيما يتعلق بالأنواع الأخرى من الأجازات فقد لا يهتم العاملين بالحصول على إذن مسبق.
 - (5) عدم إتقان بعض العاملين نسبة (61%) تقريبا للمهام الموكلة إليهم وبخاصة التي يؤديها بالميدان بعيدا عن رقابة الرئيس المباشر .
 - (6) لا يهتم (78%) من العاملين بأداء مهام من شأنها تحسين سمعة وصورة المكان الذي يعمل به .
 - (7) يتحدث (67%) من العاملين لفترات طويلة في التليفون المحمول أثناء ساعات العمل محادثات لا تخص العمل وإنما تخص مصالحهم الشخصية. بل ويقضي بعض العاملين (44%) أوقات طويلة أثناء ساعات العمل على مواقع الانترنت وصفحات التواصل الإجتماعي مثل الفيس بوك وتويتر، وعلى الألعاب المتوفرة على هواتفهم المحمولة أو على أجهزة الحاسب الآلي الخاصة بالعمل.

5- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بالرغم من الاهتمام بسلوك القيادة التمكينية في البيئات الخارجية إلا أنه لم يلق اهتمام من الباحثين على مستوى البيئة العربية وعلى وجه الخصوص البيئة المصرية. على الرغم من مطالبة بعض الدراسات بتناول هذا الموضوع في دول أخرى وبالأخص في بيئات ذات ثقافات مختلفة مثل البيئة العربية والتي تختلف فيها معدلات تجنب عدم اليقين واتساع وضيق الثقافة (Hon, 2011; Humborstad et al 2014; Zhang & Zhou, 2014).

ومن جهة أخرى أظهرت الدراسة الاستطلاعية قصور وانخفاض في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة على المستوى الفردي بوحدة الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، محل الدراسة، وكذلك عدم إدراك أو اهتمام معظم القادة بسلوكيات القيادة التمكينية، وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي " هل هناك أثر للقيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بوحدة الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ ؟ " .

على وجه التحديد ، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

1/5 ما مستوى القيادة التمكينية لدى المديرين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ من وجهة نظر رؤوسهم ؟

2/5 ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة لدى العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ ؟

3/5 هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التمكينية بشكل إجمالي وكل بعد من أبعادها علي سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة لدى العاملين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ ؟

5/5 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة لدى العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ تعزى إلى المتغيرات الديموجرافية (النوع - السن - مدة الخدمة بالمنظمة - مستوى التعليم) .

6- أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1/6 تحديد مستوى القيادة التمكينية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ .
- 2/6 تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة لدى العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ .
- 3/6 تحديد أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة للعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة كفر الشيخ بشكل إجمالي .
- 4/6 قياس أثر أبعاد القيادة التمكينية الأربعة (تحسين معنى العمل - تبني المشاركة في صنع القرار - الثقة في الأداء العالي - الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .
- 5/6 تحديد مدي وجود اختلافات في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة للعاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ يرجع إلى الخصائص الديموجرافية لهم (النوع - السن - مدة الخدمة بالمنظمة - مستوى التعليم) .

7- أهمية الدراسة :

ترجع أهمية هذه الدراسة للمساهمات التي من المتوقع أن تقدمها علي المستوي العلمي والعملية وتتمثل هذه الإسهامات فيما يلي:

1/7 الأهمية العلمية :

1/1/7 عدم وجود أي دراسة أجنبية أو عربية - في حدود علم الباحثين - تناولت أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ كما تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات التي تناولت القيادة التمكينية وخاصة في مصر .

2/1/7 يمثل هذا البحث استكمالاً للدراسات السابقة والتي نادى بضرورة التوسع في دراسة محددات سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة في البيئات العربية وخاصة البيئة المصرية وذلك من أجل تدعيم وإثراء الدراسات في هذا المجال .

2/7 الأهمية التطبيقية :

1/2/7 يسهم تطبيق هذه الدراسة على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ في التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بها، مما يساعد المسؤولين في رسم سياسات الموارد البشرية بتلك الوحدات في تبني الوسائل والأساليب التي تنمي وتشجع وتكافئ سلوكيات القيادة التمكينية. وبخاصة أن هذه

السلوكيات تحتاج إليها هذه الوحدات لأنها مجانية وغير مكلفة وأن تطبيقها لا يمثل صعوبة كبيرة، حيث لا يتطلب إصدار أو تعديل قوانين وتشريعات لتطبيقها، ولكن فقط تغيير في سياسات واستراتيجيات قاداتها. مما يؤدي إلى تمكين هذه الوحدات من أداء مسؤولياتها المتوقعة على أكمل وجه وتحقيق أهدافها المرجوة في خدمة المواطنين المحليين، وتحسين صورتها الذهنية. وبخاصة أن وحدات الحكم المحلي تقدم خدمات هامة وتمس كافة المواطنين، وأن عدم قيام العاملين بتقديم هذه الخدمات بالشكل المطلوب يؤثر سلباً وبشكل تراكمي على خدمات ومتطلبات أخرى يحتاجها هؤلاء المواطنين.

8- فروض الدراسة :

في ضوء الدراسات السابقة أمكن تنمية فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الرئيسي الأول :

تؤثر القيادة التمكينية (تعزيز معنى العمل - تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات - الثقة في الأداء العالي - توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية بشكل إجمالي وكل بعد من أبعادها الأربعة - إيجابيا ومعنويا) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة . وينقسم الفرض السابق إلى الفروض الفرعية التالية :

1/1 الفرض الفرعي الأول : يؤثر تعزيز معنى العمل إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

2/1 الفرض الفرعي الثاني : يؤثر تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

3/1 الفرض الفرعي الثالث: تؤثر الثقة في الأداء العالي إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

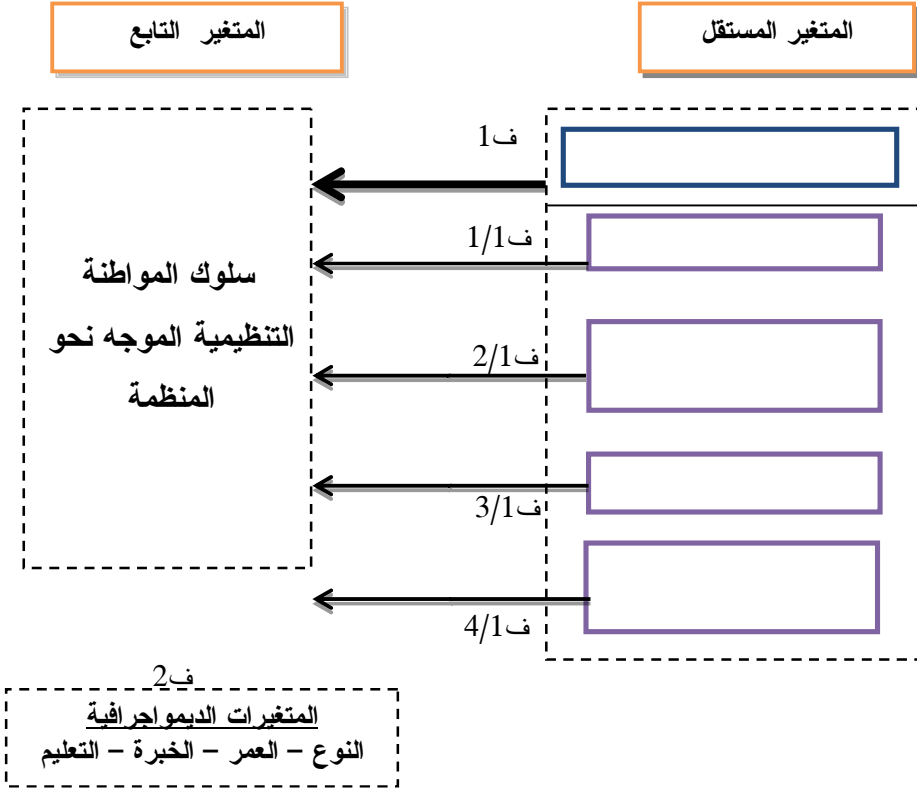
4/1 الفرض الفرعي الرابع: يؤثر توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.

الفرض الرئيسي الثاني :

" لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم بوحدة الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ حول سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة من حيث خصائصهم الديموغرافية (النوع - العمر - مدة الخدمة - مستوى التعليم) .

ويوضح الشكل رقم (1) التالي النموذج النظري للعلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة .

شكل رقم (1)
النموذج النظري للعلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة



9- منهجية الدراسة :

يعرض هذا الجزء البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها ومجتمع وعينة البحث، ومتغيرات الدراسة، وأساليب قياسها، وأداة جمع البيانات، وأساليب تحليل البيانات واختبارات فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي :

1/9 البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها :

انقسمت البيانات المطلوبة لهذا البحث ومصادر الحصول عليها إلى :

1/1/9 البيانات الثانوية :

وتتعلق بالقيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، بالإضافة إلى البيانات الكمية المتعلقة بعدد العاملين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، وتم الحصول عليها من عدة مصادر منها الكتب والمراجع العربية والأجنبية والتقارير السنوية المنشورة وغير المنشورة، وشبكة الإنترنت، وكذلك سجلات إدارة شؤون العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ تمهيداً لاختيار عينة البحث .

2/1/9 البيانات الأولية :

وتتعلق بآراء العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ عن مدى ممارسة القيادة التمكينية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وتم الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض .

2/9 مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، ووفقاً للبيانات الواردة في الجدول رقم (1) بلغ إجمالي عدد العاملين بتلك الوحدات 8907 مفردة، أما بالنسبة لعينة البحث فقد تم حسابها باستخدام المعادلة الآتية: (إريس، 2008).

$$Nz^2 P (1-P)$$

$$n = \frac{Nz^2 P (1-P)}{Nz^2 P (1-P) + 1}$$

حيث :

N = العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث .

Z = حدود الخطأ المعياري وهي 1.96 عند درجة ثقة 95%.

P = نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع البحث ويفرض أنها 50%.

e = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير وهو 0.05.

وبالتعويض في المعادلة السابقة على التوالي:

$$n = \frac{8907 * 1.96^2 * .50 (1-.50)}{8907 * (.05)^2 + 1.96^2 * .50 (1-.50)}$$

$$n = \frac{43217.1312 * .25}{22.2675 + .9604}$$

$$n = \frac{8554.2828}{23.2279} = 368$$

يكون حجم عينة الدراسة الحالية 368 مفردة ، ونظراً لتجانس مجتمع البحث ، اعتمد

الباحثون على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتمثيل مجتمع البحث .

ولتوزيع عدد مفردات العينة المذكورة على مجتمع البحث تم استخدام طريقة التوزيع

المتناسب (وفقاً للوزن النسبي لعدد العاملين بكل وحدة محلية) ثم يلي ذلك سحب مفردات العينة

المحددة عشوائياً من هذه الوحدات. ويبين الجدول التالي رقم (1) الوحدات المحلية لمراكز ومدن

محافظة كفر الشيخ وحجم المجتمع وحجم العينة موزعة على هذه الوحدات .

جدول رقم (1)

يوضح حجم مجتمع وعينة الدراسة

م	الوحدة المحلية لمركز ومدينة	حجم المجتمع	الوزن النسبي	حجم العينة (مفردة)
1	كفر الشيخ	1109	0.124	46
2	دسوق	1680	0.189	69
3	فوه	1047	0.118	44
4	مطويس	900	0.101	37
5	الحامول	505	0.057	21
6	بيلا	1040	0.117	42
7	قلين	947	0.106	39
8	الرياض	410	0.046	17
9	سيدى سالم	828	0.093	34
10	بلطيم	406	0.045	17
11	مصيف بلطيم	35	0.004	2
	الإجمالي	8907	%100	368

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على سجلات شئون العاملين بمحافظة كفر الشيخ.

أما بالنسبة لوحدة المعاينة فتمثلت في جميع العاملين المرؤوسين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، وتم استبعاد فئة عمال الخدمات، والموظفين المؤقتين والموظفين الجدد أقل من ستة أشهر، وتراوحت الدرجة الوظيفية لهم من درجة كاتب إلى درجة مديري عموم، وتم اختيار وحدة المعاينة بشكل عشوائي من بين العاملين.

3/9 متغيرات الدراسة وأساليب قياسها :

تهتم الدراسة الحالية بدراسة أثر القيادة التمكينية (متغير مستقل) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (متغير تابع)، بالإضافة إلى تأثير العوامل الديموغرافية (النوع-العمر - مدة الخدمة - مستوى التعليم) للعاملين بوحدة الحكم المحلي، محل الدراسة على اتجاهاتهم نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات والمقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية لقياسها على النحو الآتي:

1/3/9 القيادة التمكينية (المتغير المستقل) :

تم قياس القيادة التمكينية استناداً إلى المقياس المعد بواسطة (Ahearne et al. 2005)، ويتكون هذا المقياس من (12) عبارة موزعة على أبعاد القيادة التمكينية الفرعية الأربعة وهي تحسين معنى العمل، تبنى المشاركة في صنع القرارات، الثقة في الأداء العالي، الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية. يواقع ثلاث عبارات لكل بعد فرعي.

وتم الاعتماد على هذا المقياس دون غيره وذلك نظراً لحصوله على درجة عالية من الصدق بلغت (Cronbach alpha=0.90) في دراسة (Ahearne et al. 2005)، كما استخدم في الدراسات السابقة بواسطة (Humborstad, 2014; Zhang Zhou, 2014; Auh, et al., 2016; Cheong; Spain & Yammarino et al., 2014)، وأكدت هذه الدراسات أن محتوى الأربعة أبعاد للقيادة التمكينية تقع ضمن المدى المقبول، ودعمت فكرة أن الأبعاد متميزة وتعكس بشكل جماعي التركيب العام وتعد مؤشر للقيادة التمكينية.

وتم قياس إستجابات العاملين نحو القيادة التمكينية على مقياس ليكرت للموافقة / وعدم الموافقة ذي الخمس نقاط والذي يتراوح ما بين موافق بشدة (5) وغير موافق بشدة (1)، بالإضافة إلى وجود حيادية بالمنتصف (3). بلغ ألفا كرونباخ في هذه الدراسة (0,917)

2/3/9 سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للمنظمة (المتغير التابع) :

تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (OCB-O) باستخدام المقياس الذي اعتمدت عليه عدة دراسات منها (مرزوق, 2010: 2010; chen & Jin, 2014; Raja & Johns, 2010) والمأخوذ من المقياس الذي طوره (Williams & Anderson, 1991). ويتمتع هذا المقياس بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويتكون هذا المقياس من سبعة عبارات، مثل (لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، لا أقوم بقضاء بعض المصالح الشخصية تليفونياً أثناء العمل). وللتعرف على اتجاهات المستقصى منهم نحو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة تم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة حيث يشير رقم (5) إلى موافق بشدة ويشير الرقم (1) إلى غير موافق بشدة، بالإضافة إلى وجود درجة حيادية في المنتصف. بلغ ألفا كرونباخ (0,804) في هذه الدراسة.

3/3/9 المتغيرات الرقابية (الديموغرافية) :

تم قياس مجموعة من المتغيرات الخاصة بالخصائص الديموغرافية للعاملين والتي أثبتت الدراسات أنها تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وهذه المتغيرات تتمثل في (النوع-العمر- مستوى التعليم - مدة الخدمة الوظيفية)، وتم قياس النوع بخاصيتين هما رجل (1) سيدة (2). وتم قياس مدة الخدمة بالمجموعات التالية أقل من 5 سنوات، من 5-10

سنوات، ومن 15-20 سنة، أكثر من 20 سنة، كما تم قياس العمر بالمجموعات العمرية التالية ، أقل من 26 عام، بين 27-36، بين 37-46، بين 47-56، أكبر من 57 عام .

4/9 أداة الدراسة وطرق جمع البيانات :

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على قائمة الاستقصاء الموجه كأداة لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة مجتمع البحث، واشتملت القائمة على ثلاثة أجزاء يتعلق الجزء الأول فيها بقياس القيادة التمكينية، وأما الجزء الثاني فيتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، أما الجزء الثالث فيتعلق بالمتغيرات الديموغرافية. وقد قام الباحثون بتوزيع استمارات الاستقصاء على العاملين بوحدات الحكم المحلي محل الدراسة بأنفسهم. وقد بلغ عدد الاستمارات المجموعة (317) استمارة من أصل 368 استمارة أي ما يمثل نسبة ردود (86%) وهي نسبة مرتفعة في بحوث العلوم الاجتماعية، كما تم حذف عدد (10) استمارات غير صالحة للتحليل، وبذلك يصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 307 استمارة .

5/9 أساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض :

اعتمد الباحثون في تحليل بيانات واختبار فروض الدراسة الميدانية على عدد من الأساليب الإحصائية، والمتوافرة بحزم أساليب التحليل الإحصائي SPSS V 22 وذلك في ضوء نوع البيانات وفروض البحث ، وعدد المتغيرات ، ومستوى القياس ، وأغراض التحليل ، وهذه الأساليب هي :

- أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والانحراف المعياري لعرض قيم المتغيرات محل الدراسة
- أسلوب معامل ارتباط ألفا لكرونباخ للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات لمقاييس المتغيرات المستخدمة في الدراسة الحالية، وتم اختيار هذا الأسلوب دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا الغرض لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار .
- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA Way-One بغرض الكشف عن مدى وجود اختلاف في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة يرجع إلى الخصائص الديموغرافية للعاملين (النوع - السن - مدة الخبرة - مستوى التعليم) .
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فروض الدراسة والتحقيق في العلاقة بين متغيرات الدراسة. وأسلوب الارتباط لوصف قوة واتجاه علاقات الارتباط بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .
- أما الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة فاعتمد الباحثون على عدد من الاختبارات الإحصائية والتي تتناسب مع طبيعة وأنواع الفروض التي تم صياغتها، وتتمثل في اختبار Test-F و Test-t المصاحبين لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه ، وأسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد .

10- نتائج تحليل البيانات واختبار الفروض :

1/10 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث :

يوضح الجدول التالي رقم (2) التوصيف الوصفي لمتغير القيادة التمكينية وأبعاده كما يلي :

جدول رقم (2)

التوصيف الإحصائي للقيادة التمكينية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تعزيز معنى العمل	4.06	0.93	موافق	1
تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات	3.78	1.16	موافق	3
الثقة في الأداء العالي	3.90	0.99	موافق	2
توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية	3.78	1.19	موافق	3
الإجمالي	3.88	1.07	موافق	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

تبين نتائج الجدول رقم (2) أن القيادة التمكينية إجمالاً حصلت على متوسط حسابي قدره 3,88 مما يشير إلى أن القادة يمارسون القيادة التمكينية وذلك من وجهة نظر مرؤوسيهـم. ويأتي متغير تحسين معنى العمل في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة التمكينية حيث حصل على متوسط حسابي 4,06، مما يشير إلى أن المرؤوسين يدركون في المقام الأول ممارسة قادتهم لمساعدتهم على فهم أهمية وقيمة عملهم في التأثير على المنظمة، في حين احتلت متغيرات الثقة في الأداء العالي المركز الثاني وحقق متوسط حسابي 3,90.

وتتفق وتتقارب النتيجة السابقة التي تم التوصل إليها والتمثلة في ارتفاع متوسطات القيادة التمكينية لدى قادة المنظمات الحكومية مع نتيجة أحدي الدراسات السابقة التي وجدت أن متوسطات القيادة التمكينية (3,61) (Abou Elkomisan, 2013)، ومع مثيلاتها في الدراسات الأجنبية (Humborstad et al., 2014) حيث بلغت (4,08)، وعند مقارنة متوسطات القيادة التمكينية بين المنظمات الحكومية والخاصة المصرية والأجنبية، تبين أن هناك اختلاف طفيف بين متوسطات القيادة بينهم يرتفع في المنظمات الحكومية وذلك طبقاً لدراسة (Martin et al, 2013) حيث بلغ متوسط القيادة التمكينية (3,48).

مما قد يدل على أن العاملين يعتقدون في قدرتهم على إدارة وتحسين متطلبات عملهم، بينما حقق كل من بعدى تبني المشاركة في صنع القرار، والإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية ليحتل المركز الثالث بين أبعاد القيادة التمكينية بحصولهم على متوسط حسابي مقداره 3,78، كما حصل متغير القيادة التمكينية إجمالاً على متوسط حسابي قدره 3,88، ويشير ذلك إلى أن العاملين يرون القادة يشاركونهم في صنع القرارات التي تؤثر على عملهم، كما يمدونهم بالاستقلالية في اتخاذ قرارات هامة لتلبية طلبات المواطن وذلك في إطار اللوائح والتعليمات .

وفيما يتعلق بالإحصاء الوصفي لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة فيتناول الجدول رقم (3) التوصيف الإحصائي له كما يلي :

جدول رقم (3)

التوصيف الإحصائي لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة	4.17	0.86	موافق

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

تبين نتائج الجدول رقم (3) أن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة حصلت على متوسط حسابي 4.17 وأن العاملين من وجهة نظرهم يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بشكل مرتفع، كما تشير نتائج الجدول (3) إلى أن العاملين يمارسون سلوكيات موجهة لإفادة وحدات الحكم المحلي التي يعملون بها وذلك من وجهة نظرهم. وتتقارب هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي طبقت على العاملين في المنظمات الحكومية العاملة بمحافظة كفر الشيخ مثل دراسة (أبو القمصان، 2012) حيث بلغ المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية (3.92) للعاملين بالمنظمات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. ودراسة (مرزوق، 2010) حيث توصلت إلى مستوى سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة بين العاملين في جامعة كفر الشيخ (3.68) .

2/10 اختبارات فروض الدراسة

يعرض الجزء التالي نتائج اختبارات فروض الدراسة كما يلي :

1/2/10 الفرض الرئيسي الأول :

وينص على ما يلي: تؤثر القيادة التمكينية (تعزيز معنى العمل - تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات - الثقة في الأداء العالي - توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية) - بشكل إجمالي وكل بعد على حده - إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ولإختبار صحة /عدم صحة هذا الفرض تم الاستعانة بأسلوب تحليل الانحدار المتعدد ويوضح الجدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار لنوع وقوة العلاقة بين القيادة التمكينية كمتغير مستقل وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة كمتغير تابع.

جدول رقم (4)

تأثير القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد "Multiple Regression Analysis")

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	تأثير القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
0.23	0.48	0.017	تعزيز معنى العمل
0.236	0.486	0.049	تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات
0.276	0.525	0.125	الثقة في الأداء العالي
0.353	0.594	0.167	توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية
		0.630	معامل الارتباط في النموذج R
		0.397	معامل التحديد في النموذج R^2
		49.911	قيمة F المحسوبة
		(306.302.4)	درجات الحرية
		0.000 (معنوي)	مستوى الدلالة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج الجدول رقم (4) ما يأتي :

- توجد علاقة ارتباط خطية موجبة بين القيادة التمكينية وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (مأخوذة بصورة إجمالية) وان هذه العلاقة تمثل 63% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد. كما أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تعزيز معنى العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (معامل الارتباط 0,48). وعلاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الثقة في الأداء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (معامل الارتباط 0,52), وكذلك توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (معامل الارتباط 0,49). وأخيرا توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (معامل الارتباط 0,59).
 - يوجد تأثير معنوي دال إحصائيا للقيادة التمكينية إجمالا ولكل بعد بشكل منفرد على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة, كما تشير النتائج أن القيادة التمكينية تفسر ما قيمته حوالي 40% (وفقا لمعامل التحديد) من التغير الحادث في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة من المرؤوسين.
 - يتضح من ذلك أن وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ يمكنها زيادة سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة بالاهتمام بالقيادة التمكينية.
 - وفي ضوء ما تقدم يمكن إثبات صحة الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على مايلي: تؤثر القيادة التمكينية (تعزيز معنى العمل - تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات - الثقة في الأداء العالي - توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية) - بشكل إجمالي, وكل بعد على حده - إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.
- وفيما يتعلق بتأثير الأبعاد الفرعية للقيادة التمكينية فيوضح اختبار الفروض الفرعية ذلك كما يلي:

1/1 الفرض الفرعي الأول:

وينص على ما يلي : يؤثر تعزيز معنى العمل إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .

ويوضح الجدول رقم (5) نوع وقوة العلاقة بين تعزيز معنى العمل كمتغير مستقل وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة كمتغير تابع.

جدول رقم (5)

تأثير تعزيز معنى العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد "Multiple Regression Analysis")

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	تأثير تعزيز معنى العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
0.23	0.48	0.272	تعزيز معنى العمل
		0.48	معامل الارتباط في النموذج R
		0.23	معامل التحديد في النموذج R^2
		91.486	قيمة F المحسوبة
		(306.305.1)	درجات الحرية
		0.000 (معنوي)	مستوى الدلالة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج الجدول رقم (5) ما يأتي:

- توجد علاقة ارتباط خطية موجبة ومعنوية بين تعزيز معنى العمل وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وان هذه العلاقة تمثل 48% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد. كما أن هذه العلاقة طردية موجبة في وحدات الحكم المحلي محل الدراسة، بحيث أنه كلما زاد القادة من ممارسات تعزيز معنى العمل أدى ذلك إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة من المرؤوسين.
- يؤثر تعزيز معنى العمل إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، كما يفسر تعزيز معنى العمل ما قيمته حوالي 23% (وفقا لمعامل التحديد) من التغير الحادث في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة من المرؤوسين. ويعني ذلك أن وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ يمكنها زيادة سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة بزيادة القيادة التمكينية للقادة.
- وفي ضوء ما سبق يمكن إثبات صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على مايلي : يؤثر تعزيز معنى العمل إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.

2/1 الفرض الفرعي الثاني :

وينص على ما يلي : يؤثر تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .

ويوضح الجدول رقم (6) نوع وقوة العلاقة بين تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات كمتغير مستقل وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة كمتغير تابع

جدول رقم (6)

تأثير تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
المنظمة مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	تأثير تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
0.236	0.486	0.237	تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات
		0.486	معامل الارتباط في النموذج R
		0.236	معامل التحديد في النموذج R^2
		94.275	قيمة F المحسوبة
		(306,305.1)	درجات الحرية
		0.000 (معنوي)	مستوى الدلالة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج الجدول رقم (6) ما يأتي :

- توجد علاقة ارتباط خطية موجبة ومعنوية بين تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وان هذه العلاقة تمثل 49% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد. كما أن هذه العلاقة طردية موجبة في وحدات الحكم المحلي محل الدراسة، بحيث أنه كلما زاد القادة من تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات أدى ذلك إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة من المرؤوسين.
- يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لتحسين فرص المشاركة في صنع القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، كما يفسر تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات

ما قيمته حوالي 24% (وفقا لمعامل التحديد) من التغير الحادث في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة من المرؤوسين .

- وفي ضوء ما تقدم يمكن إثبات صحة الفرض الفرعي الثاني القائل بأنه يؤثر تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.

3/1 الفرض الفرعي الثالث :

والذي ينص على ما يلي : تؤثر الثقة في الأداء العالي إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (7) نوع وقوة العلاقة بين الثقة في الأداء العالي كمتغير مستقل وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة كمتغير تابع .

جدول رقم (7)

تأثير الثقة في الأداء العالي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد " Multi Regression Analysis ")

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	تأثير الثقة في الأداء العالي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
0.276	0.525	0.306	الثقة في الأداء العالي
		0.525	معامل الارتباط في النموذج R
		0.276	معامل التحديد في النموذج R^2
		116.083	قيمة F المحسوبة
		(306,305,1)	درجات الحرية
		0.000 (معنوي)	مستوى الدلالة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج الجدول رقم(7) ما يأتي :

- توجد علاقة ارتباط خطية موجبة ومعنوية بين الثقة في الأداء العالي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وان هذه العلاقة تمثل 52% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد. كما أن هذه العلاقة طردية موجبة في وحدات الحكم المحلي محل الدراسة, بحيث أنه كلما زاد القادة من الثقة في الأداء العالي أدى ذلك إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة من المرؤوسين .

- تؤثر الثقة في الأداء العالي إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة, كما تفسر الثقة في الأداء العالي ما قيمته حوالي 27% (وفقا لمعامل التحديد) من التغير الحادث في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة من المرؤوسين .

- وفي ضوء ما تقدم يمكن إثبات صحة هذا الفرض الفرعي القائل بأنه تؤثر الثقة في الأداء العالي إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .

4/1 الفرض الفرعي الرابع :

والذي ينص على ما يلي : يؤثر توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .

ويوضح الجدول رقم (8) نوع وقوة العلاقة بين توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية كمتغير مستقل وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة كمتغير تابع .

جدول رقم (8)

تأثير توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد "Multiple Regression Analysis")

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	تأثير توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
0.353	0.594	0.268	توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية
		0.594	معامل الارتباط في النموذج R
		0.353	معامل التحديد في النموذج R^2
		166.60	قيمة F المحسوبة
		(306,305,1)	درجات الحرية
		0.000 (معنوي)	مستوى الدلالة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج الجدول رقم (8) ما يأتي :

- توجد علاقة ارتباط خطية موجبة ومعنوية بين توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وان هذه العلاقة تمثل 59٪ وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد. كما أن هذه العلاقة طردية موجبة في وحدات الحكم المحلي محل الدراسة، بحيث أنه كلما زاد القادة من توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية أدى ذلك إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة من المسؤولين .
- يؤثر توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية إيجابياً ومعنوياً على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، بالإضافة إلى ذلك يفسر توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية ما قيمته حوالي 36٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التغير الحادث في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة من المسؤولين .
- كما تساهم النتائج السابقة في إثبات صحة الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على مايلي: يؤثر توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية إيجابياً ومعنوياً على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .

2/2/10 الفرض الرئيسي الثاني :

والذي ينص على ما يلي : " لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم بوحدة الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ حول سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة من حيث خصائصهم الديموغرافية (النوع - العمر - مدة الخدمة - مستوى التعليم)" ولاختبار صحة /عدم صحة هذا الفرض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار t-test وفيما يلي عرض لنتائج اختبار هذا الفرض على النحو التالي:

(أ) تأثير متغير النوع على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة :

يوضح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار t-test لابعاد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة من حيث النوع .

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار t-test لتأثير متغير النوع على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

الابعاد	النوع	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	الدلالة
سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة	رجال	184	4.26	0.48	3.488	305	0.001 دال
	سيدات	123	4.04	0.59			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (9) أن هناك اختلافاً ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة والذي يرجع للنوع وذلك عند مستوى معنوية 5٪، حيث مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية مقسوماً على اثنين، وللتحقق من الاختلافات في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة والذي يرجع للنوع تم استخدام الوسط الحسابي، حيث يشير إلى أن هذه الاختلافات لصالح فئة الرجال .

ومن خلال ذلك يمكن القول أن خاصية النوع تؤثر على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حيث أن الرجال هم أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية من السيدات، ويرجع تفسير ذلك إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتطلب بذل جهد ووقت إضافي لا يتوافر بالضرورة للمرأة العاملة، نظراً لطبيعة القيود الاجتماعية المفروضة على المرأة كالزواج وعادات وتقاليدها المجتمعية المصرية، والتي تضع حدوداً لمدى إقدام ومبادرة المرأة في تقديم أعمال إضافية خارج نطاق محددات الوظيفة الرسمية، والتي تقلص من دور المرأة في المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، لأن وقتهن سوف يكون أهم لأسرتهن (Jena & Goswami, 2014)، إضافة إلى ذلك قد يعتبر العمل أولوية بالنسبة للرجال عكس السيدات .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Li; Huo & Long, 2015; Li; He; Yam et al., 2015)، كما تختلف هذه النتيجة إجمالاً مع دراسة (أبو القمصان، 2012) حيث توصلت إلى علاقة معنوية سلبية بين النوع وسلوك المواطنة التنظيمية .

(ب) تأثير متغير العمر على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

تبين نتائج تحليل التباين إحدى الاتجاهات One-ANOVA Way المستخدم بغرض تحديد اختلافات معنوية في اتجاهات المروّسين نحو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة قد ترجع إلى العمر والموضحة بالجدول رقم (10) عدم وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة والتي ترجع للعمر وذلك عند مستوى معنوية 5٪، حيث مستوى الدلالة أكبر من قيمة مستوى المعنوية .

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار t- test لتأثير متغير العمر على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

الأبعاد	العمر	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	درجات الحرية	الدلالة
سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة	أقل من 26 سنة	11	4.0303	0.50452	0.972	4	0.423 غير دال
	من 27 إلى 36 سنة	69	4.2343	0.49534			
	من 37 إلى 46 سنة	87	4.1207	0.53416			
	من 47 إلى 56 سنة	93	4.2204	0.52599			
	أكبر من 57 سنة	47	4.1099	0.61804			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

وفي ضوء ذلك يمكن القول ان عدم وجود فروق معنوية لمتغير العمر على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، بحيث يكون تأثير العوامل التنظيمية كالعدالة والرضا والدعم التنظيمي أكبر على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، ويكون تأثير العوامل الفردية ومنها العمر أقل، وحيث ان هذه النوعية من السلوكيات في أصلها ترتبط بالمنظمة والعوامل التنظيمية وموجهة في أصلها نحو المنظمة .

كما أنه يمكن أن يكون يتساوى الأفراد صغار وكبار السن في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، ويرجع ذلك إلى ان الأفراد صغار السن يكون لديهم الدافع لإبراز سلوكيات تطوعية إضافية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية مدفوعة بالرغبة الداخلية لإثبات ذاتهم في أماكن العمل ورغبة في الحصول على ترقية أو أماكن مميزة للعمل، كما ان الأفراد كبار السن يكون لديهم ارتباط بالمنظمة ولديه القدرة على ممارسة سلوكيات مفيدة للمنظمة .

(ج) تأثير متغير مدة الخبرة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

تم تطبيق تحليل التباين إحدى الاتجاهات One-ANOVA Way بغرض تحديد وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات المرؤوسين نحو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة قد ترجع إلى مدة الخبرة، ويوضح الجدول رقم (11) ما يلي :

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار f- test لتأثير متغير مدة الخبرة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

الأبعاد	العمر	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	درجات الحرية	الدلالة
سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة	أقل من 5 سنوات	35	4.3952	0.52563	43.11	3	0.127 دال
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	78	4.1624	0.51034			
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	71	4.0610	0.53247			

15 سنة فأكثر	123	4.1775	0.54311
--------------	-----	--------	---------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تبين نتائج الجدول رقم (11) أنه لا يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة والتي ترجع للخبرة وذلك عند مستوى معنوية 5٪، حيث مستوى الدلالة أكبر من قيمة مستوى المعنوية. ويمكن تفسير هذا النتيجة بأن إختلاف خبرات الأفراد بوحدة الحكم لا يؤثر على ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، حيث أن العاملين الجدد قد لا يدركون حجم الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منهم بشكل محدد ودقيق وبذلك يمارسون أعمال إضافية ليست مطلوبة منهم في الوصف الوظيفي.

كما أن العاملين القدامى تكون لديهم الخبرة والمعرفة الكافية لأداء الأعمال المحددة ببطاقات الوصف الوظيفي في وقت أقل وربما أبعد من متطلبات الوصف الوظيفي بالإضافة إلى ذلك يتوافر لديهم الوقت والمجهود الكافي الذي يمكن إستخدامه في سلوكيات تطوعية مفيدة للمنظمة في حالة الرغبة ذلك. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Li; Huo& Long, 2015; Li; He; Yam et al., 2015) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين خبرة العاملين والمشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو القمصان, 2012) حيث وجدت علاقة معنوية بين مدة الخبرة وسلوك المواطنة التنظيمية .

(د) تأثير متغير المستوى التعليمي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

تم إستخدام تحليل التباين إحدى الاتجاهات One-ANOVA Way بغرض تحديد اختلافات جوهرية في اتجاهات المروّسين نحو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة قد ترجع إلى مستوى التعليم. ويوضح الجدول رقم (12) أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة والتي ترجع للمستوى التعليمي وذلك عند مستوى معنوية 5٪، حيث مستوى الدلالة أكبر من قيمة مستوى المعنوية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Li; He; Yam et al., 2015) من عدم وجود ارتباط بين المستوى التعليمي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة. ويمكن تفسير ذلك بأن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة قد يرتبط بعوامل إجتماعية وفردية مثل الشخصية والدوافع الفردية والأنانية أو مجموعة من العوامل التنظيمية كالرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية أو كائنا ما كانا من القيادة الإدارية وليست بالضرورة المستوى التعليمي .

جدول رقم(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج إختبار f-test لتأثير متغير المستوى التعليمي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.

الابعاد	العمر	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	درجات الحرية	الدلالة
سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة	تعليم متوسط	135	4.2025	0.54002	1.305	3	0.273 غير دال
	تعليم فوق المتوسط ودون الجامعي	51	4.0556	0.54637			
	تعليم جامعي	105	4.2048	0.51901			
	أعلى من	16	4.0625	0.56396			

الجامعي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

والجدير بالذكر أن ذلك قد يختلف مع ما توصلت إليه دراسة (Li; Huo& Long, 2015) والتي توصلت إلى أن التعليم يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة على اعتبار أن الأشخاص ذوي التعليم المرتفع قد يكون لديهم استعداد أكبر للمشاركة في سلوكيات تطوعية مثل سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .

وبناءً على هذه النتائج يتم تدعيم قبول الفرض الرئيسي الثاني من الدراسة والقال بأنّه " لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم بوحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ حول سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة من حيث خصائصهم الديموغرافية (النوع - العمر - مدة الخدمة - مستوى التعليم) " ورفضه جزئياً من حيث وجود اختلاف ذا دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة والذي يرجع للنوع فقط

11- النتائج

- وتتلخص أهم هذه النتائج التي أمكن التوصل إليها في هذه الدراسة إلى ما يلي :
- حققت عينة الدراسة متوسطات مرتفعة فيما يتعلق بالقيادة التمكينية ، الأمر الذي يعكس ارتفاع إدراك العاملين لممارسة قادتهم للقيادة التمكينية .
- يمارس الأفراد داخل وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الناتج من مفردات العينة (4,17) وبتحرف معياري قدره (0,86) .
- توجد علاقة معنوية طردية بين القيادة التمكينية وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة. وتتمثل أهم أبعاد القيادة التمكينية الأكثر قدرة على تفسير التباين في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة مرتبة حسب درجة أهميتها وفقاً لمعامل الانحدار في ، الثقة في الأداء العالي، توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية، تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات، تعزيز معنى العمل . وهي ما تمثل النتيجة الهامة في هذه الدراسة .
- لا توجد اختلافات جوهرية في آراء العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ وفقاً لاختلاف (العمر - الخبرة - مستوى التعليم) . في حين وجدت اختلافات دالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ترجع إلى اختلاف النوع وهذه الاختلافات كانت لصالح فئة الرجال وفقاً للمتوسط الحسابي .

12- التوصيات

- في ضوء ما سبق من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية :
- ضرورة أن تتبنى وحدات الحكم المحلي رؤية ورسالة تهتم بتنمية القيادة التمكينية لدى القادة وكذا سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة لدى العاملين مع وضع الضوابط التي تحكمها .
- والعمل على تبنى الإدارة العليا بوحدات الحكم المحلي برامج تدريبية تركز على سلوك القائد التمكيني والاهتمام بجوانبه ممثلاً في تعزيز معنى العمل، مشاركة العاملين في صنع القرارات، وحذف القيود البيروقراطية غير الضرورية، والثقة العالية في أداء مروضيهم.
- ضرورة دفع القادة إلى تحسين مستوى إدراك المروضين بأن عملهم يمثل قيمة كبيرة للمنظمة من خلال السلوكيات المتنوعة للقائد مثل تحديد الأهداف الملهم، وشرح أثر عملهم وكيفية ارتباطه بالفعالية الإجمالية للمنظمة، وفهم كيفية تناسق وظيفته في الصورة الكلية

- للمنظمة، تصميم الوظائف بطريقة تشبع طموحات الفرد وتظهر إبداعه وتشعره بأهميته كعنصر فاعل ، تنويع المهارات المطلوبة في الوظيفة، وتناسب أجر الوظيفة مع أهميتها .
- اهتمام وحدات الحكم المحلي بإظهار القادة الثقة في قدرات مرؤوسيههم على الأداء العالي في المستقبل، تقدير أدوار العاملين بما يتفق مع حجم مساهماتهم، مع تفويض السلطات للعاملين للقيام ببعض المهام الصعبة، لأن ذلك يؤدي إلي مرور الفرد بتجارب النجاح والفشل لهذه المهام، مما يزيد من مستوي ثقتهم بأنفسهم. مع ضرورة أن يظهر القائد اعتقاده في قدرة مرؤوسيه على التحسين حتى عند وقوع الأخطاء، وإدارة متطلبات وظيفته.
- ضرورة اهتمام منظمات الحكم المحلي بدفع القادة إلى مشاركة مرؤوسيههم في القرارات التي تمس أعمالهم، تشجيع العاملين على تقديم أفكار ومقترحات تقيد العمل مع الأخذ بها طالما ثبت جدواها. مع توفير المعلومات اللازمة لإنجاز المهام المنوطة بدور وظيفي معين، توضيح أدوار العمل للعاملين داخل الأقسام، والمسئوليات والصلاحيات الممنوحة لكل موظف، ووضع معايير للأداء مفهومة جيداً ويتم نشرها باستمرار، كذلك الاهتمام بحذف القيود البيروقراطية غير الضرورية في العمل ، لأن كل ذلك يساعد الموظف بسهولة علي إتخاذ القرار المناسب داخل الدور الوظيفي. ويسهم في تلبية حاجات المواطنين بالسرعة المطلوبة وذلك في إطار اللوائح والتعليمات والقوانين الخاصة بالعمل
- ضرورة التزام وحدات الحكم المحلي بمراعاة معايير القيادة التمكينية في عملية تكوين الموارد البشرية، مراعاة معايير القائد التمكيني ضمن آليات اختيار القيادات وتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية، مع ضرورة تبنى سياسة مكافآت وحوافز تدعم التوجه بالقيادة التمكينية.
- ضرورة الاهتمام بتنمية وتشجيع مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بوحدات الحكم المحلي، والتوسع في تدريس المقررات التي تتناول سلوكيات القائد التمكيني ونشر ثقافة السلوكيات التطوعية مثل سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام وسلوك المواطنة المفيد للمنظمة بشكل خاص.

13- مقترحات لبحوث مستقبلية :

- امتداداً للدراسة الحالية وفي ضوء النتائج ، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات والأفكار التصورية والاتجاهات الواعدة للبحث المستقبلي والتي قد تستحق إمتداد جهود الباحثون لتغطيتها، ومن أبرزها :
- تطبيق الدراسة في مجالات أخرى مثل القطاع الخدمي - تطوعي - إجتماعي - ديني - إنتاجي ، وكذا يمكن إجراء دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص في هذا الخصوص.
- دراسة أثر القيادة التمكينية على بعض النتائج التنظيمية الأخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي، الإنتاجية، الإبداع، الرغبة في ترك العمل، السلوكيات المضادة للإنتاجية، وضغوط الدور، غموض الدور، وصراع الدور، ومناخ تعلم العميل، وتدعيم القدرة التنافسية، والاستغراق الوظيفي، ورضا العميل. كما يمكن دراسة العلاقة غير المباشرة وإدخال متغيرات وسيطة أخرى مثل سمات الشخصية، الجماعية، الفردية، صوت الموظف، تجنب الشك، غموض الدور، التمكين النفسي، الثقة التنظيمية، الثقة في المرؤوسين ، الثقة في القيادة، كما يمكن دراسة القيادة التمكينية كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين أي من هذه المتغيرات كمتغير مستقل ومتغير آخر تابع .
- يمكن للبحث المستقبلي استخدام مقاييس أخرى للقيادة التمكينية في البيئة المصرية، ويمكن الاعتماد على مصادر متعددة لجمع البيانات غير التقرير الذاتي (الزملاء - القادة - العاملين - العملاء) لجمع بيانات القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة. كذلك دراسة محددات وأنماط أخرى للقيادة بجانب القيادة التمكينية في علاقاتها بسلوك

- المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ككل مثل القيادة التوجيهية والقيادة الخادمة، القيادة الأبوية ، القيادة الاستبدادية والقيادة الأخلاقية .
- دراسة محددات ونتائج القيادة التمكينية في البيئة المصرية، باستخدام عينة أكبر أو مجموعة من العينات في مجالات مختلفة، وأيضا دراسة القيادة التمكينية في بيئات تتسم ببعد القائد عن المرؤوسين في ممارسة أعمالهم مثل المدرسين، أئمة المساجد، الأطباء، مندوبي البيع. وكذلك دراسة القيادة التمكينية كمتغير تابع لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل إجمالي وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة.
 - دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالاعتماد على مقاييس أخرى واستخدام أنواع مختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية مثل سلوك المواطنة المفيد للأفراد الآخرين بالمنظمة، وسلوك المواطنة الموجه بالخدمة، ودراسة علاقتها بالقيادة التمكينية.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

1. أبو القمصان ، محمد (2012) القيادة الأخلاقية في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير : اختبار أثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الايجابية للمرؤوسين ، مجلة إدارة الأعمال المصرية ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، السنة الثانية ، العدد الثاني .
2. إدريس ، ثابت عبدالرحمن (2008) بحوث التسويق ، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر .
3. العزب ، ثروت صبري (2016) دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية " دراسة تطبيقية عالي العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة المنوفية .
4. عامر ، سالي محمد سعد (2012) أثر الذكاء العاطفي للمديرين على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة : دراسة تطبيقية على الإدارات التابعة لميناء دمياط، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة فرع دمياط ، جامعة المنصورة .
5. عامر ، ميال حمود (2011) أثر العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة دراسة مقارنة بالمستشفيات الحكومية والخاصة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، العدد الثاني .
6. مرزوق ، عبدالعزيز على (2010) دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة بنها، العدد 2 .

ثانياً : المراجع الأجنبية

7. Abou Elkomsan, M. (2013). Empowering leadership, Psychological Empowerment and Psychological Ownership: Examining the effects on future orientation future orientation for subordinates. Egyptian Journal of Commercial Studies, Mansoura University, Faculty of commerce, 37, 1-40.
8. Ahearne, M; Mathieu, J & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. Journal of Applied Psychology, 90(5), 945-955.
9. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. Journal of Leadership & Organizational Studies, 1-20.

10. Auh, S; Menguc, B & Jung, Y.S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: a multilevel approach. *Academy of Marketing Science*, 42, (5), 558-579.
11. Bergeron, D.M; Shipp, A.J; Rosen, B& Furst, S.A. (2013). Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958-984.
12. Brebels, I; De Cremer, D& Van Dijke, M.(2014).Using Self-Definition to Predict the Influence of Procedural Justice on Organizational-, Interpersonal-, and Job/Task-Oriented Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 40(3), 731–763.
13. Chen, V& Jin, Y.H. (2014).The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in the Chinese Context: The Mediating Effects of Social Exchange Relationship. *Public Personnel Management*, 1– 13.
14. Chen, X.P; Eberly, M.B; Chiang, T.J; Farh, J.L&Cheng, B.S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), 796–819.
15. Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*. Advance online publication. doi:10. 1016/j. leaqua. 2016. 01. 006
16. Daly, P.S; Hosseini, M.A&Alloughani, M.E. (2014).Antecedents of citizenship behavior in Arab employees in Kuwait. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, 1–22.
17. Ersoy, N.C; Born, M.P; Derous, E& van der Molen, H.T.(2012).The effect of cultural orientation and leadership style on self- versus other-oriented organizational citizenship behavior in Turkey and the Netherlands. *Asian Journal of Social Psychology*, 15, 249–260.
18. Gao, I; Janssen, O&Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798.
19. Hassan, S; Mahsud, R; Yukl, G&Prussia, G.E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*. 28 (2), 133-146.
20. Hon, A.H.Y. (2011).Enhancing employee creativity in the Chinese context: The mediating role of employee self-concordance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 375–384.

21. humborstad, S. T. w& giessner, s.r.(2015) the thin line between empowering and laissezfaire leadership: an expectancy-match perspective, journal of management vol. xx no. x, month xxxx 1–27.
22. Humborstad, S. I. W; Nerstad, G. L& Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance A competing hypothesis approach. Personnel Review, 43(2), 246-271.
23. Humborstad, S.I.W& Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader–subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. The Leadership Quarterly, 24, 363–377.
24. Islam, T; Khan, S.U; Ahmad, U.N & Ahmed, I. (2014). Exploring the relationship between POS, OLC, job satisfaction and OCB. Social and Behavioral Sciences. 114, 164 – 169.
25. Jensen, J.M& Raver, J.L. (2012). When Self-Management and Surveillance Collide: Consequences for Employees' Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behaviors. Group & Organization Management, 37 (3), 308–346.
26. Johnson, S.K; Holladay, C.L& Quinones, M.A. (2009). Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or Injustice? J Bus Psychol, 24, 409– 418.
27. Jonsson, S; Muhonen, T; Denti, L& Chen, K.(2015). Social climate and job control as mediators between empowering leadership and learning from a cross-cultural perspective. International Journal of Cross Cultural Management, 1–15.
28. Lee, S; Cheong, M; Kim, M& Yun, S. (2016) Never Too Much? The Curvilinear Relationship Between Empowering Leadership and Task Performance. Group & Organization Management, 1 –28.
29. Li, S. L; Huo, Y& Long, L.r.(2015). Chinese Traditionality Matters: Effects of Differentiated Empowering Leadership on Followers' Trust in Leaders and Work Outcomes. J Bus Ethics. 32, 645–670.
30. Li, S. L., He, W., Yam, K. C., & Long, L. R. (2015). When and why empowering leadership increases followers' taking charge: A multilevel study in China. Asia Pacific Journal of Management, 32(3), 645–670.
31. Liu, D; Wong, C.S&FU, P.P. (2012). team leaders' emotional intelligence, personality, and empowering behavior: an investigation of their relations to team climate. Global Leadership, 7, 77–104.

32. Mahdi, O.R; Mohd, E.S.B& Almsafir, M.K. (2013).Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior on Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia. Social and Behavioral Sciences. 109, 1076 – 1087.
33. Marinova, S.V; Moon, H& Van Dyne, L. (2010).Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. Human relations, 63(10), 1463–1485.
34. Martin, S L; Liao, H& Campbell, E.M. (2013). Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. Academy of Management Journal. 56(5), 1372–1395.
35. Montani, F; Courcy,F.O; Giorgi,G & Boilard,A.E.(2015). Enhancing nurses' empowerment: the role of supervisors' empowering management practices. The Journal of Advanced Nursing (JAN).3,1-13.
36. Namasivayam, K; Guchait, P & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 26 (1), 69-84.
37. Organ, D., P. Podsakoff and S. MacKenzie. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Thousand Oaks, CA: SAGE.
38. Philipp, B. L. U& Lopez, P. D. J. (2013).The Moderating Role of Ethical Leadership: Investigating Relationships among Employee Psychological Contracts, Commitment, and Citizenship Behavior. Journal of Leadership &Organizational Studies, 20(3), 304- 315.
39. Popescu, A.M; Deaconu, A&Popescu, T. (2014). The impact of gender difference at Romanian small and medium enterprises (SME) management level, analyzed by organizational citizenship behavior (OCB) lens. Procedia Economics and Finance, 8, 563 – 569.
40. Raja, U& Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance citizenship behaviors, and creativity. Human Relations, 63(7), 981–1005.
41. Raub, S; & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. Human Relations, 63(11), 1743–1770.

42. Van Dijke, M; De Cremer, D. & Van Quaquebeke, N. (2012). When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117 (2), 235-248.
43. Van Dyne, L., Cummings, L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
44. Vecchio, R; Justin, J. E; & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542.
45. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
46. Zhang, X & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
47. Zhang, X& Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.124, 150–164.