



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٨) أكتوبر ٢٠٢٢ م



القيادة الاستشرافية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين
الإداريين بجامعة أم القرى

إعداد

د/ مها بنت عبدالله الشريف

أستاذ الإدارة والتخطيط المشارك، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية
جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

أ/ انتصار علي سعد الزهراني

باحثة دكتوراه في الإدارة والتخطيط بجامعة أم القرى

المجلد (٨٨) العدد (الرابع) أكتوبر ٢٠٢٢ م

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. ودرجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وأيضاً الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى ودرجة أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين، والكشف عن أثر متغيري الجنس، عدد سنوات الخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (٣٢٠) موظفاً بجامعة أم القرى، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى كان بدرجة مرتفعة، وأن درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين كان بدرجة مرتفعة جداً، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، ودرجة أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى تبعاً لمتغير الجنس (ذكور/ إناث) لصالح الذكور على الإناث، وتبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى. وبناءً على النتائج تم تقديم عدد من التوصيات أهمها: تبني أسلوب القيادة الاستشراافية المعتمدة على أساليب القياس المتميزة والفعالة لتعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية بين أوساط جامعات المملكة العربية السعودية لضمان فهم متطلباتها، ويكون ذلك من خلال التدريب وإعطاء المشورة، وتعريف الموظفين بعناصرها؛ لكي يقوموا بالأداء المطلوب منهم وفق المؤشرات المعتمدة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستشراافية، المواطنة التنظيمية، الموظفين الإداريين، جامعة أم القرى.



Abstract:

The study aimed to identify the degree of availability of the dimensions of Visionary leadership among academic leaders at Umm Al-Qura University from the point of view of the study community members. And the degree of availability of dimensions of organizational citizenship among the administrative staff at Umm Al-Qura University from the point of view of the members of the study community, as well as the detection of a statistically significant relationship between the degree of availability of the dimensions of Visionary leadership among academic leaders at Umm Al-Qura University and the degree of dimensions of organizational citizenship among the administrative staff, and the detection of the effect of two variables Gender, number of years of experience. The study used the correlative descriptive approach, and the study was applied to a sample of (320) employees of Umm Al-Qura University, and the questionnaire was used as a tool for data collection. And that the degree of availability of dimensions of organizational citizenship among the administrative staff was very high, and that there was a strong positive correlation between the degree of availability of the dimensions of Visionary leadership among academic leaders at Umm Al-Qura University, and the degree of dimensions of organizational citizenship among the administrative staff at Umm Al-Qura University, and that there were significant differences Statistics on the degree of availability of the dimensions of Visionary leadership among academic leaders at Umm Al-Qura University according to the gender variable (males/females) in favor of males over females, and according to the variable number of years of experience in favor of those with higher experience. Based on the results, a number of recommendations were made, the most important of which are: Adopting Visionary leadership style that relies on distinct and effective measurement methods to promote a culture of organizational citizenship among the universities of the Kingdom of Saudi Arabia to ensure understanding of its requirements, through training and giving advice, and familiarizing employees with its elements; In order for them to perform the required performance according to the approved indicators.

Keywords: (Visionary leadership, organizational citizenship, administrative staff, Umm Al-Qura University).

المقدمة:

تسعى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية للإسهام في تحقيق رؤية ٢٠٣٠م، وزيادة الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير القدرات والكفاءات القيادية عبر برامج تدريبية ودراسات تطويرية ودورات تنمية؛ وذلك لمواكبة التغيرات والتطورات السريعة، حيث إن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على كفاءة وفعالية القيادات وقدرتهم على شحذ همم الموظفين.

وفي ظل التطورات والتحديات التي تواجهها المؤسسات الجامعية، ونظراً لحاجة مؤسسات التعليم لقيادات أكاديمية يمتلكون مهارات القرن ٢١ من خلال التحلي بالكفاءة والفعالية في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، فقد ظهرت العديد من الاتجاهات الإدارية الحديثة، ومنها القيادة الاستشرافية، حيث تُركز على بناء الرؤية المستقبلية بما يحقق تحسين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية من خلال الاستخدام الفعال لها، وتوظيفها بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات، وتعزيز مهارات الابداع والابتكار لها، وتوجيه القادة نحوها لما لهم من دور في بناء وتفعيل التوجهات الاستراتيجية في دعم مستقبل التعليم، واكتشاف المشكلات قبل وقوعها، وإدراك الفرص والتحديات، واستثمار الموارد البشرية، والتي تساعد على تحسين العمليات التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية وكفاءة القيادات التربوية لبناء مستقبلهم بإبداع وتكامل (العامري، ٢٠٢٠).

كما أن دور القيادات التربوية يتجدد لمواكبة تلك التغيرات والتطورات الجديدة، وقد أكد بركات وعوض (٢٠١٠) على أن تطوير القيادات التربوية يتطلب وجود رؤية جديدة تتسم بالاستشراف للمستقبل لإيجاد قيادات ذات مهارات وكفاءات عالية تستخدم الإستراتيجيات الحديثة وتعمل على إحداث تغيير في القرن الحادي والعشرين، كما أكدت توصيات مؤتمر المعلم وتطلعات المستقبل الذي عقد بجامعة الملك سعود (٢٠١٦) على ضرورة تدريب القيادات على المهارات القيادية الحديثة، كما أوصت دراسة أحمد (٢٠١٨) بالعمل على الاستثمار في القيادات الأكاديمية في الجامعة والتي تعتبر المحرك الأساس في تحفيز العاملين، وتعزيز الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في سلوكهم.

ولكي تحقق القيادات ذلك عليها الاستفادة من القدرات الكامنة للعاملين بها فلا بد من الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء المهرة، ومشاركتهم في صنع القرار، ومراعاة احتياجاتهم، فهم حجر الأساس في نجاح عمليات التطوير والتجديد داخل المؤسسات الأكاديمية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال مهارات القيادة الاستشرافية.

ولما للقيادة من أهمية وتأثير كبير على العاملين في المؤسسات التعليمية، ذكرت دراسة المومني (٢٠١٧) إن وجود ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين دور كبير وفعال في نجاح مؤسسات التعليم والارتقاء بها، واستمرارها في تحقيق أهدافها؛ إذ يزيد مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور العاملين بالانتماء لمؤسساتهم، وبالتالي يسهم في تحسين الأداء للجامعات عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين والإدارات المختلفة؛ مما يسهم في حجم المخرجات الكلية المنجزة.

وقد أكد آل زاهر (٢٠١١) على أن وجود ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات وفي إطار المنظومة الأكاديمية على اختلاف المستويات والأفراد ينعكس على جودة الأداء، وتطوير قدرات المؤسسة الأكاديمية من خلال ما تقدمه القيادات الأكاديمية من جهد إبداعي يتعدى الجهد الروتيني أو الرسمي إلى الجهد الإنتاجي واستثمار الطاقات والقدرات المعرفية الكامنة في المجالات العلمية والإدارية والبحثية.

وفي ضوء ما سبق، ومع مراعاة التحديات والتغيرات العالمية التي تقابل المؤسسات الجامعية، وظهور عدد من الاتجاهات والنماذج الإدارية الحديثة كاتجاه القيادة الاستشرافية لدورها المهم في تحقيق المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمات وتعزيز الولاء والانتماء للمنظمة، جاءت الحاجة الماسة لدراسة العلاقة بين القيادة الاستشرافية والمواطنة التنظيمية؛ نظراً لما تقدمه القيادة من دعم وتوجيه، وانعكاس ذلك على سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل العاملين في المؤسسات الجامعية.

مشكلة الدراسة:

نظراً للدور الفعال الذي تقوم به القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم فإنه من الضروري أن تتمتع بجملة من المهارات والقدرات اللازمة لتمكين من خلالها القيام بالدور المنوط بها على أكمل وجه، حيث أكدت كثير من الدراسات السابقة على ضرورة

تحلي القادة في مؤسسات التعليم بمجموعة من المهارات الاستشرافية ومنها دراسة العامري (٢٠٢٠) حيث أشارت إلى ضرورة توافر مهارات القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية وهي: كفايات التفكير الاستشرافي، كفايات بناء الرؤية الاستشرافية، كفايات بناء الثقافة الاستشرافية، كفايات الاتصال الاستشرافي، كفايات القائد الاستشرافي وكيال التغيير، كما أشارت دراسة الزهراني (٢٠٢٠) إلى ضرورة تطوير قدرات الإبداع والابتكار لدى القادة؛ ليكونوا قادرين على ممارسة القيادة الاستشرافية.

كما أشارت نتائج بعض الدراسات كدراسة عيد (٢٠٢٠) بأن هناك عدداً من المشكلات والتحديات لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية والمتمثلة في تدني إعداد المهارات القيادية والإدارية للقيادات الجامعية، وضرورة العمل على معالجة تلك السلبيات، وفي نفس السياق جاءت دراسة برنكلي (Brinkle, 2019) والتي كشفت عن الحاجة الواضحة لتطوير مهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية في التعامل مع الآخرين، وضرورة العمل على تطوير المهارات والقدرات الإدارية في تلك الأقسام. وكشفت الدراسة التي قام بها دوبسون (Dopson, 2019) قلة الدراسات والأدبيات المتعلقة بتطوير القيادات الأكاديمية بالتعليم العالي، وأن القيادات الأكاديمية يعملون في بيئات أكثر غموضاً، وكذلك الاعتماد على أساليب إدارية معقدة.

وفي سياق متصل أكدت دراسة الحمادي وسالم (٢٠١٧) أن التطلعات التنموية والاستجابة للتغيرات والمستجدات لا تتحقق إلا بوجود قادة اكفاء يمتلكون كفايات استشراف المستقبل قادرين على إحداث التغيير الجذري واتخاذ القرارات التطويرية.

حيث إن القيادة الاستشرافية من أفضل المداخل الإدارية التي تسهم في تطوير المؤسسة وتحقيق تطلعاتها المستقبلية، كما يجب على القادة الاهتمام بالكادر البشري؛ إذ يعدّ العنصر البشري محور الارتكاز وأساس التطوير في أي مؤسسة من المؤسسات، ومنها المؤسسات الجامعية؛ فالبشر هم أصل من أصول المؤسسة، وأن تخطيط أعمالهم وتلبية احتياجاتهم هو جزء من النظرة الاستراتيجية الشاملة، وأن إدارتهم بشكل يحقق رغباتهم الاجتماعية والإنسانية هو الطريق إلى تحقيق أهداف المؤسسة (آل زاهر، ٢٠١١).

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات في عصرنا الحالي ضروري جداً في نجاحها، وتعتبر المنظمات التي تمارس سلوك المواطنة التنظيمية من أفضل المنظمات؛ لأنها تميزت في تطبيق أفضل ممارسات العمل لديها؛ ليصبح لدى العاملين الانتماء والولاء لممارسة أي سلوك خارج هيكل الحوافز الرسمي، وتكمن التحديات في هذا الأمر أن العديد من الدراسات اشارت أن المنظمة التي لا تشارك العاملين في اتخاذ القرارات، ولا تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم، ولا تحقق مبدأ العدالة بينهم، يصبح لدى العاملين دافعية سلبية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية (العباس والشبيل، ٢٠١٩).

وقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة المالكي وبخاري (٢٠١٩)، ودراسة أبو زعيتر وعاشور (٢٠١٩) ودراسة آل زاهر (٢٠١١)، أن تبني مفهوم المواطنة التنظيمية في الجامعات يحقق عدداً من الفوائد، حيث إنها تجعل العملية التعليمية والادارية أكثر دقة وتنظيماً، كما أكدت على ضرورة المواطنة التنظيمية، وانعكاس وجودها على فعالية الأداء، وما يحدثه وجودها من تحقيق الالتزام التنظيمي، وإيجاد مناخ أكاديمي مبدع يسهم في تطوير وتكوين وتشكيل أفراد لديهم حس وحب التطوير الأكاديمي، والإسهام في تطوير المواطنة الحقيقية على المستوى الداخلي والخارجي، كما أكدت دراسة آل زاهر (٢٠١١) على ضرورة وجود ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات، وفي إطار المنظومة الأكاديمية على اختلاف المستويات والأفراد ينعكس على جودة الأداء، وتطوير قدرات المؤسسة الأكاديمية من خلال ما تقدمه القيادات الأكاديمية من جهد إبداعي يتعدى الجهد الروتيني أو الرسمي إلى الجهد الإنتاجي واستثمار الطاقات والقدرات المعرفية الكامنة في المجالات العلمية والإدارية والبحثية.

وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة بين القيادة الاستشراعية والمواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى.

أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
- ٢- ما درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، ودرجة أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخبرة)؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

اتساقاً مع ما سبق ذكره في مشكلة الدراسة واسئلتها، فإن الدراسة تهدف إلى:

- ١- التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.
- ٢- التعرف على درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

- ٣- التعرف على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى ودرجة أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.
- ٤- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة).
- ٥- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة).
- أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

- تستمد الأهمية النظرية للدراسة الحالية على اعتبارات عدة من أهمها:
- إلقاء الضوء على واقع القيادة الاستشرافية، ومدى إسهام القيادات التربوية في تحقيق هذا التوجه، كخطوة لتطويره وتحسينه، باعتباره أحد الإسهامات البحثية الداعمة للجهود التي تبذلها وزارة التعليم في سعيها لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
 - تأتي هذه الدراسة بالتزامن مع التوجهات المستقبلية لتطوير مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في التركيز على تنمية المهارات القيادية، وذلك استجابة للخطط المستقبلية، مثل: رؤية المملكة ٢٠٣٠م، والمبادرات الوطنية المحققة للرؤية.
 - الحاجة الماسة لإجراء هذا النوع من الدراسات في ظل التطورات الجديدة والتغيرات المتسارعة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تستمد الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية على اعتبارات عدة من أهمها:

- تطبيق القادة الأكاديميين الممارسات الاستشرافية الفعالة وصلل كفاياتهم ومهاراتهم لاستشراف المستقبل.
 - قد تسهم الدراسة في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجامعية، ونشر الوعي بأهمية هذا الجانب السلوكي؛ لما له دور في تحقيق ذلك.
- حدود الدراسة:**
- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع القيادة الاستشرافية وأبعادها (كفايات التفكير الاستشرافي، كفايات بناء الرؤية الاستشرافية، كفايات الاتصال الاستشرافي). والمواطنة التنظيمية وأبعادها (الإيثار، واعي الضمير، السلوك الحضاري).
 - **الحدود المكانية:** جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة.
 - **الحدود البشرية:** تتمثل في جميع الموظفين والموظفات الإداريين بجامعة أم القرى.
 - **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٢ / ١٤٤٣ هـ.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الاستشرافية (Visionary Leadership)

الزهراني (٢٠٢٠) بأنها: " مجموعة الصفات والمهارات الاستشرافية التي يجب أن يتصف بها القائد التربوي؛ ليكون قادراً على مواجهة أحداث وتطلعات المستقبل " وتعرف في هذه الدراسة إجرائياً بأنها: مهارات القيادات الأكاديمية الذين يشغلون منصب (عميد/ وكيل عميد/ رئيس قسم/ وكيل قسم) في الاستشراف والتنبؤ ورسم التوجهات والرؤى المستقبلية لمواجهة التحديات والقدرة على استغلال الفرص واستثمارها؛ لتحقيق الأهداف المنشودة.

المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship)

تُعرف المواطنة التنظيمية بأنها "سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة، ويقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها" (أبو تايه، ٢٠١٢، ص ١٤٥).

وتعرف في هذه الدراسة إجرائياً بأنها: سلوك الافراد في بيئة العمل بصورة اختيارية وبرغبة ودافعية عالية اعتماداً على إرادتهم الذاتية، ويهدف ذلك السلوك إلى تحقيق أهداف المنظمة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للأدب النظري المتعلق بمُتغيّرات الدراسة ومفاهيمها، وبناءً على ذلك تمّ تقسيمه إلى مبحثين، الأول يتناول القيادة الاستشرافية، والثاني يتناول المواطنة التنظيمية كالاتي:

المبحث الأول: القيادة الاستشرافية:

تُعرف القيادة الاستشرافية بأنها: " القدرة على التعبير عن تمازج القيم الجوهرية التي تشمل الميول الحدسي والعقلي المحاط بإحساس الثقة والأفضلية وبين رأس المال المعرفي، واللدان يمكن من خلالهما إحداث تأثير إلهامي في الآخرين، بنقل الأفكار عبر الكلمات التي تحمل الثقة والأمل والرابط الروحي بين القائد والأتباع" (Kahan, 2010).

أهمية القيادة الاستشرافية:

أشار بويل وهويجبيرغ (Boal & Hooijberg, 2001) إلى أن القيادة

الاستشرافية تكمن أهميتها فيما يلي:

- بلورة معالم منظور مستقبلي طويل المدى للمؤسسة التنظيمية، وبيئتها المحيطة.
- صياغة رؤية مشتركة ذات طابع مادي ملموس تعبر بدقة عن حالة مثالية مرغوب فيها تشكل أساساً ما يُستند إليه في صياغة الإستراتيجيات، والأهداف التنظيمية المنشودة.
- الارتباط الوثيق بين الرسالة، والرؤية للمؤسسة التنظيمية.
- التركيز على اقتناص الفرص الإيجابية، ومواجهة التحديات السلبية مستقبلاً.

- توقع العوامل المؤثرة، أو التوجهات المستقبلية التي تؤثر في نظرة المؤسسة التنظيمية لرؤيتها المستقبلية المنشودة.

كما أوضح زهو وآخرون (Zhu, et al., 2005) أن القيادة الاستشرافية للمستقبل عادةً ما تساهم في زيادة مستويات الشعور بالالتزام، والثقة، والدافعية، والتجانس والتعاطف في العمل على نحو ينعكس إيجاباً في تعزيز، وتطوير أداء المؤسسات. ومما سبق تتضح أهمية القيادة الاستشرافية لكل مؤسسة او منظمة تسعى الى تحقيق غاياتها وأهدافها المنشودة؛ وذلك من خلال تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين داخل بيئة العمل، والعمل على توفير بيئة تنظيمية جاذبة وداعمة للعمل من خلال مشاركة العاملين، وتنمية الالتزام بالقيم والمبادئ الإيجابية والاستماع إلى الآخرين، وكذلك تأسيس مبدأ العمل الجماعي، والالتزام بمبدأ الشفافية في التعامل مع الآخرين كل ذلك وغيره من المعايير والمحددات التي تسهم بشكل مباشر على تحقيق الأهداف والتطلعات المستقبلية للمؤسسة.

أبعاد القيادة الاستشرافية:

ذكر العامري (٢٠٢٠) عدداً من الأبعاد التي لا بد من توافرها لدى القائد

الاستشرافي، ومنها ما يلي:

١- كفايات التفكير الاستشرافي:

تتمثل كفايات التفكير الاستشرافي كما أوضح نانوس (Nanus, 1992) في القدرة على التفكير الاستباقي في المستقبل بهدف تمكين القادة من إحداث التغيير بمؤسساتهم التنظيمية، كما يتميز القائد الاستشرافي كما أشار جونسون (Johnson, 2010) بالميل إلى التفكير التوسعي والإبداعي والابتكاري، والتخلي بقدرات التخيل الإبداعي، والرغبة في التعبير عنه للآخرين، وتوليد الأفكار، إضافة إلى زيادة مستويات الشعور بالاستثارة الوجدانية، والانفعالية الشديدة، مع تميزه بدرجة أكبر في توظيف أدوات التفكير الواعي والهادف بدلاً من الحدس. ومن جانب آخر أشار القحطاني (١٤٣٦) إلى أن كفايات التفكير الاستشرافي تتمثل في قدرة القائد على التفكير بعيد المدى، والتفكير

الإبداعي القائم على صناعة وتوليد الأفكار الناجحة وتطبيقها، وامتلاك القدرة الخيالية والبصيرة؛ لمواجهة التحديات المستقبلية.

٢- كفايات بناء الرؤية الاستراتيجية:

تتمثل كفايات بناء الرؤية الاستراتيجية كما أكد ساشكين (Sashkin, 1996) في المشاركة في أنشطة صياغة، وتنفيذ الرؤية المنشودة للمستقبل، وفهم الأبعاد الرئيسية لمحتوى الرؤى التنظيمية والتخلي بالقدرة على نشر وتوصيل هذه الرؤية المستقبلية إلى بقية المنسوبين من أعضاء مؤسساتهم التنظيمية. ومن جانب آخر تتمثل كفايات بناء الرؤية الاستراتيجية من منظور نانوس (Nanus, 1992) في مساهمة القادة في صياغة الرؤية المستقبلية، وتحديد توجهات مؤسساتهم الواجب التركيز عليها مستقبلاً إضافة إلى إشراك العاملين في التطبيق، وتحفيز دافعيتهم، إضافة إلى إقناعهم بأهمية المساهمة في إنجاز الرؤية، ودعم المشاركة في كافة مستويات الجهود المبذولة للوصول إلى المستقبل المنشود.

٣- كفايات بناء الثقافة الاستراتيجية:

تتمثل كفايات بناء الثقافة الاستراتيجية كما أشار ساشكين (Sashkin, 1996) في القدرة التي يظهرها القائد على الالتزام بالقيم المؤسسية القادرة على دعم الأداء التنظيمي الفعال للمؤسسات التنظيمية حتى تتمكن من الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء من خلال بناء نظام متكامل من القيم، والمعتقدات المشتركة على المستوى المؤسسي. ومن جانب آخر أوضح كيللي وثورنتون وديورتي (Kelley, Thornton & Daugherty, 2005) أن الثقافة الاستراتيجية عادة ما توصف بسيادة نوع من الشعور العام بالسعي نحو تحقيق هدف مشترك، والانضمام إلى عضوية فريق عمل موحد في ظل توافر مناخ تنظيمي إيجابي داعم لإنجاز الأهداف يتميز بتوافق السلوكيات المطبقة عملياً مع الرؤية المنشودة للمستقبل.

٤- كفايات الاتصال الاستراتيجي:

تتمثل كفايات الاتصال الاستراتيجي كما ذكر نانوس (Nanus, 1992) في القدرة على الاتصال الفعال مع العاملين بالجامعة بهدف تقديم التوجيه والإرشاد، والتشجيع

المطلوب، وتحفيز الدافعية للعمل والانتاج وصولاً إلى أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية والجودة، وأضاف ساشكين (Sashkin, 1996) على أنها القدرة على توظيف أدوات الإصغاء النشط، وتقديم وتلقي التغذية الراجعة على نحو فعال، ومن جانب آخر أشار ديموك (Dimmock, 1999) إلى أنها القدرة على بذل الجهد بهدف بناء قنوات الاتصال التي تسمح بحدوث عمليات التفاعل، والمشاركة البناءة في تبادل الآراء مع الآخرين، وتعتبر كفايات إقناع الأتباع بالرؤية المنشودة التي تتبناها القيادة من أهم كفايات الاتصال الاستشراقي، بالإضافة إلى القدرة على إظهار الرؤية بفاعلية عبر صياغتها في قالب الأهداف القابلة للإنجاز والمبادرة بالتطبيق، وحث الآخرين على المشاركة ودفعهم إلى إنجاز الرؤية الاستشرافية المنشودة (القحطاني، ١٤٣٦).

٥- كفايات القائد الاستشراقي وكيل التغيير:

تتمثل كفايات القائد الاستشراقي وكيل التغيير كما أشار جروفز (Groves, 2006) في القدرة على أخذ زمام المبادرة، والإلهام وتوجيه وتمكين المرؤوسين فضلاً عن عدم الجمود، وتغيير الوضع الراهن والتوجه باستمرار نحو الإصلاح و التطوير، وفي سياق متصل أشار بومير (Boomer, 2012) إلى أن كفايات وكيل التغيير تتمثل في القدرة على مواجهة التحديات المعقدة، وإحداث التغيير المطلوب بحيث لا يتم الاكتفاء بمجرد التكيف، والمواءمة مع الواقع، بل يتم أيضاً بلورة صورة مستقبلية منشودة للتغيير والإصلاح والتطوير والأداء الفعال، وأكد بول وهويجبيرغ (Boal & Hooijberg, 2001) بضرورة أن يمتلك القائد الاستشراقي القدرة على التركيز على اقتناص الفرص الإيجابية، ومواجهة التحديات السلبية مستقبلاً، كما تتمثل كفايات استشراف المستقبل كما ذكر دوفيفيدي (Dwivedi, 2006) في القدرة على تيسير مهمة حدوث التغيير، وتقليل حدة المقاومة، إضافة إلى المرونة في إحداث التغيير.

ومن خلال ما سبق يتضح جلياً أهمية تبني أسلوب قيادي استشراقي فعال لتطوير رؤية مستقبل المنظمة من خلال استشرافها لتغيرات المستقبل ومواكبة التغيرات في متطلبات المستفيدين من خلال التأثير على الآخرين ورفع مهاراتهم والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتحفيزهم للمشاركة في صنع القرار والمرونة في مواجهة المستجدات

والقدرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة مما يمنحها البقاء والتطور والاستمرارية والنظر المستمر للخطوات المستقبلية.

المبحث الثاني: المواطنة التنظيمية:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي تعزز الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين واستمر بخطوات ثابتة؛ لما لهذا المفهوم من أثر بارز على مستوى أداء العاملين، وبالنظر إلى أن المنظمات المعاصرة تعمل في ظروف منافسة عالية التعقيد فإن نجاحها في هذا الميدان التنافسي يعتمد على حماس العاملين فيها لتحقيق مستويات أداء تتجاوز الأهداف والغايات المحددة، ويعني سلوك المواطنة التنظيمي: السلوك الفردي التقديري الذي لا يقع ضمن متطلبات العمل الرسمي، وبنفس الوقت يعتبر هاماً لتطوير فعالية الأداء التنظيمي (البشاشة والحراشنة، ٢٠١١).

وتعود بدايات الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية إلى توجهات مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم من خلال استيعابها لمنطلقات علم الاجتماع وعلم النفس في تحليل الظاهرة التنظيمية، وتأكيداتها على الروح المعنوية، والحوافز غير المادية، والمشاركة، وفاعلية الجماعة، والتنظيم غير الرسمي، والاستجابة مع البيئة الخارجية، وخلق المناخ التنظيمي للبيئة التنظيمية الداخلية (نوح، ٢٠١٣).

وعرف أبو حشيش (٢٠١٨) المواطنة التنظيمية على أنه: " قيام الموظف بمهام تتجاوز ما هو مطلوب منه بشكل طوعي او اختياري يسعى الفرد من خلاله لتطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها، ولا يتوقع العاملون من وراء ذلك الأداء أي مكافأة، كما لا يفرض أي عقوبة على عدم القيام بمثل هذا السلوك"، ويرى أبو زعيتر وعاشور (٢٠١٩) أن المواطنة التنظيمية هي: "مجموعة من السلوكيات والأعمال الاختيارية التي تتجاوز حدود الواجبات الوظيفية الرسمية، ويؤديها الأفراد طواعية اعتماداً على إرادتهم الذاتية دون توقع أو انتظار لأي محفزات أو مكافآت لقاء قيامهم بهذه السلوكيات؛ مما يؤسس للمنظمة أرضية صلبة تعود عليها بالمنفعة الكبيرة، ويزيد من فعاليتها وتماسكها".

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تتضح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال النتائج الإيجابية للمنظمة في العلاقات الإنسانية بين العاملين، ورفع مستوى الولاء والانتماء المنظمي، والمحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها والإسهام في تطوير أداء العاملين وتعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها لتحقيق أعلى درجات التميز والإنتاجية (التمام، ٢٠١٩).

وقد بين محمد وطاهر (٢٠١٧) المنافع التي يمكن أن تجنيها المنظمة من سلوك المواطنة التنظيمية بما يلي:

١- تخفيف العبء المادي عن المنظمات فهو إضافة حقيقية لمواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله المنظمات من توظيف لبعض الموظفين للتوسع في خدماتها، والتميز في الأداء.

٢- يخلق الحماس في الأداء، وهذا ما يفنقه العمل الروتيني.

٣- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.

٤- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز.

٥- يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.

أما دبون وصيتي (٢٠١٨) فقد ذكرا أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بما يأتي:

١- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها.

٢- يؤدي إلى الالتزام التنظيمي وحل المشكلات.

٣- يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.

٤- تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

٥- تقليل مستوى التسرب الوظيفي.

٦- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.

ومن خلال ما سبق تتضح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، فقد أصبح هذا السلوك مطلب أساسي للمؤسسات، ومن بينها المؤسسة الجامعية؛ نظراً لما تحققه المواطنة

التنظيمية من خلق روح الابداع والابتكار في العمل، وبذل العاملين للمزيد من الجهد والعتاء، ومساهمتها في زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة.
أبعاد المواطنة التنظيمية:

أشارت نتائج مراجعة أدبيات الدراسة في العديد من الدراسات أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن خمسة أبعاد رئيسة هي: الإيثار، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والكياسة، والسلوك الحضاري. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد (كعوان، بن دعيجه، ٢٠٢١)، (رفاعي، ٢٠١٤)، (مشمش، ٢٠١٧) على النحو التالي:

١- الإيثار:

يرتبط مفهوم الإيثار برغبة الفرد في مساعدة الآخرين في المهام المتعلقة بالعمل مع الأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو حل مشكلة، كما يعكس مفهوم الإيثار رغبة الفرد في مساعدة الآخرين، مثل الرؤساء وزملاء العمل، ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين طرق واساليب العمل الجديدة، أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد.

٢- الكياسة:

هناك من يطلق عليها اللباقة واللفظ، وهي تعني محاولة أو مساهمة الفرد في منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل التي يمكن أن يتعرض لها زملائه، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم، وذلك عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين، وكذلك يعني عدم استغلال الفرد لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشكلات معهم، ويمكن تعريف الكياسة على أنها: سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات عمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين بصورة رسمية أو غير رسمية.

٣- السلوك الحضاري او صدق المواطنة:

ويمثل رغبة الفرد في الاندماج والمشاركة البناءة في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور

الندوات وحلقات النقاش التي تعدها المنظمة، وحضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، والمحافظة على التغيير وتأدية العمل بصورة تساعد على سمعة المنظمة، وتقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل.

كما يتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظاً على أمن المنظمة، كالتبليغ عن وجود المخاطر والحريق الذي قد يلحق بالمنظمة، والتأكد من أن الأبواب موصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل، والتبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطيرة يمكن ان تلحق الأذى بالمنظمة أو العاملين داخلها، كل ذلك يعكس السلوك الحضاري ومدى حرص الفرد على تتبع التطورات التقنية في مجال عمله، والحرص على البحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل في المنظمة، وتقديم الاقتراحات البناءة، والمبادرة بمشروعات تحسين لإحداث التغيير نحو الأفضل.

٤- وعي الضمير:

يعكس مدى حرص الفرد على تعظيم استغلال وقت العمل، والالتزام بقواعد وقوانين العمل في مجال الحضور واحترام اللوائح والأنظمة.

٥- الروح الرياضية:

تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء والمساعدة في تسويتها، بالإضافة الى مدى استعدادهم لتقبل أو تحمل بعض الاحباطات أو المتاعب أو المضايقات الشخصية دون تذمر أو شكوى أو ما شابه ذلك، وادخار الطاقة لإنجاز العمل.

وفي هذه الدراسة تم الاستناد الى ثلاثة ابعاد منها وهي (الإيثار- وعي الضمير- السلوك الحضاري)، ونؤكد على أهمية وجود وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة التعليمية على كافة المستويات، مما قد يساهم بشكل فعال في إنتاج المنظمة وجودة الأداء الأكاديمي ونجاح المنظمة والارتقاء بها، واستمرارها في تحقيق أهدافها، وذلك نظراً لما تحققه المواطنة التنظيمية من مرونة في العمل وتنمية لمهارات العاملين وتوطيد العلاقات بينهم والشعور بالمسئولية اتجاه المنظمة التي يعمل بها مما يساهم في زيادة فاعليته وكفاءته

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مُرتبةً من الأحدث إلى الأقدم.

(١) الدراسات التي تناولت القيادة الاستشرافية:

أجرى تشين ويوان (Chen & Yuan, 2021) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الاستشرافية لمدير المدرسة، وبين التدريس الإبداعي للمعلم، وتكونت عينة الدراسة من ٦٥ معلماً من معلمي المدارس الابتدائية في جنوب تايوان، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين دور مدير المدرسة في القيادة الاستشرافية وبين التدريس الإبداعي. كما أنه ممارسة الرؤية بشكل إيجابي يؤثر على التعلم المستقل وتقديم التحدي، والمساهمة في المناقشة التفاعلية والانفتاح الذهني، وأظهر النموذج التنبؤي أن القيادة الاستشرافية بعناصرها تؤثر على إمكانات الإبداع لدى الطلاب.

وقام الزهراني (٢٠٢٠) بإجراء دراسة هدفت إلى تقديم إستراتيجية مقترحة للتطوير المهني لقادة المدارس في ضوء القيادة الاستشرافية، ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة تكونت فقراتها من أهم سمات القيادة الاستشرافية، ووزعت على ثلاثة أبعاد هي: الاحتياجات الإدارية، احتياجات التطوير الذاتي، والاحتياجات التقنية، وتكونت عينة من (١٢٧) قائداً لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وكان من أبرز النتائج أن الدرجة الكلية لاحتياجات التطوير المهني للقادة كانت كبيرة جداً، وجاء بُعد الاحتياجات التقنية أولاً، تلتها الاحتياجات الإدارية، ثم بُعد احتياجات التطوير الذاتي، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

بينما أجرى العامري (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز، كما هدفت إلى التعرف على درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع

المعلومات من عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمركز الرئيسي بجامعة الملك عبد العزيز، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: جاءت كفايات التفكير الاستشرافي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بدرجة متوسطة، كما جاءت كفايات الاتصال الاستشرافي لدى القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة، كما جاءت كفايات بناء الرؤية الاستشرافية بدرجة متوسطة، وجاءت كفايات بناء الثقافة الاستشرافية بدرجة متوسطة، وجاءت كفايات القائد الاستشرافي وكييل التغيير لدى القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية عالية جداً بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز.

وقامت مولينا (Molina, 2018) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة الاستشرافية من وجهة نظر الكادر الإداري في منطقة الغابون التعليمية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) إدارياً، و(٣٨) مدرساً يعملون في وزارة التربية والتعليم في الغابون، وكانت الأداة المستخدمة عبارة عن استبيان، وأظهرت النتائج أن الطاقم الإداري يشارك في القيادة الاستشرافية في منطقة الغابون التعليمية، بينما كان رأي طاقم التدريس يظهر عكس ذلك تماماً، حيث يُحكَم على أن المسؤولين يظهرون ضعفاً في القيادة الاستشرافية.

أما دراسة موبا (Mupa, 2015) هدفت إلى إبراز دور القيادة الاستشرافية للمستقبل في تفعيل تطبيق الممارسات الابتكارية لإدارة مؤسسات التعليم العالي في زيمبابوي، واستخدمت الدراسة أحد أدوات البحوث الكيفية وهو: دراسة الحالة، واستخدمت الدراسة المقابلات الشخصية شبه الموجهة كأداة لجمع المعلومات، وتطبيق استبيان كافي يتضمن مجموعة من التساؤلات المفتوحة النهائية من تصميم الباحث، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧) مشاركاً من منسوبي (٥) جامعات، وكشفت النتائج عن الدور البارز الذي تلعبه القيادة الاستشرافية في تفعيل تطبيق الممارسات الابتكارية الهامة التالية: صنع واتخاذ القرارات التشاركية المناسبة لمواجهة تحديات المستقبل، والمساهمة في تحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة تتيح الفرصة أمام تعلم كافة منسوبيها دون استثناء على

كافة المستويات، وتطبيق نظم إدارية وتنظيمية فعالة لقيادة الجامعات، والتطوير المستمر للقدرات الفنية، والإدارية، والقيادية التخصصية لدى كافة المنسوبين. في حين هدفت دراسة بريمان (Bryman, 2007) إلى إلقاء مزيد من الضوء على الأهمية التربوية للقيادة الاستشرافية للمستقبل كإحدى ممارسات القيادة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة أحد أدوات البحوث الكيفية، وهو: تحليل المحتوى، واستخدم الباحث في دراسته المراجعة الشاملة لنتائج الأدبيات السابقة بالدوريات المحكمة المنشورة (بالولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وأستراليا) على مدار ٢٠ عاماً. وكشفت النتائج عن الأهمية التربوية للقيادة الاستشرافية للمستقبل كواحدة من أهم ممارسات القيادة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي المطبقة على مستوى الأقسام الأكاديمية بجامعات بلدان العالم المختلفة، والتي عادة ما تتضمن السلوكيات القيادية المتنوعة، ومنها: وضوح التوجهات المنشودة الرؤية الاستراتيجية، وتطبيق ممارسات القيادة الاستشرافية للمستقبل، ومعاملة المنسوبين من أعضاء هيئة التدريس بعدالة، وشفافية والمساواة، والجدارة بثقة الآخرين، والاتساق في كافة الأقوال والأفعال، وخلق مناخ عمل إيجابي جماعي بالأقسام الأكاديمية، والتواصل الفعال حول التوجهات المنشودة للأقسام الأكاديمية على المدى الطويل مستقبلاً، ومنح فرص مناسبة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتشجيع فتح قنوات الاتصال والتحلي بالمصادقية والتحول إلى قدوة مثلى يحذونها كافة المنسوبين.

(٢) الدراسات التي تناولت المواطنة التنظيمية:

قام بوزكورت (Bozkurt, 2022) بإجراء دراسة هدفت إلى فحص تأثير سلوكيات قيادة العدالة الاجتماعية لمديري المدارس على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بناءً على تصورات المعلمين. وتم استخدام تصميم البحث الارتباطي التنبؤي، وهو أحد أساليب البحث الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (١٠٢٥) معلماً يعملون في المدارس الثانوية العامة في وسط مدينة غازي عنتاب في تركيا. وتم جمع بيانات البحث باستخدام مقياس قيادة العدالة الاجتماعية ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين قيادة العدالة الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية،

وعلية تم التوصل إلى أن أداء المعلم سيزداد عند تبني وتعزيز الممارسات القائمة على المواطنة التنظيمية في البيئات المدرسية.

وأجرى رونسيس وآخرون (Ronces, et al, 2021) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي للمعلمين بسلوك المواطنة التنظيمية في التعليم العالي، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مدرسًا جامعيًا في الفلبين، وكشفت نتائج الدراسة أن القيادة الحقيقية والالتزام التنظيمي للمعلمين يؤثران بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أسفرت النتائج عن أن القيادة الحقيقية لها تأثير غير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي. وقدمت الدراسة رؤى جديدة للقيادة التربويين والعلماء والممارسين حول أهمية القيادة الحقيقية للقيادة في الالتزام التنظيمي للمعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات التعليمية، وأهمية العلاقات بين القائد والمعلم في المنظمة.

بينما هدفت دراسة ميدينا (Medina, 2021) إلى التعرف على العلاقة بين تصورات المتابعين لأسلوب القيادة الأصيل لقادتهم (الوعي الذاتي والشفافية العلائقية والمنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة)، وسلوك المواطنة التنظيمية التابعين لاتباع (المستويات التنظيمية والمشاركين) في إدارة البحث. وتكونت العينة من (٢١٢) عضواً من أعضاء المجلس القومي للبحوث ومديري الجامعات. وتم قياس تصور المتابعين لأسلوب القيادة لدى القادة باستخدام "نموذج استبيان القيادة الأصيل". وتم قياس سلوك المواطنة التنظيمية لاتباع باستخدام "قائمة مراجعة سلوك المواطنة التنظيمية"، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأصيلة بجميع عناصرها، وبين سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن عدد سنوات الخدمة في الجامعات البحثية مؤشر هام على سلوك المواطنة التنظيمية للمتابعين على مستوى المشاركين.

في حين هدفت دراسة غالافي وناستيزي (Ghalavi & Nastiezaie, 2020) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخدمية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين مع دور الوسيط للتمكين الوظيفي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨١) معلماً في تركيا. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين

القيادة الخدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم الاستنتاج أن القيادة الخدمية لها علاقة إيجابية ومهمة بشكل مباشر وغير مباشر من خلال متغير وساطة التمكين الوظيفي مع سلوك المواطنة التنظيمية.

وقام المالكي وبخاري (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى معرفة تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري لدى كلية المجتمع بجامعة طيبة، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وكانت عدد عينة الدراسة (١٧٣) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: جاء مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها ومستوى الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة، وأشارت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية طردية لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها وتعزى فقط للبعدين الروح الرياضية والسلوك الحضاري في الأداء الوظيفي. كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وبين كلاً من سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي يعزى فقط إلى العمر والجنس.

أما دراسة أبو دياك والزرعي (٢٠١٩) هدفت إلى معرفة درجة المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الهاشمية، وكذلك التعرف على مستوى الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين درجة المواطنة التنظيمية ومستوى الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانتين لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث كانت الاستبانة الأولى لقياس درجة المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، والاستبانة الثانية لقياس مستوى الحرية الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٣) عضواً من أعضاء هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة المواطنة التنظيمية في الجامعة الهاشمية تعزى لمتغيرات: بلد التخرج، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في بعدي الكياسة والامتثال وفي الدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية

لصالح الذكور، ومتغير نوع الكلية في أبعاد الإيثار، الكياسة، الامتثال وفي الدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية ولصالح الكليات الإنسانية، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين درجة المواطنة التنظيمية ومستوى الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها القيام بدراسة مشابهة لموضوع المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم العالي.

بينما هدفت دراسة أبو زعيتر وعاشور (٢٠١٩) إلى التعرف على دور سلوك المواطنة التنظيمية في التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي، وقد تم الاعتماد على خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثيرها على مستوى ظاهرة التهكم التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين الإداريين بجامعة الأقصى، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين المواطنة التنظيمية ومستوى ظاهرة التهكم التنظيمي، كما وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير على مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة الأقصى، كما توصلت نتائج الدراسة إلى إن أفراد العينة لديهم موافقة بدرجة كبيرة على فقرات سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام، وجاء ترتيب أبعاد سلوك المواطنة على النحو التالي: وعي الضمير، الكياسة، الروح الرياضية، الإيثار، السلوك الحضاري).

في حين هدفت دراسة أحمد (٢٠١٨) إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الطائف، وكذلك التعرف على درجة مستوى الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، ومعرفة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) موظفاً من العاملين بجامعة الطائف، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: جاء مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر

للذكاء العاطفي في سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

أما دراسة المومني (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) عضواً من أعضاء هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل جاء بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال الإيثار وجاءت الفروق لصالح الذكور، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بسبب اختلاف فئات سنوات الخبرة في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح ممن خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية ذات علاقة للعاملين في المجالين الأكاديمي والإداري في الجامعات السعودية.

في حين قام العبيري (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٣) عضواً من أعضاء هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة إحصائية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أكدت استجابات العينة المبحوثة على وجود اهتمام من قبلها بهذه السلوكيات.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالي يمكن تحديد أبرز أوجه الشبه والاختلاف، حيث تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من دراسة العامري (٢٠٢٠)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠)، ودراسة موبا (Mupa, 2015)، ودراسة بريمان (Bryman, 2007)، من حيث تناولها لمحور القيادة الاستشرافية، كما تتشابه مع دراسة المالكي وبخاري (٢٠١٩)، ودراسة أبو دياك والزعبي (٢٠١٩)، ودراسة أبو زعيتر وعاشور (٢٠١٩)، ودراسة أحمد (٢٠١٨)، ودراسة المومني (٢٠١٧)، ودراسة العبيري (٢٠١٦) من حيث تناولها لمحور سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن حيث المنهج تتشابه الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي مع دراسة كلاً من دراسة العامري (٢٠٢٠)، ودراسة أبو دياك والزعبي (٢٠١٩)، ودراسة العبيري (٢٠١٦). واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة موبا (Mupa, 2015)، ودراسة المالكي وبخاري (٢٠١٩)، ودراسة أبو زعيتر وعاشور (٢٠١٩)، ودراسة أحمد (٢٠١٨) في أنها تناولت المنهج الوصفي التحليلي.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واختلفت مع دراسة موبا (Mupa, 2015) التي استخدمت المقابلة الشخصية كأداة لجمع المعلومات، ودراسة بريمان (Bryman, 2007) التي اعتمدت على المنهج الكيفي من حيث استخدم الباحث في دراسته تحليل المحتوى والمراجعة الشاملة لنتائج الأدبيات السابقة.

ومن حيث مجال التطبيق تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة العامري (٢٠٢٠)، ودراسة موبا (Mupa, 2015)، ودراسة بريمان (Bryman, 2007)، ودراسة المالكي وبخاري (٢٠١٩)، ودراسة أبو دياك والزعبي (٢٠١٩)، ودراسة أبو زعيتر وعاشور (٢٠١٩)، ودراسة أحمد (٢٠١٨)، ودراسة المومني (٢٠١٧)، ودراسة العبيري (٢٠١٦)، في قطاع التعليم العالي، واختلفت مع دراسة الزهراني (٢٠٢٠) حيث طبقت في التعليم العام.

واستفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة التي تم أستعرضها في تشكيل منظور شامل عن موضوع الدراسة ودعم المشكلة، وصياغة الاسئلة، وبناء الإطار النظري، وكذلك في بناء أداة الدراسة.

بينما تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت القيادة الاستشراكية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من خلال استخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيقها على جامعة أم القرى حيث لم تتناولها الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تناولت الباحثتان هنا المنهجية العلمية التي اتبعت في هذه الدراسة من حيث منهجها، ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها، وصدق الأداة وثباتها، وبيان إجراءات البحث، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق أداة جمع المعلومات التي حددها البحث.

أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت الباحثتان في البحث الحالي المنهج الوصفي الارتباطي، والذي هو كما ذكر عبيدات (٢٠١٥) بأنه عبارة عن: " أسلوب يُطبق لتحقيق واحداً أو أكثر من الأغراض التالية: معرفة بعض الحقائق التفصيلية عن واقع الظاهرة المدروسة، مما يمكن من تشخيص ذلك الواقع. وتحديد المشكلات أو تقديم أدلة لتبرهن على سلوكيات واقعية وأوضاع راهنة، وإجراء مقارنات بين واقعين أو أكثر، وإصدار أحكام تقييمية على واقع معين، وتحليل تجارب معينة بهدف الاستفادة منها عند اتخاذ قرار بشأن أمور مشابهة لها".

ومن خلال المنهج الوصفي الارتباطي قامت الباحثتان بالتعرف على القيادة الاستشراكية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى، مستخدمةً الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، ومن ثم تحليلها عبر الطرق الإحصائية المتبعة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات جامعة أم القرى الإداريين بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (٢٢١٣) موظفاً، وفق إحصائية عمادة الموارد البشرية بجامعة أم القرى للعام الجامعي ١٤٤٣ هـ.

- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) موظفاً من الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية للعام الجامعي ١٤٤٣ هـ. وتم تحديد حجم العينة حسب معادلة ستيفن ثامبسون، وهي تشكل ما نسبته (١٤.٥%) من مجتمع الدراسة.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

معادلة ستيفن ثامبسون

N حجم المجتمع

z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦

d نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥

p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠.٥٠

والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (١) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
٢٩.١ %	٩٣	ذكور
٧٠.٩ %	٢٢٧	إناث
١٠٠ %	٣٢٠	المجموع

كما يوضح الجدول (٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخبرة
١٨.١ %	٥٨	أقل من خمس سنوات
٢٦.٢ %	٨٤	من خمس إلى أقل من عشر سنوات
٥٥.٦ %	١٧٨	عشر سنوات فأكثر
١٠٠ %	٣٢٠	المجموع

ثالثاً: أداة الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها فإن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، والتي عرفها العساف (٢٠١٢) بأنها عبارة عن أداة يشمل محتواها مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة بهدف الحصول على إجابات أفراد العينة على أسئلة البحث، وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: يشتمل على بيانات أفراد عينة الدراسة، وذلك من حيث متغيري (الجنس، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويتضمن محاور أداة الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: القيادة الاستشرافية: وتكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد هي: (كفايات بناء الرؤية الاستشرافية، كفايات التفكير الاستشرافي، كفايات الاتصال الاستشرافي)، موزعة على (١٩) عبارة، ويتم الإجابة على المفردات وفق التدرج الخماسي باختيار أحد البدائل التالية: (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة).
- المحور الثاني: المواطنة التنظيمية: وتكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد هي: (الإيثار، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، موزعة على (٢١) عبارة، ويتم الإجابة على المفردات وفق التدرج الخماسي باختيار أحد البدائل التالية: (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة).

الخصائص السيكومترية للاستبانة:

١- صدق المحتوى:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، والتأكد من أنَّها تخدم أهداف البحث، تمَّ عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أساتذة الجامعات السعودية، وقامت الباحثتان بدراسة ملاحظات المُحكِّمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التَّحكيم، حيث تراوحت نسب الاتفاق عليها بين (٨٠-٩٥%). وقد اعتبرت الباحثتان الأخذ بملاحظات المُحكِّمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصِّدق الظَّاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبرت الباحثتان أنَّ الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل مفردة والدرجة الكلية للاستبانة كما يوضحها الجدول (٣).

جدول (٣) قيم معاملات الارتباط للمحور الأول بين كل مفردة من مفردات الأبعاد

والدرجة الكلية للبعد

البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
** ٠.٩٢١	١٥	** ٠.٨٩٣	٩	** ٠.٨٥٧	١
** ٠.٩١٩	١٦	** ٠.٩٠٦	١٠	** ٠.٧٨٨	٢
** ٠.٨٩٦	١٧	** ٠.٨٨٩	١١	** ٠.٨٦٨	٣
** ٠.٩٠٤	١٨	** ٠.٩١٠	١٢	** ٠.٨٨١	٤
** ٠.٨٢٧	١٩	** ٠.٩١٤	١٣	** ٠.٨٥٦	٥
		** ٠.٨٥٩	١٤	** ٠.٨٣٩	٦
				** ٠.٨٧٠	٧
				** ٠.٨٦٣	٨

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتبين من الجدول السَّابق يتَّضح أن جميع فقرات المحور الأول دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط لفقرات البعد الأول (٠,٧٨-٠,٨٨)، وتراوحت معاملات الارتباط لفقرات البعد الثاني (٠,٨٥-٠,٩٢)، وتراوحت معاملات الارتباط

لفقرات البعد الثالث (٠.٨٢-٠.٩٢)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للمحور الأول تتمتع بدرجة صدق عالية، وتجعلها صالحة للتطبيق الميداني.
جدول (٤) قيم معاملات الارتباط للمحور الثاني بين كل مفردة من مفردات الأبعاد والدرجة الكلية للبعد

البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
** ٠.٧٨٨	١٦	** ٠.٧٤٤	٨	** ٠.٦٨٦	١
** ٠.٧٨٠	١٧	** ٠.٧٨١	٩	** ٠.٨٤٧	٢
** ٠.٨٦٨	١٨	** ٠.٧٦٩	١٠	** ٠.٨٢٧	٣
** ٠.٧١٥	١٩	** ٠.٦٥٧	١١	** ٠.٨٢١	٤
** ٠.٦٧٧	٢٠	** ٠.٧٢٣	١٢	** ٠.٧٨٨	٥
** ٠.٦٧٨	٢١	** ٠.٦٩٠	١٣	** ٠.٧٨٤	٦
		** ٠.٦٩٥	١٤	** ٠.٧٥١	٧
		** ٠.٧١٥	١٥		

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتبين من الجدول السابق يتّضح أن جميع فقرات المحور الثاني دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط لفقرات البعد الأول (٠.٦٨-٠.٨٤)، وتراوحت معاملات الارتباط لفقرات البعد الثاني (٠.٦٩-٠.٧٨)، وتراوحت معاملات الارتباط لفقرات البعد الثالث (٠.٦٧-٠.٨٦)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للمحور الثاني تتمتع بدرجة صدق عالية، وتجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

٣- الصدق البنائي:

تم التأكد من الصدق البنائي للأداة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد أداة البحث بالدرجة الكلية للبعد، وهو ما يوضحه الجدول التالي:
جدول (٥) يوضح معامل الارتباط للمحور الأول بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة

الكلية لها

م	الأبعاد	قيم معاملات الارتباط
١	كفايات بناء الرؤية الاستشرافية	** ٠.٩٣
٢	كفايات التفكير الاستشرافي	** ٠.٩٧
٣	كفايات الاتصال الاستشرافي	** ٠.٩٦

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول أن معامل ارتباط بعد كفايات بناء الرؤية الاستشرافية مع الدرجة الكلية للمحور بلغ (٠,٩٣)، وأن معامل ارتباط بعد كفايات التفكير الاستشرافي مع الدرجة الكلية للمحور بلغ (٠,٩٧)، وأن معامل ارتباط بعد كفايات الاتصال الاستشرافي مع الدرجة الكلية للمحور بلغ (٠,٩٦)، وجميعها تعد معاملات ارتباط مرتفعة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لكل بعد من أبعاد المحور الأول؛ مما يدل على أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي. وبناء عليه أصبح المحور الأول في صورته النهائية يتكون من (١٩) مفردة موزعة على ثلاثة أبعاد.

جدول (٦) يوضح معامل الارتباط للمحور الثاني بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها

م	الأبعاد	قيم معاملات الارتباط
١	الإيثار	٠,٨٤ **
٢	السلوك الحضاري	٠,٩١ **
٣	وعي الضمير	٠,٨٦ **

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول أن معامل ارتباط بعد الإيثار مع الدرجة الكلية للمحور بلغ (٠,٨٤)، وأن معامل ارتباط بعد السلوك الحضاري مع الدرجة الكلية للمحور بلغ (٠,٩١)، وأن معامل ارتباط بعد وعي الضمير مع الدرجة الكلية للمحور بلغ (٠,٨٦)، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لكل بعد من أبعاد المحور الثاني؛ مما يدل على أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي. وبناء عليه أصبح المحور الثاني في صورته النهائية يتكون من (٢١) مفردة موزعة على ثلاثة أبعاد.

٤- الثبات:

تم استخراج معامل ثبات أداة البحث بطريقة الفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة وللدرجة الكلية للأداة، كما تم استخراج معاملات الثبات لجميع الأبعاد، ويوضحها الجدول التالي.

جدول (٧) يوضح قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

المحور	أبعاد الاستبانة	ألفا كرونباخ
القيادة الاستشرافية	كفايات بناء الرؤية الاستشرافية	٠.٨٦
	كفايات التفكير الاستشرافي	٠.٨٨
	كفايات الاتصال الاستشرافي	٠.٨٧
	الثبات الكلي للمحور الأول	٠.٨٩
المواطنة التنظيمية	الإيثار	٠.٨٥
	السلوك الحضاري	٠.٨٢
	وعي الضمير	٠.٨٤
	الثبات الكلي للمحور الثاني	٠.٨٨

يتبين من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي للمحور الأول القيادة الاستشرافية بلغ (٠.٨٩)، وتراوحت معاملات ثبات أبعاد المحور الأول ما بين (٠.٨٦) - (٠.٨٨)، وهي معاملات ثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، كما أن معامل الثبات الكلي للمحور الثاني المواطنة التنظيمية بلغ (٠.٨٨)، وتراوحت معاملات ثبات أبعاد المحور الثاني ما بين (٠.٨٢ - ٠.٨٥)، وهي معاملات ثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث؛ لذا يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

إجراءات تطبيق أداة البحث:

- بعد أن وضعت أداة البحث في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، قامت الباحثتان باتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:
١. حصول الباحثتان على تسهيل المهمة لتطبيق أداة البحث في جامعة أم القرى للسماح بتطبيق أداة البحث.
 ٢. تم تصميم أداة البحث إلكترونياً عبر تطبيق جوجل درايف (Google Drive)، وتم الحصول على البريد الإلكتروني، ومجموعات التواصل الاجتماعي لعينة البحث.
 ٣. تم ارسال رابط الاستبانة عبر البريد الإلكتروني، وكذلك عبر استخدام الوسائط المتعددة ومواقع التواصل الاجتماعي لجميع الموظفين ومن في حكمهم بجامعة أم القرى.
 ٤. تولت الباحثتان من خلال تعليمات أداة البحث توضيح أهداف أداة البحث، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، كما طمأنت أفراد عينة البحث بأن البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما تم إيضاح طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المضمنة في أداة البحث.

٥. بعد الحصول على نتائج التوزيع الإلكتروني قامت الباحثتان بتصنيف الاستبانات حسب متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة.
٦. تمّ تفرّغ البيانات المُحصّلة على أداة البحث، والمُتعلّقة بكل مُتغيّر من مُتغيّرات البحث.
٧. تمّت عملية التفرّغ وفق المعايير المحددة في أداة البحث، حيث أُعطي لكل فقرة ما يناسبها من التدرج، حيث أُعطي للاستجابة في وفق التدرج الرباعي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) درجة تقابلها (١، ٢، ٣، ٤، ٥).
٨. تمّ إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
تحديد درجة القطع:

إن درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه (منسي د.ت: ١٩٦). حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وهي على النحو التالي:

جدول (٨) يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	الاستجابة	التقدير
١	(٤,٢١ - ٥)	موافق بشدة	درجة مرتفعة جداً
٢	(٣,٤١ - ٤,٢٠)	موافق	درجة مرتفعة
٣	(٢,٦١ - ٣,٤٠)	موافق بدرجة متوسطة	درجة متوسطة
٤	(١,٨١ - ٢,٦٠)	موافق بدرجة ضعيفة	درجة منخفضة
٥	(١,٠٠ - ١,٨٠)	موافق بدرجة ضعيفة جداً	درجة منخفضة جداً

واعتبرت الباحثتان أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة البحث، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو البعد أو الدرجة الكلية.

رابعاً: المعالجات الإحصائية:

قامت الباحثتان باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمثلت فيما يلي:

- معامل الثبات الفا كرونباخ لحساب ثبات أداة البحث وأبعادها.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد أداة البحث.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة، وكذلك للتعرف على درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- استخدام اختبار ت (T-test) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس.

- استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الأول على: ما درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح هذه النتائج:

■ بعد كفايات بناء الرؤية الاستشرافية:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها كفايات بناء الرؤية

الاستشرافية من أبعاد درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية

بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الترتيب	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٢	يملك القائد القدرة على اتخاذ القرارات.	٤.٠٤	٠.٩٣٣	درجة مرتفعة
٢	١	يعمل القائد وفق رؤية واضحة.	٣.٩٠	١.٠١٠	درجة مرتفعة
٣	٤	يوجه القائد الجهود لتحقيق الرؤية.	٣.٨٩	٠.٩٠٩	درجة مرتفعة
٤	٣	يصيغ القائد أهداف مرنة.	٣.٨١	٠.٩٢٥	درجة مرتفعة
٥	٦	تتبعكس على القائد القيم الموجودة في الخطة.	٣.٧١	٠.٩١٥	درجة مرتفعة
٦	٧	يساهم القائد في نشر الرؤية بين الموظفين.	٣.٦٧	١.٠٦٠	درجة مرتفعة
٧	٨	يراجع القائد الرؤية بشكل مستمر.	٣.٦٣	٠.٩٩٤	درجة مرتفعة
٨	٥	يراعي القائد الأسلوب العلمي في صياغة السيناريوهات المستقبلية.	٣.٥٧	٠.٩٩٣	درجة مرتفعة
		المتوسط العام للبعد	٣.٧٨	٠.٩٦٧	درجة مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن بعد كفايات بناء الرؤية الاستشرافية من أبعاد درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت متوسطاتها بين (٤.٠٤ - ٣.٥٧) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣.٧٨)، وانحراف معياري (٠.٩٦٧)، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر كفايات بناء الرؤية الاستشرافية من أبعاد درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

وقد يعود ذلك إلى وجود أهداف مشتركة يعمل على تحقيقها كافة العاملين بجامعة أم القرى في مناخ تنظيمي إيجابي داعم لإنجاز الأهداف، ولهذا كانت الرؤية الاستشرافية واضحة لدى القيادات الأكاديمية، ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة تشين ويوان (Chen & Yuan, 2021) ودراسة الزهراني (٢٠٢٠) ودراسة بريمان (Bryman, 2007) التي أوضحت بأن الرؤية الاستشرافية توجه الجامعات نحو الأهداف المستقبلية، بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العامري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن توفر كفايات بناء الرؤية الاستشرافية كانت بدرجة متوسطة.

■ بعد كفايات التفكير الاستشرافي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد كفايات التفكير الاستشرافي من أبعاد درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الترتيب	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١١	يحرص القائد على تحقيق الجودة في العمل.	٣.٩٨	٠.٩١٦	درجة مرتفعة
٢	١٤	يمتلك القائد مهارة الاستماع الجيد.	٣.٨٥	١.٠٢٦	درجة مرتفعة
٣	٩	يحرص القائد على وجود خطط بديلة للعمل.	٣.٨٢	٠.٩٥٨	درجة مرتفعة
٤	١٣	يستفيد القائد من الفرص المتاحة للتطوير.	٣.٧٥	٠.٩٣٤	درجة مرتفعة
٥	١٢	يعمل القائد على حل المشكلات بطرق علمية.	٣.٧٢	١.٠٠٦	درجة مرتفعة
٦	١٠	يقدم القائد أفكار إبداعية لتطوير العمل.	٣.٧١	١.٠٧٨	درجة مرتفعة
		المتوسط العام للبعد	٣.٨١	٠.٩٨٦	درجة مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن بعد كفايات التفكير الاستشراقي من أبعاد درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت متوسطاتها بين (٣.٩٨ - ٣.٧١) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣.٨١)، وانحراف معياري (٠.٩٨٦)، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر كفايات التفكير الاستشراقي من أبعاد درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

وهذا يتفق مع ما أوضحته الكثير من الدراسات كدراسة تشين ويوان (Chen & Yuan, 2021)، ودراسة مولينا (Molina, 2018)، ودراسة موبا (Mupa, 2015) من أن كفايات التفكير الاستشراقي تساعد على تنمية المهارات والاستعدادات والمواهب من أجل الارتقاء بمستوى الأداء المطلوب، والتقدم العملي والمهني، ومسايرة المتغيرات والتحديات المستمرة خاصة التي تواجه العملية الإدارية وتطوير الأداء الجامعي، والتفوق والإبداع للقيام بالأدوار المتعددة بالشكل المطلوب، وتحديد نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف وعلاجها، بالإضافة إلى البحث في مصادر المعرفة عن كل ما يزيد وينمي مستواه الفكري والثقافي والمعرفي في مجال العمل. بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العامري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن توفر كفايات التفكير الاستشراقي كانت بدرجة متوسطة.

بعد كفايات الاتصال الاستشراقي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث كفايات الاتصال الاستشراقي من أبعاد درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الترتيب	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١٨	يشجع القائد العمل بروح الفريق.	٣.٩١	١.٠٨٠	درجة مرتفعة
٢	١٩	يستخدم القائد وسائل اتصال متنوعة.	٣.٩٠	٠.٩٦١	درجة مرتفعة
٣	١٥	يوفر القائد الدعم والتوجيه للموظفين.	٣.٨٠	٠.٩٩٠	درجة مرتفعة
٤	١٧	يشجع القائد على أخذ زمام المبادرة.	٣.٧٦	١.٠٣٤	درجة مرتفعة
٥	١٦	يحرص القائد على تحفيز الموظفين.	٣.٧٣	١.٠٧٠	درجة مرتفعة
		المتوسط العام للبعث	٣.٨٢	١.٠٢٧	درجة مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن بعد كفايات الاتصال الاستشراقي من أبعاد درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت متوسطاتها بين (٣.٩١ - ٣.٧٣) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣.٨٢)، وانحراف معياري (١.٠٢٧)، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر كفايات الاتصال الاستشراقي من أبعاد درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

وقد يعود ذلك إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرضت بعض المتغيرات على خصائص العمل، كما أن توفرها يعد عنصراً فعالاً في الأداء بشكل يتسق مع متطلبات عصر المعلومات والاتصالات، وهذا يوفر الوقت والجهد، ويسهل التواصل بين مختلف الهياكل الوظيفية، ولهذا ارتفع مستوى كفايات الاتصال الاستشراقي لدى القيادات الأكاديمية، وأكدت العديد من الدراسات على ذلك كدراسة تشين ويوان (Chen & Yuan, 2021)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠)، ودراسة مولينا (Molina, 2018)، ودراسة موبا (Mupa, 2015)، بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العامري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن توفر كفايات الاتصال الاستشراقي كانت بدرجة متوسطة.

وبعد أن تم عرض المتوسطات الحسابية لجميع فقرات أبعاد درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الإجمالية لجميع الأبعاد، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر

أفراد عينة الدراسة

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
كفايات بناء الرؤية الاستشرافية	٣.٧٨	٠.٩٦٧	درجة مرتفعة
كفايات التفكير الاستشرافي	٣.٨١	٠.٩٨٦	درجة مرتفعة
كفايات الاتصال الاستشرافي	٣.٨٢	١.٠٢٧	درجة مرتفعة
المتوسط الإجمالي	٣.٨٠	٠.٩٨٨	مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن المستوى الإجمالي لدرجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي (٣.٨٠)، ويلاحظ أن ترتيب الأبعاد كان على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى بعد كفايات الاتصال الاستشرافي بمتوسط بلغ (٣.٨٢)، يليه بعد كفايات التفكير الاستشرافي بمتوسط بلغ (٣.٨١)، وفي المرتبة الأخيرة بعد كفايات بناء الرؤية الاستشرافية بمتوسط بلغ (٣.٧٨)، وكانت جميع الأبعاد بدرجة موافقة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى التغيرات السريعة التي تمر بها المملكة العربية السعودية في السعي لتطوير أنظمتها الإدارية، ومنها حرص القيادات الأكاديمية على تطبيق مفاهيم الحوكمة وإشراك العاملين عند وضع الرؤية فيشعرون بأنها تلبي احتياجاتهم، وأنهم جزء منها فيتبنوها، ويسعون إلى تحقيقها، وإدراك أن الرؤية واقعية وقابلة للتحقيق وتأخذ بالحسبان الاحتياجات والإمكانات الحالية فهي الوسيلة التي توجه الأعضاء إلى إنجاز الأهداف المستقبلية. وهذا ما أكدته دراسة تشين ويوان (Chen & Yuan, 2021)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠)، ودراسة مولينا (Molina, 2018)، ودراسة موبا (Mupa, 2015)، بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العامري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن توفر كفايات القيادة الاستشرافية كانت بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الثاني على: ما درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح هذه النتائج:

■ بعد الإيثار:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد الإيثار من أبعاد درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الترتيب	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٥	أشارك زملائي بالمعلومات التي يحتاجونها في العمل.	٤.٥٣	٠.٥٦٤	درجة مرتفعة جداً
٢	٧	أساعد الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	٤.٤٨	٠.٦١٠	درجة مرتفعة جداً
٣	٦	أدعم زملائي اللذين لديهم مشكلات في العمل.	٤.٤٥	٠.٥٥١	درجة مرتفعة جداً
٤	٤	أبادر في تقديم المساعدة لروؤسائي في العمل.	٤.٤١	٠.٥٨٠	درجة مرتفعة جداً
٥	٣	أشارك الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة.	٤.٣٢	٠.٦١٧	درجة مرتفعة جداً
٦	٢	أساعد زملائي الذي لديهم أعباء متراكمة.	٤.٢٩	٠.٦٧١	درجة مرتفعة جداً
٧	١	أقوم بمهام زملاء الذين يتغيّبوا عن العمل.	٤.٢١	٠.٧٨٠	درجة مرتفعة جداً
		المتوسط العام للبعد	٤.٣٨	٠.٦٢٥	درجة مرتفعة جداً

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن بعد الإيثار من أبعاد درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت متوسطاتها بين (٤.٥٣ - ٤.٢١) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٦٢٥)، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد الإيثار من أبعاد درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة كان بدرجة مرتفعة جداً، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

وقد يعزى ذلك إلى أن بعد الإيثار يعمل على تحسين الفعالية التنظيمية بطرق مختلفة، حيث يعمل بشكل أساسي على مساعدة السلوكيات الإيجابية، ويمكن توجيه هذه السلوكيات داخل أو خارج الجامعة ومع مرور الوقت، سيكون جميع الموظفين الذين يمارسون ذلك ممثلون لهذا السلوك، وهذا ينبع من طبيعة المجتمع المحلي الذي يعيش فيه الموظفون القائم على الأخلاق الإسلامية، وحب مساعدة الآخرين والمبادرة إلى عمل الخير، والمساعدة والتعاون.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المالكي وبخاري (٢٠١٩)، ودراسة أبو دياك والزعبي (٢٠١٩)، ودراسة أبو زعيتر وعاشور (٢٠١٩)، ودراسة أحمد (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن بعد الإيثار كان بدرجة مرتفعة، بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المومني (٢٠١٧) التي أشارت إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية كان بدرجة متوسطة.

■ بعد السلوك الحضاري:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد السلوك الحضاري من أبعاد درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين

بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد العينة

الترتيب	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١٥	أحافظ على نظافة مكتب العمل.	٤.٧٦	٠.٤٤٣	درجة مرتفعة جداً
٢	١٤	أحافظ على ممتلكات الجامعة.	٤.٦٥	٠.٥٢٠	درجة مرتفعة جداً
٣	٩	أحترم أنظمة وتعليمات الجامعة.	٤.٥٠	٠.٥٧٦	درجة مرتفعة جداً
٤	١٣	أعتز بالانتماء لجامعتي.	٤.٤١	٠.٧٧٠	درجة مرتفعة جداً
٥	٨	أتابع التعليمات والتوجيهات بشكل مستمر.	٤.٣١	٠.٥٩٠	درجة مرتفعة جداً
٦	١٢	أشارك في الأنشطة التي تساعد في تطوير العمل.	٤.٣٠	٠.٥٦٩	درجة مرتفعة جداً
٧	١٠	أتكيف مع كل التغيرات التي تحدث في الجامعة.	٤.٢٨	٠.٦٣٦	درجة مرتفعة جداً
٨	١١	أحضر جميع الاجتماعات المتعلقة بالعمل.	٤.١٣	٠.٧٨٨	درجة مرتفعة
		المتوسط العام للبعد	٤.٤٢	٠.٦١١	درجة مرتفعة جداً

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن بعد السلوك الحضاري من أبعاد درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت متوسطاتها بين (٤.٧٦ - ٤.١٣) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٦١١)، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد السلوك الحضاري من أبعاد درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة جداً، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

وهذا يدل على وجود قواعد عامة تعارف عليها الموظفون، وهذا يحقق التجانس الثقافي والاجتماعي، ولا يتعارض هذا مع قواعد الدين التي تنظم السلوك الإنساني، ويعد السلوك الحضاري مظهراً من مظاهر وعي المجتمع وتقدمه، ويحكم على الأفراد بالتحضر أو التخلف من خلال السلوكيات التي تصدر عنهم، والتي تمثل وعيهم وثقافتهم، ودرجة التزامهم بالمعايير والمرجعيات التي تنظم العلاقات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بوزكورت (Bozkurt, 2022)، ودراسة رونسيسفالييس وآخرون (Ronces, et al, 2021)، ودراسة ميدينا (Medina, 2021)، ودراسة المالكي وبخاري (٢٠١٩)، ودراسة أبو دياك والزعبي (٢٠١٩)، ودراسة أبو زعيتر وعاشور (٢٠١٩)، ودراسة أحمد (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن بعد السلوك الحضاري كان بدرجة مرتفعة، بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المومني (٢٠١٧) التي أشارت إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية كان بدرجة متوسطة.

■ بعد وعي الضمير:

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد وعي الضمير من أبعاد درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد العينة

الترتيب	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٢٠	أنهي المعاملات المكلف بها بانتظام.	٤.٦٥	٠.٤٧٨	درجة مرتفعة جداً
٢	١٨	ألتزم بالقواعد الرسمية للعمل.	٤.٥٩	٠.٥٧٠	درجة مرتفعة جداً

٣	١٦	ألتزم بأوقات الحضور والانصراف من العمل.	٤.٥١	٠.٦٣٢	درجة مرتفعة جداً
٤	١٧	أحرص على الاستفادة من وقتي في العمل.	٤.٤٨	٠.٦١٠	درجة مرتفعة جداً
٥	١٩	أبتعد عن الإجازات غير الضرورية.	٤.٣٦	٠.٧٤٤	درجة مرتفعة جداً
٦	٢١	ألتزم بالوقت المحدد للاستراحة.	٤.٢٩	٠.٧١٠	درجة مرتفعة جداً
		المتوسط العام للبعد	٤.٤٨	٠.٦٢٤	درجة مرتفعة جداً

يتبين من الجدول السابق أن العبارات التي تعبر عن بعد وعي الضمير من أبعاد درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت متوسطاتها بين (٤.٦٥ - ٤.٢٩) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٦٢٤)، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد وعي الضمير من أبعاد درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة جداً، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

وهذه النتيجة تعكس جميع سلوكيات الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى التي تفوق الحد الأدنى المطلوب والتي يميلها عليه لسلوكياته، محددًا ضميره، أي الإخلاص لمعايير يعتقدونها تكون مرجعاً تكون في العادة تفوق المستويات الدنيا المطلوبة في العمل، وفي هذا الإطار أظهرت الدراسات كدراسة بوزكورت (Bozkurt, 2022)، ودراسة ميدينا (Medina, 2021)، ودراسة المالكي وبخاري (٢٠١٩)، ودراسة أبو دياك والزعبي (٢٠١٩)، ودراسة أبو زعيتر وعاشور (٢٠١٩) بأن وعي الضمير مرتبط بنوع السلوكيات التي تجب فعلاً، وفي الغالب قد لا يكون للأفراد الذين يظهرون وعي الضمير هدف أو متلقي في ذهنهم، بل تركيزهم ينصب في كيفية التصرف وإيجاد الحلول.

وبعد أن تم عرض المتوسطات الحسابية لجميع فقرات أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الإجمالية لجميع الأبعاد، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد

المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر

أفراد عينة الدراسة

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الإيثار	٤.٣٨	٠.٦٢٥	درجة مرتفعة جداً
السلوك الحضاري	٤.٤٢	٠.٦١١	درجة مرتفعة جداً
وعي الضمير	٤.٤٨	٠.٦٢٤	درجة مرتفعة جداً
المتوسط الإجمالي	٤.٤٣	٠.٦١٩	درجة مرتفعة جداً

يتبين من الجدول السابق أن المستوى الإجمالي لدرجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الإجمالي (٤.٤٣)، ويلاحظ أن ترتيب الأبعاد كان على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى بعد وعي الضمير بمتوسط بلغ (٤.٤٨)، يليه بعد السلوك الحضاري بمتوسط بلغ (٤.٤٢)، وفي المرتبة الأخيرة بعد الإيثار بمتوسط بلغ (٤.٣٨)، وكانت جميع الأبعاد بدرجة موافقة مرتفعة جداً.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المالكي وبخاري (٢٠١٩)، ودراسة أبو دياك والزعبي (٢٠١٩)، ودراسة أبو زعيتر وعاشور (٢٠١٩)، ودراسة أحمد (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن بعد الإيثار كان بدرجة مرتفعة، بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المومني (٢٠١٧) التي أشارت إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية كان بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثالث وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الثالث على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، ودرجة أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، ودرجة أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تمّ حساب معاملات الارتباط بيرسون (pearson)، والجدول التالي يوضح هذه العلاقة:

جدول (١٧) معاملات الارتباط بيرسون (pearson) بين درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، ودرجة أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى

الدرجة الكلية	وعي الضمير	السلوك الحضاري	الإيثار	محاور أداة الدراسة
** ٠.٧٧	** ٠.٨٣	** ٠.٥٣	** ٠.٦٢	كفايات بناء الرؤية الاستشرافية
** ٠.٨٧	** ٠.٨٤	** ٠.٧٨	** ٠.٨٣	كفايات التفكير الاستشرافي
** ٠.٦٩	** ٠.٩١	** ٠.٩١	** ٠.٧٧	كفايات الاتصال الاستشرافي
** ٠.٧٩	** ٠.٨٢	** ٠.٦٧	** ٠.٧٢	الدرجة الكلية

** دالة عند مستوى $(\alpha = 0.01)$

يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، ودرجة أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.79) وهو معامل ارتباط مرتفع، حيث تقوم بين القيادة الاستشرافية وأبعادها، وبين المواطنة التنظيمية وأبعادها علاقات تبادلية، وتراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الاستشرافية وبين أبعاد المواطنة التنظيمية بين $(0.67 - 0.82)$ وهي معاملات ارتباط مرتفعة، وهذا يؤكد أنه ارتفع مستوى القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية كلما ارتفع مستوى المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة بوزكورت (Bozkurt, 2022)، ودراسة ميدينا (Medina, 2021)، دراسة غالافي وناسيتزي (Ghalavi & Nastiezaie, 2020)، ودراسة العبيري (2016) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما تتفق هذه النتيجة بشكل نسبي مع النتائج التي توصلت إليها دراسة تشين ويوان (Chen & Yuan, 2021)، ودراسة العامري (2020) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الاستشرافية، وبعض المتغيرات المرتبطة بالأداء الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً بشكل نسبي مع النتائج التي توصلت إليها دراسة المالكي وبخاري (2019)، ودراسة أحمد (2018) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي.

نتائج السؤال الرابع وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخبرة)، تم استخدام اختبار (ت) (T-test) لمتغير الجنس، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير عدد سنوات الخبرة، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

الجنس:

جدول (١٨) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكور	٧٧.٤٦٥٢	١٥.٠٩٩	١.٥٦٥١	٣١٨	٤.٠١٨	* ٠.٠٥٥
إناث	٧٠.١٥٤٢	١٥.٢٤٥	١.٠١١٨			

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0,05)$.

يُظهر الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ ، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور/ إناث)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٤.٠١٨)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ ، وكانت الفروق تميل لصالح الذكور على الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٧٧.٤٦٥٢)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (٧٠.١٥٤٢).

وقد يعزى ذلك إلى أن الذكور أقرب إلى القيادات العليا من الإناث نظراً لطبيعة الهيكل التنظيمي في الجامعات السعودية، وبالتالي يكون الذكور أكثر اطلاعاً من الإناث، ولم تبحث الدراسات السابقة هذا المتغير بالتحليل؛ لذا تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة.

■ عدد سنوات الخبرة:

جدول (١٩) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٦١٩٢.٨٢٠	٢	٣٠٩٦.٤١٠	١٣.٨٢٣	* ٠.٠٠١
داخل المجموعات	٧١٠١٠.٠٦٧	٣١٧	٢٢٤.٠٠٧		
المجموع الكلي	٧٧٢٠٢.٨٨٨	٣١٩			

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٣.٨٢٣)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (٢٠) نتائج المقارنات البعدية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الاستشراقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ام القرى من وجهة نظر أفراد

عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من ٥	٥ - ١٠	أكثر من ١٠
أقل من ٥ سنوات	٦٣.٠١	-	-	-
من ٥ - أقل من ١٠	٧٣.٣٨	* ١٠.٣٧	-	-
أكثر من ١٠ سنوات	٧٤.٦٨	* ١١.٦٧	-	-

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات والذين عدد سنوات خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات على الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين ذوي الخبرة الأعلى بحكم الخبرات التي اكتسبوها أثناء عملهم كانوا أفضل في استجاباتهم من ذوي الخبرة المنخفضة، نظراً للخبرات والتجارب التي مروا بها، ولهذا تباينت استجاباتهم تبعاً لعدد سنوات الخبرة، ولم تبحث الدراسات السابقة هذا المتغير بالتحليل؛ لذا تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة.

نتائج السؤال الخامس وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الخامس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخبرة)، تم استخدام اختبار (ت) (T-test) لمتغير الجنس، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير عدد سنوات الخبرة، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

■ الجنس:

جدول (٢١) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكور	٩٤.٥٠٥	٨.٣٨٠٣	٠.٥٦٠٣٧	٣١٨	٢.٣٢٧	٠.٠٧٩
إناث	٩٢.٠٥٢	٨.٤٤٢٧	٠.٨٦٩٠١			

يُظهر الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور/ إناث)، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٢.٣٢٧)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وقد يعزى ذلك إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل له جميع الموظفين الذكور والإناث بدرجة متقاربة، ولهذا لم تختلف استجاباتهم حول أبعاد المواطنة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المومني (٢٠١٧) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى الجنس، بينما تختلف مع دراسة المالكي وبخاري (٢٠١٩)، ودراسة أبو دياك والزعبي (٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى الجنس.

■ عدد سنوات الخبرة:

جدول (٢٢) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣٣٥.٧٦٨	٢	١٦٧.٨٨٣	٢.٣٥٢	٠.٠٩٧
داخل المجموعات	٢٢٦٣١.٦٥٦	٣١٧	٧١.٣٩٣		
المجموع الكلي	٢٢٩٦٧.٤٢٢	٣١٩			

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢.٣٥٢)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين على اختلاف خبراتهم لديهم مستويات متقاربة نحو سلوك المواطنة التنظيمية، ولهذا لم تختلف استجاباتهم حول أبعاد المواطنة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو دياك والزعبي (٢٠١٩) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، بينما تختلف مع دراسة المومني (٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

تم هنا عرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، ومن ثم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ١- أن المستوى الإجمالي لدرجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي (٣.٨٠)، ويلاحظ أن ترتيب الأبعاد كان على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى بعد كفايات الاتصال الاستشرافي بمتوسط بلغ (٣.٨٢)، يليه بعد كفايات التفكير الاستشرافي بمتوسط بلغ (٣.٨١)، وفي المرتبة الأخيرة بعد كفايات بناء الرؤية الاستشرافية بمتوسط بلغ (٣.٧٨)، وكانت جميع الأبعاد بدرجة موافقة مرتفعة.

٢- أن المستوى الإجمالي لدرجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الإجمالي (٤.٤٣)، ويلاحظ أن ترتيب الأبعاد كان على النحو التالي: جاء في المرتبة الأولى بعد وعي الضمير بمتوسط بلغ (٤.٤٨)، يليه بعد السلوك الحضاري بمتوسط بلغ (٤.٤٢)، وفي المرتبة الأخيرة بعد الإيثار بمتوسط بلغ (٤.٣٨)، وكانت جميع الأبعاد بدرجة موافقة مرتفعة جداً.

٣- أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، ودرجة أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (٠.٧٩) وهو معامل ارتباط مرتفع.

٤- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور/ إناث) لصالح الذكور على الإناث، وتبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

٥- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، وبتغير عدد سنوات الخبرة.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها جاءت توصيات الدراسة على النحو الآتي:

- تبني أسلوب القيادة الاستشرافية المعتمدة على أساليب القياس المتميزة والفعالة لتعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية بين أوساط جامعات المملكة العربية السعودية لضمان فهم متطلباتها، ويكون ذلك من خلال التدريب وإعطاء المشورة، وتعريف الموظفين بعناصرها؛ لكي يقوموا بالأداء المطلوب منهم وفق المؤشرات المعتمدة.
- توعية الموظفين الإداريين في الجامعات بأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وإيجابياتها من خلال عقد الاجتماعات والندوات التي تشجع ذلك.

- استثمار الموارد البشرية من القيادات الأكاديمية في تحقيق كفايات القيادة الاستشرافية في جامعة أم القرى؛ مما يساعد على تحسين مخرجات الجامعة وتطوير أدائها، وتحسين العمليات والأنشطة فيها.

- وضع معايير ذات جودة عالية تتناسب مع التطبيقات الدولية للقيادة الاستشرافية، والتي تدعم تطبيق المواطنة التنظيمية في الجامعات السعودية.

- تكوين لجان دائمة للمتابعة والإشراف تتضمن أفراد ذوي الخبرة في القيادات الإدارية والأكاديمية، تكون لهم مهام واختصاصات وصلاحيات متعددة؛ للعمل على تحقيق كفايات القيادة الاستشرافية.

- زيادة وتشجيع الميزة التنافسية بين الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الأداء الوظيفي، ووضع الحوافز المادية والمعنوية لزيادة فعاليتهم.

ثالثاً: المقترحات:

سعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإنَّ البحث يقترح ما يلي:

١. بحث العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في جامعات أخرى في المملكة العربية السعودية.
٢. إجراء بحث يهدف إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الاستشرافية والمسؤولية الاجتماعية الداخلية بالجامعات السعودية.
٣. إجراء بحث يهدف إلى التعرف على دور القيادة الاستشرافية والقيادة التمكينية على الالتزام التنظيمي في نظم العمل عالية الأداء.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حشيش، بسام.(٢٠١٨). أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الأقصى في غزة. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي بجامعة العلوم والتكنولوجيا*، ١١ (٣٧) عمان، الأردن.
- أحمد، سعدية راغب راشد.(٢٠١٨). إثر الذكاء العاطفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الطائف. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، ٣٨ (١) ١٧١-٢٠٠.
- أبو تايه، بندر كريم.(٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٠ (٢) ١٤٥-١٨٦.
- أبو دياك، مها محمد، والزعبي، زهير حسين محمد.(٢٠١٩). درجة المواطنة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية. [رسالة ماجستير غير منشورة] الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ابو زعيتر، هناء محمد سالم، وعاشور، يوسف جمعة.(٢٠١٩). سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة الأقصى. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، ١- ١٣٧.
- آل زاهر، علي بن ناصر شتوي.(٢٠١١). سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الملك خالد. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل العلوم الانسانية والادارية* ١٢ (١) ٣٣١-٣٩٣.
- بركات، زياد، وعوض، أحمد.(٢٠١٠). واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها. *مجلة اتحاد الجامعات* (٥٦).
- البشاشة، سامر عبد المجيد، والحراشة، محمد.(٢٠١١). أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٧ (٤) ٦٤٧-٦٨٠.
- التمام، عبد الله علي.(٢٠١٩). مدى ممارسة طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة لمهارات اتخاذ القرار وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٩ (٢٠) ٦١-١١٨.

- الحمادي، فائزة، وسالم، سماح.(٢٠١٧). تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم.
- دبون، عبد القادر، وصيتي، عبد اللطيف.(٢٠١٨). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ٤(٣) رفاذ للدراسات والأبحاث، الأردن.
- رفاعي، رجب حسنين.(٢٠١٤). تحليل العلاقة بين سلوك إدارة الانطباع وعلاقة الفرد برئيسة وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة الطائف. *المجلة العلمية، جامعة أسيوط*، (٥٦) ٢٨٥-٣٣٨
- الزهراني، عبد الله احمد سالم.(٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة للتطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام في ضوء مدخل القيادة الاستشرافية. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، ١٢(١) ٤٢٩ - ٤٧٠.
- العامري، عبد الله محمد.(٢٠٢٠). كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز. *المجلة العربية للتربية*، ٩-٤٨.
- العباس، مروان موفق، والشبيل، سيف عبيد.(٢٠١٩). أثر ممارسات تقييم الأداء على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية. [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة آل بيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- عبيدات، ذوقان. (٢٠٠٧). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*، عمان، الأردن: دار الفكر.
- العبيري، فهد حمدان. (٢٠١٦). تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك. *مجلة كلية التربية بين هـ*، ٢(١٠٥) ٢٥٣-٢٩٣.
- العساف، صالح حمد. (٢٠١٢). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*، الرياض، مكتبة العبيكان.
- عيد، هالة.(٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرون. *المجلة الدولية لأبحاث العلوم التربوية (١)*.
- القحطاني، سالم بن سعيد.(١٤٣٦). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها*، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية بالرياض، معهد الإدارة العامة.
- كعوان، محمد، وبن دعيجه، محمد.(٢٠٢١). سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية. *مجلة العلوم الإنسانية*، ٣٢(٣) ١٦٩-١٧٦.
- المومني، خالد.(٢٠١٧). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية* ٥(١٨) ٢٢٧-٢٤٤.

- المالكي، خلود نواف سعد، وبخاري، رشا محمد مكي.(٢٠١٩). أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الوظيفي تحقيقاً لرؤية السعودية ٢٠٣٠ " دراسة تطبيقية على كلية المجتمع بجامعة طيبة ". *المجلة الالكترونية الشاملة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، (٢٠)، ٣٢-٢.
- محمد، نسرين جاسم، وآخرون.(٢٠١٧). قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي كلية الادارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، وكلية دجلة بالجامعة الأهلية(بحث مقارن). *مجلة الدنانير*، (١١)، بغداد.
- مشمش، أشرف محمد.(٢٠١٧). واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات* (٤) ٣٣-١.
- منسي، محمد عبد الحليم (د.ت): *التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب*.
- نوح، علياء حسني.(٢٠١٣). أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Boal, K.B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 515-549.
- Boomer, L.G. (2012). Leadership, management, and administration: What's the difference? *Accounting Today*, 26 (9), 34.
- Bozkurt, Bayram. (2022). The Relationship between Social Justice Leadership and Organizational Citizenship Behaviours, *Participatory Educational Research*, v9 n2 p88-102.
- Brinkle, ET (2019) Building a System-Wide Professional Development and Support Program for Academic Department Chairs. Access at: <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2017.1389877>
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32 (6), 693-710.
- Chen, Hsin-Hao; Yuan, Yu-Hsi. (2021). The Study of the Relationships of Teacher's Creative Teaching, Imagination, and Principal's Visionary Leadership, *SAGE Open*, v11 n3 Jul-Sep.
- Dimmock, C. (1999). The management of dilemmas in school restructuring: A case analysis. *School Leadership and Management*, 19 (1),97-113.
- Dopson, Sue (2019) Developing the performance of academic leaders in higher education: reviewing the 243 literature and the implications of redesigning the program. Access at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/hequ.12194>



-
- Dwivedi, R.S. (2006). Visionary leadership: A survey of literature and case study of Dr A. P. J. Abdul Kalam at Drdl. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 10 (3), 11-21.
 - Ghalavi, Zahra; Nastiezaie, Naser. (2020). Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Empowerment, *Eurasian Journal of Educational Research*, n89 p241-264.
 - Groves, K.S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (7), 566-583.
 - Johnson, M. (2010). Designing Visionary Leadership teams. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 2(1),12-35.
 - Kahan, S. (2010). *Getting Change Right: How Leaders Transform Organizations. from the Inside Out*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 - Kelley, R.C, Thornton, B., & Daugherty, R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. *Education*, 126 (1), 17-25.
 - Medina, Mario R. (2021). Authentic Leadership: A Study of the Relationship between Authentic Leadership and Organizational Citizenship Behavior among Research Administrators at Research Universities, *Research Management Review*, v25 n1 p71-91.
 - Molina, Oscar Antonio Martinez. (2018). Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit, *Journal of Technology and Science Education*, v8 n2 p115-125.
 - Mupa, P. (2015). Visionary leadership for management of innovative higher education institutions: Leadership trajectories in a changing environment. *Research on Humanities and Social Sciences*, 5 (13), 43-50.
 - Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
 - Ronces, valles, Ma. Celia T.; Gaerlan, Amelita A. (2021). The Role of Authentic Leadership and Teachers' Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Higher Education, *International Journal of Educational Leadership and Management*, v9 n2 p92-121.
 - Sashkin, M. (1996). *V visionary Leader: New Vision of Leadership*. Amherst, MA: Human Resources Development Press.
 - Zhu, W., Chew, I.K.-H., & Spangler, W.D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16 (1), 39-52.