

## مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في الجامعات

### - دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة -

صفاء بنت عبد الله الحمدان

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبدالعزيز || جدة || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في جامعة الملك عبدالعزيز-المركز الرئيسي-. وذلك من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها، واللاتي يكوّن مجتمع الدراسة لهذا البحث، والبالغ عددهم (1638) موظفة إدارية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها-إلكترونيا وورقيا- على عينة عشوائية بلغ حجمها (311) إدارية، واسترجع منها (290) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة في برنامج (spss).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة الإدارية على التطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (0.57)، توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الحر) والتطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (0.66) و(0.55) على التوالي، توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين بعد القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي) والتطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (-0.42)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) في آراء الموظفين الإداريات حول النمط الأوتوقراطي يُعزى إلى اختلاف السن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) في آراء الموظفين حول بُعد التكنولوجيا يُعزى إلى اختلاف الخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق القاندرات بشرط الطالبات للنمط القيادي الديمقراطي، وإتاحة الفرصة للموظفات الإداريات للمشاركة والتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم لما له من أثر إيجابي في نجاح عملية التطوير التنظيمي، وإجراء المزيد من الدراسات العلمية والأبحاث الميدانية والتي تهدف إلى التركيز على القيادة الإدارية ودورها في التطوير التنظيمي. وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات الهادفة إلى تفعيل دور القيادة ورفع مستوى التطوير التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز والجامعات السعودية بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، التطوير التنظيمي، الموظفين الإداريات، جامعة الملك عبدالعزيز

## 1- الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

لا شك في أن العالم اليوم يعيش عصراً متطوراً يتسم بالديناميكية وسرعة التغيير في جميع المجالات، وذلك نتيجة للتحويلات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية، لذلك تسعى المنظمات الحديثة إلى مواكبة تلك التغيرات والتطورات ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية من خلال الاهتمام بعملية التطوير التنظيمي والقيام ببعض التدخلات وإجراء التعديلات داخل الأقسام والإدارات والهياكل التنظيمية والأفراد بشكل يتواءم مع التطورات الخارجية الأمر الذي أدى بدوره إلى ضرورة إدراك القيادات الإدارية لأهمية التطوير في المنظمات، إذ أن القائد يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف التطوير من خلال قدرته على التأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة وتوجيههم وتحفيزهم لضمان بقاء المنظمات ونموها وزيادة فاعليتها.

### مشكلة الدراسة:

تعمل منظمات اليوم في إطار بيئة مليئة بالمتغيرات والتطورات المتسارعة بسبب التقدم الحاصل في مختلف المجالات والعلوم والذي أنعكس- بطبيعة الحال- على نمط القيادة الواجب اتباعه. وجامعة الملك عبدالعزيز إحدى هذه المنظمات التي تسعى إلى مواكبة هذه التغيرات والتطورات بهدف تطوير تنظيمها وتحسين أداء العاملين فيها والرفع من جودة مخرجاتها، إلا أنه يبدو أن ذلك يتطلب وجود قيادات إدارية فعالة يمكن أن تسهم بفعالية في نجاح عملية التطوير التنظيمي.

وترى الباحثة أن دراسة تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي عامة قد أخذ حيزاً واسعاً من اهتمام العديد من الباحثين إلا أن ما يميز مشكلة هذه الدراسة هو ندرة البحوث التي تقيس مستوى تأثير القيادة الإدارية بأبعادها: (النمط القيادي الأوتوقراطي-الديمقراطي-الحر) على أبعاد التطوير التنظيمي المتمثلة ب: (الهيكل التنظيمي-الأفراد-الثقافة التنظيمية-التكنولوجيا) في الجامعات السعودية.

وعليه، فإن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة يكمن في:

ماهي طبيعة العلاقة بين النمط القيادي المتبع ونجاح عملية التطوير التنظيمي بجامعة الملك

عبدالعزيز؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

### تساؤلات الدراسة:

1. ماهي الأنماط القيادية المتبعة في جامعة الملك عبدالعزيز؟
2. ماهي درجة اهتمام القيادات بكل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي؟
3. ماهي أكثر الأنماط المتبعة تأثيراً في نجاح عملية التطوير التنظيمي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لآراء العينة نحو القيادة الإدارية، والتطوير التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المؤهل التعليمي، الخبرة)؟

### أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: التعرف على مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي بجامعة الملك عبدالعزيز.

### الأهداف الفرعية:

1. التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في الجامعة وماهو تأثيرها على التطوير التنظيمي.
2. معرفة أكثر أبعاد القيادة الإدارية تأثيراً في التطوير التنظيمي.
3. التعرف على درجة اهتمام القيادات بعملية التطوير التنظيمي.
4. فحص مدى تأثير المتغيرات الشخصية (السن، المؤهل التعليمي، الخبرة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على آراء العينة نحو القيادة الإدارية، والتطوير التنظيمي.

## أهمية الدراسة

- إن لدراسة موضوع "مستوى تأثير القيادة على التطوير التنظيمي" بجامعة الملك عبدالعزيز، أهمية قصوى عديدة منها:
1. من المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة الموظفين الإداريات بالجامعة في تحسين أدائهم ورفع مستوى الكفاءة لديهم من خلال الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية .
  2. قد تفيد نتائج البحث القيادات الإدارية من خلال لفت نظرهم إلى مواطن الضعف في النمط القيادي الذي يطبقه ومحاولة تحسينه وتعزيز الجيد منها.
  3. قد تنعكس نتائج البحث في تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة وتحسين سمعتها ومكانتها بين الجامعات الوطنية والدولية.
  4. قد يفيد التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في الإدارات بجامعة الملك عبدالعزيز في الاهتمام برفع كفاءة القيادات الإدارية ووضع معايير وأسس لاختيار القادة مستقبلا مما يساعد في نجاح عملية التطوير التنظيمي في الجامعة.
  5. قد توفر نتائج هذا البحث للباحثين فائدة نظرية وعملية بما يتوصل إليه من نتائج ويقدمه من توصيات.

## حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة مستوى تأثير القيادة على التطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بشطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز.
2. الحدود البشرية: الموظفين الإداريات بشطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.
3. الحدود المكانية: جامعة الملك عبد العزيز بجدة، بجميع كلياتها ومراكزها.
4. الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في العام 1438هـ/1439هـ.

## مصطلحات الدراسة:

**مستوى:** في اللغة الدرجة والمكانة التي استوى عليها الشيء. (المعاني، 2010)  
**تأثير:** من أثر ترك فيه أثرا، وتأثر الشيء ظهر فيه الأثر وبالشيء: تطبع به. والشيء: تتبع أثره. (مصطفى وآخرون، 1960: 5).

**القيادة:** في اللغة مأخوذة من الفعل (قاد) كما في: قاد الرجل بعيره فهو يقوده قودا، ومنها ينقاد القاتل فيقتل بالذي قتل به. وقد ثبت في كتاب الصحاح في اللغة والعلوم بأنها مأخوذة من كلمة "القياد" وهو الحبل الذي تقاد به الدابة. (القحطاني، 2001: 4)

## القيادة اصطلاحاً:

يعرف أوردواي تيد (Ordway Tead) القيادة "بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه". (النمر وآخرون، 2006: 313)

## القيادة الإدارية:

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام، وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، ويمكن أن نخلص إلى أن القيادة الإدارية هي الدور الذي

يتقصبه الشخص المكلف بإدارة المنظمة. عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين أفراد وجماعات- ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة. (القحطاني، 2001: 7-8)

التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية: يقصد بها في هذه الدراسة إلى الإدارة العليا والمتمثلة في مدراء الإدارات والأقسام ونوابهم ومساعدتهم والذين لهم الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المنظمة.

تعريف التطوير لغة: مأخوذ من طَوَّرَ: أي حوله من طَوَّرَ إلى طَوَّرَ وهو مشتق من الطَّوَّرَ. تَطَوَّرَ: تحول من طَوَّرَ إلى طَوَّرَ.

والتَّطَوُّرُ: هو التغيُّر التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضا على التغيُّر التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه. (مصطفى وآخرون، 593)

### تعريف التطوير التنظيمي

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه " خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارساتها، وتعتمد الخطة على جهود تعاوني بين الأطراف المرتبطة بالتطوير، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى وجود أطراف خارجية تساعد في التطوير وتحدد التدخلات المناسبة للتطوير، كما تعتمد على التطبيق العملي للعلوم السلوكية ". (ماهر، 2007: 18)

وعرفها (ريش H. Rush) بأنه " عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها ومن أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها". (الطجم، 2013: 61)

التعريف الإجرائي : يقصد به عملية التغيير الإيجابي والمخطط والذي يشمل - في هذه الدراسة- تطوير الهيكل التنظيمي والافراد والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية.

### الموظفات الإداريات:

لغةً: مأخوذ من الوظيفة وهي: شغل، عمل، منصب، خدمة. (رضا، 2006: 1731)

والموظف: من يعمل في إحدى الدوائر الحكومية. (مسعود، 2005: 866)

ويقصد بها الموظفات اللواتي يقمن بأعمال المهام الإدارية بصفة رسمية في جامعة الملك عبدالعزيز. بشرط الطالبات:

لغةً: مصدر شرط، تصنيف، تقسيم . من الشيء: جزء، قسم منه. (رضا، 2006: 933)

ويقصد به القسم المخصص للطالبات والموظفات وعضوات هيئة التدريس في الكليات والإدارات التابعة لجامعة الملك عبدالعزيز بالمركز الرئيسي بمدينة جدة.

### جامعة:

لغةً: مجموعة معاهد للتعليم العالي تشمل عددا من الكليات. (رضا، 2006: 444)

التعريف الإجرائي: هي المنظمة التعليمية التي تهدف إلى تأهيل الكوادر البشرية المتخصصة والمؤهلة للعمل في المجالات المختلفة وإلى الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره، ويقصد بها في هذه الدراسة جامعة الملك عبدالعزيز والتي تأسست في عام 1387هـ في مدينة جدة، هدفها نشر التعليم العالي في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية، وتضم 24 كلية والعديد من المراكز البحثية والعلمية التي تدعم نشاط الجامعة، وتحتل مكانة متميزة بين مؤسسات التعليم العالي في المملكة.

## 2- الإطار النظري العام للدراسة والدراسات السابقة

### القسم الأول/ الإطار النظري

#### القيادة والإدارة:

يخلط الكثير من الأشخاص بين مفهوم القيادة والإدارة، وبين المدير والقائد، ويعتقدون أن كليهما يحمل نفس المعنى، وهذا خطأ يقع فيه الكثير من القراء حيث إن القائد يصلح أن يكون مديراً وليس كل مدير يصلح لأن يكون قائداً.

ويمكن التفرقة بين الإدارة والقيادة كما يلي: (علي، 2013: 50-51)

الإدارة: تميل لأن تكون أكثر رسمية من القيادة، وتعتمد على مهارات عامة، مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، وهي تمثل مجموعة أدوات وأساليب تقوم على علاقة السبب والنتيجة.

أما القيادة: فتقوم على رؤية، تخيل، تبصرلما يمكن أن تكون عليها الوحدة التنظيمية، أو المنظمة ككل. كما تتطلب القيادة تشجيع التعاون وغرس روح الفريق بين العاملين، وتشجيعهم معنوياً ومالياً واستخدام سبل التأثير والإقناع.

#### أنماط القيادة

##### أولاً: القائد الأوتوقراطي:

هو القائد الذي يتجه نحو السلطة المركزية ويعتمد على التشريعات (القوانين)، المكافآت، القوة القسرية في إدارة المرؤوسين (التابعين)، وتكمن قوته في السلطات الرسمية التي يمتلكها، إذ يعني المصطلح أوتوقراطي "حكم المكتب" والسمة الغالبة لهذا النمط من القيادة هي الحرص على العمل والانجاز، فالقائد يهتم بتخطيط وتنظيم العمل وتوجيه المرؤوسين الذين ينبغي عليهم تنفيذ ما هو المطلوب.

كما يطلق على القائد الأوتوقراطي أحياناً، القائد الاستبدادي أو الديكتاتوري.. حينما ينفرد بسلطة اتخاذ القرار وينظر للآخرين بصورة فوقيه، حيث يتوجب عليهم على وفق نمط سلوك القائد \_ الالتزام التام بتوجيهاته وتنفيذ الأوامر بدون مناقشة، والقائد هو الذي يقرر ما ينبغي اتخاذه حتى وإن سمح للآخرين أن يقدموا آراءهم بشأن بعض القضايا والمسائل ذات العلاقة بالعمل(النعيمي، 2008: 103).

##### ثانياً: القائد الديمقراطي:

يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات، وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة، إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل بروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعيتهم في الإنجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي. (النعيمي، 2008: 103-104)

فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض الصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم، فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم.(النمر وآخرون، 2006: 328)

ثالثاً: القائد الحر.

يتبنى القائد نمط السلوك الحر أو ما يسمى بقيادة عدم التدخل، إذ يخول المرؤوسين الكثير من صلاحياته وتكون مساهماته بالحد الأدنى من المجهود الشخصي والتوجيه، بينما يترك الفرصة الأكبر للمرؤوسين في قيادة أنفسهم وتنفيذ المهمات والواجبات المطلوبة، ويسود ضمن هذا التصنيف نمط القائد المتساهل، الذي يعكس الممارسات الخاطئة لمفهوم الديمقراطية، إذ غالباً ما يفترض حسن النية في أتباعه ويمنحهم صلاحيات واسعة إما لإعجابه ببعضهم أو لكي يتهرب من المسؤولية المباشرة. (النعيمي، 2008: 104)

#### أهمية التطوير التنظيمي في المنظمات

ننتقل في فهمنا للتطوير التنظيمي وأهميته من خلال تناول المنظمة كنظام مفتوح تعمل كل عناصره ومكوناته بطريقة دؤوبة ومتكاملة. تتبادل التأثير والتأثير، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص يؤثر ويتأثر وفقاً لمفهوم النظم الذي يساعد في فهم آلية تفاعل عناصر النظام ومكوناته من مدخلات وعمليات ومخرجات وحدود وتغذية راجعة وبيئة. (جرادات وآخرون، 2013: 110)

#### أهداف التطوير التنظيمي

ومن أهداف التطوير التنظيمي ما يلي: (ماهر، 2007: 81-80)

1. تحسين أداء المنظمة
2. تحسين في السلوك الفردي والجماعي
3. تحسين في الوظائف

#### مجالات التطوير التنظيمي

يشمل التغيير والتطوير التنظيمي بعض التعديلات في مكونات التنظيم والتي تتمثل في الآتي:

1. الهيكل التنظيمي
2. العنصر البشري
3. العنصر التكنولوجي
4. الثقافة

إن التغيير في أحد أو بعض تلك العناصر التنظيمية هو نتيجة تأثير مجال القوى في محيط التنظيم، حيث تعمل هذه القوى على إحداث حاجة للتغيير في بعض أو كل العناصر. (الطجم، 2013: 29-30)

#### أولاً: الهيكل التنظيمي:

ويشير (Stoner & Freeman) إلى أن الهيكل التنظيمي " يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها". ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغييرات الجديدة. (حريم، 2000: 44-45)

### ثانيا: التكنولوجيا:

وهو مصطلح شامل يعني استخدام وتطبيق كل ما يتوصل إليه التقدم العلمي في مختلف المجالات على كافة الجوانب التي ترتبط بتنظيم وإدارة وتشغيل العملية الإنتاجية، أو الخدمة ككل متكامل في أي من القطاعات الاقتصادية أو الخدمية في مجتمع ما. وهي علم الطرق والأساليب وهي كل ما يؤدي إلى التجسيد المادي لنواتج البحث العلمي من أفكار ونظريات، في شكل منتجات وخدمات، هذا وتتضمن التكنولوجيا جانبين أساسيين هما، الطرق والأساليب، والميكنة والتجهيزات والأدوات. (مصطفى، 2013: 247-246)

ومن الأمور التي من الممكن أن تكون عرضة للتطوير والتغيير في مجال تطوير التكنولوجيا ما يلي: (العامري والغالبي، 2008: 426)

1. تكنولوجيا المعلومات
2. التجهيزات والمكائن.
3. العمليات الإنتاجية.
4. تتابع أو تعاقب أنشطة العمل.
5. نظام الرقابة.

### ثالثا: الثقافة التنظيمية

ويقصد بها: منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. (القرىوتي، 2013: 378)

ويتم تطوير الثقافة التنظيمية من خلال الخطوات التالية: (المربي، 2006: 36)

1. تحديد الأعراف والقيم الحالية
2. التعرف على الاتجاهات الجديدة للتنظيم.
3. تحديد القيم والأعراف الجديدة أو المرغوبة.
4. تحديد الفجوة الثقافية.
5. سد الفجوة الثقافية.

### رابعا: الموارد البشرية

وهناك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها لتطوير الموارد البشرية، منها: (اللوزي، 2010: 284-290)

أولا: أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل.

ثانيا: تطوير آليات تخطيط قوة العمل.

ثالثا: تطوير آليات الاختيار والتعيين.

رابعا: تطوير آليات التدريب.

خامسا: تطوير آليات الأجور والحوافز.

## القسم الثاني/الدراسات السابقة

## أولاً: الدراسات العربية:

دراسة ابدة (2007): هدفت إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية (المستبد، الديمقراطي، الليبرالي، التحويلي) على التطوير التنظيمي (تطوير هيكلية التنظيم، تطوير التشريعات، تبسيط الإجراءات، استخدام تكنولوجيا المعلومات، تدريب الموظفين، تفويض السلطة، المشاركة باتخاذ القرارات) لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة... تم توزيعها على مجتمع الدراسة من جميع المدراء في الوزارات الاردنية المختلفة والبالغ عددهم (397) وهكذا فإن مجتمع الدراسة يمثل عينة الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة المستبد والتطوير التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الحكومية، توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي و(التطوير التنظيمي، تطوير التشريعات، تبسيط الإجراءات) لدى المديرين في الوزارات الحكومية، وتوجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الليبرالي و(التطوير التنظيمي، تطوير الهيكل التنظيمي) لدى المديرين في الوزارات الحكومية.

كما كانت هناك دراسة الأغا(2010) وهدفت إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة بلغ عددهم (630) موظفاً وموظفة. وكانت أهم النتائج: أن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي ويليه النمط القيادي البيروقراطي ويليه النمط القيادي الحر، كما أن هنالك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم.

أما دراسة عباس(2012) فهدفت إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتطبيقي وكانت الاستبانة أداة الدراسة المستخدمة حيث وزعت على (119) موظفاً في شركة الكهرباء الوطنية. وكانت أهم النتائج: وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة، كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة بينما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبياً.

وأجرى الشهراني (2012) دراسة هدفت التعرف على مواقف القيادات الادارية في المديرية العامة لحرس الحدود نحو سياسات التطوير التنظيمي، ومواقفهم نحو السياسات التنظيمية والمالية وسياسات القوى البشرية للتطوير التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي، والمسحي الاجتماعي واستبانة تم تطبيقها على جميع مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود والبالغ عددهم (74) ضابطاً. وكانت أهم النتائج: توجد مشاركة بين الإدارة والعاملين في وضع وتحديد الأهداف التطويرية.

وفي الأردن قام الزبيدي(2013) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة؛ تم توزيعها على مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس جميعهم في الجامعة الهاشمية، والبالغ عددهم (573) عضواً، ولتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام النمط القيادي في إحداث التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية، يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوظيف التطوير التنظيمي على نحو صحيح في الجامعة الهاشمية يمكنها من تحقيق أهدافها.

وفي دراسة الكعبي (2015) هدفت إلى التعرف على أثر خصائص القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي بأبعاده من وجهة نظر القادة في القيادة العامة لشرطة أبوظبي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث طور الباحث استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، وتوزيعها على (400) مفردة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة مقياس الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الاستبانة، ومن أهم النتائج: أن مستوى ممارسة التطوير التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة.

أما دراسة السرحي (2016) فهذهت إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين لديهم، من خلال تحديد النمط القيادي السائد لديهم من بين الأنماط الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والترسلي)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد أجريت الدراسة على (240) موظفاً بوزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة، ومن أهم النتائج: أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام، حيث توافرت المجالات " الأبعاد" على الترتيب كالتالي: النمط الديمقراطي (74.31%) بدرجة تقدير كبيرة، النمط الأوتوقراطي (46.55%) بدرجة تقدير متوسطة، النمط الترسلّي (23.55%) أي بدرجة تقدير متوسطة، توجد علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي وتطوير الموارد البشرية، وعلاقة ارتباطية عكسية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلّي، وتطوير الموارد البشرية.

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة MAINGI (2018) وهدفت إلى تحديد أثر أسلوب القيادة (التحويلية، التبادلية، عدم التدخل) والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في منظمة (RAG Limited) في كينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة تم توزيعها على 126 موظفاً، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية، تم تحليل 93 منها. وكانت النتائج: وجود تأثير إيجابي لأسلوب القيادة (التحويلية، التبادلية وأسلوب قيادة عدم التدخل) على الأداء التنظيمي. وخلصت النتائج أيضاً إلى أن المتغير الأكثر تأثيراً كان أسلوب القيادة التبادلية، ثم أسلوب قيادة عدم التدخل وأخيراً أسلوب القيادة التحويلية، كما استنتجت الدراسة أن سلوكيات أسلوب القيادة تتنبأ بشكل مشترك بالأداء التنظيمي.

دراسة Heidi (2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، والاستبيان كأداة للدراسة، تم توزيع (200) استبانة إلكترونية على الموظفين في (20) شركة في إندونيسيا بطريقة العينة غير الاحتمالية، وأظهرت النتائج وجود اختلافات تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، كما أظهرت وجود تأثير إيجابي لأسلوب القيادة (التبادلية، التحويلية، قيادة عدم التدخل) على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ مما سبق أن الدراسات السابقة تعددت واختلفت باختلاف أهدافها وأبعادها والقطاعات التي تم تطبيق الدراسة فيها، فمن ناحية موضوع الدراسة: نجد أن معظم الدراسات ربطت بين الأنماط القيادية والتطوير التنظيمي، فمثلاً: تتشابه دراسة الأغا(2010)، دراسة عباس(2012) ودراسة السرحي(2016) مع الدراسة الحالية في أبعاد محور الأنماط القيادة الإدارية (الديمقراطي، البيروقراطي، الحر) وأضافت دراسة ابد(2007) نمط القيادة التحويلي)، أما دراسة MAINGI (2018) ودراسة Heidi (2017) فكانت أبعاد القيادة الإدارية ( التحويلية، التبادلية، عدم التدخل ) وتتشابه معها أيضاً في أداة الدراسة (الاستبانة) وفي المنهج المستخدم (الوصفي التحليلي) إلا أن دراسة عباس(2012) استخدمت المنهج الوصفي والتطبيقي، واستخدمت دراسة Heidi (2017) المنهج الكمي. وتتشابه دراسة الزيديين(2013) مع الدراسة الحالية في مكان التطبيق(الجامعة)، في حين أنها تختلف معها في أبعاد القيادة حيث أن الدراسة الحالية تبحث في أنماط القيادة (الأوتوقراطية-الديمقراطية-الحرية) أما دراسة الزيديين(2013) فتبحث في أنماط القيادة(التحويلية-الإجرائية). وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وبناء أداة الدراسة ومناقشة النتائج، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها طبقت على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز في جده بينما الدراسة السابقة طبقت في جهات حكومية وخاصة في أماكن مختلفة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، لأن هذا المنهج يصف الدراسة بشكل واضح من خلال المعلومات التي جمعت وتم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بمختلف الإدارات في شطر الطالبات (السليمانية) والبالغ عددهن (1638) موظفة إدارية. (عمادة الدراسات العليا بجامعة الملك عبدالعزيز، 2017م)

#### عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وصعوبة تغطيته بالكامل فقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفات في جامعة الملك عبد العزيز، وقد تم تحديد حجم العينة بناء على المعادلة التالية:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M-1)) \div pq] + 1}$$

حيث إن:

M: حجم المجتمع

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة الخطأ 0.05 على 1.96.

P: نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)

q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50).

وبذلك تكون المعادلة كالتالي:

1638

$$n \frac{1638}{[(0.05 \div 1.96)^2 \times (1638 - 1)] \div 0.50 \times 0.50} + 1 = 311$$

تم توزيع (311) استبانة، عدد الاستمارات المستردة (290) كلها صالحة للدراسة، وبذلك تكون نسبة الاستمارات (93%) من عدد العينة المطلوبة وتعتبر نسبة مقبولة جداً.

#### أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم تصميم الاستبانة من خلال الرجوع إلى المصادر البحثية والدراسات المشابهة، وشملت الاستبانة على ثلاثة أقسام وتحتوي على (39) سؤالاً وهي كالتالي:

الجزء الأول: معلومات شخصية (السن، المؤهل التعليمي، الخبرة).

الجزء الثاني: ويتكون من قسمين؛ القسم الأول: تتضمن بيانات حول النمط القيادي، النمط الأوتوقراطي من (5-1)، النمط الديمقراطي من (6-11)، النمط الحر من (12-16).

القسم الثاني: يتضمن بيانات حول التطوير التنظيمي، الهيكل التنظيمي من (17-21) الأفراد من (22-26) الثقافة التنظيمية من (27-30) التكنولوجيا من (31-36).

#### أولاً: الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الشخصية:

تم دراسة توزيع مفردات الدراسة حسب فئات للمتغيرات الشخصية (السن، المؤهل التعليمي، الخبرة)، والحصول على تكرارات في هذه الفئات وبالتالي النسبة المئوية لهذه التكرارات.

#### 1. السن:

#### جدول رقم (1) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب السن والمؤهل والخبرة

السن	التكرار	النسبة %	المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة %	الخبرة	التكرار	النسبة %
من 20-30	57	19.7	ثانوي	8	2.8	من 1- أقل من 3	34	11.7
من 31-40	180	62.1	بكالوريوس	213	73.4	من 3- أقل من 5	29	10.0
من 41-50	41	14.1	ماجستير	60	20.7	من 5- أقل من 10	150	51.7
من 51-60	12	4.1	دكتوراه	9	3.1	10 سنوات فأكثر	77	26.6
المجموع	290	100	المجموع	290	100	المجموع	290	100

ويتضح من الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمرية (من 31-40) بنسبة (62.1%)، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية (من 20-30) والفئة العمرية (من 41-50) (19.7%) و(14.1%) على التوالي، وأقل نسبة للفئة العمرية (من 51-60) بلغت (4.1%)، أما المؤهل التعليمي فنجد أن أقل نسبة كانت للحاصلات على المؤهل العلمي (ثانوي) والمؤهل العلمي (دكتوراه) بنسبة بلغت (3.1%) و(2.8%) على التوالي، وأن غالبية الموظفين الإداريات هن من الحاصلات على المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة (73.4%)، تليها درجة الماجستير بنسبة (20.7%).

ويتضح من الجدول (1) أيضاً أن غالبية الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز هن ممن لديهن خبرة تتراوح (من 5 إلى أكثر من 10 سنوات) بنسبة بلغت (78.3%)، في حين أن أقل نسبة للموظفات الإداريات ممن لديهن خبرة من (3 إلى أقل من 5 سنوات) ومن (1 إلى أقل من 3 سنوات) بنسبة بلغت (10%) و(11.7%) على التوالي.

## صدق أداة الدراسة

ويقصد بصدق المقياس إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المصمم من أجله، أي يقيس السمة أو الظاهرة التي وُضع لقياسها ولا يقيس غيرها، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين: الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي.

### 1- الصدق الظاهري

قامت الباحثة للتحقق من صدق الأداة الظاهري على عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز وعددهم (5) محكمين، طُلب منهم إبداء الرأي في عبارات الاستبيان من حيث صياغتها اللغوية ووضوحها وانتمائها للمحاور والأبعاد وإجراء أي تعديل مقترح، وأخذت الباحثة التعديلات بعين الاعتبار لتشمل بصورتها النهائية على (39) عبارة، وبذلك تكون الباحثة قد تحققت من الصدق الظاهري للاستبانة.

### 2- صدق الاتساق الداخلي

ويعني مدى اتساق كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الصدق الداخلي للأداة عن طريق حساب (معامل ألفا كرونباخ)، ومعاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والمجموع الكلي للبعد.

### ثبات أداة الدراسة:

ويعرف ثبات المقياس إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، ويقاس ثبات أداة جمع البيانات بطرق مختلفة ومنها طريقة كرونباخ ألفا. وقد تم استخدام معامل " كرونباخ ألفا" في حساب معامل الثبات، كما هو مبين في جدول رقم (2) معاملات الثبات للمحاور:

المحاور والأبعاد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1- النمط الأوتوقراطي.	5	0.754
2- النمط الديمقراطي.	6	0.892
3- النمط القيادي الحر.	5	0.811
1- النمط القيادي:	16	0.738
1- الهيكل التنظيمي.	5	0.894
2- الأفراد	5	0.873
3- الثقافة التنظيمية.	4	0.916
4- التكنولوجيا	6	0.890
2- التطوير التنظيمي:	20	0.957

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ للمحاور أكبر من (0.70)، وهذا يدل على ثبات المحاور. ولكن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول (النمط القيادي) أقل من قيمة كل من أبعادها، والسبب في ذلك أن بعدها الأول (النمط الأوتوقراطي) يؤثر عليها بصورة عكسية.

## المحور الأول/ النمط القيادي:

جدول رقم (3) معاملات الاتساق والصدق للأبعاد (النمط الأوتوقراطي-الديمقراطي-الحر)

العبارات	ألفا • كرونباخ	معامل الارتباط بالبعد ••	العبارات	ألفا • كرونباخ	معامل الارتباط بالبعد ••
1	0.754	**0.496	12	0.744	**0.820
2	0.660	**0.797	13	0.772	**0.752
3	0.646	**0.832	14	0.770	**0.767
4	0.666	**0.791	15	0.804	**0.679
5	0.746	**0.610	16	0.779	**0.758
مجموع النمط الأوتوقراطي		0.754	مجموع النمط الحر		0.811
6	0.868	**0.835	9	0.857	**0.876
7	0.860	**0.866	10	0.864	**0.846
8	0.891	**0.524	11	0.860	**0.865
مجموع النمط الديمقراطي			0.892		

ويتضح من الجدول أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول لعبارات بعد النمط الأوتوقراطي أصغر من أو تساوي قيمة ألفا كرونباخ للبعد، كما أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول لعبارات لبعده النمط الديمقراطي والنمط الحر أصغر من قيمة ألفا كرونباخ لكلا البعدين، وهذا يعني أن جميع العبارات داخل البعد متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط بين العبارة ومجموع عبارات البعد دالة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على صدق العبارات.

## المحور الثاني: التطوير التنظيمي

جدول رقم (4) معاملات الاتساق والصدق للأبعاد (الهيكل التنظيمي-الأفراد- الثقافة التنظيمية-التكنولوجيا)

العبارات	ألفا • كرونباخ	الارتباط بعبارات بالبعد ••	العبارات	ألفا • كرونباخ	الارتباط بعبارات بالبعد ••
17	0.893	**0.779	27	0.888	**0.908
18	0.859	**0.875	28	0.883	**0.906
19	0.881	**0.813	29	0.891	**0.891
20	0.859	**0.873	30	0.902	**0.874
21	0.862	**0.863	مجموع بعد الثقافة التنظيمية		0.916
مجموع بعد الهيكل التنظيمي		0.894	31	0.890	**0.687
22	0.851	**0.798	32	0.871	**0.807

العبارات	ألفا • كرونباخ	العبارات	الارتباط بعبارات البعد ••	ألفا • كرونباخ	الارتباط بعبارات البعد ••
23	0.830	33	**0.860	0.870	**0.816
24	0.840	34	**0.845	0.872	**0.802
25	0.856	35	**0.786	0.860	**0.851
26	0.854	36	**0.793	0.858	**0.861
مجموع بعد الأفراد	0.873	مجموع بعد التكنولوجيا	0.890		

ويتضح من الجدول أن قيم ألفا كرونباخ داخل الجدول لعبارات الأبعاد: الهيكل التنظيمي، الأفراد والثقافة التنظيمية، أصغر من قيمة ألفا كرونباخ للبعد، وقيم ألفا كرونباخ لعبارات بعد التكنولوجيا أصغر من أو تساوي قيمة ألفا كرونباخ لمجموع البعد، وهذا يعني أن جميع العبارات داخل كل بعد متسقة مع بعضها البعض. كما أن معاملات الارتباط بين العبارة ومجموع عبارات الأبعاد دالة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على صدق العبارات.

الوزن النسبي: وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة عينة الدراسة وكان على النحو التالي: (معارضة بشدة-معارضة-محايدة- موافقة- موافقة بشدة). وذلك بهدف معرفة الفئة التي تنتمي إليها إجابات العينة. فحسب قيمة المتوسط المرجح لإجابات العينة تكون درجة المساهمة أو مستوى التطبيق من وجهة نظر أفراد العينة كما يلي:

#### جدول رقم (5) مستوى التطبيق للمتوسط المرجح

قيمة المتوسط المرجح	مستوى التطبيق
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5.00	مرتفع جداً

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وطبيعة بناء الأداة ومعاييرها، وذلك على النحو التالي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (السن، المؤهل التعليمي، الخبرة)
- 2- التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لغرض ترتيب عبارات أنماط القيادة الإدارية، والتطوير التنظيمي ومعرفة مستوى تطبيقها.
- 3- معامل ألفا كرونباخ، لتحديد معامل الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- 4- معامل ارتباط بيرسون لتحديد الصدق لأداة الدراسة، ودراسة العلاقة بين محوري القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي وأبعادهما.
- 5- نماذج الانحدار لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (التطوير التنظيمي).
- 6- اختبار (T-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (F-test) لمعرفة هل يوجد فرق معنوي بين متوسط آراء العينة يعزى للمتغيرات الشخصية.

#### 4- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

قامت الباحثة بتحليل الإجابات على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

الإجابة على السؤال الأول ونصه: "ماهي الأنماط القيادية المتبعة في جامعة الملك عبدالعزيز وما هو مستوى تطبيقها؟

وللإجابة على السؤال الأول للدراسة، فقد تم حساب التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لغرض وصف تقييم أفراد العينة حول تطبيق كل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية المتمثلة ب(نمط القيادة الأوتوقراطي-نمط القيادة الديمقراطي-نمط القيادة الحر) في الجدول التالي:

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والمتوسط والانحراف المعياري ومستوى التطبيق لمحور " النمط القيادي "

الترتيب	مستوى التطبيق	الانحراف	المتوسط	موافقة بشدة	موافقة	محايدة	معارضة	معارضة بشدة	الفقرات
1	متوسط	1.09	3.25	33	96	92	48	21	ت
				11.4	33.1	31.7	16.6	7.2	%
5	منخفض	1.07	2.12	8	32	41	115	94	ت
				2.8	11.0	14.1	39.7	32.4	%
3	منخفض	1.33	2.58	28	55	58	66	83	ت
				9.7	19.0	20.0	22.8	28.6	%
4	منخفض	1.19	2.30	19	31	55	97	88	ت
				6.6	10.7	19.0	33.4	30.3	%
2	متوسط	1.05	2.68	12	50	101	86	41	ت
				4.1	17.2	34.8	29.7	14.1	%
3	منخفض	0.82	2.58	100	264	347	412	327	ت
				6.90	18.21	23.9	28.4	22.55	%
6	مرتفع	1.19	3.42	47	124	49	43	27	ت
				16.2	42.8	16.9	14.8	9.3	%
2	مرتفع	1.20	3.64	78	104	55	32	21	ت

الترتيب	مستوى التطبيق	الانحراف	المتوسط	موافقة بشدة	موافقة	محايدة	معارضة	معارضة بشدة	الفقرات
				26.9	35.9	19.0	11.0	7.2	% بين الموظفين ورفع معنوياتهم.
5	مرتفع	0.99	3.45	33	123	92	26	16	ت 8- تقوم المديرية بتفويض جزء من سلطاتها للموظفات.
				11.4	42.4	31.7	9.0	5.5	%
1	مرتفع	1.09	3.66	66	120	54	38	12	ت 9- تعمل المديرية على تشجيع الاتصال بين الموظفين.
				22.8	41.4	18.6	13.1	4.1	%
3	مرتفع	1.05	3.59	49	136	55	37	13	ت 10- تعطي المديرية الحرية للموظفات لمناقشة المشاكل التي تواجهها الإدارة.
				16.9	46.9	19.0	12.8	4.5	%
4	مرتفع	1.16	3.56	62	109	71	24	24	ت 11- تعمل المديرية على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابداع والابتكار في العمل.
				21.4	37.6	24.5	8.3	8.3	%
	مرتفع	0.90	3.55	335	716	376	200	113	ت إجمالي بعد (النمط الديمقراطي)
				19.2	41.15	21.6	11.4	6.49	%
3	مرتفع	1.06	3.40	35	121	79	36	19	ت 12- تقوم المديرية بإعطاء أكبر قدر من الحرية للموظفات لممارسة نشاطهن.
				12.1	41.7	27.2	12.4	6.6	%
2	مرتفع	0.97	3.57	45	123	84	29	9	ت 13- تسمح المديرية لموظفاتها باتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل
				15.5	42.4	29.0	10.0	3.1	%
1	مرتفع	1.06	3.81	75	135	46	18	16	ت 14- تتبع المديرية نمط سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين.
				25.9	46.6	15.9	6.2	5.5	%
5	متوسط	1.03	3.06	19	85	103	61	22	ت 15- تقوم المديرية بتفويض الكثير من الصلاحيات للموظفات في حين أنها تساهم بالحد الأدنى من الاشراف
				6.6	29.3	35.5	21.0	7.6	%
4	متوسط	1.13	3.29	39	97	86	44	24	ت 16- تتسم المديرية بدرجة عالية من الحياد في حل المشاكل
				13.4	33.4	29.7	15.2	8.3	%
	مرتفع	0.80	3.43	213	561	398	188	90	ت إجمالي بعد (النمط القيادي الحر)
				14.6	38.69	27.4	12.9	6.21	%
	متوسط	0.44	3.21	648	1541	112	800	530	ت إجمالي المحور
				13.9	33.21	1	17.2	11.42	%

وتشير نتائج الجدول السابق إلى أن نمط القيادة الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة تطبيقه من وجهة نظر الموظفين الإداريات بالجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي (3.55)، يليه في المرتبة

الثانية النمط القيادي الحر بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، في حين أن نمط القيادة الأوتوقراطي جاء بدرجة تطبيق منخفضة وفي المرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.58)، وبذلك يكون مستوى تطبيق أنماط القيادة (الأوتوقراطي-الديمقراطي-الحر) جاء بدرجة متوسطة بلغت (3.21) وانحراف معياري بلغ (0.44).

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الأغا (2010) في درجة تطبيق الأنماط القيادية، حيث جاء تطبيق الأنماط القيادية فيها على الترتيب التالي: أولاً: النمط القيادي الديمقراطي بنسبة (74.25%)، يليه النمط القيادي البيروقراطي بنسبة (57.78%) وأخير النمط القيادي الحر بنسبة (50.83%). وكذلك تختلف مع نتائج دراسة السرحي (2016) حيث جاء تطبيق الأنماط القيادية فيها على النحو التالي: النمط الديمقراطي بنسبة (74.31%)، ثم النمط الأوتوقراطي بنسبة (55.46%) النمط الحر في المرتبة الأخيرة بنسبة (55.23%).

الإجابة على التساؤل الثاني: ماهي درجة اهتمام القيادات بكل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز؟ وللإجابة على السؤال الثاني للدراسة، فقد تم حساب التوزيع التكراري والمتوسط المرجح والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لغرض وصف تقييم أفراد العينة حول تطبيق كل بُعد من أبعاد التطوير التنظيمي المتمثلة ب(الهيكل التنظيمي-الأفراد-الثقافة التنظيمية-التكنولوجيا):

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والمتوسط والانحراف ومستوى التطبيق لعبارات محور "التطوير التنظيمي"

الفرق	معارضة بشدة	معارضة	محايدة	موافقة	موافقة بشدة	المتوسط	المعياري	الانحراف	التطبيق	مستوى	الترتيب
17- يتضمن الهيكل التنظيمي للإدارة وحدات متخصصة لتنمية وتطوير أداء المنظمة.	21	35	72	130	32	3.40	1.07	3	مرتفع	3	ت %
18- تقوم الإدارة بدعم الأقسام التابعة لها بالمتطلبات البشرية لأهداف التطوير.	20	38	83	121	28	3.34	1.05	5	متوسط	5	ت %
19- تقوم الإدارة بدعم الأقسام التابعة لها بالمتطلبات المادية والتجهيزات لأهداف التطوير.	17	46	74	123	30	3.36	1.05	4	متوسط	4	ت %
20- تعمل الإدارة على تعديل المهام والوظائف الخاصة بالأقسام التابعة لها في ضوء المستجدات.	10	19	75	148	38	3.64	0.91	1	مرتفع	1	ت %
21- تعمل الإدارة بشكل متواصل على إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لمواكبة التطوير.	13	35	76	131	35	3.48	1.00	2	مرتفع	2	ت %
إجمالي بعد (الهيكل التنظيمي)	81	173	380	653	163	3.44	0.85		مرتفع		ت %
22- تعمل الإدارة على تنظيم وعقد الدورات التدريبية لتحسين مستوى أداء العاملين.	11	28	60	134	57	3.68	1.02	1	مرتفع	1	ت %
23- تقوم الإدارة بتطوير أساليب العمل التي تساعد على رفع كفاءة الموارد البشرية.	8	22	85	129	46	3.63	0.93	2	مرتفع	2	ت %
24- تبنى الإدارة سياسات تشجيعية	30	46	90	88	36	3.19	1.16	5	متوسط	5	ت %

الترتيب	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط	موافقة بشدة	موافقة	محايدة	معارضة	معارضة بشدة	الفقرات
				12.4	30.3	31.0	15.9	10.3	% وأنظمة حوافز جيدة بهدف تحسين قدرات الموظفين ودفعهم للعمل بشكل أفضل.
4	متوسط	1.03	3.23	26	100	96	52	16	ت 25- تساهم الموظفين في بناء خطط واستراتيجيات الإدارة.
				9.0	34.5	33.1	17.9	5.5	%
3	مرتفع	1.05	3.42	34	125	78	35	18	ت 26- تقوم المديرية بتقييم أداء الموظفين لاستخلاص الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.
				11.7	43.1	26.9	12.1	6.2	%
	مرتفع	0.85	3.43	199	576	409	183	83	ت إجمالي بعد (الأفراد)
				13.72	39.72	28.21	12.62	5.72	%
3	متوسط	1.14	3.30	37	102	92	29	30	ت 27- تؤكد الإدارة على ثقافة الإبداع.
				12.8	35.2	31.7	10.0	10.3	%
1	مرتفع	1.03	3.51	42	121	85	26	16	ت 28- تشجع الإدارة على ثقافة التجديد والتطوير.
				14.5	41.7	29.3	9.0	5.5	%
2	مرتفع	0.97	3.47	33	124	90	31	12	ت 29- تؤكد الإدارة على ثقافة النمو واكتساب الموارد الجديدة والجاهزية لمواجهة التطورات.
				11.4	42.8	31.0	10.7	4.1	%
4	متوسط	1.04	3.29	27	107	100	34	22	ت 30- تسعى الإدارة إلى غرس قيادة التنافس في المعرفة واكتساب الجديد منها.
				9.3	36.9	34.5	11.7	7.6	%
4	متوسط	0.93	3.39	139	454	367	120	80	ت إجمالي بعد (الثقافة التنظيمية)
				11.98	39.14	31.64	10.34	6.90	%
5	متوسط	1.01	3.37	29	118	89	38	16	ت 31- تتوافر لدى الإدارة موظفات متخصصات في مجالات الاتصال.
				10.0	40.7	30.7	13.1	5.5	%
4	مرتفع	1.09	3.44	43	118	69	44	16	ت 32- تتوافر لدى الإدارة موظفات متخصصات في مجالات البرمجة.
				14.8	40.7	23.8	15.2	5.5	%
2	مرتفع	1.11	3.50	42	140	53	32	23	ت 33- تتوافر في الإدارة كافة التقنيات اللازمة للأغراض الإدارية.
				14.5	48.3	18.3	11.0	7.9	%
6	متوسط	1.08	3.29	32	111	73	58	16	ت 34- تعقد الإدارة برامج تدريبية متقدمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
				11.0	38.3	25.2	20.0	5.5	%
1	مرتفع	1.01	3.57	44	136	63	36	11	ت 35- تستخدم الإدارة وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة التي تحسن من مستوى التواصل بين الموظفين.
				15.2	46.9	21.7	12.4	3.8	%
3	مرتفع	1.02	3.47	40	115	90	31	14	ت 36- تتابع الإدارة ما يستجد من برمجيات تتناسب مع الاحتياجات الإدارية.
				13.8	39.7	31.0	10.7	4.8	%
	مرتفع	0.85	3.44	230	738	437	239	96	ت إجمالي بعد (التكنولوجيا)
				13.22	42.41	25.11	13.74	5.52	%
	مرتفع	0.77	3.42	731	2421	1593	715	340	ت إجمالي المحور
				12.60	41.74	27.47	12.33	5.86	%

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق أن درجة تطبيق محور التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، حيث أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الأبعاد جاءت متقاربة، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.44) لبعدي (الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا) بنفس درجة التطبيق، يلها بعد (الأفراد) بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وحصل بعد (الثقافة التنظيمية) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.39). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن اهتمام القائدات في جامعة الملك عبدالعزيز بالتطوير التنظيمي وحرصهن على تطوير المهام وتحسين إجراءات العمل والاهتمام بتطوير الموظفين من خلال عقد البرامج التدريبية لهن بما يتناسب مع التغييرات والتطورات مما يساعد في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي.

الإجابة على التساؤل الثالث: ماهي أكثر الأنماط المتبعة تأثيراً في نجاح عملية التطوير التنظيمي؟ ولمعرفة تأثير أنماط القيادة المتبعة على التطوير التنظيمي، لابد أولاً من معرفة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وأبعاد التطوير التنظيمي وذلك من خلال حساب ارتباط معامل بيرسون بين أنماط القيادة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) وبين أبعاد التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الأفراد، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا) وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (9) معامل الارتباط بيرسون بين أنماط القيادة الإدارية وأبعاد التطوير التنظيمي

النمط القيادي	النمط القيادي				التطوير التنظيمي
	النمط الحر	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	معامل الارتباط	
**0.550	**0.550	**0.618	**0.411-	معامل الارتباط	الهيكل التنظيمي
**0.530	**0.519	**0.640	**0.443-	معامل الارتباط	الأفراد
**0.541	**0.512	**0.616	**0.386-	معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية
**0.429	**0.391	**0.489	**0.292-	معامل الارتباط	التكنولوجيا
**0.568	**0.546	**0.655	**0.424-	معامل الارتباط	التطوير التنظيمي

ويتضح من الجدول السابق أن:

1. مستوى الدلالة المعنوية هو (0.000) لجميع العلاقات أقل من (0.01) بكثير، وهذا يعني أن هناك ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوي أقل من (0.01) بين أنماط القيادة الإدارية وأبعاد التطوير التنظيمي.
2. هناك تأثير للأنماط القيادية على التطوير التنظيمي وأبعاده بمعامل ارتباط (0.568).
3. نمط القيادة الأوتوقراطي يرتبط بعلاقة عكسية مع التطوير التنظيمي وأبعاده بمعامل ارتباط يتراوح بين (-) 2.92 و 4.43، أي أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق نمط القيادة الأوتوقراطية انخفضت درجة تطبيق التطوير التنظيمي وأبعاده.
4. هناك تأثير موجب للنمط الديمقراطي على التطوير التنظيمي بمعامل ارتباط (0.655)، ويرتبط النمط الديمقراطي بعلاقة إيجابية مع أبعاد التطوير التنظيمي بمعامل ارتباط يتراوح بين (0.489 و 0.640) أي أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق القادة الديمقراطية ارتفعت درجة تطبيق التطوير التنظيمي وأبعاده.
5. هناك تأثير موجب للنمط القيادي الحر على إجمالي التطوير التنظيمي بمعامل ارتباط (0.546)، ويرتبط النمط القيادي الحر بعلاقة إيجابية مع كل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي بمعامل ارتباط يتراوح بين (0.391 و 0.550) فكلما ارتفعت درجة تطبيق النمط الحر ارتفعت درجة تطبيق التطوير التنظيمي وأبعاده.
6. أن النمط الديمقراطي أكثر هذه الأنماط تأثيراً على التطوير التنظيمي.

وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزبيديين (2013) في وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي أقل من (0.01) بين النمط القيادي والتطوير التنظيمي. وتشابه أيضاً مع نتائج الدراسة ابداه (2007) ودراسة السرحي (2016) من حيث وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والتطوير التنظيمي. وتشابه مع نتائج الدراسة السرحي (2016) في وجود علاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والتطوير، في حين أنها تختلف معها في وجود علاقة عكسية بين النمط الحر والتطوير.

ولدراسة تأثير الأنماط القيادية على التطوير التنظيمي تم استخدام أسلوب الانحدار والذي يهتم بدراسة أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية) على متغير تابع (التطوير التنظيمي).

#### جدول رقم (10) تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد

المعنوية (p-value)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر الاختلاف
0.000	0.445	25.650	3	76.950	الانحدار
		0.335	286	95.882	الباقى أو الخطأ
			289	172.832	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة المعنوية هو (0.000) وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن هناك تأثير للمتغيرات المستقلة المتمثلة ب(نمط القيادة الأوتوقراطي، نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة الحر) على التطوير التنظيمي، ويشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> البالغة (0.445) بأن أنماط القيادة الإدارية تفسر ما نسبته (44.5%) من التغيرات التي تطرأ على التطوير التنظيمي في الجامعة، أما النسبة المتبقية والبالغة (55.5%) فإنها تُعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار المتعدد.

#### اختبار فرضية:

معالم نموذج الانحدار تساوي صفر عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ).

#### جدول رقم (11) معاملات نموذج الانحدار

المعنوية (p-value)	قيمة ت	الخطأ المعياري	المعاملات	المتغيرات المستقلة
0.000	4.794	0.296	1.417	(الثابت)
0.445	0.765-	0.052	0.040-	النمط الأوتوقراطي
0.000	8.027	0.056	0.446	النمط الديمقراطي
0.013	2.492	0.062	0.155	النمط الحر

ويتضح من الجدول أن مستوى المعنوية للنمط الأوتوقراطي (0.445) أكبر من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرض والخاص بأن هذا المعامل يساوي صفر، وبالتالي فإن هذا المتغير (النمط الأوتوقراطي) سيختفي من النموذج وليس له أي تأثير على المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، وقد يُعزى ذلك إلى أسلوب القيادة الأوتوقراطية والقائم على المركزية وعدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وعدم السماح بالابتكار وإعطاء الأفكار الجديدة والتي تساهم في بشكل إيجابي في عملية التطوير التنظيمي

كما أن مستوى المعنوية المناظر لثابت النموذج وللمتغيرين (النمط الديمقراطي، النمط الحر) أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية، وبالتالي فإن المعاملات لا تساوي صفر، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية) التي لها تأثير على المتغير التابع (التطوير التنظيمي) هي متغير (النمط الديمقراطي، النمط الحر) فقط. ولمعرفة أهمية وترتيب كل من المتغيرات (النمط الديمقراطي، النمط الحر) ومقدار تأثير كل منهما في المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، تم استخدام طريقة الانحدار المتعدد التدريجي وكانت النتائج كالآتي:

- 1- إن طريقة الانحدار المتعدد التدريجي رتبت المتغيرين كما يلي:
    - أولاً: النمط الديمقراطي هو أهم المتغيرات المستقلة تأثيراً في التطوير التنظيمي.
    - ثانياً: النمط القيادي الحر وهو المتغير الذي يلي النمط الديمقراطي في الأهمية.
  - 2- أن معامل التحديد للمتغيرين (النمط الديمقراطي، النمط الحر) يساوي ( $R^2=0.444$ ).
  - 3- أن المتغيرين (النمط الديمقراطي، النمط الحر) معا يفسران ما نسبته 44.4% من الاختلافات في قيم المتغير التابع (التطوير التنظيمي).
  - 4- أنه عند وجود المتغيرات الثلاث (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) كان معامل التحديد يساوي 44.5% وهذا يعني أن المتغير الأول (النمط الأوتوقراطي) يفسر 0.1% أي 0.001 فقط من الاختلافات في قيم المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، وهذه نسبة ضعيفة جداً، لهذا السبب تم حذفه من النموذج.
- التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العينة نحو القيادة الإدارية، والتطوير التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المؤهل التعليمي، الخبرة)؟
- وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة هل يوجد فرق معنوي في متوسط آراء مفردات العينة نحو محوري الدراسة وأبعادهما، وفقاً لمتغير السن، المؤهل التعليمي، الخبرة، حيث تمت دراسة أثر المتغيرات الشخصية على محوري الدراسة وأبعادهما فلم تجد الباحثة إلا أثرين وهما: أثر السن على بعد النمط الأوتوقراطي، وأثر الخبرة على بعد التكنولوجيا.

أولاً: تأثير السن على بعد النمط الأوتوقراطي

الفرض: لا يوجد فرق معنوي دال إحصائياً بين متوسط آراء مفردات الدراسة، حول بعد النمط الأوتوقراطي، يعزى إلى اختلاف السن.

جدول رقم (12) نتائج اختبار التباين الأحادي حول تأثير السن

الدلالة	المعنوية p-value	ف (3.286) *	الانحراف المعياري	المتوسط	السن	البعد
دال	0.001	5.413	0.67	2.90	من 20-30	النمط الأوتوقراطي
			0.82	2.51	من 31-40	
			0.92	2.64	من 41-50	
			0.59	2.03	من 51-60	

يتضح من الجدول أن قيمة المعنوية (p-value) أقل من (0.05)، وهذا يعني أنه يوجد فرق معنوي بين متوسط آراء الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز حول بعد النمط الأوتوقراطي يعزى إلى اختلاف السن.

ثانياً: تأثير الخبرة علي بعد التكنولوجيا

الفرض: لا يوجد فرق معنوي دال إحصائياً بين متوسط آراء مفردات الدراسة، حول بعد التكنولوجيا، يعزى إلى اختلاف الخبرة.

جدول رقم (13) نتائج اختبار التباين الأحادي حول تأثير الخبرة

البعد	الخبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	ف (3.286) *	المعنوية p-value	الدلالة
التكنولوجيا	من 1 إلى أقل من 3 سنوات	3.06	0.95	2.923	0.034	دال
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	3.36	0.76			
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.51	0.82			
	من 10 سنوات فأكثر	3.50	0.75			

يتضح من الجدول أن قيمة المعنوية (p-value) أقل من (0.05) بالنسبة لهذا البعد، وهذا يعني أنه يوجد فرق معنوي بين متوسط آراء الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز حول بعد التكنولوجيا يعزى إلى اختلاف الخبرة.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة ابده (2007) في عدم وجود فروق معنوية تُعزى للمتغيرات الشخصية على القيادة والتطوير التنظيمي، في حين أنها تتفق مع دراسة السرحي (2016) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول الأنماط القيادية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في نمط (القيادة الديمقراطي) لصالح حملة المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى).

## 5- النتائج والتوصيات

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

### أولاً: نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في جامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر الموظفين الإداريات وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى هذه النتائج:

- 1- يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة الإدارية على التطوير التنظيمي.
- 2- توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الحر) والتطوير التنظيمي.
- 3- توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين بعد القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي) والتطوير التنظيمي.
- 4- وجود تطبيق للأنماط القيادية الثلاث (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) في جامعة الملك عبدالعزيز شطر الطالبات، مع اختلاف مستويات التطبيق، حيث أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي احتل المرتبة الأولى من ناحية التطبيق من وجهة نظر الموظفين الإداريات، يليه في المرتبة الثانية النمط القيادي الحر، في حين أن النمط الأوتوقراطي احتل المرتبة الأخيرة.
- 5- أن أكثر الأنماط المطبقة تأثيراً على نجاح عملية التطوير التنظيمي هو النمط الديمقراطي.

- 6- يوجد فروق معنوية بين متوسط آراء الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز حول بعد النمط الأوتوقراطي تُعزى إلى اختلاف السن.
- 7- يوجد فروق معنوية بين متوسط آراء الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز حول بعد التكنولوجيا تُعزى إلى اختلاف الخبرة.

#### ثانياً: توصيات الدراسة

- 1- ضرورة تعزيز تطبيق القائدات بشطر الطالبات للنمط القيادي الديمقراطي.
- 2- على القائدات بجامعة الملك عبدالعزيز بشطر الطالبات إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات للمشاركة والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم لما له من أثر إيجابي في نجاح عملية التطوير التنظيمي.
- 3- على القائدات بجامعة الملك عبدالعزيز بشطر الطالبات الاهتمام ببعدها (الثقافة التنظيمية) وتبني ثقافة الابداع والتجديد ومواجهة التحديات والتطورات الجديدة مما يساهم في زيادة فعالية التطوير التنظيمي.
- 4- البعد قدر الامكان عن تطبيق نمط القيادة الأوتوقراطي والذي بدوره يزيد من تعقيد الإجراءات التي قد تبطن من تحقق نتائج التطوير التنظيمي.
- 5- تطبيق أسلوب الشفافية والاتصال الفعال بين القائدات والموظفات والذي بدوره يزيد من فرص نجاح عملية التطوير التنظيمي.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات العلمية والابحاث الميدانية والتي تهدف إلى التركيز على القيادة الإدارية ودورها في التطوير التنظيمي في قطاعات التعليم والصحة وغيرها من منظمات القطاع العام.

#### قائمة المراجع:

##### المراجع العربية:

- 1- ابد، دانا بنت فؤاد(2007): علاقة الأنماط القيادية بالتطوير التنظيمي في الوزارات المركزية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- 2- الأغا، وفيق بن حلمي(2010): القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي: في البنوك العاملة في قطاع غزة، مج12، ع2، غزة: مجلة جامعة الأزهر.
- 3- جرادات، ناصر بن محمود والمعاني، أحمد وعريقات، أحمد(2013): إدارة التغيير والتطوير، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- 4- حريم، حسين محمود(2000): تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 5- رضا، يوسف محمد (2006): معجم العربية الكلاسيكية والمعاصرة، ط1، باب(الجيم-الطاء-الواو)، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
- 6- الزيديين، خالد بن عبدالوهاب(2013): أثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية: من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، مج13، ع1، الزرقاء: مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية.
- 7- السرحي، محمد بن شفيق(2016): الأنماط القيادية لدى القيادات الادارية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- 8- الشهراني، عبدالله بن سعيد(2012): مواقف القيادات الإدارية نحو سياسات التطوير التنظيمي في المديرية العامة لحرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 9- الطجم، عبدالله بن عبدالغني(2013): التطوير التنظيمي: المفاهيم النماذج الاستراتيجية، ط5، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 10- العامري، صالح مهدي والغالي، طاهر محسن(2008): الإدارة والأعمال، ط2، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 11- عباس، علي(2012): تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مج20، ع1، غزة: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
- 12- علي، أحمد جابر حسنين(2013): الطابور الخامس: أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس وأسس القضاء عليه، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 13- القحطاني، سالم بن سعيد(2001): القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض: دن.
- 14- القريوتي، محمد بن قاسم(2013): نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 15- الكعبي، محمد بن عبدالله(2015): مدى توافر خصائص القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية من وجهة نظر القادة في القيادة العامة لشرطة أبوظبي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك.
- 16- اللوزي، موسى(2010): التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 17- ماهر، أحمد (2007): تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 18- المرسي، جمال الدين(2006)، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 19- مسعود، جبران (2005): معجم الرائد، ط3، باب (الميم)، بيروت: دار العلم للملايين.
- 20- مصطفى، ابراهيم والزيات، أحمد حسن وعبدالقادر، حامد والنجار، محمد علي(1960): المعجم الوسيط، ج1-2، ط1، اسطنبول: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 21- مصطفى، ابراهيم والزيات، أحمد حسن وعبدالقادر، حامد والنجار، محمد علي (د.ت): المعجم الوسيط، ج1-2: باب الطاء، ط3، القاهرة: دار الدعوة.
- 22- مصطفى، محمد كمال(2013): معجم مصطلحات الموارد البشرية: التخطيط-التنمية- الاستخدام، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- 23- النعيمي، صلاح بن عبدالقادر(2008): المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، عمّان: إثناء للنشر والتوزيع.
- 24- النمر، سعود بن محمد، هاني خاشقجي، محمد فتحي محمود ومحمد حمزاوي(2006): الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط6، الرياض: دن.

#### المراجع الأجنبية:

- 1- Heidi, Chang(2017) Does Leadership Matter? Study Of leadership style ,job performance and job satisfaction. vol. 11 ، iss. 2 ، pp. 1-28. Educons University - Faculty of Business Economics.
- 2- Maingi ,a.m(2018). Influence of Leadership Styles on Organizational Performance in Radio Africa Group. Vol. 5 ، lss. 1 ، pp 894 – 915. Strategic Journal of Business & Change Management.

المواقع الإلكترونية:

1- قاموس المعاني (2010): تعريف ومعنى مستوى في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، متاح على: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> أطلع عليه في: 20April2018.

## The Impact Level of Administrative leadership on Organizational Development in universities

### - A Field Study on Female Employees of King Abdul Aziz University in Jeddah -

**Abstract:** This study aims to determine the impact level of Administrative Leadership on the Organizational Development in King Abdulaziz University -Head Quarter- based on the perspective of its Female administrative staff those who are this study population consist of .which has (1633) member .the researcher had used the Simple Random Sampling method with a size of (311) member .the questionnaires have been distributed electronically and printed .290 questionnaires was retrieved .all of them was valid for the stactical analysis with a percentage of (%93) to the required sample size .the researcher also had used Descriptive Analytical Approach to conclude this study results .some of the stactical techniques from (SPSS) program were adopted such as: Arithmetic Mean ،Standard Deviation ،Correlation Coefficient and Regression Models.

The study has found several results .the most important of which are: there is statically significant effect of the Administrative Leadership on the Organizational Development .there is a positive relationship between Administrative Leadership styles both the Democratic and Laissez-Fair with the Organizational Development .there is an inverse relationship between the Autocratic Leadership and Organizational Development .there is statically significant differences at ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the administrative employees opinion about the Autocratic style on account of age differentiation .there is statically significant differences at ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the administrative employees opinion about the technology dimension due to the variation of their experience.

The study recommended the need of strengthen the application of Democratic Leadership and to provide the chance to employees to share their opinions and suggestions because of it's positive Impact on the success of the progress of Organizational Development .and to conduct more scientific studies and field research that aims to recognize the leadership and its role in Organizational Development.

**Keywords:** Administrative leadership ،Organizational Development ،Female administrative staff ،King Abdulaziz University.