

The relationship between women leadership Styles and organizational health

Mrs. Faten Zuhair Ahmed Al-Saati*, Dr. Ghada Abdel Rahman Al-Anqari

Faculty of Business Administration | King Saud University | Saudi Arabia

Received:

01/11/2023

Revised:

12/11/2023

Accepted:

06/02/2024

Published:

30/04/2024

* Corresponding author:

fatenalsaati@hotmail.com

Citation: Al-Saati, F. Z., &

Al-Anqari, GH. A. (2024).

The relationship between

Women leadership Styles

and organizational health.

Journal of Economic,

Administrative and Legal

Sciences, 8(55), 94 –110.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.T011123)

[AJSRP.T011123](https://doi.org/10.26389/AJSRP.T011123)

2024 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This research aims to know women leadership style at King Saud University, the facts of organizational health, and the relationship between them. The research population consists of (400) female administrative employees in King Saud University. The researcher relied on the Survey methodology and the questionnaire as a tool for data collection. The most important results of the research are summarized in the idea that democratic leadership style is the dominant women leadership styles and the most applied and contributing in order to achieve organizational health, as it had an arithmetic average of (3.81) and a standard deviation of (0.95). The reality of organizational health among women administrative employees at King Saud University was high with an arithmetic average of (3.77) and a standard deviation of (0.68). It also shows a direct relationship between the democratic leadership style and organizational health with a correlation coefficient of (0.690) at a significance level of (0.00). Also, the results showed that there is no relationship between the autocratic leadership style and the Free-rein leadership with organizational health. The most important recommendations are the nomination and selection of women leadership according to criteria that pay attention to the dimensions of organizational health, with attention to providing them with financial and emotional incentives, in order to continue applying the appropriate leadership style to enhance the level of organizational health in the university. Work to create a balance between the productivity and achievement of administrative female employees with their salaries, by evaluating performance during specific.

Keywords: leadership, leadership styles, women leadership Styles, organizational health, King Saud University.

العلاقة بين أنماط القيادة النسائية والصحة التنظيمية

الباحثة/ فاتن زهير أحمد الساعاتي*, الدكتورة/ غادة عبد الرحمن العنقري

كلية ادارة الاعمال | جامعة الملك سعود | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على النمط القيادي النسائي السائد بجامعة الملك سعود، وواقع الصحة التنظيمية، والعلاقة بينهما. وتكون مجتمع البحث من الموظفات الإداريات اللاتي يعملن تحت إشراف قيادات نسائية في جامعة الملك سعود، وعددهن (400) موظفة. واعتمدت الباحثة على المنهج المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتتلخص أهم النتائج في، أولاً: أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي النسائي السائد والأكثر تطبيقاً ومساهمة في تحقيق الصحة التنظيمية مقارنة بالنمط الأوتوقراطي والنمط الحريث جاء بمتوسط حسابي بلغ (3,81) وانحراف معياري (0,95). ثانياً: أن واقع الصحة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات في جامعة الملك سعود جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3,77) وانحراف معياري (0,68). ثالثاً: اتضح وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والصحة التنظيمية بمعامل ارتباط (0.690) عند مستوى دلالة (0.00)، كما بينت النتائج عدم وجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي وكذلك النمط الحر مع الصحة التنظيمية. وأهم التوصيات ترشيح واختيار القيادات النسائية وفقاً لمعايير تولى اهتماماً بأبعاد الصحة التنظيمية، مع الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهن؛ بغرض الاستمرار في تطبيق النمط القيادي المناسب في سبيل تعزيز مستوى الصحة التنظيمية في الجامعة. العمل على خلق التوازن بين إنتاجية وإنجاز الموظفات الإداريات مع ما يتقاضونه من رواتب وذلك من خلال تقييم الأداء خلال فترات زمنية محددة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، أنماط القيادة، القيادة النسائية، الصحة التنظيمية، جامعة الملك سعود.

1- مقدمة:

تحتل المملكة العربية السعودية بمكانة مرموقة دينياً واقتصادياً وسياسياً، وتتميز على الصعيد الدولي والإقليمي، بالقرارات المتزنة والسياسات الراسخة، فدائماً ما تنال قراراتها وإجراءاتها التقدير والدعم، وخاصة في الأمور التي تمس التنمية والتطوير. ومن الأمور التي جعلت المملكة العربية السعودية محط أنظار العالم في الآونة الأخيرة، هو إعلانها عن رؤية 2030، لمجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، حيث تسعى من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن ضمنها زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل، وتقلد المناصب القيادية، تحت شعار تمكين المرأة تنمية للمجتمع.

تعيش المرأة السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠ في عصر ذهبي، حيث شهدنا خطوات غير مسبوقة من قبل قيادة المملكة لجعل تمكين المرأة السعودية حقيقة فعلية، وكل ذلك دليل على حرص وعزم قيادة المملكة للدفع بالعنصر النسائي في عجلة التنمية وتحولها إلى أداة فعالة (النفيعي، ٢٠١٩م). ولقد كانت السنوات القليلة الماضية استثنائية بكل المقاييس؛ نتيجة للقرارات العديدة التي صدرت فيها والتي نقلت المرأة السعودية من مرحلة الدعم إلى مرحلة التمكين والشراكة والقيادة لتحقيق الدور المتوقع والمأمول منها في رؤية ٢٠٣٠.

وقد جاء انخراط المرأة السعودية في الأعمال القيادية بعد اقتناع المسؤولين بأهمية وجودها لتلبية متطلبات العمل، بعد أن كان لفترة طويلة محصوراً على الرجل. خاصة وأن الأبحاث العلمية أثبتت فعالية المرأة وتفوقها على الرجال في بعض أساليب القيادة كالقيادة الديمقراطية أو التشاركية والقيادة التحويلية وأسلوب المكافأة المشروطة والأنماط المرتبطة بالمفاهيم المعاصرة للقيادة الفاعلة (هاوس، 2018م). حيث أشار (مجلس شؤون الأسرة، 2022م) إلى زيادة حصة المرأة السعودية في المناصب القيادية من (21.5%) في عام 2016م إلى (45%) في عام 2022م.

ويشير النمط القيادي إلى طريقة العمل أو الأسلوب الذي يمارسه القائد في التعامل مع مرؤوسيه للتأثير فيهم رغبةً في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وهذه الأنماط متعددة ومتنوعة وتختلف باختلاف المنظمة والموقف الذي تمر به ونوع الجنس. وقد لوحظ على المنظمات التي تبنت وطبقت النمط القيادي المناسب قد حققت مفهوم الصحة التنظيمية ورفاهية العاملين، فزادت لديها نسبة مشاركة العاملين إلى ثمانية أضعاف، وارتفعت إنتاجيتهم ثلاثة أضعاف، وقلت نسبة مغادرتهم للعمل خلال عام بمقدار أربعة أضعاف مقارنةً بالمنظمات التي تجاهلت فكر الصحة التنظيمية والرفاهية كأولوية، فمفهوم الصحة التنظيمية يتوسط مفاهيم متناقضة وهي ضغوط العمل ورفاهية العاملين، فالمنظمات الصحية تسعى جاهدة للقيام بجهود استثنائية ممنهجة ومقصودة بهدف مضاعفة رفاهية وإنتاجية العاملين للحد الأقصى (أحمد، ٢٠٢١م).

2- مشكلة البحث

يعتمد تدفق الحياة في المنظمات في مجتمعاتنا اليوم على القيادة الفعالة. فأساس التوسع والتطور في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط بشكل وثيق بنمط القيادة المتبع، والمناسب لسيكولوجية الأفراد والجماعات بغية التأثير فيهم لتحقيق الأهداف المشتركة، ومع بروز أهمية القيادة أصبحت هناك حاجة ملحة للحصول على قادة إداريين يتحلون بصفتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في الإلمام الكامل بقوانين وأهداف وأنماط العمل وفهم واستيعاب الآخرين، وتتعلق الصفة الثانية بضرورة معرفتهم بطرق وأساليب الإدارة الحديثة (الحسيني والشكري، ٢٠١٥).

ويعد القائد مفتاح الأداء الجيد؛ كونه يركز ويهتم بتحفيز موظفيه، لأن الموظف المتحمس يرتفع لديه مستوى الالتزام الوظيفي، ويتجاوز أدائه متطلبات وظيفته، وبالتالي ستكون المحصلة النهائية زيادة الأداء العام للمنظمة وجعلها أكثر إنتاجية (NawoseIng'ollan; Rousel, 2017).

وفي هذه الحقبة أصبح وجود القيادات النسائية في مؤسسات التعليم الجامعي أمر حتمي، خاصة وأن المرأة السعودية أثبتت مدى جدارتها وفعاليتها في ممارسة المهن والأعمال المختلفة، الأمر الذي يستوجب دعمها وتوفير البيئة المناسبة والملائمة لها؛ لتمكين من المشاركة والمساهمة في إنجاز الغايات والأهداف المرجوة، بحكم أن المرأة نصف المجتمع وشريكة الرجل في تحقيق النمو والازدهار. ونتيجة لسعي المؤسسات الجامعية لتحقيق النمو والتطور بما يتلاءم مع التغيرات والتطورات العالمية، فقد تنامت رغبتها في الاهتمام بتدريب وتأهيل القيادات النسائية وتوفير المتطلبات اللازمة لهن حتى يستطعن تطبيق النمط القيادي الملائم للوضع التنظيمي، مما يساهم في خلق مناخ صحي مناسب يستهدف تطوير الأفراد والارتقاء بمستوى أداءهم الوظيفي وصولاً إلى أعلى معايير الرضا لديهم، الأمر الذي سينعكس إيجابياً على فعالية المؤسسات الجامعية في تحقيق أهدافها المنشودة.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية الصحة التنظيمية كدراسة (شديد، ٢٠٢١م)، ودراسة (فارس وآخرون، ٢٠٢١م)، ودراسة (خلف، ٢٠٢٠م)، ودراسة (العيسى، ٢٠١٩م)، ودراسة (بلوم وعبواز، ٢٠١٨م) حيث توصلوا لنتائج مفادها وجود تأثير إيجابي للصحة التنظيمية في تحسين الأداء والفعالية التنظيمية، وتحقيق الأهداف، والارتقاء بالروح المعنوية.

وبناءً على ما سبق ذكره جاء هذا البحث بهدف تغطية فجوة بحثية هامة لم يتم التطرق لها مسبقاً في المملكة العربية السعودية بشكل عام، وفي جامعة الملك سعود على وجه الخصوص -على حد علم الباحثة- والمتمثلة في التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة النسائية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) والصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، الثقة التنظيمية، الروح المعنوية، السلوك الإبداعي) لدى الموظفين الإدارات اللاتي يعملن تحت إشراف قيادات نسائية في جامعة الملك سعود

3- تساؤلات البحث

يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما العلاقة بين أنماط القيادة النسائية والصحة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإدارات بجامعة الملك سعود؟ ويتفرع من هذا السؤال عددًا من الاسئلة الفرعية وهي:

- 1- ما النمط القيادي النسائي السائد بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين الإدارات؟
- 2- ما واقع الصحة التنظيمية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين الإدارات؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي النسائي السائد والصحة التنظيمية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين الإدارات؟

4- أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى زيادة المعرفة وإلقاء الضوء على العلاقة بين أنماط القيادة النسائية والصحة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإدارات بجامعة الملك سعود وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على النمط القيادي النسائي السائد بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين الإدارات.
- 2- التعرف على واقع الصحة التنظيمية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين الإدارات.
- 3- التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي النسائي السائد والصحة التنظيمية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين الإدارات.

5- أهمية البحث

إن الاهتمام بدراسة العلاقة بين أنماط القيادات النسائية والصحة التنظيمية تفرضه الرغبة في تحقيق الكثير من الإنجازات والتطورات بشكل فعال مستقبلاً، الأمر الذي لن يحدث دون مساهمة ومشاركة المرأة السعودية فيه، كونها نصف المجتمع، وأحد مرتكزاته، فما ستحصل عليه الباحثة من نتائج في هذا البحث سيكون له من الأثر الكبير في زيادة معدل الصحة التنظيمية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من تقلد المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات الجامعية المختلفة التابعة لوزارة التعليم.

1. الأهمية النظرية

تكمن أهمية البحث النظرية في الموضوع الذي تناوله، والذي يواكب رؤية 2030 وسياسات وقرارات المملكة العربية السعودية مؤخراً، والتي جاءت داعمة للمرأة للخوض في مختلف المجالات ومن ضمنها المناصب القيادية؛ لتحقيق مستقبل أكثر نمواً وإشراقاً. إضافةً إلى أنه قد تبين للباحثة وجود فجوة في الأدبيات والجهود السابقة في هذا الموضوع محلياً، الأمر الذي دعا الباحثة إلى الاستجابة لتوصية مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة (الشمري والعامري، ٢٠٢٢م)، ودراسة (العيسى، ٢٠١٩م)، والقيام بتغطية الفجوة البحثية؛ سعياً في الوصول إلى نتائج وتوصيات مفيدة وثرية للمكتبة العربية عن الأنماط القيادية للمرأة وعلاقتها بالصحة التنظيمية بين الموظفين الإدارات.

2. الأهمية التطبيقية

تأتي أهمية البحث التطبيقية من كونها تهدف إلى إفادة المعنيين بوضع السياسات واتخاذ القرارات في مختلف الجامعات المحلية، وجامعة الملك سعود خاصةً، بضرورة الأخذ بعين الاعتبار تمكين القيادات النسائية التي تمارس نمط قيادي مناسب وفعال، مما يرفع ويعزز من مستوى الصحة التنظيمية والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة إلى أنها تسعى إلى تقديم التغذية الراجعة للقيادات النسائية العاملة في جامعة الملك سعود للتعرف على الأنماط القيادية السائدة لديهن، والوقوف على واقع الصحة التنظيمية للموظفات الإدارات اللاتي يعملن تحت إشرافهن، لتذليل كافة التحديات التي تواجههن أثناء العمل.

6- مصطلحات البحث

- القيادة: عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك هاوس (2018). والقائد: هو الفرد الذي يخلق رؤية، ويحفز التابعين، ويغرس فكرة أن كل شخص لديه ما يساهم به في الهدف المشترك، ويؤثر بشكل مباشر على تدفق الأحداث والنتائج (Demirtas&Karaca, 2020).
- أنماط القيادة النسائية: تعرفها الباحثة إجرائياً على أنها مزيج من السمات والسلوكيات التي تمارسها القيادات النسائية بجامعة الملك سعود للتفاعل مع المرؤوسين.
- الصحة التنظيمية: قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة لضمان وجودها وبقائها، مع العمل على خلق التعاون والتكامل بين مختلف العاملين من خلال إيجاد بيئة عمل صحية، تدعم التحسين والتطوير المستمر لقدراتها وإمكانياتها، لتحقيق أهداف المنظمة (حجير، 2020).

أدبيات البحث

المبحث الأول: الإطار النظري

أولاً: القيادة

1-1 مفهوم القيادة

للقيادة تعاريف متعددة ومتنوعة، ومنها ما ذكره (النمر وآخرون، ٢٠١٧) على أنها القدرة في التأثير على سلوكيات أفراد الجماعة، وتوجيههم وتنسيق جهودهم لبلوغ الغايات المنشودة. كما عرف (الفوزان، 2022) القيادة على أنها عملية يقوم من خلالها شخص بالتأثير في الجماعة والتفاعل معها بقصد توجيههم نحو أهداف مشتركة، فالقائد الناجح لديه القدرة على تحديد أهداف صحيحة وتوجيه المنظمة والتابعين نحوها. ويرى (Greenberg&Baron, 2009) أن القيادة تعبر عن الإجراءات التي بمقتضاها يؤثر الشخص على أعضاء فريقه لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة، مع الاهتمام بوضع اسس عريضة لتنمية رسالة المنظمة وتحقيقها، ويستخدم القادة غالباً أنواع قوى لا تتسم بالقهر للتأثير في مرؤوسهم، كما أنهم يتأثرون بتابعهم. وأوردت (وزارة التعليم، ٢٠٢٢م) عدة صياغات لتعريف القيادة، والتي كتبها بعض الباحثين في هذا المجال ومنها:

- السلوك الذي يقوم به الشخص حين يوجه نشاط الجماعة نحو الهدف المشترك.
 - التأثير في الآخرين ليتكاتفوا على تحقيق هدف محدد اتفقوا على أنه مرغوب به.
 - عملية التأثير التي يقوم بها القائد في تابعيه لإقناعهم وحثهم على المشاركة الفعالة بجهودهم لأداء النشاط التعاوني.
 - التأثير في الأفراد وتشجيعهم للعمل معاً ضمن جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.
- وبناءً على ما سبق يرى البحث أن العناصر الأساسية التي تقوم عليها عملية القيادة هي:
1. القائد: وهو فرد يتمتع بمجموعة من الصفات والمهارات التي تؤهله للتأثير في الآخرين، إضافةً إلى وضوح الغايات والأهداف التي يسعى لتحقيقها.
 2. التابعين: مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بقدرات القائد وإمكانياته، ويدعمونه ويساعدونه لتحقيق ما يطمحون إليه.
 3. التأثير: وجود تفاعل وتأثير متبادل بين كلاً من القائد والتابعين، أي أن خطوط الاتصال بينهم تسير في اتجاهين وليس اتجاه واحد.
 4. هدف مشترك: التعاون والالتزام بين أفراد الجماعة على تحقيق الأهداف المرغوبة والمشاركة.

1-2 أنماط القيادة

يشير مصطلح نمط القيادة إلى السلوكيات التي يتبناها القائد عند ممارسة العمل الإداري وقيادة مجموعة من التابعين، وهناك العديد من الأنماط القيادية، فقد يكون القائد متسلطاً أو ديمقراطياً أو عديم التدخل أو غير ذلك، ومن الضروري إلمام القائد بمختلف الأنماط والأساليب القيادية؛ نظراً لعدم وجود نمط مثالي يناسب جميع الظروف والمواقف، بل يمكن القول بأن بعض الأساليب يكون أكثر فعالية من الأساليب الأخرى وفقاً لمتطلبات الموقف (الفوزان ٢٠٢٢). وفيما يلي التقسيم الأبرز والأكثر شيوعاً لأنماط القيادة، وفقاً لمدى إشراك القائد لموظفيه في عملية صنع واتخاذ القرار:

1- النمط الديمقراطي:

تُعرف القيادة الديمقراطية أيضاً بأسلوب القيادة التشاركية، وهي أسلوب قيادي يشجع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار، وحل المشكلات في المنظمة (NawoseNg'ollan&Roussel (2017).

وتؤدي البيئة الديمقراطية إلى إحساس التابعين بأهميتهم وكيانهم، كما تعطي فرصة لإنشاء جيل ثان من القادة يخلف الجيل الأول في حال غيابه لأي ظرف، ويرجع السبب في إنشاء هذا الجيل إلى إتاحة المجال له في التعبير عن آرائه دون تردد أو خوف، ومع ذلك يجب أن تشعر المجموعة أن لها قائداً يوجه دفة أمورها (زناتي، ٢٠١٥).

2- النمط الأوتوقراطي:

يطلق عليه أيضاً النمط الاستبدادي، وهو أسلوب قيادي يعتبره معظم الأفراد نوعاً مسيطراً، ويُعزى هذا إلى جميع العمليات والتطبيقات الاستراتيجية التي يتم إجراؤها من قبل القائد فقط، وعلى الرغم من أن أسلوب القيادة هذا قد يكون مفيداً في بعض الحالات، على سبيل المثال: عندما يتعين اتخاذ القرارات بسرعة دون استشارة مجموعة كبيرة من الأشخاص، إلا أنه قد يكون مشكلة تؤدي إلى استياء الموظفين، وقتل أي إحساس بالإبداع لديهم، في حال طبق من قبل من يسيئون استخدامه أو يتبنونه كثيراً (Dastane, (2020).

3- النمط الحر:

يمنح القادة الممارسين لنمط القيادة الحرة أقصى قدر من الحرية لأتباعهم، فهم لا يمارسون الإشراف المباشر، بل يتيحون مساحة للموظفين حتى يتمكنوا من الإبداع والابتكار (Iqbal et al, 2021).

وقد توصل Yang في الفوزان (٢٠٢٢) إلى أن القيادة الحرة قد لا تعني غياب القائد، بل قد تكون خياراً استراتيجياً تبناه القائد؛ اعترافاً منه بقدرات الأتباع وللعمل على جعلهم أكثر اعتماداً على مهاراتهم الشخصية، واستقلالية في تحديد اتجاهات العمل، وهي طريقة سليمة لتمكين الأتباع من تولي زمام الأمور.

وتجدر الإشارة إلى أنه على المستوى الواقعي والتطبيقي يندر وجود قائد يطبق أحد الأنماط الثلاث الأتف ذكرها بنسبة مئة بالمئة في جميع الظروف والمواقف ومع كافة الموظفين، بل غالباً ما نرى خليطاً من الأنواع الثلاث، وسيادة أحدهم على البقية. لذلك يجب على القادة اختيار النمط القيادي بعناية فائقة تبعاً لنوع المنظمة، والبيئة المحيطة بها، والقوى العاملة فيها. فالنمط الأوتوقراطي هو الأكثر استخداماً وشيوعاً في منظمات القطاع العام، ويعد الأنسب في حال تعرض المنظمة لأزمة، ومع الموظفين عديدي الخبرة. في مقابل ذلك نجد القيادة الديمقراطية موجهة نحو تحسين العلاقات حيث يشعر أعضاء المجموعة بالسعادة وتصبح إنتاجيتهم أفضل؛ نتيجة لاستماع القائد لهم، وإعطاءهم الحرية للتعبير عن آرائهم، ومساحة لتبادل المعارف والخبرات، والمشاركة في تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات. أما بالنسبة للقيادة الحرة أو قيادة عدم التدخل فهي لا تتناسب إلا مع أنواع معينة من الموظفين كأصحاب الخبرة والإنجازات الحافلة، ومن لديه القدرة على القيادة الذاتية والإبداع.

ثانياً: القيادة النسائية

2-1 مفهوم القيادة النسائية

تعرف المرأة القيادية بأنها تلك المرأة التي تتمتع بخصائص وسمات ومهارات تمكنها من القيام بدورها القيادي في التوجيه والإرشاد للأشخاص والجماعات التي ترأسها داخل المنظمة، إضافة إلى توفير مشاعر المحبة والود تجاههم؛ لضمان نجاح العمل وتحقيق أهدافها المنشودة (العازي، ٢٠٢٢).

2-2 نوع الجنس وأساليب القيادة

إن أسلوب القيادة لدى المرأة يختلف عن الرجل وفقاً لما يلي (العلي، ٢٠٠٩):

- المرأة أكثر ميلاً إلى خلق علاقات إنسانية ناجحة داخل التنظيم من الرجل، وعليه تحصد احتراماً أكبر.
- تمتلك المرأة مرونة عالية تؤهلها للتعامل مع التغيرات والتطورات التنظيمية المستمرة مقارنة بالرجال.
- المرأة أكثر حذراً، ولكن في ذات الوقت تتسم بالجرأة والكفاءة في عملية اتخاذ القرارات، وأكثر قدرة على التخطيط للمستقبل.
- من أهم المعوقات التي تواجه المرأة في القيادة تتمثل في النزعة العاطفية في سلوكياتها، على خلاف السلوك العقلاني للرجل.
- لا يوجد فرق بين المرأة والرجل فيما يخص أساليب القيادة، طالما توفرت لديهم المهارات والقدرات اللازمة لممارستها.
- الفروق التي وجدت بين المرأة والرجل فيما يخص أساليب القيادة جاءت إيجابية ولمصلحة المرأة، كونها أكثر تنظيماً وترتيباً واستقراراً وصرامةً وحكمة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف.

- الاختلافات بين المرأة والرجل فيما يتعلق بالأسلوب القيادي لا يمكن إيعازها إلى الاختلافات الفردية، ولكن يمكن أن تنسب إلى الفروق التنظيمية، فالمرأة لا تمنح الصلاحيات الكافية كالرجل.

ثالثاً: الصحة التنظيمية

3-1 مفهوم الصحة التنظيمية

تعد الصحة التنظيمية من المفاهيم الادارية التي تتميز عن غيرها من المصطلحات كالثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمية في انها أكثر اتساعاً وشمولية، ويقصد بها البيئة الإيجابية للمنظمة، والتي تعزز من قدرتها على خلق علاقات اجتماعية إيجابية بين الموظفين، وفي الوقت ذاته تركز على وجود إدارة قادرة على التعامل مع كافة العمليات الادارية والفنية بفاعلية؛ لضمان التكيف مع البيئة المحيطة (خلف، 2020). وأورد (السبيعي، ٢٠١٦) عدة تعريفات للصحة التنظيمية وهي:

- التكيف والتفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة.
 - التطوير والتحسين المستمر لضمان الفاعلية في تحقيق الأهداف.
 - خلق حالة من الانسجام بين الموظفين، وبين الموظفين والقائدة، والعمل معاً لتحقيق الأهداف.
 - الوصول إلى التناغم والتكامل بين مستويات التنظيم المختلفة.
 - النظام الوظيفي الفعال والمتكامل، والذي يراعي الكيان الداخلي، ويحقق التكافؤ مع البيئة الخارجية.
- وتعرف الباحثة الصحة التنظيمية على انها مناخ العمل الفعال والحيوي، والذي يساهم في إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، نظراً لوضوح الأهداف، وارتفاع حماس ومعنويات الموظفين، وإبداعهم في رسم الخطط والاستراتيجيات المستقبلية، وفي معالجة وتحليل المشكلات التنظيمية.

3-2 أبعاد الصحة التنظيمية

حدد الباحثون والمهتمون بموضوع الصحة التنظيمية العديد من أبعادها، والتي لا تؤثر فقط على الموظف، بل تصل آثارها للمنظمة والمجتمع. وقد اعتمدت دراسة (مهوب، ٢٠٢٠م)، ودراسة (أحمد وآخرون، ٢٠١٨م)، ودراسة (النعيمات والحوامدة، ٢٠١١م) على أحد عشر بعداً للصحة التنظيمية، والمتمثلة في: (وضوح الهدف، كفاءة الاتصالات، توازن السلطة المثالي، تسخير الموارد، الثقة التنظيمية، المعنويات، والتماسك، الإبداع، الاستقلالية، التكيف، ملائمة حل المشكلات)، وهذه الأبعاد مجتمعة تساهم في إشباع احتياجات الأفراد الأساسية من زاوية، ومن زاوية أخرى تعمل على تحسين وزيادة أداء وإنتاجية المنظمة، لذلك ينبغي على المنظمات المعاصرة والتي تطمح للوصول إلى مصاف المنظمات المتقدمة الاهتمام بها. وتماشياً مع أغراض الدراسة الحالية فقد تم تحديد أربعة أبعاد للتعرف على مدى توفرها في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين الإداريات اللاتي يعملن تحت إشراف قيادات نسائية، وهي على النحو التالي:

- وضوح الأهداف: وتعني مدى وضوح أهداف المنظمة للأفراد العاملين فيها، وميولهم لها، واعتبارها مناسبة وممكنة التحقق (البشر، 2019).
 - الثقة التنظيمية: هو المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعر العاملين من خلاله بالتعاون والأمان؛ نظراً لالتزام القادة بتطبيق العدل والمساواة في التعاملات المختلفة، وثقتهم في قدرات العاملين ومهاراتهم وأدائهم وعليه يتجه العاملون نحو التميز والأداء المبدع (صوام، 2020).
 - الروح المعنوية: وهي شعور أفراد مجتمع العمل بالثقة والحماس؛ نتيجة لما يمنحه القائد من ثقة في العاملين، وإحساسهم بالإنجاز الوظيفي (البشر، 2019).
 - الإبداعية: عملية ذهنية تنسم بالحساسية للمواقف والمشاكل التي تجابه الفرد أو المنظمة، والتعامل معها بمرونة وأصالة أي بشكل متفرد أو غير مألوف (شافي، 2022).
- وفي هذا الإطار من المفيد التأكيد على أن القيادة الإدارية تعد من أهم العناصر التي تمتلكها المنظمات لتحديد توجهاتها وخططها الاستراتيجية، وإدارة مواردها واستغلالها بشكل مثالي؛ لتحقيق أهدافها والارتقاء بمخرجاتها. وأن المرأة بطبيعتها تتميز عن الرجل ببعض السمات الشخصية كالمشاركة والتعاطف والاهتمام، وهذه المواصفات أصبحت مطلوبة من القائد الإداري؛ لضمان نجاح العمل واستمراره، ويظهر ذلك بوضوح في أنماط القيادة الحديثة كالقيادة الموثوقة والخادمة والتحويلية. ولوحظ في الأونة الأخيرة ازدياد مشاركة المرأة السعودية في الوظائف الإدارية العليا وفي عملية صنع واتخاذ القرارات بنسبة ٣٩,٩٪ □، حيث أصبحت الحاجة إلى النهوض بالقيادات النسائية، وتحقيق التكافؤ بين الجنسين نقطة محورية ومطلب حاسم خاصة في المجال التعليمي؛ لانعكاسها المباشر

على الصحة التنظيمية والتي بدورها تعمل على تعظيم قدرة المنظمة على التنافس، ومواجهة التحديات والتغيرات المختلفة من خلال تركيزها على جانبين وهي إشباع حاجات الافراد، وتحسين جودة المخرجات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

إن عملية الرجوع إلى الدراسات السابقة والاطلاع عليها تعد مرحلة بالغة الأهمية؛ وذلك للتعرف على الأفكار التي لم تبحث بعد، بالإضافة إلى الاطلاع على النتائج التي تم التوصل إليها والتي لها علاقة بموضوع البحث. وفيما يلي سيتم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث، والتي تم طرحها وتصنيفها وفقاً لحداتها.

دراسة الشمري والعامري (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة النسائية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين والموظفات، والكشف عن الفروق بين الاستجابات تبعاً للنوع الاجتماعي وعدد سنوات الخدمة في الجامعة. واستخدم البحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة البحث من مجموعة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٣٤٦) من موظفي وموظفات الجامعة. وأظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى القيادات النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن هو النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩)، يليه النمط الترسيبي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٢)، ويليه النمط الديمقراطي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨١)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في النمط الأوتوقراطي والديمقراطي والترسيبي لصالح من يمتلكون خدمة أكثر من ١٠ سنوات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية طردية عالية بين درجة ممارسة القيادات النسائية لأنماط القيادة ومستوى الالتزام التنظيمي. وفي ضوء هذه النتائج أوصى البحث بعدة توصيات منها: زيادة الاهتمام من قبل الجامعة بممارسة الأنماط القيادية الفعالة والعمل على توفير قيادات تمارس نمط قيادي فعال يرفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين والموظفات بغض النظر عن النوع الاجتماعي للقائد.

وكانت دراسة الأكلبي (٢٠٢١) تهدف لتحديد العلاقة ما بين أبعاد الصحة التنظيمية وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي في جامعة الملك سعود وجامعة شقراء. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم تطبيق أداة البحث (الاستبانة) على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم والتي بلغت (329) مفردة، والذين تم اختيارهم وفقاً لأسلوب العينات غير الاحتمالية باستخدام العينية الميسرة للباحث. وتوصل الباحث إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في أغلب محاور الصحة التنظيمية المتمثلة في: الوضوح، الثقة، التماسك، التغيير، وتوفير الموارد لصالح جامعة الملك سعود، وفي محور المعنويات لصالح جامعة شقراء، في حين لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين الجامعتين في محور السلوك الإبداعي، وتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الصحة التنظيمية على تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة شقراء. وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها عمل بنك للأفكار على مستوى الكليات والجامعة يتم من خلالها عرض الأفكار على لجنة من الأساتذة الموجهين بالفكر الابتكاري والإبداعي يتم تشكيلها لهذا الغرض بهدف دراسة وتنقيح واختيار أفضل الأفكار القابلة للتطبيق مع تقديم مزايا عينية ومعنوية لأصحاب الأفكار المتميزة.

أما دراسة (Ozgenel& Aksu, 2020) فقد هدفت إلى الكشف عما إذا كانت سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس لها تأثير على الصحة التنظيمية. تم الاعتماد منهج المسح الارتباطي العلائقي وهو أحد طرق البحث الكمي الذي يدرس العلاقة بين متغيرين أو أكثر. استخدم الاستبيان لجمع البيانات. وتكون مجتمع البحث من (٤٠٢) مدرساً يعملون في المدارس العامة في مناطق مختلفة على الجانب الأناضولي من اسطنبول. وفقاً لنتائج البحث تم العثور على علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والقيادة الأخلاقية، فمع زيادة سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، تزداد الصحة التنظيمية للمدرسة بشكل إيجابي.

وهدف دراسة العيسى (٢٠١٩) إلى تشخيص واقع الصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها وفق عدد من الأبعاد باستخدام المنهج المسحي. وقد تم تطبيق البحث على جميع موظفي وموظفات الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين، حيث بلغت العينة (٣٨٧) من كلا الجنسين. وكان من أبرز نتائجها الاتفاق على وجود مستوى مرتفع للصحة التنظيمية في الجامعة، كما أوضح البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمر، والمؤهل والخبرة، وبين المستوى العام للصحة التنظيمية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري)، نوع الجنس، والمرتبة الوظيفية وبين المستوى العام للصحة التنظيمية. ويوصي البحث بالعمل على زيادة وعي القيادات الإدارية بأهمية الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وأثرها الإيجابي على الرفع من فعالية المنظمات، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل في هذا المجال في المنظمات الحكومية.

وأجريت دراسة الحربي (٢٠١٩م) للتعرف على درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك التعرف على المعوقات التي تحول دون توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية، ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي، وتكونت أداة البحث من استبيان تم توزيعه على عينة من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (٢٥٠). وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها، أن أبرز واقع أبعاد الصحة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس تمثلت في بعد الاستقلالية، يليه بعد التماسك التنظيمي، يليه بعد وضوح الأهداف، يليه بعد المعنويات، يليه بعد الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي، يليه بعد تسخير الموارد، وأخيراً جاء بعد فعالية الاتصالات. وأتضح من النتائج أن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس تمثلت في بعد المعوقات الإدارية، يليه بعد المعوقات البشرية، يليه بعد المعوقات المالية، وأخيراً جاء بعد المعوقات التقنية.

وقدم الزهراني (٢٠١٩) دراسة للكشف عن أنماط القيادة الأكاديمية (التبادلية، التحويلية) الممارسة في جامعة القصيم وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية بالجامعة. ولتحقيق هدف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وتكونت عينة البحث من (٢٩٥) عضو هيئة تدريس بجامعة القصيم، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وقد خلص البحث إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الأكاديمية (التبادلية، التحويلية) ومستوى الصحة التنظيمية في جامعة القصيم، وأن علاقة نمط القيادة التحويلية بمستوى الصحة التنظيمية كانت أقوى من علاقة نمط القيادة التبادلية بمستوى الصحة التنظيمية. وأوصى البحث بضرورة تبني الإدارة العليا والقيادات الأكاديمية في جامعة القصيم لمفهوم وثقافة الصحة التنظيمية، وترتيب أولويات التحسين وفقاً لترتيب مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية الذي أظهرته نتائج البحث.

واستهدفت دراسة المطيري (٢٠١٩) العلاقة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم، وللتحقق من ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة على عينة بلغ عددها (١٨٨) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة صدفية غرضية. وكان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل، حيث اوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبه بين أنماط القيادة الديمقراطية والتراسليه والرضا الوظيفي وسنوات الخبرة. وكان من اهم توصيات البحث تفعيل نمط القيادة الديمقراطية في العمل الأكاديمي؛ نظراً لما له أثر فعال في تحقيق الرضا الوظيفي.

وبحثت دراسة (Imhangbe et al, 2019) في العلاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في منطقة إيدو المركزية للسنتاتور بنيجيريا. وتم الاعتماد على المنهج الارتباطي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم اختيار جميع مديري ومعلمي منطقة السيناتور والمكونة من ٣٩٧ معلماً ثانوياً، و٦٩ مديراً. وأظهرت النتائج أن أساليب القيادة الديمقراطية والاستبدادية وحرية عدم التدخل ساهمت بشكل مشترك في حوالي ٣٠.٦٨٪ من الاختلافات في الأداء الوظيفي للمعلمين، في حين أن أساليب القيادة الديمقراطية وعدم التدخل كان لها التأثير الإيجابي الأكثر انتشاراً على الأداء الوظيفي للمعلمين. وقدم البحث توصية مفادها ضروري الاهتمام بتشجيع استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية بين مديري المدارس الثانوية في المنطقة.

وجاءت دراسة (Al Khajeh, 2018) بهدف التعرف على تأثير أساليب القيادة على الأداء التنظيمي، وكان التركيز فيها على ستة أنماط قيادة رئيسية وهي: (التحويلية، المعاملات، والاستبدادية، والكاريزمية، والبيروقراطية، والديمقراطية). تم استخدام المنهج الكمي بمساعدة أداة الاستبيان على موظفي 20 منظمة تم اختيارهم عشوائياً، إضافة إلى مراجعة الأدبيات الموضوعية مسبقاً؛ لتحقيق أهداف البحث. وأشارت النتائج إلى أن أساليب القيادة الكاريزمية والبيروقراطية والمعاملات لها علاقة سلبية على الأداء التنظيمي؛ لأنها لا توفر الفرص والحرية للموظفين، من ناحية أخرى كان لأساليب القيادة التحويلية والاستبدادية والديمقراطية علاقة إيجابية مع الأداء التنظيمي. وأوصى الباحث بأن تستخدم المنظمات أسلوب القيادة الذي يعزز قدرات العاملين، مثل: القيادة التحويلية والديمقراطية.

ودراسة (Velu et al, 2017) كان الهدف الرئيسي لها هو تحديد العلاقة (التأثير) بين أسلوب القيادة وأداء الموظف. اعتمدت على المنهج الكمي. كان مجتمع البحث جميع المديرين بدءاً من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وأجري البحث على ١٥٠ مديراً لـ ٥٠ مؤسسة خاصة (متوسطة وكبيرة) في كوسوفو. تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات. وأظهرت النتائج أن أبعاد القيادة لها تأثير إيجابي وسليبي على أداء الموظف، وعلى وجه التحديد فإن أسلوب القيادة الكاريزمية والبيروقراطية وعدم التدخل وأساليب المعاملات تؤثر بشكل سلبي على أداء الموظف، وأساليب القيادة الديمقراطية والاستبدادية والتحويلي له تأثير إيجابي على أداء الموظف. لذلك يجب على المديرين أن يحلوا بعناية نوع القيادة التي يجب عليهم تبنيها إذا كانوا يريدون زيادة أداء الموظف.

هدفت دراسة طحطوح (2016م) إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. واعتمدت

الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واشتملت عينة البحث على (278) موظفة من الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بالمقر الرئيسي - شطر الطالبات. وقد أظهر البحث مجموعة من النتائج أهمها: تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يليه نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية. كما أظهر البحث أيضاً وجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (23,2%)، وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية. ومن أهم التوصيات تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية، واتخاذ إجراءات تصحيحية لتطبيق نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة. وبذل المزيد من الجهود عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية.

وأجرى (Toprak et al, 2015) دراسة لمعرفة تأثير أنماط القيادة لدى مدرء المدارس على الصحة التنظيمية. وتم استخدام المنهج السببي المقارن لتحليل العلاقة بين أنواع القيادة والصحة التنظيمية. وتكون مجتمع البحث من (151) معلماً يعملون في (5) مدارس ابتدائية وثانوية في مدينة عثمانية. ولجمع البيانات تم الاعتماد على الاستبانة. وأخذت العينات بالطريقة الاحتمالية العشوائية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ومستوى الصحة التنظيمية للمدارس، تبين أيضاً أن أسلوب القيادة التحويلية يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببيئة مدرسية صحية، بينما يرتبط أسلوب قيادة المعاملات ارتباطاً سلبياً بالصحة التنظيمية. وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات حتى تصبح المدارس أكثر صحة وكفاءة أهمها أنه يجب على كبار المديرين خلق الوعي حول القيادة والصحة التنظيمية، الاهتمام بدعم وتشجيع استخدام أساليب القيادة التحويلية من قبل صانعو السياسات، إضافة إلى تنظيم أنشطة التدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس من أجل تطوير أساليب القيادة.

في ضوء ما تم استعراضه من دراسات سابقة، يمكن ملاحظة قلة الدراسات التي تناولت متغيرات البحث معاً، علاوة على ذلك يتضح تركيز الدراسات المحلية التي تطرقت لأنماط القيادة النسائية والصحة التنظيمية على متغيرات أو أبعاد أخرى تختلف عن البحث الحالي، فدراسة الزهراني (2019م) مثلاً هدفت إلى الكشف عن أنماط القيادة الأكاديمية (التبادلية، التحويلية) الممارسة في جامعة القصيم، وعلاقتها بالصحة التنظيمية بالجامعة. وهدفت دراسة الشمري والعامري (2022م) للتعرف على أنماط القيادة النسائية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين والموظفات. وأجريت دراسة طحطوح (2016م) بهدف التعرف على أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، ومن هذا المنطلق سعت الباحثة إلى تغطية الفجوة البحثية ودراسة أنماط القيادة النسائية بأنواعها (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر)، وعلاقتها بالصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، الثقة التنظيمية، الروح المعنوية، الإبداع) لدى الموظفات الإداريات اللاتي يعملن تحت إشراف قيادات نسائية في جامعة الملك سعود؛ لإثراء المعرفة في حقل الإدارة العامة، حيث يعد هذا البحث الأول في المملكة العربية السعودية الذي تناول هذا الموضوع. ومن الضروري ذكر أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والمتمثلة في: تحديد مشكلة البحث، دعم الإطار النظري، اختيار المنهج المتبع، بناء أداة البحث، وأخيراً تحديد أساليب المعالجة الإحصائية الملائمة.

منهجية البحث

1. منهج البحث

نظراً لطبيعة البحث، والأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج المسحي بنوعيه الوصفي والارتباطي؛ كونه يبحث عن الحقائق، ويهدف من دراسة الآراء والاتجاهات وصف الظاهرة المدروسة وصفاً واقعياً دقيقاً، بالإضافة إلى أنه يسعى إلى إيضاح العلاقة بين متغيرات البحث (القحطاني وآخرون، 2010م). أملاً في الوصول إلى استنتاجات مفيدة يزداد بها رصيد المعرفة في الموضوع المبحوث.

2. مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفات الإداريات اللاتي يعملن تحت إشراف قيادات نسائية في شطر الطالبات بجامعة الملك سعود في مدينة الرياض، والبالغ عددهن (5087) موظفة إدارية وفقاً لآخر ملخص إحصائي صدر عن جامعة الملك سعود عام 1438هـ. وتم اختيار أفراد العينة باستخدام العينة العشوائية البسيطة وهي إحدى أنواع العينات الاحتمالية، حيث وزعت عليهن الاستبانة بشكل إلكتروني من قبل عمادة التعاملات الإلكترونية، وقد استجاب منهن (400) موظفة.

جدول (1): خصائص أفراد عينة البحث

النسب المئوية	التكرارات	التصنيف	خصائص أفراد عينة البحث
2.5%	10	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
19.5%	78	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
78%	312	10 سنوات فأكثر	

3. أداة البحث

- اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واستخدم بها مقياس ليكرت الخماسي وفق الخيارات التالية: (وافق بشدة، اوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتكونت من قسمين رئيسيين وهي:
- القسم الأول: تضمن البيانات الوظيفية لعينة البحث.
- القسم الثاني: اشتمل على محورين وهما كالتالي:
- المحور الأول: يتعلق بقياس أنماط القيادة النسائية السائدة بجامعة الملك سعود، حيث اشتمل على (20) فقرة موزعة كالتالي: النمط الأوتوقراطي (6) فقرات، النمط الديمقراطي (7) فقرات، النمط الحر (7) فقرات، وقد استعانت الباحثة في إعدادها من دراسة (الشمري والعامري، 2022م).
 - المحور الثاني: يركز على قياس واقع الصحة التنظيمية بجامعة الملك سعود، واشتمل على (14) فقرة موزعة كالتالي: وضوح الأهداف (4) فقرات، الثقة التنظيمية (4) فقرات، الروح المعنوية (3) فقرات، السلوك الإبداعي (3) فقرات، واستفادت الباحثة في بنائه من دراسة (الأكلي، 2021م)، ودراسة (العيسى، 2019م).

4. صدق وثبات أداة البحث

جدول (2): نتائج ألفا كرونباخ لقياس ثبات أبعاد ومحاور أداة البحث

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.858	20	المحور الأول: أنماط القيادة النسائية
0.932	14	المحور الثاني: الصحة التنظيمية
0.926	34	الإجمالي

يتضح من الجدول (2) أن معامل الثبات العام لمقياس أنماط القيادة النسائية بلغ (0.858)، وبلغ معامل الثبات العام لمقياس الصحة التنظيمية (0.932)، وأن قيمة معامل الثبات العام للاستبانة بلغ (0.926)، ما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات في الآراء بنسبة (92.6%) إذا تم إعادة توزيع الاستبيان مرة أخرى.

معامل الصدق وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبالتالي يساوي (0.962) وهو ما يعني أن قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات الواردة بها يساوي (96.2%).

5. أساليب المعالجة الإحصائية

- اعتمد البحث الحالي في تحليل البيانات على مجموعة من الحزم الإحصائية لبرنامج (SPSS) وفقاً لما يلي:
- التكرارات، النسب المئوية؛ لمعرفة ووصف خصائص عينة البحث.
 - معامل ألفا كرونباخ؛ لتحديد معامل ثبات وصدق أداة البحث.
 - المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
 - معامل ارتباط سبيرمان؛ لتحديد اتجاه العلاقة وقوتها بين متغيرات البحث.

جدول (3): معيار الحكم على النتائج

الحكم على النتائج	قيمة المتوسط الحسابي
منخفضة	من 1.00 إلى 2.33
متوسطة	من 2.34 إلى 3.66
مرتفعة	من 3.67 إلى 5.00

عرض نتائج البحث وتحليلها ومناقشتها

1. التساؤل الأول: ما النمط القيادي النسائي السائد في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟ وللتعرف على النمط القيادي النسائي السائد في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين الإداريات تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4): النمط القيادي النسائي السائد بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين الإداريات

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على النتيجة	الترتيب تنازلياً
النمط الأوتوقراطي	3.23	0.82	متوسطة	2
النمط الديمقراطي	3.81	0.95	مرتفعة	1
النمط الحر	2.94	0.83	متوسطة	3
المتوسط العام للمحور	3.33	0.54	متوسطة	

يتضح من بيانات جدول (4) أن أنماط القيادة النسائية تطبق بدرجة متوسطة من وجهة نظر الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٣)، وانحراف معياري (٠,٥٤).

أما على مستوى الأنماط فتختلف درجة تطبيقها، ويأتي أولاً نمط القيادة الديمقراطية بدرجة تطبيق مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١)، وانحراف معياري (٠,٩٥)، ثم يأتي ثانياً نمط القيادة الأوتوقراطية بدرجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٨٢)، ثم يأتي ثالثاً نمط القيادة الحرة بدرجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٩٤,٢)، وانحراف معياري (٠,٨٣).

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي النسائي السائد لدى القائدات في جامعة الملك سعود مقارنةً بالنمط الأوتوقراطي والنمط الحر؛ نظراً لأن القائدة تتعامل مع الموظفين على أنهم شركاء حقيقين لها في العمل، حيث تعمل على تحقيق أهدافهم المهنية من خلال الاهتمام بتنسيق الجهود وتفويض بعض صلاحياتها، لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، مع تحرى العدالة في التعاملات.

2. التساؤل الثاني: ما هو واقع الصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟ وللتعرف على واقع الصحة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (5): واقع الصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين الإداريات

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على النتيجة	الترتيب تنازلياً
وضوح الأهداف	3.83	0.80	مرتفعة	2
الثقة التنظيمية	4.12	0.68	مرتفعة	1
الروح المعنوية	3.48	0.90	متوسطة	4
السلوك الإبداعي	3.52	1.02	متوسطة	3
المتوسط الحسابي العام للمحور	3.77	0.68	مرتفعة	

يتبين من جدول (5) أن واقع الصحة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، حيث جاء بعد الثقة التنظيمية في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٢)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، يليه في المرتبة الثانية بعد وضوح الأهداف والذي جاء أيضاً بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٨٠)، ثم يأتي بعد السلوك الإبداعي في المرتبة الثالثة وذلك بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٥٢)، وانحراف معياري (١,٠٢)، ويأتي بعد الروح المعنوية في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٤٨)، وانحراف معياري (٠,٩٠).

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن وضوح الأهداف لدى الموظفين الإداريات ودعم القائدة لهم ساهم في بذل المزيد من الجهود لتحقيقها، إضافة إلى الثقة في قدراتهم على إنجاز الأعمال، والنظرة لهم بثقة واحترام عند تقديم الأفكار الجديدة أدى إلى شعورهم بثقة عالية عند إنجاز الأعمال الجديدة مما ساهم في ارتفاع الروح المعنوية والشعور بالحماس للقيام بمختلف المهام والأعمال خاصةً مع العمل على توفير بيئة داعمة للابتكار والإبداع، وعقد المناقشات الدورية بغرض تحسين المهارات الإبداعية لديهم.

3. التساؤل الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي النسائي السائد والصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟
ولدراسة وتحليل العلاقة بين النمط القيادي النسائي السائد وواقع الصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين الإداريات تم حساب معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة اتجاه العلاقة وقوتها، وجاءت النتائج على النحو التالي:
جدول (6): نتائج معاملات ارتباط سبيرمان بين درجة الأنماط القيادية النسائية وواقع الصحة التنظيمية

الدرجة الكلية لمحور الصحة التنظيمية	السلوك الإبداعي	الروح المعنوية	الثقة التنظيمية	وضوح الأهداف	الصحة التنظيمية	
					أنماط القيادة النسائية	معامل الارتباط
0.093-	*0.123-	0.040	**0.146-	0.090-	معامل الارتباط	النمط الأوتوقراطي
0.062	0.014	0.430	0.004	0.72	مستوى الدلالة	
**0.690	**0.629	**0.432	**0.554	**0.673	معامل الارتباط	النمط الديمقراطي
0.00	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.069	0.071	**0.140	0.060-	0.036	معامل الارتباط	النمط الحر
0.171	0.155	0.005	0.231	0.475	مستوى الدلالة	

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

يوضح جدول (6) معاملات ارتباط سبيرمان بين أنماط القيادة النسائية وواقع الصحة التنظيمية، حيث جاءت نتائج علاقة الارتباط على النحو التالي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أعلى من (0.05) بين النمط الأوتوقراطي ووضوح الأهداف؛ حيث بلغت قيمة العلاقة (0.72). كما بينت النتائج وجود علاقة عكسية (سالبة) ضعيفة بلغت (-0.146) بين النمط الأوتوقراطي والثقة التنظيمية، أي كلما زاد تطبيق النمط الأوتوقراطي انخفض مستوى الثقة التنظيمية، وذلك عند مستوى دلالة (0.004). وبينت نتائج البحث عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أعلى من (0.05) بين النمط الأوتوقراطي والروح المعنوية؛ حيث بلغت قيمة العلاقة (0.430). بينما توجد علاقة عكسية (سالبة) ضعيفة بلغت (-0.123) عند مستوى دلالة (0.014) بين النمط الأوتوقراطي والسلوك الإبداعي، أي كلما زاد تطبيق النمط الأوتوقراطي انخفض مستوى الإبداع لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك سعود. وعلى مستوى الدرجة الكلية لمحور الصحة التنظيمية في علاقتها بالنمط الأوتوقراطي بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.062).

كما وضحت النتائج وجود علاقة طردية (موجبة) متوسطة بين النمط الديمقراطي وأبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، الثقة التنظيمية، السلوك الإبداعي)، أي كلما زاد تطبيق النمط الديمقراطي زاد مستوى الصحة التنظيمية عند الموظفين الإداريات بجامعة الملك سعود وذلك بمعامل ارتباط يتراوح على التوالي (0.673، 0.554، 0.629)، ومستوى دلالة (0.000)، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط لبعد الروح المعنوية (0.432)، مما يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) ضعيفة بين النمط الديمقراطي وبعده الروح المعنوية عند مستوى دلالة (0.000). وعلى مستوى الدرجة الكلية لمحور الصحة التنظيمية في علاقتها بالنمط الديمقراطي بينت النتائج وجود علاقة طردية (موجبة) متوسطة بمعامل ارتباط يبلغ (0.690)، أي كلما زاد النمط الديمقراطي زادت الصحة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.00).

وبينت نتائج البحث عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وأبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، الثقة التنظيمية، السلوك الإبداعي)، عند مستوى دلالة بلغ على التوالي (0.475، 0.231، 0.155). بينما وضحت النتائج وجود علاقة طردية (موجبة) ضعيفة بمعامل ارتباط بلغ (0.140) بين النمط الحر وبعده الروح المعنوية، أي كلما زاد النمط الحر زادت الروح المعنوية. وذلك عند مستوى دلالة (0.005). وعلى مستوى الدرجة الكلية لمحور الصحة التنظيمية في علاقتها بالنمط الحر بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.069) بمعامل أعلى من (0.05).

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن تطبيق القائدة لنمط القيادة الأوتوقراطية يجعلها تركز على أهداف العمل دون غيرها، والعمل بمركزية شديدة وذلك باتخاذ القرارات وتحديد آليات تنفيذ الأعمال دون مشاركة ومناقشة الموظفين الإداريات، مما يفوت الفرصة لخلق وصناعة قيادات الصف الثاني من الموظفين، ويؤثر سلباً على مستوى الصحة التنظيمية لديهم. أما في حال تطبيق القائدة لنمط

القيادة الديمقراطية سيساهم ذلك في خلق بيئة عمل صحية وجاذبة؛ نظرًا لتلبية حاجة الموظفين في الإلمام بأهداف العمل ومتطلباته، وتقديم الثقة الكافية والاستقلال والدعم اللازم لتحقيق الأهداف المنشودة، الأمر الذي يعزز الروح المعنوية ويزيد من مستوى الولاء والرضا لديهن، والذي بدوره ينعكس على إنجاز مهامهن الوظيفية بجدية وإبداعية. أما في حال تطبيق القائدة لنمط القيادة الحرة وذلك بمنح الموظفين الإداريات الحرية المطلقة في إنجاز مهامهن مع عدم متابعتهم بشكل مستمر دوري، والسماح لهن بالاجتهاد الشخصية لحل مشكلات العمل لن يؤثر على مستوى الصحة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات في الجامعة.

أهم النتائج والتوصيات

1- ملخص النتائج

1. بينت نتائج البحث أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي النسائي السائد لدى القائدات في جامعة الملك سعود والأكثر تطبيقاً ومساهمة في تحقيق الصحة التنظيمية، يليه نمط القيادة الأوتوقراطية بدرجة تطبيق متوسطة، وأخيراً جاء نمط القيادة الحرة بدرجة تطبيق متوسطة أيضاً.

وافتقت هذه النتيجة في كون النمط الديمقراطي أكثر الأنماط إيجابية مع دراسة المطيري (2019م)، ودراسة Imhangbe et al (2019م)، ودراسة Al Khajeh (2018م)، ودراسة Veliu et al (2017م)، ودراسة طحطوح (2016م)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشمري والعامري (2022م) من ناحية أن النمط الديمقراطي هو الأقل تطبيقاً مقارنةً بالنمط الأوتوقراطي والحر، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص القيادات النسائية في جامعة الأميرة نورة على تزويد الموظفين بمهام محددة وتوجيه نحو تحقيقها، وعدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار؛ وذلك لتحقيق نتائج خالية من الأخطاء قدر المستطاع.

2. اتضح أن أفراد عينة البحث من الموظفات الإداريات موافقات بدرجة مرتفعة على أبعاد محور الصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود، حيث اسفرت النتائج على أن بعد الثقة التنظيمية جاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، يليه في المرتبة الثانية بعد وضوح الأهداف والذي جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، ثم يأتي بعد السلوك الإبداعي في المرتبة الثالثة، ويأتي بعد الروح المعنوية في المرتبة الرابعة.

وافتقت هذه النتيجة في ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية والاتجاه الإيجابي نحوها مع دراسة الأكلبي (2021م)، ودراسة Ozgenel & Aksu (2020م)، ودراسة العيسى (2019م)، ودراسة الحربي (2019م)، ودراسة الزهراني (2019م)، ودراسة Toprak et al (2015م).

3. أن الهدف الرئيسي لهذا البحث الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة النسائية والصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفات الإداريات اللاتي يعملن تحت إشراف قيادات نسائية، فقد اتضح وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والصحة التنظيمية، كما بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وكذلك النمط الحر مع الصحة التنظيمية.

وافتقت هذه النتيجة في ناحية وجود علاقة بين أنماط القيادة والصحة التنظيمية مع دراسة Ozgenel & Aksu (2020م)، ودراسة الزهراني (2019م)، ودراسة Toprak et al (2015م).

4. أن سنوات الخبرة الوظيفية للموظفات الإداريات في جامعة الملك سعود تراوحت ما بين أقل من خمس سنوات وأكثر من عشر سنوات، فما نسبته 78% خبرتهن الوظيفية 10 سنوات فأكثر، 19,5% خبرتهن الوظيفية من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، و2,5% خبرتهن الوظيفية أقل من 5 سنوات؛ مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة لديهن خبرة وظيفية جيدة ساعدتهن على تقييم واقع الصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود بشكل واقعي.

2- التوصيات

1. ترشيح واختيار القيادات النسائية وفقاً لمعايير تولي اهتماماً بأبعاد الصحة التنظيمية، مع الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهن؛ بغرض الاستمرار في تطبيق النمط القيادي المناسب في سبيل تعزيز مستوى الصحة التنظيمية في الجامعة.
2. الاهتمام بعقد مناقشات دورية مع الموظفات الإداريات باختلاف مستوياتهن الوظيفية؛ بهدف الاستفادة من آراءهن القيمة والفعالة في تطوير العمل مع التأكيد على أهمية مشاركتهن ومساهمتهن في تحقيق رؤية وأهداف الجامعة.

3. العمل على خلق التوازن بين إنتاجية وإنجاز الموظفين الإداريات مع ما يتقاضونه من رواتب وذلك من خلال تقييم الأداء خلال فترات زمنية محددة؛ لتحديد ما إذا كانت الموظفة تستحق الحصول على ترقية أو زيادة في الراتب أو تقديم تدريب إضافي لتحسين أداءها الوظيفي في حال انخفاضه.
4. العمل على إشراك الموظفين الإداريات في عملية تحديد وتنفيذ الأهداف؛ لتحقيق النتائج المنشودة بشكل أسرع وبجهد أقل، إضافة إلى أن الأهداف تساعد في قياس مستوى الأداء وفعاليتها من خلال توفير معايير واضحة لتقييم نجاح العمل في الإدارات والأقسام ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.
5. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة النسائية أو الصحة التنظيمية وربطها مع متغيرات حديثة مثل أثر أنماط القيادة النسائية على السلوك الإبداعي وغيرها، أو تطبيقها في مجتمعات مختلفة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، أحمد إبراهيم؛ الكندري، محمد جاسم محمد عبد الله؛ عبد البر، نسمة عبد الرسول. (٢٠١٨م). محددات الصحة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية. مجلة المعرفة التربوية، مج(٦)، ع(١٢)، ص ص ١١٠ - ١٣٠.
- أحمد، أسامة. (٢٠٢١م). الصحة التنظيمية وأثرها على المنظمات. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمي، مج(١٠٥)، ص ص ٨٦ - ٩١.
- إدارة الإحصاء والمعلومات. (2017م). الملخص الإحصائي لعام 2016-2017. الرياض: وكالة جامعة الملك سعود للتطوير والجودة.
- الأكلبي، عايض شافي. (٢٠٢١م) الصحة التنظيمية وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة مقارنة بين جامعة الملك سعود وجامعة شقراء. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، مج(٢٢)، ع(١)، ص ص ٣٦٢ - ٣٦٩.
- البشر، فاطمة عبدالله بن محمد. (2019م). الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الواقع وسبل التعزيز. مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، مج(8)، ع(129)، ص ص 129 - 145.
- بلوم، اسمهان؛ عيواز، نور الدين. (٢٠١٨م). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة: دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمسيلة. مجلة المجتمع والرياضة، مج(١)، ع(٢)، ص ص ٩٥ - ١١٥.
- جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت. (٢٠١٧م). إدارة السلوك في المنظمات. (ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني). الرياض: دار المريخ للنشر (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة ٢٠٠٤م).
- حجير، طارق ملفح. (2020م). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مج(5)، ع(1)، ص ص 360 - 394.
- الحربي، لولوه سعد الفريدي. (٢٠١٩م). درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، مج(٣٠)، ع(١١٧)، ص ص ٢٤٠ - ٢٧٠.
- الحسيني، صلاح هادي؛ الشكري، اعتصام. (٢٠١٥م). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيًا. (الطبعة الأولى). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- خلف، حسين. (٢٠٢٠م). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية. رسالة ماجستير، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- زناتي، محمد ربيع. (٢٠١٥). السلوك التنظيمي. (الطبعة الأولى). الدمام: مكتبة المتنبي.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (٢٠١٩). أنماط القيادة الأكاديمية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية بجامعة القصيم. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية. ع(٥)، ص ص ٢٧٧ - ٣١١.
- السبيعي، فهد الحميدي ملفح. (٢٠١٦م). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة كلية التربية، مج(٣٥)، ع(١٦٨)، ص ص ٣٢٥ - ٣٨٤.
- شافعي، أمال. (2022م). دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. ع(2)، ص ص 85 - 106.
- شديد، مصطفى محمد علي. (٢٠٢١م) الصحة التنظيمية في المنظمات العامة: ما بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج(١٢)، ع(٢)، ص ص ٥٣٤ - ٥٨٩.
- الشمري، عائشة غالي عليوي؛ العامري، عبد الله محمد. (2022م). أنماط القيادة النسائية السائدة بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين والموظفات. رسالة ماجستير غير منشورة، حفر الباطن: جامعة حفر الباطن.
- صوام، راضية. (2020م). تأثير القيادة بالقيم على الثقة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج (16)، ع(24)، ص ص 369 - 384.

- طحطوح، عالية إبراهيم محمد. (2016م). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز. رسالة ماجستير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- العالي، ابتهاج احمد. (2009م). المرأة وأنماط القيادة الإدارية. مجلة التجارة والتمويل. ع(2)، ص ص 1-30.
- علوم ادارية 1. (2022م). الرياض: وزارة التعليم.
- العنزي، موزي بنت شليويح (2022م). قيادة المرأة السعودية للعمل من وجهة نظر الإداريين العاملين بجامعة الملك سعود: دراسة ميدانية. شؤون اجتماعية، مج(39)، ع(153)، ص ص 123-166.
- العيسى، غزيل سعد. (2019م). الصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين بها. مجلة جامعة الملك سعود، مج (28) العلوم الإدارية (1)، ص ص 31 – 54.
- فارس، محمد جودت؛ الطلاع، سليمان أحمد؛ السقا، منيب عبد الله. (2021م) أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين. مجلة أبعاد اقتصادية، مج (11)، ع(2)، ص ص 985-1010.
- الفوزان، فوزان عبدالعزيز. (2022م). القيادة: النظريات والمفاهيم. (الطبعة الأولى). الرياض: قلاع العلم.
- الفحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2010م). منهج البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الثالثة). الرياض: كلية إدارة الأعمال-جامعة الملك سعود.
- مجلس شؤون الأسرة [FAC_SA]. (14، ديسمبر، 2022م). تزايد معدلات مشاركة المرأة في القطاع الاقتصادي، مساهمة في نمو الوطن ودفع مسيرة التحول الوطني. [تويتر].
https://twitter.com/fac_sa/status/1602921333695778816?s=46&t=NOAA12RZcGL88w9NZAWchg
- محمود، رنا هاشم. (2022م). الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات القطاع الحكومي في اليمن. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ع(58)، ص ص 189-217.
- المطيري، ندى زويد ضيف الله. (2019م). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم. مجلة التربية. مج(3)، ع(184)، ص ص 1500-1536.
- ميهوب، نور الدين. (2020م) الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة. مجلة العلوم الإنسانية، مج(31)، ع(3)، ص ص 175-190.
- النعيمات، معتصم مهدي؛ الحوامدة، نضال صالح. (2011م). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل: دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن. مجلة أبحاث البرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج(27)، ع(2)، ص ص 1809-1832.
- النفيعي، مزنة عوض. (2019م). دور المرأة السعودية في تحقيق رؤية المملكة 2030، معهد الإدارة العامة، مج(59)، ع(3)، ص ص 453-527.
- النمر، سعود محمد؛ محمود، محمد فتحي؛ حمزوي، محمد سيد؛ خاشقي، هاني يوسف. (2017م). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. (الطبعة السابعة). الرياض: الشقري للنشر وتقنية المعلومات.
- هاوس، بيتريج نورث. (2018م). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. (الطبعة السادسة). (ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف). الرياض: معهد الإدارة العامة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al Khajeh, Ebrahim Hasan. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. Journal of Human Resources Management Research, Vol(2018), pp 1-10.
- Dastane, Omkar. (2020). Impact Of Leadership Styles On Employee Performance: A Moderating Role Of Gender. Australian Journal Of Business And Management Research, Vol(5), No(12), pp 27- 52.
- Demirtas, Ozgur; Karaca, Mustafa. (2020). A Handbook of Leadership Styles. UK: Cambridge Scholars Publishing.
- Imhangbe, OS; Okecha, RE; Obozuwa, J. (2019). Principals' leadership styles and teachers' job performance. Educational Management Administration & Leadership, Vol(47), No(6), pp 909- 924.
- Iqbal, Ahmed Zulfiqar; Abid, Ghulam; Arshad, Muhammad; Ashfaq, Fouzia; Athar, Muhammad Ahsan; Hassan, Qandeel. (2021). Impact of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Thriving at Work: The Moderating Role of Conscientiousness. Europe Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, Vol(11), Issue (3), pp 667-685.

- Nawoseing'ollan, Daniel; Roussel, Josse. (2017). Influence of Leadership Styles on Employees' Performance: A Study of Turkana County, Kenya. International Journal of Business and Social Science, Volume(8), Number(7), pp 82- 98.
- Özgenel, Mustafa; Aksu, Tuğba. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE), Vol(9), No(4), pp 816-825.
- Toprak, mustafa; Inandi, Bulent; Colak, Ahmet Levent. (2015). Do Leadership Styles Influence Organizational Health? A Study in Educational Organizations. International Journal of Educational Methodology, Vol(1), No(1), pp 19-26.
- Velu, Liridon; Manxhari, Mimoza; Demiri, Visar; Jahaj, Liridon. (2017). The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance. Journal Of Management, Vol(31), No(2), pp 59-69.

ملاحق البحث

ملحق رقم (1) أداة جمع البيانات.

القسم الأول: البيانات الوظيفية

أرجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل إجابتك.

عدد سنوات الخدمة في الجامعة	() أقل من 5 سنوات	() من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	() 10 سنوات فأكثر
-----------------------------	--------------------	---------------------------------	--------------------

المحور الأول: أنماط القيادة النسائية						
رقم السؤال	العبارة	موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
البعد الأول: النمط الأوتوقراطي						
1	توسع القائدة نطاق سلطة صلاحياتها.					
2	تحدد القائدة آليات تنفيذ الأعمال بنفسها.					
3	تبدي القائدة اهتمام ضعيف بتحقيق أهداف الموظفين المهنية.					
4	تطلب القائدة من الموظفين تنفيذ المهام دون مناقشة.					
5	تفوت القائدة فرصة صناعة قيادات الصف الثاني من الموظفين.					
6	تتفرد القائدة باتخاذ القرارات دون مشاركة الموظفين.					
البعد الثاني: النمط الديمقراطي						
7	تتعامل القائدة مع الموظفين على أنهم شركاء حقيقين في العمل.					
8	تساعد القائدة الموظفين على تحقيق أهدافهم المهنية.					
9	تعمل القائدة على تفويض بعض صلاحياتها للموظفات.					
10	تهتم القائدة بتنسيق جهود الموظفين لإنجاز المهام.					
11	تنمي القائدة العمل بروح الفريق بين الموظفين.					
12	تتحرى القائدة العدالة في التعامل مع الموظفين.					
13	تعطي القائدة الموظفين فرصة لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.					
البعد الثالث: النمط الحر						
14	ترك القائدة الموظفين يعملون دون مراقبة.					
15	تمنح القائدة الموظفين الحرية المطلقة في العمل.					
16	تتجنب القائدة المساهمة في حل النزاعات بين الموظفين.					

المحور الأول: أنماط القيادة النسائية					
17					تتجاوز القائدة عن غياب الموظفين وتأخرهم على حساب العمل.
18					تتغيب القائدة عن العمل بشكل ملحوظ.
19					تتجاهل القائدة تطبيق الأنظمة واللوائح في العمل.
20					تسمح القائدة بالاجتهاد الشخصي لحل مشكلات العمل في الجامعة.

القسم الثاني: محاور و فقرات الاستبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها أرجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل إجابتك.

المحور الثاني: الصحة التنظيمية					
رقم السؤال	العبارة	موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة بشدة
البعد الأول: وضوح الأهداف					
1	تتسم اهداف العمل بأنها قابلة للتحقق.				
2	أشعر بأنه يوجد تطابق مدروس بين أهدافي وأهداف العمل.				
3	يساعدني وضوح أهداف العمل على بذل الجهد لتحقيقها.				
4	توفر القائدة الدعم اللازم لتحقيق أهداف العمل.				
البعد الثاني: الثقة التنظيمية					
5	تنظر القائدة إلى بثقة واحترام عندما أقدم فكرة جديدة للعمل.				
6	تثق القائدة بقدراتي في إنجاز الأعمال الموكلة إلى دون مراقبة.				
7	أشعر بثقة عالية عندما انجز عملاً جديداً.				
8	أشعر بأنني أقوم بأداء عملي الموكل إلى بدقة.				
البعد الثالث: الروح المعنوية					
9	أشعر بأن الراتب الذي أتقاضاه كافٍ بالمقارنة مع مستوى إنجازي في العمل.				
10	أشعر أن معنوياتي مرتفعة للقيام بالأعمال المنوطة بي.				
11	أشعر أنني راضية عن عملي في الجامعة.				
البعد الرابع: الإبداعية					
12	تدعم القائدة الأفكار الجديدة للاستفادة العملية منها.				
13	توفر القائدة لموظفاتها بيئة داعمة للابتكار والإبداع.				
14	تعقد القائدة مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية لدى الموظفين.				

انتهت العبارات شاكرة ومقدرة تعاونكن.