

أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية

الموجه نحو المنظمة

دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلى بمحافظة كفرالشيخ

إعداد

د / إيناس محمد العباسي

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة

جامعة كفرالشيخ

Dr.enaselabasy@gmail.com

أ.د / عبدالعزيز علي مرزوق

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة كفرالشيخ

Dr.mrabdulaziz@yahoo.com

أ / محمد فاروق محمد الروبي

mba882020@gmail.com

أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ

Abstract

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

(Popescu; Deaconu, &Popescu, 2014;

(Bergeron; Shipp& Rosen et al., 2013; Brebels; De Cremer, & Van Dijke,

١/٢ القيادة التمكينية Empowering Leadership:

Fostering opportunities for تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات ٢/١/٢

Providing autonomy from الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية ٤/١/

٢/٢ سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة :

- ١/٣ دراسات تناولت القيادة التمكينية .
٢/٣ دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .
٣/٣ دراسات تناولت القيادة التمكينية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية .

١/٣ دراسات تناولت القيادة التمكينية :

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي :

. (Zhang& Zhou, 2014)

.(Humborstad et al., 2014)

١/٤ الدراسة الاستطلاعية المكتبية :

٢/٤ الدراسة الاستطلاعية الميدانية :

. (Hon, 2011; Humborstad et al 2014; Zhang& Zhou, 2014)

" هل هناك أثر للقيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة كفرالشيخ ؟ " .

١/٧ الأهمية العلمية :

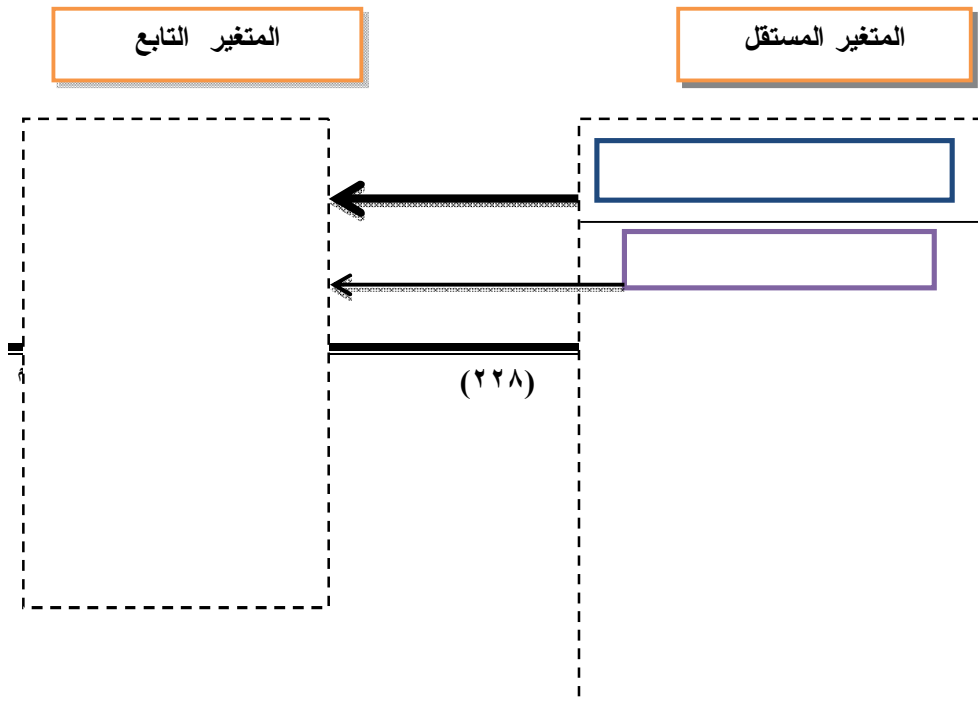
٢/٧ الأهمية التطبيقية :

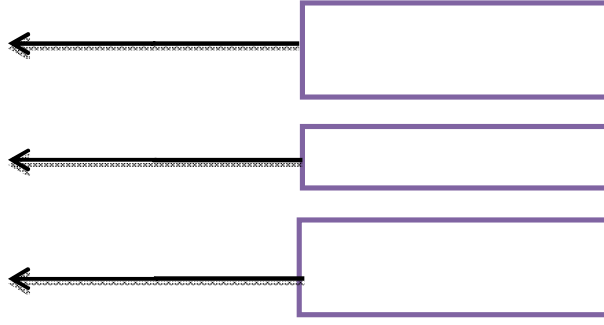
الفرض الرئيسي الأول :

:

الفرض الرئيسي الثاني :

شكل رقم (١)
النموذج النظري للعلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة





المتغيرات الديموغرافية
النوع - العمر - الخبرة - التعليم

١/٩ البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها :

١/١/٩ البيانات الثانوية :

٢/١/٩ البيانات الأولية :

٢/٩ مجتمع وعينة البحث :

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

N = العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث .
 Z = حدود الخطأ المعياري وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥٪.
 P = نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع البحث ويفرض أنها ٥٠٪.
 e = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير وهو ٠,٠٥ .

$$n = \frac{8907 * 1.96^2 * .50 (1-.50)}{8907 * (.05)^2 + 1.96^2 * .5(1-.5)}$$

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

$$n = \frac{10804.2800}{23.2279} = 368$$

جدول رقم (١)
يوضح حجم مجتمع وعينة الدراسة

م	الوحدة المحلية لمركز ومدينة	حجم المجتمع	الوزن النسبي	حجم العينة (مفردة)
١	كفر الشيخ	١١٠٩	٠,١٢٤	٤٦
٢	دسوق	١٦٨٠	٠,١٨٩	٦٩
٣	فوه	١٠٤٧	٠,١١٨	٤٤
٤	مطوبس	٩٠٠	٠,١٠١	٣٧
٥	الحامول	٥٠٥	٠,٠٥٧	٢١
٦	بيلا	١٠٤٠	٠,١١٧	٤٢
٧	قلين	٩٤٧	٠,١٠٦	٣٩
٨	الرياض	٤١٠	٠,٠٤٦	١٧
٩	سيدي سالم	٨٢٨	٠,٠٩٣	٣٤
١٠	بلطيم	٤٠٦	٠,٠٤٥	١٧
١١	مصيف بلطيم	٣٥	٠,٠٠٤	٢
	الإجمالي	٨٩٠٧	٪١٠٠	٣٦٨

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

٣/٩ متغيرات الدراسة وأساليب قياسها :

١/٣/٩ القيادة التمكينية (المتغير المستقل) :

(Humborstad, 2014; Zhang Zhou, 2014; Auh, et al., 2014; Cheong; Spain&

٢/٣/٩ سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للمنظمة (المتغير التابع) :

٣/٣/٩ المتغيرات الرقابية (الديموغرافية) :

٤/٩ أداة الدراسة وطرق جمع البيانات :

٥/٩ أساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض :

- ١٠- نتائج تحليل البيانات واختبار الفروض :
- ١/١٠ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث :

جدول رقم (٢)

التوصيف الإحصائي للقيادة التمكينية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب

	موافق	١,٠٧	٣,٨٨	الإجمالي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (٣)

التوصيف الإحصائي لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

٢/١٠ اختبارات فروض الدراسة

١/٢/١٠ الفرض الرئيسي الأول :

جدول رقم (٤)

تأثير القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد "Multiple Regression Analysis")

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	تأثير القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
٠,٢٣	٠,٤٨	٠,٠١٧	تعزير معنى العمل
٠,٢٣٦	٠,٤٨٦	٠,٠٤٩	تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات
٠,٢٧٦	٠,٥٢٥	٠,١٢٥	الثقة في الأداء العالي
٠,٣٥٣	٠,٥٩٤	٠,١٦٧	توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية
	٠,٦٣٠ ٠,٣٩٧ ٤٩,٩١١ (٣٠٦,٣٠٢,٤) ٠,٠٠٠ (معنوي)		معامل الارتباط في النموذج R معامل التحديد في النموذج R^2 قيمة F المحسوبة درجات الحرية مستوى الدلالة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

١/١ الفرض الفرعي الأول:

جدول رقم (٥)

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

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	تأثير تعزيز معنى العمل علي سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
			٢

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

٢/١ الفرض الفرعي الثاني :
يؤثر تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .

جدول رقم (٦)

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

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	تأثير تحسين فرص المشاركة في صنع القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
			٢

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

٣/١ الفرض الفرعي الثالث :
ؤثر الثقة في الأداء العالي إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو

جدول رقم (٧)

تأثير الثقة في الأداء العالي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد " ple Regression AnalysisMulti "

معامل	معامل	معامل	تأثير الثقة في الأداء العالي على سلوك المواطنة
-------	-------	-------	--

التحديد	الارتباط	الانحدار	التنظيمية الموجه نحو المنظمة
			٢

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يؤثر توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية إيجابيا ومعنويا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة .

جدول رقم (٨)

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

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	تأثير توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة
			٢

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

٢/٢/١٠ الفرض الرئيسي الثاني :

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

جدول رقم (٩)

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

الابعاد	النوع	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	الدلالة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

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

جدول رقم (١٠)

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

الابعاد	العمر	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	درجات الحرية	الدلالة
سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة	أقل من ٢٦ سنة						
	من ٢٧ إلى ٣٦ سنة						
	من ٣٧ إلى ٤٦ سنة						
	من ٤٧ إلى ٥٦ سنة						
	أكبر من ٥٧ سنة						

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

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

جدول رقم (١١)

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

الأبعاد	العمر	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	درجات الحرية	الدلالة
					٤٣,١١		٠,٢٧ غير دال

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

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

جدول رقم (١٣)

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

الإبعاد	العمر	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	درجات الحرية	الدلالة
سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة							

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

١١- النتائج

١٢ - التوصيات

١٣ - مقترحات لبحوث مستقبلية :

المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

7. Abou Elkomsan, M. (2013). Empowering leadership, Psychological Empowerment and Psychological Ownership: Examining the effects on future orientation future orientation for subordinates. Egyptian Journal of Commercial Studies, Mansoura University, Faculty of commerce, 37, 1-40.
8. Ahearne, M; Mathieu, J & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. Journal of Applied Psychology, 90(5), 945–955.
9. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. Journal of Leadership & Organizational Studies, 1–20.
10. Auh, S; Menguc, B & Jung, Y.S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: a multilevel approach. Academy of Marketing Science, 42, (5), 558-579.
11. Bergeron, D.M; Shipp, A.J; Rosen, B& Furst, S.A. (2013). Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen. Journal of Management, 39(4), 958-984.
12. Brebels, I; De Cremer, D& Van Dijke, M.(2014).Using Self-Definition to Predict the Influence of Procedural Justice on Organizational-, Interpersonal-, and Job/Task-Oriented Citizenship Behavior. Journal of Management, 40(3), 731–763.
13. Chen, V& Jin, Y.H. (2014).The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in the Chinese Context: The Mediating Effects of Social Exchange Relationship. Public Personnel Management, 1– 13.

14. Chen, X.P; Eberly, M.B; Chiang, T.J; Farh, J.L&Cheng, B.S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), 796–819.
15. Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*. Advance online publication. doi:10. 1016/j. leaqua. 2016. 01. 006
16. Daly, P.S; Hosseini, M.A&Alloughani, M.E. (2014).Antecedents of citizenship behavior in Arab employees in Kuwait. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, 1–22.
17. Ersoy, N.C; Born, M.P; Derous, E& van der Molen, H.T.(2012).The effect of cultural orientation and leadership style on self- versus other-oriented organizational citizenship behavior in Turkey and the Netherlands. *Asian Journal of Social Psychology*, 15, 249–260.
18. Gao, I; Janssen, O&Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798.
19. Hassan, S; Mahsud, R; Yukl, G&Prussia, G.E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*. 28 (2), 133-146.
20. Hon, A.H.Y. (2011).Enhancing employee creativity in the Chinese context: The mediating role of employee self-concordance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 375–384.
21. humborstad, S. T. w& giessner, s.r.(2015) the thin line between empowering and laissezfaire leadership: an expectancy-match perspective, *journal of management* vol. xx no. x, month xxxx 1–27.
22. Humborstad, S. I. W;Nerstad, G. L&Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246-271.
23. Humborstad, S.I.W& Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader–subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *The Leadership Quarterly*, 24, 363–377.
24. Islam, T; Khan, S.U; Ahmad, U.N &Ahmed, I. (2014). Exploring the relationship between POS, OLC, job satisfaction and OCB. *Social and Behavioral Sciences*.114, 164 – 169.
25. Jensen, J.M& Raver, J.L. (2012).When Self-Management and Surveillance Collide: Consequences for Employees' Organizational

- Citizenship and Counterproductive Work Behaviors. *Group & Organization Management*, 37 (3), 308–346.
26. Johnson, S.K; Holladay, C.L&Quinones, M.A. (2009). Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or Injustice? *J Bus Psychol*, 24, 409– 418.
 27. Jonsson,S; Muhonen,T; Denti,L& Chen,K.(2015). Social climate and job control as mediators between empowering leadership and learning from a cross-cultural perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*,1–15.
 28. Lee, S; Cheong, M; Kim;M& Yun, S. (2016) Never Too Much? The Curvilinear Relationship Between Empowering Leadership and Task Performance.*Group & Organization Management*, 1 –28.
 29. Li,S. L;Huo,y& Long,l.r.(2015). Chinese Traditionality Matters: Effects of Differentiated Empowering Leadership on Followers' Trust in Leaders and Work Outcomes. *J Bus Ethics*. 32,645–670.
 30. Li, S. L., He, W., Yam, K. C., & Long, L. R. (2015). When and why empowering leadership increases followers' taking charge: A multilevel study in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 645–670.
 31. Liu, D; Wong, C.S&FU, P.P. (2012). team leaders' emotional intelligence, personality, and empowering behavior: an investigation of their relations to team climate. *Global Leadership*, 7, 77–104.
 32. Mahdi, O.R; Mohd, E.S.B& Almsafir, M.K. (2013).Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior on Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia. *Social and Behavioral Sciences*. 109, 1076 – 1087.
 33. Marinova, S.V; Moon, H& Van Dyne, L. (2010).Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. *Human relations*, 63(10), 1463–1485.
 34. Martin, S L; Liao, H& Campbell, E.M. (2013). Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*. 56(5), 1372–1395.
 35. Montani, F; Courcy,F.O; Giorgi,G & Boilard,A.E.(2015). Enhancing nurses' empowerment: the role of supervisors' empowering management practices. *The Journal of Advanced Nursing (JAN)*.3,1-13.

36. Namasisvayam, K; Guchait, P & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 26 (1), 69-84.
37. Organ, D., P. Podsakoff and S. MacKenzie. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
38. Philipp, B. L. U& Lopez, P. D. J. (2013). The Moderating Role of Ethical Leadership: Investigating Relationships among Employee Psychological Contracts, Commitment, and Citizenship Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 304- 315.
39. Popescu, A.M; Deaconu, A&Popescu, T. (2014). The impact of gender difference at Romanian small and medium enterprises (SME) management level, analyzed by organizational citizenship behavior (OCB) lens. *Procedia Economics and Finance*, 8, 563 – 569.
40. Raja, U& Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance citizenship behaviors, and creativity. *Human Relations*, 63(7), 981–1005.
41. Raub, S; & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743–1770.
42. Van Dijke, M; De Cremer, D. & Van Quaquebeke, N. (2012). When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117 (2), 235-248.
43. Van Dyne, L., Cummings, L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
44. Vecchio, R; Justin, J. E; & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542.
45. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
46. Zhang, X & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment,

intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

47. Zhang, X& Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.124, 150–164.