



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**THE ROLE OF LEADERSHIP STYLES IN ENHANCING
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR
AN APPLIED STUDY ON UNIVERSITY OF DUHOK EMPLOYEES**

SHERWAN SHAABAN MOHAMMED BARWARI

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2021



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

دور الأنماط القيادية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة تطبيقية على موظفي جامعة دهوك

شيروان شعبان محمد برواري

رسالة ماجستير

**THE ROLE OF LEADERSHIP STYLES IN ENHANCING
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR
AN APPLIED STUDY ON UNIVERSITY OF DUHOK EMPLOYEES**

SHERWAN SHAABAN MOHAMMED BARWARI

**NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS**

MASTER'S THESIS

**SUPERVISOR
PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI**

**NICOSIA
2021**

دور الأنماط القيادية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة تطبيقية على موظفي جامعة دهوك

شيروان شعبان محمد برواري

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

رسالة ماجستير

باشراف

الاستاذ الدكتور خيري علي اوسو علي

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “The Role of Leadership Styles in Enhancing Organizational Citizenship Behaviour An applied study on University of Duhok employees” prepared by “Sherwan Shaaban Mohammed Barwari” defended on 25/06/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

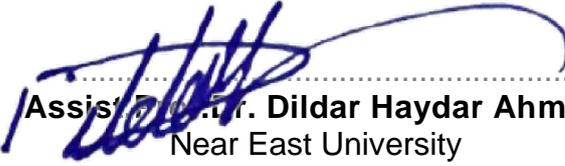
JURY MEMBERS


.....
Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department


.....
Assist. Prof. Dr. Namyar Rezzgar Ahmed (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department


.....
Assist. Prof. Dr. Dildar Haydar Ahmed
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department

.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير شيروان شعبان محمد برواري في رسالته الموسومة بـ " دور الأنماط القيادية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفي جامعة دهوك " نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/06/25، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة

.....
الاستاذ الدكتور **خيري علي وسو علي** (المشرف)
جامعة الشرق الأدنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....
الاستاذ المساعد الدكتور **راميار بركار احمد** (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الأدنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة

.....
الاستاذ المساعد الدكتور **احمد**
جامعة الشرق الأدنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....
الاستاذ الدكتور **ك. حسنو جان باشير**
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm **SHERWAN SHAABAN MOHAMMED BARWARI**; hereby declare that this dissertation entitled '**The Role of Leadership Styles in Enhancing Organizational Citizenship Behaviour An applied study on University of Duhok employees**', been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:25/06/2021

Signature

SHERWAN SHAABAN MOHAMMED BARWARI

الاعلان

أنا شيروان شعبان محمد برواري، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان **دور الأنماط القيادية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفي جامعة دهوك**، كانت تحت إشراف وتوجيهات ' الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي، ولقد أعددتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى. هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/06/25

التوقيع

شيروان شعبان محمد برواري

ACKNOWLEDGEMENTS

Praise be to God, Lord of the worlds, and blessings and peace be upon the most honorable of the prophets and messengers, His Messenger, Muhammad the Truthful, the Faithful.

At the outset, I want to thank God Almighty for His grace and success, as He allowed me to accomplish this humble work with His grace, to Him be praise first and foremost.

The Prophet (peace be upon him) says, "He who does not thank people does not thank God." And based on this principle, I extend my sincere thanks and appreciation to my esteemed **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, who accompanied me on my journey to complete this study, and his continuous supervision, and who had clear fingerprints through his directives and criticisms. constructive and academic support, and he never skimped on helping me express his opinion about the study, and provide his suggestions and valuable information to arrange and supplement this study.

I would also like to extend my sincere thanks and appreciation to my distinguished professors at the Near East University in Northern Cyprus, Lefkosa, the Dean of the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Head of the Department of Business Administration at the university, Prof. (Dr. Sherifa Zhni Ipopolo), and Prof. (Dr. Kamal Hasnou Jan) Bashir) Director of Graduate Studies for Social Sciences, Mr. (Dr. Kavar Muhammad Musa) the student coordinator at the university for providing assistance and facilities to accepted students, and the lecturers are the Assistant Professor (Dr. Dildar Haider Ahmed), Assistant Professor (Dr. Ramyar Ahmed), and Professor Assistant (Dr. Ahmed Samour) and Assistant Professor (Dr. Wagdy Khalifa) for their efforts in providing science and knowledge to students.

Then I extend my thanks and appreciation to Dr. (Sherzad Sabri Ali), head of the Kurdish language department at the College of Basic Education, University of Dohuk, who encouraged and cooperated with us from the beginning. I also extend my thanks and appreciation to Dr. Nusrat Barwari, Head of the Statistics Department at the College of Administration and Economics, University of Duhok, for helping me on the practical side.

I extend my thanks and gratitude to everyone who contributed to helping me on the practical side and provided me facilities from the staff of the Presidency of the

University of Dohuk and its faculties, the College of Administration and Economics, the Scientific Library in the college, the College of Basic Education, the College of Spatial Planning, the College of Engineering, the College of Agriculture, and the College of Veterinary Medicine.

My sincere thanks go to my dear friend, who helped me during the various stages of study, Mr. (Saadoun Haji Mustafa).

It is a duty of loyalty and gratitude to remember well the efforts of all my friends in the study and thank them for standing with me and their constant readiness to help me in the study, including Mr. (Mohamed Ismail), Mr. (Mamoun Adam), Mr. (Dilshad Ramadan), Mr. (Salim Haji), and Mr. (Nizar Omar) , and Mr. Lownd Hajem.

I also extend my sincere thanks and gratitude to the honorable Mrs. (Biman Abdul Qadir) for providing me with information about the study.

I thank very much my dear friend, Mr. Schwann Nozt, for his efforts in helping me on the field side.

I would also like to extend my thanks and gratitude to my brother, the engineer (Mohammed) for helping me in writing the research in the Word program, and my statistical brother (Dolvan) for providing me with information on statistical analysis.

I bow my head in thanks, appreciation and respect to my dear parents, brothers, sisters, and my honorable family for bearing the burdens of studying and being away from me.

Finally, I would like to extend my thanks and appreciation to the chairman and members of the discussion committee for accepting and discussing the study.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين رسولنا محمدًا الصادق الأمين.

أريد في البداية أن أشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه، حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل المتواضع بفضلته، فله الحمد أولاً وآخرًا.

ويقول النبي (صلى الله عليه وسلم) "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" وإنطلاقاً من هذا المبدأ فإني أتوجه بالشكر الجزيل وكل التقدير لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور (خيرى علي أوسو) الذي رافقني في مسيرتي لإنجاز هذه الدراسة، وإشرافه المستمر، وكان له بصمات واضحة من خلال توجيهاته وإنتقاداته البناءة ودعمه الأكاديمي، ولم يبخل أبداً في إمداد يد العون والمساعدة لي من إبداء رأيه حول الدراسة، وتقديم مقترحاته ومعلوماته القيمة لترتيب وتكملة هذه الدراسة.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص شكري وتقديري لأساتذتي الأفاضل في جامعة الشرق الأدنى في القبرص الشمالية مدينة لافكوشا كل من السيدة عميدة كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية رئيسة قسم إدارة الأعمال في الجامعة الأستاذة (د. شيريفة زهني إيبوبولو)، والأستاذ (د. كمال حسنو جان بشير) مدير الدراسات العليا للعلوم الإجتماعية، والسيد (د. كاوار محمد موسى) منسق الطلبة في الجامعة لتقديمهم المساعدة والتسهيلات للطلبة المقبولين، والسادة المحاضرين كل من الأستاذ المساعد (د. دلدار حيدر أحمد)، والأستاذ المساعد (د. راميار أحمد)، والأستاذ المساعد (د. أحمد سمور)، والأستاذ المساعد (د. وجدي خليفة) لجهودهم في تقديم العلم والمعرفة للطلبة.

ثم أتقدم شكري وتقديري للدكتور (شيرزاد صبري علي) رئيس قسم اللغة الكردية في كلية تربية الأساس جامعة دهوك الذي شجعنا وتعاون معنا منذ البداية. وكذلك أقدم شكري وتقديري للدكتور (نصرت برواري) رئيس قسم الإحصاء في كلية الإدارة والإقتصاد جامعة دهوك لقيامه بمساعدتي في الجانب العملي.

وأتقدم كل شكري وإمتناني لكل من ساهم في مساعدتي في الجانب العملي وقدم لي تسهيلات من موظفي رئاسة جامعة دهوك وكلياتها كل من كلية الإدارة والإقتصاد والمكتبة العلمية في الكلية، وكلية تربية الأساس، وكلية التخطيط المكاني، وكلية الهندسة، وكلية الزراعة، وكلية الطب البيطري.

وأتوجه جزيل شكري الى صديقي العزيز الذي أمد يد المساعدة لي خلال مراحل الدراسة المختلفة الأخ السيد (سعدون حاجي مصطفى).

ومن واجب الوفاء والعرفان أن أتذكر خيراً جهود كل أصدقائي في الدراسة وأشكرهم لوقوفهم معي وإستعدادهم الدائم لمساعدتي في الدراسة، ومنهم السيد (محمد إسماعيل)، والسيد (مأمون آدم)، والسيد (دلشاد رمضان)، والسيد (سليم حاجي)، والسيد (نزار عمر)، والسيد (لاوند حاجم).

كما أتوجه جزيل شكري وإمتناني للسيدة الفاضلة (بيمان عبدالقادر) لتقديمها لي معلومات عن الدراسة.

وأشكر جزيل الشكر صديقي العزيز السيد (شفان نوزت) لجهوده في مساعدتي في الجانب الميداني.

كما لا يفوتني إلا أن أتوجه شكري وإمتناني لكل من أخي المهندس (محمد) لمساعدته لي في كتابة البحث ببرنامج الورد، وأخي الإحصائي (دلوفان) لتقديمه لي معلومات عن التحليل الإحصائي.

وأحنني رأسي شكراً وتقديراً وإحتراماً لوالدي العزيزين وإخواني وأخواتي وعائلتي الكريمة لتحملهم أعباء الدراسة والغربة عني.

وفي الأخير أريد أن أتقدم بشكري وتقديري لرئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول ومناقشة الدراسة.

ABSTRACT

The Role of Leadership Styles in Enhancing Organizational Citizenship Behaviour An applied study on University of Duhok employees

This study aimed to identify the role of leadership styles in enhancing organizational citizenship behavior at the University of Duhok, and the leadership styles that have been studied are three styles (the democratic style, the autocratic style, and the free style), and their impact on organizational citizenship behavior in its five dimensions (altruism, courtesy, sportsmanship, conscience awareness, and civilized behavior). To achieve the objectives of the study, the researcher relied on various literature on the subject to prepare the theoretical side, and on the analytical descriptive approach in the practical side, and he designed a questionnaire form for this purpose, which he relied on as a tool for collecting data about the study. (85) employees. The study found results that the principals at the University of Duhok practice the three leadership styles at the total level to a medium degree, with an approval rate of (43.57%) of the opinions of the study sample members, and that the democratic style comes first with a high degree and an approval rate (63.76%), then The autocratic style is followed by a medium degree with an approval rate of (37.43%), then the free style comes in the last rank with a medium degree as well, with an approval rate of (29.53%). The study showed a high degree of practice of organizational citizenship behavior with its five patterns at the total level by the employees of the University of Dohuk, with an approval rate of (68%) of the opinions of the study sample members. The study proved the existence of a relationship and a negative and a weak degree of leadership patterns on organizational citizenship behavior at the total level, the ratio of the correlation coefficient R^2 to it (5.4%), and the absence of a significant effect of the autocratic and democratic patterns on organizational citizenship behavior, and there is only a negative significant effect and a weak degree of the pattern Free on organizational citizenship behavior has a correlation coefficient of R^2 (7%). Among the other results of the study, there are substantial statistically significant differences in the opinions of the study sample members towards the behavior of organizational citizenship according to the personal characteristic (scientific qualification) only. Finally, the study presents several recommendations in the light of its findings, including paying attention to and maintaining the high practice of organizational citizenship behavior among

Dohuk University employees, by providing them with financial and moral incentives, and consolidating the concept and importance of organizational citizenship behavior in them through holding training courses for them, and establishing University administrators practice more of the democratic leadership style, as well as benefit from the positive points of the autocratic and free leadership style by opening courses and establishing specialized centers to train principals on leadership at the University of Duhok. One of the study proposals is to conduct broader studies on this subject at the University of Dohuk to reach the most accurate and clear results, and to study the impact of other variables on organizational citizenship behavior and other proposals.

Keywords: leadership styles, citizenship behavior, organization, factors affecting organizational citizenship behavior.

ÖZ

Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Geliştirmede Liderlik Tarzlarının Rolü Duhok Üniversitesi çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma

Bu çalışma, Duhok Üniversitesi'nde örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmede liderlik stillerinin rolünü belirlemeyi amaçlamıştır ve incelenen liderlik stilleri üç stildir (demokratik stil, otokratik stil ve serbest stil) ve etkileri beş boyutunda (özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdan bilinci ve medeni davranış) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine Araştırmacı, çalışmanın amaçlarına ulaşmak için teorik yönü hazırlamak için konuyla ilgili çeşitli literatüre, pratik yönü ise betimsel analitik yaklaşıma dayanmış ve bu amaçla bir anket formu tasarlamıştır. çalışma hakkında veri toplama aracı.(85) çalışan. Çalışma, Duhok Üniversitesi'ndeki müdürlerin, genel düzeyde üç liderlik stilini orta derecede uyguladıkları, çalışma örneklem üyelerinin görüşlerinin (%43.57) onay oranıyla ve demokratik tarzın ortaya çıktığı sonucuna varmıştır. önce yüksek derece ve onay oranı (%63,76), ardından otokratik tarzı (%37,43) orta derece ile takip ediyor, ardından serbest stil de orta derece ile son sırada geliyor, (%29,53) onay oranı ile. Çalışma, Dohuk Üniversitesi çalışanları tarafından toplam düzeyde beş örüntüde yüksek derecede örgütsel vatandaşlık davranışı pratiği gösterdi ve çalışma örneklem üyelerinin görüşlerinin onaylanma oranı (%68) oldu. Çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde toplam düzeyde bir ilişkinin varlığını, olumsuz ve zayıf düzeyde liderlik örüntülerinin varlığını, R^2 korelasyon katsayısının buna oranını (%5.4) ve örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir etkisinin olmadığını kanıtlamıştır. otokratik ve demokratik örüntüler örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde sadece negatif anlamlı bir etki ve örüntüde zayıf bir derece vardır ve serbest örüntü örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde zayıf bir dereceye sahiptir, korelasyon katsayısının oranı R^2 'dir (%7). Araştırmanın diğer sonuçları arasında, sadece kişisel özelliklere (bilimsel nitelik) göre araştırma örnekleme üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik görüşlerinde istatistiksel olarak önemli farklılıklar bulunmaktadır. Son olarak, çalışma bulguları ışığında, Dohuk Üniversitesi çalışanları arasında örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek pratiğine dikkat edilmesi ve sürdürülmesi, onlara maddi ve manevi teşvikler sağlanarak ve örgütsel vatandaşlık kavramının ve öneminin pekiştirilmesi de dahil olmak üzere çeşitli öneriler sunmaktadır. Üniversite yöneticileri, kendilerine yönelik eğitim kursları düzenleyerek

ve üniversite yöneticilerini kurarak, demokratik liderlik tarzını daha fazla uygulamak, ayrıca kurslar açmak ve okul müdürlerini liderlik konusunda eğitmek için uzmanlaşmış merkezler kurmak suretiyle otokratik ve özgür liderlik tarzının olumlu noktalarından yararlanmaktadır. Duhok Üniversitesi. En doğru ve net sonuçlara ulaşmak için Duhok Üniversitesi'nde bu konuda daha geniş çaplı çalışmalar yapılması ve diğer değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin araştırılması ve diğer öneriler, çalışma önerilerinden biridir.

Anahtar Kelimeler: liderlik tarzları, vatandaşlık davranışı, organizasyon, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler..

ملخص

دور الأنماط القيادية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفي جامعة دهوك

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الأنماط القيادية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة دهوك، والأنماط القيادية التي تم دراستها هي ثلاثة أنماط (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر)، ومدى تأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، والمجاملة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري). ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد الباحث على أدبيات مختلفة حول الموضوع لإعداد الجانب النظري، وعلى المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي، وقام بتصميم إستمارة إستبيان لهذا الغرض أعتمد عليها كأداة لجمع البيانات حول الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة موظفي جامعة دهوك، وتم إختيار عينة عشوائية منهم شملت (85) موظف. وتوصلت الدراسة الى نتائج مفادها، أن المدراء في جامعة دهوك يمارسون الأنماط القيادية الثلاثة على المستوى الكلي بدرجة متوسطة تصل نسبة الموافقة (43.57%) من آراء أفراد عينة الدراسة، وأن النمط الديمقراطي يأتي في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبنسبة موافقة (63.76%)، ثم يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة وبنسبة موافقة (37.43%)، ثم يأتي النمط الحر في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة أيضاً وبنسبة موافقة (29.53%). وأظهرت الدراسة درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية بأنماطها الخمسة على المستوى الكلي من قبل موظفي جامعة دهوك، بنسبة موافقة (68%) من آراء أفراد عينة الدراسة. وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة وتأثير معنوي عكسي وبدرجة ضعيفة للأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي تصل نسبة معامل الارتباط R^2 لها (5.4%)، وعدم وجود تأثير معنوي للنمطين الأوتوقراطي والديمقراطي في سلوك المواطنة التنظيمية، وهناك فقط تأثير معنوي عكسي وبدرجة ضعيفة للنمط الحر على سلوك المواطنة التنظيمية تصل نسبة معامل الارتباط R^2 له (7%). ومن النتائج الأخرى للدراسة وجود إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للخاصية الشخصية (المؤهل العلمي) فقط. وأخيراً تقدم الدراسة عدة توصيات على ضوء النتائج التي توصلت اليها، منها الإهتمام والمحافظة على الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة دهوك، من خلال تقديم حوافز مالية ومعنوية لهم، وترسيخ مفهوم وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في نفوسهم من خلال إقامة دورات تدريبية لهم، وقيام مدراء الجامعة بممارسة أكثر للنمط القيادي الديمقراطي، وكذلك الإستفادة من النقاط الإيجابية للنمط القيادي الأوتوقراطي والحر من خلال فتح دورات وإنشاء مراكز

تخصصية لتدريب المدراء على القيادة في جامعة دهوك. ومن مقترحات الدراسة القيام بدراسات أوسع عن هذا الموضوع في جامعة دهوك للوصول الى النتائج الأكثر دقةً ووضوحاً، ودراسة تأثير متغيرات أخرى في سلوك المواطنة التنظيمية وغيرها من المقترحات.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، سلوك المواطنة، التنظيم، العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

TABLE OF CONTENTS

ACCEPTANCE/APPROVAL
DEDICATION	II
ACKNOWLEDGEMENTS	III
ABSTRACT	V
ÖZ	VII
TABLE OF CONTENTS	IX
LIST OF TABLES	XII
LIST OF FIGURES	XV
INTRODUCTION	1
CHAPTER 1	3
PREVIOUS STUDIES AND STUDY METHODOLOGY	3
1.1: Previous studies.....	3
1.1.1: Some studies that dealt with leadership styles	3
1.1.2: Studies that dealt with organizational citizenship behavior	12
1.1.3: Studies that dealt with the two variables (leadership styles and organizational citizenship behavior)	19
1.1.4: Commenting on previous studies	25
1.2: Study Methodology	26
1.2.1: the study Problem	26
1.2.2: the importance of studying	27
1.2.3: Objectives of the study	28
1.2.4: The limits of the study	28
1.2.5: study population and sample.....	28
1.2.6: Study variables and model	29
1.2.7: Study questions	30
1.2.8: Study hypotheses	31
1.2.9: data collection tools.....	32
1.2.10: The validity and reliability of the questionnaire	33
1.2.11: The Statistical Methods Used.....	36
CHAPTER 2	38
LEADERSHIP STYLES	38

2.1: Leadership is a conceptual framework	38
2.1.1: Driving concept	38
2.1.2: The importance of leadership	43
2.2: Introductions and theories of leadership	45
2.2.1: Feature Entry	45
2.2.2: behavioral approach.....	46
2.2.3: Situational entrance	50
2.2.4: Modern trends in driving.....	52
2.3: leadership styles	54
2.3.1: Leadership styles concept.....	54
2.3.2: leadership styles	55
2.4: Factors affecting the choice of leadership style	60
CHAPTER 3	64
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	64
3.1: The concept of organizational citizenship behavior	64
3.1.1: Citizenship concept	64
3.1.2: The concept of organizational citizenship behavior	65
3.2: The importance of organizational citizenship behavior	68
3.3: Dimensions of organizational citizenship behavior and its relationship to leadership styles	69
3.3.1: Dimensions of organizational citizenship behavior	69
3.3.2: The relationship between leadership styles and organizational citizenship behavior	76
3.4: Factors affecting organizational citizenship behaviors.....	76
CHAPTER 4	81
THE FIELD FRAMEWORK FOR THE STUDY	81
4.1: Description and analysis of the study population and sample.....	81
4.1.1: Description of the study community.....	82
4.1.2: The study sample.....	83
4.1.3: Describe the personal characteristics of the respondents in the study sample	83
4.2: Description and analysis of the study variables	87
4.2.1: data analysis process.....	87

4.2.2: Description of the leadership styles variable	88
4.2.3: Describe and analyze organizational citizenship behavior.....	97
4.3: Study hypotheses test.....	110
4.3.1: Analysis of the correlations between the study variables.....	110
4.3.2: Influence relationships between study variables.....	114
4.3.3: The fundamental differences in the opinions of the study sample members towards leadership styles and organizational citizenship behavior according to personal characteristics	120
CONCLUSION	124
REFERENCES	129
APPENDIX	142
PLAGIARISM REPORT	156

قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج	شكر وتقدير
د	ملخص
س	قائمة الجداول
ص	قائمة الاشكال
1.....	المقدمة
3.....	الفصل الاول
3.....	الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
3.....	1.1: الدراسات السابقة
3.....	1.1.1: بعض الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية
12	2.1.1: الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية
19	3.1.1: الدراسات التي تناولت المتغيرين (الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية)
25	4.1.1: التعقيب على الدراسات السابقة
26	2.1: منهجية الدراسة
26	1.2.1: مشكلة الدراسة
27	2.2.1: أهمية الدراسة
28	3.2.1: أهداف الدراسة
28	4.2.1: حدود الدراسة
28	5.2.1: مجتمع وعينة الدراسة
29	6.2.1: متغيرات وأنموذج الدراسة

30	7.2.1: تساؤلات الدراسة.....
31	8.2.1: فرضيات الدراسة.....
32	9.2.1: أدوات جمع البيانات.....
33	10.2.1: صدق وثبات إستمارة الإستبيان.....
36	11.2.1: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....

38 الفصل الثاني

38 الأنماط القيادية

38	1.2: القيادة إطار مفاهيمي.....
38	1.1.2: مفهوم القيادة.....
43	2.1.2: أهمية القيادة.....
45	2.2: مداخل ونظريات القيادة.....
45	1.2.2: مدخل السمات.....
46	2.2.2: المدخل السلوكي.....
50	3.2.2: المدخل الموقفى.....
52	4.2.2: الإتجاهات الحديثة في القيادة.....
54	3.2: الأنماط القيادية.....
54	1.3.2: مفهوم الأنماط القيادية.....
55	2.3.2: الأنماط القيادية.....
60	4.2: العوامل المؤثرة في إختيار النمط القيادي.....

64 الفصل الثالث

64 سلوك المواطنة التنظيمية

64	1.3: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.....
----	---

64	1.1.3: مفهوم المواطنة.....
65	2.1.3: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.....
68	2.3: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
69	3.3: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأنماط القيادية.....
69	1.3.3: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.....
76	2.3.3: العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية.....
76	4.3: العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.....
81	الفصل الرابع
81	الإطار الميداني للدراسة
81	1.4: وصف وتحليل مجتمع وعينة الدراسة.....
82	1.1.4: وصف مجتمع الدراسة.....
83	2.1.4: عينة الدراسة.....
83	3.1.4: وصف الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين في عينة الدراسة.....
87	2.4: وصف وتحليل متغيرات الدراسة.....
87	1.2.4: عملية تحليل البيانات.....
88	2.2.4: وصف متغير الأنماط القيادية.....
97	3.2.4: وصف وتحليل سلوك المواطنة التنظيمية.....
110	3.4: إختبار فرضيات الدراسة.....
110	1.3.4: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
114	2.3.4: علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.....
	3.3.4: الإختلافات الجوهرية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو الأنماط القيادية وسلوك المواطنة
120	التنظيمية تبعاً للخصائص الشخصية.....

124	الخاتمة
129	المصادر
142	الملحقات
156	تقرير الانتحال

List of Tables

Table 1: A number of previous Arab studies on leadership styles	4
Table 2: A number of previous foreign studies on leadership styles	8
Table 3: A number of previous Arab studies on organizational citizenship behavior	12
Table 4: A number of previous foreign studies on organizational citizenship behavior	17
Table 5: A number of previous foreign studies on both variables (leadership styles and organizational citizenship behavior)	19
Table 6: Two studies from the previous Arab studies on the two variables together (leadership styles and organizational citizenship behavior)	23
Table 7: Questionnaire forms distributed to the employees of the University of Duhok	29
Table 8: The order of the variables in the questionnaire and the sources that the researcher benefited from to design it	33
Table 9: The value of the stability coefficient (Cronbach's Elpha) for the items of the study variables	34
Table 10: The value of the correlation coefficient for the items of the study variables	36
Table 11: Dimensions of organizational citizenship behavior identified by a number of researchers	70
Table 12: The study population consists of the Directorate of the Presidency of the University of Dohuk and six of its faculties	82
Table 13: Description of the study sample	83
Table 14: Five-point Likert scale	88
Table 15: The degree of practice according to the value of the arithmetic mean	88
Table 16: Analyzing the opinions of the study sample's responses to the autocratic leadership style phrases in the questionnaire form	89
Table 17: Analyzing the opinions of the study sample's responses to the phrases of the democratic leadership style in the questionnaire form	91
Table 18: Analysis of the opinions of the study sample's responses to the phrases of the free leadership style in the questionnaire form	94

Table 19: The final average of the opinions of the study sample members' responses to the paragraphs of total leadership styles	96
Table 20: Analyzing the opinions of the study sample's responses to the statements after altruism in the questionnaire form	98
Table 21: Analyzing the opinions of the study sample's responses to the post-courtesy phrases in the questionnaire form.....	100
Table 22: Analyzing the opinions of the study sample's responses to the phrases after sportsmanship in the questionnaire form.....	102
Table 23: Analyzing the opinions of the responses of the study sample members to the expressions after conscientiousness in the questionnaire form	104
Table 24: Analyzing the opinions of the responses of the study sample members to the phrases after civilized behavior in the questionnaire form	106
Table 25: The final average of analyzing the opinions of the study sample members' responses to the dimensions of the overall organizational citizenship behavior	108
Table 26: Correlation between leadership styles and organizational citizenship behavior	111
Table 27: Correlation between autocratic leadership style and organizational citizenship behavior	112
Table 28: The relationship between democratic leadership style and organizational citizenship behavior	113
Table 29: Correlation between free leadership style and organizational citizenship behavior.....	113
Table 30: The relationship of the effect of total leadership styles on organizational citizenship behavior (simple linear regression model)	115
Table 31: Parameters of the relationship of the effect of total leadership styles on organizational citizenship behavior (simple linear regression model)	115
Table 32: The relationship of the effect of the three leadership styles (autocratic, democratic and free) on organizational citizenship behavior (multiple linear regression model)	116

Table 33: Parameters of the relationship of the effect of the three leadership styles (autocratic, democratic and free) on organizational citizenship behavior (multiple linear regression model)	117
Table 34: The relationship of the effect of free leadership style on organizational citizenship behavior (simple linear regression model)	118
Table 35: Parameters of the relationship of the influence of free leadership style on organizational citizenship behavior (simple linear regression model)	119
Table 36: The differences in the opinions of the sample members towards leadership styles according to personal characteristics	120
Table 37: The differences in the opinions of the sample members towards organizational citizenship behavior according to personal characteristics	122

قائمة الجداول

- جدول 1: عدد من الدراسات العربية السابقة عن الأنماط القيادية 4
- جدول 2: عدد من الدراسات الأجنبية السابقة عن الأنماط القيادية 8
- جدول 3: عدد من الدراسات العربية السابقة عن سلوك المواطنة التنظيمية 12
- جدول 4: عدد من الدراسات الأجنبية السابقة عن سلوك المواطنة التنظيمية 17
- جدول 5: عدد من الدراسات الأجنبية السابقة عن المتغيرين معاً (الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية) 19
- جدول 6: دراستان من الدراسات العربية السابقة عن المتغيرين معاً (الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية) 23
- جدول 7: إستمارات الإستبيان الموزعة على موظفي جامعة دهوك 29
- جدول 8: ترتيب المتغيرات في إستمارة الإستبيان والمصادر التي إستفاد منها الباحث لتصميمها 33
- جدول 9: قيمة معامل الثبات (كرونباخ إلفا) لفقرات متغيري الدراسة 34
- جدول 10: قيمة معامل الارتباط لفقرات متغيري الدراسة 36
- جدول 11: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المحددة من قبل عدد من الباحثين 70
- جدول 12: مجتمع الدراسة المكون من مديرية رئاسة جامعة دهوك وستة من كلياتها 82
- جدول 13: وصف أفراد عينة الدراسة 83
- جدول 14: مقياس ليكرت الخماسي 88
- جدول 15: درجة الممارسة وفق قيمة المتوسط الحسابي 88
- جدول 16: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات نمط القيادة الأوتوقراطية في إستمارة الإستبيان 89
- جدول 17: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات نمط القيادة الديمقراطية في إستمارة الإستبيان 91
- جدول 18: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات نمط القيادة الحرة في إستمارة الإستبيان 94

- جدول 19: المعدل النهائي لآراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأنماط القيادية الكلية.... 96
- جدول 20: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الإيثار في إستمارة الإستبيان 98
- جدول 21: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المجاملة في إستمارة الإستبيان 100
- جدول 22: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الروح الرياضية في إستمارة الإستبيان 102
- جدول 23: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد وعي الضمير في إستمارة الإستبيان 104
- جدول 24: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد السلوك الحضاري في إستمارة الإستبيان 106
- جدول 25: المعدل النهائي لتحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الكلي 108
- جدول 26: علاقة الإرتباط بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية 111
- جدول 27: علاقة الإرتباط بين نمط القيادة الأتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية 112
- جدول 28: علاقة الإرتباط بين نمط القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية 113
- جدول 29: علاقة الإرتباط بين نمط القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية 113
- جدول 30: علاقة تأثير الأنماط القيادية الكلية في سلوك المواطنة التنظيمية (نموذج الإنحدار الخطي البسيط) 115
- جدول 31: معلمات علاقة تأثير الأنماط القيادية الكلية في سلوك المواطنة التنظيمية (نموذج الإنحدار الخطي البسيط) 115
- جدول 32: علاقة تأثير الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطي والديمقراطي والحر) في سلوك المواطنة التنظيمية (نموذج الإنحدار الخطي المتعدد) 116
- جدول 33: معلمات علاقة تأثير الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطي والديمقراطي والحر) في سلوك المواطنة التنظيمية (نموذج الإنحدار الخطي المتعدد) 117

جدول 34: علاقة تأثير نمط القيادة الحرة في سلوك المواطنة التنظيمية (نموذج الإنحدار الخطي البسيط)
118

جدول 35: معلمات علاقة تأثير نمط القيادة الحرة في سلوك المواطنة التنظيمية (نموذج الإنحدار الخطي البسيط).....
119

جدول 36: الإختلافات في آراء أفراد العينة نحو الأنماط القيادية تبعاً للخصائص الشخصية.....
120

جدول 37: الإختلافات في آراء أفراد العينة نحو سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للخصائص الشخصية
122

List of Figures

Figure 1: study model diagram.....	30
Figure 2: Blake and Mouton's Administrative Network Theory	49
Figure 3: Path and Goal Theory (Robert House).....	52
Figure 4: Situational factors affecting leadership style.....	63
Figure 5: Dimensions of organizational citizenship behavior	74
Figure 6: The sex category of the study sample.....	84
Figure 7: The age group of the study sample	85
Figure 8: Academic qualification category for the study sample	86
Figure 9: Category of years of service for the study sample.....	87

قائمة الاشكال

- 30 رسم توضيحي 1: مخطط أنموذج الدراسة
- 49 رسم توضيحي 2: نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون
- 52 رسم توضيحي 3: نظرية المسار والهدف لـ (Robert House)
- 63 رسم توضيحي 4: العوامل الموقفية التي تؤثر على النمط القيادي
- 74 رسم توضيحي 5: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
- 84 رسم توضيحي 6: فئة الجنس لعينة الدراسة
- 85 رسم توضيحي 7: فئة العمر لعينة الدراسة
- 86 رسم توضيحي 8: فئة المؤهل العلمي لعينة الدراسة
- 87 رسم توضيحي 9: فئة سنوات الخدمة لعينة الدراسة

المقدمة

يعد العنصر البشري من أعلى عناصر المنظمة؛ لكونه يحدد نجاح وفشل المنظمات، لما يلعبه من دور في حياتها من ناحية نموها، ورفع كفاءتها، وطول بقائها، وتطورها. وهو عنصر معقد جداً؛ لكونه معرض للعديد من العوامل الداخلية والخارجية، وتتأثر بها. ولكون طبيعة السلوكيات البشرية تختلف من شخص الى آخر، بحيث تؤدي الى تفاوت درجة استجابة الموظفين لهذه العوامل وتتنوع سلوكياتهم. هذا التنوع في السلوك الانساني اصبح محل اهتمام من قبل الباحثين في العلوم الادارية، وقاموا بدراسة سلوكيات واهتمامات الموظفين، وطريقة أدائهم الوظيفي، ومدى تأثير البيئة عليهم، وإنعكاس هذه السلوكيات على أداء وفاعلية المنظمة.

وبما أن القيادة تعني التأثير في افعال وسلوك الأفراد لتوجيههم نحو أداء أعمالهم برغبة وجدية لغرض تحقيق أهداف مشتركة، فإن العنصر البشري كغيره من عناصر المنظمة بحاجة الى قيادة ادارية فعالة تستفيد من هذه العناصر، وتحافظ عليها، وخاصة في عالمنا الحالي الذي يتميز بالتطور السريع والتغيير في جميع المجالات، ووجود فرص وتهديدات كثيرة امام المنظمة بسبب التطور السريع للتكنولوجيا ونظم المعلومات، وكذلك ظهور فايروس كورونا المسمى بـ (COVID-19) في عام 2019 وإنتشاره في المجتمعات العالمية، ولا يزال له تأثير على العالم لحد الآن، والذي اصبح عائق أمام هذه التطورات، ولذلك فإن المنظمات بحاجة الى قيادات نشطة تتعامل مع كل هذه التطورات، وتعمل على التخلص من كل هذه العوائق، وتجعل منها رائدة في مجال عملها، وتحقيق اهدافها، وانجاز وظائفها بكفاءة وفاعلية.

والقيادة تمثل العمود الاساسي الذي يركز عليه مختلف النشاطات والأعمال في كافة المنظمات والمجتمعات والحكومات. والنمط القيادي الذي يمثل أسلوب القائد في كيفية التعامل مع الافراد، مهم وضروري جداً، ويعتبر من العوامل الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها؛ لأنه يؤثر في سلوك الافراد للقيام بأدوارهم الرسمية وغير الرسمية.

وسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك الموظفين في أداء الدور الغير الرسمي للأعمال التي لا تدخل ضمن مهامهم الرسمية التي حددت لهم من قبل مدراءهم، بل يقومون بإنجاز هذه الأعمال طوعاً. وإن هذا السلوك من المواضيع الهامة والحديثة في ظل تطور الفكر الإداري، لأن المنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون أكثر من الواجبات المناطة على عاتقهم، وأن يقوموا بتقديم أداء أكثر من المتوقع، وهذا مهم جداً للمنظمة لأنجاز أعمالها بشكل جيد وكامل وتحقيق الميزة التنافسية لها، ولا يأتي ذلك إلا من خلال توفير قيادة جيدة، ومن هنا يأتي دور القائد الذي يجب عليه أن يكون واعي بسلوك موظفيه، وكيفية التعامل مع سلوكياتهم، ويكون له أسلوب مميز للتأثير فيهم، بحيث يجعلهم ينجزون أعمال ومهام غير مكلفة لهم بشكل رسمي.

وبما أن الجامعة تعمل على توفير خدمات تعليمية؛ فإن موظفيها بحاجة الى امتلاك سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، بجميع أبعادها من روح رياضية، ومجاملة، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري، والايثار، والولاء التنظيمي، وغيرها من الابعاد التي حددها الباحثون؛ لكي يقدمون أفضل الخدمات واحسنها للطلاب بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام، وتحقيق أهداف الجامعة بأكملها، وعليه فإن الجامعات بحاجة الى قادة يمارسون نمط قيادي معين أو أنماط قيادية، بحيث يحفز ويعزز روح سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيها، وهذا ما سوف يتطرق اليه الباحث في هذه الدراسة. وهذه الدراسة تتناول "دور الأنماط القيادية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، لدى موظفي جامعة دهوك"، من خلال التعرف على الأنماط القيادية السائدة، منها الاوتوقراطية، والديمقراطية، والحرية، ومدى تأثيرها في تعزيز أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي حددها بعض الباحثين منها الايثار، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والمجاملة، والمساعدة الشخصية، والولاء التنظيمي، والمشاركة التنظيمية، وغيرها.

تتألف هذه الدراسة من خمسة فصول، ويحتوي الفصل الأول على بحثين، وتم فيها دراسة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة في المبحث الأول، ومنهجية الدراسة في المبحث الثاني. أما الفصل الثاني فقد أحتوت على الإطار النظري حول الأنماط القيادية، وتتكون من أربع مباحث، تناول المبحث الأول إطار مفاهيمي عن القيادة، والمبحث الثاني تم فيه دراسة مداخل ونظريات الأنماط القيادية، أما المبحث الثالث فتم تخصيصه لدراسة الأنماط القيادية بمفهومها وأنواعها الثلاثة وهي الأوتوقراطية الدكتاتورية، والديمقراطية، والحرية الفوضوية، وفي المبحث الأخير تم تناول العوامل المؤثرة على إختيار النمط القيادي. والفصل الثالث يحتوي على إطار نظري حول مفهوم وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقسمت الى أربع مباحث تناول المبحث الأول مفهوم وتعريف سلوك المواطنة التنظيمية، والمبحث الثاني أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، والمبحث الثالث تناول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأنماط القيادية، أما المبحث الرابع والأخير فخصص لتناول العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية. والفصل الرابع خصص للإطار الميداني للدراسة وتم تصنيفها الى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن وصف وتحليل مجتمع الدراسة وعينتها، والمبحث الثاني يتضمن وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وخصص المبحث الثالث لإختبار فرضيات الدراسة. أما الفصل الخامس والأخير يحتوي على بحثين، الأول للإستنتاجات، والثاني للتوصيات.

الفصل الاول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

يشمل الفصل الأول إستعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة الى تناول تفاصيل المنهجية التي إتبعها الباحث في كتابة الدراسة الحالية، وتتضمن المباحث الآتية:

1-1 الدراسات السابقة

2-1 منهجية الدراسة

1.1: الدراسات السابقة

قام الباحث بإستعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية كدراسات سابقة تناولت موضوع الدراسة، منها ما يتعلق بدراسة المتغير المستقل للدراسة (الأنماط القيادية)، ومنها ما يتعلق بدراسة المتغير المعتمد للدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية)، ومنها ما يتعلق بدراسة المتغيرين معاً، وذلك للتعرف على الموضوعات التي تناولها، والأساليب والإجراءات التي اتبعتها، وأهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها، لتكون قاعدة علمية تستند عليها الدراسة الحالية.

وفيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ومتسلسلة من الدراسة الأقدم الى الدراسة الأحدث.

1.1.1: بعض الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية

1. الدراسات العربية:

جدول 1: عدد من الدراسات العربية السابقة عن الأنماط القيادية

ت	محور الدراسة	التفاصيل
أ.	عنوان الدراسة	الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين
-	الباحث والسنة	(ناصر، 2010)
-	الهدف من الدراسة	كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية مثل (العنوان الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس)، وكذلك دراسة تأثيرات المتغيرات التنظيمية مثل (المصروفات، والعمر الزمني، وعدد الموظفين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد، وأثره على الأداء الوظيفي.
-	مجتمع ومنهجية الدراسة	واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم إستبيان كأداة للدراسة، وتم إجراء الدراسة على مجتمع مكون من (138) منظمة أهلية فلسطينية، تعمل في قطاع غزة، تم توزيع الإستبانة على عينة مكونة من (340) فرد من (المديرين، ورؤساء الأقسام، وموظفين آخرين)، تم استرداد (291) إستبانة، وتم تحليلها ببرنامج SPSS.
-	إستنتاجات الدراسة	توصلت الدراسة الى نتائج عامة وهي أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، فالنمط القيادي الحر، وكان مستوى الأداء الوظيفي جيداً. وكذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين نمطي الديمقراطي والحر ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات.
-	توصيات الدراسة	من التوصيات المهمة التي إقترحتها الدراسة هي تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وكذلك قام الدراسة بتقديم أفكار للدراسات المستقبلية.

دور الأنماط القيادية في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات الرياضية	ب. عنوان الدراسة
(بن شويخ، 2016)	- الباحث والسنة
تهدف هذه الدراسة الى التعرف على النمط القيادي السائد والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما في مديرية الشباب والرياضة لولاية مسلية، ومعرفة الأنماط القيادية التي تزيد من تنمية الأداء الوظيفي .	- الهدف من الدراسة
تم اجراء الدراسة على عينة مكونة من (34) عاملاً من عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية مسلية، وقام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي المسحي، وإنشاء إستمارة إستبيان مكونة من البيانات الأولية ومحاور الدراسة كأداة للدراسة، وتم تنفيذها عن طريقة المقابلة الشخصية.	- مجتمع ومنهجية الدراسة
توصلت الدراسة الى وجود دور كبير للنمط القيادي الديمقراطي في تنمية الأداء الوظيفي، ووجود دور ضعيف للنمط القيادي الأوتوقراطي، ووجود دور ضعيف للنمط القيادي الحر(المتسيب)، لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسلية، وبالتالي في المنظمات الرياضية.	- استنتاجات الدراسة
من التوصيات المهمة لهذه الدراسة هو بيان مساويء القيادة الأوتوقراطية و الحرة (الفوضوية)، ويجب على المنظمات الرياضية تجنب هذه الانماط؛ لأن أثرها سيء على مستوى الأداء الوظيفي، وتسليط الضوء على النمط الديمقراطي وتوضيح أسسه ومزاياه، وذلك بتوجيه مدراء المنظمات على إشراك العاملين في رسم السياسات، وعملية اتخاذ القرارات، وإحترام مشاعرهم، وتلبية رغباتهم؛ لما له من أثر كبير وإيجابي على تحسين مستوى أداءهم الوظيفي، والعمل على توطيد العلاقة بين القائد والمرووسين، من خلال عقد اللقاءات الحوارية وإقامة برامج تدريبية في الأنماط القيادية للمديرين لوعي ممارستهم للأنماط القيادية، وأخيراً توفير الإدارة الإلكترونية للموظفين.	- توصيات الدراسة
أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة الأكاديميين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن	ت. عنوان الدراسة

(بني عيسى، والعتاري، 2019)	الباحث والسنة	-
هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة، كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن.	الهدف من الدراسة	-
ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، ووزع إستبيان مؤلف من جزئين على عينة طبقية مكونة من (310) عضو هيئة تدريس في جامعات (اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، آل البيت، فيلادلفيا، عجلون الوطنية، جرش الأهلية، إربد الأهلية، جدارا). وقد تم التحقق من صدق وثبات الأداة، كما تم استخدام اختبار مربع (كاي) لحسن مطابقة تكرارات المشاهدة لأنماط سلوك المرؤوسين للتكرارات المتوقعة لها، وكذلك الأمر لأنماط سلوك القادة.	مجتمع ومنهجية الدراسة	-
كشفت تحليل نتائج الدراسة أن أنماط المرؤوسين الأكثر انتشارًا هي النمط المثالي في المرتبة الأولى وبنسبة مئوية مقدارها (89.4%) من عينة الدراسة، ثم النمط البراغماتي في المرتبة الثانية وبنسبة مئوية مقدارها (10%) من عينة الدراسة، وأخيرًا النمط السلبي والإغترابي في المرتبة الثالثة وبنسبة مئوية (0.3%) من عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أن أكثر أنماط سلوك القادة انتشارًا هي التمكيني بنسبة (39.4%) في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية النمط الديمقراطي بنسبة (30%)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة النمط الأوتوقراطي بنسبة (28.7%). وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أنماط سلوك القادة وأنماط سلوك المرؤوسين.	استنتاجات الدراسة	-
وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بتعزيز دور المرؤوسين في العملية القيادية؛ لما لهم من تأثير فاعل في تحقيق نتائج أفضل، كما توصي بإجراء دراسات جديدة.	توصيات الدراسة	-
أثر الأنماط القيادية على ظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى العاملين في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة	عنوان الدراسة	ث.

(فنجان، وبريسم، 2020)	الباحث والسنة	
استهدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير الأنماط القيادية الثلاثة (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر (المتساهل)) كمتغير مستقل في الاحتراق الوظيفي، من خلال أبعاده الثلاثة وهي (الاجهاد الانفعالي، عدم الانسانية، الانجاز الشخصي)، بالإضافة الى تحقيق أهداف اخرى منها التعرف على النمط المتبع في المؤسسة المبحوثة، وأثرها على الاحتراق الوظيفي فيها، ومستوى مساهمة هذه الأنماط المتبعة في التخفيف من ظاهرة الإحترق الوظيفي، وإختبار أثر هذه الأنماط على ظاهرة الإحترق.	الهدف من الدراسة	-
وتم إجراء هذه الدراسة على (150) تدريسي وإداري من كلية بغداد للعلوم الاقتصادية كمجتمع للدراسة، تم اختيار عينة منهم بشكل عشوائي مكونة من (50) تدريسي وإداري. وأستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.	مجتمع ومنهجية الدراسة	-
ومن الاستنتاجات المهمة لهذه الدراسة أن إجمالي الأنماط القيادية كان لها أثر معقول على ظاهرة الاحتراق الوظيفي في مؤسسة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وقدم الدراسة عدة توصيات لتقليص هذه المشكلة وحلها.	استنتاجات الدراسة	-
ومن التوصيات المهمة لهذه الدراسة هي زيادة إهتمام عمادة الكليات التي تم الدراسة عليها بإعتماد نمط إداري يتلائم وتطلعات العاملين، وزيادة الإهتمام بمفهوم وأنماط القيادة المختلفة ومفهوم وأبعاد الإحترق الوظيفي؛ لأنها تساهم في بقاء ونمو الكلية، وكذلك الإهتمام بتعميق الوعي لدى العاملين لتقبل الثقافة التنظيمية الجديدة الناتجة عن اختيار نمط قيادي معين، وغيرها من التوصيات التي تهدف الى تقليص المشكلة المدروسة.	توصيات الدراسة	-

2. الدراسات الأجنبية:

جدول 2: عدد من الدراسات الأجنبية السابقة عن الأنماط القيادية

ت	محور الدراسة	التفاصيل
أ.	عنوان الدراسة	Relationship Between The Leadership Styles and Academic Achievement at The Secondary Stage in Punjab (Pakistan) العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الأكاديمي للمرحلة الثانوية في بنجاب (باكستان)
-	الباحث والسنة	(Dahar, at el. 2010)
-	الهدف من الدراسة	كان الغرض من الدراسة هو الكشف عن تأثير أسلوب القيادة على أداء الأكاديميين وتوضيح العلاقة بينهما في المدرسة الثانوية في البنجاب. حددت الدراسة نطاقها لثلاثة أنماط قيادية وهي الأوتوقراطية (الإستبدادية) والديمقراطية، والحرية (عدم التدخل)، في المرحلة الثانوية من التعليم.
-	مجتمع ومنهجية الدراسة	استخدمت الدراسة استبياناً للمعلمين لتحديد أساليب القيادة ومدى استخدامها الفعلي، وورقة النتائج لتحديد البيانات للتحصيل الدراسي من (الفئة 6 إلى الفئة 12). تم بيان الاختلاف في المدرسة من خلال التحقق في العلاقة عن طريق البرنامج الاحصائي (إرتباط بيرسون)، وتوضيح التأثير عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط).
-	إستنتاجات الدراسة	تم العثور على أن لمعظم جوانب النمط الديمقراطي تأثير كبير على الأداء ويوجد بينهما علاقة طردية. كما وجدت الدراسة أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي، والنمط الأوتوقراطي تأثير كبير على أداء طلاب العلوم فقط، ولا يوجد تأثير للنمط الحر. وبهذه الطريقة فإن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية.

<p>أوصت الدراسة بإرشاد المعلمين الحاليين والمستقبليين لإستخدام الأنماط القيادية التي تؤدي إلى زيادة مستويات نجاح الطلاب. والقيام بتقييم الوضع في المدارس ومن ثم إصدار قرار بكيفية العمل على تعزيز التحصيل الأكاديمي للطلاب.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>	<p>-</p>
<p>The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction</p> <p>تأثير كل من نمطي القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية على الرضا الوظيفي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>ب.</p>
<p>(Bhatti, at el., 2012)</p>	<p>الباحث والسنة</p>	<p>-</p>
<p>تبحث هذه الدراسة في تأثير أسلوب القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية على الرضا الوظيفي في المدارس الخاصة والعامة.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>	<p>-</p>
<p>لهذا الغرض تم تطوير إستبيان تتألف من ثلاثة وعشرون عبارة، أستندت هذه العبارات إلى مقياس (ليكرت) من خمس نقاط وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتم التحقق من صحتها. وقامت الدراسة بجمع البيانات من مائتين وخمسة (205) معلماً من المدارس الحكومية والخاصة منهم (105) معلم من مدارس حكومية و(100) معلم من مدارس خاصة. تم تحليل البيانات وفق البرامج الإحصائية التالية (الانحراف المعياري، وإختبار T، وتم إستخدام ANOVA، والعلاقة المشتركة، وتحليل الانحدار).</p>	<p>مجتمع ومنهجية الدراسة</p>	<p>-</p>
<p>وجد أن لإسلوب القيادة تأثير إيجابي عن الرضا الوظيفي، ويتمتع المعلمون الحكوميون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي عكس المعلمين الخاصين.</p>	<p>استنتاجات الدراسة</p>	<p>-</p>
<p>إن أهم توصيات هذه الدراسة هو إتباع نمط القيادة الذي يكون له تأثير إيجابي على إرضاء الموظفين من عملهم وهو النمط الديمقراطي؛ لأنه يمكنهم من العمل في أجواء مفتوحة، يشاركون ويتبادلون آرائهم مع المدراء في إتخاذ القرارات وإخبارهم عن الأخطاء التي تحصل أثناء العمل بدون</p>	<p>توصيات الدراسة</p>	<p>-</p>

خوف وهذا ما يخلق لدى الموظفين الإحساس بالأهمية ويمنحهم الرضا الوظيفي.		
The Impact of Personality and Leadership Styles on Leading Change Capability of Malaysian Managers تأثير الشخصية والأنماط القيادية على تغيير القدرات القيادية للمدراء الماليزيين	عنوان الدراسة	ت.
(Alkahtan, at el., 2011)	الباحث والسنة	-
أجريت هذه الدراسة للتحقيق من تأثير الأبعاد الخمسة الكبرى لشخصية المدراء الماليزيين وأساليب القيادة التي يستخدمها هؤلاء المدراء على قدراتهم الرائدة في مجال التغيير.	الهدف من الدراسة	-
تم استخدام عينة مؤلفة من (105) مدير في هذه الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الإستبيان كأداة للدراسة.	مجتمع ومنهجية الدراسة	-
كشفت نتائج هذه الدراسة أن المدراء الماليزيين يميلون إلى التمتع بشخصيات واعية ومفتوحة للتجربة. ويقوم هؤلاء المديرون باستخدام أسلوب القيادة الديمقراطية (الاستشارية)، مع استخدام بعضهم القيادة الأوتوقراطية (الإستبدادية) والحرية (عدم التدخل)، وكذلك نتائج هذه الدراسة أظهرت أن استخدام أسلوب القيادة الاستشارية (الديمقراطية) عالي، وهناك علاقة إيجابية بين سمة شخصية المدير وأسلوب قيادته الديمقراطية مع التغييرات الرائدة. وسمتي الإنفتاح على الخبرة والاستقرار العاطفي مرتبطين بشكل كبير وإيجابي مع نمط القيادة الديمقراطية (الاستشارية) الذي يستخدمه المديرون. وفي الختام تم الكشف على أن نمط القيادة الديمقراطية (الاستشارية) ذات علاقة كبيرة وإيجابية مع التغييرات الرائدة ($R^2=0.38$)، ووجود علاقة متبادلة ذات أهمية إيجابية بين شخصية المديرين وأساليبهم القيادية وقدراتهم الرائدة في التغيير.	استنتاجات الدراسة	-

<p>من توصيات هذه الدراسة للدراسات المستقبلية هي أنه يجب أن تكون عينة الدراسة المستقبلية أكبر ويشمل مناطق مختلفة من ماليزيا، ويجب اختيار المبحوثين من عمر معين يتمتعون بخبرة كافية كرئيس قسم أو الرئيس التنفيذي للمنظمة. وبما أنه أظهرت هذه الدراسة علاقة ذات دلالة إيجابية بين شخصيات المديرين والسلوك المتمثل في إحداث التغيير من اعتماد إجراءات جديدة لفعالية القيادة، فمن المستحسن أن يركز الباحثون الآخرون على عوامل يؤدي إلى الانبساط أو إستقرار الإنفعالات العاطفية. وأخيراً يجب دراسة العوامل التي تجعل المديرين يستخدمون أسلوب أو أساليب قيادة معينة.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>	-
<p>Leadership Styles of Industrial Engineers in Pottery Industries in Pampanga الأنماط القيادية للمهندسين الصناعيين في مصنع الفخار في بامبانغا في الفلبين</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	ث
<p>(Ramos, at el, 2019)</p>	<p>الباحث والسنة</p>	-
<p>إن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن الأنماط القيادية لدى المهندسين الصناعيين.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>	-
<p>تم إجراء الدراسة في صناعات الفخار في بامبانغا في الفلبين. وشملت عينة الدراسة وصف ستة وعشرين (26) فرداً، وتم حساب علاقة الارتباط بين كل صفة وثلاثة أساليب للقيادة وهي: الاستبدادية، والديمقراطية، والحرية.</p>	<p>مجتمع ومنهجية الدراسة</p>	-
<p>بعد تحليل النتائج، لوحظ أن معظم المشاركين في الاستطلاع يفضلون أسلوب القيادة الديمقراطية. وكذلك الباحثون في هذه الدراسة أشاروا إلى أن المهندسين الصناعيين المشرفين من الشباب يميلون إلى دعم القيادة الحرة بنسبة أكبر بالمقارنة مع المهندسين الصناعيين المشرفين من كبار السن.</p>	<p>استنتاجات الدراسة</p>	-
<p>وبناءً على النتائج التي توصل إليها أوصت الدراسة تبني وإتباع أسلوب القيادة الديمقراطية في معمل الفخار.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>	-

2.1.1: الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية

1. الدراسات العربية:

جدول 3: عدد من الدراسات العربية السابقة عن سلوك المواطنة التنظيمية

أ.	عنوان الدراسة	أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرصافة
-	السنة والباحث	(إسماعيل، وآخرون، 2012)
-	الهدف من الدراسة	إهتمت الدراسة بتناول علاقة الارتباط والأثر بين إبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية .
-	مجتمع ومنهجية الدراسة	اتخذت الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرصافة عينة لها. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على إستمارة إستبيان أعدت في ضوء متغيرات الدراسة. إذ تم توزيع (75) إستبيان واستعيد منها (71) (استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة استجابة بلغت (95%) . وبالاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية كالتحليل العاملي، ومعامل الارتباط البسيط ، واختبار T، واختبار F، ومعامل التحديد R ² .
-	إستنتاجات الدراسة	تم التوصل إلى أثبات الفرضية الرئيسية والفرعية مفادها "وجود علاقة ارتباط وأثر للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية".
-	توصيات الدراسة	من أهم توصيات الدراسة هي زيادة الإهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة، وإتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل، وتشجيع الإدارة للجهد المبذول، وتنمية الحيوية في العمل، والتأكيد على ضرورة إعادة النظر بنظام الحوافز، والمكافآت للتحويل من التركيز على العوائد المادية والمنافع الشخصية إلى التحفيز وزيادة الدافعية، إذ إن كل ذلك يتيح الفرصة أمام التدريسيين لتبني سلوك المواطنة التنظيمية.
ب.	عنوان الدراسة	أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف

-	السنة والباحث	(نافع، 2012)
-	الهدف من الدراسة	هذه الدراسة تناولت التعرف على أثر كل من العدالة التنظيمية ، والخصائص الشخصية (المركز الوظيفي، الحالة الاجتماعية، العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في البنوك السعودية بمحافظة الطائف.
-	مجتمع ومنهجية الدراسة	تم إجراء الدراسة على (310) موظفين من جميع العناوين الوظيفية المختلفة للعاملين. وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة للدراسة.
-	استنتاجات الدراسة	كانت النتائج المهمة لهذه الدراسة وجود فرق بين البنوك السعودية في إتجاهات العاملين نحو أبعاد العدالة التنظيمية، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وإن البعدين (عدالة الاجراءات، وعدالة المعاملات) من أبعاد العدالة التنظيمية هما الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية. وكذلك وجود فرق في إتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية باختلاف خصائصهم الشخصية عدا عدد سنوات الخبرة. وعدم وجود فرق في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف خصائصهم الشخصية بإستثناء مستوى التعليم.
-	توصيات الدراسة	من التوصيات المهمة لهذه الدراسة هي زيادة الإهتمام بتوفير أبعاد العدالة التنظيمية، والقيام بإجراء مجموعة من البرامج التدريبية لتنمية وعي العاملين بمفهوم وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية. كما أوصت بالعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تساند سلوك المواطنة التنظيمية.
ت.	عنوان الدراسة	التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية
-	السنة والباحث	(لعور، 2014)
-	الهدف من الدراسة	تناولت هذه الدراسة التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية من خلال إفتراض الباحث بوجود تأثير للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية على أساس أبعاد التمكين النفسي الأربعة (أهمية العمل، الإستقلالية، الكفاءة، والتأثير في العمل).

<p>تم إجراء الدراسة على (80) فرداً من أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية سكيكدة. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع إستعمال مقياسي (التمكين النفسي، وسلوك المواطنة التنظيمية) كأداة أساسية لجمع البيانات بطريقة الإستبانة.</p>	<p>مجتمع ومنهجية الدراسة</p>	-
<p>توصلت الدراسة الى وجود مستويات مرتفعة من التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، ويوجد تأثير للأبعاد (أهمية العمل، الإستقلالية في العمل، الكفاءة(الجدارة)، التأثير في العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك التمكين النفسي له تأثير على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وليس هناك فروق بين أفراد الحماية المدنية بإتجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن وسنوات الخدمة.</p>	<p>استنتاجات الدراسة</p>	-
<p>من التوصيات المهمة لهذه الدراسة هي ضرورة الحفاظ على المستوى العالي للتمكين النفسي وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية عن طريق التركيز على تدريبهم وتكوينهم حتى يصبحوا قادرين للقيام بأدوارهم على أكمل وجه ويصبح لهم دور وتأثير على مجريات العمل. ومن مقترحات الدراسة هي إجراء المزيد من الدراسات على تمكين العمال لأنها ضرورية لتقوية الميزة التنافسية للمنظمات، ودراسة مفاهيم أخرى لها علاقة بالتمكين النفسي مثل التمكين الإداري، والتنظيمي، والإجتماعي، وغيرها. وكذلك إجراء المزيد من الدراسات على سلوك المواطنة التنظيمية.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>	-
<p>أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن</p>	<p>ث. عنوان الدراسة</p>	
<p>(العزام، 2015)</p>	<p>السنة والباحث</p>	-
<p>هذه الدراسة تناولت معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية بمحافظة إربد. كما انها تسعى لمعرفة درجة مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>	-

-	مجتمع ومنهجية الدراسة	تم إجراء الدراسة على (120) عاملاً من مختلف المستويات الوظيفية. وقام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة للدراسة.
-	استنتاجات الدراسة	توصلت الدراسة الى وجود مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية، ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك يوجد هناك علاقة ارتباط قوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. كما اظهرت الدراسة أن هناك فرق في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يرجع الى خصائصهم الشخصية من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي)
-	توصيات الدراسة	من التوصيات المهمة التي أوصت بها الدراسة هي العمل على الاستثمار في القيادة الإدارية لتحفيز العاملين، والقيام بتسهيل المؤثرات الثقافية عليهم وعلى المنظمة، وكذلك العمل على تمكين العاملين في المنظمة، وإعطائهم صلاحيات أكبر من خلال ايجاد بيئة ثقافية داعمة.
ج.	عنوان الدراسة	دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة
-	السنة والباحث	(شلابي، 2016)
-	الهدف من الدراسة	تهدف الدراسة الى التعرف على علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، وذلك من خلال التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظف في التنظيم الجزائري.
-	مجتمع ومنهجية الدراسة	تم إجراء الدراسة على (218) موظف من فئة الإداريين في ثمانية مؤسسات بمقر ولاية مسيلة. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة للدراسة.
-	استنتاجات الدراسة	توصلت الدراسة الى أن للولاء التنظيمي دور ايجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة وكان نسبة الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى الموظفين. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولمتغير الأقدمية المهنية، بينما توجد فروق بأنها تعزى للمستوى التعليمي.

<p>من التوصيات المهمة لهذه الدراسة هي ضرورة تقديم برامج تدريبية لإرشاد الموظفين عن كيفية تنمية الجانب القيمي لديه، وتعزيز اتجاهاته نحو المهنة والزملاء والمشرفين، والعمل على ايجاد بيئة تنظيمية مشجعة تجسد ممارسات الولاء التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المهنة كأعتماد نظام الحوافز المادية والمعنوية. وكذلك على المدراء متخذي القرار أن يخففوا من العبء على عاتق الموظفين، واعتماد النمط القيادي الديمقراطي.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>	<p>-</p>
<p>الإنسجام التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة: الهوية التنظيمية متغير ملطف</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>ح.</p>
<p>(ضجر، و عبدالامام، 2019)</p>	<p>السنة والباحث</p>	<p>-</p>
<p>هذه الدراسة تهدف الى معرفة أثر الإنسجام التنظيمي (Organizational Fit) بأنواعه الأربعة (الإنسجام مع المنظمة ، الإنسجام مع القائد، الإنسجام مع فريق العمل، والإنسجام الوظيفي) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة (Service-Oriented Citizenship) والهوية التنظيمية كمتغير ملطف (Organizational Identity). وإن السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة هو هل يؤثر الإنسجام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية نحو الخدمة للأفراد العاملين؟ وماهو دور الهوية التنظيمية في هذا الأثر؟</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>	<p>-</p>
<p>حيث إستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (262) موظف. وتم تحليل البيانات المتجمعة بالبرنامج الإحصائي (SPSS V23) وبرنامج (Amos. V.23) .</p>	<p>مجتمع ومنهجية الدراسة</p>	<p>-</p>
<p>ومن أهم الإستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة أن الإنسجام التنظيمي بأنواعه الأربعة (الإنسجام مع المنظمة، ومع القائد، ومع فريق العمل، والإنسجام الوظيفي) يلعب دوراً مهماً في زيادة سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة، بالإضافة الى الدور الملطف للهوية التنظيمية.</p>	<p>استنتاجات الدراسة</p>	<p>-</p>
<p>ومن توصيات الدراسة التأكيد على ضرورة الإهتمام بالإنسجام التنظيمي بأنواعه الأربعة المذكورة سابقاً؛ نظراً لدوره الكبير في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة، وقام الدراسة بتقديم بعض المقترحات الأخرى للدراسات المستقبلية.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>	<p>-</p>

2. الدراسات الأجنبية:

جدول 4: عدد من الدراسات الأجنبية السابقة عن سلوك المواطنة التنظيمية

<p>Organizational Citizenship Behavior in Professional Service Industry Sales Personnel</p> <p>سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصناعية ذات خدمات ما بعد البيع دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات المصنعة</p>	أ.	عنوان الدراسة
	-	السنة والباحث
<p>(Zacharias, 2008)</p> <p>كان الهدف من هذه الدراسة هو كشف أهمية سلوكيات الأداء الإضافي بالنسبة لنجاح المنظمة، وتقييم مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك توضيح العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي ومستوى الأداء الفردي.</p>	-	الهدف من الدراسة
<p>إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد إستمارة إستبيان قصيرة لهذا الغرض، وطلب من أفراد العينة البالغ عددهم (35) فرد من المديرين ملاء هذه الإستمارة، ووصف المستويات الفردية من سلوك المواطنة التنظيمية حسب آرائهم. وتم تحليل بيانات المشاركين بإستخدام الإرتباط والإنحدار المتعدد. وبعد تحليل وإستخراج النتائج لوحظ أنه لم يتم تحديد أي إرتباط بين المستويات الفردية من سلوك المواطنة التنظيمية وأداء المبيعات، وأظهر سلوك المواطنة التنظيمية نسبة صغيرة فقط من التباين في الأداء. في حين أن هذه النتائج تبدو إلى حد ما غير متسقة مع ما سبق. وأشار البحث أن النتائج قد تأثرت بحجم العينة الصغير والغير مستقرة، والمنهجية المستخدمة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وطبيعة البيئة المتغيرة التي أجريت فيها الدراسة.</p>	-	مجتمع ومنهجية الدراسة
<p>النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود اختلافات واضحة بين العاملين في مستويات أمتلاكهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً للدرجة الوظيفية، والدولة، والمؤهل الدراسي، والراتب الشهري. وهناك فرق جوهري بين العاملين ومدى أمتلاكهم لمتغيرات المواطنة التنظيمية، وذلك وفقاً لكل من المتغيرات الشخصية التالية: السن، الحالة الاجتماعية، الجنس، الخبرة.</p>	-	إستنتاجات الدراسة
<p>توصيات البحث المستقبلية تشمل استخدام عينة أكبر وأكثر استقراراً، وإختبار أدوات قياس سلوك المواطنة التنظيمية من أجل الموثوقية والصلاحية، وإجراء</p>	-	توصيات الدراسة

مزيد من الدراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية في مجموعات متنوعة من الصناعات.		
<p>The Impact of Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behavior on Firm Performance</p> <p>تأثير ممارسات الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية في أداء المنظمة</p>	ب. عنوان الدراسة	
(Babaei et al,2012)	السنة والباحث	-
من أهداف هذه الدراسة العمل على بحث الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية والكشف عن العلاقة ما بين متغيري (ممارسات إدارة الموارد البشرية) و (أداء المنظمة).	الهدف من الدراسة	-
تم إجراء الدراسة على (179) فرع لمصرفين أحدهما عام والآخر خاص في مدينة طهران، إذ جمعت المعلومات من (104) فرع للمصرف العام و(75) فرع للمصرف الخاص، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة.	مجتمع ومنهجية الدراسة	-
من نتائج هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء التنظيمي. وكذلك إن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكافأة العاملين وفي تقييم الأداء له تأثير متوسط على جودة الخدمة.	استنتاجات الدراسة	-
من التوصيات المهمة لهذه الدراسة هو أنه من أجل تحسين جودة الخدمة؛ يجب على اصحاب المنظمات العمل على تحسين الممارسات المرتبطة بمكافأة العاملين وبتقييم الأداء، وهذا سيؤثر ايجابيا على سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي بدورها ستؤدي الى تحسين جودة الخدمة.	توصيات الدراسة	-

3.1.1: الدراسات التي تناولت المتغيرين (الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية)

1. الدراسات الأجنبية:

جدول 5: عدد من الدراسات الأجنبية السابقة عن المتغيرين معاً (الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية)

<p>The Effect of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Empirical study- Malaysia</p> <p>العلاقة التبادلية بين القيادة والأفراد على العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية- ماليزيا</p>	<p>أ. عنوان الدراسة</p>	<p>-</p>
<p>(Ishak, 2009)</p>	<p>السنة والباحث</p>	<p>-</p>
<p>تناولت هذه الدراسة توضيح مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها مع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بوجود النظرية التبادلية بين القائد والأتباع كوسيط بينهما، وقام الدراسة باختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع من خلال المشرفين وغير المشرفين من الموظفين في البنوك الماليزية، وقام باختبار تأثير النظرية التبادلية كوسيط في العلاقة بين المتغيرات السابقة.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>	<p>-</p>
<p>تم إجراء الدراسة على عينة مكونة (339) موظف، وبأستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع الاستبانة كأداة للدراسة، وتم الإعتماد على (330) استبانة فقط صالحة للتحليل.</p>	<p>مجتمع ومنهجية الدراسة</p>	<p>-</p>
<p>وكانت من اهم نتائج هذه الدراسة أن لعدالة التعاملات دور في رفع مستوى الايثار لدى الموظفين عن طريق تأثير النظرية التبادلية كوسيط بينهما، وهذا ما يؤكد نظرية التبادل الاجتماعي. وتؤثر العدالة الإجرائية في بعد واحد من ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهو بعد الايثار. ويوجد علاقة بين عدالة التعاملات والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع من جهة وبين ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى. وكذلك وجود دور مهم لبعدها لعدالة التعاملات في فهم سلوك المواطنة التنظيمية وابعادها المختلفة. وعدم وجود تأثير للعدالة التوزيعية على ممارسة المرؤوسين لسلوك المواطنة التنظيمية.</p>	<p>إستنتاجات الدراسة</p>	<p>-</p>

<p>ومن أهم توصيات هذه الدراسة هي السعي نحو تعزيز العلاقة بين القادة والمرؤوسين هذا ما يزيد من مستوى عدالة التعاملات وهو بدوره يؤدي الى زيادة مستوى الايثار لدى الموظفين. وكذلك الاهتمام بقياس مستوى عدالة التعاملات للعاملين؛ لما له دور ايجابي في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. واخيراً القيام بدراسات اكثر حول علاقة النظرية التبادلية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية.</p>	توصيات الدراسة	-
<p>A Study on Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior among Supervisors دراسة عن أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفين</p>	عنوان الدراسة	ب.
<p>(Yesuraja, and Yesudian, 2013)</p>	السنة والباحث	-
<p>تناولت هذه الدراسة انماط القيادة المتبعة من قبل المشرفين ومنها (نمط القيادة الأوتوقراطية، والديمقراطية، والحرية، والأبوية) وحالة سلوك المواطنة التنظيمية و معرفة العلاقة بينهم.</p>	الهدف من الدراسة	-
<p>أجريت الدراسة على (60) مشرفاً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة للدراسة.</p>	مجتمع ومنهجية الدراسة	-
<p>وحصلت الدراسة على نتائج منها أن (43%) من المشرفين يمارسون نمط القيادة الديمقراطية في منظماتهم، وان (45%) منهم لديهم مستوى متدني من سلوك المواطنة التنظيمية. وكذلك وجود علاقة إرتباطية بين نمطي القيادة (الأوتوقراطية، والديمقراطية) وبين سلوك المواطنة التنظيمية. ولا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية من (العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.</p>	استنتاجات الدراسة	-
<p>ومن التوصيات المهمة لهذه الدراسة هي اقامة الدورات التدريبية للتنمية الشخصية للموظفين من اجل زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، ومشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لتشجيعهم للمشاركة في المنظمات.</p>	توصيات الدراسة	-
<p>Leadership Styles and Organizational Behavior in Small and Medium scale firms الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة</p>	عنوان الدراسة	ت.

(Ghouri et al, 2013)	السنة والباحث	-
كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لشركات التكنولوجيا في باكستان. واخذ الباحث أبعاد الأنماط القيادية الثلاثة (التبادلية، والكاريزمية، والتحويلية).	الهدف من الدراسة	-
تتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البالغة عددها (174) مؤسسة تعمل في مجال التكنولوجيا، وأستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتم تحليل هذه البيانات بواسطة برنامج SPSS واستخراج النتائج.	مجتمع ومنهجية الدراسة	-
تم التوصل الى نتائج أن للقيادة علاقة مباشرة مع سلوك المواطنة التنظيمية في هذه المؤسسات، إلا أن للقيادة التحويلية تأثير أكثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية.	استنتاجات الدراسة	-
تبنى استراتيجية ممارسة تقنيات مبتكرة جديدة للإدارة من قبل مالكي و مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة على الرغم من أنه سيجعل التقدم بطيئاً ولكن سيفيدهم بالتأكيد على المدى الطويل، لذلك يجب على مالكي ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة التركيز على تنفيذ أفضل الممارسات لتعزيز أداء الشركة من حيث الإنتاجية وحصة السوق، وللقيادة الناجحة دور مهم لتحفيز ودمج وظائف تنظيمية مع بعضها البعض في وقت أقل، وبالتالي فإن التكامل سيفتح فرصاً استثمارية طويلة الأجل من خلال الاستراتيجية التنظيمية، وأخيراً قد تمكن الاستراتيجيات المناسبة على المستوى الوطني قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة من تعزيز الاقتصاد الوطني.	توصيات الدراسة	-
Effect of leadership styles of school Principals on Organizational Citizenship Behaviors أثر أنماط القيادة لمديري المدارس على سلوك المواطنة التنظيمية" (تركيا).	عنوان الدراسة	ث.
(Avci,2016)	السنة والباحث	-

<p>تناولت هذه الدراسة موضوع التعرف على العلاقة بين انماط القيادة الادارية (التحويلية، والتبادلية) لدى مديري المدارس وبين سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>	<p>-</p>
<p>قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء الدراسة على مجتمع مكون من (4785) معلم ومعلمة من المدارس الحكومية والخاصة في مقاطعة كاديكوي (Kadikoy) في مدينة اسطنبول بتركيا، وتم اختيار عينة منهم مكونة من (1723) معلماً ومعلمة، منهم 496 معلمة ، و1227 معلماً، وإستخدم الباحث مقياسي النمط القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة وهي الايثار، والكياسة، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري كأدوات للدراسة، وعلى اساسها تم جمع البيانات من خلال شبكة النت وبرنامج (SMIS).</p>	<p>مجتمع ومنهجية الدراسة</p>	<p>-</p>
<p>وتوصل الدراسة الى النتائج مفادها أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، والتبادلية، مرتفعة حسب رأي المعلمين، ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية عالي، بالإضافة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة وعالية بين ممارسة القيادة التحويلية والتبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وللقيادة التحويلية دور اكبر من القيادة التبادلية للتأثير في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.</p>	<p>استنتاجات الدراسة</p>	<p>-</p>
<p>من أهم توصيات هذه الدراسة القيام بعقد إجتماعات حول أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وأنماط قيادة مديري المدارس والعلاقة بينهما، وإختيار النمط الأفضل الذي يعزز هذه السلوكيات لدى المعلمين، وإجراء الدراسات في المدرسة لإنشاء بيئة مدرسية تتضمن تبادل الأفكار والمقترحات بين جميع موظفيها ومشاركتهم في إتخاذ القرارات ليساعد ذلك في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبلهم.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>	<p>-</p>

1. الدراسات العربية:

جدول 6: دراستان من الدراسات العربية السابقة عن المتغيرين معاً (الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية)

أ.	عنوان الدراسة	تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة
-	السنة والباحث	(طحطوح، 2016)
-	الهدف من الدراسة	استهدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والحر) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة.
-	مجتمع ومنهجية الدراسة	إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات. وتتكون مجتمع الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة بالمقر الرئيسي (شطر الطالبات) البالغ عددهن (1142) موظفة، وشملت عينة الدراسة (278) موظفة.
-	إستنتاجات الدراسة	وكان من نتائج الدراسة تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يليه القيادة الحرة، ومن ثم القيادة الأوتوقراطية، وهناك مستوى مرتفع من ممارسة الموظفات لسلوك المواطنة التنظيمية بلغت (73.8%)، كما أظهرت الدراسة أن لنمط القيادة الحرة تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (23.2%)، وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية بأنها تعزى الى المتغيرات الشخصية من (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).
-	توصيات الدراسة	ومن أهم توصيات هذه الدراسة تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية، والقيام بإجراء تصحيحات لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة، وبذل المزيد من الجهود لاختيار وترشيح القيادات المناسبة بناءً على قواعد ومعايير عادلة وموضوعية، وتقديم حوافز معنوية، وعقد الندوات

		والدورات التدريبية للمحافظة على سلوك المواطنة التنظيمية وترسيخ مفهومها لدى الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.
ب.	عنوان الدراسة	دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية طب العيون صداقة الجزائر كوبا بورقلة
-	السنة والباحث	(كلثوم، 2018)
-	الهدف من الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى تقييم دور أنماط القيادة الإدارية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، ودراسة العلاقة بين أنماط القيادة وممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية.
-	مجتمع ومنهجية الدراسة	وشملت مجتمع الدراسة الموظفين في المؤسسة الاسشفائية طب العيون صداقة الجزائر كوبا، واعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم معالجة (52) استبانة، وتحليلها ببرنامج SPSS، وبإعتماد الكثير من الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد.
-	استنتاجات الدراسة	توصلت الدراسة الى نتائج منها أن المؤسسة تهتم بالأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، والعلاقة بينهما طردية، وإن الأنماط القيادية جميعها تتأثر على سلوك المواطنة التنظيمية، ماعدا نمطين قياديين وهما التحويلية والتبادلية بالرغم من أن لهما علاقة قوية به،
-	توصيات الدراسة	ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي ضرورة استيعاب مفهوم أنماط القيادة كمفهوم سلوكي من قبل القادة في المؤسسة؛ لكون أهميتها الكبيرة في تعزيز سلوك المواطنة للأفراد، ونشر ثقافة المواطنة التنظيمية بين أفراد المؤسسة.

4.1.1: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد إطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تم إستعراضها ومقارنتها مع الدراسة الحالية من حيث أوجه الإختلاف والتشابه وما أستفاد منها الدراسة الحالية من معلومات، تبين أن أهم نقاط هذه المقارنة هي كالآتي:

1. إن الدراسة الحالية متشابهه من حيث الهدف وهي تناول العلاقة بين متغيري الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، مع كل من دراسات (Ishak, 2009) و (Yesuraja and Yesudian 2013) و (Ghouri et al, 2013) و (Avci,2016) و (طحطوح، 2016) و (كلثوم، 2018).

2. إن الدراسة الحالية تختلف من حيث الهدف مع كل من دراسات (ناصر، 2010) و (بن شويخ، 2016) و (فنجان، وبريسم، 2020) و (Dahar, at el. 2010) و (Bhatti, at al., 2012) بأنها درست العلاقة بين متغير الأنماط القيادية مع متغيرات تنظيمية. ومع كل من دراسات (بني عيسى، والعطاري، 2019) و (Alkahtan, et al., 2011) و (Ramos, et al, 2019) بأنها درست العلاقة بين متغير الأنماط القيادية مع متغيرات شخصية. ومع كل من دراسات (إسماعيل، وآخرون، 2012،) و (شلابي، 2016) و (العزام، 2015) و (ضجر، وعبدالامام، 2019) و (Babaei et al, 2012) بأنها درست تأثير المتغيرات التنظيمية على متغير سلوك المواطنة التنظيمية. ومع كل من دراسة (لعور، 2014) التي درست العلاقة بين المتغيرات الشخصية و سلوك المواطنة التنظيمية ودراستي (نافع، 2012) و (Angela. Zacharias, 2008) اللتين قامتا بدراسة تأثير كل من المتغيرات التنظيمية والشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية.

3. إن المجتمعات التي طبقت فيها الدراسات السابقة مختلفة عن بعضها، فبعضها تم تطبيقها على القطاعات الحكومية مثل دراسات (بن شويخ، 2016) و (فنجان، وبريسم، 2020) و (Dahar, at el. 2010) و (Alkahtan, et al., 2011) و (إسماعيل، وآخرون، 2012) و (نافع، 2012) و (لعور، 2014) و (العزام، 2015) و (شلابي، 2016) و (ضجر، وعبدالامام، 2019) و (Ishak, 2009) و (Yesuraja and Yesudian 2013) و (طحطوح، 2016) و (كلثوم، 2018) ومنها ما طبقت على القطاعات الأهلية مثل دراسات (ناصر، 2010) و (Ramos, et al, 2019) و (Angela. Zacharias, 2008) و (Ghouri et al, 2013) ومنها ما طبقت دراستها على القطاع المختلط مثل دراستي (Bhatti, at al., 2012) و (Babaei et al, 2012) و (Avci, 2016) و (بني عيسى، والعطاري، 2019).

4. أغلب الدراسات السابقة درست الأنماط القيادية الثلاثة وهي (الأوتوقراطية والديمقراطية والحرية) ماعدا دراسة (بني عيسى، والعتاري، 2019) قامت بدراسة النمط التمكيني والأوتوقراطي والديمقراطي، ودراسة (Bhatti, at al., 2012) درست نمطي القيادة الديمقراطية والوتوقراطية فقط، ودراسة (Yesuraja and Yesudian 2013) أضافت نمط آخر الى الأنماط الثلاثة المذكورة وهو القيادة الابوية، ودراسة (Ishak, 2009) تركزت على القيادة التبادلية، أما دراسة (Ghouri et al, 2013) قامت بدراسة أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والكاريزمية، ودراسة (Avci, 2016) تناولت قيادتي التبادلية والتحويلية، وفي الأخير دراسة (كلثوم، 2018) درست الى جانب الانماط القيادية الثلاثة المذكورة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية.

5. إن الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة (طحوح، 2016) في تناولها للأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والحر) ووتركيها على الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية وهي (الإيثار، والمجاملة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري)، وإستخدام المنهج الوصفي التحليلي وإستمارة الإستبيان كأداة دراسية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة في المجال التطبيقي للدراسة .

6. جميع الدراسات السابقة قامت بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدام إستمارة الإستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة ماعدا دراسة (بن شويخ، 2016) حيث أستخدم المنهج الوصفي المسحي.

ساعد الأبحاث السابقة الباحث في كيفية ترتيب وكتابة الجانب النظري والإستفادة منها في وضع مشكلة الدراسة وتكوين فرضياتها ووضحت للباحث المنهجية المتبعة وطبيعة عمل وتحليل إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات للدراسة الحالية.

2.1: منهجية الدراسة

يتم سرد المنهجية التي أتبعها الباحث في عمل دراسته في هذا المبحث من كتابة مشكلة وأهمية وأهداف الدراسة، والحدود والمجتمع التي تمت فيه الدراسة، وتقديم متغيرات ورسم شكل أنموذج الدراسة، وتكوين تساؤلات وفرضيات للدراسة، وكذلك ذكر أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي أعتد عليها الباحث لتحليل البيانات في الجانب الميداني، وبالشكل التالي:

1.2.1: مشكلة الدراسة

إن المنظمات اليوم بحاجة الى تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفرادها؛ لما لها من أهمية كبيرة في تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد، مما يساعد على تقليل مشاكل العمل، ومد يد المساعدة لبعضهم البعض في أداء أعمالهم الرسمية، وهذا ما يسهل من عبء صعوبات العمل، وأيضاً هذا السلوك

يحفز الأفراد على القيام بأداء أعمال وواجبات غير رسمية، من شأنها أن تؤدي الى سرعة أداء الاعمال في المنظمة، وتحسين نوعيتها، وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وتطوير أداءها بالكامل، وهذا يؤدي الى تقوية المكانة التنافسية للمنظمة مع المنظمات الأخرى في البيئة التي تعمل فيها. وإن ما ذكر لا يحصل إلا في حالة وجود نمط قيادي يتبعه رئيس المنظمة يحفز بها الأفراد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويزيد ويعزز هذه السلوكيات لديهم داخل وخارج المنظمة، ومن هنا يتبلور مشكلة الدراسة ألا وهي:

"ما هو دور الأنماط القيادية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة دهوك؟"

2.2.1: أهمية الدراسة

هنالك جانبين لأهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية:

أ. تقوم الدراسة الحالية بإضافة معرفة إنسانية جديدة ومفيدة الى المعارف السابقة في مجال معرفة دور الأنماط القيادية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية.

ب. تعتبر كمصدر يستند عليه الباحثين في إعدادهم للبحوث القادمة حول المواضيع المرتبطة بموضوع الأنماط القيادية أو سلوك المواطنة التنظيمية.

2. الأهمية العملية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرين (الأنماط القيادية) و (سلوك المواطنة التنظيمية) اللذان تتناولهما وكالاتي:

أ. أهمية دراسة النمط القيادي؛ لدوره الكبير في نجاح جميع المنظمات، ويعتبر سبب رئيسي لوصولها الى تحقيق أهدافها.

ب. أهمية دراسة النمط القيادي؛ لدوره الكبير في التأثير على سلوك الأفراد وتحفيزهم للعمل والوصول الى تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

ت. أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية؛ لأنه يعتبر من المواضيع المهمة للمنظمات الحالية للمحافظة على حيويتها وإستمرار بقاءها.

ث. يكمن أهمية هذه الدراسة للمنظمات في إستفادة مسؤوليها لإتخاذ النمط القيادي الأنسب الذي يعزز من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفرادها.

3.2.1: أهداف الدراسة

إن الدراسة الحالية يسعى الى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة النمط القيادي الذي يتبعه مدراء جامعة دهوك حسب رأي موظفيهم.
2. معرفة مستوى ممارسة مدراء جامعة دهوك للأنماط القيادية حسب رأي موظفي الجامعة.
3. معرفة مستوى ممارسة موظفي جامعة دهوك لسلوكيات المواطنة التنظيمية حسب رأيهم.
4. استكشاف العلاقة بين الأنماط القيادية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.
5. معرفة الدور الذي يلعبه الأنماط القيادية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
6. التعرف على الفروقات التي تحصل في آراء الموظفين حول الأنماط القيادية، وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة لخصائصهم الشخصية.
7. القيام بتقديم مقترحات وتوصيات حول إتخاذ الأنماط القيادية المناسبة من قبل القادة لتعزيز وترقية سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الأفراد.

4.2.1: حدود الدراسة

1. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمنية لإستكمال الدراسة بين شهر كانون الثاني وشهر حزيران من عام 2021
2. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية بمديرية رئاسة جامعة دهوك وعدد من كلياتها في محافظة دهوك مكاناً لإجراء الإختبارات الميدانية للدراسة بإعتبارها دوائر حكومية خدمية تعليمية.
3. الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة عينة عشوائية مؤلفة من الموظفين في المستويات المتوسطة والدنيا في رئاسة جامعة دهوك وعدد من كلياتها.

5.2.1: مجتمع وعينة الدراسة

تتألف مجتمع الدراسة من رئاسة جامعة دهوك وعدد من كلياتها البالغ عددها (6) كليات وتم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من موظفي الرئاسة وهذه الكليات مكونة من 85 موظف وكما موضح في الجدول (7) التالي:

جدول 7: إستثمارات الإستبيان الموزعة على موظفي جامعة دهوك

ت	مجتمع الدراسة	عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المسترجعة
1	رئاسة جامعة دهوك	25	25
2	كلية الإدارة والإقتصاد	25	18
3	كلية التخطيط المكاني	5	4
4	كلية الهندسة	7	7
5	كلية الطب البيطري	12	12
6	كلية الزراعة	25	11
7	كلية تربية الأساس	12	8
	المجموع	111	85

6.2.1: متغيرات وأنموذج الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم وضع أنموذج للدراسة يحتوي على متغيرين رئيسيين وهما:

1. المتغير المستقل الأنماط القيادية ويتفرع منه ثلاثة متغيرات فرعية متمثلة بالأنماط قيادية وهي:

أ. القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية)

ب. القيادة الديمقراطية (المشاركة)

ت. القيادة الحرة (الفوضوية)

2. المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية ويتفرع منه خمسة متغيرات فرعية متمثلة بأبعاد سلوك

المواطنة التنظيمية وهي:

أ. الإيثار (المساعدة)

ب. المجاملة (الكياسة أو اللطف)

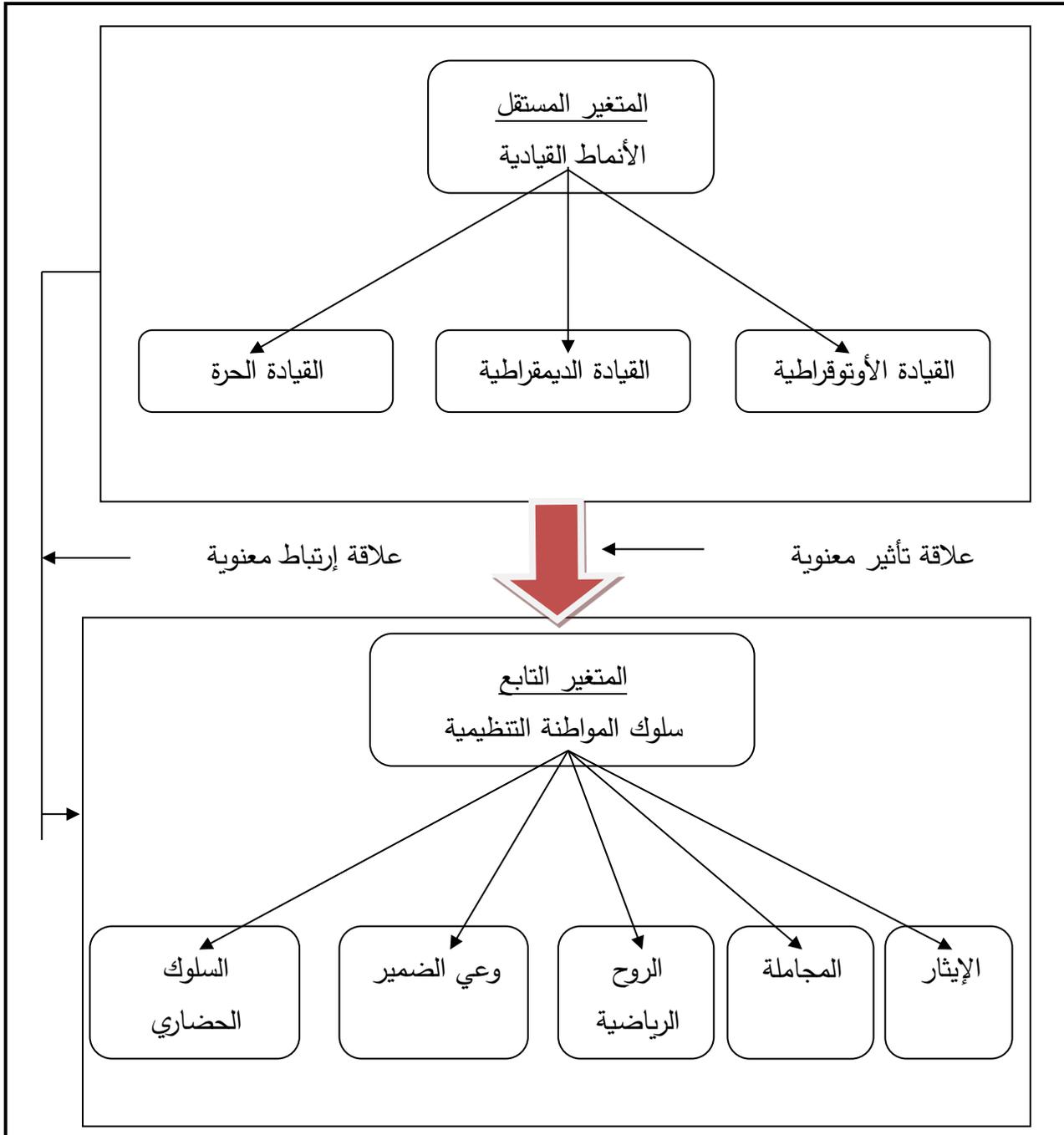
ت. الروح الرياضية

ث. وعي الضمير (الضمير الحي أو الإلتزام العام)

ج. السلوك الحضاري (المشاركة)

وكما موضح بالشكل (1) مخطط نموذج الدراسة الآتي:

رسم توضيحي 1: مخطط نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

7.2.1: تساؤلات الدراسة

1. هل يستخدم المدراء في جامعة دهوك الأنماط القيادية؟

2. ماهو النمط القيادي الذي يستخدمه المدراء حسب آراء موظفيهم؟
3. الى أي حد يستخدم المدراء الأنماط القيادية الثلاثة (الأتوقراطية، والديمقراطية، والحرية) حسب رأي موظفيهم؟
4. هل يمارس موظفي جامعة دهوك سلوك المواطنة التنظيمية حسب رأيهم؟
5. الى أي حد يمارس موظفوا الجامعة سلوكيات المواطنة التنظيمية الخمسة حسب رأيهم؟
6. ماهي العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية؟
7. هل للأنماط القيادية تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية؟
8. هل للأنماط القيادية للمدير دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين حسب رأي موظفيه؟
9. ما هو النمط القيادي الأفضل للمدير والذي يؤدي الى زيادة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيه حسب رأيهم؟
10. هل هناك إختلافات جوهرية في آراء موظفي الجامعة نحو الأنماط القيادية ونحو سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للخصائص الشخصية لهم؟

8.2.1: فرضيات الدراسة

أستنتج الباحث أن للدراسة عدة فرضيات من خلال إطلاعها على إستنتاجات الدراسات السابقة، وما أفاده في كتابة الجانب النظري، وتفكيره العميق في عنوان الدراسة، ومشكلاتها، وإبعادها، وتساؤولاتها، وبالنتيجة وصل الى الفرضيات الآتية:

• الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إرتباط معنوية بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. هناك علاقة إرتباط معنوية بين نمط القيادة الأتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية.

2. هناك علاقة إرتباط معنوية بين نمط القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية.

3. هناك علاقة إرتباط معنوية بين نمط القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية.

• الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الأتوقراطية في سلوك المواطنة التنظيمية.

2. يوجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الديمقراطية في سلوك المواطنة التنظيمية.

3. يوجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الحرة في سلوك المواطنة التنظيمية.

9.2.1: أدوات جمع البيانات

قام الباحث بجمع البيانات عن جانبي الدراسة كالتالي:

1. الجانب النظري: جمع الباحث معلومات عن الجانب النظري للدراسة إعتماً على الأدبيات المتوفرة على شبكة الأنترنت من كتب ومجلات علمية ورسائل الماجستير واطارح الدكتوراه من بعض جامعات دول العالم، وكذلك الموجودة في مكتبة كلية الإدارة والإقتصاد جامعة دهوك.

2. الجانب الميداني: إعتد الباحث على إستمارة الإستبيان كمصدر أساسي في جمع البيانات عن الجانب الميداني للدراسة، وتم تصميم الإستبيان بشكل يفرض من تحقيق جمع البيانات عن متغيرات الدراسة من جهة، وبشكل واضح وسلس بحيث يفهمه أفراد عينة البحث والإجابة عليها بشكل صحيح من جهة أخرى، لغرض تحقيق أهداف الدراسة. وهذا الإستبيان تتألف من ثلاث أجزاء رئيسية، تضم الجزء الأول الخصائص الشخصية للموظفين من الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، والجزء الثاني يحتوي على العبارات الخاصة بقياس ووصف المتغير المستقل الأنماط القيادية وأنماطها الثلاثة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة)، والجزء الثالث تتضمن عبارات خاصة عن قياس ووصف المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الخمس (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، وإعتد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن هذه العبارات من قبل الموظفين وهي تتكون من (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، بدرجات تتراوح بين (5-1) لتحديد مستوى الإجابة تجاه فقرات الإستبيان من قبل الموظفين، وكما موضح في الجدول (8) الآتي:

جدول 8: ترتيب المتغيرات في إستمارة الإستبيان والمصادر التي إستفاد منها الباحث لتصميمها

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات	مجموع الفقرات	المصادر
1	الخصائص الشخصية	الجنس	1	2	زيارة ميدانية لعينة الدراسة
		العمر	2	5	
		المؤهل العلمي	3	5	
		عدد سنوات الخدمة	4	4	
2	الأنماط القيادية	القيادة الأوتوقراطية	X15-X5	11	(كلثوم، 2018)
		القيادة الديمقراطية	X25-X16	10	(حجو، 2018)
		القيادة الحرة	X35-X26	10	(البناء، 2017) (طحطوح، 2016)
3	سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	X41-X36	6	(كلثوم، 2018) (الجعيثني، 2017) (طحطوح، 2016) (زعر، 2016)
		المجاملة	X47-X42	6	
		الروح الرياضية	X53-X48	6	
		وعي الضمير	X59-X54	6	
		السلوك الحضاري	X65-X60	6	

المصدر: طروانشي، بيمان عبدالقادر عمر، (2016)، "دور إدارة معرفة الزبون في تحسين القدرات التسويقية دراسة إستطلاعية لأراء عينة من المديرين في عدد من المصارف التجارية الأهلية في محافظتي دهوك و أربيل"، رسالة ماجستير، جامعة دهوك، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم إدارة الأعمال: 33.

10.2.1: صدق وثبات إستمارة الإستبيان

قام الباحث بعدة إختبارات بهدف التأكد من صدق وثبات بيانات الإستبيان و صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة و شملت هذه الإختبارات:

1. إختبار قياس الصدق الظاهري لإستمارة الإستبيان قبل التوزيع:

للتأكد من صدق استمارة الإستبيان في دراسة الظاهرة المدروسة وأن فقراتها فعلاً تقيس محاور الدراسة، تم عرض أبعاد وفقرات إستمارة الاستبيان على الخبير المختص في العلوم الإدارية مشرف الدراسة الأستاذ الدكتور "خيرى علي اوسو" لأخذ رأيه حول مدى صلاحية الفقرات المقترحة وفعاليتها، والذي قام مشكوراً بإبداء رأيه و ملاحظاته حول الإستمارة، وتمت مناقشتها والقيام بإجراء التعديلات اللازمة عليها من إضافة عدد من العبارات و حذف اخرى منها وإستبدال وتصحيح بعضها لتكون أكثر ملائمة مع متغيرات الدراسة، وكما هي موجودة في الملحق رقم (1).

2. إختبار قياس ثبات إستمارة الإستبيان بعد التوزيع:

والتي شملت:

أ. إختبار مقياس معامل الثبات (كرونباخ إلفا):

هذا الإختبار يشمل قياس ثبات وإستقرار عبارات الإستمارة وعدم تناقضها مع الظاهرة المدروسة، وذلك للتأكد من أنها تعطي نفس النتائج إذا ما وزعت مرة أخرى على نفس عينة الدراسة وهذا يساعد في الحصول على دقة أكثر في إستجابات أفراد العينة لفقرات الإستبيان عن ابعاد متغيري الدراسة (الأنماط القيادية، وسلوك المواطنة التنظيمية) وقد إعتد الدراسة على إختبار (كرونباخ إلفا) لقياس ثبات الإستبيان، وهو من أفضل إختبارات الثبات عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) وكما موضح في الجدول (9) التالي:

جدول 9: قيمة معامل الثبات (كرونباخ إلفا) لفقرات متغيري الدراسة

عدد الفقرات	معامل (كرونباخ إلفا)	الأبعاد	متغير الدراسة
11	0.885	القيادة الأوتوقراطية	الأنماط القيادية
10	0.935	القيادة الديمقراطية	
10	0.807	القيادة الحرة	
31	0.720	إجمالي فقرات المتغير المستقل	
6	0.739	الإيثار	سلوك المواطنة التنظيمية
6	0.716	المجاملة	
6	0.755	الروح الرياضية	

6	0.843	وعي الضمير	
6	0.836	السلوك الحضاري	
30	0.904	إجمالي فقرات المتغير التابع	
61	0.760	إجمالي الفقرات الكلية	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول (9) في الصفحة السابقة قياس ثبات كل الفقرات المتعلقة بمتغيري الدراسة، ويتبين من أن قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) جيدة لكل الفقرات، بحيث تراوحت قيمة معامل الثبات لأبعاد المتغير المستقل بين (0.807-0.935) والتي تتكون من (31) فقرة وقيمتها لأبعاد المتغير التابع بين (0.716-0.843) والتي تتكون من (30) فقرة، وبلغت القيمة الإجمالية لمعامل الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات إستمارة الإستبيان (0.760) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات وإستقرار جميع الفقرات، وكما هو معروف إن قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) تكون مقبولة في الدراسات الإجتماعية والعلوم الإنسانية إذا كانت أكبر من 70%.

ب. الحيادية:

التزم الباحث بمبدأ عدم التدخل والتأثير في إجابات افراد العينة لهدف تحقيق الحيادية والموضوعية العلمية وإعطائهم الفرصة والوقت والحرية الكافية للإجابة.

ت. الإتساق الداخلي :

لتكملة الدراسة بشكل موضوعي وحيادي وإعطاء الوقت الكافي للمبحوثين للإجابة على عبارات الإستمارة، تم قياس الإتساق الداخلي بين عبارات أبعاد الدراسة، وذلك من خلال احتساب قيمة معامل الارتباط لبيرسون ومعنويتها بين أبعاد متغيري الدراسة وفقراتها في إستمارة الإستبيان، وكما موضح في الجدول (10) وكالاتي:

- المتغير المستقل الأنماط القيادية وفقراتها:

من الجدول (10) نجد أنه يوجد هناك إرتباط بين المتغير المستقل وجميع فقراتها بدرجة متوسطة مع النمط الأوتوقراطي بلغت (0.477) ودرجة ضعيفة مع النمط الديمقراطي بلغت (0.325) ودرجة قوية مع النمط الحر (0.646) لأنها تتعدى قيمة (0.500) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

- المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية وفقراتها:

وكذلك نجد من الجدول (10) أنه يوجد علاقة ارتباط بين المتغير التابع وجميع أبعادها الخمس بدرجة قوية تتراوح قيمها بين (0.644 – 0.828) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

جدول 10: قيمة معامل الارتباط لفقرات متغيري الدراسة

المتغير الدراسة	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل الارتباط	المعنوية
المتغير المستقل (الأنماط القيادية)	النمط الأوتوقراطي	11	**0.477	0.000
	النمط الديمقراطي	10	*0.325	0.002
	النمط الحر	10	**0.646	0.000
المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)	الإيثار	6	**0.664	0.000
	المجاملة	6	**0.722	0.000
	الروح الرياضية	6	**0.802	0.000
	وعي الضمير	6	**0.828	0.000
	السلوك الحضاري	6	**0.687	0.000

**معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

*معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

11.2.1: الأساليب الإحصائية المستخدمة

إعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ووصف متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات في الجانب الميداني من الدراسة، وهي كالاتي:

1. التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentage) لعرض نتائج الإجابات المتعلقة بعينة الدراسة.

2. الوسط الحسابي (Mean) بوصفه مؤشراً عاماً للتنسيق بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

3. الإنحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس درجة التشتت في الإجابات.

4. معامل الارتباط (Spearman) لتحديد نوع وإتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
5. تحليل الانحدار (Regression) لمعرفة معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة
بالاعتماد على قيم F, T, B, R^2 .

الفصل الثاني

الأنماط القيادية

يتناول هذا الفصل إطار نظري عن مفهوم القيادة، والأنماط القيادية، وأهميتها، والتعرف على الأنماط القيادية، والمداخل التي درست هذه الأنماط، وتفصيل عن الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطية، والديمقراطية، والحررة) التي أعتمدت عليها الدراسة الحالية، والعوامل المؤثرة في إختيارها، وتتضمن المباحث الآتية:

1.2: القيادة إطار مفاهيمي

تمهيد: أصبح دراسة الأنماط القيادية من الأمور المهمة نظراً للتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات، وهذه التحديات تكبر وتتطور بمرور الزمن نظراً للتطورات السريعة التي تحصل في العالم في جميع المجالات ولاسيما في المجال التكنولوجي، وزيادة المنظمات ومنافسة بعضها البعض في السوق، والقيادة الناجحة تتمثل بإختيار النمط القيادي المناسب لإدارة المنظمة الذي يزيد من تقوية العلاقات الإجتماعية بين أفرادها ويهتم بتوفير إحتياجاتهم التي من شأنها يزيد من تحسين أداء عمل الأفراد في المنظمة وهذا ما يؤدي الى تحسين أداء المنظمة ككل وتقوية المكانة التنافسية للمنظمة بين المنظمات الأخرى. وفيما يلي تفاصيل عن هذا المبحث.

1.1.2: مفهوم القيادة

1. مفهوم القيادة من الناحية اللغوية :

ننطلق من الفكر اليوناني واللاتيني الذي هو أساس لتحديد معنى القيادة لغوياً، حيث نجد فيه أن معنى كلمة القيادة (leadership) مشتقة من الفعل (يفعل) أو (يقوم) بمهمة، وهنا ذكر (آرندت) بأن الفعل اليوناني (archein) معناه يبدأ أو يقود أو يحكم وهو ينفق مع الفعل اللاتيني (agree) ومعناه يحرك أو يقود. (محمد، 2010: 117)

وليس هناك مصطلح دقيق في اللغة العربية مرادف لمعنى المصطلح الانكليزي (Leadership) ولكن تم استعمال مصطلح القيادة كمرادف له، حيث اشتق من الفعل الماضي (قاد) والفعل المضارع (يقود) والتي تعني في الأصل (Conduire) باللغة الفرنسية أو (Drive) باللغة الانكليزية وهو يعني باللغة العربية السياقة. (خدير، 2015: 6)

وكلمة (القود) في اللغة نقيض كلمة (السوق) وقال قيده بالاحسان. (عليان، 2007: 769) كما ذكر أنه يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وعليه فإن مكان القائد في المقدمة مثل الدليل والقودة والمرشد. ويندرج مفهوم القيادة في اللغة ضمن سياق كلمة (قود)، والأقود من الرجال أي الشديد العنق وسمي بذلك لقلة التفافه، بمعنى أنه إذا الفت وجهه نحو شيء لم يكن ليصرف عنه. (ابن منظور، 2000 : 315)

ومن حيث معناه الاصطلاحي فان معنى كلمة القيادة هو السمات أو الصفات التي يتسم بها من يقوم بدور القائد. (العمرى، 2009: 6)

2. تعريف القيادة:

إن مفهوم القيادة من المفاهيم المعقدة التي لها العديد من التعاريف، ولم يتمكن الباحثون في مجال الفكر الإداري إيجاد تعريف موحد لها، ذلك بسبب وجهات النظر الكثيرة حول القيادة وكل باحث عرف القيادة من خلال الجوانب التي يعتقد أنها مهمة واسباسية وحسب المدارس الإدارية المختلفة التي ظهرت على مر التاريخ والباحثين الذين عاصروا تلك المدارس أبتداءً من المدرسة الكلاسيكية ومدخل السمات مروراً بالمدخل السلوكي والمدخل الموقفي وصولاً الى الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية في عصرنا هذا حيث ظهور وتطور التكنولوجيا والوسائل المتقدمة.

وعرفها القريوتي على أنها "قدرة شخص ما في التأثير على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وهي عملية تفاعلية بين تابعين ومتبوعين مما يتطلب الفهم الدقيق لصفات المتبوعين، حتى يمكن ادراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم". (القريوتي، 1989: 104)

وهناك تعريف آخر للقيادة بأنها تعني قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، شخصاً كان أم جماعة وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعة". (المغربي، وآخرون، 1995: 163-164)

وقام (المعيلي) بتعريف القيادة بأنها تعني "عملية تسعى الى التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة. وأما القائد فهو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر في سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لأنجاز أهداف محددة. (المعيلي، 1997: 19)

و عرف القيادة من قبل ابراهيم المنيف على انها تعني نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوفر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق اهداف واضحة بوسيلة والإستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة". (المنيف، 1999: 151)

وقام Richard Pettinger بتقديم تعريف آخر للقيادة وهو أنها تعني الرؤية وقيادة الشعور والحب والحماس والحيوية والثقة والعاطفة والهاجس وتطابق الفكر واستخدام الرمز ومنح الاهتمام ودراما صريحة وخلق الأبطال عند كل المستويات والتدريب والتجول الفعال وأشياء أخرى. (Richard, 2002: 469)

وقد عرفها كل من تانينبوم وماسريك (Tannenbam and Massarik) بكون القيادة هو "التأثير الذي يمارس بين الأشخاص و يوجه من خلال عملية الإتصالات بإتجاه تحقيق هدف او أهداف معينة و كذلك القيادة تشمل بشكل دائم محاولة القائد للتأثير على سلوك التابعين". (الطجم والسواط، 2003: 181-182)

وأما هدرسون (Hudson) فعرف القيادة في التنظيمات الادارية الكبيرة بأنها " التأثير في الأفراد، وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك، لتحقيق اهداف التنظيم الاداري". (كنعان ، 2007: 98)

والقيادة تعني "انجاز الاهداف من خلال الاشراف والتوجيه، والقائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه". (عيسى، 2008: 24)

و عرفها روست و سميث (Rost and Smith) "بأنها علاقة تأثير بين القائد وأتباعه والهدف من هذه العلاقة هو إحداث تغييرات حقيقية تتضمن الاهداف التي يريد أن يصل إليها كل من القائد وأتباعه" (ابو النصر، 2009: 22)

و عرف القيادة من قبل حريم "بأنها عملية إجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد و سلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجدية ورغبة وذلك لتحقيق اهداف مشتركة مرغوبة" (حريم، 2010: 216)

تعد القيادة ظاهرة إجتماعية تتكون تلقائيا عن الطبيعية الإجتماعية للبشر وتقوم بأداء وظائف اجتماعية ضرورية وهي تتناول الجوانب الإجتماعية والإقتصاية والدينية والأخلاقية. (العجمي، 2010: 55)

كما عرف القيادة من قبل كونتز (Koontz) بأنها تعني "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف" (العميان، 2010: 257).

وكذلك عرفت القيادة من قبل الغزو بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستعمال السلطة الرسمية والتأثير من أجل تحقيق أهداف معينة". (الغزو، 2010، 16)

إذ عرفها ليفنجستون (Livingston) على إنها "القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق هدف المشترك". (نجم، 2011: 22)

وعرفها جون فرننش وريتشارد ساندر بأنها "قوة و تأثير فرد ما من المجموعة على بقية الأعضاء". (الدوسري، 2013: 22)

ويرى الباحث أن موضوع القيادة من المواضيع المهمة في العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، وأصبح محل اهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين منذ زمن بعيد، ولا توجد هناك توحيد لتعريف معين او موحد لمفهوم القيادة.

ومما سبق يمكن أن نستنتج أن القيادة على العموم هي المقدرة على التأثير على سلوك وأفعال الآخرين وترتيب أعمالهم وتنظيم جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

يرى الباحث من خلال إستعراضه للتعريفات السابقة أن القيادة هي عملية تأثير من قبل فرد نسميه (القائد) على مجموعة من الأفراد نسميه (الأتباع) من أجل تحقيق اهداف مشتركة يسعى كل من القائد و أتباعه لتحقيقها و تكون عملية التأثير هذه إما عن طريق الإقناع أو عن طريق السلطة الرسمية او المنصب الذي يمتلكه القائد.

3. القيادة الإدارية:

وجد الباحث من خلال الإطلاع على مؤلفات مختلفة أن مفهوم القيادة الإدارية هو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة مع التركيز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية، وأن هناك تعاريف متعددة للقيادة الإدارية وذلك حسب المدارس الإدارية المختلفة التي ظهرت على مختلف الفترات الزمنية على مر التاريخ والباحثين الموجودين في تلك الازمنة.

وهناك إختلاف بين القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص بسبب أن القيادة يحصل على قوتها من الصفات والسمات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية بالدرجة الأولى ومن ثم على ما تمتلكه من الصفات والسمات الشخصية. وكذلك يمكن أن نعرف القيادة الإدارية على انها تمثل العملية التي يمكن من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والإختصاصات، وأنها تتطلب إماماً بتخصص الإدارة التي تعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه. (القحطاني، 2001: 7)

وعرف القيادة الإدارية من قبل وايت (White) بأنها "قيام القائد بتوجيهه، وتنسيق، ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة". ومحمد عثمان قام بتعريف القيادة الإدارية بأنها "القدرة على القيام بالعملية الإدارية بكافة عناصرها من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، لتحقيق هدف معين، بطريقة التأثير أو النفوذ، وباستخدام السلطة الرسمية". (القحطاني 2008: 9)

وقد أشار وهاب الى القيادة الإدارية على أنها تعد قمة التنظيم الإداري والقائد الإداري هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وتحقيق أهداف الشركة من خلال قيادة الأفراد. (وهاب، 2016: 424)

• القيادة الإدارية يركز على ثلاثة مجالات رئيسية وهي: (الويشي، 2013: 113)

1. طريقة تحفيز الأفراد: هناك نوعان من التحفيز يعتمد عليهما القيادة الإدارية فبعض القيادات يعمل على تحفيز الأفراد بشكل إيجابي، حيث تقوم بتقييمهم وفقاً للكفاءة والجدية في العمل وتعمل على تقوية مشاعر الإنتماء والولاء للمنظمة، ومكافئتهم بطريقة عادلة من الناحيتين المادية والمعنوية. وقيادات أخرى تعتمد على الأسلوب السلبي في تحفيز الأفراد وتستخدم أساليب الإنذار بالتهديد ووضع نظام عقاب صارم من خلال القيام بتطبيق نظم رقابة وسيطرة مباشر على أداء الأعمال.

2. القرارات الإدارية: هذا المجال يحدد النمط القيادي الذي يتبعه المدير في قيادة المنظمة من خلال مستوى تفويض صلاحيات صنع القرارات الإدارية الى الأفراد الآخرين في المنظمة أو مشاركتهم والتشاور معهم بشأن القرارات التي يتخذها في شؤون أعمال المنظمة فهناك قرارات تتخذ بشكل فردي من قبل بعض القيادات وهذا النمط يطلق عليه الأوتوقراطي وبعضها تتخذ من قبل القيادات العليا فهذا ما يسميه البيروقراطي وهناك قيادات تشترك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وهذا يسميه بالنمط بالديمقراطي.

3. مجالات التركيز في بيئة العمل: هذا المجال يركز فيه القائد الإداري على الطريقة المناسبة لتحفيز الأفراد على إنجاز الأعمال بصورة مرضية، وهذه الطرق تختلف باختلاف القادة والقيادات الإدارية فكل قيادة وقائد له طريقة خاصة في إقناع الأفراد.

وعلى أساس التعريفات السابقة يرى الباحث أن القيادة هي عملية التأثير الذي يقوم به شخص معين تم اختياره كقائد من قبل مجموعة من الافراد على سلوك وأفعال تلك الأفراد عن طريق اقناعهم بأن أفكاره صحيحة وتصيب في مصلحتهم من أجل تحقيق الاهداف المشتركة، أو يكون هذا التأثير بواسطة السلطة الرسمية بحكم منصبه الإداري عن طريق إصدار الاوامر والتعليمات. والمنظمات المعاصرة تحتاج الى قيادة إدارية تمتلك كلا الطريقتين للتأثير في موظفيها.

2.1.2: أهمية القيادة

إن الإهتمام بالقيادة جاءت من تكبير وتوسيع حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين في هذه المنظمات، وبالتالي جعل القائد مسؤولاً عن العلاقات الانسانية وتنميتها وتطويرها لكي يحافظ على استمراريتها وتؤدي أغراضها. (الجبوسي وجاد الله، 2000: 134)

وإن أهمية القيادة تأتي من كونها عملية توجيه لسلوك العاملين باتجاه الوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة، وكذلك باعتبارها ضرورة إجتماعية وإدارية في كل المنظمات بغض النظر عن نشاطاتها. فالقيادة هي لب العملية الإدارية، وأساس نجاح أي منظمة هو القيادة الفعالة والناجحة. وتزايدت هذه الالهية في الوقت الحالي بسبب التطور العلمي والتكنولوجي السريع. وكذلك تزايد عدد الافراد العاملين في المنظمات وإحتياجاتهم المختلفة وهذا يتطلب تعدد الأنشطة والخدمات الواجب توفرها لهم ولذلك أصبحت القيادة عملاً يؤثر في المنظمة وأهدافها وفي تطوير المجتمع.

ويتبين أهمية القيادة في النقاط التالية: (الفراء، وآخرون، 2007: 168)، (العجمي، 2008: 66)، (علاقي، 1998: 291-292)

1. القيادة قادرة على تحويل الأهداف المطلوبة الى نتائج.
2. قيام القيادة بتوجيه العناصر الإنتاجية بفعالية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
3. عدم وجود القيادة سوف يؤدي الى فقدان التخطيط والتنظيم والرقابة وبالتالي عدم تحقيق أهداف المنظمة.
4. عدم وجود القيادة يؤدي الى صعوبة تعامل المنظمة مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تكون لها تأثير بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية.
5. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
6. القيادة تعمل على وضع الرؤية المستقبلية التي على أساسها يتم التخطيط البعيد لإزدهار وتقدم المنظمة.
7. غرفة للعمليات تتكون وتتفاعل بداخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
8. تزايد الجوانب الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الامكان.
9. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
10. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم رأس المال الأهم والموارد الأعلى.

11. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

12. إن أسلوب القائد وإختياره للنمط القيادي المناسب هو الذي يوجه الأفراد ويقنعهم للعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

وتظهر أهمية القيادة في المجالات والإختصاصات التي يعمل القائد فيه في الأعمال والنشاطات الإدارية للمنظمة وهي: (كنعان، 2007: 113)، (عبوي، 2008: 35-38)، (زايد، 2013: 18-20)

1. المجال التنظيمي: من حيث قيام القائد بتنفيذ نشاطات العمل الإداري، وتنظيم مبادئه في المنظمة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ومتابعة. فيعمل القائد على رسم السياسات، ووضع الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، وتوفير الموارد البشرية، والإمكانات المادية. وكذلك يقوم بتنظيم العمل، وتقسيمه على أساس الخبرات والكفاءات، وتحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية. والقيام بتحفيز وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، وتحقيق روح الفريق المتكامل، والقيام بالتنسيق والتوازن بين جهود الموظفين. وللتأكيد من استمرار العمل وفق الخطة المرسومة لا بد من متابعة ورقابة تنفيذ الخطط والبرامج والأداء وتقييمها لكشف جوانب القصور والأخطاء وإيجاد الحلول المناسبة لها.

2. المجال الانساني: ففي هذا المجال يقوم القائد بإقامة علاقات إنسانية وتنظيم هذه العلاقات بين الموظفين أنفسهم، وكذلك بينه وبين الموظفين. ويبني هذه العلاقات على أساس الاحترام والثقة والتفاهم والمشاركة والإهتمام بمشاعر الموظفين وأهميتهم في المنظمة.

3. المجال الاجتماعي: قيام القائد بالدور الاجتماعي من حيث الاهتمام بقيم وعادات وتقاليده المجتمع الذي يعيش فيه وينتمي إليه أفراد منظمته. وكذلك الإهتمام بالجماعات غير الرسمية من داخل المنظمة من الموظفين أو من خارجها من جماعات المصالح والنقابات وغيرها، وذلك من خلال التواصل معهم ومعرفة مشاكلهم وآرائهم وأفكارهم، والعمل على ما يمكن تحقيقها اذا كانت تصب في مصلحتهم ومصلحة المنظمة.

4. مجال الاهداف: وهذا من المجالات المهمة الذي يجب على القائد العمل فيه، من وضع الأهداف والواجبات والمسؤوليات المطلوب إنجازها، وربطها بأهداف المجتمع. وتحقيق توازن بين الاتجاهات العامة للمجتمع والدولة، وبين نشاطات المنظمة والعمل معها بحكمة وأسلوب بحيث يحقق المصلحة العامة.

2.2: مداخل ونظريات القيادة

تنوعت مداخل دراسة القيادة عند الباحثين الإداريين ومن أهم هذه المداخل وأشهرها بين الكتاب هي: (طحطوح، 2016: 17)

1. مدخل السمات.
2. المدخل السلوكي.
3. المدخل الموقفى.
4. الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية.

1.2.2: مدخل السمات

وتعد هذا المدخل من أقدم المداخل لفهم وتفسير القيادة ومستوى نجاحها، وكذلك يسمونه بالمدخل الفردي لأنه يركز على السمات والخصائص الشخصية كعوامل رئيسية في نجاح القيادة وفعاليتها. (نجم، 2011: 94) وهو مدخل يعتمد على فرضية أساسية مفادها أن القادة يولدون ولا يصنعون، والقيادة عبارة عن مجموعة من الصفات الموروثة أو سمات شخصية يتصف بها القائد ويميزه من غيره من الأفراد التابعين، ومن أبرز النظريات التي تصنف تحت هذا المفهوم هي نظرية الرجل العظيم التي كانت من الدراسات المبكرة لتفسير القيادة وهي تعتمد على أن الجماهير تقاد من قبل القلة المتفوقة فيها. وكذلك نظرية السمات التي أعمدت على فكرة أساسية مفادها أن القائد يجب أن يمتلك سمات من خصائص ومواصفات يميزه عن غيره من الأفراد التابعين، وأستخدم هذا المدخل لتفسير القيادة الناجحة والفعالة لفترة طويلة من الزمن. (خدير، 2015: 39)

وفيما يلي شرح لنظريتي الرجل العظيم ، والسمات:

1. نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory): تعتبر هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة وتفسير القيادة، ويقوم هذه الدراسة على أساس تحليل شخصيات وقادة عسكريين وسياسيين متميزين، حيث إعتبروا ان القائد هو إنسان عظيم، و بإفتراض ان هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة خلقها الله سبحانه فيه، بمعنى أنها جاءت عن الفطرة و الوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص القادة، و القائد حسب هذه النظرية هو إنسان عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة ويحضى بولاء أعداد كبيرة من الأفراد يتبعونه طوعاً. (العامري، و الغالبي، 2009: 464)

ووفقاً لهذه النظرية أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم مختلفين عن غيرهم من الأفراد وتؤهلهم لكي يصبحوا قادة، ومن وجهة نظر دعاة هذه النظرية أن القيادة عملية وراثية وأن القادة يولدون ولا يصنعون. (جلدة، 2009: 152-153)

2. نظرية السمات (Traits Theory): هذه النظرية جاءت استكمالاً للنظرية السابقة تحت إطار مدخل السمات لتفسير القيادة والسمات هي مجموعة من الصفات و المميزات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها لتجعل منه قائدا متميزا صالحا لجميع الظروف والأحوال، وتم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة الصفات والخصائص الضرورية لنجاح القائد. على الرغم من ان الباحثين في إطار دراسة هذه النظرية قاموا بتحديد مجموعة كبيرة من الصفات و الخصائص ولكنها لم تكن خصائص معينة بدقة مرتبطة دائماً بتحقيق النجاح للقيادة، ومن هذه الخصائص و الصفات هي إمتلاك الفرد شعور عالي بالمسؤولية، ودرجة ذكاء عالية، وتصرف حاسم في المواقف الحرجة، والثقة بالنفس، والتفكير الإبداعي، والإلمام بالمعرفة الجيدة، والإندفاع العالي، والأصالة، والإستقامة، والقدرة على فهم المعلومات، وغيرها، وهذه الصفات يمكن إعتبارها ضرورية للنجاح الى أنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة، وقام بعض الباحثين في الأونة بتحديد سمات ضرورية للقيادة ترتبط بجوانب السلوك، وامتلاك مهارات الاتصال، والتواصل والقدرة على العمل الجماعي، ويمكن من خلالها إثارة حماسه الآخرين ويعطي القدوة الحسنة للآخرين لكونه مرجعاً للسلوك الملتزم والاخلاق القويم وترتبط هذه السمات بكون القائد ذو بصيرة وأصالة و استقلالية في التفكير، وهذه الخصائص و الصفات جميعها تعتبر سمات تساعد على نجاح القيادة وزيادة تأثيرها على الآخرين. (العمرى، 2009: 59)

2.2.2: المدخل السلوكي

قامت الابحاث والدراسات بالتركيز على سلوك القائد، وذلك بعد عدم توفيق نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن ان تميز بين القائد الفعال والقائد غير الفعال. وقد بدأت هذه الدراسات في نهاية الأربعينات و إنتهت في أوائل الستينات، وحسب هذه النظريات تم التركيز على تحليل سلوك القائد خلال تأديته لواجباته الإدارية. (آل علي، والموسوي، 2006: 419)

وفي إطار هذا المدخل ظهرت عدة دراسات ونظريات اهمها دراسات جامعة إيواي، ودراسات جامعة أوهايو، ودراسات جامعة مشيغان، ونظرية الشبكة الإدارية.

1. جامعة إيواي:

تعد هذه الدراسة من أقدم الدراسات السلوكية حيث قام بها كل من (رنلت ليبيت، و رالف وايت، وكيرت ليفين) بإجراء تجربة على عدد من التلاميذ وقسموهم الى مجموعات وفقاً لنوع السلوك الذي مارسه كل

قائد على كل مجموعة. وتعتمد هذه النظرية على استخدام السلطة كأساس في عملية القيادة، وهناك ثلاث أنواع من السلوك القيادي المؤثر على الافراد وتمثل بثلاث أساليب للقيادة وهي:

أ. الأسلوب الإستبدادي الأوتوقراطي: وفق هذا الأسلوب فإن القائد يتفرد في سلطة إتخاذ القرارات وتحديد السياسات وإصدار الاوامر والتوجيه للأفراد وتحديد نوع العمل في كل جوانب وأنشطة المنظمة، كذلك يقوم بتحديد المكافآت والعقوبات على أساس شخصي.

ب. الأسلوب الديموقراطي: وفق هذا الأسلوب فإن القائد يقوم بإصدار الأوامر وتحديد طريقة انجاز الأعمال بالمشاركة مع الأفراد ويشجع الحوار الجماعي والموضوعية في منح المكافآت والعقوبات عكس الأسلوب الأوتوقراطي.

ت. الأسلوب الحر التسبيبي أو المتساهل: بهذا الأسلوب يقوم القائد بمنح الحرية الكاملة للأفراد في تحديد طريقة وإنجاز الأعمال وإصدار القرارات بعيداً عن مشاركة القائد وتدخله. وتوصلت الدراسة الى أن الأسلوب الديموقراطي هو من أفضل الأساليب لتحسين جودة العمل والأداء. (حسن، 2003: 256-257)

2. دراسات جامعة أوهايو:

تم هذا الدراسة من قبل (Shartle, Stogdill and Fleishman) لمعرفة تأثير الأساليب القيادية على أداء مجموعات العمل، وبعد اجراء استقصاء لآراء المرؤوسين في مجموعات مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية حول أفعال وتصرفات ونشاطات القائد توصلوا الى تحديد بعدين لسلوك القائد الاداري وهما:

أ. سلوك الإهتمام بهيكل العمل: ويقصد به إهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه.

ب. سلوك الإهتمام بمشاعر العاملين: ويقصد به مستوى إهتمام القائد بآراء وأفكار ومشاعر العاملين وأخذ ذلك بنظر الإعتبار، وخلق جو من الثقة والصدافة. (أبو النصر، 2007: 321)

ويستنتج من هذه الدراسة أن هذين البعدين ليسا متعارضين ويكمل أحدهما الآخر، والقائد الفعال هو الذي يستطيع التوازن والعمل لتحقيق كلا البعدين بدرجة عالية في آنٍ واحد، وبالتالي يحقق رضا العاملين والأداء الجيد والجماعي للعاملين. (العميان، 2010: 296)

3. دراسة جامعة مشيغان:

قام الباحثون ومن أهمهم (ليكرت، وكان، وكاتس) بهذه الدراسات بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يعتمده القائد في فرق العمل ذات الإنتاجية العالية مع مقارنته بسلوك القائد المشرف في فرق العمل ذات الإنتاجية المنخفضة، وأظهرت أن القادة ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بأنهم كانوا مهتمين أكثر بالأفراد من إهتمامهم بالإنتاج، وجاءت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، وحصل ليكرت على نتيجة مفادها أن القيادة الديمقراطية أفضل من الأساليب الأخرى للقيادة وقد قام بإدراج أربع أنظمة للقيادة:

- أ. النظام التسلطي الإستغلالي: في هذا النوع من النظام القادة يركزون على العمل أكثر من الأفراد، وثقتهم بالمرؤوسين قليلة، ويستخدمون أساليب التخويف والإكراه في الإدارة.
 - ب. النظام المركزي النفعي: هذا النظام يكون مشابه للنظام السابق، ولكنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه ومراقبته.
 - ت. النظام الإستشاري: في هذا النوع من النظام يثق القادة بمرؤوسيهم ويحاولون الإستفادة من أفكارهم وآراءهم.
 - ث. النظام الجماعي المشارك: في هذا النظام يكون للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، وكذلك هناك تبادل مستمر للمعلومات.
- وقد ثبتت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية فرقهم عالية. (John، 2007: 98)

4- نظرية الشبكة الإدارية:

قام كل من الباحثين (بليك و موتون) في أوائل الستينات بتقديم نظرية سماها (الشبكة الإدارية) والتي أعمدت على دراسات جامعتي أوهايو ومشيغان. ويصنف سلوك القادة على أساس نظرية الشبكة الإدارية الى بعدين:

- أ. إهتمام القائد بالإنتاج.
 - ب. إهتمام القائد بالأفراد.
- ويحتوي الشبكة الإدارية على العديد من الأنماط القيادية المختلفة، إلا ان بليك وموتون ركزا على خمس أنماط رئيسية على موقع الشبكة وتم شرحها في النقاط التالية والموضحة في الشكل (2) أدناه:

رسم توضيحي 2: نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون

↑	عالي	9	(9,1)								(9,9)
		8									
		7									
	الإهتمام بالأفراد	6									
		5					(5,5)				
		4									
		3									
	منخفض	2									
		1	(1,1)								(1,9)
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
منخفض				الإهتمام بالإنتاج				عالي			
→											

المصدر: العتيبي، منصور نايف و هجوا، ابراهيم الزين، (2011)، "اصول الإدارة: المفاهيم، والوظائف الأساسية"، الطبعة الأولى، الرياض: شركة الرشد العالمية: 113.

أ. نمط (1,1) الإدارة السلبية و(القائد الضعيف): يكون في هذا النمط القيادي الإهتمام متدني بالإنتاج والموظفين.

ب. نمط (1,9) الإدارة العلمية و(القائد التقليدي): في هذا النمط يكون القائد متسلط وإهتمامه عالي بالإنتاج مع إهتمام ضعيف بالموظفين.

ت. نمط (9,1) الإدارة الإجتماعية و(القائد الإنساني) : في هذا النمط القيادي يكون هناك علاقات جيدة وإهتمام متزايد بالأفراد مع إهتمام قليل بالإنتاج.

ث. نمط (5،5) الإدارة العملية و(القائد العملي): يكون في هذا النمط الإهتمام بالأفراد والإنتاج بشكل متساوي ومعتدل ومتوازن.

ج. نمط (9،9) الإدارة الجماعية و(القائد المثالي): في هذا النمط يكون التركيز على روح الجماعة وبناء علاقات إنسانية مع الأفراد وهناك اهتمام كبير بالإنتاج والأفراد معاً. وبموجب رأي بليك وموتون أن النمط (9،9) هو النمط الأكثر ملائمةً والنمط الأفضل والأكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد. (العتيبي، وهجو، 2011: 113-114)

3.2.2: المدخل الموقفي

بعد قصور نظريات السمات و النظريات السلوكية في تحديد نجاح القيادة الفعالة وبشكل دائم، أظهرت دراسات أخرى مختلفة تركزت على دراسة تصرف القادة استناداً الى متطلبات الموقف الذي يعملون فيه، فالموقف هو الذي يحدد مهارة القياديين، ونظريات هذا المدخل تعتمد أساساً على أن القيادة الفعالة تأتي من تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد، ومن هذه النظريات هي:

1. نظرية فيدلر:

قام فيدلر بتكوين هذه النظرية في سنة 1967 وتتكون الفكرة الأساسية لهذه النظرية من ضرورة ملائمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعيش فيه، فقد إقترح فيدلر ان القائد يقوم بتغيير موقفه ليتناسب مع سلوكه القيادي وقد أكد فيدلر ان نجاح القيادة هي نتيجة مباشرة لتوافق و ملائمة أنماط القائد مع متغيرات الموقف، وحدد ثلاث متغيرات في الموقف وهي:

أ. علاقة القائد بالمرؤوسين: أي طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ومستوى ولاء المرؤوسين لقائدهم، فالقائد الذي يحظى بولاء عالي وثقة مرؤوسيه يحتاج الى قوة ونفوذ أقل لقيادتهم.

ب. طبيعة العمل: وهذا يعبر عن وضوح الواجبات على عاتق المرؤوسين، كلما كان هناك واجبات واضحة و محددة بدقة؛ كلما وجد الحرية للاعضاء في انجاز هذا العمل في اقل عدد ممكن من الأوامر، وهذا يؤدي الى خلق مناخ ابداعي .

ت. القوة المستمدة من السلطة: يعبر هذا القوة عن المركز الذي يشغله القائد وتتأثر هذه القوة بثقافة المؤسسة، ومحيط العمل، وفلسفة الإدارة العليا بالمؤسسة. (حسن، 2004: 56)

2. نظرية دورة الحياة للقيادة أو ما يسمونه بنظرية هرسبي وبلانتشارد:

قام كل من هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard) بتقديم نظرية سماها (نظرية دورة الحياة للقيادة)، وتم التأكيد على نضج واستعداد الموظفين وأخذ كمتغير موقفي. وأشار كل من هيرسي وبلانشارد الى أنه كلما ارتفع مستوى نضج واستعداد الموظفين في تحمل المسؤولية لإنجاز العمل؛ كلما وجب على القائد زيادة إهتمامه بالعلاقات والأفراد، وتقليل إهتمامه بالتوجيه والعمل، ويجب أن يتغير مستوى إهتمام القائد بالعلاقات طردياً مع مستوى نضج العاملين وإهتمامهم بالعمل، وأن يتغير مستوى إهتمامه بالعمل عكسياً مع مستوى نضج العاملين وإهتمامهم بالعمل. وحسب هذه النظرية هناك أربعة أنماط قيادية:

أ. نمط المخبر (الموجه): في هذا النمط درجة الإهتمام بالعمل أكبر وبالعلاقات أقل، وهذا بسبب انخفاض مستوى نضج وإستعداد الأفراد للعمل.

ب. نمط المقنع (البائع): وفيه يكون الإهتمام بالعمل والعلاقات عالية وبالعقل منخفضة، وهذا يرجع الى أن درجة نضج الأفراد تتراوح بين منخفضة الى متوسطة.

ت. نمط المشارك: وفي هذا النمط يكون درجة إهتمام القائد بالعلاقات كبيرة بينما درجة إهتمامه بالعمل منخفضة، لكون درجة نضج الأفراد تتراوح بين متوسطة الى عالية .

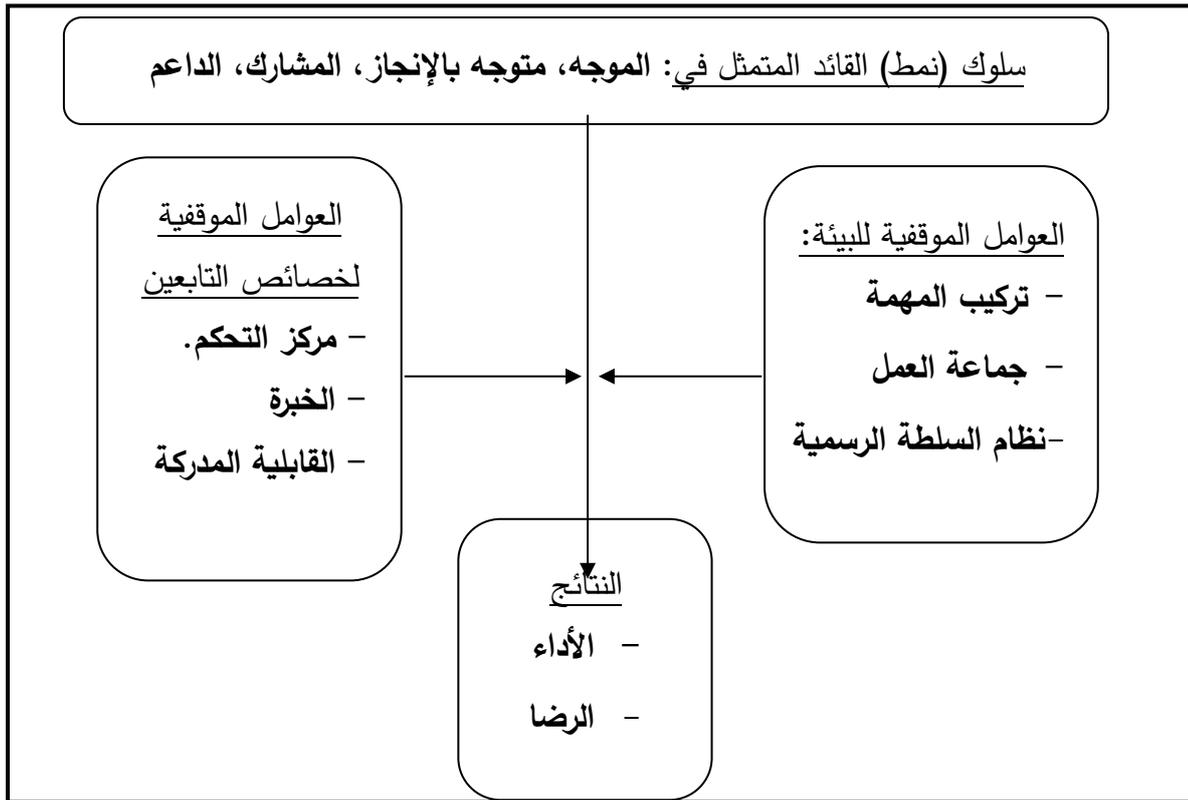
ث. نمط المفوض: وعلى أساس هذا النمط فإن الأفراد ذوي درجة نضج عالية، لذلك يجب على القائد أن يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة منخفضة. (حريم، 2010: 228-229)

3. نظرية المسار والهدف: The Path Goal Theory

هذه النظرية تنص على أن قبول سلوك القائد من قبل مرؤوسيه يكون على أساس درجة مساهمة هذا السلوك في تحقيق الهدف والرضا المستقبلي لهم. (جاد الرب، 2008، 25-26)

ووفق هذه النظرية فإن القائد يسعى الى التأثير في التصور المستقبلي لأهداف العاملين وأساليب تحقيقها، ولهذا فإنه يمكن للقائد أن يعتمد على أربعة أنماط للقيادة وفق هذه النظرية وهي: (التوجيهي، والنمط المساعد أو الداعم، والنمط المشارك، والنمط الموجه نحو الإنجاز) (عباس، 2004: 20) وكما موضح في الشكل (3) الآتي:

رسم توضيحي 3: نظرية المسار والهدف لـ (Robert House)



المصدر: العطية، ماجدة، (2003)، "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة -"، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: 228.

4.2.2: الإتجاهات الحديثة في القيادة

بناءً على المداخل القيادة التي تم ذكرها سابقاً ونظراً لإستمرار الأبحاث والدراسات في موضوع القيادة ظهرت اتجاهات حديثة لتوضيح موضوع القيادة ونجاحها أكثر في المنظمات المعاصر، والإتجاهات الحديثة يلقي نظرة على القيادة بصورة جديدة لكي ينسجم مع المتغيرات والتطورات في البيئة المحيطة بالمنظمات الحالية من تطورات تكنولوجية سريعة وغيرها.

ومن أهم النظريات القيادية الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة هي: القيادة الكاريزمية، والقيادة النحويية، والقيادة التبادلية.

1. القيادة الكاريزمية:

إن مفهوم القيادة الكاريزمية تعني امتلاك القائد شخصية كاريزمية تجذب الآخرين وتحفزهم نحو تحقيق الأهداف المرسومة بكل سهولة ويسر. وقد تم طرح هذا النوع من القيادة في الفترات السابقة ويعاد طرحه من فترةٍ لأخرى وفقاً لمتطلبات التطور الحاصل في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال، وهناك خصائص كثيرة للقادة الكاريزميين ولكن توجد هناك نمطين رئيسيين من أنماط القيادة الكاريزمية وهما:

أ. القيادة الكاريزمية ذو الرؤية: وهنا يكون التركيز على الرؤية وتعد من الأسس الأساسية لهذه القيادة وهي تتعلق بقدرات القائد المستقبلية وما يستطيع أن يفعله في المستقبل، والقيام بتحفيز الأفراد للعمل من أجل تحقيق هذه الرؤية.

ب. القيادة الكاريزمية المرتكزة على الأزيمة: حيث يظهر قدرات القائد الكاريزمي عند تعرضه لأزمة كبيرة تكون لها آثار عميقة على المنظمة التي يقودها وهذا يحتاج من القائد إيجاد طرق وأساليب جديدة غير تقليدية لمواجهة هذه المشكلة وحلها، حتى في حالة عدم توفر أو نقصان للموارد والمعلومات الكافية في المنظمة.

إذن القيادة الكاريزمية هي ليست فقط القيام بتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، بل هي في الأساس مصدر الإلهام والتأثير للأفراد من أجل إنجاز الأعمال، ومواجهة الصعوبات ودفعهم لإيجاد بدائل جديدة أكثر فاعلية للمنظمة. (نجم، 2011: 117-118)

2. القيادة التحويلية:

يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث قام بإستخدامها لأول مرة العالم داونتون في عام 1973، إلا أنه تم أخذها كنظرية مهمة في القيادة من قبل عالم الاجتماع (جايمس بيرنز) في سنة 1978 في كتابه (القيادة) وقام بتعريف القيادة التحويلية على أنها تفاعل بين القادة وأتباعه يؤدي الى التحفيز والنضج الى أعلى المستويات، وتحويل المصالح الشخصية الى المصلحة العامة. (شهباز، 2012: 55)

وطورت هذه النظرية من قبل باس (Bass) الذي صمم لهذا الغرض نماذج ومقاييس لقياس السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) يحتوي على أربعة عناصر للقيادة التحويلية وهي:

أ. الكاريزما (الجاذبية القيادية): يعد الكاريزما من العوامل المهمة التي يتصف بها القائد لجذب الأفراد بسلوكه ويجعلهم يرغبون في إتباع أفكاره المستقبلية؛ وهذا لتمسكه بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية ويتصف بالمثالية، وبذلك يكسب إعجاب وإحترام وثقة الأفراد.

ب. الدافعية والإلهام: يقوم القائد وفق هذا العنصر بالعمل على تحفيز وإلهام المرؤوسين للعمل والإلتزام بالرؤية المشتركة في المؤسسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها وتبني التوقعات العالية من إنجازاتهم، وهذا ما يعزز روح الفريق ويحسن الأداء.

ت. التشجيع الإبداعي: يقوم القائد بتحريك جهود مرؤوسية بإتجاه التجديد والإبداع من خلال زيادة وعيهم بحجم التحديات، وتشجيعهم على إتباع طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي تواجههم.

ث. مراعاة مشاعر الأفراد: وبناءً على هذا العنصر فإن القائد يعطي إهتماماً خاصاً بحاجات الفرد وتطويره والإرتقاء بمستوى أدائه، ويقوم بتفويض بعض المهام إليه كوسيلة لتنمية قدراته. (العازمي، 2006: 11-12)

3. القيادة التبادلية:

وفق هذه النظرية فإن عملية القيادة هي عبارة عن تبادل المنفعة بين القائد وأتباعه، وتنص على أن القادة يمنحون العدالة وفرض التقدم في العمل لأتباعهم مقابل احترام وتقدير أتباعهم لهم. (الكلابي، 2000: 46)

وقام بيرنز بتعريف القيادة التبادلية على أنها عملية تحتوي في مضمونها أن هناك قائداً يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل العاملين. (الشنطي، 2016: 45)

والقيادة التبادلية سلوك قيادي يوضح فيه المدير أهداف العمل الذي يقوم به الموظفين، وكيفية أداء هذا العمل، والمكافئات التي يحصل عليها عند تحقيقهم للأهداف بنجاح وأداء الأعمال المنوطة على عاتقهم بشكل جيد، وكذلك توضيح العقوبات التي سوف يحصلون عليها في حالة اهمالهم أو عند حدوث خلل في أداء العمل المطلوب منهم، أي أنها علاقة تعتمد بالاساس على تبادل سلسلة من المنافع القيمة بين القائد والأفراد. (الضمور، وآخرون، 2010: 521)

3.2: الأنماط القيادية

1.3.2: مفهوم الأنماط القيادية

إن التأثير في سلوك الأفراد لتحفيزهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة هي أساس العملية القيادية، وهو المهام الرئيسي للقائد، وتختلف أسلوب كل قائد عن الآخر في عملية التأثير على الأفراد وهذا ما يطلق عليه إسم (النمط القيادي).

وعرف الشقحاء الأنماط القيادية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد داخل المنظمة للتأثير في سلوك العالمين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي". (الشقحاء، 2003: 16)

ويعرف النمط القيادي بأنه "السلوك المتكرر الذي يعتمده القائد عند تعامله مع الآخرين من أجل كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف وهذا يشكل نمطه الخاص يميزه عن القادة الآخرين". (العميان، 2005: 274)

وقام زيارة بتعريف النمط القيادي بأنه "عدد من السلوكيات التي تظهر عند القائد في تأثيره على الآخرين لتحفيزهم باتجاه تحقيق أهداف معينة" (زيارة، 2009: 325)

2.3.2: الأنماط القيادية

وهناك تصنيفات كثيرة للأنماط القيادية التي يتبعها القادة وفق معايير مختلفة فمن جانب تفويض السلطة يمكن تقسيمها الى قيادة مركزية ولا مركزية، ومن ناحية طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها الى قيادة رسمية وغير رسمية، ولكن الباحث يتركز على التصنيف الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، والذي يعتمد على اسلوب القائد وطريقته في التأثير ووضعته من قبل كل من (ليفين وليبيت ووايت) عند دراستهم لنظرية المدخل السلوكي للقيادة في جامعة إيوا وهو أقدم دراسة ميدانية اجريت لمعرفة طبيعة الأنماط القيادية وتأثيرها على سلوك الأفراد وإنتاجيتهم والتعرف على الأنماط القيادية التي تحكمها العلاقات في إطار العلاقات الإجتماعية السائدة وكانت نتيجة دراستهم أن هناك ثلاثة أنماط قيادية وهي: (الجميل، 2008: 24)

1. نمط القائد الأوتوقراطي (Autocratic Style)

2. نمط القائد الديمقراطي (Democratic Style)

3. نمط القائد الحر (Laissez – Faire Style)

1. نمط القيادة الأوتوقراطي: (Autocratic Leadership)

إن معنى كلمة الأوتوقراطية جاءت من أصل يوناني ومعناه الحاكم الفرد أو من يحكم بنفسه وهي شكلاً من أشكال الحكم تكون فيه السلطة السياسية بيد شخص واحد بالتعيين أو الإختيار، ومصطلح الأوتوقراطية وكما يضمنه البعض له علاقة بمصطلحات أخرى كالاستبداد والدكتاتورية. (بن شيوخ، 2016: 16)

ويسمى هذا النمط ايضاً بالتسلطي أو المتحكم أو الإستبدادي أو الموجه وفي بعض الأوقات يطلق عليه الدكتاتوري، وإسلوب هذا النمط في القيادة يعتمد على أن يكون السلطة بيد القائد وإستخدام القوة المستمدة من الموقع الرسمي له، والتعامل بالإسلوب القسري مع المرؤوسين. (Daft,2004: 381)

وكذلك يعرف بأنه "النمط الذي يأخذ القائد السلطة بيده من غير أن يفوض صلاحياته للآخرين ويسعى دائماً أن يوسع من مجال صلاحياته لتكون كل الأمور تحت يده. (شعبان، والعبادي، 2009: 28)

ويرى الباحث مما سبق أن القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي تستخدم فية القائد سلوكاً تسلطياً، ويقوم بإتخاذ كل القرارات بنفسه دون مشاورة الآخرين ومشاركتهم، ووفقاً لهذا النمط فإن القائد يقوم بالتخطيط

وتحديد أساليب العمل ووضع أهداف المنظمة دون مشاركة وإستشارة الأفراد العاملين. وإجبارهم على تنفيذ العمل وفق ما هو مرسوم لهم.

• ومن المبادئ الأساسية لهذا النمط هي:

1. المركزية المطلقة للعمل داخل المنظمة.
2. قيام القائد بتوسيع سلطاته وصلاحياته بشكل مستمر وعدم تفويض صلاحياته للآخرين مهما كانت بسيطة.
3. يركز إهتمامه على العمل دائماً دون الإهتمام بالعلاقات الإنسانية من مشاكل وإحتياجات رغبات العاملين، ويلزم الأفراد للعمل رهبة دون رغبة منهم.
4. يشكل علاقات تنظيمية على أساس شخصي ولا يمارس سلطته بموضوعية في شؤون ثواب وعقاب الافراد.
5. الإنفراد في تكوين السياسات وصنع القرارات ووضع الخطط وتحديد أساليب العمل.
6. إجبار العاملين على إنجاز الأعمال من خلال الضغط عليهم بحكم سلطته الرسمية وكأداة للتحكم فيهم.
7. يستمد سلطته الرسمية من خلال قوانين ولوائح الهيئة الرسمية. (مرسي، 2006: 260)

• أشكال القيادة الأوتوقراطية:

- أ. الأوتوقراطي المتشدد أو العنيف أو المتحكم: هو أسلوب التأثير السلبي في تعامله مع الأفراد عن طريق العقاب والتخويف والتهديد. (كشمولة، 2007: 6)
- ب. الأوتوقراطي الخير أو الصالح: هو أسلوب استخدام الوسائل الايجابية في تعامله مع الافراد من خلال الإطراء والمدح، إضافة الى استخدام العقاب في تنفيذ أوامره وتعامله معهم، مع التركيز على تحقيق أعلى مستوى من الأداء والسعي دائماً لتخفيف ردود الافعال السلبية بين الأفراد. (ناصر، 2010: 43)
- ت. الأوتوقراطي اللبق أو المتعامل أو المناور: هو أسلوب بعيد عن الأوتوقراطية الحقيقية وفيه يقوم القائد بجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرارات من خلال اللقاءات والندوات التي يعقدها مع مساعديه تاركاً فكرةً لدى العاملين بوجود حرية في التصرف، ولكن في الحقيقة يبقى هو القائد وحده من يتخذ القرارات. (الشريف، 2004: 69)

• مزايا نمط القيادة الأوتوقراطية: (غربية، 2008: 90-91)

1. هذا النمط أو أحد أشكاله يلائم بعض الظروف أو المواقف التي يقضي بتطبيقه مثل أوقات الأزمات، أو قيادة أفراد عندهم إمكانيات ضعيفة، أو في حال عدم احساس الأفراد بالمسؤولية وروح المبادرة، أو عند وجود قرار ذو أهمية كبيرة ولا يهتم الأفراد بتنفيذه.
2. ويكون هذا النمط فعالاً في حالة وجود القائد المتفاني، ولكونه ناجحاً وفعالاً وخبيراً ومعتزلاً بقدراته في بعض المواقف التي تواجه المنظمة، ويقوم بفرض سلطته لحل هذه المشكلة.

• عيوب نمط القيادة الأوتوقراطية : (زواني، ونزلي، 2013: 40)

1. لجوء العاملين الى الإعتماد الدائم على القائد.
2. قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين.
3. قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين، فإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل، والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع والإبتكار، وإظهار المواهب مما يولد لديهم حالة من القلق والإضطراب النفسي تؤثر سلباً على معنوياتهم.
4. فقدان سبل التفاهم بين القائد والمرؤوسين.
5. خلق حالة من التوتر والإضطراب النفسي لدى المرؤوسين الذين يخشون إيقاع العقاب بهم.
6. خلق حالة من الإحباط والإحترق النفسي لدى المرؤوسين، الأمر الذي ينطوي على مخاطر جسيمة تهدد الفرد والمنظمة معاً.

2. نمط القيادة الديمقراطية: (Laisses – Faire Leadership)

يعتمد مفهوم هذا النمط على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، وقد ذكر نمر وآخرون بأنها تتميز مباشرةً من خلال جماعية التنظيم، ولذلك فهو يستند على أهمية العلاقات الإنسانية السليمة، والمشاركة وتفويض الصلاحيات ويؤدي الى تكوين شعور لدى العاملين بالإلتزام بالعمل ويشجعهم على تحمل المسؤولية، وهذا النمط القيادي يعزز روح التعاون، وزيادة الروح المعنوية للعاملين، ويدفع المنظمة الى أعلى درجة من الانتاجية والكفاية، وهذا النمط يقوم على أساس إشباع حاجات الأفراد، والعمل على خلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. (النمر، وآخرون، 2006: 322)

وعرف صلاح الدين محمد عبد الباقي النمط الديمقراطي على أنه "الإسلوب الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد وأتباعه من إشباع لحاجاتهم، وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم".

(بوراس، 2014: 68)

• أشكال نمط القيادة الديمقراطية:

يوجد خمسة نماذج لنمط القيادة الديمقراطية وهي: (ياغي ، 1996: 130)

1. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار، بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه وطلب مشاركتهم في إيجاد حلول متعددة لها، ثم قيامه باختيار الحل المناسب.
2. نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من المرؤوسين إتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.
3. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يعطي المجال للنقاش حول كيفية تنفيذه وإذا علم أي إستياء من الموظفين يقوم بتعديله.
4. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح للأفراد فرصة أكبر للمشاركة في إتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
5. نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر إتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وإتخاذ أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين.

• مزايا القيادة الديمقراطية: (حسن، 2004: 76)

تتبين مزايا القيادة الديمقراطية من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسات في هذا المجال، ومن أهم مزاياها:

1. تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم في صنع القرارات هذا من جهة، وبين المنظمة والجمهير الذي تتعامل معه من جهة أخرى.
2. خلق مناخ صالح وملائم لتشجيع التغيير وتقبله في ظل مصلحة المرؤوسين والمنظمة، ويؤدي الى تحسين وتيسير أساليب الاتصال.
3. يعمل على مساعدة الأفراد في تحسين وتطوير مهاراتهم بأكثر درجة ممكنة من خلال ما تسمح به امكانياته ويؤهلهم لتولي القيادة، ويجعل الآخرين يعملون معه بسبب اتاحة فرصة المشاركة والشورى لهم، وجعلهم ليسوا فقط تابعين بل شركاء.
4. تقوية الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل برغبة ونشاط.

• عيوب القيادة الديمقراطية: (سكارنه، 2010: 181)

1. الأسلوب الديمقراطي وما تبينيه من مبدأ المشاركة هذا يعد مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن ناحية أخرى يمكن أن ينظر إليها البعض على أنها غاية وليست وسيلة لتحقيق الديمقراطية في القيادة.

2. هذا الأسلوب يشكل عائقاً أما المرؤوسين الذين يرغبون بالعمل السريع ويعتبرون الحوار ومناقشة القرارات ضياعاً للوقت وعائقاً للتقدم.

3. يعتبر هذا الأسلوب في القيادة القائم على استرشاد القائد لمرؤوسيه وتبادل الرأي معهم بأنه أسلوب غير عملي وتم تسميته بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين.

3. القيادة الحرة (الفوضوية): (Autocratic Leadership)

وهناك تسميات أخرى لهذا النمط من القيادة وهي (القيادة الفوضوية، والقيادة المتسيبية، وقيادة عدم التدخل، والقيادة المتساهلة، والقيادة المنطلقة، والقيادة غير الموجهة)، ويمكن وصف هذا النمط بأنها "تلك القيادة التي يمنح القائد حرية التصرف للأفراد في تحديد الأهداف وإنجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها، كما إنه يوسع نطاق تفويض سلطاته فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم، فالقائد لا يشترك مع الموظفين، ولا يكون له تدخل في شؤون الموظفين أو في التنسيق بين وحدات العمل، وإنه يلعب دور المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لإبداء الرأي والمشورة للموظفين، وتوجيههم بتعليمات عامة غير محددة. (عليان، 2007: 191)

ويرى أغلب الباحثين في الإدارة، أن نمط القيادة الحرة غير نافع في التطبيق العملي، وليس له مزايا تذكر، ولكن هناك اتجاه آخر يرى أن له وجود في الواقع العملي، وإنه مجرد في بعض المواقف ويقتضي تطبيقه في ظل ظروف معينة. (عبدالباقي، 2004: 278)

• مزايا النمط الديمقراطي الحر: (العميان، 2010: 262) و(الغزو، 2010: 147)

1. توفر المهارة والظروف الملائمة لتطبيقه، يدفع الأفراد لبذل أقصى جهودهم، وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة من خلال إستقلاليتهم في العمل، لكي يثبتوا أنهم عند حسن ظن قائدهم ويكسبوا ثقته.

2. نجاح هذا النمط يعتمد على الموظفين ذوي مستوى عالٍ من التعليم وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس لأداء وفهم الواجبات والمهام المطلوبة.

3. يناسب هذا النمط بعض أوجه النشاط كمؤسسات ومراكز الدراسات العلمية، والمؤسسات الخيرية والتطوعية، حيث يترك للموظفين حرية الدراسة وإجراء التجارب حسب الظروف والمواقف.

• عيوب نمط القيادة الحرة: (زايد، 2013: 23) و(العجمي، 2010: 158-162)

1. نادر الحدوث في المجال العملي ونمط غير فعال، إذ يشجع على التهرب من المسؤولية ويضعف الإهتمام بالعمل.
2. ظهور الآراء المتضاربة والعمل الفردي ومحاولة سيطرة أحد الموظفين على زملائه.
3. مناخ تنظيمي يسوده عدم الإستقرار، والتفكك الداخلي والتذمر والقلق والملل وعدم المبالاة وضياع الوقت.
4. يفتقد هذا النمط لمنهجية واضحة وسياسة مرسومة وضوابط تنظيمية يلتزم بها الموظفين.
5. النظر الى القائد كشخص غير مبالٍ، وقائد شكلي فيفقد إحترام الموظفين له.
6. تدني الإنتاج وعدم وجود توجيه حقيقي ورقابة فعالة.
7. كثرة المناقشات والإجتماعات التي تستغرق وقتاً طويلاً، والتي لا تخرج في أغلب الأحيان بقرارات، وحتى إن خرجت بقرارات فتكون أغلبها بلا متابعة وتنفيذ.

4.2: العوامل المؤثرة في إختيار النمط القيادي

إن من مميزات القائد الناجح هو الموازنة بين متطلبات المنظمة من الإهتمام بالعمل والإنتاج من جهة، والإهتمام بمتطلبات الأفراد من جهةٍ أخرى، من خلال نيل رضاهم الوظيفي بسد حاجاتهم الضرورية، ولذلك فإن النمط القيادي الناجح والكفؤ يجب ان يقوم على أساس الإهتمام المتزايد بالإنتاج والأفراد في نفس الوقت وبنفس المستوى. حيث أن القائد الذي يهتم بالأفراد على حساب الإنتاجية والإهتمام بالعمل فإن هذا سوف يقلل من إنتاجية المنظمة وتدني أداء عمل المنظمة ككل، وبالتالي عدم تحقيق المنظمة لأهدافها والرسالة التي يعمل من أجلها، وأما إذا كان إهتمام القائد يركز فقط على الإنتاج والعمل على حساب الأفراد، فإن هذا قد يحسن من أداء العمل والإنتاجية في فترة قصيرة، ولكن سوف ينتج عنه آثار سلبية على الإنتاج وأداء العمل على المدى الطويل؛ لأن ذلك يؤثر في نفسية الأفراد ويؤدي الى التذمر والشكوى والتأخير أو الغياب عن العمل وزيادة عدم رضاهم عن العمل وزيادة دوران العمل. (العميان، 2008: 275)

وكما سبق أن درسنا في النظريات الموقفية بأنه لا توجد نمط قيادي مناسب وذو فاعلية في جميع المواقف بسبب وجود متغيرات موقفية لها تأثير على فاعلية القائد والقيادة، وهذه النظريات درست متغيراً موقفياً واحداً أو مجموعة محدودة من هذه المتغيرات. (المعايطة، 2011: 74-75)

ولم يتناول النظريات السمات والسلوكية والتفاعلية جميع المتغيرات الموقفية والتي لها تأثير في تنشيط أو إعاقة فاعلية القائد وأداءه، منها خاصة متعلقة بشخصية القائد نفسه، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين والبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية والضغط الزمنية، وهذه المتغيرات كلها تتفاعل لتؤثر في إختيار النمط القيادي المناسب والفعال لكل موقف، ومن أهم هذه المتغيرات نستعرضها كالآتي: (جلده، 2009: 151-152)

1. عوامل تتعلق بصفات القائد نفسه: هذه العوامل تعني - الى أي مستوى يثق القائد بمرؤوسيه في درجة تحملهم المسؤولية، أو إذا كان من الممكن الإعتماد عليهم في مواجهة مواقف معينة - . كذلك السمات والصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد والقيم التي يؤمن بها القائد في إتخاذ القرارات سواء بمشاركة المرؤوسين أو عدم مشاركتهم، وتشمل أيضاً طموحاته وأهدافه وميله وفلسفته في إتباع أسلوب قيادي للتعامل مع أفراد المنظمة.

2. عوامل تتعلق بصفات الأفراد: هناك إختلاف كبير في صفات وطبيعة الأفراد بالنسبة لتحملهم المسؤولية إذا كانوا مستعدين لذلك أم لا ومدى رغبتهم للإستقلالية وتمتعهم وثقتهم بقدراتهم الشخصية، وكذلك مستوى إلتزامهم بأهداف وتعليمات المنظمة. وإن لتمامك وتعاون أفراد جماعة والعمل فيما بينهم له تأثير قوي على إختيار نمط قيادي معين لقيادتهم.

3. العوامل المتعلقة بالموقف: ويقصد بها الظروف والمشاكل التي تواجه القائد ويقوم بإتخاذ قرارات وإجراءات خاصة للخروج منها وحلها، ويشمل صعوبة هذه الظروف ومدى وجود المعلومات اللازمة حولها والمهارات والخبرات التي تحتاجها لحل هذا الموقف، وإذا كان في حدود إمكانيات الأفراد وبوسعهم تقديم ما يتطلب حلها أم لا.

4. عوامل تتعلق بالبيئة: هذه العوامل تشمل الظروف البيئية المتعلقة ببيئة العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة والتي تعيش ضمنها من القيم والتقاليد التي تؤمن بها، وإن لهذه العوامل تأثير كبير في إختيار نمط قيادي معين تنهياً مع هذه البيئة وتقوم بإزاحة جميع المشاكل المتعلقة بها، وكذلك وجود نطاق جغرافي واسع للمنظمة يلزم القائد على تفويض بعض صلاحياته للأفراد العاملين والسماح لهم في المشاركة في إتخاذ القرارات.

5. الضغوط الزمنية: وتعني الحالات التي تكون فيها الحاجة ملحة لإتخاذ قرار معين وهذا ما يجعل المدير يقوم بإتخاذ قرار إنفرادي من دون الرجوع الى تشاور المرؤوسين.

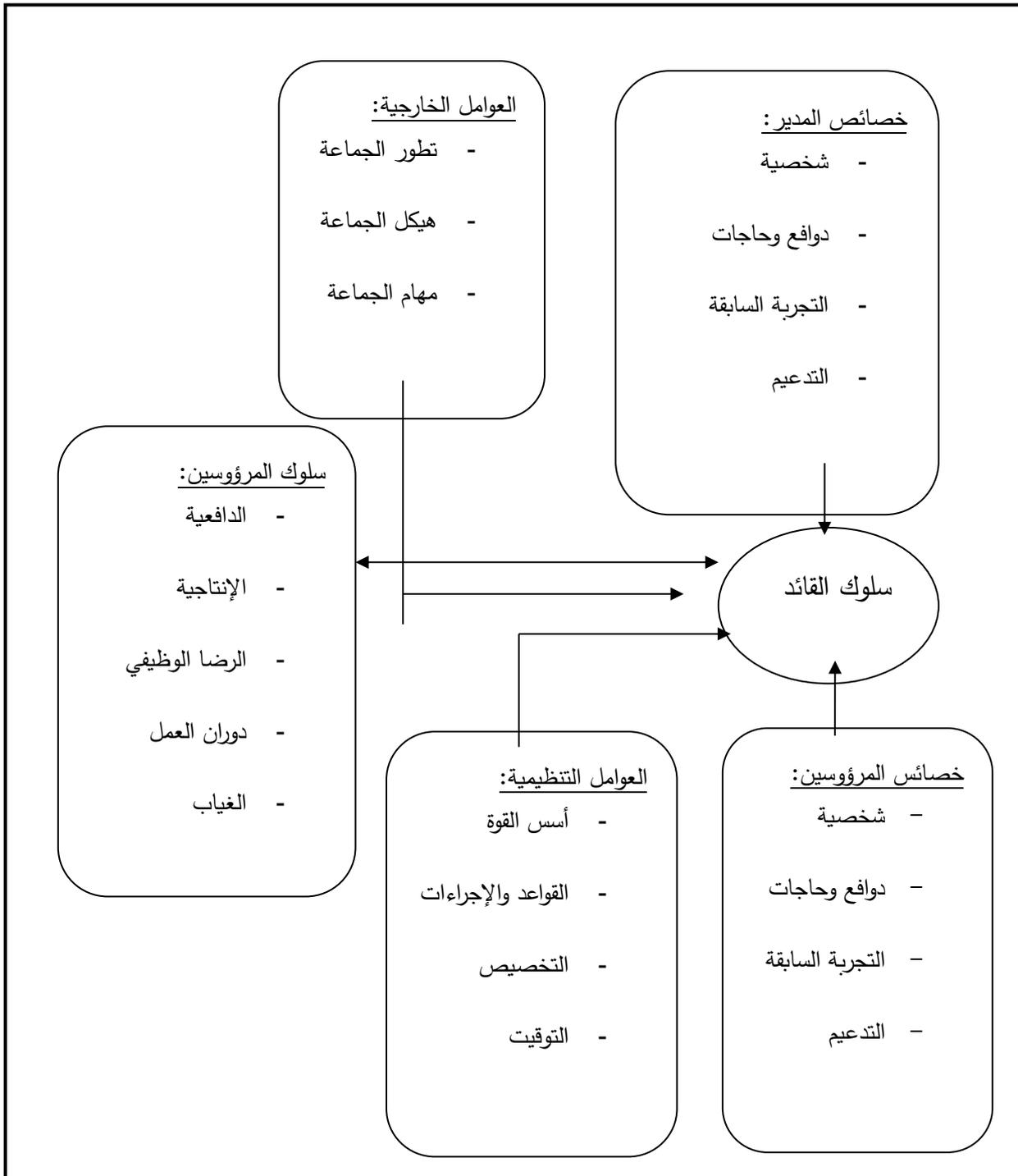
6. عوامل تتعلق بالمنظمة: وتعني كل المتغيرات المتعلقة بالمنظمة من ثقافة المنظمة وما تحتويه من قيم وتقاليد ومعايير ومناخ تنظيمي، وكذلك عدد الموظفين وحجم المنظمة وتوسع حجمها الجغرافي،

ومستوى سياساتها السرية، والخطط وفعالية البناء، و عدد أفراد الجماعة ومدى توافق أهدافهم في المنظمة، وفي الأخير يأتي وضع المنظمة الصحي إذا كان مهيباً ويسمح بتطبيق سياسة المشاركة والديمقراطية.

والشكل (4) يوضح العوامل التي لها تأثير في سلوك القائد وإختياره للأنماط القيادية.

ويستنتج الباحث مما سبق أنه ليس هناك نمط قيادي موحد يتبعه القائد في كل المواقف، بل هناك متغيرات كثيرة تحيط بالموقف الذي يتعامل معه القائد وتؤثر في إختياره للنمط الذي يلائم ويتناسب مع هذه المتغيرات، والقائد الجيد هو الذي يتغير أسلوبه في القيادة من نمط معين الى نمط آخر أو يتعامل بأنماط قيادية مختلفة في نفس الوقت وفقاً للظروف والتغيرات الحاصلة معه.

رسم توضيحي 4: العوامل الموقفية التي تؤثر على النمط القيادي



المصدر: الصرن، رعد حسن، (2004)، "نظريات الإدارة والأعمال"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا:

الفصل الثالث

سلوك المواطنة التنظيمية

يحتوي هذا الفصل على الجانب النظري عن المتغير الثاني لموضوع الدراسة سلوك المواطنة التنظيمية، ويشمل مفهومه وتعريفه وأهميته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه وعلاقته بالأنماط القيادية، وهذا الفصل يتضمن المباحث الآتية:

1.3: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد: يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح منظمات الأعمال و أصبح محل إهتمام الكتاب والباحثين الإداريين من جهة، وعلماء النفس البشرية من جهة أخرى؛ لما له علاقة بالنفس البشرية وتعامل الفرد مع الأفراد الموجودين حوله، وله تأثير على الجانب العاطفي للفرد وهذا ما ينعكس سلبياً أو إيجابياً على أفعاله في المجتمع، وأداء عمله في المنظمة. ولسلوك المواطنة التنظيمية أبعاد كثيرة تتعلق بالجانب الغير الرسمي لأداء الأفراد في المنظمات ولا يقع ضمن المهام الرسمية وهو عبارة عن سلوكيات يقوم بها الأفراد من تلقاء أنفسهم وكواجب إضافي يساعد على تكملة الأداء الرسمي المكلف على عاتقهم وتأديتها بإتقان وبشكل أفضل ويؤدي الى تحسين وتطوير أداء المنظمة على المستوى الكلي، وهذا لا يحقق إلا إذا تهيأ ظروف مناسبة يحفز الأفراد لقيامهم بهذه السلوكيات عن طريق أسلوب قيادي مناسب يولد لدى الأفراد مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة و والشعور بالوجود وأنهم أصحاب هذه المنظمة.

1.1.3: مفهوم المواطنة

يقصد بمعنى المواطنة من الناحية اللغوية في اللغة العربية بأنها المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، وجمع كلمة الوطن هو (أوطان)، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام فيه، وأوطنه أي إتخذه وطناً، وأوطن فلان أرض كذا، أي اتخذها محلاً وسكناً يقيم فيه. (ابن منظور، 1994: باب الوطن)

وتختلف اللغة العربية عن اللغات الأخرى كاللغة الفرنسية واليونانية والفارسية في تعريف كلمة (المواطنة)، ويكون معناها أوسع في اللغة العربية من اللغات الأخرى فهي في أصل اللغة العربية يرجع الى الوطن، ومحل الإقامة، بينما تعني في اللغات الأخرى سكان المدينة. (كسبة، 2013: 34)

وفيما يتعلق باللغة الإنكليزية فإن كلمة المواطنة ترجمة لمصطلح (Citizenship) ويقصد به غرس السلوك الإجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع، لأجل إيجاد مواطن صالح (Good Citizen). (المحروفي، 2008: 3)

أما مفهوم كلمة المواطنة اصطلاحاً فهو شعور وجداني مرتبط بالأرض وبأفراد المجتمع المقيمين في تلك الأرض، ومجموعة من القيم الإجتماعية، والتراث التاريخي المشترك يعكس معنى هذا الارتباط. وعليه فإن المواطنة هي أصل الهوية الإجتماعية، وشريان الكينونة الإجتماعية. (زيدان، 2010: 10)

2.1.3: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

قام "Kats" بدراسة في عام 1964، وأشار الى ثلاث أنواع من السلوك في المنظمات النشطة وهي: (حواس، 2003: 11)

1. التحاق الأفراد بالمنظمة والحفاظ على عضويتهم
2. تنفيذهم للمهام الرئيسية لوظائفهم.
3. القيام بأنشطة تتجاوز المهام الرئيسية لوظائفهم مثل (مساعدة زملائهم، وتقديم المقترحات، وحماية موارد المنظمة)

هناك الكثير من الدراسات التي إهتمت بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، وقد أخذت تسميات ومصطلحات كثيرة ومختلفة منذ ظهوره منها: (Tabatabei, at el., 2015: 156)

1. سلوك الدور الإضافي.
2. الأداء السياقي.
3. سلوك الدعم الإجتماعي أو التأييد الإجتماعي.
4. العفوية أو التلقائية التنظيمية.

وقد تعددت تسميات ومصطلحات هذا السلوك من قبل الكتاب والباحثين إلا أن الجوهر والمضمون متشابه الى حد كبير فيما بينها، ولكن مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية هو الأكثر شيوعاً وإستخداماً في الدراسات، ولذلك قام الباحث بإستخدام نفس المصطلح في الدراسة الحالية.

وهنا أيضاً الباحثون لم يتفقوا على تعريف موحد لسلوك المواطنة التنظيمية وتعددت التعاريف حوله لكونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث، إذ أصبح موضوع سلوك المواطنة التنظيمية محل إهتمام الكثير من الباحثين مع مطلع القرن العشرين، ومن خلال إطلاع الباحث على الكثير من الدراسات وجد أن هناك اختلاف بين الباحثين في دراسة هذا الموضوع وفقاً لتخصصهم أو الرؤية الخاصة بهم. ولذلك سوف نقدم العديد من التعريفات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية.

إن بعض الباحثين ركزوا على الدور الإضافي وتخطي الواجبات الرسمية في تعريفهم لسلوك المواطنة التنظيمية، مثل تشاتوبادياي (Chattopadhyay) الذي عرفه على أنه "السلوك الإختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة، ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد للقيام به" (الصيرفي، 2005: 235) ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه " السلوك التطوعي الإختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والذي يهدف الى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها". (Febles, 2005: 28)

وكما تم تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على إنه " نشاط فردي إختياري يأخذ شكلاً تطوعياً، ولا يخرج من حدود الواجبات الرسمية المحددة، ويحتوي على رموز وإشارات تحمل معاني إبتثارية أو تعاونية غير مطالب كوظيفة تنظيمية رسمية، ولذلك لا يشملها أي مكافأة أو عقاب رسمي، ويكون ضرورياً لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي، وارتفاع مستوى أداءها الكلي، وللحفاظ على التوازن الداخلي للتنظيم، من خلال مساهمته بتشجيع الآلة الإجتماعية للمنظمة، وتوفير المرونة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات". (شربتجي، 2006: 4)

وقام (المغربي، 2007: 278) بتعريفه بأنه "سلوك إختياري تطوعي من طرف العاملين، حيث أن هذا السلوك ليس متوقفاً أو مطلوباً منهم، ولذلك ليس عليه مكافئة أو عقاب رسمي من قبل المنظمة".

وهناك مجموعة اخرى من الكتاب والباحثين ركزوا في تعريفاتهم لسلوك المواطنة التنظيمية على إنه واجب غير رسمي، إضافةً الى تأثيره على المنظمة، فالباحثين (William & Pitre & Zainuba, 2002) قاموا بتعريفه بأنه "سلوك وممارسات أولئك الأفراد الذين يسهمون في فاعلية المنظمة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني". (السميحات، 2007: 22)

وكذلك عرفه المحارمه على إنه "سلوك إختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء ومراجعين وموظفين جدد، وإلتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء". (شلابي، 2016: 62)

و عرف أوران (Organ) سلوك المواطنة التنظيمية على إنه "سلوك فردي تطوعي إختياري يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية، ولا يرتبط بأية علاقات مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي للجزاءات، ويسهم في مجمله في الإرتقاء بفعالية الأداء الوظيفي للمنظمة". (Hasani, Boroujerdi and Sheikhesmael, 2013: 453)

ويرى الباحث أن سلوك المواطنة التنظيمية ما هو إلا نشاط زائد وعمل إضافي يقوم به الموظف بعيداً عن المهام المنوط على عاتقه رسمياً من قبل إدارة المنظمة، وهو ضروري لمساعدة زملائه في العمل، وتحسين أداء عمله الرسمي وعمل المنظمة ككل، والمحافظة على ايجابية سمعة المنظمة وعلى مواردها وممتلكاتها، ولا يشمل مقابله هذا العمل الإضافي أية أجر أو مكافئة أو عقوبة من الإدارة الرسمية للمنظمة. ونستطيع أن نقول أنه يفعل ذلك كمتعة وهواية يريح بها ضميره ويرضي بها ربه دون مقابل وبالنتيجة هذا ما يصب في مصلحة المنظمة وأفرادها.

ومن خلال الإطلاع على التعريفات التي ذكرناها سابقاً نستنتج أن سلوك المواطنة التنظيمية تتميز بالصفات التالية:

1. هو سلوك تطوعي إختياري تستند الى إرادة الفرد ومبادرته.
2. هو سلوك شخصي يخرج من أفكار الفرد الذاتية ويخضع لرأيه الحر.
3. هو سلوك لا يخضع للواجبات الرسمية للموظف، ولكن المنظمات يشجع تبنيه من قبل أفرادها.
4. هو سلوك لا ينتظر الموظف أية مكافأة مادية أو عقوبة مقابله من المنظمة.
5. هو سلوك يعمل على تحسين أداء المنظمة وتطوير أنشطتها والوصول الى أهدافها المرسومة.

3-1-3 أنواع سلوك المواطنة التنظيمية:

ذكر أوران (Organ) أن سلوك المواطنة التنظيمية يتألف من نوعين من السلوك وهما:

1. سلوكيات إيجابية: يمارسها الفرد لمساعدة المنظمة.
 2. سلوكيات سلبية: يجب على الفرد الإبتعاد عنها ومنعها لأنها تضر بالمنظمة.
- بمعنى أن سلوك المواطنة التنظيمية لاتعني فقط أن يقوم الأفراد بالمساهمات والمبادرات الإيجابية، ولكن هناك سلوكيات أخرى يجب الإمتناع عنها والصبر عليها مثل تحمل أعباء إضافية، والإمتناع عن الإحباطات وتحمل المضايقات التي تصاحب سلوكيات الزملاء وأفراد المنظمة. (Markoczy et

2.3: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

ذكرت الكثير من الدراسات أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات والأفراد العاملين فيها، وتأتي أهمية هذا السلوك من كونه يؤثر على تحسين الأداء الكلي للمنظمة، ويعمل على زيادة إنتاجيتها، وتعاون وثقة أفرادها ببعضهم البعض، وتقوية مركزها التنافسي. ونستدرج أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وفق (زعراب، 2016: 27) و(أبو سمعان، 2015: 48-49) و(السعود، وسلطان، 2008: 37) و(الزهراني، 2007: 31-32) و(Bowler, 2006: 260) و(العامري 2003: 72-73) و(Sharama, Bajpai, and Holani, 2011:67) و(Chou, Chou, Jiang, and Klein, 2013: 106) وكما يلي:

1. زيادة تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.
2. خفض من مستوى معدلات التسرب الوظيفي ودوران العمل.
3. يحسن من قدرة المديرين، والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشكلات.
4. التقليل من حجم الصراعات والمشكلات والخلافات بين الأفراد.
5. يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.
6. يحافظ على تماسك النظام الاجتماعي، وتوطيد العلاقات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل، مما يؤثر إيجابياً على أداء المتميز.
7. يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة، وزيادة حماسية الأفراد للعمل وهذا ما يفترقه العمل الرسمي الروتيني.
8. تقليل الحاجة الى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية، وتوجيهها بشكل أكبر الى أهداف أكثر إنتاجية مما يؤدي الى زيادة جودة وكمية العمل المنجز.
9. يساعد المنظمة على إجتذاب الموظفين الأكفاء والإحتفاظ بهم.
10. يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة، من خلال زيادة مستوى الرضا عن العمل، وتعزيز مستوى شعور الأفراد بالإنتماء لمنظماتهم.
11. زيادة الإستقرار في المنظمة، حيث يعمل للحد من التباين في أداءها، وتمكينها من التأقلم مع المتغيرات البيئية.

12. يخفف العبء المادي عن المنظمة، من خلال السماح لها بتوظيف بعض الأفراد، والتوسع في خدماتها وتطوير أداءها.

13. يعمل على ممارسة الديمقراطية في المنظمة، من حيث إختيار الفرد للنشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقيت المناسب لأدائه.

14. يعمل على زيادة تحسين الكفاءة التنظيمية، من خلال الإستخدام الأمثل للموارد، والإبداع، وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية.

15. يخفض من تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية.

16. يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

17. يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

18. يخفض نطاق الإشراف والرقابة، لأن هذا السلوك يبعث الطمأنينة في نفوس المديرين تجاه إنجاز العمل.

19. يعمل على تكوين صورة إيجابية للأفراد أمام المديرين ومدى إلتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يؤدي الى زيادة فرص الترقية وتحسين الأداء العام للمنظمة.

3.3: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأنماط القيادية

1.3.3: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في تحديدها لعدد أبعاد هذا السلوك، حيث أشار بعض الكتاب الى أن هناك أكثر من ثلاثين نوعاً من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وردت في الدراسات السابقة. (Rayner, Lawton, and Williams, 2012: 119)

وتم تحديد مجموعة من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من قبل بعض الكتاب والباحثين، وكما موضح في الجدول (11) التالي:

جدول 11: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المحددة من قبل عدد من الباحثين

ت	أسماء الباحثين	السنة	عدد الأبعاد	نوع الأبعاد
1	Smith, Organ, and Near	1983	2	الإيثار، وعي الضمير
2	Van Dyne, Graham	1986	3	الإذعان، المشاركة، الولاء
3	Williams	1988	2	البعد الفردي(مساعدة زملاء العمل) ، البعد المنظمي(تقديم أفكار ومقترحات لتحسين العمل)
4	Organ	1988	5	الإيثار، المجاملة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري
5	Graham	1989	4	المساعدة الشخصية ، المبادرة الفردية، الولاء، المشاركة
6	Frah, Padsakoffk, and Organ	1990	2	الإيثار، وعي الضمير
7	Moorman and Blacely	1991	4	مثابرة شخصية، مساعدة ما بين الافراد، المساهمة الفردية، تنمية الولاء
8	Moorman	1991	5	الإيثار، المجاملة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري
9	William and Anderson	1991	2	(بعد موجه نحو الفرد) و(بعد موجه نحو المنظمة)
10	Mackenzie, Podsakoff, and Fetter	1991	5	الإيثار، المجاملة، وعي الضمير، الروح الرياضية، المشاركة
11	Neihop	1992	5	الإيثار، المجاملة، وعي الضمير، الروح الرياضية، المشاركة
12	MacKenzie	1993	4	الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري
13	Van Dyne et al.	1994	3	الطاعة التنظيمية، الولاء التنظيمي، المشاركة الإضافية

الإيثار، الروح الرياضية، سلوك المساعدة	3	1994	Podsakoff, and Mackenzie	14
الإيثار، المجاملة، وعي الضمير، الروح الرياضية، المشاركة	5	1994	Konovsky, Pugh	15
الإيثار، المجاملة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	5	1995	Organ and Ryan	16
البعد الفردي، البعد المنظمي	2	1995	Skarlicki and Latham	17
سلوك المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	3	1997	Podsakoff at al.	18
الإيثار، المجاملة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	5	1997	Netemyer, Boels	19
الإيثار، الكرامة، الثقة	3	1999	Chattopadhyay	20
المساعدة، الروح الرياضية، سلوك حضاري	3	2000	Walz, Niehoff	21
سلوك المساعدة، الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، التنمية الذاتية، المبادرة الذاتية	7	2000	Podsakoff at al.	22
الإيثار، الإلتزام العام، اللطف، الروح الرياضية، المشاركة	5	2001	الخميس	23
سلوك المساعدة، الولاء التنظيمي، الإلتزام التنظيمي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، التنمية الذاتية، المبادرة الذاتية	7	2002	Lepine, Erez, and Johnson	24
الإيثار، الإلتزام العام، اللطف، الروح الرياضية، المشاركة	5	2003	العامري، وحامد	25
الإيثار، الإلتزام العام، التعاون ما بين الأفراد، حماية موارد المنظمة، الكرم	5	2004	Yen, Niehoff	26
الإيثار، الإلتزام العام، اللطف، الروح الرياضية، المشاركة	5	2005	الفهداوي	27
الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة	5	2007	العطوي	28

الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	5	2008	Jung and Hong	29
بعد فردي، بعد منظمي	2	2011	Mohammad et al.	30
الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	3	2012	SeyedReza et al.	31
الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	5	2012	Yung, Chou, and Pearson	32
الإيثار، الكياسة، وعي الضمير	3	2012	Wei et al.	33
الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	5	2013	Shahin et al.	34
الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	5	2014	Ortiz et al.	35
الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	5	2014	Koade et al.	36
الطاعة، الولاء، المشاركة الجماعية	3	2015	Gyekye, Haybatollahe	37
الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	5	2015	أبو سمعان	38
الإيثار، اللطف والكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	5	2015	صرصور	39
الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	5	2016	زعر	40
الإيثار، المجاملة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	5	2016	طحطوح	41
الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	5	2017	الجعيثي	42
الإيثار، اللياقة واللطافة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	5	2018	كلثوم	43

المصادر: (طحطوح، عالية إبراهيم محمد، (2016)، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، كلية الاقتصاد والإدارة: 37)، (صرصور، آية عبدقادر إبراهيم، (2015)، "دور الأمن

الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة: 22)، (الجعيثني، ختام قاسم مصطفى، (2017) "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية: 38-39)، (زعر، نضال حسن خليل، (2016)، "الدور الوسيط" للملكية النفسية تجاه الوظيفة" على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة: 28-29)، (كلثوم، حقيقة، (2018)، "دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية طب العيون صداقة الجزائر كوبا بورقلة"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة الجزائر: (15-14)

ويتضح للباحث من الجدول رقم (11) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المحددة من قبل عدد من الباحثين في الصفحة السابقة، وبعد إطلاعنا على العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، عدم اتفاق الكتاب والباحثين الإداريين على أبعاد محددة لسلوك المواطنة التنظيمية، وذكرنا العديد من هذه الأبعاد، إلا أنهم ركزوا على إتجاهين من تلك الأبعاد تكررنا في عدة بحوث وهما:

• الإتجاه الأول :

تم تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية الى بعدين على أساس وظيفة هذه السلوكيات: (صرصور، 2015: 20)

1. بعد فردي: هذا البعد يركز على مساعد الموظفين لبعضهم البعض إذا تعرضوا لمشاكل معينة في العمل وبشكل إختياري وغير مطالب منهم، مثل (مساعد زملائهم في العمل في حال غيابهم، أو خلال زيادة عبء العمل على عاتقهم، وتقديم المعلومات لزملائهم لتحسين أداء عملهم). وتندرج تحت إطار هذا البعد سلوكين من سلوكيات المواطنة التنظيمية وهما (الإيثار، والمجاملة).

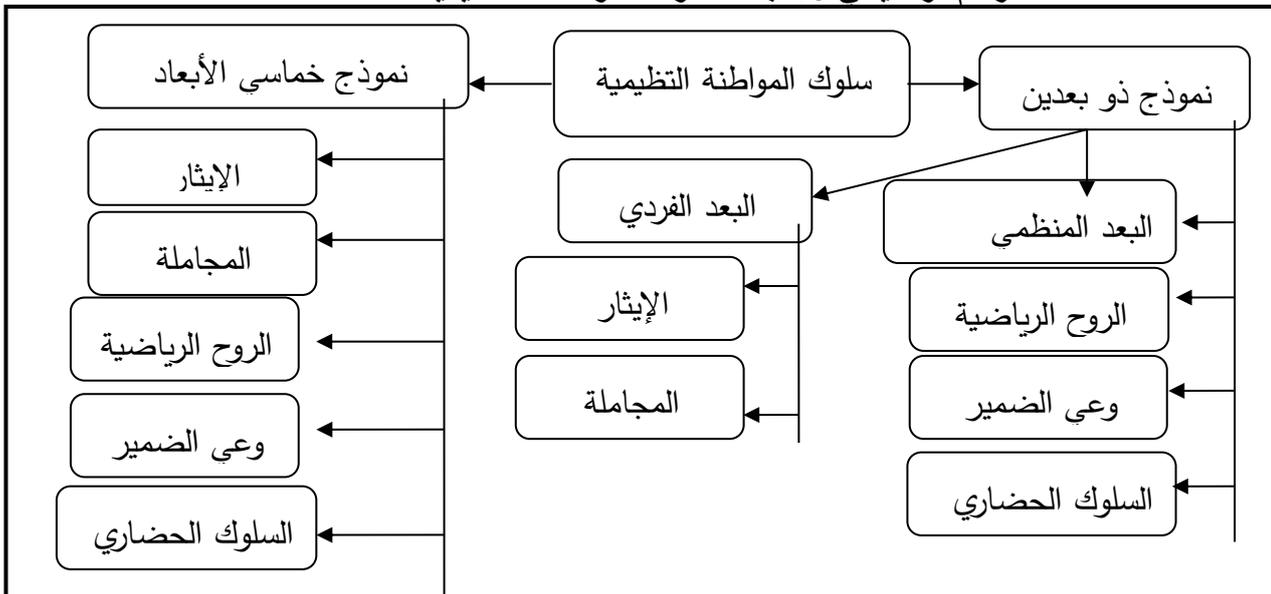
2. بعد منظمي: هذا البعد يركز على سلوكيات الموظفين لمساعدة المنظمة ككل من (حسن إستغلال مواردها، وتطوير أداءها، والحفاظ على سمعتها أمام العالم الخارجي). وتندرج تحت إطار هذا البعد ثلاثة سلوكيات من سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي (الروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري)

• الإتجاه الثاني:

يقوم الباحثين بتقسيم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الى أكثر من بعدين وتعد نموذج أورجان (Organ) ذو الأبعاد الخمسة من السلوكيات المؤلفة من (الإيثار، والمجاملة، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية)، من أكثر النماذج شيوعاً بين الأبحاث والدراسات. وفقاً لدراسة قام بها ليبين وآخرون (Lepine et al.)، إذ قاموا بتحليل مينا وهو (تطبيق إحصائي على نتائج عدة دراسات سابقة) أستنتجوا أنه تم إستخدام نموذج أورجان في الكثير من الدراسات لذلك أصبح الأكثر شيوعاً. (Hafidz, Hoesni, and Fatimah, 2012: 33)

والباحثون والكتاب لا يرون أن هناك تناقضاً في الإتجاهين المذكورين من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، بل هما أتجاهان يكمل أحدهما الآخر. لأن الباحثين الذين قسموا هذه السلوك الى بعدين لا يتعارضون مع الإتجاه الآخر الذين قسموه الى خمسة أبعاد، لأنهم يرون أن الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها تحت هذين البعدين. (العامري 2003: 69) وكما موضح في الشكل (5) التالي:

رسم توضيحي 5: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: (من أعداد الباحث بالإعتماد على آراء الكتاب في الإتجاهين من تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وكما موضح في الصفحة السابقة)

ومما سبق يتضح أن نموذج أورجان (Organ) في تحديد خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية هو النموذج الأكثر شيوعاً بين الكتاب والباحثين. لذلك أعتمد الباحث على هذا النموذج في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهي تتكون من (الإيثار، والمجاملة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري)، وفيما يلي تفاصيل عن هذه الأبعاد الخمسة.

1. الإيثار: يقصد به كل السلوكيات التي يمتلكها الفرد لمساعدة الآخرين ومن بينهم زملائه في العمل إذا ما واجهوا صعوبات في العمل، مثل تراكم العمل لديهم أو في حالة غيابهم ، وكذلك تقديم المساعدة الشخصية لهم، ومساعدة زملائه من الموظفين الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة. (Kernodle and Noble, 2013: 235)

2. المجاملة: هذا البعد يركز على إبتعاد الفرد من خلق المشاكل مع زملائه في العمل، وعدم إثارة وتضخيم المشاكل، والعمل على عدم تكرارها ومنعها في المستقبل، عن طريق إحترام حقوق زملائه في العمل، وعدم جرح شعورهم، والتعامل معهم بلطف، وتقديم المعلومات اللازمة للعمل عندما يحتاجون إليها، وكذلك مشاورتهم في القرارات الذي يتخذها بشأن العمل لكي لا يؤثر هذه القرارات سلباً على أحد من زملائه. (وديعة، 2018: 112)

3. الروح الرياضية: ويقصد بهذا البعد تجاوز الفرد عن مضايقات ومشكلات العمل الذي قد يتعرض لها أثناء العمل، وتحمل المتاعب من أجل الحفاظ على الأداء الجيد للمنظمة، مثل عدم الشكوى والتذمر، وعدم تكبير مشكلات ومعوقات العمل، وتحمل ظروف العمل غير المريحة، وعدم الاحساس بالانزعاج عند القيام بالأعمال الإضافية، وتحمل نقد وملاحظات الآخرين. (أبو سمعان، 2015: 46)

4. وعي الضمير: هذا البعد يعني قيام الفرد بإرتياح ضميره في العمل، والقيام بأداء عمله على أحسن ما يمكن أن يفعله، وهو يمثل تجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة. ومن الأمثلة على مثل هذه السلوكيات هي الإلتزام بمواعيد حضور الدوام الرسمي، والالتزام بساعات العمل الرسمية، وعدم تجاوز قوانين وتعليمات العمل الرسمية، والقيام بالعمل الإضافي بعد إنتهاء ساعات العمل الرسمية عند الحاجة الى ذلك، والحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة. (كلثوم، 2018: 14)

5. السلوك الحضاري: إن المقصود من هذا البعد هو الإهتمام الزائد بالمنظمة من قبل الفرد، والمشاركة في الفعاليات الغير الرسمية التي تدعم المنظمة وتؤدي الى تطويرها، مثل المشاركة والحضور في الإجتماعات واللقاءات الغير الرسمية التي تعقدها إدارة المنظمة، من أجل تطوير أداء العمل، وتقديم مقترحات من أجل تحسين وتطوير أساليب العمل، ونقل صورة إيجابية عن المنظمة الى الآخرين، وقيامهم بتهيئة وتكييف أنفسهم للتطورات والتغييرات التي تحصل في المنظمة. وكذلك تشمل كافة الأعمال التطوعية الذي يقوم بها الفرد للحفاظ على أمن المنظمة من (تبليغ عن وجود مخاطر مستقبلية قد يلحق بالمنظمة مثل مخاطر الحريق وغيرها والتأكد من أن جميع الأبواب والأجهزة مغلقة والأنوار مطفئة عند المغادرة في نهاية الدوام والحرص على وقف عملية إنتاج أي منتج قد يكون ضاراً بالصحة البشرية وغيرها). (podsakoff. et.al. 2009: 123)

2.3.3: العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية

تعدد آراء الباحثين حول ماهية العلاقة بين النمط القيادي وممارسة سلوك المواطنة لتنظيمية، وكل منهم قام بتوضيح هذه العلاقة من خلال ما تم التوصل إليه من الدراسات التي قامت بها حول الأنماط القيادية المختلفة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. ونوضح هذه العلاقة وما توصل إليه الباحثين وفق (Dash and Chaudhuri, 2015: 258-263) و(أبو قمصان، وعبدالوهاب، بدون ذكر السنة: 2-15) و(Caddesi, and Spor, 2013: 5)، من خلال النقاط التالية:

1. قيام الموظفين بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية يعتمد على العلاقة بين مدير المنظمة والأفراد العاملين.
2. إن الإعتماد على الأنماط القيادية التي تركز على الاهتمام بالافراد أكثر من القائد ولها دور في تعزيز العلاقات الإجتماعية، هي الأنماط القيادية التي لها جاذبية وتأثير أكبر على سلوك المواطنة التنظيمية .
3. الأنماط القيادية الغير مناسبة تؤثر سلباً على أداء المنظمة والموظفين من تدني مستويات الإنتاج، والغياب عن العمل، وزيادة دوران العمل، وحصول خلل تنظيمي، وغيرها من السلبيات، ولأجل تفادي هذه السلبيات يجب العمل بأنماط قيادية مختلفة وملائمة من قبل القادة في المنظمة تعمل على زيادة أداء المنظمة من زيادة الإنتاج والرضا الوظيفي.
4. إن الدراسة التي قام بها كل من (Padzakoff، وآخرون) عام 1996 وصلوا الى نتيجة مؤكدة هي أن سلوكيات القائد تؤثر بصورة مباشرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

4.3: العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية

قام الكثير من الكتاب والباحثين بإجراء دراسات تبين لهم من خلالها عدة عوامل مؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية، والذي له تأثير على المنظمة ككل وعلى البيئة الإجتماعية للعمل بصورة خاصة. وتضمنت هذه العوامل متغيرات تنظيمية وأخرى شخصية متعلقة بالأفراد ومن أهمها هي: (الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، السياسة التنظيمية، الدوافع الذاتية، عمر الفرد، المؤهل العلمي للفرد، مدة خدمة الفرد، الحالة الإجتماعية للفرد).

وسوف نتناول العوامل التالية بصورة مفصلة:

1. الرضا الوظيفي:

إن مفهوم الرضا الوظيفي هو "شعور الفرد بإشباع رغباته وحاجاته في الوظيفة الذي يعمل فيها"، وهذا الإشباع متعلق بعوامل عديدة، منها شخصية متعلقة بقدرات ومهارات الفرد ودرجة دافعيته للعمل، وعوامل

أخرى متعلقة ببيئة وظروف العمل، والتنظيم الداخلي للمنظمة، وثقافة المجتمع، والأمن الوظيفي، والأجور، ومجالات الترقية الوظيفية، حيث أن العوامل المذكورة كلها يلعب دوراً مهماً في إرضاء الفرد عن وظيفته وهي تحدد مدى قبوله عن العمل وتحقيق أهدافه. (عبدالباقي، 2004: 171-176)

ولتوضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، قامت عدة دراسات بتناول هذا الموضوع في ظروف بيئية مختلفة، ووصلوا الى نتيجة أن العلاقة بينهما علاقة طردية موجبة بدلالة إحصائية، حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أقوى العوامل التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية. حيث إن الموظفين الذين لديهم نسبة عالية من الرضا الوظيفي، ومرتاحين من وظائفهم، هم الموظفين الأكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية في العمل. أي يحسبون أن قيامهم بأعمال غير رسمية وإضافية في العمل هي بمثابة تبادل بالمثل لما يفعله المنظمة تجاههم في دعمهم وأستفادتهم منها مادياً ومعنوياً. (Mehboob and Bhutto, 2012: 1448)

2. الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية بصورة عامة وكمغزير أساسي يقوم بتكوين مجموعة من السلوكيات التنظيمية والإدارية. ويمكن تعريف الثقافة على أنها "منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات، والإتجاهات، والقيم والمعايير، والأعراف التي تصمم هوية المنظمة، وتوجه السلوك الفردي والجماعي فيها"، وهذه الثقافة تتكون نتيجة عمل مجموعة من الأفراد في منظمة معينة ولفترة زمنية طويلة، وبالتالي يؤدي الى ظهور أنماط سلوكية لديهم، ومعايير، وأعراف ولغة مشتركة، ورموز ومصطلحات معينة ينفقون عليها، وهذا سوف يكسب قيمة معنوية بمرور الزمن، وتصبح ثقافة تنظيمية خاصة بتلك المنظمة. ومن مميزات الثقافة أنها مكتسبة وإنتقالية، ولديها مرونة للتكيف مع مطالب وحاجات الإنسان النفسية والجسمية والعقلية. (الخالدي، 2012: 517-518)

إن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لأفراد المنظمة وفقاً لطبيعة الثقافة التي يتبناها أفراد تلك المنظمة فإذا كان من عادات ثقافتهم التنظيمية هي أن الأفراد فقط يقومون بأداء أعمالهم الرسمية المحددة لهم، فإن ذلك سوف لا يشجع ممارسة أعمال إضافية من قبل الأفراد، ويكون حجم سلوك المواطنة التنظيمية محدود لديهم. أما إذا كان العرف الموجود في الثقافة التنظيمية هو ممارسة الأعمال الطوعية، بالإضافة الى عملهم الرسمي، فإن ذلك سوف يحفز الأفراد على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بصورة أكبر، ولذلك فإن الثقافة التنظيمية الموجودة في المنظمة تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية. (معمرى، وبن زاهي، 2014: 50)

3. العدالة التنظيمية :

تعني العدالة بشكل عام "حصول الفرد على ما يستحقه"، وإن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة مكونات وهي (العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) ، وإن العدالة مهم جداً وتعتبر من الركائز الأساسية للمنظومة الاجتماعية والنفسية للمنظمة، حيث أن عدم الإهتمام به يؤدي الى ممارسة الأفراد لسلوكيات سلبية تضر المنظمة.

إن المقصود من العدالة التوزيعية هو شعور الفرد بحصوله على عوائد مادية، بصورة عادلة بالمقارنة مع زملائه الآخرين، ووفقاً لمؤهلاته ومهاراته. وعدالة الإجراءات تعني قيام المنظمة بإتخاذ إجراءات عادلة تلبي تحقيق أهداف الأفراد وليس تحقيق أهداف شخصية، وكذلك يجب أن يستند هذه الإجراءات على معلومات صحيحة، مع إمكانية تغيير هذه الإجراءات إذا تطلب الأمر. والقصد من عدالة المعاملات هو شعور الأفراد بعدالة تعامل المدير معهم وتطبيق الإجراءات على هذا التعامل. ويؤدي تداخل هذه المكونات مع بعضها البعض وتطبيقها بصورة صحيحة الى شعور الأفراد بالعدالة التنظيمية في المنظمة. (المغربي، 2007: 267-269)

وبينت الأبحاث التي أجريت على سلوك المواطنة التنظيمية ومدى علاقتها بالعدالة التنظيمية، أن شعور الأفراد بالعدالة التنظيمية له تأثير قوي وإيجابي على ممارسة الأفراد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وإن عدم شعورهم بالعدالة التنظيمية يسبب بإنخفاض هذه السلوكيات لديهم. (نافع، 2012، 368-369)

4. عمر الموظف:

إن عمر الفرد يلعب دوراً واضحاً في ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية، بحيث أن أسباب ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الموظفين صغار السن تختلف عن أسباب ممارسته من قبل الموظفين الكبار بالعمر، كما بينت بالدراسات التي أجريت لهذا الشأن، وهذا يعود الى أن عمر الموظف يحدد نظرتة للعمل، فالحاجات عند الموظفين كبار السن أقل للإنجاز وتحقيق الذات ويكون ميلهم نحو الإهتمام ومحافظة العلاقات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية بعكس صغار السن، وهذا يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم والآخرين ونحو أعمالهم، وإن إهتمامات صغار السن يصب في موضوع العدالة والعمليات التبادلية للحصول على مردود مقابل جهودهم في العمل، وفي نفس الوقت تذهب إهتمامات كبار السن نحو العلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تشكلت طوال الفترة الزمنية من خدمتهم للمنظمة وتبقى هذه النتائج تقريبية وتتغير باختلاف المنظمات وأفكار ومبادئ الأفراد وإختياراتهم. (Wanger and Rush, 2000: 379-380)

5. خدمة الموظف:

إن إختلاف مدة خدمة الأفراد وخبرتهم في العمل لها تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية، وإن الأفراد القداماء في المنظمة والذين لديهم خدمة طويلة وخبرة في العمل، لديهم تقدير أكبر تجاه عملهم من الموظفين الجدد، هذا ما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. فالخدمة والخبرة الكثيرة في العمل يؤدي الى تراكم المعارف المتعلقة بالعمل ووالمهارات والقدرات مما يزيد من تطوير أداء العمل ويؤدي الى المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية. (Kegans, McCamey, and Hammond, 2012: 77)

6. المؤهل العلمي للموظف:

إن المؤهل العلمي لم يحظى كثيراً بإهتمام الكتاب والباحثين مقارنةً بالمتغيرات الشخصية الأخرى للتنبأ بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد المنظمة. وأظهرت بعض الدراسات مثل دراسة (Gregerson, 1993) وجود علاقة إيجابية بينهما أي أن الموظفين ذوي التعليم العالي يتعاملون مع المنظمة على أساس العلاقات الإجتماعية أكثر من تعاملهم على اسس مادية، وهم يعترفون بأهمية دعم الدور الغير الرسمي بسهولة أكبر من زملائهم الآخرين، وبالتالي لديهم مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية. بينما الأفراد ذوي التعليم الأقل يركزون على الجوانب المادية أكثر في تعاملهم مع المنظمة ولا يهتمون بالعلاقات الإجتماعية ولديهم سلوك مواطنة تنظيمية أقل. أما بالنسبة لدراسة (Organ and Konovsky, 1989) فأستنتجا عدم وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين المؤهل العلمي. (Jena and Goswami, 2014: 386)

7. القيادة الإدارية:

يعتبر القيادة الإدارية من العوامل الهامة التي لها تأثير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتبني اسس وقيم الثقافة التنظيمية لها، والتي لها تأثير على سلوك الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة. (الزهراني، 2007: 38) إن وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القادة والمدراء، سوف ينعكس إيجابياً على سلوكيات الأفراد ويشجعهم على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛ لأنهم يتأثرون بأسلوب مسؤوليهم في القيادة ويحصلون منهم على التوجيه والإرشاد. وبشأن هذا الموضوع ذكرت عدد من الدراسات أن القيادة الإدارية وخصائص بيئة العمل لها تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من شخصية الأفراد أنفسهم، وإستنتجوا أن أنماط القيادة الفعالة تزيد من سلوك المواطنة التنظيمية. (خيرة، 2007: 252) و (Ali and Waqar, 2013: 298)

8. الدوافع الذاتية:

إن مفهوم الدوافع الذاتية تعني "حاجات الفرد النفسية لتحقيق ذاته يعمل على تحريك سلوكيات ونشاطات نفسية"، بمعنى أنها القوة الداخلية المحركة للفرد لقيامه بعمل معين دون أن ينتظر منفعة مادية مقابله، حيث أن عمله هو الذي يدفعه لإنجاز أعمال إضافية. والدوافع الذاتية لها علاقة بسلوك المواطن التنظيمية، لأنها تدفع الفرد الى العمل دون توقعه الحصول على مردود مقابل ذلك، والأفراد الذين يمتلكون دوافع ذاتية أكثر، هم الأكثر ممارسة لسلوك المواطن التنظيمية؛ لأنها تؤدي الى إشباع حاجاتهم الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات، وبالتالي فإن الدوافع الذاتية تتأثر بشكل إيجابي على سلوك المواطن التنظيمية.

(نمر، 2010: 48)

الفصل الرابع

الإطار الميداني للدراسة

يحتوي هذا الفصل على وصف لمجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة لتوضيح ومعرفة آراء وإنطباعات الأفراد المبحوثين تجاه متغيري الدراسة المتمثلان بالأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن أجل تحقيق هذا الغرض فقد استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لمعرفة درجة موافقة أو رفض الأفراد وحياديتهم على الفقرات التي تضمنتها هذان المتغيران وذلك بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يمنح للأفراد درجة إستجابة تتراوح بين

(1 الى 5)، ويسعى هذا الفصل الى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة عدد من الصفات الشخصية للأفراد المبحوثين في عينة الدراسة التي لها تأثير على آرائهم.
 2. تعريف وتوضيح مجتمع الدراسة.
 3. إجراء تحليل إحصائي وعرض النتائج لآراء الأفراد المبحوثين.
 4. إختبار فرضيات الدراسة على ضوء نتائج التحليل الإحصائي.
- ويتألف هذا الفصل من المباحث الآتية:

1.4: وصف وتحليل مجتمع وعينة الدراسة

يتكون هذا المبحث من جانبين الجانب الأول يتضمن وصف لمجتمع وعينة الدراسة أما المبحث الثاني فيتضمن وصف وتحليل الصفات الشخصية للأفراد المبحوثين في عينة الدراسة، وكما موضح بالشكل الآتي:

1.1.4: وصف مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من رئاسة جامعة دهوك وستة من كلياتها كما موضح في الجدول (12) أدناه، وجامعة دهوك هي مؤسسة تعليمية وخدمية حكومية، تأسست هذه المؤسسة في عام 1992/10/31 وكان في بداية تأسيسها تضمنت كليتين فقط وهما كلية الطب وكلية الزراعة، وكان عدد الطلاب آنذاك (149) طالباً، وهي الآن تضم (18) كلية مع (78) قسم، وتدرس فيها (21265) طالب، وتُدرس فيها (1607) عضو تدريسي، ويشغل فيها (2353) موظف إداري، وهي الآن عضو في: (برنامج إيرسموس موندوس، وإتحاد الجامعات العالمية، والجمعية الأوروبية للتعليم العالي، وإتحاد الجامعات العربية).

وتم إختيار رئاسة جامعة دهوك وستة من كلياتها بصورة عشوائية وكما مدرج في الجدول (12) الآتي:

الجدول (12)

جدول 12: مجتمع الدراسة المكون من مديرية رئاسة جامعة دهوك وستة من كلياتها

ت	مجتمع الدراسة	الموقع	سنة التأسيس
1.	رئاسة جامعة دهوك	مدينة دهوك	1992
2.	كلية الإدارة والإقتصاد	مدينة دهوك	1996
3.	كلية تربية الأساس	مدينة دهوك	2003
4.	كلية التخطيط المكاني	مدينة دهوك	2005
5.	كلية الهندسة	مدينة دهوك	1994
6.	كلية الزراعة	قضاء سيميل	1992
7.	كلية الطب البيطري	قضاء سيميل	1996

(المصدر/ الموقع الإلكتروني الرسمي لجامعة دهوك على شبكة الأنترنت: www.uod.ac)

2.1.4: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من الموظفين العاملين في الشؤون الإدارية في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في رئاسة جامعة دهوك وستة من كلياتها المذكورة آنفاً ويبلغ عددهم (85) موظفاً، تم إختيارهم بصورة عشوائية وسوف نستعرض وصف للخصائص الشخصية حسب نتائج تحليل إستمارة الإستبيان الموزعة عليهم.

3.1.4: وصف الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين في عينة الدراسة

بعد جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة عن طريق أداة الدراسة لجمع البيانات (إستمارة الإستبيان) وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) وجد أن الصفات الشخصية للمبحوثين في عينة الدراسة ظهرت بالشكل التالي، وكما موضح في الجدول (13) الآتي:

جدول 13: وصف أفراد عينة الدراسة

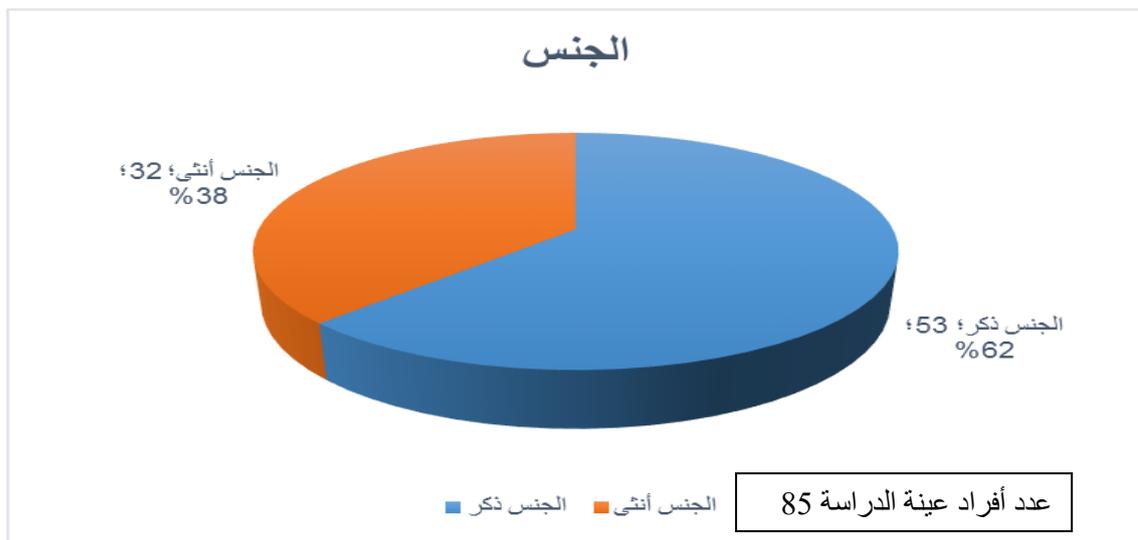
الخصائص الشخصية	الفئات	العدد	النسبة المئوية	الترتيب
الجنس	ذكر	53	62.4	1
	أنثى	32	37.6	2
العمر	أقل من (20) سنة	0	0	5
	(20-30)	21	24.7	2
	(31-40)	41	48.2	1
	(41-50)	17	20.0	3
	(51 فأكثر)	6	7.1	4
المؤهل العلمي	متوسطة فما دون	4	4.7	5
	إعدادية	10	11.8	3
	دبلوم	5	5.9	4
	بكالوريوس	45	52.9	1
	دراسات عليا	21	24.7	2
سنوات الخدمة	أقل من (5) سنوات	15	17.7	3
	(5-10)	20	23.5	2
	(11-20)	37	43.5	1
	(21 سنة فأكثر)	13	15.3	4

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

1. الجنس:

بسبب إختيار عينة عشوائية من الموظفين في جامعة دهوك وتوزيع إستمارات الإستبيان عليهم وبعد إسترجاع هذه الإستمارات وتحليل بياناتها؛ فإنه تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، وكان عددهم (53) موظفاً من مجموع الأفراد المبحوثين، أي بنسبة (62.4%) من عينة الدراسة، مقارنة بالإناث اللاتي بلغن عددهن (32) موظفة، وتشكلن نسبة (37.6%) من عينة الدراسة، وهكذا فإن ترتيب نسبة الذكور يأتي في المرتبة الأولى والإناث يأتي في المرتبة الثانية كما موضح في الجدول (13)، والشكل (6) فئة الجنس لعينة الدراسة الآتي:

رسم توضيحي 6: فئة الجنس لعينة الدراسة

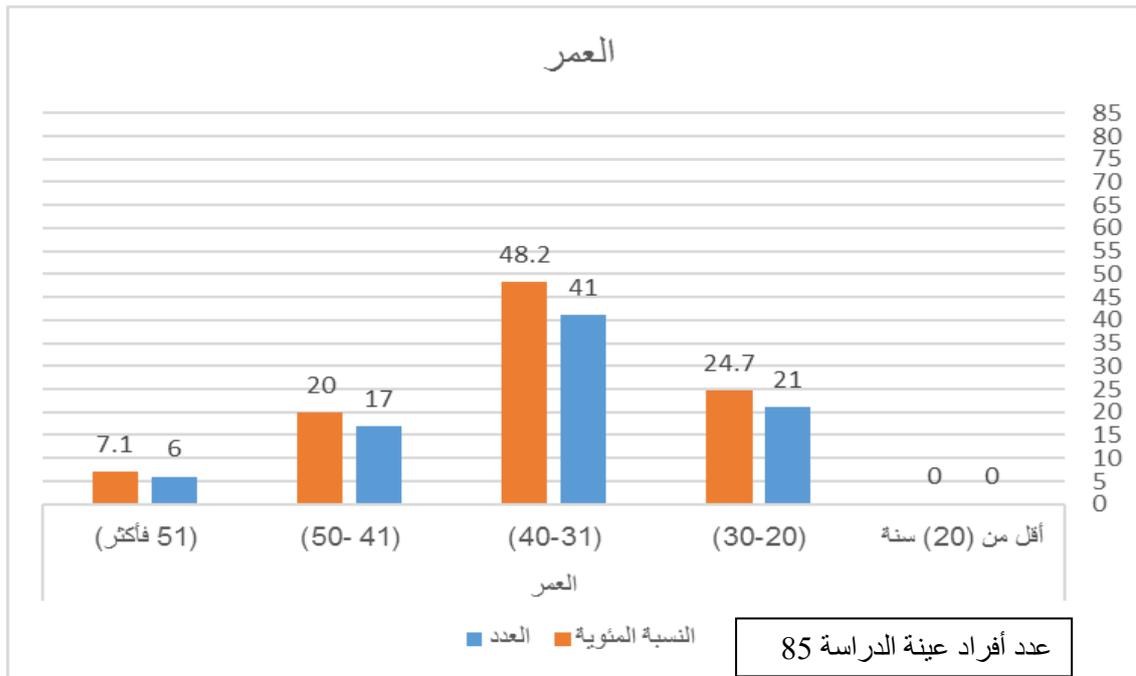


المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS) وبرنامج (Excel)

2. العمر:

يوضح من الجدول (13) أن عدد الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (31 - 40) سنة بلغ (41) فرداً من مجموع أفراد العينة أي بنسبة (48.2%) من عينة الدراسة وهو النسبة الأكبر من العينة وتأتي في المرتبة الأولى، وتأتي بعده الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (20 - 30) سنة وعددهم (21) فرداً ويشكلون نسبة (24.7%) من العينة في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة تأتي الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (41 - 50) سنة حيث كان عددهم (17) فرداً بنسبة (20%) من عينة الدراسة، بينما عدد الأفراد التي تكون أعمارهم (أكثر من 51 سنة) بلغ (6) أفراد بنسبة (7.1%) في المرتبة الرابعة، ولا توجد أفراد بعمر (أقل من 20 سنة) في عينة الدراسة، إنظر إلى الشكل (7) فئة العمر لعينة الدراسة الآتي:

رسم توضيحي 7: فئة العمر لعينة الدراسة

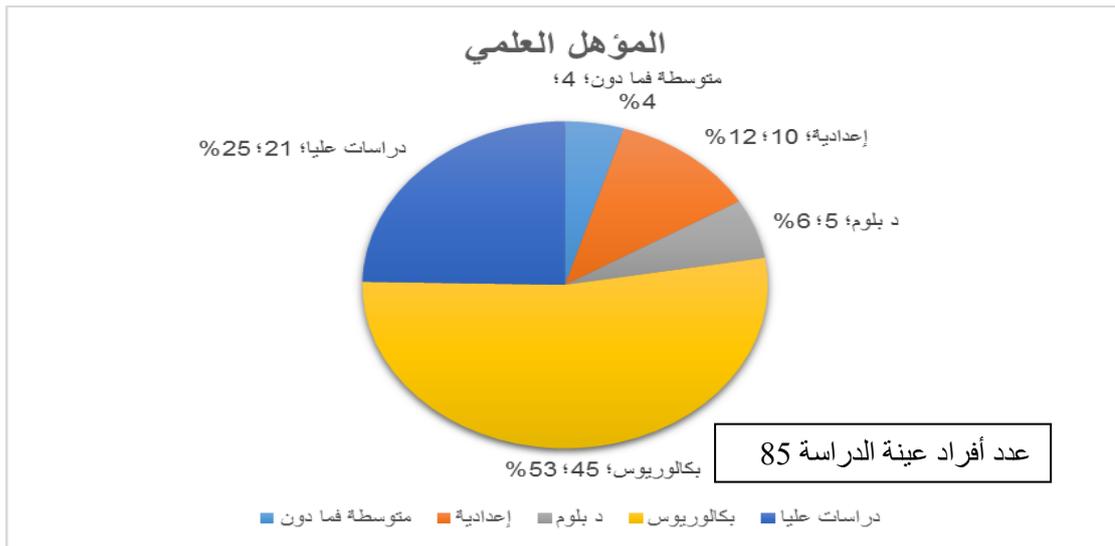


المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS) وبرنامج (Excel)

3. المؤهل العلمي:

يوضح من الجدول (13) أن الأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس هم الأغلبية بين أفراد عينة الدراسة ويبلغ عددهم (45) فرداً بنسبة (52.9%) من عينة الدراسة في المرتبة الأولى، أما عدد الحاصلين على الشهادات العليا يبلغ عددهم (21) فرداً بنسبة (24.7%) في المرتبة الثانية، وعدد الحاصلين على شهادة الإعدادية (10) أفراد بنسبة (11.8%) في المرتبة الثالثة، وعدد الحاصلين على شهادة دبلوم المعهد (5) أفراد بنسبة (5.9%) في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة تأتي (4) أفراد يمتلكون شهادة المتوسطة فما دون بنسبة (4.7%) من عينة الدراسة، إنظر إلى الشكل (8) فئة المؤهل العلمي لعينة الدراسة الآتي:

رسم توضيحي 8: فئة المؤهل العلمي لعينة الدراسة

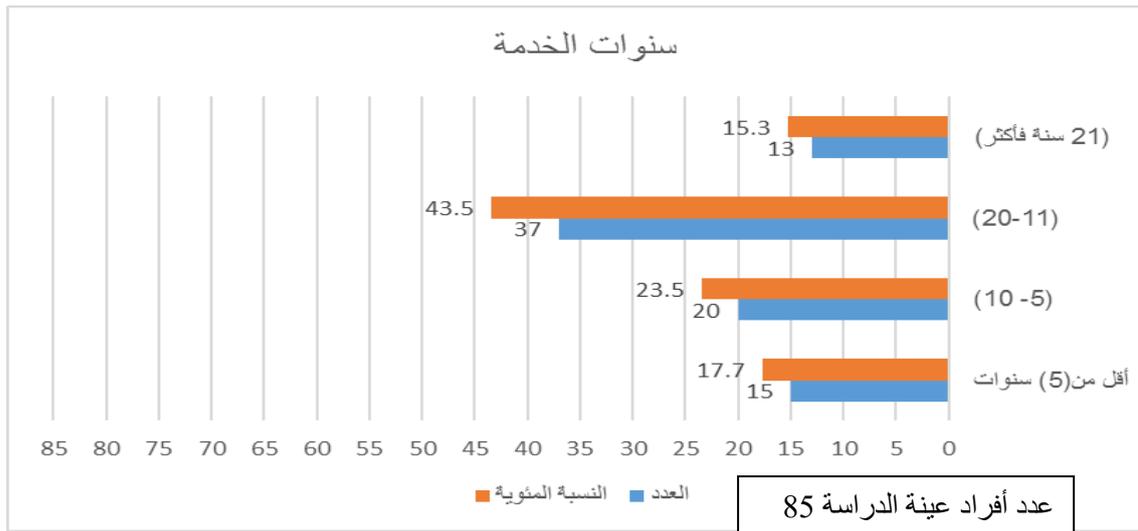


المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS) وبرنامج (Excel)

4. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

يتضح من نتائج التحليل الموجودة في الجدول (13) أن أكثر أفراد عينة الدراسة هم ذوي خبرة تتراوح بين (11-20) سنة في وظائفهم الحالية وعددهم (37) فرداً يأتون في المرتبة الأولى بنسبة (43.5%)، بينما تأتي في المرتبة الثانية أفراد لهم خبرة ما بين (5-10) سنين يبلغ عددهم (20) فرداً ونسبتهم (23.5%) من عينة الدراسة، في حين يأتي أفراد خبرتهم أقل من (5 سنوات) في المرتبة الثالثة حيث بلغ عددهم 15 فرداً بنسبة (17.6%) من عينة الدراسة، وأما المرتبة الرابعة والأخيرة تضمنت أفراد يكتسبون خبرة أكثر من (21 سنة) وكان عددهم (13) فرداً بنسبة (15.3%) من عينة الدراسة، إنظر إلى الشكل (9) فئة سنوات الخدمة لعينة الدراسة الآتي:

رسم توضيحي 9: فئة سنوات الخدمة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS) وبرنامج (Excel)

2.4: وصف وتحليل متغيرات الدراسة

1.2.4: عملية تحليل البيانات

تم القيام بعملية تحليل البيانات المتجمعة من عينة الدراسة والمتمثلة بإجابات الموظفين على فقرات متغيري الدراسة الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة. ومن أجل معرفة درجة ممارسة كل فقرة من فقرات الأنماط القيادية من قبل المدير أعتمد الباحث على المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة كمؤشر لمعرفة درجة الممارسة. وإعتماداً على ما سبق تم تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة وهي (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً) بالإستناد على حساب المدى في تحديد طول كل مستوى وحسب المعادلة التالية:

طول المدى = الدرجة الأعلى في المقياس - الدرجة الأدنى في المقياس / عدد المستويات = $0.80 = 5/1-5$

المصدر: (طحطوح، 2016: 71)، (قهيري، 2019: 215)

وبما أنه تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات إستمارة الإستبيان المبين في

الجدول (14) الآتي:

جدول 14: مقياس ليكرت الخماسي

فئات الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الإجابة	5	4	3	2	1

فإنه تم إضافة المدى (0.80) الى أدنى درجة إستجابة في المقياس وهي (1) لحساب وتحديد أدنى حد ممارسة للمستوى الأول، وبتكرار هذه العملية من إضافة طول المدى الى نهاية كل مستوى يتم الحصول على مستوى درجة الممارسة لكل فقرة من فقرات الإستبيان، ويمكن معرفة هذا المستوى من خلال النظر الى قيمة المتوسط الحسابي لأجابات عينة الدراسة على هذه الفقرات وكما موضح في الجدول (15) الآتي:

جدول 15: درجة الممارسة وفق قيمة المتوسط الحسابي

عملية إضافة	المتوسط الحسابي	طول الفترة	مستوى الممارسة	درجة
$1.80=0.80+1$	من 1 الى أصغر من 1.80	0.79	منخفضة جداً	
$2.60=0.80+1.80$	من 1.80 الى أصغر من 2.60	0.79	منخفضة	
$3.40=0.80+2.60$	من 2.60 الى أصغر من 3.40	0.79	متوسطة	
$4.20=0.80+3.40$	من 3.40 الى أصغر من 4.20	0.79	مرتفعة	
$5=0.80+4.20$	من 4.20 الى أصغر من 5	0.79	مرتفعة جداً	

المصادر: (طحطوح، عالية إبراهيم محمد، 2016، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، كلية الاقتصاد والإدارة: 71)، (قهيري، فاطنة، 2019، "أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: 215).

2.2.4: وصف متغير الأنماط القيادية

1. الوصف الجزئي للأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطية والديمقراطية والحرية):

أ. وصف النمط القيادي الأوتوقراطي:

فيما يلي تحليل آراء أفراد الدراسة حول واقع استخدام نمط القيادة الأوتوقراطية من قبل المدراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وكما في الجدول (16) الآتي:

جدول 16: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات نمط القيادة الأوتوقراطية في إستمارة الإستبيان

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
X5	عدد	11	39	18	12	5	3.46	مرتفعة	1
	%	12.9	45.9	21.2	14.1	5.9			
X6	عدد	7	25	23	26	4	3.06	متوسطة	5
	%	8.2	29.4	27.1	30.6	4.7			
X7	عدد	15	21	28	14	7	3.27	متوسطة	4
	%	17.7	24.7	32.9	16.5	8.2			
X8	عدد	10	20	21	19	15	2.89	متوسطة	6
	%	11.8	23.5	24.7	22.4	17.6			
X9	عدد	8	18	21	25	13	2.80	متوسطة	9
	%	9.4	21.2	24.7	29.4	15.3			
X10	عدد	10	18	14	34	9	2.84	متوسطة	7
	%	11.7	21.2	16.5	40	10.6			
X11	عدد	1	11	20	30	23	2.26	منخفضة	11
	%	1.2	12.9	23.5	35.3	27.1			
X12	عدد	4	21	23	28	9	2.80	متوسطة	8
	%	4.7	24.7	27.1	32.9	10.6			
X13	عدد	5	38	20	20	2	3.28	متوسطة	3
	%	5.9	44.7	23.5	23.5	2.4			
X14	عدد	6	13	21	33	12	2.62	متوسطة	10
	%	7.1	15.3	24.7	38.8	14.1			
X15	عدد	10	39	18	15	3	3.45	مرتفعة	2
	%	11.8	45.9	21.2	17.6	3.5			
المعدل الإجمالي	عدد	7.91	23.91	20.64	23.27	9.27	2.98	متوسطة	
	%	9.3	28.13	24.28	27.38	10.91			
المعدل النهائي	عدد	31.82	20.64	32.54					
	%	37.43	24.28	38.29					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (16) التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط الأول من الأنماط القيادية قيد الدراسة (واقع إستخدام نمط القيادة الأوتوتوقراطية من قبل المدراء في جامعة دهوك) والمكون فقراتها من (X5 – X15) التي تمثل العبارات الخاصة بنمط القيادة الأوتوتوقراطية حيث تراوحت متوسطات عدد آراء أفراد العينة المدروسة على فقرات هذا النمط ما بين (2.26 – 3.46) والانحرافات المعيارية ما بين (0.971 – 1.282)، إذ تم ترتيبها بشكل تصاعدي حسب درجة الأهمية إعتماًداً على أكبر وسط حسابي، وبالشكل التالي:

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة (X5) التي تنص على (يستخدم المدير المركزية المطلقة في العمل، ويتمسك بكافة السلطات المتعلقة به) بمتوسط حسابي (3.46)، وإنحراف معياري (1.075)، وبإجمالي موافق بشدة و موافق عدد (50) مستجيب من أصل (85) بنسبة (58.80%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (X15) التي تنص على (المدير يعتمد دائماً على القوانين والتعليمات الرسمية في تقوية سلطته) بمتوسط حسابي (3.45)، وإنحراف معياري (1.029)، وبإجمالي موافق بشدة و موافق عدد (49) مستجيب من أصل (85) بنسبة (57.70%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة (X13) التي تنص على (يقوم المدير بالتدخل في تفاصيل طرق تنفيذ المهام ليتأكد من صحة إنجاز الأعمال) بمتوسط حسابي (3.28)، وإنحراف معياري (0.971)، وبإجمالي موافق بشدة و موافق عدد (43) مستجيب من أصل (85) بنسبة (50.60%) من عينة الدراسة، وهكذا مرتب بشكل تصاعدي، وكما هو موضح في الجدول (16) أعلاه إلا إن نصل إلى ...

- المرتبة التاسعة التي تضمنت الفقرة (X9) التي تنص على (يتعامل المدير على أساس شخصي، ولا يمارس سلطته بموضوعية في شؤون ثواب وعقاب الموظفين) بمتوسط حسابي (2.80)، وإنحراف معياري (1.213)، وبإجمالي موافق بشدة و موافق عدد (26) مستجيب من أصل (85) بنسبة (30.6%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة العاشرة الفقرة (X14) التي تنص على (يظن المدير أن المناقشة والمشاورة مع الموظفين وتبادل الآراء ضياع للوقت لا أكثر) بمتوسط حسابي (2.62)، وإنحراف معياري (1.123)، وبإجمالي موافق بشدة و موافق عدد (19) مستجيب من أصل (85) بنسبة (22.40%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (X11) التي تنص على (يستعمل المدير أسلوب الكراهية لإجبار الموظفين على العمل) بمتوسط حسابي (2.26)، وإنحراف معياري (1.037)، وبإجمالي موافق بشدة و موافق عدد (12) مستجيب من أصل (85) بنسبة (14.10%) من عينة الدراسة.

وبشكل إجمالي فإن معدل عدد الآراء الموافقة على فقرات هذا النمط يساوي (31.82) بنسبة (37.43) والآراء المحايدة يساوي (20.64) بنسبة (24.28%) ومعدل الآراء غير الموافقة يساوي (32.54) بنسبة (38.29%)، وإن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا النمط يساوي (2.98) وبإنحراف معياري (0.764) وهو يقع ضمن درجة ممارسة متوسطة حسب الجدول (15) لدرجة الممارسة، مما يتضح للباحث حسب هذا التحليل أن المدراء في جامعة دهبوك يمارسون النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة لقيادة موظفيهم وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.

ومما سبق يستنتج الباحث أن أكثر الآراء الموافقة لأفراد عينة الدراسة كانت على الفقرة (X5) التي تنص (يستخدم المدير المركزية المطلقة في العمل، ويتمسك بكافة السلطات المتعلقة به) والفقرة (X15) التي تنص (المدير يعتمد دائماً على القوانين والتعليمات الرسمية في تقوية سلطته) وهذا يدل على أن المدراء ملتزمين بتنفيذ القوانين والتعليمات الصادرة من السلطة الرسمية والمتعلقة بشؤون وعمل الجامعة، ويمارسون المركزية المطلقة بجميع الأمور المتعلقة بالعمل ولا يفوضون صلاحياتهم للموظفين الآخرين إلا في حالات قليلة وهذه حالة طبيعية في كل المديرية الحكومية.

ب. وصف النمط القيادي الديمقراطي:

فيما يلي تحليل آراء أفراد الدراسة حول واقع استخدام نمط القيادة الديمقراطية من قبل المدراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكما في الجدول (17) الآتي:

جدول 17: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات نمط القيادة الديمقراطية في إستمارة الإستبيان

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
X16	العدد	23	30	15	9	3.60	1.255	مرتفعة	8
	%	27.1	35.3	17.6	10.6	9.4			
X17	العدد	16	37	17	12	3.60	1.060	مرتفعة	7
	%	18.82	43.53	20	14.12	3.53			
X18	العدد	30	32	7	15	3.88	1.117	مرتفعة	1
	%	35.3	37.7	8.2	17.6	1.2			
X19	العدد	26	30	18	11	3.84	1.010	مرتفعة	3
	%	30.6	35.3	21.2	12.9	0			
X20	العدد	24	33	12	12	3.72	1.161	مرتفعة	4
	%	28.3	38.8	14.1	14.1	4.7			
X21	العدد	14	41	15	13	3.61	1.013	مرتفعة	6

				2.4	15.3	17.6	48.2	16.5	%	
2	مرتفعة	1.002	3.86	3	6	13	41	22	العدد	X22
				3.5	7.1	15.3	48.2	25.9	%	
10	مرتفعة	1.064	3.34	6	10	28	31	10	العدد	X23
				7	11.8	32.9	36.5	11.8	%	
9	مرتفعة	0.928	3.60	1	10	24	37	13	العدد	X24
				1.2	11.8	28.2	43.5	15.3	%	
5	مرتفعة	1.086	3.66	4	8	21	32	20	العدد	X25
				4.7	9.4	24.7	37.7	23.5	%	
	مرتفعة	0.854	3.67	3.2	10.6	17	34.4	19.8	العدد	المعدل الإجمالي
				3.7	12.5	20	40.5	23.3	%	
				13.8		17	54.2		العدد	المعدل النهائي
				16.24		20	63.76		%	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (17) التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول النمط الثاني من الأنماط القيادية قيد الدراسة (واقع إستخدام نمط القيادة الديمقراطية من قبل المدراء) والمكون فقراتها من (X16 – X25) التي تمثل العبارات الخاصة بنمط القيادة الديمقراطية حيث تراوحت متوسطات عدد آراء أفراد العينة المدروسة على فقرات هذا النمط ما بين (3.34 – 3.88)، والانحرافات المعيارية ما بين (0.928 – 1.255)، إذ تم ترتيبها بشكل تصاعدي حسب درجة الأهمية إعتماًداً على أكبر وسط حسابي، وبالشكل التالي:

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة (X18) التي تنص على (يسمح المدير للموظفين بمناقشة مشكلات العمل، وتقديم الاقتراحات من أجل حلها) بمتوسط حسابي (3.88)، وإنحراف معياري (1.117)، وبإجمالي موافق بشدة و موافق عدد (62) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (73%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (X22) التي تنص على (يسمح المدير تواصل الموظفين معه بطريقة سهلة وواضحة) بمتوسط حسابي (3.86)، وإنحراف معياري (1.002)، وبإجمالي موافق بشدة و موافق عدد (63) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (74.1%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة (X19) التي تنص على (يقوم المدير بتعزيز روح التعاون، وتنسيق الجهود بين الموظفين) بمتوسط حسابي (3.84)، وإنحراف معياري (1.010)، وبإجمالي موافق بشدة و موافق عدد (56) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (65.9%) من عينة الدراسة، وهكذا مرتب بشكل تصاعدي إلا إن نصل إلى...

- المرتبة الثامنة التي تضمنت الفقرة (X16) التي تنص على (يعمل المدير بمبدأ الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين) بمتوسط حسابي (3.60)، وإنحراف معياري (1.255)، وبإجمالي موافق بشدة و موافق عدد (53) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (62.4%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة التاسعة الفقرة (X24) التي تنص على (يقوم المدير بتفويض جزء من صلاحياته لبعض الموظفين حسب مسؤولياتهم) بمتوسط حسابي (3.60)، وإنحراف معياري (0.928)، وبإجمالي موافق بشدة و موافق عدد (50) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (58.8%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (X23) التي تنص على (يقوم المدير بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات) بمتوسط حسابي (3.34)، وإنحراف معياري (1.064)، وبإجمالي موافق بشدة و موافق عدد (41) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (48.3%) من عينة الدراسة.

- وبشكل إجمالي فإن معدل عدد الآراء الموافقة على فقرات هذا النمط يساوي (54.2) بنسبة (63.76%) والآراء المحايدة يساوي (17) بنسبة (20%) ومعدل الآراء غير الموافقة يساوي (13.8) بنسبة (16.24%)، وإن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا النمط يساوي (3.67) وبإنحراف معياري (0.854) وهو يقع ضمن درجة ممارسة مرتفعة حسب الجدول (15) لدرجة الممارسة، مما يتضح للباحث حسب هذا التحليل أن المدراء في جامعة دهوك يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة لقيادة موظفيهم وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.

- ومما سبق يستنتج الباحث أن أكثر الآراء الموافقة لأفراد عينة الدراسة كانت على الفقرة (X18) التي تنص (يسمح المدير للموظفين بمناقشة مشكلات العمل، وتقديم الاقتراحات من أجل حلها) والفقرة (X22) التي تنص (يسمح المدير تواصل الموظفين معه بطريقة سهلة وواضحة) وهذا يدل على أن المدراء في الجامعة يسمحون للموظفين بالتواصل معهم وإيصال شكاويهم ومناقشة المشاكل الحاصلة معهم في العمل، وتقديم مقترحاتهم وهذا مؤشر جيد على تسهيل إنجاز العمل وتحسين وتطوير أداء العمل الجامعي.

ت. وصف النمط القيادي الحر:

فيما يلي تحليل آراء أفراد الدراسة حول واقع استخدام نمط القيادة الحرة من قبل المدراء في جامعة دهوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكما في الجدول (18) الآتي:

جدول 18: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات نمط القيادة الحرة في إستمارة الإستبيان

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
X26	العدد	6	20	19	32	8	2.81	متوسطة	4
	%	7.1	23.5	22.4	37.6	9.4			
X27	العدد	5	14	26	27	13	2.66	متوسطة	9
	%	5.9	16.5	30.6	31.7	15.3			
X28	العدد	4	18	30	25	8	2.82	متوسطة	3
	%	4.7	21.2	35.3	29.4	9.4			
X29	العدد	11	11	22	31	10	2.79	متوسطة	6
	%	12.9	12.9	25.9	36.5	11.8			
X30	العدد	1	36	23	17	8	3.06	متوسطة	2
	%	1.2	42.3	27.1	20	9.4			
X31	العدد	6	18	19	29	13	2.71	متوسطة	8
	%	7.1	21.2	22.3	34.1	15.3			
X32	العدد	3	32	28	14	8	3.09	متوسطة	1
	%	3.5	37.7	32.9	16.5	9.4			
X33	العدد	4	22	26	19	14	2.80	متوسطة	5
	%	4.7	25.9	30.6	22.3	16.5			
X34	العدد	4	16	30	25	10	2.75	متوسطة	7
	%	4.7	18.8	35.3	29.4	11.8			
X35	العدد	5	15	23	26	16	2.61	متوسطة	10
	%	5.9	17.6	27.1	20.6	18.8			
المعدل الإجمالي	العدد	4.9	20.2	24.6	24.5	10.8	2.81	متوسطة	
	%	5.8	23.8	28.9	28.8	12.7			
المعدل النهائي	العدد	25.1	24.6	24.6	35.3	35.3			
	%	29.53	28.94	28.94	41.53	41.53			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (18) التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول النمط الأول من الأنماط القيادية قيد الدراسة (واقع إستخدام نمط القيادة الحرة من قبل المدراء) والمكون فقراتها من (X26 – X35) التي تمثل العبارات الخاصة بنمط القيادة الحرة حيث تراوحت متوسطات عدد آراء أفراد العينة المدروسة على فقرات هذا النمط ما بين (2.61 – 3.09)، والإنحرافات المعيارية ما بين (1.026 – 1.206)، إذ تم ترتيبها بشكل تصاعدي حسب درجة الأهمية إعتقاداً على أكبر متوسط حسابي، وبالشكل التالي:

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة (X32) التي تنص على (يقوم المدير بتقديم رأيه ومشورته للموظفين في شؤون العمل عند طلبهم لذلك فقط) بمتوسط حسابي (3.09)، وإنحراف معياري (1.031)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (35) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (41.2%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (X30) التي تنص على (يشجع المدير الموظفين على التقدم واكتساب الخبرة عن طريق استقلالية العمل) بمتوسط حسابي (3.06)، وإنحراف معياري (1.028)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (37) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (43.5%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة (X28) التي تنص على (المدير يعطي حرية إختيار المهمات وأساليب إنجازها للموظفين) بمتوسط حسابي (2.82)، وإنحراف معياري (1.026)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (22) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (25.9%) من عينة الدراسة، وهكذا مرتب بشكل تصاعدي إلا إن نصل إلى..

- المرتبة الثامنة التي تضمنت الفقرة (X31) التي تنص على (المدير ليس لديه معلومات كافية عن العمل وطريقة إنجازها) بمتوسط حسابي (2.71)، وإنحراف معياري (1.173)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (24) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (28.3%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة التاسعة الفقرة (X27) التي تنص على (المدير يعطي حرية كبيرة للموظفين في إتخاذ القرارات التي يناسبهم) بمتوسط حسابي (2.66)، وإنحراف معياري (1.108)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (19) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (22.4%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (X35) التي تنص على (لا يتدخل المدير في شؤون العمل وهذا يؤدي الى ضعف أداء الجامعة وموظفيها) بمتوسط حسابي (2.61)، وإنحراف معياري (1.156)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (20) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (23.5%) من عينة الدراسة.

- وبشكل إجمالي فإن معدل عدد الآراء الموافقة على فقرات هذا النمط يساوي (25.10) بنسبة (29.53%) والآراء المحايدة يساوي (24.60) بنسبة (28.94%) ومعدل الآراء غير الموافقة يساوي (35.30) بنسبة (41.53%)، وإن المتوسط الحسابي لفقرات هذا النمط يساوي (2.81) وإنحراف معياري (0.669) وهو درجة ممارسة متوسطة حسب الجدول (15) لدرجة الممارسة، مما يتضح للباحث حسب هذا التحليل أن المدراء في جامعة دهوك يمارسون النمط الحر بدرجة متوسطة لقيادة موظفيهم وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.

- ومما سبق يستنتج الباحث أن أكثر الآراء الموافقة لأفراد عينة الدراسة كانت على الفقرة (X32) التي تنص (يقوم المدير بتقديم رأيه ومشورته للموظفين في شؤون العمل عند طلبهم لذلك فقط) والفقرة (X30) التي تنص (يشجع المدير الموظفين على التقدم واكتساب الخبرة عن طريق استقلالية العمل) وهذا يدل على أن المدراء في الجامعة على استعداد لتقديم المعلومات والأفكار اللازمة والمتعلقة بالعمل للموظفين في أي وقت يحتاجون إليها، وكذلك لديهم رغبة لتشجيع موظفيهم لتطوير أنفسهم واكتساب الخبرات والمهارات اللازمة في العمل الجامعي، وهذا دلالة على تهيئة مناخ تنظيمي مناسب لاكتساب المزيد من الخبرات والمعارف وتطوير المهارات اللازمة لتحسين الأداء الجامعي.

2. الوصف الكلي لمتغير الأنماط القيادية:

فيما يلي المعدل الكلي لآراء أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والحر) من قبل المدراء في جامعة دهوك، وكما موضح في الجدول (19) الآتي:

جدول 19: المعدل النهائي لآراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأنماط القيادية الكلية

الأنماط القيادية) المستوى الكلي	موافق	محايد	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
نمط القيادة الأوتوقراطية	العدد	31.82	20.64	32.54	2.98	متوسطة	2
	%	37.43	24.28	38.29			
نمط القيادة الديمقراطية	العدد	54.2	17	13.8	3.67	مرتفعة	1
	%	63.76	20	16.24			
نمط القيادة الحرة	العدد	25.1	24.6	35.3	2.81	متوسطة	3
	%	29.53	28.94	41.53			
المعدل النهائي	العدد	37.04	20.75	27.21	3.15	متوسطة	
	%	43.57	24.41	32.02			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من نتائج تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد عينة الدراسة في الجداول (16 و 17 و 18) وجدول النتائج النهائية (19) أعلاه أن النمط الديمقراطي يأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.854)، ومعدل الآراء الكلية الموافقة على فقراته بلغت (54.20) أي بنسبة (63.76%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية المحايدة على فقراته بلغت (17.00) أي بنسبة (20.00%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية غير الموافقة على فقراته بلغت (13.80) أي بنسبة (16.24%) من أفراد عينة الدراسة، بينما يأتي في المرتبة الثانية نمط القيادة الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.764) ومعدل الآراء الكلية الموافقة على فقراته بلغت (31.82) أي بنسبة (37.43%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية المحايدة على فقراته بلغت

(20.64) أي بنسبة (24.28%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية غير الموافقة على فقراته بلغت (32.54) أي بنسبة (38.29%) من أفراد عينة الدراسة، يأتي النمط الحر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.669) ومعدل الآراء الكلية الموافقة على فقراته بلغت (25.10) أي بنسبة (29.53%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية المحايدة على فقراته بلغت (24.60) أي بنسبة (28.94%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية غير الموافقة على فقراته بلغت (35.30) أي بنسبة (41.53%) من أفراد عينة الدراسة، ومما سبق يتبين أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً من قبل مدراء جامعة دهوك لقيادة موظفيهم وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً في الجامعة يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الحر في الأخير.

يوضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للأنماط القيادية الكلية بأنماطها الثلاثة يبلغ (3.15) وإنحراف معياري (0.358)، ومعدل الآراء الكلية الموافقة بلغ (37.04) أي بنسبة (43.57%) من آراء أفراد عينة الدراسة، وهذا بحسب الجدول (15) لدرجة الممارسة، يدل على أن المدراء في جامعة دهوك يمارسون الأنماط القيادية الثلاثة معاً بنسبة متوسطة مع موظفيهم في الجامعة. ويستنتج الباحث من وصف الأنماط القيادية أجوبة لأسئلة الدراسة الثلاثة الأول والثاني والثالث الآتية:

- هل يستخدم المدراء في جامعة دهوك الأنماط القيادية؟ وجوابها أن المدراء في جامعة دهوك يستخدمون الأنماط القيادية الثلاثة الأوتوقراطية والديمقراطية والحرية بدرجة متوسطة.

- ماهو النمط القيادي الذي يستخدمه المدراء حسب آراء موظفيهم؟ وجوابها أن المدراء في جامعة دهوك يستخدمون نمط القيادة الديمقراطية بدرجة مرتفعة.

- الى أي حد يستخدم المدراء الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطية، والديمقراطية، والحرية) حسب رأي موظفيهم؟ وجوابها أن المدراء في جامعة دهوك يستخدمون نمط القيادة الأوتوقراطية بدرجة متوسطة، ونمط القيادة الديمقراطية بدرجة مرتفعة، ونمط القيادة الحرية بدرجة متوسطة أيضاً، حسب رأي موظفي الجامعة، وكما هو موضح في الجدول (19).

3.2.4: وصف وتحليل سلوك المواطنة التنظيمية

1. الوصف الجزئي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمس (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير، المجاملة):

أ. وصف بعد الإيثار:

فيما يلي تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة البعد الأول من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار) من قبل موظفي جامعة دهوك، وكما في الجدول (20) الآتي:

جدول 20: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الإيثار في إستمارة الإستبيان

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
X36	العدد	9	26	22	23	3.13	1.110	متوسطة	6
	%	10.6	30.6	25.9	27				
X37	العدد	19	46	16	4	3.94	0.777	مرتفعة	2
	%	22.4	54.1	18.8	4.7				
X38	العدد	11	55	13	6	3.84	0.738	مرتفعة	3
	%	12.9	64.7	15.3	7.1				
X39	العدد	16	37	22	8	3.67	0.968	مرتفعة	4
	%	18.8	43.5	25.9	9.4				
X40	العدد	11	38	24	11	3.55	0.919	مرتفعة	5
	%	12.9	44.7	28.3	12.9				
X41	العدد	16	54	10	4	3.94	0.777	مرتفعة	1
	%	18.8	63.5	11.8	4.7				
المعدل الإجمالي	العدد	13.67	42.67	17.83	9.33	3.68	0.587	مرتفعة	
	%	16.08	50.2	20.98	10.98				
المعدل النهائي	العدد	56.34	17.83	10.83					
	%	66.28	20.98	12.74					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (20) أعلاه التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول البعد الأول من الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية قيد الدراسة (واقع ممارسة بعد الإيثار من قبل الموظفين) والمكون فقراتها من (X36 – X41) التي تمثل العبارات الخاصة ببعد الإيثار حيث تراوحت متوسطات عدد آراء أفراد العينة المدروسة على فقرات هذا البعد ما بين (3.13 – 3.94) والانحرافات المعيارية ما بين (0.738 – 1.110)، إذ تم ترتيبها بشكل تصاعدي حسب درجة الأهمية إعتقاداً على أكبر متوسط حسابي وبالشكل التالي:

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة (X41) التي تنص على (الموظفين الجدد يحصلون على المساعدة اللازمة من الموظفين السابقين ويكيفهم مع بيئة العمل) بمتوسط حسابي (3.94)، وإنحراف

معياري (0.777)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (70) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (82.30%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (X37) التي تنص على (يقوم زملائي في العمل بالمبادرة لمساعدتي عندما يزيد علي عبء العمل) بمتوسط حسابي (3.94)، وإنحراف معياري (0.777)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (65) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (76.50%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة (X38) التي تنص على (زملائي في العمل يقومون بأداء عملي في حال غيابي عن العمل) بمتوسط حسابي (3.84)، وإنحراف معياري (0.738)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (66) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (77.60%) من عينة الدراسة.

- يلي بعد ذلك المرتبة الرابعة التي تضمنت الفقرة (X39) التي تنص على (يستجيب الموظفون لتوجيهات رؤوسائهم في العمل دون تردد) بمتوسط حسابي (3.67)، وإنحراف معياري (0.968)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (53) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (62.30%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة (X40) التي تنص على (يقوم زملائي بمساعدتي في حل مشكلاتي الشخصية والمتعلقة بالعمل) بمتوسط حسابي (3.55)، وإنحراف معياري (0.919)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (49) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (57.60%) من عينة الدراسة.

- بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (X36) التي تنص على (الموظفون يضحون بإهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة العمل) بمتوسط حسابي (3.13)، وإنحراف معياري (1.110)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (35) مستجيب من أصل (85). أي بنسبة (41.20%) من عينة الدراسة.

وبشكل إجمالي فإن معدل عدد الآراء الموافقة على فقرات هذا البعد يساوي (54.34) أي بنسبة (66.28%) من عينة الدراسة والآراء المحايدة يساوي (17.83) أي بنسبة (20.98%) ومعدل الآراء غير الموافقة يساوي (10.83) أي بنسبة (12.74%)، وإن المتوسط الحسابي لفقرات هذا النمط يساوي (3.68)، وإنحراف معياري (0.587)، وهو درجة ممارسة مرتفعة حسب الجدول (15) لدرجة الممارسة، مما يتضح للباحث حسب هذا التحليل أن الموظفين في جامعة دهوك يمارسون بعد الإيثار فيما بينهم بدرجة مرتفعة كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.

ب. وصف بعد المجاملة:

فيما يلي تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة البعد الثاني من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (المجاملة) من قبل موظفي جامعة دهوك، وكما في الجدول (21) الآتي:

جدول 21: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المجاملة في إستمارة الإستبيان

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
X42	العدد	19	48	13	2	3.92	0.889	مرتفعة	2
	%	22.4	56.5	15.3	2.3	3.5			
X43	العدد	15	51	15	4	3.91	0.734	مرتفعة	3
	%	17.7	60	17.6	4.7	0			
X44	العدد	18	34	22	7	3.65	1.055	مرتفعة	6
	%	21.2	40	25.9	8.2	4.7			
X45	العدد	16	45	16	7	3.80	0.884	مرتفعة	4
	%	18.8	53	18.8	8.2	1.2			
X46	العدد	12	45	16	11	3.66	0.920	مرتفعة	5
	%	14.1	53	18.8	12.9	1.2			
X47	العدد	25	42	14	3	4.02	0.845	مرتفعة	1
	%	29.4	49.4	16.5	3.5	1.2			
المعدل الإجمالي	العدد	17.5	44.1	16	5.66	3.83	0.574	مرتفعة	
	%	20.5	51.9	18.8	6.67	1.96			
المعدل النهائي	العدد	61.67	16	7.33					
	%	72.55	18.8	2	8.63				

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (21) أعلاه التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول البعد الثاني من الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية قيد الدراسة (واقع ممارسة بعد المجاملة من قبل الموظفين) والمكون فقراتها من (X42 – X47) التي تمثل العبارات الخاصة ببعد المجاملة حيث تراوحت متوسطات عدد آراء أفراد العينة المدروسة على فقرات هذا البعد ما بين (3.65 – 4.02) والإنحرافات المعيارية ما بين (0.734 – 1.055)، إذ تم ترتيبها بشكل تصاعدي حسب درجة الأهمية إعتماًداً على أكبر متوسط حسابي، وبالشكل التالي:

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة (X47) التي تنص على (يوجد احترام من قبل زملائي لحقوقي في العمل) بمتوسط حسابي (4.02)، وإنحراف معياري (0.845)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (67) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (78.80%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (X42) التي تنص على (يراعي الموظفون مشاعر بعضهم البعض في تصرفاتهم وأفعالهم) بمتوسط حسابي (3.92)، وإنحراف معياري (0.889)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (67) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (78.90%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة (X43) التي تنص على (يقوم زملائي بتقديم المعلومات والخبرات اللازمة لي، والتي احتاج إليها في أداء العمل) بمتوسط حسابي (3.91)، وإنحراف معياري (0.734)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (66) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (77.70%) من عينة الدراسة.

- يلي بعد ذلك المرتبة الرابعة التي تضمنت الفقرة (X45) التي تنص على (الموظفون بصورة عامة يبتعدون عن إثارة المشكلات والمتاعب في العمل) بمتوسط حسابي (3.80)، وإنحراف معياري (0.884)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (61) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (71.80%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة (X46) التي تنص على (يوجد مشاوره بيني وبين زملائي في إتخاذ أي قرار قد يؤثر علي أو عليهم) بمتوسط حسابي (3.66)، وإنحراف معياري (0.920)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (57) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (67.1%) من عينة الدراسة.

- بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (X44) التي تنص على (لا يتدخل الموظفون في خصوصيات بعضهم البعض) بمتوسط حسابي (3.65)، وإنحراف معياري (1.055)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (52) مستجيب من أصل (85). أي بنسبة (61.2%) من عينة الدراسة.

وبشكل إجمالي فإن معدل عدد الآراء الموافقة على فقرات هذا البعد يساوي (61.67) أي بنسبة (72.55%)، والآراء المحايدة يساوي (16) أي بنسبة (18.82%)، ومعدل الآراء غير الموافقة يساوي (7.33) أي بنسبة (8.63%)، وإن المتوسط الحسابي لفقرات هذا النمط يساوي (3.83)، والإنحراف المعياري (0.574)، وهو درجة ممارسة مرتفعة حسب الجدول (15) لدرجة الممارسة، مما يتضح للباحث حسب هذا التحليل أن الموظفين في جامعة دهوك يمارسون بعد المجاملة فيما بينهم بدرجة مرتفعة كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.

ت. وصف بعد الروح الرياضية:

فيما يلي تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة البعد الثالث من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الروح الرياضية) من قبل موظفي جامعة دهوك وكما في الجدول (22) الآتي:

جدول 22: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الروح الرياضية في إستمارة الإستبيان

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
X48	العدد	14	34	23	13	3.55	0.982	مرتفعة	3
	%	16.5	40	27	15.3				
X49	العدد	12	39	22	10	3.58	0.956	مرتفعة	2
	%	14.1	45.9	25.9	11.8				
X50	العدد	5	40	29	10	3.45	0.824	مرتفعة	5
	%	5.9	47	34.1	11.8				
X51	العدد	11	32	31	6	3.45	1.006	متوسطة	6
	%	12.9	37.6	36.5	7.1				
X52	العدد	14	40	23	7	3.69	0.887	مرتفعة	1
	%	16.5	47.1	27	8.2				
X53	العدد	11	41	20	9	3.54	1.007	مرتفعة	4
	%	12.9	48.3	23.5	10.6				
المعدل الإجمالي	العدد	11.1	37.6	24.6	9.17	3.54	0.634	مرتفعة	
	%	6	7	7	2.33				
المعدل النهائي	العدد	48.83	24.6	11.5					
	%	57.4	29	13.6					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (22) أعلاه التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول البعد الثالث من الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية قيد الدراسة (واقع ممارسة بعد الروح الرياضية من قبل الموظفين) والمكون فقراتها من (X53 – X48) التي تمثل العبارات الخاصة ببعد الروح الرياضية حيث تراوحت متوسطات عدد آراء أفراد العينة المدروسة على فقرات هذا البعد ما بين (3.69 – 3.45) والإنحرافات المعيارية ما بين (1.007 – 0.824)، إذ تم ترتيبها بشكل تصاعدي حسب درجة الأهمية إعتماًداً على أكبر متوسط حسابي وبالشكل التالي:

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة (X52) التي تنص على (يقوم الموظفون بتقديم الاعتذار اذا أخطئوا في حق احد ما) بمتوسط حسابي (3.69)، وإنحراف معياري (0.887)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (54) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (63.60%) من عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (X49) التي تنص على (يبتعد الموظفون عن تكبير مشكلات و معوقات العمل) بمتوسط حسابي (3.58)، وإنحراف معياري (0.956)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (51) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (60%) من عينة الدراسة.
- وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة (X48) التي تنص على (يتقبل الموظفون الامور اذا صارت عكس رغباتهم في شؤون العمل) بمتوسط حسابي (3.55)، وإنحراف معياري (0.982)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (48) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (56.50%) من عينة الدراسة
- ويلي بعد ذلك المرتبة الرابعة التي تضمنت الفقرة (X53) التي تنص على (يتقبل الموظفون النقد البناء والملاحظات من الآخرين) بمتوسط حسابي (3.54)، وإنحراف معياري (1.007)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (52) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (61.2%) من عينة الدراسة.
- وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة (X50) التي تنص على (هناك تجاوز للمضايقات البسيطة في بيئة العمل بين الموظفين) بمتوسط حسابي (3.45)، وإنحراف معياري (0.824)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (45) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (52.9%) من عينة الدراسة.
- بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (X51) التي تنص على (يقوم الموظفون بأداء الاعمال الاضافية دون اي انزعاج و شكوى منهم) بمتوسط حسابي (3.45)، وإنحراف معياري (1.006)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (43) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (50.50%) من عينة الدراسة
- وبشكل إجمالي فإن معدل عدد الآراء الموافقة على فقرات هذا البعد يساوي (48.83) أي بنسبة (57.4%) من عينة الدراسة والآراء المحايدة يساوي (24.67) أي بنسبة (29%) من عينة الدراسة، ومعدل الآراء غير الموافقة يساوي (11.50) أي بنسبة (13.6%) من عينة الدراسة، وإن المتوسط الحسابي لفقرات هذا النمط يساوي (3.54) وإنحراف معياري (0.634)، وهو درجة ممارسة مرتفعة حسب الجدول (15) لدرجة الممارسة، مما يتضح للباحث حسب هذا التحليل أن الموظفين في جامعة دهوك يمارسون بعد الروح الرياضية فيما بينهم بدرجة مرتفعة كأحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لآراء افراد عينة الدراسة.

ث. وصف بعد وعي الضمير:

فيما يلي تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة البعد الرابع من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (وعى الضمير) من قبل موظفي جامعة دهوك وكما في الجدول (23) الآتي:

جدول 23: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد وعى الضمير في إستمارة الإستبيان

لفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
X54	العدد	13	41	14	13	3.54	1.075	مرتفعة	5
	%	15.3	48.2	16.5	15.3				
X55	العدد	18	56	10	0	4.06	0.661	مرتفعة	1
	%	21.2	65.9	11.7	0				
X56	العدد	12	44	23	3	3.69	0.887	مرتفعة	4
	%	14.1	51.8	27.1	3.5				
X57	العدد	10	38	25	8	3.49	0.983	مرتفعة	6
	%	11.8	44.7	29.4	9.4				
X58	العدد	10	57	15	1	3.85	0.732	مرتفعة	3
	%	11.8	67.1	17.6	1.2				
X59	العدد	20	50	7	4	3.92	0.966	مرتفعة	2
	%	23.5	58.8	8.3	4.7				
المعدل الإجمالي	العدد	13.83	47.67	15.67	4.83	3.76	0.670	مرتفعة	
	%	16.28	56.08	18.43	5.68				
المعدل النهائي	العدد	61.5	15.67	7.83					
	%	72.36	18.43	9.21					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (23) أعلاه التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول البعد الرابع من الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية قيد الدراسة (واقع ممارسة بعد وعى الضمير من قبل الموظفين) والمكون فقراتها من (X54 – X59) التي تمثل العبارات الخاصة ببعد وعى الضمير حيث تراوحت متوسطات عدد آراء أفراد العينة المدروسة على فقرات هذا البعد ما بين (3.49 – 4.06)، والإنحرافات المعيارية ما بين (0.661 – 1.075)، إذ تم ترتيبها بشكل تصاعدي حسب درجة الأهمية إعتماً على أكبر متوسط حسابي وبالشكل التالي:

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة (X55) التي تنص على (يقوم الموظفون بتبليغ رؤوسائهم عند عدم تمكنهم من حضور الدوام) بمتوسط حسابي (4.06)، وإنحراف معياري (0.661)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (74) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (87.10%) من أفراد عينة الدراسة

- وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (X59) التي تنص على (يعتني الموظفون بممتلكات وموارد الجامعة ويحافظون عليها) بمتوسط حسابي (3.92)، وإنحراف معياري (0.966)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (70) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (82.30%) من أفراد عينة الدراسة
- وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة (X58) التي تنص على (يقوم الموظفون بمساعدة رؤوسائهم المباشرين حتى وإن وجدوا انفسهم احسن منهم) بمتوسط حسابي (3.85)، وإنحراف معياري (0.732)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (67) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (78.90%) من أفراد عينة الدراسة
- ويلى بعد ذلك المرتبة الرابعة التي تضمنت الفقرة (X56) التي تنص على (يقوم الموظفون بأداء عملهم بأتقان و جدية وفق الأنظمة و التعليمات و يتقيدون بها حتى وإن لم تتم مراقبة أدائهم) بمتوسط حسابي (3.69)، وإنحراف معياري (0.887)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (56) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (65.90%) من أفراد عينة الدراسة
- وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة (X54) التي تنص على (الألتزام بمواعيد الحضور للدوام الرسمي و بساعات العمل من قبل الموظفين) بمتوسط حسابي (3.54)، وإنحراف معياري (1.075)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (54) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (63.50%) من أفراد عينة الدراسة.
- بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (X57) التي تنص على (الموظفون يعملون بعد ساعات الدوام الرسمي في حالة وجود عمل إضافي او عدم تكملة لعملهم الرسمي) بمتوسط حسابي (3.49)، وإنحراف معياري (0.983)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (48) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (56.50%) من أفراد عينة الدراسة.
- وبشكل إجمالي فإن معدل عدد الآراء الموافقة على فقرات هذا البعد يساوي (61.50) أي بنسبة (72.36%) من أفراد عينة الدراسة، والآراء المحايدة يساوي (15.67) أي بنسبة (18.43%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء غير الموافقة يساوي (7.83) أي بنسبة (9.21%) من أفراد عينة الدراسة، وإن المتوسط الحسابي لفقرات هذا النمط يساوي (3.76)، والإنحراف المعياري يساوي (0.670)، وهو درجة ممارسة مرتفعة حسب الجدول (15) لدرجة الممارسة، مما يتضح للباحث حسب هذا التحليل أن الموظفين في جامعة دهوك يمارسون بعد وعي الضمير فيما بينهم بدرجة مرتفعة كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لآراء افراد عينة الدراسة.

ج. وصف بعد السلوك الحضاري:

فيما يلي تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة البعد الخامس والأخير من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (السلوك الحضاري) من قبل موظفي جامعة دهبوك وكما في الجدول (24) الآتي:

جدول 24: تحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد السلوك الحضاري في إستمارة الإستبيان

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
X60	العدد	38	37	6	2	4.26	0.875	مرتفعة جداً	1
	%	44.7	43.5	7	2.4				
X61	العدد	10	40	22	2	3.53	0.946	مرتفعة	6
	%	11.8	47	25.9	2.4				
X62	العدد	15	57	5	0	3.93	0.784	مرتفعة	2
	%	17.6	67.1	5.9	0				
X63	العدد	18	33	23	3	3.65	1.032	مرتفعة	5
	%	21.2	38.8	27.1	3.5				
X64	العدد	14	44	22	0	3.79	0.788	مرتفعة	4
	%	16.5	51.7	25.9	0				
X65	العدد	19	41	17	1	3.82	0.915	مرتفعة	3
	%	22.4	48.2	20	1.2				
المعدل الإجمالي	العدد	19	42	15.9	6.8	3.83	0.663	مرتفعة	
	%	22.35	49.41	18.63	8.04				
المعدل النهائية	العدد	61	15.83	61	8.17				
	%	71.76	18.63	71.76	9.61				

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (24) أعلاه التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول البعد الخامس من الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية قيد الدراسة (واقع ممارسة بعد السلوك الحضاري من قبل الموظفين) والمكون فقراتها من (X60 – X65) التي تمثل العبارات الخاصة ببعد السلوك الحضاري حيث تراوحت متوسطات عدد آراء أفراد العينة المدروسة على فقرات هذا البعد ما بين (3.53 – 4.26)، والانحرافات المعيارية ما بين (0.784 – 1.032)، إذ تم ترتيبها بشكل تصاعدي حسب درجة الأهمية اعتماداً على أكبر متوسط حسابي وبالشكل التالي:

- جاء في المرتبة الأولى الفقرة (X60) التي تنص على (يحرص الموظفون على التأكد من ان الأبواب والنوافذ مغلقة والأنوار والأجهزة مطفأة في حال مغادرتهم مكان عملهم في نهاية الدوام) بمتوسط حسابي

(4.26)، وإنحراف معياري (0.875)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (75) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (88.20%) من أفراد عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (X62) التي تنص على (يحترم الموظفون الأنظمة و التعليمات المعمول بها في الجامعة) بمتوسط حسابي (3.93)، وإنحراف معياري (0.784)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (72) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (84.70%) من أفراد عينة الدراسة

- وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة (X65) التي تنص على (يقوم الموظفون بتهيئة أنفسهم للتكيف مع التغييرات والتطورات التي تحصل في الجامعة) بمتوسط حسابي (3.82)، وإنحراف معياري (0.915)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (60) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (70.60%) من أفراد عينة الدراسة

- يلي بعد ذلك المرتبة الرابعة التي تضمنت الفقرة (X64) التي تنص على (يعمل الموظفون على تكوين صورة إيجابية عن الجامعة لدى الآخرين) بمتوسط حسابي (3.79)، وإنحراف معياري (0.788)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (58) مستجيب من أصل (85)، أي بنسبة (68.20%) من أفراد عينة الدراسة.

- وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة (X63) التي تنص على (يقوم الموظفون بتقديم مقترحاتهم لتحسين و تطوير أساليب العمل الجامعي) بمتوسط حسابي (3.65)، وإنحراف معياري (1.032)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (51) مستجيب من أصل (85) أي بنسبة (60%) من أفراد عينة الدراسة.

- بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (X61) التي تنص على (يحرص الموظفون على حضور الاجتماعات و اللقاءات الغير الرسمية التي تعقدها إدارة الجامعة) بمتوسط حسابي (3.53)، وإنحراف معياري (0.946)، وبإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (50) مستجيب من أصل (85). أي بنسبة (58.80%) من أفراد عينة الدراسة.

وبشكل إجمالي فإن معدل عدد الآراء الموافقة على فقرات هذا البعد يساوي (61) أي بنسبة (71.76%) من أفراد عينة الدراسة والآراء المحايدة يساوي (15.83) أي بنسبة (18.63%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء غير الموافقة يساوي (8.17) أي بنسبة (9.61%) من أفراد عينة الدراسة، وإن المتوسط الحسابي لفقرات هذا النمط يساوي (3.83) والإنحراف المعياري (0.663)، وهو درجة ممارسة مرتفعة حسب الجدول (15) لدرجة الممارسة، مما يتضح للباحث حسب هذا التحليل أن الموظفين في جامعة دهوك يمارسون بعد السلوك الحضاري فيما بينهم بدرجة مرتفعة كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة.

2. الوصف الكلي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية:

فيما يلي المعدل الكلي لآراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل موظفي جامعة دهوك بأبعدها الخمسة، وكما موضح في الجدول (25) الآتي:

جدول 25: المعدل النهائي لتحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الكلي

ترتيب الأهمية	درجة الممارسة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	
							العدد	%
4	مرتفعة	0.587	3.68	10.83	17.83	56.34	العدد	الإيثار
				12.75	20.98	66.27	%	
1	مرتفعة	0.574	3.83	7.33	16	61.67	العدد	المجاملة
				8.63	18.82	72.55	%	
5	مرتفعة	0.634	3.54	11.5	24.67	48.83	العدد	الروح الرياضية
				13.6	29	57.4	%	
3	مرتفعة	0.670	3.76	7.83	15.67	61.5	العدد	وعي الضمير
				9.21	18.43	72.36	%	
2	مرتفعة	0.663	3.83	8.17	15.83	61	العدد	السلوك الحضاري
				9.61	18.63	71.76	%	
	مرتفعة	0.465	3.73	9.13	18	57.87	العدد	المعدل النهائي
				10.8	21.2	68	%	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من نتائج تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الواردة في الجداول (20، 21، 22، 23، 24) وجدول (25) للمعدل الكلي لآراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أعلاه ترتيب هذه الأبعاد حسب أهميتها بشكل تصاعدي وفق أكبر متوسط حسابي، وكالاتي:

- بعد المجاملة يأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.574)، ومعدل الآراء الكلية الموافقة على فقراته بلغت (61.67) أي بنسبة (72.55%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل

الآراء الكلية المحايدة على فقراته بلغت (16.00) أي بنسبة (18.82%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية غير الموافقة على فقراته بلغت (7.33) أي بنسبة (8.63%) من أفراد عينة الدراسة.

- بينما يأتي في المرتبة الثانية بعد السلوك الحضاري بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.663)، ومعدل الآراء الكلية الموافقة على فقراته بلغت (61) أي بنسبة (71.76%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية المحايدة على فقراته بلغت (15.83) أي بنسبة (18.63%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية غير الموافقة على فقراته بلغت (8.17) أي بنسبة (9.61%) من أفراد عينة الدراسة.

- يأتي بعده وعي الضمير في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.670)، ومعدل الآراء الكلية الموافقة على فقراته بلغت (61.50) أي بنسبة (72.36%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية المحايدة على فقراته بلغت (15.67) أي بنسبة (18.43%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية غير الموافقة على فقراته بلغت (7.83) أي بنسبة (9.21%) من أفراد عينة الدراسة.

- يأتي بعده الإيثار في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.587)، ومعدل الآراء الكلية الموافقة على فقراته بلغت (56.34) أي بنسبة (66.27%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية المحايدة على فقراته بلغت (17.83) أي بنسبة (20.98%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية غير الموافقة على فقراته بلغت (10.83) أي بنسبة (12.75%) من أفراد عينة الدراسة.

- يأتي بعد الروح الرياضية في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.634)، ومعدل الآراء الكلية الموافقة على فقراته بلغت (48.83) أي بنسبة (57.4%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية المحايدة على فقراته بلغت (24.67) أي بنسبة (29%) من أفراد عينة الدراسة، ومعدل الآراء الكلية غير الموافقة على فقراته بلغت (11.50) أي بنسبة (13.60%) من أفراد عينة الدراسة.

ومن نتائج التحليل أعلاه يتبين أن بعد المجاملة يأتي في المرتبة الأولى لذلك يعتبر البعد الأكثر ممارسةً من قبل موظفي جامعة دهوك فيما بينهم وممارسة فقراته أكثر شيوعاً بين موظفي الجامعة، يليه بعد السلوك الحضاري في المرتبة الثانية، ويأتي بعد وعي الضمير في المرتبة الثالثة، ثم يأتي بعد الإيثار في المرتبة الرابعة، ومن ثم يأتي بعد الروح الرياضية في المرتبة الأخيرة.

وكذلك يتوضح من نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي الإجمالي لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة يبلغ (3.73)، وانحراف معياري (0.465)، ومعدل الآراء الكلية الموافقة بلغ (57.87) أي بنسبة (68%) من آراء أفراد عينة الدراسة، وهذا درجة ممارسة مرتفعة حسب الجدول (15) لدرجة الممارسة،

مما يدل على أن الموظفين في جامعة دهوك يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة بنسبة مرتفعة فيما بينهم أثناء أداء عملهم في الجامعة.

ويستنتج الباحث من وصف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أجوبة لسؤالي الدراسة الرابع والخامس الآتيتين:

- هل يمارس موظفي جامعة دهوك سلوك المواطنة التنظيمية حسب رأيهم؟ وجوابها أن موظفي جامعة دهوك يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة حسب رأيهم.

- الى أي حد يمارس موظفوا الجامعة سلوكيات المواطنة التنظيمية الخمسة حسب رأيهم؟ وجوابها أن موظفي جامعة دهوك يمارسون كل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، ووعي الضمير، السلوك الحضاري) بدرجة مرتفعة حسب رأيهم.

وكما موضح في الجدول (25) للمعدل النهائي لتحليل آراء إستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الكلي.

3.4: إختبار فرضيات الدراسة

يحتوي هذا المبحث على تحليل نتائج الجانب التطبيقي لغرض إختبار فرضيات الدراسة، والتأكد من صحة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات قيد الدراسة، وكما يلي:

1.3.4: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يقوم الباحث في هذه الجزء من الدراسة بإيجاد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، عن طريق إستخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بأسلوب (Spearman)؛ لأنه من أنسب الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات الوصفية الرتبية والمعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي، وتم إستخراج نتائج هذه الارتباطات عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك للتعرف على مدى صحة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية منها وكما يلي.

1. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة إرتباط معنوية بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية):

سوف نقوم بإختبار هذه الفرضية عن طريق قبول أو رفض أحد الفرضيتين البديلة أو الصفرية عن طريق إستخراج علاقة الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع وبالشكل التالي:

- الفرضية البديلة H¹ تنص على "توجد علاقة إرتباط معنوية بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية"

- الفرضية الصفرية H⁰ تنص على "لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية"

وبعد تحليل البيانات وإستخراج علاقة إرتباط كما في الجدول (26)، وجد أن المؤشر الكلي لقيمة معامل الإرتباط بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت (- 0.249) بالإشارة السالبة والقيمة المعنوية له (0.022) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على أن الأنماط القيادية ككل ترتبط إرتباط معنوي ولكنه ضعيف وعكسي مع سلوك المواطنة التنظيمية، ونستنتج من هذه العلاقة أنه لا توجد للأنماط القيادية المستخدمة من قبل المدراء إرتباط مع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الموظفين، أو تكون لها إرتباط عكسي مع ممارسة الموظفين لهذه السلوكيات وهذا ما نتعرف عليه في تحليل وإيجاد علاقة الإرتباط لكل نمط على حدا.

وفي الأخير نجد أن النتائج تؤشر الى رفض الفرضية الصفرية H⁰، وصحة وقبول الفرضية البديلة H¹، والتي تنص على:

"توجد علاقة إرتباط معنوية عكسية بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية"

جدول 26: علاقة الإرتباط بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	نوع الإرتباط	علاقة	قيمة الإرتباط	معامل	قيمة معنوية لمعامل الإرتباط	عدد أفراد العينة
الأنماط القيادية	سلوك المواطنة التنظيمية	Sperman		- 0.249		*0.022	85

*قيمة معامل الإرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

ومما سبق يبين جواب السؤال السادس للدراسة الآتي :

- ماهي العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية؟ وجوابه هو وجود علاقة إرتباط معنوية عكسية بين الأنماط القيادية الكلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

2. إختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى:

أ. الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة إرتباط معنوية بين نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية):

ولغرض إختبار هذه الفرضية عن طريق قبول أو رفض أحد الفرضيتين البديلة أو الصفرية التالية:

- الفرضية البديلة H_1 تنص على "توجد علاقة إرتباط معنوية بين نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية"

- الفرضية الصفرية H_0 تنص على "لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية"

نقوم بإيجاد علاقة الإرتباط بين المتغيرين المستقل والتابع وبعد إستخراج النتائج كما في الجدول (27) نجد أنه لا توجد علاقة إرتباط بين النمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية، لذلك

سوف نقوم برفض الفرضية البديلة H_1 وقبول فرضية الصفرية H_0 التي تنص على :

" لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية"

جدول 27: علاقة الإرتباط بين نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	نوع الإرتباط	علاقة الإرتباط	قيمة معامل الإرتباط	قيمة معنوية لمعامل الإرتباط	عدد أفراد العينة
نمط القيادة الأوتوقراطية	سلوك المواطنة التنظيمية	Sperman		- 0.131	0.231	85

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

ب. الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة إرتباط معنوية بين نمط القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية)

ولغرض إختبار هذه الفرضية عن طريق قبول أو رفض أحد الفرضيتين البديلة أو الصفرية التالية:

- الفرضية البديلة H_1 تنص على "توجد علاقة إرتباط معنوية بين نمط القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية"

- الفرضية الصفرية H_0 تنص على "لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين نمط القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية"

نقوم بإيجاد علاقة الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع وبعد إستخراج النتائج كما في الجدول (28) نجد أنه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية لذلك سوف نقوم برفض الفرضية البديلة H_1 و قبول فرضية الصفرية H_0 التي تنص على :

" لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية"

جدول 28: علاقة الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	نوع الارتباط	علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط معنوية	عدد أفراد العينة
نمط القيادة الديمقراطية	سلوك المواطنة التنظيمية	Sperman		0.056	0.611	85

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية).

ولغرض إختبار هذه الفرضية عن طريق قبول أو رفض أحد الفرضيتين البديلة أو الصفرية التالية:

- الفرضية البديلة H_1 تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية"

- الفرضية الصفرية H_0 تنص على "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين نمط القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية"

نقوم بإيجاد علاقة الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع وبعد إستخراج النتائج كما في الجدول (29) نجد أنه يوجد ارتباط معنوي سالب بين النمط الحر وسلوك المواطنة التنظيمية، ويكون هذا الارتباط ضعيف يبلغ قيمته (- 0.222) و قيمته المعنوية (0.41) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

جدول 29: علاقة الارتباط بين نمط القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	نوع الارتباط	علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط معنوية	عدد أفراد العينة
نمط القيادة الحرة	سلوك المواطنة التنظيمية	Sperman		- 0.222	*0.041	85

*قيمة معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

نجد مما سبق من نتائج في الجدول (29) تؤثر الى رفض الفرضية الصفرية H^0 ، وصحة وقبول الفرضية البديلة H^1 ، والتي تنص على:

"توجد علاقة إرتباط معنوية عكسية بين نمط القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية"

2.3.4: علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

من أجل إيجاد علاقات تأثير بين متغيرات الدراسة، نقوم باستخدام نموذج تحليل الخطي البسيط والمتعدد بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، لإيجاد معامل الإرتباط لبيرسون (R) و (R^2) وقيمة معامل (F) لمعرفة القوة التفسيرية للمتغير المستقل، وقيمة معامل (t) لمعرفة معنوية العلاقة ككل؛ وذلك للتعرف على مدى صحة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية منها وكما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: (يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية) على المستوى الكلي

لمعرفة تأثير الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية نقوم بإختبار الفرضية الرئيسية الثانية عن طريق قبول أو رفض أحد الفرضيتين البديلة أو الصفرية التالية:

- الفرضية البديلة H^1 تنص على "يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية"

- الفرضية الصفرية H^0 تنص على "لا يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية"

من أجل إختبار الفرضتين البديلة والصفرية ومعرفة علاقة التأثير بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط، وكما موضح في الجدول (30) و(31) والذي أعتبر فيه متغير الأنماط القيادية كمتغير مستقل ومؤثر ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع ومعمد. أظهرت نتائج نموذج الإنحدار أن نموذج الإنحدار معنوي سالب وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (4.730) بدلالة (0.032) وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغير المستقل تفسر (5.4%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالنظر الى معامل التحديد (R^2) . كما جاءت قيمة Beta التي توضح العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية بقيمة (-0.232) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) البالغ (-2.175) والدلالة المرتبطة بها (0.032). ويعني ذلك كلما مارست الأنماط القيادية من قبل مدراء جامعة دھوك بمقدار وحدة واحدة؛ كلما انخفض ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيهم بمقدار (0.232).

جدول 30: علاقة تأثير الأنماط القيادية الكلية في سلوك المواطنة التنظيمية (نموذج الإنحدار الخطي البسيط)

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	دلالة F	قيمة الدلالة المعنوية
سلوك المواطنة التنظيمية	الأنماط القيادية	-0.232	0.054	4.730	*0.032	0.05

*قيمة معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار وفق الجدول المعاملات (31) الآتي وبالشكل التالي:

سلوك المواطنة التنظيمية (المتوقع) = 4.678 - 0.302 الأنماط القيادية + خطأ التنبؤ

جدول 31: معاملات علاقة تأثير الأنماط القيادية الكلية في سلوك المواطنة التنظيمية (نموذج الإنحدار الخطي البسيط)

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة t	دلالة t	معامل تضخم التباين
القيمة الثابتة		4.678	0.440	0	10.633	0.000	
سلوك المواطنة التنظيمية	الأنماط القيادية	-0.302	0.139	-0.232	-2.175	0.032	1.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

وإستناداً الى نتائج تحليل الإنحدار البسيط لمتغيري الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجودة في الصفحة السابقة نقوم برفض الفرضية الصفرية H⁰ و قبول فرضية البديلة H¹ التي تنص على:

"يوجد علاقة تأثير معنوية سالبة للأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية"

وهذا هو إجابة للسؤال السابع للدراسة الآتي:

- هل للأنماط القيادية تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية؟ جوابه نعم يوجد هناك علاقة تأثير معنوية سالبة للأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية.

2. علاقة تأثير الأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الجزئي:

لمعرفة علاقة تأثير كل نمط من الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطية والديمقراطية والحرية) في سلوك المواطنة التنظيمية

نقوم بإختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: (يوجد تأثير معنوي للقيادة الأوتوقراطية في سلوك المواطنة التنظيمية)

لمعرفة تأثير القيادة الأوتوقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية نقوم بإختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية عن طريق قبول أو رفض أحد الفرضيتين البديلة أو الصفرية التالية:

- الفرضية البديلة H_1 تنص على "يوجد تأثير معنوي للقيادة الأوتوقراطية في سلوك المواطنة التنظيمية"

- الفرضية الصفرية H_0 تنص على "لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الأوتوقراطية في سلوك المواطنة التنظيمية"

من أجل معرفة علاقة التأثير بين سلوك المواطنة التنظيمية والمتغيرات المفسرة (النمط القيادي الأوتوقراطي، والديمقراطي، والحر)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما موضح في الجدول (32) والذي اعتبرت فيه متغيرات (النمط القيادي الأوتوقراطي، والديمقراطي، والحر) كمتغيرات تفسيرية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. وأظهرت النتائج أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد غير معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (2.277) بدلالة (0.086) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (7.8%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالنظر الى معامل التحديد (R^2)، كما في الجدول (32).

جدول 32: علاقة تأثير الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطي والديمقراطي والحر) في سلوك المواطنة التنظيمية (نموذج الانحدار الخطي المتعدد)

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F	قيمة الدلالة المعنوية
سلوك المواطنة التنظيمية	النمط الأوتوقراطي	0.279	0.078	2.277	0.086	0.05
	النمط الديمقراطي					
	النمط الحر					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

وأصبح قيمة Beta لعلاقة سلوك المواطنة التنظيمية مع نمط القيادة الأوتوقراطي (-0.102) وهي غير دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) البالغ (-0.821) والدلالة المرتبطة بها (0.414)

لأنها أكبر من مستوى معنوية (0.05) ولا توجد مشكلة التعددية لأن قيمة معامل تضخم التباين أقل من (3) وكما موضح في الجدول المعاملات (33)، لذلك وإستناداً الى نتائج هذا التحليل نقوم برفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية Ho التي تنص على:

"لا توجد تأثير معنوي للقيادة الأوتوقراطية في سلوك المواطنة التنظيمية"

جدول 33: معاملات علاقة تأثير الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطي والديمقراطي والحر) في سلوك المواطنة التنظيمية (نموذج الإنحدار الخطي المتعدد)

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	B	خطأ معياري	BETA	قيمة t	دلالة t	معامل تضخم التباين
القيمة الثابتة							
		4.533	0.451	0	10.052	0.000	
سلوك المواطنة التنظيمية	النمط الأوتوقراطي	-0.062	0.076	-0.102	-0.821	0.414	1.363
	النمط الديمقراطي	-0.035	0.067	-0.065	-0.528	0.599	1.328
	النمط الحر	0.0175	0.077	-0.251	*-2.272	0.026	1.074

*قيمة معامل (t) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

ب. الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية في سلوك المواطنة التنظيمية)

الفرضيتان البديلة والصفرية هما:

- الفرضية البديلة H1 تنص على "يوجد تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية في سلوك المواطنة التنظيمية"

- الفرضية الصفرية H0 تنص على "لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية في سلوك المواطنة التنظيمية"

نجد من الجدولين (32) و (33) أن قيمة Beta لعلاقة سلوك المواطنة التنظيمية مع نمط القيادة الديمقراطي أصبح (-0.065) وهي غير دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) البالغ (-0.528) والدلالة المرتبطة بها (0.599) لأنها أكبر من مستوى معنوية (0.05) وإستناداً الى نتائج هذا التحليل نقوم برفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية Ho التي تنص على: "لا توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الديمقراطية في سلوك المواطنة التنظيمية"

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير معنوي للقيادة الحرة في سلوك المواطنة التنظيمية)

الفرضيتان البديلة والصفريية هما:

- الفرضية البديلة H1 تنص على "يوجد تأثير معنوي للقيادة الحرة في سلوك المواطنة التنظيمية"

- الفرضية الصفريية H0 تنص على "لايوجد تأثير معنوي للقيادة الحرة في سلوك المواطنة التنظيمية"

ولمعرفة تأثير النمط الحر في سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أدق نقوم بإستخدام نموذج تحليل الإنحدار الخطي البسيط وكما مبين في الجدولين (34) و(35).

جدول 34: علاقة تأثير نمط القيادة الحرة في سلوك المواطنة التنظيمية (نموذج الإنحدار الخطي البسيط)

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	دلالة F	قيمة المعنوية	الدلالة
سلوك المواطنة التنظيمية	نمط القيادة الحرة	-0.264	0.070	*6.228	0.015	0.05	

*قيمة معامل (F) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

حيث نجد من تحليل الإنحدار الخطي البسيط أن قيمة Beta لعلاقة سلوك المواطنة التنظيمية مع نمط القيادة الحرة أصبح (-0.251) وهي دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) البالغ (-2.496) والدلالة المرتبطة بها (-0.015) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، ويكون للنمط القيادي الحر تأثير سلبي بنسبة (7%) في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كما مبين من قيمة معامل (R²) له الموجودة في الجدول (34)، وإستناداً الى نتائج هذا التحليل نقوم برفض الفرضية الصفريية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ التي تنص على:

"يوجد تأثير معنوي سالب للقيادة الحرة في سلوك المواطنة التنظيمية".

ومن الجدول (35) يمكن كتابة معادلة علاقة هذا التأثير وكالاتي:

سلوك المواطنة التنظيمية = 4.243 - 0.184 * نمط القيادة الحرة + خطأ التنبؤ

وهذا يعني أنه كلما زاد ممارسة القيادة الحرة من قبل مدراء جامعة دهوك بدرجة واحدة؛ كلما نقص من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل موظفيهم بمقدار (0.184) .

جدول 35: معاملات علاقة تأثير نمط القيادة الحرة في سلوك المواطنة التنظيمية (نموذج الانحدار الخطي البسيط)

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة t	دلالة t	معامل تضخم التباين
القيمة الثابتة							
سلوك المواطنة التنظيمية	نمط القيادة الحرة	-0.184	0.074	-0.264	*-2.496	0.015	1.000

*قيمة معامل (t) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويرى الباحث من خلال نتائج تحليل إختبار الفرضيات أن الأنماط القيادية المتبعة من قبل مدرء جامعة دهوك ليس لها تأثير أو تؤثر بشكل سلبي وضئيل على قيام الموظفين بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وإن الموظفين يقومون بممارسة مثل هذه السلوكيات من تلقاء أنفسهم وهناك عوامل أخرى قد تؤثر بشكل إيجابي على ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وغيرها من العوامل التي تتأثر في سلوك الأفراد وتختلف هذه العوامل تبعاً لإختلاف البيئة أو المنظمة التي تعمل فيها الأفراد. وكذلك ثقافة المجتمع وقيم الفرد الإنسانية والدينية تؤثر بشكل كبير على سلوك الفرد وقيامه بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بحيث يعتبرها جزء من الأعمال الحسنة يقوم بها أثناء عمله. وكذلك الظروف الإقتصادية التي مرت بها إقليم شمال العراق من تأخير الرواتب وتدني المستوى المعيشي للموظفين وكذلك تفشي فايروس كورونا لها تأثير كبير على ملاحظة وإهمال الموظف لعمله وعدم الإلتزام بتعليمات وأوامر المدرء، وهذه الظروف التي ذكرناها أثرت بشكل سلبي على جميع الموظفين في جميع المستويات وهي بدورها تنعكس سلبياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين.

ويستنتج الباحث من إختبار فرضيات الدراسة الأجوبة المتعلقة بسوالي الدراسة الثامن والتاسع وهما:

- هل للأنماط القيادية للمدير دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين حسب رأي موظفيه؟ وجوابه أنه لا يوجد تأثير إيجابي للأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي فإن القيادة ليس لها دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية حسب نتائج الجانب العملي من الدراسة، وقد تكون هناك متغيرات أخرى تؤثر في سلوكيات الأفراد ويكون عائقاً أمام دور المدير في التأثير الإيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي جامعة دهوك.

- ما هو النمط القيادي الأفضل للمدير والذي يؤدي الى زيادة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيه حسب رأيهم؟ ليس هناك أي نمط يؤثر بشكل إيجابي في زيادة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجامعة حسب نتائج الجانب العملي من الدراسة، فالنمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي ليس لهما أي تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية، وللنمط الحر فقط تأثير سلبي ضئيل في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجامعة. وذلك حسب آرائهم.

3.3.4: الإختلافات الجوهرية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للخصائص الشخصية

لمعرفة جواب سؤال الدراسة العاشر والأخير الآتي:

- هل هناك إختلافات جوهرية في آراء موظفي الجامعة نحو الأنماط القيادية ونحو سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للخصائص الشخصية لهم؟

ولمعرفة وجود الإختلافات الجوهرية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لخصائصهم الشخصية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية)، نقوم بالتحليل الإحصائي (One-Way ANOVA) بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وكما مبين في الجدولين (36) و(37) الآتيتين:

جدول 36: الإختلافات في آراء أفراد العينة نحو الأنماط القيادية تبعاً للخصائص الشخصية

المتغير المستقل	الخصائص الشخصية	عدد الأفراد N	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة F	دلالة F
الأنماط القيادية	الجنس					
	ذكر	53	3.1632	0.36280	0.131	0.718
	أنثى	32	3.1340	0.35420		
	العمر					
	20-30	21	3.1801	0.36176	0.403	0.752
	31-40	41	3.1101	0.38725		
41-50	17	3.1882	0.30582			

		0.30999	3.2404	6	51 فأكثر
المؤهل العلمي					
0.955	.166	0.26458	4.0500	4	متوسطة فما دون
		0.43467	3.7533	10	إعدادية
		0.14606	3.9933	5	دبلوم
		0.47609	3.7985	45	بكالوريوس
		0.41162	3.4365	21	دراسات عليا
سنوات الخدمة					
0.226	1.482	0.40506	3.2578	15	أقل من 5 سنوات
		0.30765	3.0379	20	5-10
		0.36264	3.1371	37	11-20
		0.33685	3.2492	13	21 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

1. الإختلافات الجوهرية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو الأنماط القيادية تبعاً للخصائص الشخصية:
يتوضح من نتائج الجدول (36) أعلاه أن قيمة الدلالة المعنوية لقيمة (F) هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) للخصائص الشخصية الأربعة وهذا يدل على عدم وجود الإختلافات الجوهرية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو الأنماط القيادية تبعاً لخصائصهم الشخصية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية)

جدول 37: الإختلافات في آراء أفراد العينة نحو سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للخصائص الشخصية

المتغير التابع	الصفات الشخصية	عدد الأفراد N	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة F	دلالة F
سلوك المواطنة التنظيمية	الجنس					
	ذكر	53	3.6610	0.46228	2.909	0.092
	أنثى	32	3.8365	0.45479		
	العمر					
	20-30	21	3.7206	0.42328	0.730	0.537
	31-40	41	3.7553	0.50037		
	41-50	17	3.7608	0.43401		
	51 فأكثر	6	3.4611	0.45822		
	المؤهل العلمي					
	متوسطة فما دون	4	4.0500	0.26458	*3.622	0.009
	إعدادية	10	3.7533	0.43467		
	دبلوم	5	3.9933	0.14606		
	بكالوريوس	45	3.7985	0.47609		
	دراسات عليا	21	3.4365	0.41162		
	سنوات الخدمة					
	أقل من 5 سنوات	15	3.5400	0.38754	2.632	0.056
	5-10	20	3.9367	0.42932		
	11-20	37	3.6649	0.45174		
21 سنة فأكثر	13	3.7974	0.54594			

*قيمة معامل (F) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

2. الإختلافات الجوهرية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للصفات الشخصية:

يتوضح من نتائج الجدول (37) عدم وجود الإختلافات الجوهرية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لخصائصهم الشخصية (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة في الوظيفة

الحالية) لأن قيمة الدلالة المعنوية لقيمة (F) هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) لهذه الخصائص الشخصية الثلاثة.

وتوجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للخاصية الشخصية (المؤهل العلمي) فقط.

لأن قيمة (F) للخاصية الشخصية (المؤهل العلمي) يساوي (3.622) و قيمة دلالتها المعنوية يساوي (0.009) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على أنه "توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً الى الخاصية الشخصية (المؤهل العلمي)".

الخاتمة

الإستنتاجات والتوصيات

يحتوي هذا الفصل على أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات والمقترحات التي قام الدراسة بتقديمها، وتتكون هذا الفصل من المباحث الآتية:

الإستنتاجات

توصل الدراسة الى عدد من الإستنتاجات من خلال عرض مفاهيم الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية والجانب التطبيقي للدراسة متمثلاً بالتحليل الإحصائي للبيانات المتجمعة من أفراد عينة الدراسة ووصف متغيري الدراسة وإختبار فرضياتها، ومن أهم هذه الإستنتاجات هي كالاتي:

الإستنتاجات من الجانب النظري للدراسة:

1. إستنتجت الدراسة أن هناك أهمية كبيرة للقيادة في المنظمة وتعتبر الشريان الذي يقف عليه حياة جميع المنظمات؛ لأنها تمثل عملية التأثير في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة وتنسيق جهودهم وتوجيههم وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة وتحويل هذه الأهداف الى نتائج ملموسة، والتعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي لها تأثير مباشر على عمليات المنظمة، وتأتي أهمية القيادة في جميع مجالات نشاط المنظمة التنظيمية والإنسانية والاجتماعية والإنتاجية.

2. إستنتجت الدراسة أن القيادة درست من خلال عدة مداخل ومدارس إدارية منذ قديم الزمان ومن أشهرها أربعة مداخل وهي (السمات، السلوكي، الموقفي، الإتجاهات الحديثة في القيادة)، ومدخل السمات الذي درس القيادة وفق نظريتي الرجل العظيم والسمات، والمدخل السلوكي الذي درس القيادة في ضوء دراسات جامعة إيوا وأوهايو ومشيغان ونظرية الشبكة الإدارية، والمدخل الموقفي تضمنت نظريات فيدلر ودورة الحياة لـ (هيرسي وبلانتشارد) ونظرية المسار والهدف، ومدخل الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية الذي درس القيادة في ظل نظريات حديثة منها الكاريزمية والتحويلية والتبادلية.

3. إستنتجت الدراسة من خلال إستعراض الجانب النظري حول الأنماط القيادية أن تقسيم الأنماط القيادية وفق التصنيف الكلاسيكي هو من أشهر التقسيمات شيوعاً بين الكتاب والباحثين الإداريين ويتم تقسيم الأنماط القيادية وفق هذا التقسيم إلى ثلاثة أنماط وهي القيادة الأوتوقراطية القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة، وأن نمط القيادة الديمقراطية هو من أفضل الأنماط القيادية التي تمارس من قبل القادة لتركيزها على الإهتمام بشكل منصف بالأفراد والإنتاج في نفس الوقت.

4. إستنتجت الدراسة أن هناك عدة عوامل تتأثر في إختيار النمط القيادة من قبل القائد ومن أهمها صفات القائد نفسه، وصفات الأفراد العاملين، وعوامل بيئية وموقفية، وعوامل أخرى متعلقة بالمنظمة مثل حجم المنظمة والمناخ التنظيمية وغيرها.

5. إستنتجت الدراسة أن لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية ودور كبير لتعلق وولاء الأفراد للمنظمة؛ إذ يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية العمل الإضافي الذي يمارس من قبل الفرد بدون مقابل وذلك لمساعدة زملائه الآخرين في العمل ولمساعدة وتطوير عمل المنظمة والمحافظة عليها، وهذا ما يبين مدى حب وولاء الفرد لمنظمتها.

6. إستنتجت الدراسة أن نموذج أوجان في تحديد خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية هو من أكثر النماذج شيوعاً بين الكتاب والباحثين الإداريين وهذا ما إعتد عليه الدراسة الحالية وتتكون هذه الأبعاد الخمسة من (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وحي الضمير، السلوك الحضاري).

7. إستنتجت الدراسة أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية؛ إذ يعتمد ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين المدير والأفراد وكذلك على النمط القيادي الذي يمارس من قبل المدير للتعامل مع موظفيه.

8. إستنتجت الدراسة أن هناك عوامل تتأثر في عملية وحجم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الأفراد العاملين في المنظمة ومن أهمها (الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، عمر الموظف، خدمة الموظف، المؤهل العلمي للموظف، القيادة الإدارية، الدوافع الذاتية)

الإستنتاجات من الجانب الميداني للدراسة:

1. إستنتجت الدراسة من وصف الخصائص الشخصية أن أكثر أفراد العينة كانوا من حملة شهادات البكالوريوس والشهادات العليا؛ لكون الدراسة تمت على جامعة دهوك كونها مجتمع تعليمي يقدم خدمات تعليمية للطلاب.

2. إستنتجت الدراسة من وصف الخصائص الشخصية أن أكثر أفراد العينة كانوا من الشباب الذين لم يتجاوز أعمارهم أكبر من 40 سنة و أكثرهم لم تتجاوز خدمتهم في الوظيفة أكثر من 20 سنة وهذا يدل على قصر عمر الجامعة.

3. إستنتجت الدراسة أن الأنماط القيادية بشكل إجمالي وبأنماطها الثلاثة (الأوتوقراطية والديمقراطية والحرّة) تمارس من قبل المدراء في جامعة دهوك بدرجة متوسطة وتأتي ممارسة القيادة الديمقراطية في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة ثم تليها في المرتبة الثانية القيادة الأوتوقراطية بدرجة متوسطة ثم تأتي في المرتبة الأخيرة القيادة الحرّة بدرجة متوسطة أيضاً.

4. إستنتجت الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية يمارس من قبل موظفي جامعة دهبوك بدرجة مرتفعة بشكل كلي وعلى مستوى أبعادها الخمسة بحيث كانت درجة ممارسة كل الأبعاد مرتفعة بين موظفي الجامعة وجاء في المرتبة الأولى ممارسة بعد المجاملة ثم يليه في المرتبة الثانية ممارسة بعد السلوك الحضاري ثم يليه في المرتبة الثالثة ممارسة بعد وعي الضمير ثم يليه في المرتبة الرابعة بعد الإيثار ثم يأتي في المرتبة الأخيرة ممارسة بعد الروح الرياضية.
5. إستنتجت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية وضيئلة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي.
6. إستنتجت الدراسة أنه لا توجد علاقة معنوية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي وبين سلوك المواطنة التنظيمية.
7. إستنتجت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط معنوية سالبة وضيئلة بين النمط الحر وبين سلوك المواطنة التنظيمية.
8. إستنتجت الدراسة أنه يوجد تأثير معنوي سالب وضيئل للأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي.
9. إستنتجت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للنمط القيادي الأوتوقراطي وللنمط القيادي الديمقراطي في سلوك المواطنة التنظيمية.
10. إستنتجت الدراسة أنه يوجد تأثير معنوي سالب وضيئل للنمط القيادي الحر في سلوك المواطنة التنظيمية.
11. إستنتجت الدراسة أنه توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للخاصية الشخصية (المؤهل العلمي) فقط، ولا توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للخصائص الشخصية الأخرى التي ذكرت في الدراسة من (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة).
12. إستنتجت الدراسة أنه لا توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة تجاه الأنماط القيادية تبعاً للخصائص الشخصية التي ذكرت في الدراسة من (الجنس، وسنوات الخدمة، والعمر، والمؤهل العلمي).

التوصيات

وإستناداً الى النتائج التي وصلت اليها الدراسة، تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات ومن أهم هذه التوصيات والمقترحات هي كالآتي:

1. الإهتمام بالدرجة المرتفعة لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل موظفي جامعة دهوك والمحافضة عليها؛ للإستفادة منها في تطوير العمل الإداري والتعليمي في الجامعة، وتحفيز جميع الموظفين على ممارستها من خلال تشجيع من يمارسها بتقديم الشكر والتقدير الخطي لهم أو تقديم مكافآت مالية أو هدايا تذكارية لكي يحافظون على سلوكياتهم ويمارسونها بشكل أكثر.

2. السعي لتحسين المستوى المعاشي والإقتصادي للموظفين، وتهيئة بيئة لتوفير جميع إحتياجاته المادية والمعنوية، وحل قدر الإمكان مشاكلهم في العمل، والإهتمام بتوفير العلاقات الجيدة بينهم؛ لأن كل هذه الأمور تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وبالتالي زيادة تحسين أداء العمل والإنتاجية لديهم.

3. القيام بممارسة أكثر للنمط القيادي الديمقراطي من قبل مدراء جامعة دهوك؛ لأنه النمط القيادي الأكثر ملائمة للإهتمام بدور الموظف ومشاركته في صنع القرارات، وهذا سوف يشجع الموظفين الى العمل بجدية أكثر، وهو النمط الذي يحس الفرد بأنه شريك في المنظمة. ولهذا النمط دور في الإهتمام بشكل منصف بالعلاقات الإنسانية والجانب الإجتماعي للموظفين من جهة، وبالعمل وزيادة الإنتاجية من جهة أخرى، وهذا ما يؤدي الى تطوير وزيادة الأداء الكلي للمنظمة ويمكن الإهتمام بهذا الجانب القيادي من خلال فتح دورات تدريبية للمدراء لإرشادهم الطرق الصحيحة في كيفية تطبيق القيادة الديمقراطية والإهتمام بالجانب الإنساني للموظفين.

4. الإستفادة من النقاط الإيجابية للقيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة من قبل مدراء جامعة دهوك بهدف تحقيق خدمات أكثر للموظفين وتحقيق أهداف الجامعة بشكل عام، من تطوير العملية التعليمية ورفع مستوى الجامعة بين الجامعات الأخرى المحلية منها والدولية، وذلك من خلال فتح مركز إختصاصي لهم يعمل فيه إختصاصيين إداريين من كلية الإدارة والإقتصاد الجامعة يقومون بتطوير مهارات القادة والمدراء وتعليمهم الأسس الصحيحة لكيفية أختيار النمط القيادي المناسب مع موظفيهم بما يؤدي الى رفع مستوى أداءهم الوظيفي.

5. القيام بترسخ مفهوم واهمية سلوك المواطنة التنظيمية في نفوس الموظفين والإهتمام بثقافة المواطنة التنظيمية ونشرها بينهم عن طريق فتح دورات تدريبية للموظفين وإقامة ندوات ثقافية لبيان أهمية ودور سلوك المواطنة التنظيمية لزيادة أداء المؤسسات الحكومية الخدمية وزيادة وتوفير أموال الدولة من خلال الإهتمام بالموجودات والموارد المالية للمؤسسات .

6. القيام بإختيار مدراء والقادة الإداريين عن طريق ترشيحهم وفق أسس ومعايير عادلة والإختصاص الإداري ليكون شخصاً مناسباً في مكانٍ مناسب ويفهم الأمور الإدارية ويكون قادراً على إدارة المؤسسة من جميع النواحي المادية والإنسانية ويكون لديه إلمام كامل بالأنماط القيادية المناسبة لمنظّمته وهذا ما يكون سبباً لنجاح المنظمة.

وأخيراً يقترح الباحث للباحثين الآخرين بإجراء الدراسات الآتية:

1. القيام بدراسات أكثر عن هذا الموضوع في جامعة دهوك وإختيار عينة أكبر لمعرفة دور الأنماط القيادية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر دقة ووضوحاً.

2. القيام بدراسات مماثلة لهذه الدراسة على القطاعات الأهلية ومقارنتها بالقطاعات الحكومية لمعرفة نوع القيادة المتبعة وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاعات الأهلية وإختلافاتها مع القطاعات الحكومية

3. القيام بدراسة على القادة الإداريين لمعرفة العوامل التي تؤثر في إختيارهم للأنماط القيادية .

4. القيام بدراسات أخرى بهدف معرفة القيم الأخرى المؤثرة على الموظفين في ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية مثل الدين والمجتمع والحالة المعيشية والظروف الإقتصادية وغيرها.

5. القيام بدراسات أخرى على سلوكيات المواطنة التنظيمية مع متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والمتغيرات الشخصية والدوافع الذاتية والتقدم التكنولوجي وغيرها.

6. القيام بدراسات أخرى حول سلوك المواطنة التنظيمية وإعتبارها متغير مستقل لمعرفة تأثيرها على متغيرات تابعة أخرى مثل الأداء الوظيفي والتسرب الوظيفي والولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية.

7. القيام بدراسات أخرى على موظفي القطاعات الحكومية والأهلية لمعرفة تأثير الأنماط القيادية الأخرى غير التي شملتها الدراسة مثل القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وغيرها لمعرفة مدى تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

أ. الرسائل العلمية:

1. أبو سمعان، محمد، (2015)، "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. بن شيوخ، خير الدين، (2016)، "دور الأنماط القيادية في تنمية الاداء الوظيفي للموظفين في المنظمات الرياضية"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية، قسم الادارة والتسيير الرياضي.
3. البناء، محمد أحمد عرابي راسم، (2017)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، برنامج (القيادة والإدارة)، فلسطين.
4. بوراس، نور الدين، (2014)، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. الجعيتني، ختام قاسم مصطفى، (2017)، "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.
6. الجميلي، مطر بن عبدالمحسن، (2008)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
7. حجوة، أسماء، (2018)، "علاقة الأنماط القيادية بإدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع - أم البواقي"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، الجزائر.
8. حواس، اميرة محمد رفعت، (2003)، "اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

9. خدير، نسيمه، (2015)، "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في زيادة المنظمات الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المنظمات الإقتصادية الجزائرية في صناعة المواد الغذائية الواسعة الإستهلاك"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بومرداس.
10. خيرة، براف، (2007)، "التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
11. الدوسري، حسين مرضي، (2013)، "الأنماط القيادية و علاقتها برضى الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
12. زعرب، نضال حسن خليل، (2016)، "الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة" على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.
13. الزهراني، محمد، (2007)، "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري و معلمي تلك المدارس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
14. زواني، وهيبه و نزلي، عقيلة، (2013)، "الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
15. زيدان، أشرف، (2006)، "العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المديرين وقدرتهم على إحداث التغيير"، (رسالة مقدمة للحصول على العضوية في العلوم السلوكية إدارة المعرف) أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
16. السحيمات، ختام عبدالرحمن، (2007)، "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن و علاقته بأداهم الوظيفي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الاردن.
17. الشريف، طلال عبدالملك، (2004)، "الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، رياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
18. الشقحاء، عادل بن صالح، (2003)، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

19. شلابي، وليد، (2016)، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة"، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
20. الشنطي، محمود عبدالرحمن، (2016)، " دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، سالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
21. شهيناز، درويش، (2012)، "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.
22. صرصور، آية عبدقادر ابراهيم، (2015)، "دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.
23. طحطوح، عالية إبراهيم محمد، (2016)، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، كلية الاقتصاد والإدارة.
24. طروانثي، بيمان عبدالقادر عمر، (2016)، "دور إدارة معرفة الزبون في تحسين القدرات التسويقية دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصارف التجارية الأهلية في محافظتي دهوك وأربيل"، رسالة ماجستير، جامعة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
25. العازمي، مجمد، (2006)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
26. العمري، قاسم شاهين بريسم، (2009)، "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
27. عيسي، سناء، (2008)، "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
28. فهيري، فاطنة، (2019)، "أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

29. كسبة، قدرى، (2013)، "منظمات المجتمع المدني ودورها في تعزيز مفهوم المواطنة في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
30. كشمولة، عمر محمد، (2007)، "تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة: دراسة إستطلاعية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، نينوى، غير منشورة.
31. كلثوم، حقيقة، (2018)، "دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية طب العيون صداقة الجزائر كوبا بورقلة"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة الجزائر.
32. لعور، عاشور، (2014)، "التمكين النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية"، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
33. ناصر، حسن محمود حسن، (2010)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال.
34. ودیعة، حبه، (2018)، "العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية -دراسة ميدانية ب مديرية الشؤون الإجتماعية SONATRACH- ناحية بسكرة"، إطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، الجزائر.
- ب. الدوريات:

1. إسماعيل، محمد ناصر، وآخرون، (2012)، "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة /الرصافة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30: 209-230.
2. بني عيسى، إيمان متعب ناصر، والعطاري، عارف توفيق، (2019)، "أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة الأكاديميين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 27، عدد 5: 632-651.
3. زيدان، مصطفى محمد قاسم، (2010)، "اسهام مراكز الشباب في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب: دراسة وصفية مقارنة بين الشباب و القائمين على خدمات و برامج مراكز الشباب"، بحث منشور، مجلة

دراسات في الخدمة الاجتماعية و العلوم الانسانية، عدد 28، جزء 4، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر.

4. السعود، راتب وسلطان، سوزان، (2008)، "سلوك تطوع التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية"، مجلة العلوم التربوية و النفسية، جامعة البحرين، مجلد(9)، عدد(4).

5. شربتجي، اولغا، (2006)، "العوامل المؤثر لممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية لتطبيق على المشافي الامعية في سورية"، مجلة بحوث جامعة حلب، عدد 44.

6. شعبان، عبدالكريم هادي و العابدي، علي رزاق جواد، (2009)، "الأنماط القيادية ودورها في تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية علي عينة من كليات جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (2).

7. ضجر، عمار يوسف، و عبد الامام، هادي عبدالوهاب، (2019)، "الانسجام التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة: الهوية التنظيمية متغير ملطف"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 11، العدد 23: 209-230.

8. الضمور، ابتسام، أبو صالح، محمد، والعلي، عبدالستار، (2010)، "أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية"، دراسات، (2)37: 521-543.

9. العامري، احمد سالم، (2002)، "سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لاراء المديرين"، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز- الإقتصاد و الإدارة، المجلد 16، العدد 2: 43 – 62.

10. العزام، زياد فيصل، (2015)، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن"، دراسات-العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، 103-130.

11. الفراء، ماجد محمد، و الخطيب، مازن اسماعيل محمد، (2007)، "النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية- شؤون البحث العلمي والدراسات العليا في بالجامعة الإسلامية، المجلد 15، العدد 2: 415 – 459.

12. فنجان، وبريسم، (2020)، "أثر الأنماط القيادية على ظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى العاملين في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (JEAS)، مجلد 26، عدد 121: 225-240.

13. معمرى, حمزة, و بن زاهي, منصور, (2014), "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة", مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية – جامعة قاصدي مرباح, عدد 14: الصفحة 43 – 54.

14. المعيلي, ناصر, (2007), "أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية", مجلة عالم الإقتصاد, العدد 19.

15. نافع, وجيه عبدالستار, (2012), "أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية في محافظة الطائف", مجلة جامعة الملك عبدالعزيز, الإقتصاد والادارة, المجلد 26, العدد 2: 367-444.

16. وهاب, زينب صلاح, (2016), "تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعات الكهربائية", مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية, العراق, جامعة بغداد, عدد 49: 426.

ت. الكتب العربية:

1. ابن منظور, أبو الفضل جمال الدين, (2000), "لسان العرب" الأردن دار صادر, المجلد 12, الطبعة الأولى.

2. أبو النصر, مدحت محمد, (2007), "إدارة وتنمية الموارد البشرية – الإتجاهات المعاصرة", الطبعة السابعة, مجموعة النيل العربية للنشر, القاهرة.

3. أبو النصر, مدحت محمد, (2009), "قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة", الطبعة الأولى, القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

4. أبو قمصان, محمد وعبدالوهاب, محمد, بدون ذكر السنة, "القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير إختبار أثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الإيجابية", جامعة كفر الشيخ, كلية التجارة.

5. آل علي, رضا صاحب, والموسوي, سينان كاظم, (2006), "الإدارة لمحات معاصرة", عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

6. جاد الرب, سيد محمد, (2008), "مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية", منتدى سور الأزبكية, الموقع الإلكتروني: www.books4all.net.

7. جلدة، سامر بطرس، (2009)، "السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.
8. الجبوسي، محمد رسلان، وجادالله، جميلة، (2008)، "الإدارة: علم و تطبيق"، الطبعة الثالثة، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن.
9. الجبوسي، محمد، وجادالله، جميلة، (2000)، "الإدارة: علم و تطبيق"، الطبعة الأولى، عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
10. حريم، حسين، (2010)، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، الطبعة الثانية، عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
11. حسن، راوية، (2003)، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الاسكندرية، د ط.
12. حسن، ماهر محمد صالح، (2004)، "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، الطبعة الأولى، دار الكندي.
13. الخالدي، ابراهيم بدر شهاب، (2012)، "السلوك التنظيمي: منحنى تطبيقي معاصر"، الطبعة الأولى، عمان: دار الإعلام للنشر و التوزيع.
14. زايد، فهد خليل، (2013)، "فن القيادة: كيف تكون قائدا ناجحا"، الطبعة الأولى، عمان: دار يافا العلمية للنشر و التوزيع.
15. زيارة، فريد، (2009)، "وظائف الإدارة"، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
16. السكارنة، بلال، (2010)، "القيادة الإدارية الفاعلة"، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع.
17. الصرن، رعد حسن، (2004)، "نظريات الإدارة والأعمال"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
18. الصيرفي، محمد عبدالفتاح حافظ، (2005)، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع.
19. الطجم، عبدالله عبدالغني، والسواط، طلق عوض الله، (2003)، "السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات"، الطبعة الرابعة، جدة: دار حافظ للنشر و التوزيع.
20. العامري، صالح محمد والغالي، طاهر محسن منصور، (2009)، "الإدارة والأعمال"، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.

21. عباس، سهيلة، (2004)، "القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
22. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2004)، "السلوك الفعال في المنظمات"، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
23. عبوي، زيد منير، (2008)، "القيادة ودورها في العملية الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان: البداية ناشرون وموزعون، الأردن.
24. العتيبي، منصور نايف و هجوا، ابراهيم الزين، (2011) "اصول الإدارة: المفاهي، والوظائف الأساسية"، الطبعة الأولى، الرياض: شركة الرشد العالمية.
25. العجمي، محمد حسنين، (2008)، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية"، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع.
26. العجمي، محمد حسنين، (2010)، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية"، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
27. العطية، ماجدة، 2003، "سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة –"، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
28. العلاقي، مدني عبد القادر، (1998)، "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، مكتبة دار الجدة، جدة، المملكة العربية السعودية.
29. عليان، ربحي مصطفى، (2007)، "اسس الإدارة المعاصرة"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
30. العميان، محمد سلمان، (2008)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
31. العميان، محمود سلمان، (2010)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
32. العميان، محمود، (2005)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
33. غربية، رمضان فهيم، (2008)، "القيادة الإستراتيجية: مدخل إسلامي مقارن"، الرياض: مكتبة الشقري.
34. الغزوي، فاتن عوض، (2010)، "القيادة و الإشراف الإداري"، الطبعة الأولى، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.

35. القحطاني، سالم بن سعيد، (2008)، "القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، الطبعة الثانية، الرياض، المؤلف نفسه.
36. القحطاني، سالم بن سعيد، (2001)، "القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، مرامر للطباعة والنشر، الرياض.
37. القريوتي، محمد قاسم، (1989)، "السلوك التنظيمي"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
38. كنعان، نواف سالم، (2007)، "القيادة الإدارية"، الطبعة السابعة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
39. المحروفي، ماجد خلفان، (2008)، "دور المناهج في تحقيق اهداف تربية المواطنة"، مسقط، المديرية العامة للتربية والتعليم.
40. محمد، سعد، (2010)، "أساليب القيادة وصنع القرار"، عمان، الأردن، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
41. مرسي، نبيل محمد، (2006)، "المهارات والوظائف الإدارية: كيف تحمي مهارتك الإدارية؟"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
42. المعاينة، سالم، (2011)، "مفاهيم القيادة الإدارية"، دار البلم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
43. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، (2007)، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
44. المغربي، عبد الحميد، عبدالفتاح (2008)، "الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر.
45. المنيف، ابراهيم بن عبدالله، (1999)، "تطور الفكر المعاصر"، الرياض: افاق الابداع للنشر و الاعلام.
46. نجم، نجم عبود، (2011)، "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
47. النمر، سعود محمد، وخاشقجي، هاني يوسف، ومحمود، محمد فتحي، وحمزاوي، محمد سيد، (2011)، "الإدارة العامة: الأسس و الوظائف و الإتجاهات الحديثة"، الطبعة السابعة، رياض: مكتبة الشقري.
48. النمر، سعود وآخرون، (2006)، "الإدارة العامة : الأسس والوظائف"، الطبعة السادسة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

49. نمر، صابرين بن مراد (2010)، "أثر إدراك العاملين للعاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارة السلطة الوظيفية"، الجامعة الإسلامية، غزة، عمادة الدراسة العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

50. الويشي، السيد فتحي، (2013)، "الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية- استراتيجيات التغيير)"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

51. ياغي، محمد عبدالفتاح، (1996)، "مبادئ الإدارة العامة"، دار الخريجي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ث. موقع على شبكة الأنترنت:

الموقع الإلكتروني الرسمي لجامعة دهوك على شبكة الأنترنت: www.uod.ac.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

A. Doctoral Dissertations:

1. Fables, M., (2005), "The Rule of Task and Contextual Performance in Appraisal Fairness and Satisfaction", unpublished dissertation, Faculty of The California School Organizational Studies, Alliant International University, USA.
2. Zacharias, A. L. (2008). Organizational citizenship behavior in professional service industry sales personnel. (Doctoral dissertation, Capella University).

B. Journals and Researches:

1. Ali, U., and Waqar, S., (2013) "Teacher's Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Styles", Pakistan Journal of Psychological Research Vol. 28, No.2, 297 – 316
2. Alkahtani, A. H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M., & Nikbin, D. (2011). The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers. Australian Journal of Business and Management Research, 1(2), 70.
3. Avci, A., (2016), "Effect of leadership styles of school Principals on Organizational Citizenship Behaviors", Educational research and reviews, (11), 1008-1024.
4. Babaei, Davood, and others, (2012) "The Impact of Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behavior on Firm Performance", American Journal of Applied Sciences 9 (1): 47-53.

5. Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International business research*, 5(2), 192.
6. Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: a social network perspective. *Journal of applied Psychology*, 91(1), 70.
7. Boyatzis, R. E., Murphy, A. J., & Wheeler, J. V. (2000). Philosophy as a missing link between values and behavior. *Psychological Reports*, 86(1), 47-64.
8. Caddesi.A and SporSalonuKarsis.K, THE RELATIONSHIP AMONG THE LEADERSHIP STYLES, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND HEALTH WORKER PERFORMANCE IN PUBLIC HOSPITALS, *International journal of education and research*. Vol (1), N (06), June(2013), p5.
9. Chou, T.Y., Chou, S.C.T., Jiang, G.G., and Klein, G. (2013) "The Organizational Citizenship Behavior of IS Personal: Does Organizational Justice Matter?", *Information and Management*. Vol.50, No. 2-3, 105-111.
10. Dahar, M. A., Faize, F. A., Niwaz, A., Hussain, M. A., & Zaman, A. (2010). RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP STYLES AND ACADEMIC ACHIEVEMENT AT THE SECONDARY STAGE IN PUNJAB (PAKISTAN). *International Journal of Academic Research*, 2(6).
11. DASH, S., & CHAUDHURI, M. (2015). EXAMINING FACTORS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN LARGE INDIAN BANKS: A STUDY OF DELHI NCR. CLEAR *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(9).
12. Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M., & Fatimah, O. (2012). The relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Asian Social Science*, 8(9), 32.
13. Hasani, K., Boroujerdi, S. and Sheikhesmael, S. (2013). The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Commitment. *Global Business Perspective*, 1 (4), 452-470.

14. Ishak, Noormala Amir, (2009), "The Effect of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Empirical study-Malaysia", *European Journal of Social Sciences*, Volume 8, Number 2, 324-334.
15. Jena, R.K., and Goswami, R. (2014) "Measuring the Determinants of Organizational Citizenship Behavior" *Global Business Review*, Vol.15, No.2, 381-396.
16. John, Adair: *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principle of motivation others*, Kogan page Publisher, (2007), p98.
17. Kegans, L., McCamey, R. B., & Hammond, H. (2012). Organizational citizenship behavior and work experience. *Hospital topics*, 90(3), 74-81
18. Kernodle, T. A., & Noble, D. (2013). Organizational citizenship behavior: Its importance in academics. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 6(2), 235-240.
19. Khan, N. R., Ghouri, A. M., & Awang, M. (2013). Leadership styles and organizational citizenship behavior in small and medium scale firms. *Researchers World-Journal of Arts, Science & Commerce*, 4(2), 153-163.
20. Mahboob, F., and Bhutto, N.A. (2012) "Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Faculty Members at Business Institutes", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.3, No.9, 1447-1451.
21. Markoczy, L., Vora, D., and Xin K. (2009) *Forbearance in Organizational Citizenship Behavior*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 2, 321-347.
22. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.
23. Ramos, J. L., Salangsang, S. B., Nacpil, L. B., Subia, G., & Cruz, J. B. (2019). Leadership Styles of Industrial Engineers in Pottery Industries in Pampanga. *Age (in years)*, 21(30), 18.

24. Rayner, J., Lawton, A., and Williams, H.M. (2012) "Organizational Citizenship Behavior and The Public Service Ethos: whither the Organization?", *Journal of Business ethics*, Vol.106, No.2, 117-130.

25. Sharma, J. P., Bajpai, N., & Holani, U. (2011). Organizational citizenship behavior in public and private sector and its impact on job satisfaction: A comparative study in Indian perspective. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 67.

26. Tabatabaei, S.A.N., Takapoo, F., and Leilaeyoun, A. (2015) "The Effective of Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behavior", *International journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.5, No.1, 155-165.

27. Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.

28. Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The journal of social psychology*, 142(1), 33-44.

29. Yesuraja, I. M., and Yesudian, B. J.,(2013), " A study on leadership styles and organizational citizenship behavior among supervisors", *Paripex-Indian Journal of Resaerch*, Vol. 2, No. 12, 140-142.

C. Book:

Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*, eight edition. Thomson Learning, Ohio.

الملحق (1)



جامعة الشرق الأدنى
كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية
الدراسات العليا للعلوم الإجتماعية
برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

إستمارة الإستبيان

أخي الموظف..... المحترم.

أختي الموظفة..... المحترمة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "دور الأنماط القيادية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة دهوك". وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

ويقيناُ بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، لذا أرجوا منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الإستبيان، بوضع علامة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة بكل دقة وصراحة وموضوعية، وذلك للوصول الى نتائج صحيحة ودقيقة. علماً بأن إجاباتكم هي موضع إهتمام الباحث وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وأرجو أن تحظى هذا الأستبيان إهتمامكم، وأشكر وأقدر كريم تعاونكم.

مع جزيل الشكر

والنقدية ر.

الباحث

شيروان شعبان محمد

بإشراف الأستاذ الدكتور

خيرى علي أوسو

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 20 سنة 20-30 31-40 41-50
 فأكثر

3. المؤهل العلمي: متوسطة فما دون إعدادية بكالوريوس
 دراسات عليا

4. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية: أقل من 5 سنوات 5-1
 11-20 21 سنة فأكثر

ثانياً: الأنماط القيادية:

تحتوي هذه الجداول على عبارات لوصف سلوك القائد المشرف على عملك (مديرك)، قم بإختيار الخانة المناسبة لوصفه بعلامة (√) أمام كل عبارة حسب رأيك، ووفق الأنماط القيادية التالية:

1. القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية)

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يستخدم المدير المركزية المطلقة في العمل، ويتمسك بكافة السلطات المتعلقة به.					
2	يقوي المدير منصبه بتوسع صلاحياته على حساب العمل والموظفين.					
3	يركز المدير إهتمامه على العمل أكثر من إهتمامه بالموظفين ورغباتهم.					
4	يقوم المدير بإصدار الأوامر والتعليمات، ويرغم الموظفين بتنفيذها حتى وإن عارضت مع قناعاتهم.					
5	يتعامل المدير على اساس شخصي، ولا يمارس سلطته بموضوعية في شؤون ثواب وعقاب الموظفين.					
6	يقوم المدير بإصدار القرارات بشكل إنفرادي من دون مشاورة وأخذ رأي الموظفين في ذلك.					
7	يستعمل المدير أسلوب الكراهية لإجبار الموظفين على العمل.					

					8	يؤمن المدير أن العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال وتحديد الأهداف هو من مسؤوليته فقط لاغيره.
					9	يقوم المدير بالتدخل في تفاصيل طرق تنفيذ المهام ليتأكد من صحة إنجاز الأعمال.
					10	يظن المدير أن المناقشة والمشاورة مع الموظفين وتبادل الآراء ضياع للوقت لا أكثر.
					11	المدير يعتمد دائماً على القوانين والتعليمات الرسمية في تقوية سلطته.

2. القيادة الديمقراطية

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعمل المدير بمبدأ الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين.					
2	يشجع المدير الموظفين على النقد الذاتي، وإبداء آرائهم حول قراراته، والتجديد والابداع في العمل.					
3	يسمح المدير للموظفين بمناقشة مشكلات العمل، وتقديم الاقتراحات من أجل حلها.					
4	يقوم المدير بتعزيز روح التعاون، وتنسيق الجهود بين الموظفين.					
5	يقوم المدير بالعمل على تطوير قدرات ومهارات الموظفين من أجل زيادة تحسين أدائهم الوظيفي.					
6	يقوم المدير بخلق توازن بين متطلبات العمل وحاجات الموظفين.					
7	يسمح المدير تواصل الموظفين معه بطريقة سهلة وواضحة.					
8	يقوم المدير بمشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات.					
9	يقوم المدير بتفويض جزء من صلاحياته لبعض الموظفين حسب مسؤولياتهم.					
10	يقوم المدير بمراعاة إمكانيات الموظفين وقدراتهم عند توزيع المهمات في العمل.					

3. القيادة الحرة (الفوضوية)

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ليس للمدير منهجية واضحة ومعينة لسير العمل.					
2	المدير يعطي حرية كبيرة للموظفين في إتخاذ القرارات التي يناسبهم.					
3	المدير يعطي حرية إختيار المهمات وأساليب إنجازها للموظفين.					
4	يكون مستوى متابعة المدير لأداء عمل الموظفين ضعيف.					
5	يشجع المدير الموظفين على التقدم واكتساب الخبرة عن طريق استقلالية العمل.					
6	المدير ليس لديه معلومات كافية عن العمل وطريقة إنجازها.					
7	يقوم المدير بتقديم رأيه ومشورته للموظفين في شؤون العمل عند طلبهم لذلك فقط.					
8	يكون أسلوب المدير سهل مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم.					
9	يقوم المدير بإحالة حل مشكلات العمل الى الموظفين.					
10	لا يتدخل المدير في شؤون العمل وهذا يؤدي الى ضعف أداء الجامعة وموظفيها.					

ثالثاً: سلوك المواطنة التنظيمية:

تحتوي هذه الجداول على عبارات لوصف سلوكك وسلوك زملائك في العمل تجاه بعضكم البعض وتجاه مديركم وتجاه الجامعة، قم باختيار الخانة المناسبة بعلامة (√) أمام كل عبارة حسب رأيك، ووفق أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية:

1. الايثار

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الموظفون يضحون بإهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة العمل.					
2	يقوم زملائي في العمل بالمبادرة لمساعدتي عندما يزيد علي عبء العمل.					
3	زملائي في العمل يقومون بأداء عملي في حال غيابي عن العمل.					
4	يستجيب الموظفون لتوجيهات رؤوسائهم في العمل دون تردد.					
5	يقوم زملائي بمساعدتي في حل مشكلاتي الشخصية والمتعلقة بالعمل.					
6	الموظفين الجدد يحصلون على المساعدة اللازمة من الموظفين السابقين ويكيفهم مع بيئة العمل.					

2. المجاملة

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يراعي الموظفون مشاعر بعضهم البعض في تصرفاتهم وأفعالهم.					
2	يقوم زملائي بتقديم المعلومات والخبرات اللازمة لي، والتي احتاج اليها في أداء العمل					
3	لا يتدخل الموظفون في خصوصيات بعضهم البعض.					
4	الموظفون بصورة عامة يبتعدون عن إثارة المشكلات والمتاعب في العمل.					

					5 يوجد مشاورة بيني وبين زملائي في إتخاذ أي قرار قد يؤثر علي أو عليهم.
					6 يوجد احترام من قبل زملائي لحقوقي في العمل.

3. الروح الرياضية

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتقبل الموظفون الأمور إذا صارت عكس رغباتهم في شؤون العمل.					
2	يبتعد الموظفون عن تكبير مشكلات ومعوقات العمل.					
3	هناك تجاوز للمضايقات البسيطة في بيئة العمل بين الموظفين.					
4	يقوم الموظفون بأداء الأعمال الإضافية دون أي إنزعاج وشكوى منهم.					
5	يقوم الموظفون بتقديم الإعتذار إذا أخطئوا في حق أحد ما.					
6	يتقبل الموظفون النقد البناء والملاحظات من الآخرين.					

4. وعي الضمير

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الإلتزام بمواعيد الحضور للدوام الرسمي وبساعات العمل من قبل الموظفين					
2	يقوم الموظفون بتبليغ رؤوسائهم عند عدم تمكنهم من حضور الدوام.					
3	يقوم الموظفون بأداء عملهم بإتقان وجدية وفق الأنظمة والتعليمات ويتقيدون بها حتى وإن لم تتم مراقبة أداءهم.					
4	الموظفون يعملون بعد ساعات الدوام الرسمي في حالة وجود عمل إضافي أو عدم تكملة لعملهم الرسمي.					
5	يقوم الموظفون بمساعدة رؤوسائهم المباشرين حتى وإن وجدوا أنفسهم أحسن منهم.					
6	يعتني الموظفون بمتلكات وموارد الجامعة ويحافظون عليها.					

5. السلوك الحضاري

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يحرص الموظفون على التأكد من أن الأبواب والنوافذ مغلقة والأنوار والأجهزة مطفأة في حال مغادرتهم مكان عملهم في نهاية الدوام.					
2	يحرص الموظفون على حضور الاجتماعات واللقاءات الغير الرسمية التي تعقدها إدارة الجامعة.					
3	يحترم الموظفون الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة.					
4	يقوم الموظفون بتقديم مقترحاتهم لتحسين وتطوير أساليب العمل الجامعي.					
5	يعمل الموظفون على تكوين صورة إيجابية عن الجامعة لدى الآخرين.					
6	يقوم الموظفون بتهيئة أنفسهم للتكيف مع التغييرات والتطورات التي تحصل في الجامعة.					

Regression SPSS الملحق (2) نتائج الإنحدار البسيط بين متغيري الدراسة من برنامج

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
سلوك المواطنة التنظيمية	3.7271	.46469	85
الأنماط القيادية	3.1522	.35775	85

Correlations

	سلوك المواطنة التنظيمية	الأنماط القيادية
Pearson Correlation	سلوك المواطنة التنظيمية الأنماط القيادية	1.000 -.232-
Sig. (1-tailed)	سلوك المواطنة التنظيمية الأنماط القيادية	. .016
N	سلوك المواطنة التنظيمية الأنماط القيادية	85 85

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأنماط القيادية ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.232 ^a	.054	.043	.45471

a. Predictors: (Constant), الأنماط القيادية

b. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.978	1	.978	4.730	.032 ^a
	Residual	17.161	83	.207		
	Total	18.139	84			

a. Predictors: (Constant), الأنماط القيادية

b. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.678	.440		10.633	.000
	الأنماط القيادية	-.302-	.139	-.232-	-2.175-	.032

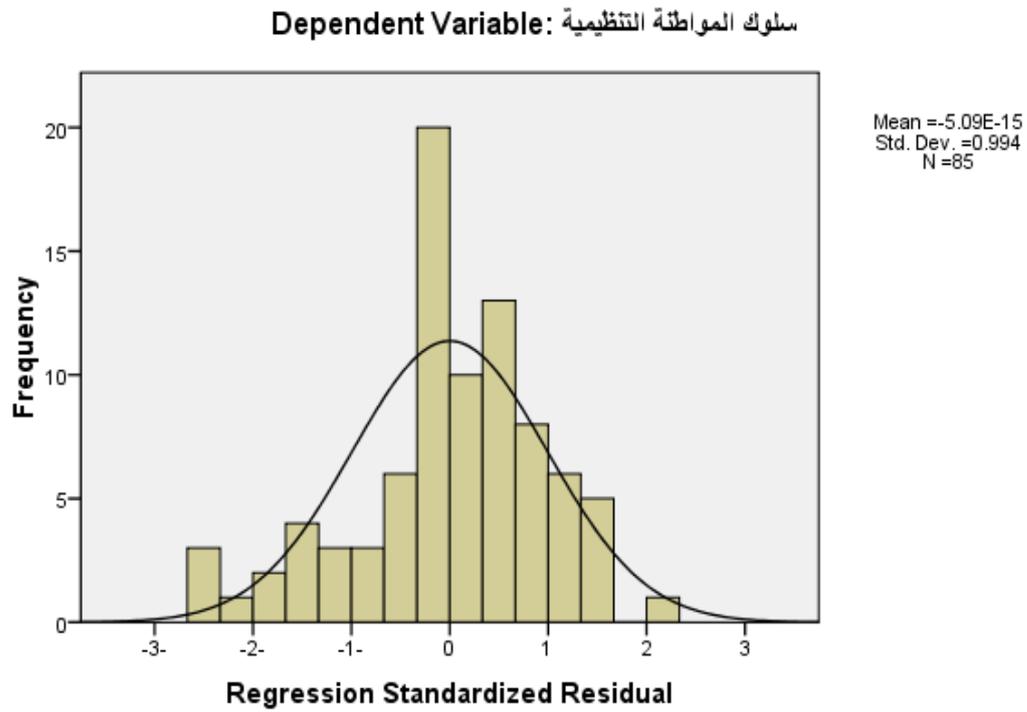
a. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

Residuals Statistics^a

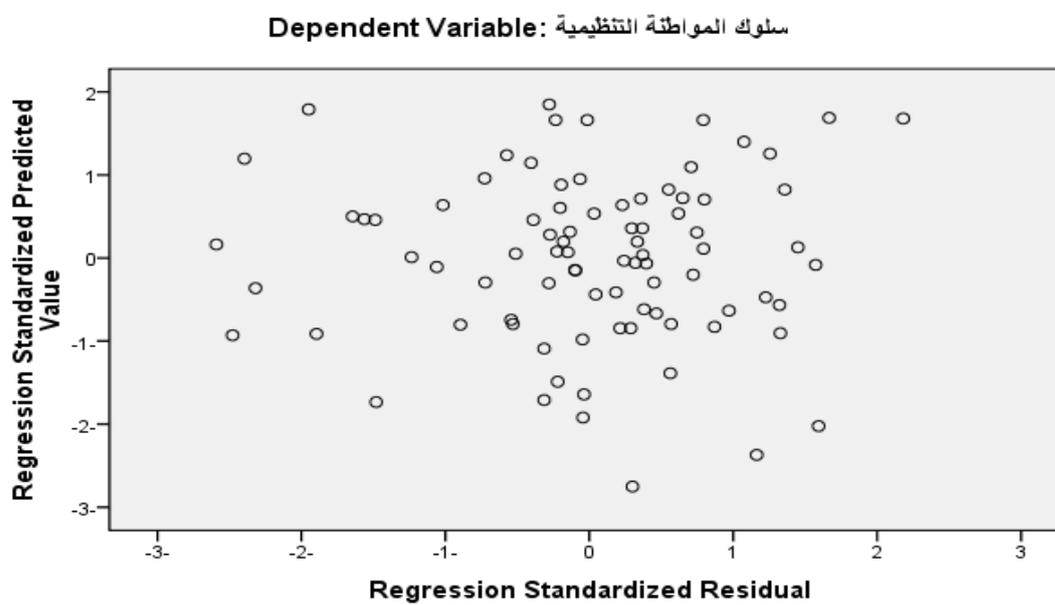
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.4302	3.9265	3.7271	.10790	85
Residual	-1.17796E0	.99177	.00000	.45199	85
Std. Predicted Value	-2.751-	1.848	.000	1.000	85
Std. Residual	-2.591-	2.181	.000	.994	85

Charts

Histogram



Scatterplot



Regression SPSS الملحق (3) نتائج الإنحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة من برنامج

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
سلوك المواطنة التنظيمية	3.7271	.46469	85
النمط الأوتوقراطي	2.9754	.76401	85
النمط الديمقراطي	3.6706	.85354	85
النمط الحر	2.8106	.66851	85

Correlations

	سلوك المواطنة التنظيمية	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط الحر
Pearson Correlation	سلوك المواطنة التنظيمية 1.000	النمط الأوتوقراطي -.133-	النمط الديمقراطي .034	النمط الحر -.264-
	النمط الأوتوقراطي -.133-	1.000	النمط الديمقراطي -.491-	النمط الحر .250
	النمط الديمقراطي .034	النمط الأوتوقراطي -.491-	1.000	النمط الحر -.194-
	النمط الحر -.264-	النمط الأوتوقراطي .250	النمط الديمقراطي -.194-	1.000
Sig. (1-tailed)	سلوك المواطنة التنظيمية .	النمط الأوتوقراطي .112	النمط الديمقراطي .378	النمط الحر .007
	النمط الأوتوقراطي .112	.	النمط الديمقراطي .000	النمط الحر .011
	النمط الديمقراطي .378	النمط الأوتوقراطي .000	.	النمط الحر .038
	النمط الحر .007	النمط الأوتوقراطي .011	النمط الديمقراطي .038	.
N	سلوك المواطنة التنظيمية 85	النمط الأوتوقراطي 85	النمط الديمقراطي 85	النمط الحر 85
	النمط الأوتوقراطي 85	85	85	85
	النمط الديمقراطي 85	85	85	85
	النمط الحر 85	85	85	85

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	النمط الحر, النمط الديمقراطي, النمط الأوتوقراطي ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.279 ^a	.078	.044	.45444

a. Predictors: (Constant), النمط الأوتوقراطي, النمط الديمقراطي, النمط الحر

b. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.411	3	.470	2.277	.086 ^a
	Residual	16.728	81	.207		
	Total	18.139	84			

a. Predictors: (Constant), النمط الأوتوقراطي, النمط الديمقراطي, النمط الحر

b. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N			
سلوك المواطنة التنظيمية	3.7271	.46469	85			
النمط الأوتوقراطي	2.9754	.76401	85			
النمط الديمقراطي	3.6706	.85354	85			
1 (Constant)	4.533	.451		10.052	.000	
النمط الأوتوقراطي	-.062-	.076		-.102-	-.821-	.414
النمط الديمقراطي	-.035-	.067		-.065-	-.528-	.599
النمط الحر	-.175-	.077		-.251-	-2.272-	.026

a. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

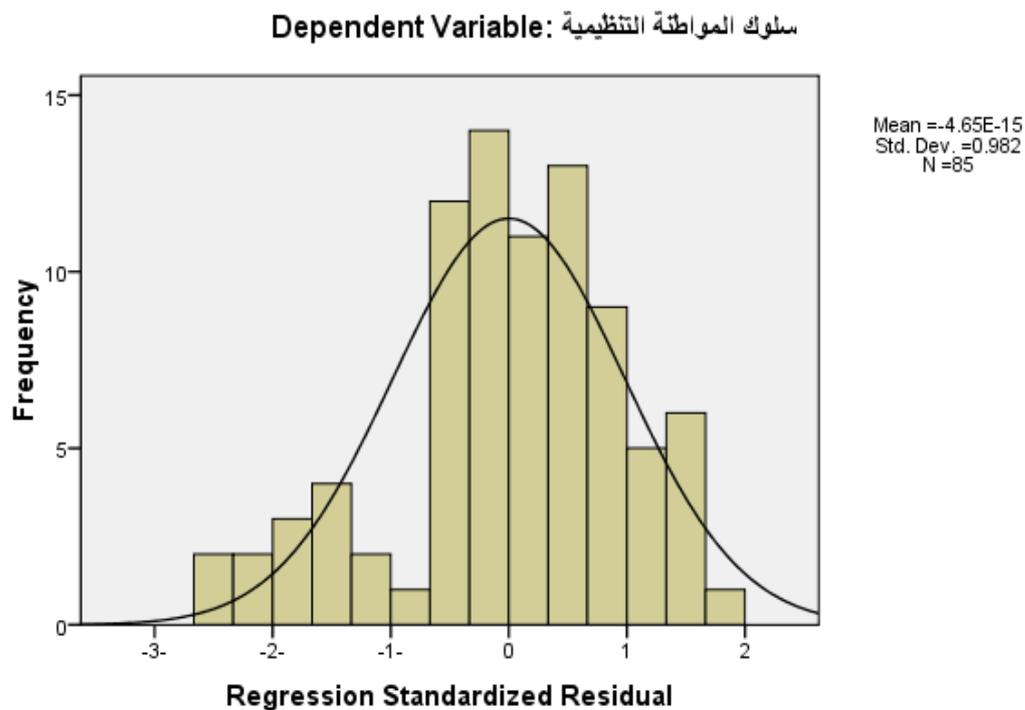
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.3892	4.0260	3.7271	.12960	85
Residual	-1.14875E0	.88579	.00000	.44625	85
Std. Predicted Value	-2.607-	2.307	.000	1.000	85
Std. Residual	-2.528-	1.949	.000	.982	85

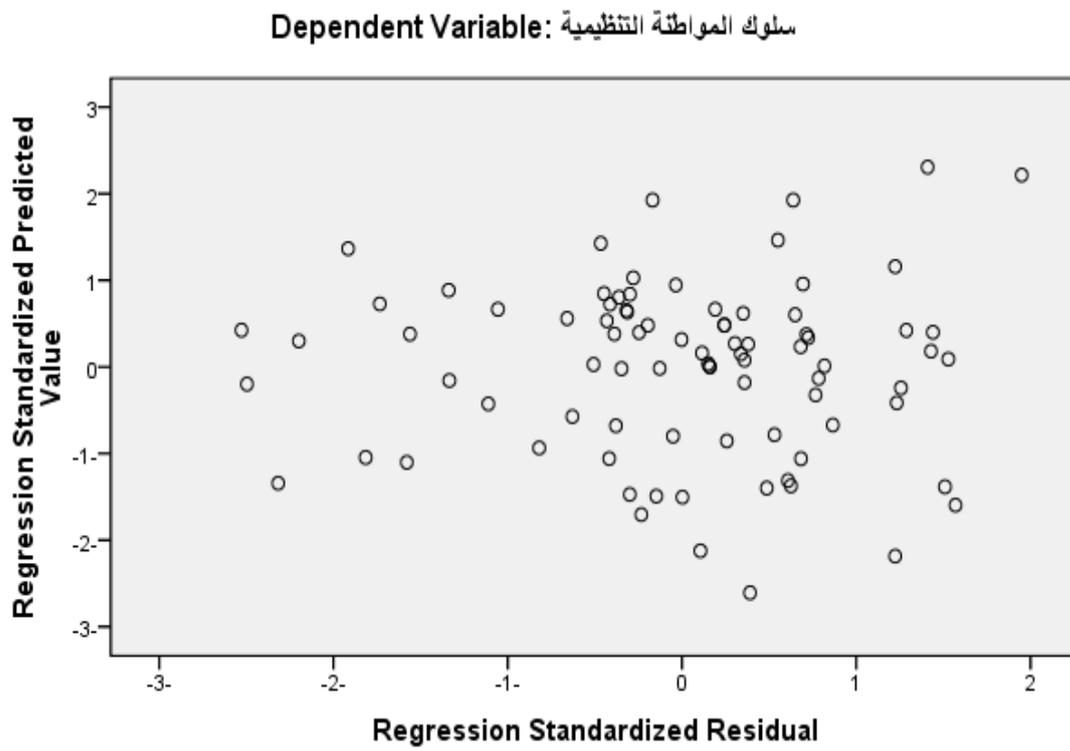
a. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

Charts

Histogram



Scatterplot



الملحق (4) نتائج الإنحدار البسيط بين النمط الحر وسلوك المواطنة التنظيمية من برنامج SPSS

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
سلوك المواطنة التنظيمية	3.7271	.46469	85
النمط الحر	2.8106	.66851	85

Correlations

	سلوك المواطنة التنظيمية	النمط الحر
Pearson Correlation	سلوك المواطنة التنظيمية 1.000	النمط الحر -.264-
	النمط الحر -.264-	سلوك المواطنة التنظيمية 1.000
Sig. (1-tailed)	سلوك المواطنة التنظيمية .	النمط الحر .007
	النمط الحر .007	سلوك المواطنة التنظيمية .
N	سلوك المواطنة التنظيمية 85	النمط الحر 85
	النمط الحر 85	سلوك المواطنة التنظيمية 85

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	النمط الحر ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.264 ^a	.070	.059	.45087

a. Predictors: (Constant), النمط الحر

b. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.266	1	1.266	6.228	.015 ^a
	Residual	16.873	83	.203		
	Total	18.139	84			

a. Predictors: (Constant), النمط الحر

b. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.243	.213		19.966	.000
	النمط الحر	-.184-	.074	-.264-	-2.496-	.015

a. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.4168	3.9861	3.7271	.12277	85

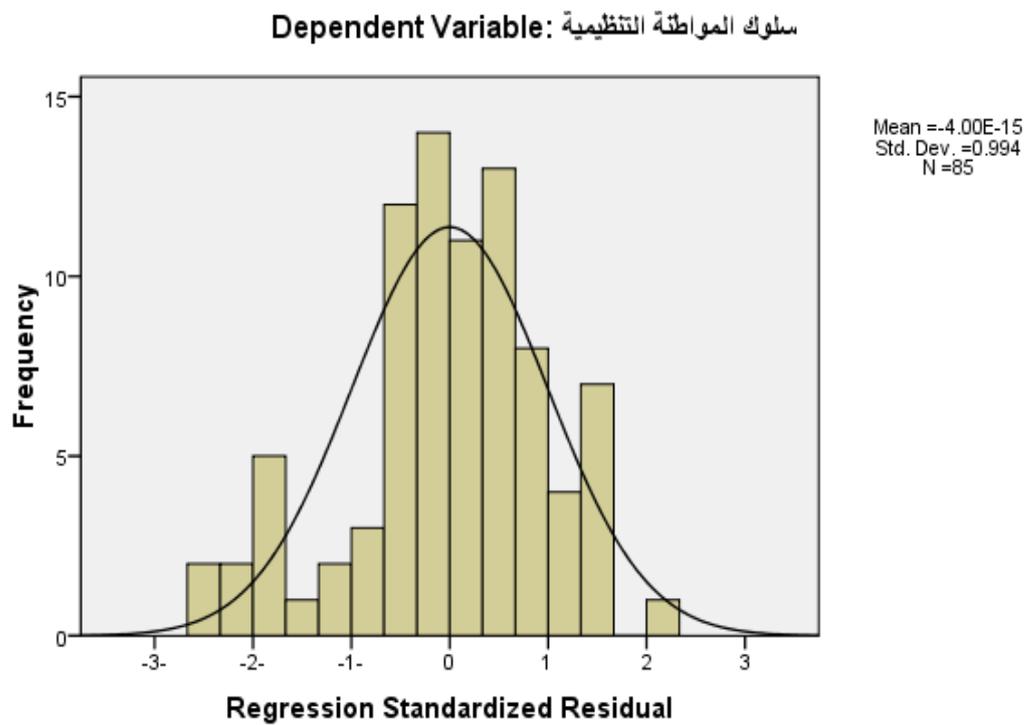
Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N		
سلوك المواطنة التنظيمية	3.7271	.46469	85		
Residual	-.116913E0	.93225	.00000	.44818	85
Std. Predicted Value	-.2527-	2.110	.000	1.000	85
Std. Residual	-.2593-	2.068	.000	.994	85

a. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

Charts

Histogram



The Role of Leadership Styles in Enhancing Organizational Citizenship Behavior

ORIGINALITY REPORT

3%	2%	1%	3%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Tikrit University Student Paper	<1 %
2	Submitted to Petroleum Research & Development Center Student Paper	<1 %
3	Submitted to Mansoura University Student Paper	<1 %
4	Submitted to Kerbala University Student Paper	<1 %
5	silو.tips Internet Source	<1 %
6	www.ijbmi.org Internet Source	<1 %
7	www.mobt3ath.com Internet Source	<1 %
8	studentsrepo.um.edu.my Internet Source	<1 %

www.researchgate.net