



حكومة اقليم كردستان العراق
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة صلاح الدين
كلية الادارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

دور القيادة الاصلية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الإدارية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين اربيل

مشروع تخرج مقدمة الى قسم ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد / جامعة صلاح
الدين - اربيل كجزء من متطلبات نيل درجة بكالوريوس في العلوم الادارية

من قبل

فردوس رزگار جبار

فاطمة جبار عثمان

بإشراف

أ.م. د. شيماء عصمت محمد أمين

اربيل كردستان

2024 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

صدق الله العظيم

سورة العلق، آية 1-5

تأييد وموافقة المشرف

أؤيد بان هذ البحث قد انجز وكتبت تحت إشرافي وأنا اوافق بان تقدم بشكلها الحالي لقسم
ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين - اربيل ل درجة بكالوريوس في
اختصاص العلوم الإدارية.

التوقيع:

الاسم: أ. م. د. شيماء عصمت محمد أمين

التاريخ: / / 2023

الأهداء

إلي كل رجل أمن يسهر علي أمن وحماية هذا الوطن الحبيب.

إلي كل من وقف بجانبنا.

إلي كل من ساعدني وشجعنا.

إلي والدينا ووالدتيينا حبا وأعزازا.

إلى أساتذة في قسم الإدارة الأعمال التي درستنا في السنوات الدراسية.

نهدي إليكم جميعا جهدي المتواضع .

الباحثان

الشكر والتقدير

حمداً لله الذي جعل الحمد شكراً على آلائه، ومعازداً من بلائه، وسبيلاً إلى جناته،
وسبباً لزيادة أحسانه، والصلاة والسلام على أشرف الخلق وخاتم المرسلين سيدنا (محمد)
صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتوجه بالشكر والتقدير إلى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد والاستاذ الفاضلة (أ.د. دلير موسى
أحمد) ، وكما نتوجه بالشكر والتقدير للاستاذ الفاضلة رئيسة قسم ادارة الأعمال (م.د. جوان
سعد الله رشيد) لحسن خلقها وحثها على أكمال بحثنا، ومتابعتنا ومساندتنا طيلة فترة دراستنا ،
وفقه الله وجزاه عني خير الجزاء. أن واجب العرفان تدعوننا أن نتقدم بجزيل شكرنا وأمتناننا ،
لمشرفتنا السيدة (أ.م.د. شيماء عصمت محمد أمين) على ما قدمته لنا من توجيهات قيمة ، وما
بذلته من جهود.

ونسجل فائق التقدير لكافة الذين أسهموا في بناء شخصيتنا العلمية في مرحلة البكالوريوس
وفقههم الله في حياتهم ومسعاهم.

ونشكر جميع منتسبي مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد. لما قدموه من عون ومساعدة خلال مدة
البحث.

وأخيراً وليس آخراً نشكر كل شخص لم يسعنا أن نذكر إسمه ممن ساندونا وساعدونا ولو بحرف
واحد خلال دراستنا.

الباحثان

المستخلص

المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية القرآنية
ب	تأييد وموافقة المشرف
ج	الإهداء
د	الشكر و التقدير
ن	المستخلص
و	المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال و قائمة الملاحق
1	المقدمة
4 - 2	الفصل الاول: الاطار العام للبحث ومنهجيته
14 - 5	الفصل الثاني: القيادة الاصلية وسلوك المواطنة التنظيمية (اطار المفاهيمي)
9 - 5	المبحث الاول: القيادة الاصلية
14 - 10	المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
30 - 15	الفصل الثالث : الاطار الميداني للبحث
16	المبحث الاول : وصف مجتمع البحث
20	المبحث الثاني : وصف متغيرات البحث وتشخيصها
28	المبحث الثالث : تحليل أنموذج البحث واختبار فرضياته
32 - 31	الفصل الرابع : الاستنتاجات والمقترحات
31	المبحث الاول: الاستنتاجات
32	المبحث الثاني : المقترحات
33	المصادر والمراجع
39	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
16	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس	1
17	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر	2
17	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي	3
18	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التخصص العلمي	4
19	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية	5
20	المستويات المعيارية لوصف المتغيرات	6
21	وصف شفافية العلاقات	7
22	وصف المنظور الاخلاقي	8
23	وصف التشغيل المتوازن	9
24	وصف الوعي الذاتي	10
25	وصف بعد الايثار	11
25	وصف بعد السلوك الحضاري	12
26	وصف بعد الروح الرياضية	13
27	وصف بعد الالتزام العام	14
27	وصف الكياسة	15
29	علاقات الارتباط بين متغيرات البحث منفردة ومجتمع	16
30	تأثير قيادة الاصلية في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي	17

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
3	مخطط فرضي للبحث	1
8	دور القيادة الاصلية في اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين عبر عدد من العناصر الحامسة	2
13	يوضح تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على العمال	3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
39	استمارة الإستبانة	1

المقدمة

لقد زاد الاهتمام من قبل المنظمات بسلوكيات المواطنة التنظيمية كسلوك مرغوب يساعد على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية بالمنظمة، وذلك لما له من آثار إيجابية تحسن من الأداء الكلي للمنظمات، ويحقق الترابط والاندماج بين الفرد والمنظمة بما يتجاوز ما تفرضه عقود العمل وبطاقات الوصف الوظيفي. كما يمكن القول بأنه في ظل العديد من التحديات غير المسبوقة والقيادة غير الأخلاقية في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وتعرض بعض الشركات لإخفاقات إدارية وأزمات، والتي تقضي جميعها بضرورة تطبيق القيادة الإيجابية، وأن يتسم القادة بأعلى مستويات النزاهة والأخلاقيات والشعور بالمسؤولية فأصبح الإتجاه نحو تطبيق نمط القيادة الأصيلة.

على الرغم من توافر العديد من الأنماط القيادية بالدراسات والبحوث التنظيمية، إلا أن يمكن اعتبار أن القيادة الأصيلة هي الحل الأمثل لأزم القيادة المعاصرة في منظمات اليوم، وبالتالي فنحن بحاجة إلى القادة الذين يقودون بالقيم والأهداف والنزاهة ويينون مؤسسات دائمة ويحفرون العاملين معهم لتوفير أرقى الخدمات للعملاء، وخلق قيمة طويلة الأمد للمساهمين وأصحاب المصالح ومن ثم يمكن اعتبار أن المصدر الأساسي لزيادة الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف ذات العلاقة وكذلك دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمة هي القيادة الأصيلة.

وبناء على ذلك، جاء البحث الحالي لدراسة هذا الدور من خلال أربعة محاور: استعرض المحور الأول الإطار العام ومنهج البحث فيما خصص المحور الثاني للإطار النظري، أما المحور الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث بمحوره الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات ومقترحات.

الفصل الأول

الاطار العام للبحث ومنهجيته

الفصل الاول

الاطار العام للبحث ومنهجيته

أولا : مشكلة البحث

ومن المفاهيم التي ظهرت في الآونة الأخيرة ولها تأثير ايجابي على الأداء هو مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعني مدى القيام العاملين بسلوكيات تطوعية اختيارية خارجة عن مجال الأدوار الرسمية من أجل خدمة المنظمة من دون الحصول على حوافز مقابل ذلك، فالمنظمات التي تعتمد فقط على العمل الرسمي لعاملها تصبح ضعيفة هشة، ولذلك أصبح هذا السلوك مطلباً مهماً لكثير من المنظمات بسبب الايجابية التي يحققها ومن بينها تحسين مستوى كفاءة المنظمة وتميزها ورفع الروح المعنوية للعاملين، ومن خلال ملاحظة الباحث ان للسلوكيات في المنظمات فقد لوحظ أن قيام العاملين بتلك السلوكيات غير الرسمية التطوعية تكاد تكون محدودة في أداء الأعمال التي يقدمونها، مما دفع الباحثان إلى بحث هذا الموضوع والتعرف على مدى ممارسته من قبل العاملين في المنظمة المبحوثة.

ومن هذا المنطلق يتم تحديد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- 1- ما هي مستويات القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية في الكلية المبحوثة ؟
- 2- هل توجد علاقات إرتباطية إيجابية بين كل القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية في الكلية المبحوثة ؟
- 3- هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاصيلية في سلوك المواطنة التنظيمية في الكلية المبحوثة؟

ثانيا : اهمية البحث

1-أهمية البحث حول دور القيادة الأصيلة في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية تتجلى في تحديد الطرق التي يمكن من خلالها تعزيز الفعالية التنظيمية وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة. يوفر البحث فهماً أعمق لكيفية تأثير القادة الأصليين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية، مما يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي والالتزام العملي.

2-يمكن للبحث أن يقدم توجيهات عملية للقادة والمديرين حول كيفية تطوير مهارات القيادة الأصيلة وتكاملها في استراتيجيات الإدارة. وفهم أفضل لدور القيادة الأصيلة يمكن أن يساعد في تعزيز التناغم والتواصل داخل الفرق، مما يساهم في دعم سلوك المواطنة التنظيمية قائمة على الثقة والتعاون.

ثالثا : اهداف البحث

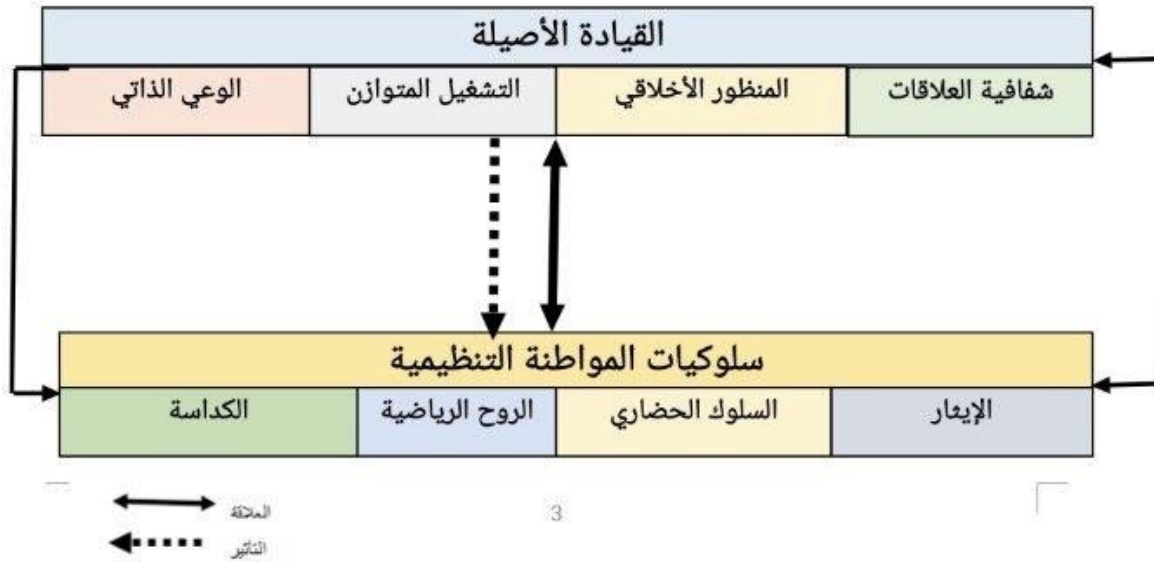
يسعى البحث الى تحقيق الاهداف التالية:

1. التعرف على دور القيادة الأصيلة في دعم سلوك المواطنة التنظيمية.
2. بناء اطار مفاهيمي لمتغيرات البحث تخدم الكلية المبحوثة.
3. بيان اهم ابعاد القيادة الاصيلية.
4. بيان اهم مجالات سلوك المواطنة التنظيمية.
5. تحديد وتحليل الارتباط واتجاهات التأثير بين القيادة الأصيلة وسوك المواطنة التنظيمية.
6. تقديم مجموعة من التوصيات للمشاريع المبحوثة والتي تفيدهم في دعم سلوك المواطنة التنظيمية.

رابعا : المخطط الفرضي للبحث

في ضوء مشكلة البحث وتحقيق اهدافه تم بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة والتاثير بين المتغير المستقل القيادة الأصيلة والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية كما هو موضح في الشكل (1)

الشكل (1) مخطط فرضي للبحث



خامسا : فرضيات البحث

ينبثق من المخطط الفرضي للبحث فرضيتين رئيسيتين :-

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 للقيادة الأصلية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية.

سادسا : حدود البحث

1. الحدود المكانية: شمل كلية الإدارة والإقتصاد جامعة صلاح الدين أربيل.
2. الحدود البشرية: يشمل البحث الحالي بعدد من الكوادر الإدارية في كلية الإدارة والإقتصاد جامعة صلاح الدين – أربيل والبالغ عددهم (40) كادر إداري.
3. الحدود الزمانية: يتم إنجاز مشروع البحث خلال فترة ما بين شهر \2023 الى شهر \ 2024

سابعاً : منهج البحث

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها كونها المنهج الملائم لوصف متغيراته وتحليل البيانات وقياسها للوصول الى النتائج.

ثامناً: اساليب جمع البيانات

قام الباحث ان بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية لكتابة الاطار النظري المتعلق بمتغيرات البحث، وتم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات لتطبيق الجانب الميداني.

الفصل الثاني

(اطار المفاهيمي)

المبحث الأول: القيادة الأصيلة

المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

الفصل الثاني

الاطار النظري

المبحث الاول

1- مفهوم القيادة الأصيلة: لقد جذب مفهوم القيادة الأصيلة اهتمام الباحثين منذ تقديمه لأول مرة من خلال (Luthans & Avolio 2003)، حيث عرفت القيادة الأصيلة بأنها نمط من سلوك القائد يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ويعززهما، من أجل تعزيز أكبر للوعي الذاتي، ومنظور أخلاقي داخلي، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات من جانب القادة الذين يعملون مع المرؤوسين، والتنمية الذاتية الإيجابية. (Walumbwa et al (2008).

كما أن نمط القيادة الأصيلة يُشير إلى أولئك القادة الطموحين والمتفائلين والذين لديهم ثقة عالية ويعززون باستمرار حالة إيجابية من الثقة بأنفسهم وبمرؤوسيتهم، وهذا يؤدي بدوره إلى (Luthans & Avolio & Smithikrai , 2003) (أنهم يصبحون قدوة أخلاقية للمرؤوسين. (Suwannadet , 2018) اختلاف وجهات نظر الباحثين بشأن تعريفهم للقيادة الأصيلة، وذلك بسبب اختلاف زوايا رؤيتهم لها وذلك كما يلي:

عرف لuthans and avolio القيادة الأصيلة بأنها قدرات نفسية إيجابية تشمل تحسين الوعي الذاتي والتنمية الذاتية الإيجابية والتنظيم الذاتي للسلوكيات من جانب القادة .

وعرف (Gardener et al., (2005) القائد الأصيل بأنه القائد الذي يتمتع بالثقة في النفس والمرونة في تعامله مع المرؤوسين، وبث روح الأمل والتفاؤل والشفافية والأخلاقيات الإيجابية والتوجه بالمستقبل وإعطاء الأولوية لتطوير وتنمية المرؤوسين .

كما عرفها (Shamir and Eilam, (2005 بأنها قيام القائد بمعالجة الوعي الذاتي بشكل يعكس القيم والمعتقدات، وتكوين ثقة متبادلة بينه وبين المرؤوسين ، وتنمية السلوكيات الإيجابية، مثل الشفافية والايثار، والانفتاح، والتفاؤل داخل بيئة العمل.

في حين عرفها (Jensen and Luthans, (2006 بأنها نمط قيادي يركز على تصرفات إيجابية مثل دعم الثقة الذاتية والمصادقية، والاخلاص، والقيم ، بشكل يؤدي إلى تحسين العلاقة بين القائد والمرؤوسين .

ويرى (Klenke, (2007 أن القيادة الأصيلة تعكس هوية الذات بالنسبة للقائد والتنظيم الذاتي وشفافية العلاقات .

وعرفها (Walumbwa et al., 2008) بأنها نمط قيادي يعزز من القدرات النفسية ، ويخلق بيئة أخلاقية إيجابية وذلك لخلق القيم الأخلاقية، وتوفير شفافية العلاقات بين القائد والمرؤوسين .

كما عرفها (Zamahani et al., 2011) بأنها العملية التي تعزز من القدرات النفسية الإيجابية بغرض خلق بيئة يسودها الوعي والتنظيم الذاتيين والتصرفات الإيجابية لدى القائد والمرؤوسين .

ويرى (Shapira-Lishchinsky et al., 2014) أن القيادة الأصيلة والوعي والتنظيم الذاتي للقائد وشفافية العلاقات بينه وبين المرؤوسين ومعالجة مشكلات العمل باحترافية .

وعرفها (Hannes et al., 2015) بأنها إدراكات القائد لذاته ودعمه للمرؤوسين، وتعزيز الروح الإيجابية داخل المنظمة .

في حين عرفها (Duncan et al., 2017) بأنها العملية التي تخلق بيئة إيجابية تسودها شفافية العلاقات ووضوح المسؤوليات وإدراك القيادة لمشكلات وقضايا العمل داخل المنظمة .

وعرفها (Semedo et al., 2017) بأنها قيام القائد بمعالجة القائد المتوازنة لقضايا المنظمة وارتكازه على القيم والمعتقدات وتنمية السلوكيات الإيجابية للمرؤوسين .

كما عرفها (Iiu et al., 2018) بأنها قيام القائد بإدراك القائد لذاته، وتعزيز شفافية العلاقات بينه وبين المرؤوسين ومعالجة قضايا العمل بشكل فعال اعتماداً على التوافق بين قيمه وقيم المرؤوسين .

وتخلص الباحثة من التعريفات السابقة، بأن القيادة الأصيلة تعني العملية التي يقوم فيها القائد بتعزيز السلوكيات الإيجابية للمرؤوسين من خلال شفافية العلاقات والثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين ومعالجة مشكلات العمل بشكل فعال من منظور أخلاقي يرتكز على القيم والمعتقدات التي يعتنقها القائد والمرؤوسون.

2- أهمية القيادة الأصيلة : تشير الأدبيات كما يذكر ليونارد (Leonard, 2014) إلى أهمية القيادة الأصيلة في السياق التنظيمي؛ لما لها من أثر إيجابي على السلوكيات والاتجاهات الإيجابية المهمة داخل المنظمات مثل الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين، وتمكين العاملين، كما تسعى إلى تحقيق بيئة عمل منتجة ، كما أن تحقيق الرضا الوظيفي المنشود مرهون بوجود قيادة أصيلة. وفي ذات السياق أشارت دراسة إنجين (Engin, 2009) أن سلوكيات القيادة الأصيلة تؤثر تأثيراً إيجابياً في الثقافة المدرسية لدى المعلمين. وفي السياق ذاته أشارت الدراسة التي أعدها كنج (King, 2016) إلى أهمية القيادة الأصيلة، وأنها مدخل هام وجديد من مداخل القيادة ، كما أنها أثبتت أن القيادة الأصيلة تخلق لدى العاملين حب الإنجاز والمثابرة. كما أشارت دراسة مورين (Maureen, 2010) إلى أن القيادة الأصيلة لها أثر إيجابي في الاستثمار في رأس المال النفسي والمشاعر والعواطف الإيجابية والتمكين النفسي. كما توصلت دراسة (Peterson al) (٢٠١٢) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء الوظيفي للمرؤوسين .

ولما كانت القيادة الأصلية بهذه الأهمية على جميع الأصعدة ، فقد وجدت طريقها إلى المنظمات التعليمية عموماً والمدارس تحديداً حيث بات من الضروري عليها أن تساير التجديد وأن تسرع عملية الاستجابة للتطوير والتغيير في أساليبها الإدارية وأنماطها القيادية ، وعلى قادة المدارس إعادة النظر في الأنماط القيادية التي يمارسونها ، واتخاذ القرار في تبني نمط القيادة الأصلية بشكل خاص ؛ للنهوض بأداء المعلمين ، وزيادة الدعم المعنوي لديهم ، لتحقيق الأهداف المنشودة ، وصولاً إلى الجودة التي تنشدها المدارس في مخرجاتها التربوية والتعليمية .

3- مكونات القيادة الأصلية : تتكون القيادة الأصلية من عدد من المكونات تمثل أساساً لعمل هذه النظرية

هي القائد الاصيل والمرؤوس الاصيل وخصائصهما ، ضمن نوع من العلاقات ذات تأثير متبادل) . اذ يعرف القائد الاصيل بأنه القائد الذي يعرف ذاته وما يمتلكه من مواهب فريده بإمكانه المساهمة بها (cotrufo, 2014:29, فيما يعرفه (bennet, 2015:39) بأنه القائد الذي يدرك تماماً كيف يتصرف ويفكر بحيث ينظر اليه الآخرون على انه مدرك لآرائهم ووجهات نظرهم مما يكسبه نظرة ثاقبة لذاته عبر التواصل مع الآخرين ليكون على وعي بتأثير كل شخص على الآخرين. وبالنسبة لخصائص القادة الاصلاء فقد تباين الباحثون في تحديدها اذ (Shamir & Eilam, 2005:396-397) (Hlongwane, 2016:58) & يرى (wong 2009:7,cumming) بانهم لا يعدون الموقع القيادي مصدر تباها لهم ويستغلوه لظهور دورهم القيادي ، يشاركون في أنشطة القيادة بناء على اعتبار انفسهم اصحاب قضية ذات قيمة كبيرة يريدون الترويج لها لا من اجل المكانة والشرف، يقدمون انفسهم على انهم اصول لا نسخاً كون قيمهم وقناعاتهم توصلوا اليها بانفسهم لا عن طريق تقليد الآخرين ، يستندون على قيمهم ومعتقداتهم فيما يقومون به فسلوكهم ناتج عن ايمانهم به لديهم مستوى مرتفع من رأس المال النفسي. اما المرؤوسين الاصلاء فيحدد (Emuwa) 2013:45) صفاتهم بمجموعة من النقاط :

أ- يتبعون القائد لاسباب حقيقية كونهم بنوا قناعتهم في اتباع هذا القائد على اساس القيم والمعتقدات والقناعات بدلاً من الاكراه والضغط وتوقع المكافاة الشخصية .

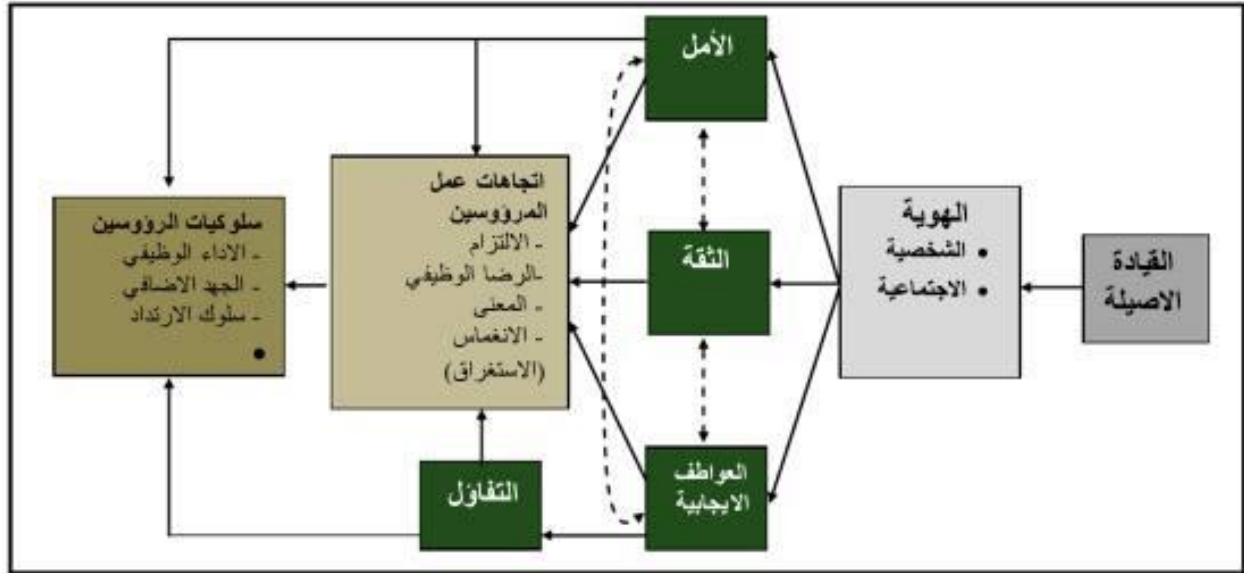
ب- ليس لديهم أو هام حول القائد لانهم لا يتبعون القائد على اساس ان هذه الأوهام توفر لهم احساساً كاذباً بالسلامة بل انهم يتبعون وجهة النظر الواقعية عن القائد ونقاط قوته وضعفه ولا يتبعونه بشكل اعمى وبذلك لا يقعوا في فخ تظليل القادة ولا يتبعون غير الاصيل منهم.

ت- يكون تشخيصهم على ان القائد اصيل ام لا وفقاً لـ:

- الحكم على سلوكيات القائد مبنياً مع مدى اتفاق قيمه ومعتقداته مع تلك السلوكيات.
- القيم والقناعات العميقة هي الاساس الذي يطالبون القائد به لتكون قيادته وفقاً له بدلاً من مجرد عقد الاجتماعات أو الحصول على المزايا.

وفي خضم هذه الخصائص التي حددها الباحثون يطرح (avolio et al., 2004:804) انموذجاً يفسر ويؤطر العلاقة بين القائد الاصيل والمرؤوسين، اذ ان هذا الانموذج ياخذ دور المرؤوسين بنظر العناية فضلا عن تضمين العواطف الايجابية التي تفرز التفاؤل ايضا والامل والثقة كعناصر حاسمة في القيادة الاصيلية وبلاستناد للثقة اصبح بالامكان فهم بعض الاشارات السلوكية للمرؤوسين وتوفير فهم افضل لعمليات القيادة الاصيلية و تأثير القادة على المرؤوسين من خلال العناصر المتضمنة في هذا الانموذج للوصول لرفع اتجاهات العمل عندهم التي تشمل الالتزام والرضا والاستغراق في العمل لتتركز سلوكيات المرؤوسين على الاداء الوظيفي والجهد الاضافي وسلوكيات الارتداد و كما يبينها الشكل(2)

الشكل (2) دور القيادة الاصيلية في اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين عبر عدد من العناصر الحاسمة



4. أبعاد القيادة الاصيلية : يتفق العديد من الباحثين على اعتماد نموذج (Walumbwa et al , 2008) الذي يحدد اربعة ابعاد للقيادة الاصيلية وهي : الوعي الذاتي ، الشفافية في العلاقات ، المنظور الاخلاقي الداخلي ، والمعالجة (Alomar et al ;2022) , (Jang , 2022;Kleynhans) المتوازنة للمعلومات وعليه تم. (Lemoine et al ., 2019,2021,2022) الذبحاوي اعتمادها لاغراض الدراسة الحالية.

الوعي الذاتي : يشير الوعي الذاتي إلى وعي القائد بنقاط القوة والضعف لديه ، ويشمل أيضاً معرفة كيف يرى الآخرون انفسهم (Alomar et al .,2022). ومن خلال الوعي الذاتي يفهم القادة أنفسهم جيداً ويفهمون كيف تؤثر السلوكيات التي يمارسونها في الآخرين ، لذلك يؤثر الوعي الذاتي على تفكير القادة ودوافعهم الملهمة وسلوكياتهم. علاوة على ذلك ، فإن القادة الذين يتمتعون بمستوى عالي من الوعي الذاتي هم أكثر قدرة على قيادة الآخرين ومساعدتهم على التطور(Jang,2022).

الشفافية في العلاقات : تتعلق الشفافية في العلاقات بتصرفات القائد التي تظهر ذاته الحقيقية وقناعاته الفعلية وعواطفه تجاه الاتباع مما يؤدي إلى خلق ثقة متبادلة ووفق هذا البعد (, 2022; kleynhans et al , 2018 Wei et al .) بينهم يظهر سلوك القائد الذي يعزز العلاقات الإيجابية من خلال الحصول على الموافقات أو الآراء المعارضة من الاتباع ، وبالتالي فإن هذا السلوك يزيد من الانفتاح بين القائد والاتباع ، ويعزز أيضاً علاقة التبادل الاجتماعي بينهم حيث تصبح توقعات الاتباع والقائد أكثر وضوحاً (Jang,2022).

المنظور الاخلاقي الداخلي : يعبر هذا البعد عن كون سلوكيات القادة منظمة ذاتيا ويتم توجيهها من خلال المعتقدات والمبادئ الداخلية بدلاً من السلوك الموجه بواسطة عوامل اجتماعية خارجية (Kleynians et al , 2022) ، أي ان القادة يظهرون مستوى عال من السلوك الأخلاقي بناءً على المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية وليس الضغوط الاجتماعية الخارجية. لذلك ، يشجع القادة أنفسهم والاتباع على التفكير من منظور أخلاقي أوسع وأعمق عندما يواجهون قضايا أخلاقية خطيرة (Jang,2022).

المعالجة المتوازنة للمعلومات : يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على تحليل المعلومات والبيانات بموضوعية ودقة قبل اتخاذ القرار . (Alomar et al .,2022) . ويتم استخدام المعلومات ذات الصلة لتسهيل اتخاذ القرار الموضوعي ، ويقوم القادة بتحليل الحقائق ذات الصلة عن كتب ويميلون إلى استخدام الاتصالات المفتوحة وإشراك الأعضاء في عملية صنع القرار من خلال دراسة آرائهم المختلفة والاستماع إليها قبل اتخاذ قرارات مهمة(Jang,2022).

المبحث الثاني

سلوك المواطنة التنظيمية

1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي (Organization Citizenship Behavior) : أدى
التطور المتسارع إلى زيادة الاهتمام بالأداء المرتبط بالوظيفية والتحول من الإطار التقليدي إلى إطار يكون فيه العمل أكثر مرونة واتساعاً. يشارك فيه جميع العاملون بروح التطوع من أجل تطوير كفاءة أداء المنظمة. إذ بدء الاهتمام بهذه الأنواع الجديدة في نهاية الثلاثينات من القرن الماضي، وظهر الاهتمام على يد العالم (برنارد) الذي يعد من أوائل الباحثين الذين بدأوا بالتركيز على اهتمام السلوكيات في بيئة العمل التنظيمي وبين ذلك من خلال مفهوم الرغبة في التعاون في سبيل رفع كفاءة الأداء التنظيمي وربط هذا المعنى بمعنى Willingness to cooperate آخر هو مفهوم التنظيم غير الرسمي. وجاء العالم روتيز برغ (دوكسون في بدايات الأربعينات وأصدر كتاباً اسمه الإدارة والعامل) ولقد قام (كارتر) بإعمال في الستينات من القرن الماضي فقد بين أن السلوك التعاوني الذي يصدر خلف الدور الرسمي مهم لأداء وظيفة التنظيم، حيث مهدت هذه الاعتبارات لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (24): (Barman et al., 2001)، وعلى المنظمات أن تترك جزء من السلوك غير الرسمي للأفراد، وإن تثبت روح السلوك الإبداعي للموظف الذي يأخذ على أساس التطوع بالأفكار والأعمال التعاونية مع الاصدقاء من أجل البحث على آلية لحلول مشاكل العاملين في المنظمة والتي تحتاج إلى الابتكار والإبداع. (حامد، ٢٠٠٣: ١٨) ولقد لقي هذا السلوك انجازاً وتطوراً مهم في دراسة (كاتز) عمل على تسمية السلوكيات الابتكارية والتلقائية والتي أطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي، إذ فرق (كارتر) بين نوعين من السلوك المرغوب، إذ قدم باتمان وأورجان دراسة في عام (1982) والتي أصبحت في وقتها نقطة تطور ظاهرة المواطنة التنظيمية والتي عنوانها الرضا الوظيفي والمواطن الصالح من خلال ربط العلاقة والتكامل بين شعور الموظفين ومواطنة العامل، وبناء على ذلك ظهر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي قدمه اسميث وأورجان ونير سنة (1983) بشكل أكثر تحديداً الهندواي، ٢٠١٢ (٢٢٥) ولكن تم اقتراحه لأول مرة كمصطلح سنة (1988) بواسطة (Organ) (Pastor, 2012: 4) (Abubakar, 2019: 27) تعريف سلوك المواطنة التنظيمية: لقد تنوعت المفاهيم والتعاريف لمفهوم المواطنة التنظيمية وهي أحد العناوين الإدارية التي صنعتها الأيدلوجية الإدارية المعاصرة وتعد من أهم وأفضل السلوكيات التي تساعد المنظمات الحديثة لمواكبة الحداثة والتطوير والتغيير المتسارع، إذ عرف بأنه " السلوك الاختياري الذي لا يكون في البطاقة الوظيفية ولا يلزم المدير أو الرئيس أو الفرد القيام به ولكنه مهم لأداء الوظيفة وفعالية المنظمة الغانمي (٢٠١٨) : (١٠٦)، ويعرف أيضاً على أنه عبارة عن سلوك ذاتي يتقدم به العامل دون أن يحصل على مكافأة أو حوافز مادية بغية تطوير المنظمة ورفع مكانتها، حيث يتكون فيه شعور أو مسؤولية تدفع الموظف للعمل الطوعي والذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ابوتاية، ٢٠١٢: (١٥٣) ويعرف كذلك بأنه السلوك الذي يبديه العامل أو الزبون تجاه المنظمة المقدمة للخدمة وبشكل تطوعي ويتميز هذا السلوك بالإيجابية والامتنان فضلاً عن الانتماء الشخصي والذي ينعكس بالإيجاب على كافة الأطراف ذات فإن سلوك (Cakrawardani, 2020: 119) العلاقة (رؤوف و حامد، ٢٠٢١) (٣٥٣) ووفقاً للمواطنة التنظيمية هو سلوكيات الأفراد الطوعية وليست جزءاً من المتطلبات الرسمية للوظيفة ولكنها يمكن أن تساهم في تحسين الأداء الفعال للمنظمة .

ويعرف كذلك على أنه سلوك يتميز بالإيجابية وذو طابع اختياري تطوعي يقدمه الفرد بغية تحسين طبيعة عمل المنظمة وتدعيم أداء المنظمة وتعزيز نجاحها وديمومتها (علي، ٢٠٢٢ : ٤٩٧) وفقاً للتعريف سالف الذكر يمكن تعريف المواطنة التنظيمية على أنها عبارة عن سلوك او نشاط قد يكون طوعي او اختياري يعمل به الموظف بكل ثقة وإرادة من غير أمر رسمي أو تكليف فضلاً عن مهام اعماله المطلوبة منه لإكمال أداء وظيفته وهذا السلوك يصدر منه شعوراً وسعادة لإنجاز العمل دون الحصول على مقابل مادي او شي غير مادي في النهاية يسهم في زيادة كفاءة وفاعلية أداء المنظمة .

صك الأمريكي "أورجان (1988) Organ و تلاميذه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي في نهاية ثمانينيات القرن الماضي، واعتمدوا في بناء المفهوم على مفهوم آخر مشابه له طوره كل من كاتز و كان (Katz and Khan "١٩٦٦") وهو مفهوم سلوك الأدوار الإضافية (extra role behavior). ويجسد سلوك المواطنة التنظيمي لدى أورجان السلوكيات والأفعال الاختيارية والطوعية للفرد داخل المؤسسة؛ السلوكيات والأعمال التي يأتيها وفقاً لتصوراته الذاتية أو طبقاً لما يراه الموظف نفسه discretionary، وهي سلوكيات لا يحددها النسق المؤسسي القائم، ولا ينظمها نسق الحوافز والمكافآت الرسمي بالتنظيم بشكل مباشر أو واضح. ولكنها أفعال اختيارية وإضافية تزيد من فاعلية وكفاءة أداء الوظائف والأهداف التي يرمى إليها التنظيم أو المؤسسة. ومن ثم يشير المفهوم إلى أي شكل من أشكال الأداء من شأنه أن يدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي في إطارها يتم إنجاز مهام العمل داخل التنظيم.

2. مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية : هناك مدخلان أساسيان وهما (عبد الغني 2011) :

أ- المدخل الأول: يشير هذا المدخل إلى أن هناك اختلاف بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي الرسمي، ووفقاً للمدخل هذا ينظر إلى هذه السلوكيات بأنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته، كما انه يحقق زيادة في الأداء بشكل فعال للمنظمة .

ب - المدخل الثاني: يؤكد هذا المدخل إلى الإرث الفكري لدراسات المواطنة المدنية في علوم الاجتماع والسياسة والفلسفة، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية بأنها تحتوي على كل الممارسات.

- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور .

- السلوكيات التي تتجاوز السلوكيات الرسمية اللازمة للدور.

- السلوكيات السياسية .

3. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية: تكمن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في كونه أسلوب الرفع من الأداء العام للمنظمة لما ينتج عن تعاون نظير إدارة العلاقات التبادلية بين موظفي المنظمة مما يساهم في زيادة المخرجات المنظمة. كما يرى «انتايمر» أن سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بالوسائل لتفاعل بين أفراد المنظمة الواحدة، تؤدي في المحصلة إلى زيادة نتائج الإجمالية المحققة، نظير الأدوار الإضافية التي يتكرم بها الموظفون. " كما تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من نتائج وأثار إيجابية كثيرة التي يمكن أن تحققها المؤسسة في :

تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها . رفع الروح المعنوية للعاملين.

ويمكن الإشارة لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الإبداع لدى العاملين، كما يرفع زمام المبادرة، وحسن التصرف والتعاون فيما بينهم، كما يعود بالنفع على المنظمة ككل في حل مشاكلها، تحسين الإنتاجية والأداء و ارتفاع مستوى الكفاءة التنظيمية، كما يزيد في إدارة العلاقات التبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين، ويدعم ثقة الرؤساء العاملين، كما يساهم في تحسين رضا العمال وتعزيز مستوى شعور الأفراد بالانتماء. في إذن مما سبق نجد أن للمواطنة التنظيمية دور فعال وأهمية قصوى داخل المؤسسة، تقوم برفع شأن المؤسسة وعمالها وكذا تقوم على تعزيز التعاون والتناسق والانسجام، وكذا تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تسخير العامل لجهوده الفكرية والبدنية لصالح المؤسسة ولصالح زملائه .

4. أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:- يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في منظماتهم ، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1 النمط المتعلق بشؤون العمل يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل ، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساسا.

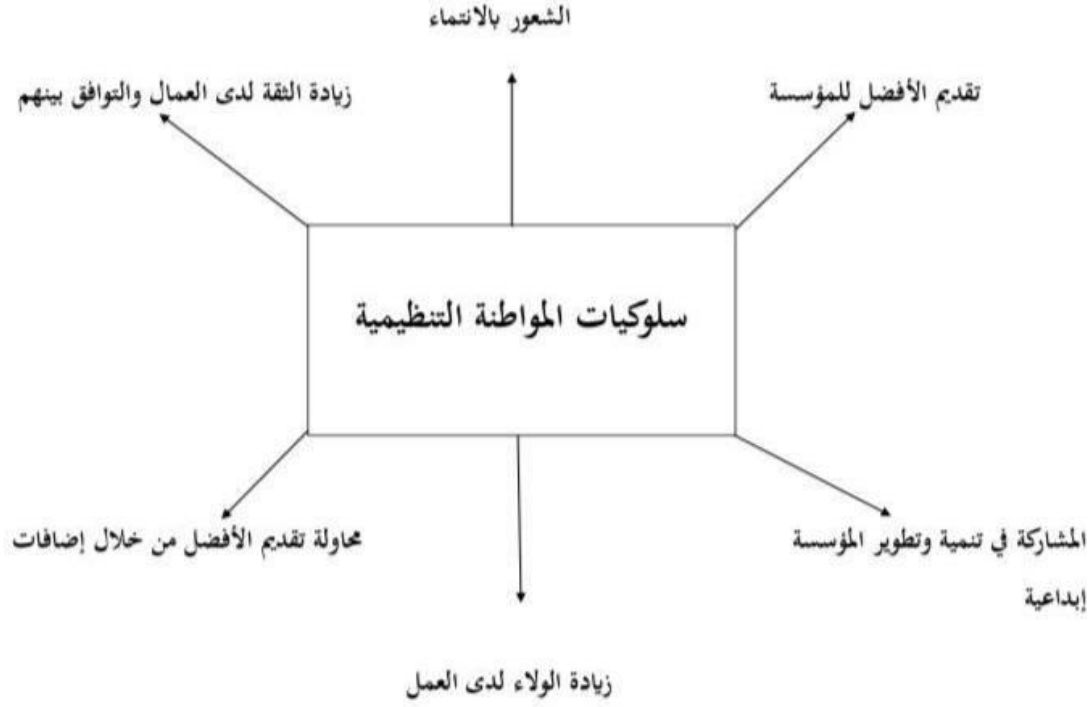
2 النمط المتعلق بالأمور الشخصية يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء ويعرفها الآخر عنه فيسعى لمساعدته.

3 النمط المتعلق بالسلع و الخدمات المقدمة من المنظمة: يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء و الإنصات لهم، وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم، لكي يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة.

4 النمط المتعلق بالتنظيم الإداري وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح، والعمل وفقا لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السلي ، كذلك باقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية ، من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا ، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية.

5 النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة يشمل هذا النمط إقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار ، والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

6 النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين" .



المصدر (العربي , نوال , 2023 , 55)

الشكل رقم 3 يوضح تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على العمال

5. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي:

الإيثار (Altruism): وهو ذلك السلوك الفردي الاختياري الذي يقوم به الموظف لتقديم العون لزملائه المكلفين بمهام أخرى وذلك للمساعدة في إنجاز المهام الوظيفية، والمساهمة في توجيهه (Bateman & Organ 1983); الموظفين الجدد .

الكياسة (Courtesy) : تتضمن جميع المساهمات التي يقوم بها الموظف الفرد لمنع وقوع المشكلات الوظيفية المحتملة للزملاء من خلال اللباقة في التعامل مع الرؤساء والزملاء، ونشر المعلومات المفيدة ومراعاة شعور الآخرين، ومشاركة الآخرين قراراتهم ما يسهم في ضمان الاستقرار والهدوء في العمل وإشاعة الكرم واللطف. الروح الرياضية Sportsmanship وتتضمن استعداد الموظف التعاوني لتقبل وتحمل المضايقات والإحباطات العرضية التي تنتج من احتكاكات الموظفين والقيادات داخل المنظمة من غير امتعاض أو تذمر أو شكوى ما يسهم في التسامح والتكيف العالي مع مختلف ظروف العمل .

وعي الضمير (Conscientiousness): ويعبر عن قيام الموظف بسلوك تطوعي اختياري تنظيمي يفوق الحد الأدنى من تطبيق متطلبات المهام الوظيفية والأنظمة والقواعد التي تنظم العمل وتتعدى الوقت الرسمي المحدد للقيام بتلك المهام الوظيفية لخدمة المصلحة العامة والامتثال والالتزام العالي (Organ, 1988) .

السلوك الحضاري (Civic Virtue) : ويتضمن المشاركة الفاعلة والبناءة في الأنشطة التنظيمية غير الرسمية التي تسهم في المحافظة على سمعة المنظمة (DiPaola, 2005) .

وهناك بعض الفروق بين الأدوار الرسمية التي يقوم بها الموظف والمهام غير الرسمية التطوعية منها أن الأولى تختلف باختلاف العمل بينما تبقى الثانية متشابهة ومهمة إلى حد كبير بين كل الوظائف، ومنها أن يتفرد سلوك المواطنة التنظيمية بأنه مدفوع بالدافعية الذاتية العالية بينما الأدوار الوظيفية الرسمية مرتبطة بشكل أكبر بمستوى القدرات والمعارف والجدارات المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي .

الفصل الثالث

الاطار الميداني للبحث

المبحث الأول: وصف مجتمع البحث.

المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

المبحث الثالث: تحليل أنموذج البحث واختبار فرضياته.

الاطار الميداني للبحث

يهدف هذا الفصل إلى وصف مجتمع البحث وعرض وتحليل نتائج إجابات عينة البحث من خلال ثلاث مباحث الأول يتضمن وصفا لمجتمع البحث والثاني وصف المتغيرات البحث وتشخيصها ويتضمن عرض التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاتفاق، والثالث يتم بموجبه اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية لها وذلك وفقا لمنهجية البحث بهدف التحقق من مدى سريان الأنموذج الافتراضي للبحث وكالاتي:

المبحث الأول: وصف مجتمع البحث وعينته.

المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

المبحث الثالث: تحليل أنموذج البحث واختبار فرضياته.

المبحث الأول وصف مجتمع البحث وعينته

أولاً: وصف مجتمع البحث

يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل البحث باعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة للبحث، ويتمثل مجتمع البحث الحالي كلية الإدارة والاقتصاد وعينة البحث بعدد من العاملين في مدينة اربيل اما المستجيبين تتمثل بالجامعة صلاح الدين _ اربيل.

ثانياً : وصف عينة البحث

تمثل عينة البحث العاملين في مدينة اربيل والتي هي أصلاً تمثل مجتمع البحث وبذلك فإن العينة تمثل المجتمع بشكل كامل، وتمثل المستجيبين بمديري الكلية المبحوثة في مدينة اربيل, حيث قام الباحثون بتوزيع (45) استمارة استبيان على العاملين في الكلية المبحوثة. وتمت اعادة (40) استمارة وكانت صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة بلغت(94.11%) .

ثالثاً : وصف خصائص الأفراد المستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس العمر التحصيل الدراسي ، الخصاص العلمي , عدد السنوات الخدمة الإجمالية، وعلى النحو الآتي:

1.توزيع الأفراد المستجيبين

على وفق الجنس:

يشير الجدول (1) إلى أن نسبة الذكور في المشاريع المبحوثة هي (20%)، أما نسبة الإناث هي (80%)، مما يشير الى ان معظم الموظفين في المشاريع المبحوثة هم من الإناث.

الجدول 1 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

النسبة %	العدد	الفئة
20	8	ذكور
80	32	اناث
100	40	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

2. توزيع الأفراد المستجيبين

على وفق العمر:

يوضح الجدول (2) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (30 سنة فما دون) والتي بلغت نسبتهم (5%)، وتلتها نسبة (60%) للفئة العمرية (31 - 40 سنة)، ثم جاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (41 _ 50 سنة) بالنسبة (25%)، مما يدل على أن غالبية المستجيبين في المشاريع المبحوثة هم من الفئة العمرية الشبابية والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

الجدول 2 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

الفئة	العدد	النسبة %
30 سنة - فمادون	2	5
40 - 31	24	60
50 - 41	10	25
50 - فأكثر	4	10
مجموع	40	100

المصدر : إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

3. توزيع الأفراد المستجيبين

على وفق التحصيل الدراسي:

يتبين من المعلومات في الجدول (3) ان توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات اكااديمية ومن حملة شهادة بكالوريوس والتي بلغت (85) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادات عليا (10). ثم جاءت حاملي شهادة دبلوم بالمرتبة الاخيرة وبنسبة بلغت (5%).

الجدول 3 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

الفئة	العدد	النسبة %
شهادات عليا	4	10
بكالوريوس	34	85
دبلوم	2	5
اعدادية	0	0
مجموع	40	100

المصدر : إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

4. توزيع الأفراد المستجيبين

على وفق التخصص العلمي :

يتبين من المعلومات في الجدول (4) ان توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة التخصص العلمي تتسم بالتنوع الكبير في التخصص العلمي للأفراد المستجيبين وهذه تدعم تحديد الافراد المستجيبين على اساس الملاءمة الموضوع البحث.

الجدول 4 توزيع الأفراد المستجيبين حسب التخصص العلمي

الفئة	العدد	النسبة %
امين مكتبة	1	2.5
امينة مكتبة	3	7.5
باحث	19	47.5
تدقيق	2	5
رئيس الباحثين	1	2.5
مدير قسم	1	2.5
معيد	9	22.5
معيدة	4	10
المجموع	40	100

المصدر : إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

5. توزيع الأفراد المستجيبين

على وفق مدة الخدمة الإجمالية:

يوضح الجدول (5) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (11-15) والتي شكلت نسبتهم (30%)، ثم تلتها فئة (16-20) و(21 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (20%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (5 سنة فما دون و 6-10 سنة) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (50%). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى اكثرية الموظفين في المشاريع المبحوثة.

الجدول 5 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية

النسبة %	العدد	الفئة
15	6	5 سنة فمادون
15	6	10 - 6
30	12	15 - 11
20	8	20 - 16
20	8	21 - فأكثر
100	40	مجموع

المصدر : إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

المبحث الثاني

وصف متغيرات البحث

يستعرض هذا المبحث وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، ويتطرق المبحث إلى محورين، يتضمن المحور الأول وصف أبعاد التسويق الابتكاري، ويتناول المحور الثاني وصف السمعة المنظمة، ولتحديد مستويات الوصف على وفق قيم مقياس ليكرت الخماسي الذي اعتمده البحث الحالي فقد تم حساب الفئات لتلك المستويات استناداً إلى حساب المدى لأوزان ذلك المقياس حيث تبين أن المدى يساوي (0.80)، وبذلك تكون المستويات المعيارية لوصف المتغيرات كما موضحة في الجدول (6).

الجدول (6) المستويات المعيارية لوصف المتغيرات

ت	الفئة للوسط الحسابي	التقدير
1	1.79 – 1	مستوى ضعيف جداً
2	2.59 – 1.80	مستوى ضعيف
3	3.39 – 2.60	مستوى مقبول
4	4.19 – 3.40	مستوى جيد
5	5 – 4.20	مستوى جيد جداً

المصدر: عبدالفتاح، عز حسين، (2017)، مقدمة في احصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS ط3، الخوارزمية العلمية، جدة، السعودية، ص35.

أولاً: وصف متغير قيادة الاصلية:

وصف شفافية العلاقات :

تشير معطيات الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1 – X4) والخاصة بوصف آراء عينة البحث قيادة اصيلة، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (22.5%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (13.125%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (92.1%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.212) وانحراف معياري (1.018).

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X1) والتي بلغت (98.6%)، وبوسط حسابي بلغ (3.35)، وبانحراف معياري (0.975)، والتي تنص بقول قاندى بالفعل ما يعنيه

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد شفافية العلاقات كان للعبارة (X2) والتي بلغت (89.7%)، وبوسط حسابي بلغ (3.30)، و بانحراف معياري (0.911) ولتي تنص يعترف قاندى بالاختفاء عندما تحدث الإدارة.

الجدول (7) وصف شفافية العلاقات

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			1	2	3	4	5						
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
0.986	0.975	3.35	5.0	2	15.0	6	25.0	10	50.0	20	5.0	2	X1
0.897	0.911	3.30	5.0	2	15.0	6	25.0	10	55.0	22	0	0	X2
0.900	1.037	2.95	5.0	2	30.0	12	40.0	16	15.0	6	10.0	4	X3
0.901	1.149	3.25	5.0	2	25.0	10	25.5	10	30.0	12	15.0	6	X4
0.921	1.018	3.212	5		21.25		28.875		37.5		7.5		المعدل
					13.125						22.5		

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وصف المنظور الاخلاقي :

تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X5 – X8) والخاصة بوصف آراء عينة البحث قيادة اصيلة، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (24.375%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (13.125%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (89.7%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.996). مما يعطي دلالة أولية على المنظور الاخلاقي على قيادة الاصيلية.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X8) والتي بلغت (90.1%)، وبوسط حسابي بلغ (2.95)، وبانحراف معياري (0.932)، والتي تنص يطلب قاندى من العاملين ان ياخذو مواقف تدعم قيمهم الرئيسية . في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد المنظور الاخلاقي : كان للعبارة (X6) والتي بلغت (89.57%)، وبوسط حسابي بلغ (3.25)، وبانحراف معياري (1.006) والتي تنص بيرهن قاندى على ان معتقداته تتوافق مع تصرفاته.

الجدول (8) المنظور الاخلاقي

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			1	2	3	4	5						
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
0.898	1.114	3.30	10.0	4	10.0	4	30.0	12	40.0	16	10.0	4	X5
0.8957	1.006	3.25	0	0	30.0	12	25.0	10	35.0	14	10.0	4	X6
0.8958	0.932	3.55	0	0	20.0	8	15.0	6	55.0	22	10.0	4	X7
0.901	0.932	2.95	5.0	2	30.0	12	30.0	12	35.0	14	0	0	X8
0.897	0.996	3.26	3.75		22.5		25		41.25		7.5		المعدل
			13.125				24.375						

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وصف التشغيل المتوازن :

تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X9 - X12) والخاصة بوصف آراء عينة البحث قيادة اصيلة، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (26.875%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (11.875%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (89.7%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.127).

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X9) والتي بلغت (90%)، وبوسط حسابي بلغ (3.50)، وبانحراف معياري (1.117)، والتي تنص ببحث فائدي عن المعلومات الراجعة لتحسين التفاعل مع الآخرين .

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التشغيل المتوازن كان للعبارة (X10) والتي بلغت (89.56%)، وبوسط حسابي بلغ (3.45)، وبانحراف معياري (1.131)، والتي تنص على يدرك قائدي بدقة كيف ينظر الآخرين الى قدراته .

الجدول (9) التشغيل المتوازن

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			1	2	3	4	5						
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
0.900	1.117	3.50	5.0	2	15.0	6	30.0	12	25.0	10	25.0	10	X9
0.8956	1.131	3.45	5.0	2	15.0	6	30.0	12	30.0	12	20.0	8	X10
0.898	1.176	3.45	0	0	30.0	12	20.0	8	25.0	10	25.0	10	X11
0.8957	1.085	3.45	5.0	2	20.0	8	10.0	4	55.0	22	10.0	4	X12
0.897	1.127	3.46	3.75		20		22.5		33.75		20		المعدل
			11.875						26.875				

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وصف الوعي الذاتي :

تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X13-X16) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه الوعي الذاتي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (22.5%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (13.75%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (90%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.047).

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X13) والتي بلغت (90.5%)، وبوسط حسابي بلغ (3.25)، وانحراف معياري (1.149) والتي تشير يصنع قائد قرارات صعبة بناء على معايير مرتفعة للسلوك الاخلاقي .

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فهي للعبارة (X15) والتي بلغت (89.6%)، وبوسط حسابي بلغ (3.50)، وانحراف معياري (0.987) و التي تنص يحلل قائد البيانات المتعلقة باي موضوع قبل اتخاذ اي قرار .

الجدول (10) الوعي الذاتي

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			1	2	3	4	5						
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
0.905	1.149	3.25	0	0	35.0	14	25.0	10	20.0	8	20.0	8	X13
0.902	0.986	3.05	5.0	2	25.0	10	35.0	14	30.0	12	5.0	2	X14
0.896	0.987	3.50	0	0	20.0	8	25.0	10	40.0	16	15.0	6	X15
0.897	1.067	3.30	5.0	2	20.0	8	25.0	10	40.0	16	10.0	4	X16
0.90	1.047	3.27	2.5		25		27.5		32.5		12.5		المعدل
			13.75				22.5						

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

ثانياً: وصف متغير السوك المواطنة التنظيمية

الايثار :

تشير معطيات الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y2 – Y1) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الايثار والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (31.25%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.25%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (90.3%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.033). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف الايثار لدى سلوك مواطنة التنظيمية وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y1) والتي بلغت (90.4%)، وبوسط حسابي بلغ (3.75)، والتي تشير إلى اقدم المساعدة و التصح لزملائي الجدد في العمل حتى وان لم يكن ذلك مطلوباً مني .

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فهي للعبارة (Y2) والتي بلغت (90.3%)، وبوسط حسابي بلغ (3.35)، والتي تنص على لدى استعداد لاعطاء جزء من وقتي لمساعدة الآخرين .

الجدول (11) وصف بعد الايثار

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			1	2	3	4	5						
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
0.904	0.840	3.75	5.0	2	0	0	20.0	8	65.0	26	10.0	4	Y1
0.903	1.027	3.35	5.0	2	15.0	6	30.0	12	40.0	16	10.0	4	Y2
0.903	0.033	3.55	5		7.5		25		52.5		10.0		المعدل
			6.25						31.25				

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

بعد السلوك الحضاري :

تشير معطيات الجدول (12) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y3 – Y4) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد السلوك الحضاري والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (32.35%) من المستجيبين منفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (89.7%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.001). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف سلوك الحضاري لدى المواطنة التنظيمية وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y3) والتي بلغت (89.8%)، وبوسط حسابي بلغ (3.50)، والتي حاول مجارة التطور والتغيير الـ< يحدث في الإدارة. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فهي للعبارة (Y4) والتي بلغت (89.7%)، وبوسط حسابي بلغ (3.60)، والتي تنص على اساهم في الاعمال التطوعية التي تحسن من صورة الإدارة .

الجدول (12) وصف بعد السلوك الحضاري

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			1	2	3	4	5						
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
0.898	1.132	3.50	5.0	2	15.0	6	25.0	10	35.0	14	20.0	8	Y3
0.897	0.871	3.60	0	0	20.0	8	5.0	2	70.0	28	5.0	2	Y4
0.897	1.001	3.55	2.5		17.5		15.0		52.5		12.5		المعدل
					10				32.35				

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

بعد الروح الرياضية :

تشير معطيات الجدول (13) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y5 – Y6) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الروح الرياضية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (28.75%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.25%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (89.8%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.987). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات الروح الرياضية لدى سلوك المواطنة التنظيمية وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى هذا البعد فهي لعبارتي (Y5) و (Y6) واللذان بلغتا (89.8%)، وبوسط حسابي بلغ (3.52)، واللذان تنصان على لا ابدد كثير من الوقتي في الشكوى من امور تافهة و اركز على الجوانب الايجابية في الادارة اكثر من تركيزي على الجوانب السلبية .

الجدول (13) وصف بعد الروح الرياضية :

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق (%)
	5	4	3	2	1	0					
	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
Y5	25.0	10	30.0	12	30.0	12	15.0	6	1.027	3.65	0.898
Y6	0	0	60.0	24	30.0	12	10.0	4	0.948	3.40	0.898
المعدل	12.5	45	30	7.5	5	6.25			0.987	3.52	0.898

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

بعد الالتزام العام :

تشير معطيات الجدول (14) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y7 – Y8) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الالتزام العام والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (30%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (12.5%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (90%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.525) وانحراف معياري (1.317). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف الالتزام العام لدى سلوك المواطنة التنظيمية وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y7) والتي بلغت (90.2%)، وبوسط حسابي بلغ (3.60)، والتي تشير اتباع اجراءات و تعليمات الادارة بدقة . في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فهي للعبارة (Y8) والتي بلغت (89.8%)، وبوسط حسابي بلغ (3.45)، والتي تنص على اسعي لانجاز عملي بشكل مبكر عما هو محدد .

الجدول (14) وصف بعد الالتزام العام

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			1	2	3	4	5						
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
0.902	1.374	3.60	10.0	4	15.0	6	15.0	6	25.0	10	35.0	14	Y7
0.898	1.260	3.45	10.0	4	15.0	6	15.0	6	40.0	16	20.0	8	Y8
0.90	1.317	3.525	10		15		15		32.5		27.5		المعدل
			12.5				30						

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

بعد الكياسة : تشير معطيات الجدول (15) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y9 – Y11) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الكياسة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (25.45%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (13.75%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (90.2%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.4) وانحراف معياري (1.191). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد الكياسة لدى سلوك المواطنة التنظيمية وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y11) والتي بلغت (90.6%)، وبوسط حسابي بلغ (3.35)، والتي تشير ابادر بشكل شخصي لمنع المشاكل التي قد تحدث بيت زملائي في الادارة . في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فهي لعبارتي (Y9) و (Y10) واللذان بلغتا (89.8%)، وبوسط حسابي بلغ (3.60) و (3.25)، واللذان تنصان على ارد على المكالمات الهاتفية و الاستفسارات بكل اهتمام و لا ابادر باى تصرف قد يؤثر سلبا على عمل الاخرين قبل ان اشورهم .

الجدول (15) بعد الكياسة

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			1	2	3	4	5						
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	
0.898	1.215	3.60	5.0	2	15.0	6	25.0	10	25.0	10	30.0	12	Y9
0.898	1.008	3.25	0	0	30.0	12	25.0	10	35.0	14	10.0	4	Y10
0.906	1.350	3.35	10.0	4	22.5	9	15.0	6	27.5	11	25.0	10	Y11
0.902	1.191	3.4	5		22.5		21.7		29.2		21.7		المعدل
			13.75				25.45						

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

المبحث الثالث

اختبار أنموذج البحث وفرضياته

يهدف هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات الرئيسية للبحث إحصائياً وتحليل أنموذجها للتعرف على العلاقات، والتأثير، والتحقق من مدى صحة الافتراضات، وعلى النحو الآتي:

أولاً: اختبار فرضية العلاقات

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من القيادة الاصيلية و سلوك المواطنة التنظيمية). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

1. العلاقة حسب المؤشر الكلي

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (17) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير قيادة الاصيلية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية قيمة (0.034) وعند مستوى معنوية (0.05)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن ليس هنالك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد قيادة الاصيلية لن يؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية لديها.

2. العلاقة حسب المؤشر الجزئي

من اجل فهم أوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجموعة وبحسب المؤشر الجزئي فأن النتائج في الجدول (16) تشير إلى وجود علاقات ارتباط غير معنوية بين أبعاد متغير قيادة الاصيلية وأبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة، إذ كانت أقوى علاقة ارتباط منفردة بين بعد قيادة الاصيلية في التوزيع وبعد الايثار والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (**0.360-). وبمستوى معنوية (0.05)، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية منفردة فكانت بين قيادة الاصيلية وبعد الكياسة وقيمة بلغت (-0.009) وبمستوى معنوية (0.05). أما علاقات الارتباط بين كل بعد من قيادة الاصيلية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين قيادة الاصيلية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية والتي بلغت (0.235) وبمستوى معنوية (0.05)، في حين أن أقل ارتباط معنوية فكانت بين قيادة الاصيلية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية وقيمة بلغت (0.012) وبمستوى معنوية (0.05). وبذلك فأن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما زاد قيادة الاصيلية لن أدى ذلك إلى تعزيز سلوك مواطنة التنظيمية .

الجدول (16) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث منفردة ومجموعة

المؤشر الكلي	سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير المعتمد	
	القياس	الالتزام العام	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	الايثار	المتغير المستقل	
-0.51	-0.091	-0.083	0.058	0.215	-0.286	شفافية العلاقات	القيادة الاصيلية
0.191	0.105	0.108	0.275	0.327**	0.069	المنظور الاخلاقي	
0.054	0.072	-0.032	0.185	0.207	-0.195	التشغيل المتوازن	
-0.051	-0.009	-0.078	0.130	0.087	-0.360**	الوعي الذاتي	
0.034	0.012	-0.020	0.171	0.235	-0.227	المؤشر الكلي	

N= 40

*معنوية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحثون على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم بقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات البحث الرئيسية على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من القيادة الاصيلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة).

ثانياً: تحليل التأثير بين متغيري البحث

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بالتسويق الابتكاري في المتغير المعتمد المتمثل في السمعة المنظمة على المستوى الكلي، واختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات البحث، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

أ. وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الاصيلية) في المتغير المستجيب أو المعتمد (السلوك المواطنة التنظيمية) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.834) وهي اكبر بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمده البحث، مما يشير إلى عدم معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة اغير لتأثيرية لمتغير القيادة الاصيلية في متغير سلوك المواطنة التنظيمية والذي يشير إلى أن اعتماد المشاريع المبحوثة على القيادة الاصيلية لن يؤثر متغير سلوك المواطنة التنظيمية .

ب. في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B_0) والبالغة (37.120) أن هناك ظهوراً للسمعة المنظمة مقدارها (0.141) وذلك عندما تكون قيمة التسويق الابتكاري ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن السمعة المنظمة تستمد خصائصها وبمستويات عالية من التسويق الابتكاري التي تستخدمها المشاريع المبحوثة.

أما قيمة الميل الحدي (B_1) فقد بلغت (0.026) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير قيادة الاصلية يؤدي إلى تغير مقداره (0.026) في سلوك المواطنة، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل قيادة الاصلية في المتغير المعتمد سلوك المواطنة التنظيمية.

ت. أما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.001) والتي تشير إلى أن ما نسبته (1%) من التغير الذي يحدث في سلوك المواطنة يعود إلى قيادة الاصلية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (1%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية وبالغة (99%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث الحالي.

الجدول (17) تأثير قيادة الاصلية في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي

سلوك المواطنة التنظيمية				المتغير المعتمد
R2	F	B1	الثابت- B0	المتغير المستقل
%0.01	0.044 Sig.(0.834)	0.026 T0.211 Sig.(0.834)	37.120 t(5.534) Sig.≤ 0.05)**	قيادة الاصلية

المصدر: إعداد الباحثون على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وبذلك فإن نتائج تحليل التأثير على المستوى الكلي تدعم وبقوة نتائج تحليل التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 قيادة الاصلية في سلوك المواطنة التنظيمية).

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : المقترحات

المبحث الاول : الاستنتاجات

1. تركز القيادة الأصيلة على السلوكيات الإيجابية التي تتضمن تعزيز الثقة بالنفس، والإخلاص والمصادقية، والجدارة، والقيم الأخلاقية العالية التي تنعكس على تحسين العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
2. تتميز نظرية القيادة الأصيلة عن نظريات القيادة الأخرى، لأن الأصالة تتحقق من خلال التنظيم الذاتي للقائد، وهي عملية من خلالها يوازن القائد قيمه مع نواياه وأفعاله. وفي هذه العملية، يمارس القائد السيطرة من خلال وضع معايير داخلية سواء موجودة أو حديثة، وتقييم التعارض بين هذه المعايير والنتائج الفعلية أو المتوقعة، وتحديد الإجراءات المزمعة للتوفيق بين هذه التناقضات.
3. تبين لنا أن ادارة الجامعات محل الدراسة تمكنت من توظيف معرفة الخاصة بالفرد ولكن ليس بالمستوى المطلوب وذلك من خلال بعد الإيثار والانضباط لإحداث تغييرات جديدة وإيجابية لتعزيز جودة الخدمة التعليمية.
4. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بدراسة علاقة الأثر وجود أثر معنوي للقيادة الأصيلة في تعزيز مخرجات العمل الموقفية في المنظمة المبحوثة وقد تعكس هذه النتيجة ضرورة توافر مضامين القيادة الأصيلة وأبعادها من أجل تحسين مخرجات العمل الموقفية على مستوى رضا العاملين ومستوى التزامهم التنظيمي وصولاً للتعامل المثالي مع مواقف العمل.
5. أظهرت النتائج أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الإيثار السلوك الحضاري، الضمير الحي الكياسة، الروح الرياضية وأبعاد التميز التنظيمي تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية تميز الثقافة التنظيمية غير مفعلة.
6. كشفت النتائج أن بعد الضمير الحي احتل المرتبة الأولى من بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية" من حيث ترتيب الأهمية، وهذا يعني أن هذا المتغير بعد الرئيس في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية غير مفعلة.
7. بينت النتائج أن بعد تميز الثقافة التنظيمية احتل المرتبة الأولى من بين أبعاد التميز التنظيمي" من حيث ترتيب الأهمية، وهذا يعني أن هذا المتغير بعد الرئيس في تحقيق التميز التنظيمي.
8. أوضحت النتائج فيما يخص نسب توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي أن اغلب أفراد العينة كانوا من حملة شهادة البكالوريوس.
9. تعتبر جودة الحياة الوظيفية أحد الأساليب والأنشطة التي توفرها وتسند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع الحاجتهم و رغباتهم فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مندمجين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي الحصول على أداء أفضل وينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة، وكل ذلك سيدفع الفرد لرفع الروحة المعنوية وتوجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة باعتبار أن هذه الأهداف هي جزء لا يتجزأ من أهداف الفرد .
10. يزيد سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة المنظمة على الإستقطاب للعنصر البشري والمحافظة عليه من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل وتقليل معدل دوران العمل وتقليل المخاطر المهنية وشكاوي العمل.

المبحث الثاني : المقترحات

1. ضرورة ادراك المديرين في المنظمات المبحوثة إن تحقيق الازدهار التنظيمي في منظماتهم يكون من خلال ممارسة القيادة الاصيلية ، ويكون ذلك من خلال نشر الوعي بأهمية ودور القيادة الأصيلية في تحقيق الازدهار التنظيمي بين العاملين في المنظمات المبحوثة. وعلى كافة المستويات الإدارية، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الندوات والاجتماعات وقنوات الاتصال المختلفة.
2. نظراً لأن الوعي الذاتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث مساهمته في تحقيق الازدهار التنظيمي لذلك من الضروري اعطاء الأولوية لتنمية الوعي الذاتي لدى المديرين في المنظمات المبحوثة وتحسين مستوى ادراكهم لنقاط القوة والضعف لديهم، وتأثيرات سلوكهم على الآخرين.
3. ترسيخ المنظور الاخلاقي الداخلي في المنظمات المبحوثة ، ويمكن ان يكون بإعداد مدونة للمعايير الاخلاقية مكتوب ومعلنة لجميع الموظفين لكي تكون دليلاً ارشادياً لسلوك الاخلاقي في المنظمة.
4. تحسين الشفافية في العلاقات بين المديرين والمرؤوسين، من خلال منح الحوافز للعاملين بالإدارة محل الدراسة الذين يعبرون عن آرائهم وذلك لتشجيع الجميع على التعبير عن الأفكار، وعقد الاجتماعات الدورية لهم للإفصاح عن المعلومات وتبادلها بشكل علني معهم والالتزام بتنفيذها وإخبارهم بالحقيقة حتى وإن كانت صعبة، وتفعيل دور نظم المعلومات الإدارية وذلك من أجل تحقيق سهولة التواصل معهم وكذلك أن تكون القرارات مكتوبة وواضحة ولا تحتل اللبس من أجل الابتعاد عن الغموض.
5. ضرورة دور القيادة الأصيلية في إقامة مخرجات العمل الموقفية على مستوى رضا العاملين والتزامهم الوظيفي عن طريق دعم الإدارة للجوانب التي تعزز العمل بمنهج صياغة سيناريوهات العمل الوقائي وتوافر الاستعدادات المطلوبة لمواجهة المواقف.
6. ضرورة إتباع المنظمة المبحوثة سياسات وأساليب محددة والتي من شأنها زيادة مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحفيز العاملين وتدريبهم لتعزيز ممارسة السلوك التطوعي.
7. تفعيل أبعاد محور التميز التنظيمي وهي تميز المرؤوسين، تميز الهيكل تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية لكي تتمكن المنظمة من تحقيق الأداء المتميز .
8. إعطاء الأولوية والاهتمام الخاص ببعده الضمير (حي) في محور سلوك المواطنة التنظيمية كونه محور اهتمام عينة البحث، كما ويجب المحاولة في رفع مستوى الاهتمام لدى أفراد العينة فيما يخص باقي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
9. إعطاء الأولوية والاهتمام الخاص ببعده تميز الثقافة التنظيمية في محور التميز التنظيمي كونه محور اهتمام عينة البحث، كما ويجب المحاولة في رفع مستوى الاهتمام لدى أفراد العينة فيما يخص باقي أبعاد التميز التنظيمي.
10. توصى الدراسة إجراء المزيد من الدراسات لبحث دور سلوك الدور الإضافي (المواطنة التنظيمية) في البيئة التنظيمية وتأثيرها الفاعل في نجاح وتميز المنظمات.

المصادر والمراجع :

- أبو تايه، بندر كريم (اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات، الحكومية في الأردن) مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون العدد الثاني ٢٠١٢.
- رؤوف، رعد عدنان وحامد، شهد فاروق (أعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها في سلوك مواطنة الزبون: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف في محافظة نينوى) مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٥٦، ٢٠٢١.
- عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك الماطنة التنظيمية وعلاقه بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة نحور، نموذج مقترح)، استكمالاً متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية 2014، الرياض .
- عبد الغني، علاء الدين، (2001)، "دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 2.
- العربي، مبارك محمد و نوال، طويهي، (٢٠٢٣) مساهمة القيادة الإبداعية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- علي، فخري عبادي (القيادة التحويلية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عيبة من المسؤولين في ديون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) مجلة تكريت للعلوم الأدارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ٥٧، ٢٠٢٢.
- الغانمي، أيمن محمد (الصمت التنظيمي وانعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسةمجلة جامعة كربلاء العلمية- المجلد السادس عشر- العدد الثالث- أنساني_ ٢٠١٨.
- المصري، محمد شفيق، (2015)، الانفماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية رسالة ماجستير غير منشورة.

- Alomar, A., Mydin, A. A., Alaklabi, S. (2022). A Review of Authentic Leadership and Workplace Spirituality & Campus Sustainability in Educational Institutions. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 13(2), 13A20, 1-13.
<http://TUENGR.COM/V13/13A20.pdf> DOI: 10.14456/ITJEMAST.2022.36
- Avolio, Bruce J., Gardner, William L, Walumbwa, Fred O., Luthans, Fred., & May, Douglas R. (2004). "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors" *The Leadership Quarterly*, 15, PP.801-823
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bennett, Karen (2015) Exploring the Relationship Between Job Satisfaction, Bullying, and Authentic Leadership Among Medical-Surgical Nurses. Thesis submitted to gain the degree of "Master In Nursing", University Of Manitoba.
- Cakrawardani, D., Putra, B. A., & Arif, M., 2020, Effect of Career, Employee Engagement, and Compensation of Behavior Organisational Citizenship in PT. Wika Intinusa Surabaya. *Quantitative Economics and Management Studies*, I(2).
- Coutrufu, Raymond J. (2014) Examining the Influence of Ethical and Authentic Leadership Behaviors of NCAA Division-I Athletic Directors. Dissertation submitted to gain the degree of "Doctor In Philosophy", University Of Connecticut.

- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The high school journal*, 88(3), 35-44.
- Duncan, P., Green, M., Gergen, E. and Ecung, W. (2017). Authentic leadership—is it more than emotional intelligence?. *Administrative Issues Journal Education Practice and Research*. 1(2) 7. 16.
- Emuwa, Amara, (2013) "Authentic Leadership: Commitment to Supervisor, Follower Empowerment, and Procedural Justice Climate" *Emerging Leadership Journeys*, Vol.6, Iss. 1, PP. 45-65.
- Gardener, W., Avolio, B., luthan, F. and Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16 (3), 343-372.
- Hannes, L., Frederik, A., William, L. and Luc S. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of management*, 41 (6), 1677-1697.
- Hlongwane, Veronica Catherine (2016) *The Relationship Between Authentic Leadership And Organizational Commitment*. Thesis submitted to gain the degree of "Master Industrial And Organisational Psychology", University Of South Africa.
- Jang E. (2022), Authentic Leadership and Task Performance via Psychological Capital: The Moderated Mediation Role of Performance Pressure. *Front. Psychol.* 13:722214. doi:10.3389/fpsyg.2022.722214.

- Jensen, S. M., & Luthans, E. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- King, J. A. (2016). *Authentic Public School Senior Leadership, Principal Job Satisfaction and the Differences between Senior Leaders' Self-Assessment and Principals' Evaluation of Their Leaders Authentic Leadership* (Dissertation). Aurora University, Illinois, USA.
- Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3 (1), 68-97.
- Kleynhans DJ, Heyns MM, Stander MW and de Beer LT. (2022), Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter? *Front. Psychol.*
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., and Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: an integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Acad. Manag. Ann.* 13, 148-187. doi:10.5465/annals.2016.0121
- Abubakar, S. K., 2019, Influence of Employee Engagement and Psychological Empowerment on the Relationship between Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour of First Line Employees in One-Two Star Hotels in Ghana (Doctoral dissertation, University of Ghana).
- Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. and Dickerson, M. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (2), 218-233.

- Luthans, F. and Avolio, B. (2003), *Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach*. In: Cameron. K.S. Dutton. L.E. and Quinn. R.E Eds.. *Positive Organizational Scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Pastor. L. V.. 2012. *The relationship between organisational citizenship behaviour and perceptions of organisational justice at a selected automotive component manufacturer in the Western Cape (Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of technology .*
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: the mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
- Semedo, A., Coelho, A., and Ribeiro, N. (2017). *Authentic leadership and creativity: The mediating role of happiness*.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005), *What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development*. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 395.
- Shamir, Boas & Eilam, G Galit (2005) " *What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development* " *The Leadership Quarterly*, 16, PP. 395-417.
- Shapira-Lishchinsky, O. and Tsemach, 8. (2014). *Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors*. *Educ. Adm. Q.*, 50 (1), 675-712.

Source: Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D. (2004)

Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leadership impacts follower attitudes and behaviors" *the leadership quarterly* 15.p.803

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., Petersen, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*. 34. 39-126.

Walumbwa, Fred, Avolio, Bruce, Gardner, William, Wernsing, Tara & Peterson, Suzana ,(2008) , Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 34, 1, PP. 89-126.

Wong, Carol A., & Cummings, Greta G. (2009) " The Influence Of Authentic Leadership Behaviors On Trust And Work Outcomes Of Health Care Staff" *Journal Of Leadership Studies*, Vol.3, NO. 2, PP.6-23.

Zamahani, M., Ghorbani, V. and Rezaci, F. (2011). impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. § (1). 658-667.

الملحق (1) استمارة الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة صلاح الدين - اربيل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

تحية طيبة

نضع بين ايديكم استمارة الإستبيان للبحث الموسوم [دور القيادة الاصيلة في دعم سلوك المواطنة التنظيمية - بحث تحليلي لاراء عينة من الملاكات الإدارية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين في مدينة اربيل] وهي جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم الادارية. راجين الإجابة على فقراتها لكونكم الاقدر والأجدر في التعامل مع الاستمارة لما نعهد فيكم من خبرة و قدرة ذو تأثير ايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى . المطلوب. لذا نرجوا تفضلكم بوضع علامة (√) في المكان الملائم و نود إعلامكم بأن اراءكم ستكون موضوع ثقة وسيتم التعامل معها بسرية وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً. يرجى عدم ترك اي فقرة من دون إجابة.

شاكرين مقدما تعاونكم معنا , مع فائق التقدير و الاحترام

المشرف

شيماء عصمت محمداًمين

الباحثان

فردوس رزگار جبار

فاطمة جبار عثمان

اولاً: معلومات عامة :

- 1) الجنس : ذكر () انثى () .
- 2) العمر : (30 سنة - فمادون) () (40 - 31) سنة () (50 - 41) سنة () (51 - فأكثر) () .
- 3) التحصيل الدراسي : دراسات عليا () دبلوم () بكالوريوس () اعدادي فما دون () .
- 4) عنوان وظيفي :
- 5) عدد سنوات الخدمة الاجمالية : (5 سنوات فمادون) () (6 - 10) سنة () (11 - 15) سنة () (16 - 20) سنة () (21 - فأكثر) () .

ثانيا : المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة :

1. القيادة الاصيلة

المتغيرات الفرعية	ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
أولاً : شفافية العلاقات :	1	يقول قاندى بالفعل ما يعنيه.					
	2	يعترف قاندى بالأخطاء عندما تحدث بالإدارة.					
	3	يشجع قاندى كل شخص على أن يتحدث عما بداخله.					
	4	يخبر قاندى بالحقيقة مهما كانت صعوبتها .					
ثانياً : المنظور الأخلاقي :	5	يعرض قاندى عواطفه الفعلية بشكل يتفق مع مشاعره .					
	6	يبرهن قاندى على أن معتقداته تتوافق مع تصرفاته.					
	7	يصنع قاندى قراراته بناء على قيمه الجوهرية.					
	8	يطلب قاندى من العاملين أن يأخذوا مواقف تدعم قيمهم الرئيسية.					
ثالثاً : التشغيل المتوازن :	9	يبحث قاندى عن المعلومات الراجعة لتحسين التفاعل مع الآخرين.					
	10	يدرك قاندى بدقة كيف ينظر الآخريين إلى قدراته.					
	11	يعرف قاندى ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه في القضايا الهامة.					
	12	يدرك قاندى كيف تؤثر تصرفاته على الآخرين.					

					13	يصنع قاندى قرارات صعبة بناء على معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقي.	رابعاً : الوعي الذاتي:
					14	يلتمس قاندى وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً لأوضاع قائمة.	
					15	يحلل قاندى البيانات المتعلقة بأى موضوع قبل إتخاذ أي قرار.	
					16	يصغى قاندى باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أى استنتاج.	

2. سلوك المواطنة التنظيمية

لااتفق بشدة	لااتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارات	المتغيرات الفرعية	
					17	أقدم المساعدة والنصح لزملائي الجدد في العمل حتى وإن لم يكن ذلك مطلوباً مني.	أولاً : الإيثار:
					18	لدى استعداد لإعطاء جزء من وقتي لمساعدة الآخرين.	

					19	أحاول مجاراة التطور والتغيير الذي يحدث في الإدارة.	ثانياً : السلوك الحضاري:
					20	أساهم في الأعمال التطوعية التي تحسن من صورة الإدارة.	

					21	لا أبدد الكثير من وقتي في الشكوى من أمور تافهة.	ثالثاً : الروح الرياضية:
					22	أركز على الجوانب الإيجابية في الإدارة أكثر من تركيزي على الجوانب السلبية.	

					23	رابعاً : الالتزام العام:
				أتبع إجراءات وتعليمات الإدارة بدقة.		
				أسعى لإنجاز عملي بشكل مبكر عما هو محدد.	24	
				أرد على المكالمات الهاتفية والاستفسارات بكل إهتمام.	25	خامساً : الكياسة:
			لا أبادر بأي تصرف قد يؤثر سلباً على عمل الآخرين قبل أن أشورهم.	26		
			أبادر بشكل شخصي لمنع المشاكل التي قد تحدث بين زملائي في الإدارة.	27		

شكراً جزيلاً على حسن تعاونكم