



## الدور الاستراتيجي للقيادة الملتزمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي

### دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة / النجف الاشرف

The strategic role of committed leadership in promoting  
organizational citizenship behavior

An exploratory study at the University of Kufa / Najaf

الباحث

بهاء ضياء رشيد

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

[Bhaa63252@gmail.com](mailto:Bhaa63252@gmail.com)

الأستاذ الدكتور

محمد ثابت الكرعائي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

[Mohammedt.jard@uokufa.edu.iq](mailto:Mohammedt.jard@uokufa.edu.iq)

### المستخلص

الهدف: معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الملتزمة بأبعادها (الالتزام النفسي، الالتزام السلوكي) وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده (الايثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، الفضيلة المدنية).

التصميم / المنهجية: حيث أجريت الدراسة في جامعة الكوفة على عينة مكونة من (99) مستجيباً تتضمن القيادات في جامعة الكوفة، حيث تم الاعتماد على ( Baggetta, et al, 2013) لقياس ابعاد القيادة الملتزمة وعلى (Habeb, 2019) لقياس ابعاد سلوك المواطنة التنظيمي، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجتها عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية منها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معمل المسار) واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (Smart PLS).

النتائج: هناك علاقة تأثير معنوية بين القيادة الملتزمة وسلوك المواطنة التنظيمي، مما يدل على ان وجود القيادة الملتزمة داخل المنظمة المبحوثة امر ضروري وذلك لان القيادة الملتزمة تساعد على تعزيز أداء الافراد العاملين وخلق بيئة عمل تمتاز بالتعاون والمشاركة.

الكلمات الدالة: القيادة الملتزمة، سلوك المواطنة التنظيمي، جامعة الكوفة



## Abstract

Objective: To know the nature of the relationship between leadership committed to its dimensions (psychological commitment, behavioral commitment) and organizational citizenship behavior with its dimensions (altruism, conscience, sportsmanship, courtesy, civic virtue).

Design / Methodology: The study was conducted at the University of Kufa on a sample of (99) respondents, including leaders at the University of Kufa, where it was relied on (Baggetta, et al, 2013) to measure the dimensions of committed leadership, and on (Habeeb, 2019) to measure the dimensions of citizenship behavior The study also used the questionnaire as a main tool for data collection and processing through a set of statistical methods, including (arithmetic mean, standard deviation, path factor) and extracting the results using the computer program (Smart PLS).

Results: There is a significant effect relationship between committed leadership and organizational citizenship behavior, which indicates that the presence of committed leadership within the organization in question is necessary because committed leadership helps to enhance the performance of working individuals and create a work environment characterized by cooperation and participation.

**Keywords: committed leadership, organizational citizenship behavior, University of Kufa**

**المبحث الأول: منهجية الدراسة**

**أولاً: مشكلة الدراسة (the study Problem)**

تتمثل مشكلة الدراسة مدى معرفة المنظمة المبحوثة بمتغيرات الدراسة إذ تعاني المنظمة من وجود ضعف في أدائها والناتج عن هذا ضعف التواصل بين الأفراد العاملين الذي ينتج عنها عدم تحقيق التكامل داخل المنظمة وإن السبب في وجود هذا الضعف هو وجود فجوة معرفية لدى المنظمة المبحوثة بمتغيرات الدراسة حيث تسعى الدراسة إلى تحقيق سلوك المواطنة



التنظيمي من اجل تحقيق أداء أفضل لدى الافراد العاملين داخل المنظمة وذلك يؤدي الى تحقيق أداء أفضل يساعدها بان تكون اكثر مرونة لمواجهة التحديات الخارجية ، لذلك على المنظمة ان تقوم بتوفير قيادة ملتزمة يمكن من خلالها ان تضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية من اجل التأثير في الافراد العاملين وذلك لخلق سلوك المواطنة التنظيمي. ومن خلال مشكلة الدراسة يمكن تحديد مجموعة من التساؤلات وهي كما يلي:

- 1- ما مستوى توفر القيادة الملتزمة في المنظمة المبحوثة؟
- 2- ما مستوى تطبيق سلوك المواطنة التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
- 3- ما مستو التأثير بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية؟
- 4- ما مستوى الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية؟

### **ثانيا: أهمية الدراسة (the importance of studying)**

يتم توضيح أهمية الدراسة من خلال مجموعة من النقاط التالية:

- 1- تسعى الدراسة الى تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة للمنظمة المبحوثة عن طريق طرح خلاصة أفكار الباحث في مجال متغيرات الدراسة (القيادة الملتزمة، سلوك المواطنة التنظيمي).
- 2- تبرز أهمية الدراسة من خلال سعيها في ردم الفجوة المعرفية فيما يخص بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الملتزمة، سلوك المواطنة التنظيمي).
- 3- تبرز أهمية الدراسة لتعريف المنظمة المبحوثة على مدى أهمية القيادة الملتزمة ودورها في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي.

### **ثالثا: اهداف الدراسة (Objectives of the study)**

تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن ذكرها على شكل مجموعة من النقاط وهي:

- 1- توفير قاعدة معلومات للمهتمين بالدراسة والتي تعد بمثابة القوة التي تساعد المنظمة المبحوثة من تحقيق أهدافها.



2- عرض وتحليل وتفسير المقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة (القيادة الملتزمة، سلوك المواطنة التنظيمي).

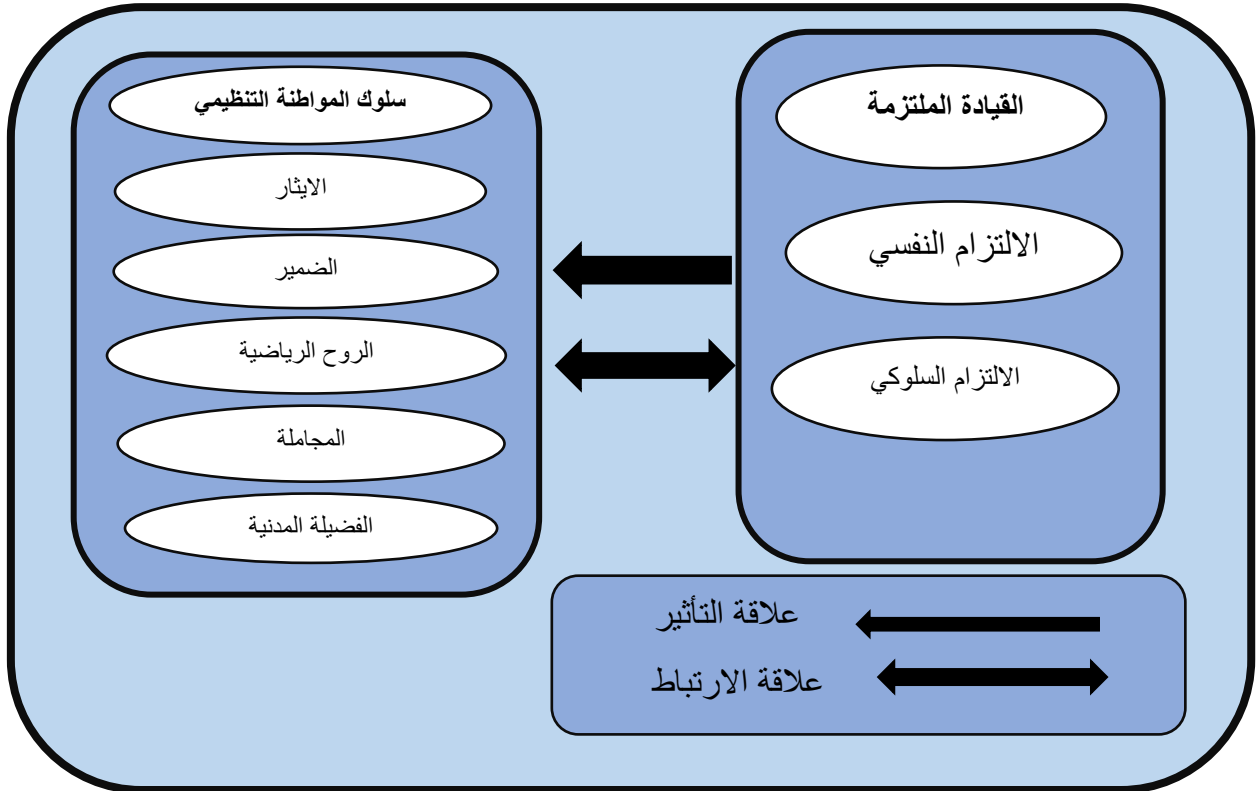
3- تحديد نوع وطبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية.

4- تحديد مستوى التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة (The hypothesis of the study)

يقدم مخطط الدراسة صورة واضحة عن مشكلة الدراسة بطريقة منظمة من اجل فهمها وحلها والغرض منها معرفة علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة اذ تم قياس القيادة الملتزمة بأبعادها (الالتزام النفسي، الالتزام السلوكي) من خلال (Baggetta, et al, 2013) وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعادها (الايثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، الفضيلة المدنية) من خلال (Habeeb, 2019) وكما موضح في الشكل ادناه.

الشكل (1): المخطط الفرضي





### خامسا: فرضيات الدراسة (Study hypotheses)

تقدم فرضيات الدراسة الحلول التي من المتوقع ان تنسجم مع مشكلة الدراسة، واستنادا الى المخطط الفرضي للدراسة والعلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية يمكن عرض فرضيات الدراسة كما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الملتزمة وسلوك المواطنة التنظيمي ومن خلالها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام النفسي وسلوك المواطنة التنظيمي.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام السلوكي وسلوك المواطنة التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الملتزمة وسلوك المواطنة التنظيمي ومن خلالها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الالتزام النفسي وسلوك المواطنة التنظيمي.
- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الالتزام السلوكي وسلوك المواطنة التنظيمي.

### سادسا: مسوغات الدراسة (Justifications for the study)

حيث يتم تقسيم مسوغات الدراسة الى قسمين وهما:

1- **المسوغات المعرفية:** من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي يتبين من خلالها ان هناك ندرة في الدراسات التي تتناول متغيرات الدراسة وخاصة (القيادة الملتزمة) لذلك يحاول الباحث من خلال الجانب النظري توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية.

2- **المسوغات التطبيقية:** لتشجيع تطبيق القيادة الملتزمة في المنظمة المبحوثة وذلك لغرض التأثير على الافراد العاملين لغرض تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي والذي يساعد في تحقيق التعاون والتواصل بين الافراد العاملين داخل المنظمة المبحوثة وتوفير بيئة عمل مرنة تساعد على مواجهة التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة المحيطة بها.

### سابعا: حدود الدراسة (The limits of the study)

تتضمن الدراسة العديد من الحدود وهي:

1- **الحدود البشرية:** تتضمن الدراسة عدد من العمداء ورؤساء الأقسام لجامعة الكوفة والذي يتكون عددهم (99).



2- **الحدود الزمانية:** تمتد الحدود الزمانية للدراسة بجانبها النظري والتطبيقي من 1 / 11 / 2021 ولغاية 1 / 5 / 2022 حيث تضمنت هذه المدة الزمنية جمع المصادر والمعلومات للجانب النظري واعداد استمارة الاستبيان وتوزيعها لأجراء التحليل الاحصائي للجانب التطبيقي.

3- **الحدود المكانية:** حيث تم اختيار جامعة الكوفة كمجتمع للدراسة وذلك لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرا الدراسة.

### **ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة (study population and sample)**

1- **مجتمع الدراسة:** حيث تم اختيار جامعة الكوفة مكان للتطبيق ومجتمع الدراسة هم العمداء ورؤساء الأقسام والبالغين عددهم (99).

2- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة من العمداء ورؤساء الأقسام وقد بلغ عددهم (99) مستجيبا حيث تم الاعتماد على جدول العينات في استخراج العينة المناسبة.

### **المبحث الثاني: الجانب النظري**

#### **المتغير الأول: القيادة الملتزمة**

#### **أولا: مفهوم القيادة الملتزمة (Committed leadership concept)**

عرف (van, 2020: 12) القيادة الملتزمة بانها العملية التي يمكن من خلالها تحفيز واستعداد الموظفين في بناء الثقة وتسهيل التعاون والعمل الجماعي وتوزيع المسؤوليات لتمكين الموظفين من وضع الأهداف والالتزام بها. كما صف (Strauss, et al,2009:7) القيادة الملتزمة على انه نوعين هما الأول: الالتزام العاطفي الإيجابي التي تشجع على الانخراط في السلوك الاستباقية ويمكن للقائد ان يحفز الافراد في تحقيق الأهداف الأكثر صعوبة وتحديا، والثاني الارتباط النفسي في كيان اجتماعي حيث يعد ارتباط القائد دافعا مهما للانخراط في السلوك الذي سيفيد المنظمة. كما عرف (Ng & Wyrick, 2011:370) القيادة الملتزمة بانها حالة يكون فيها القائد ملزماً بأفعاله من خلال مجموعة من السلوكيات والمعتقدات التي تدعم أنشطة المنظمة. في حين أشار (Rego, et al,2013:62) بانها سلوك القائد الملتزم الذي يعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والبيئة الإيجابية لتعزيز وعي أكبر بالذات وشفافية علائقية من جانب القادة الذين يعملون مع الأتباع، وتعزيز تطوير الذات الإيجابي. والقادة الملتزمون هم الأشخاص الذين حققوا



مستويات عالية من المصداقية من حيث أنهم يعرفون من هم، وما يؤمنون به، وما هي قيمهم، ويمكنهم التصرف بناءً على هذه القيم والمعتقدات أثناء التفاعل بشفافية مع الآخرين. في حين ينظر (Kwon & Jeon, 2020: 40) للقيادة الملتزمة بأنها قلب الإدارة الفعالة للموارد البشرية وتحفيز الافراد العاملين من خلال علاقة القائد والتابع وينظر الاتباع الي أي مدى يلتزم قادتهم من خلال سلوك المسئول ثم يقرر مقدار التعاون الذي يرغبون في تقديم لدعم المنظمة، وان التزام القائد امر بالغ الأهمية لتحقيق رضا الموظفين وتحفيزهم لتقديم أداء أفضل للمنظمة. كما أشار (Ojo & Fauzi, 2020: 299) بان القائد الملتزم يظهر تجاه حماية المنظمة من خلال دعم استراتيجيات والمبادرات الخاصة بالمنظمة وبالتالي وضع معايير للسلوك المقبول وينظر الموظفون الى القائد الملتزم ودوره في أهمية الممارسات التي يقيم بها داخل المنظمة.

### ثانياً: ابعاد القيادة الملتزمة (Dimensions of committed leadership)

تم قياس القيادة الملتزمة من خلال بعدين اساسيين وهما (الالتزام النفسي، الالتزام السلوكي) وكما موضح ادناه:

1- الالتزام النفسي: هو ما يرغب ان يفعله القائد هو ما يجب عليه فعله فهو يعطي ما تحتاجه المنظمة في نفس الوقت يحصل على ما يحتاجه لتحقيق رغبته. حيث يعتبر الالتزام النفسي عنصراً أساسياً لغرض تحديد احتياجات القائد للانخراط في العمل وتأثيره على المرؤوسين من اجل تحقيق هذا الاحتياجات. حيث يحدث الالتزام النفسي عندما ترتبط عاطفة القائد بالمنظمة من خلال حافز او موقف معين تجاه المنظمة حيث يلعب دوراً مهماً لتحقيق الولاء تجاه المنظمة (Baggetta, et al, 2013: 456). حيث عرف الالتزام النفسي بأنه حالة نفسية تحدث داخل القائد تجاه عمل معين وذلك نتيجة تأثير المتغيرات الخارجية وعلاقتها مع المشاعر الداخلية للقائد (Tachis & Tzetzis, 2015: 4). حيث يتكون الالتزام النفسي من ثلاث مكونات رئيسية وهي (الالتزام، إعادة النظر، الاستكشاف المتعمق) حيث يعتبر الالتزام بأنه العملية التي يمكن من خلالها ان يستثمر الشخص قدراته في مجال عمله، ويشير الى إعادة النظر بأنها التي يقوم القائد من خلالها بتقييم التزامه تجاه المنظمة، في حين وصف الاستكشاف المععمق بأنه تقييم



den Boer, ) مزايا الالتزام وهل يمكن ان يعزز او يضعف بين القائد الملتزم والمنظمة ( et al, 2019: 457).

2- الالتزام السلوكي: هو أحد المكونات الرئيسية للالتزام ويحدث الالتزام السلوكي من خلال تقديم دعما خاصا عندما تحتاج المنظمة ذلك وكمية الجهد المبذول للقيام بمجموعة من الاعمال المتعلقة بمتطلبات المنظمة. بمعنى اخر يشير الى الالتزام السلوكي الى مجموعة السلوكيات التي يقوم بها القائد تجاه المنظمة ومدى مشاركته في انجاز المهام وتحقيق الأهداف. ويعتبر الالتزام السلوكي بانه قوة الارتباط بين القائد بمنظمة معينة فان القائد الملتزم للغاية مخلص للمنظمة، ومستعد للعمل لساعات طويلة، لوضع دور القائد ومتطلباته في المقام الأول فان القائد الملتزم للغاية هو آخر من يغادر ( Baggetta, et al, 2013: 456). كما يعتبر الالتزام السلوكي بانه العملية التي يكون القائد جزء من المنظمة وذلك من خلال السلوك المناسب الذي يظهره القائد تجاه المنظمة ويمكن ان يتحقق الالتزام السلوكي من خلال مشاركة القائد والمنظمة في تحقيق نفس الأهداف والغايات (NAGAJOTHI, 2018: 4). يتحقق الالتزام السلوكي من خلال مدى ارتباط قيم واهداف الشخصية للقائد وقيم واهداف المنظمة ومدى التزام القائد داخل المنظمة من اجل تحقيق الأهداف (Christine, 2021: 928). ويعتبر الالتزام السلوكي بانه الارتباط الفعلي بين القائد والمنظمة وذلك من خلال الاعمال والممارسات التي يقوم بها القائد تجاه المنظمة وكيفية تعامله مع الظروف التنظيمية ( Al-Jabari & Ghazzawi, 2019: 81).

### المتغير الثاني: سلوك المواطنة التنظيمي

**أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي ( The concept of organizational citizenship behavior )**

وصف (Lee, 2016: 19) سلوك المواطنة التنظيمي بانه استعداد الموظفين للمساهمة في الجهود التعاونية، ووصفها بأنها "شيء مختلف عن الفعالية أو القدرة أو قيمة المساهمات الشخصية" والتي يمكن أن تختلف بين الأفراد. وأشار (Nadim, et al, 2016:58) بانه فعل



فردى أو سلوك طوعي يعزز الأداء الفعال للمنظمة، ويعتبر هذا السلوك طوعي أو متعمد يعني أن هذا السلوك ليس دور مهمة مطلوبًا لتصوير وظيفة الموظف. وهذا السلوك ليس بواجب، ولا يترتب عليه عقوبة ويعتبر موافقة إيجابية من الموظف تجاه المنظمة ويقوم الموظفون بأكثر من حجم العمل المطلوب تعاقدًا في وظيفة معينة. كما وصفه (Avci, 2016:320) بأنه سلوك تطوعي، ويتجاوز سلوكيات العمل الروتينية ويساهم في النجاح التنظيمي وهذه السلوكيات غير رسمية التي تتجاوز العمل الرسمي. كما ذكر (Khoshnammoghadam, 2017: 174) بأنه التفاعل المستمر لأعضاء المنظمة والذي يعزز من مستوى الأداء التنظيمي ويقلل من حاجة المنظمة الموارد النادرة لأداء المهام ويساعد بالاحتفاظ بالموظفين ويحسن قدراتهم. كما جادل (Qawasmeh, 2018: 72) بأن سلوك المواطنة هو أحد الحلول التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وأن هذا السلوك يتعلق بالفرد ويحترمه قادة المنظمة وهو أحد أنواع السلوك التقديري والاختياري. وعرفه (Güven, 2018: 55) بأنه سلوك إيجابي يساعد على التعاون والتماسك داخل المنظمة ويعتبر هذا بأنه نشاط تطوعي مكمل لواجبات الموظف ويكون الموظف ملتزمًا أكثر من المتوقع. كما أشار (Obedgiu, et al, 2020: 104) بأنها سلوكيات الأفراد التي تعزز الأداء التنظيمي ويتحقق هذا السلوك من خلال توفير بيئة اجتماعية ونفسية إيجابية يمكن أن يزدهر فيها العمل وهو مهم للموظفين بقدر ما يعزز الروابط الاجتماعية التي تؤثر على الأداء الوظيفي. واعتبر (Alhor, et al, 2021: 21) أن سلوك المواطنة هو سلوك طوعي يؤديه الفرد بالإضافة إلى الأدوار الرسمية المتعلقة بالوظيفة وأن هذا السلوك يحتوي على مجموعة من الإجراءات والممارسات الصادرة من الفرد نفسه لغرض الوفاء بالمتطلبات الرسمية للوظيفة. كما عرف (Zhao & Zhou, 2019:3) بأنها أعمال تطوعية التي يقوم بها الموظفون تجاه المنظمة لتحسين البيئة داخلها. وكما وصفها (Tan, et al, 2019:127) عبارته عن سلسلة من سلوكيات الموظف التي لا تتوقعها الشركة. كما أشار (Abusamaan, et al, 2020: 176) بأنها سلوك يقوم به الفرد في المنظمة والذي يتجاوز الأداء الرسمي ويزيد من فاعلية أداء العمل في المنظمة. في حين ذكر (Sumarmi & Tjahjono, 2021: 2) وهي مجموعة من السلوكيات التي تعزز من أداء المنظمة، ولكن لا يتم تسجيلها في النظام الرسمي للمنظمة أو ملزمة باستمرار وتتلقى مكافآت خاصة.



## ثانياً: ابعاد سلوك المواطنة التنظيمي ( Dimensions of organizational citizenship behavior )

حدد (Pasikhani & Kuchesfahani, 2018: 31) و (Berbaoui, et al, 2015: 9) خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمي وهي (الإيثار، والضمير، والروح الرياضية، والمجاملة، والفضيلة المدنية) ويتم شرحها كما يلي:

1- الإيثار: يتكون الإيثار من الإجراءات الطوعية التي تساعد الآخرين في مهمة ذات صلة من الناحية التنظيمية حيث يقوم الشخص الذين يتمتعون بهذا السلوك في تقديم المساعدة لزملائه في العمل من دون مقابل مثل المساعدة الطوعية في توجيه موظف جديد، ومشاركة استراتيجيات، وتعليم الموظفين المعرفة أو المهارات المفيدة، وإظهار الموظفين كيفية إنجاز المهام الصعبة. كما تساعد على تقليل ظروف العمل الشديدة والظروف البيئية المحيطة بالموظف داخل المنظمة، كما يتمتع الإيثار بمجموعة من الفوائد منها زيادة كفاءة أداء الموظفين وتحقيق التعاون بين الموظفين داخل المنظمة ويقلل الصراعات وتعزيز العمل الجماعي.

2- الضمير: هو سلوك تقديري يتجاوز الحد الأدنى لمستوى متطلبات الدور في المنظمة، حيث يعتبر الضمير بأنه سلوك انضباط النفس مع متطلبات العمل في مواقف معينه مثل الامتثال للقواعد واللوائح، وعدم أخذ فترات راحة إضافية، والعمل الإضافي: أيام طويلة. المزيد من الضمير بالنسبة للموظف يعني المزيد من المسؤولية وإشراف أقل. حيث ان الأشخاص الذين يمتلكون هذا السلوك بتقديم فوائد لهذه المنظمة وزيادة انتاجيتها وان هذا السلوك يكون داخل الشخص ولا يستطيع الأشخاص الاخرين رؤيته.

3- الروح الرياضية: هي إظهار للاستعداد لتحمل مضايقات الموظفين البسيطة والمؤقتة وفرض العمل دون مظالم أو شكاوى أو طعون أو اتهامات أو احتجاج، اي قدرة الشخص على أداء اعمال في ظروف عل صعبة وعدم التذمر أي (لا يمتلك الشخص أي مشاعر سلبية تجاه الاخرين) وبالتالي الحفاظ على الطاقات التنظيمية لإنجاز المهام وتخفيف أعباء المديرين. كما يساعد الشخص الذين يتمتعون بهذا السلوك في منع



المشاكل والصراعات والمضايقات التي يتعرض لها الموظف داخل المنظمة اثناء أداء عمله.

4- المجاملة: هو منع خلق المشاكل للزملاء في العمال. يتجنب الموظف اللطيف خلق مشاكل ومدى اهتمام الشخص بالآخرين حيث يجب ان يكون مهذبا مع زملائه في مكان العمل. يقلل من الصراع بين المجموعات حتى لا يقع المديرون في نمط إدارة الأزمات. كما تساعد المجاملة في التعامل مع الآخرين من خلال اطلاقه بقرارة وافعال الموظف التي لا تؤثر على أداء زملاءه في العمل.

5- الفضيلة المدنية: هي سلوك الفرد الذي يشير إلى أن الموظف يشارك بشكل مسؤول في حياة الشركة أو يشارك فيها أو يهتم بها. كما يشير هذا السلوك الى مدى ارتباط الموظف بمنظمتها والدفاع عنها والتكلم عن المنظمة بصورة إيجابية مع اشخاص خارج المنظمة ويمثل هذا البعد اهتماماً على المستوى الكلي بالمنظمة أو التزاماً بها. يُظهر هذا السلوك الرغبة في المشاركة بنشاط في الأحداث الإدارية، ومراقبة بيئة المؤسسة بحثاً عن التهديدات والفرص، والبحث عن مصلحة المنظمة الفضلى. حيث يشير هذا الفضيلة المدنية الى اهتمام الفرد الذي يتمتع بهذا السلوك برفاهية المنظمة، كما تتعلق الفضيلة المدنية بسلوكيات الفرد التي يظهرها تجاه المنظمة ومدى اهتمامه بها وهل هو على استعداد للمشاركة فيها.

### **العلاقة بين متغيرات البحث ( The relationship between the search ) (variables**

ذكر (Strauss, et al,2009:7) القيادة الملتزمة على انه نوعين هما الأول: الالتزام العاطفي الإيجابي التي تشجع على الانخراط في السلوك الاستباقية ويمكن للقائد ان يحفز الافراد في تحقيق الأهداف الأكثر صعوبة وتحديا، والثاني الارتباط النفسي في كيان اجتماعي حيث يعد ارتباط القائد دافعا مهما للانخراط في السلوك الذي سيفيد المنظمة. في حين أشار ( Kwon & Jeon, 2020: 40) بان القيادة الملتزمة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ويقلل من التهرب في انجاز المهام والتغيب عن العمل. كما وصف (van, 2020: 12) القيادة الملتزمة بانها



العملية التي يمكن من خلالها تحفيز واستعداد الموظفين في بناء الثقة وتسهيل التعاون والعمل الجماعي وتوزيع المسؤوليات لتمكين الموظفين من وضع الأهداف والالتزام بها، كما ذكر بان يمكن من خلال القيادة الملتزمة تحقيق التزام الموظفين واستعدادهم للمشاركة في تحقيق الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها. كما أشار (Langenderfer, et al, 2019: 2) بان الهدف من القيادة الملتزمة هو تحقيق التعاون بين الافراد العاملين وذلك لغرض تقديم أداء أفضل للمنظمة. في حين ذكر (Ghavifekr & Adewale, 2019: 1) بان القيادة يبني ثقة الموظفين ويحفزهم ويساعد على ضمان الثقة، وأن قادة يجب أن يكونوا قدوة لمرؤوسيهم كطريقة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. اعتبر (Nadim, et al, 2016:58) ان سلوك المواطنة التنظيمي بانه فعل فردي أو سلوك طوعي يعزز الأداء الفعال للمنظمة، ويعتبر هذا السلوك طوعي أو متعمد يعني أن هذا السلوك ليس دور مهمة مطلوبًا لتصوير وظيفة الموظف. وهذا السلوك ليس بواجب، ولا يترتب عليه عقوبة ويعتبر موافقة إيجابية من الموظف تجاه المنظمة ويقوم الموظفون بأكثر من حجم العمل المطلوب تعاقدياً في وظيفة معينة. وأشار (Massoudi, et al, 2020: 12) أن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي يلعبان دوراً إيجابياً ومؤثراً في تغيير سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي. كما حدد (Margahana, 2020: 307) مجموعة من العوامل التي يمكن من خلالها تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي وهي (التزام الموظفين، الرضا الوظيفي، التعاون بين الافراد العاملين) والتي يمكن تحقيق هذه العوامل من خلال القيادة الملتزمة.

### **المبحث الثالث: الجانب العملي**

#### **اولاً: ثبات مقياس البحث**

قبل الخوض في الاختبارات الإحصائية المختلفة في هذا البحث، كان لا بد من التعرف على مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها، إذ إن ثبات واتساق فقراته يعد ضرورة ملحة للتحويل عليه. وللتعرف على توافر الثبات في مقياس البحث الحالي من عدمه لجأ الباحث إلى استخراج قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمقياس البحث الحالي باستخدام برنامج SPSS V.26، الذي تظهر نتائجه في الجدول (1).



**الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لمقياس البحث**

ألفا كرونباخ	الرمز	البعد	ألفا كرونباخ	المتغير
.822	PSC	الالتزام النفسي	.902	القيادة الملتزمة
.814	BEC	الالتزام السلوكي		
.787	AL	الايثار	.908	سلوك المواطنة التنظيمية
.871	CON	الضمير		
.852	SP	الروح الرياضية		
.870	COU	المجاملة		
.803	CV	الفضيلة المدنية		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26. إن نتائج الجدول (22) أشارت إلى إن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث الحالي وأبعدها قد تراوحت بين (.787 - .910)، وهو ما يدل على توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات المقياس المستخدم.

**ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة**

يمثل التحليل الوصفي العدسة التي يمكن من خلالها ملاحظة مدى انتشار متغيرات المتغيرات التي تناولتها الدراسة في مجتمع المنظمة المبحوثة وذلك من خلال استعراض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما يلي:

**1- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة الملتزمة):**

لمعرفة مستوى توافر المتغير المستقل القيادة الملتزمة والمؤلف من بعدين هي: (الالتزام النفسي، الالتزام السلوكي) في المنظمة المبحوثة. يظهر الجدول (2) عدد من الاختبارات المتعلقة بـ(المتوسط والانحراف المعياري، الأهمية النسبية).

**الجدول (2) التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة الملتزمة)**

المتغير	البعد	رمز الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	
القيادة الملتزمة	الالتزام النفسي	PSC1	3.59	1.103	71.8	
		PSC2	3.72	0.883	74.4	
		PSC3	3.82	0.838	76.4	
		PSC4	3.52	1.039	70.4	
		PSC5	3.47	1.169	69.4	
	المعدل			3.624	1.0064	72.48
	الالتزام السلوكي	BEC1	3.25	1.079	65	
		BEC2	3.62	1.063	72.4	
		BEC3	3.38	1.038	67.6	
		BEC4	3.7	1.034	74	
BEC5		3.79	1.089	75.8		
المعدل			3.548	1.0606	70.96	
المعدل			3.586	1.0335	71.72	

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.26.



إن الجدول (2) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (99) مستجيباً، تقدم دليلاً على إدراك متغير القيادة الملتزمة في المنظمة قيد البحث. إذ قد حقق هذا المتغير وسيط عام قدره (3.586) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، مع أهمية نسبية مقدارها (71.72) مع إنحراف معياري عام (1.0335) مما يشير الى تشتت بسيط في إجابات المستجيبين. يبين الجدول (3) الإحصاءات الوصفية والترتيب النهائي للأبعاد والذي يبين مدى اهتمام أفراد عينة الدراسة بهذه الأبعاد ومدى ملامستها وجديتها على أرض الواقع (العملي)، إذ جاء ترتيبها كما يلي (الالتزام السلوكي، الالتزام النفسي):

الجدول (3) خلاصة التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل القيادة الملتزمة

ت	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	الأول	الالتزام السلوكي	3.624	1.0064	72.48
2	الثاني	الالتزام النفسي	3.548	1.0606	70.96

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v. 26

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية):

لمعرفة مستوى توافر المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية والمؤلف من خمسة أبعاد هي (الايثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، الفضيلة المدنية)، في المنظمة المبحوثة. يظهر الجدول (4) عدد من الاختبارات المتعلقة بـ(المتوسط والانحراف المعياري).



**الجدول (4) التحليل الوصفي للمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)**

المتغير	البعد	رمز الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	
سلوك المواطنة التنظيمية	الايثار	AL1	3.828	1.00753	76.56	
		AL2	3.5669	0.98237	71.338	
		AL3	3.707	0.92168	74.14	
		AL4	3.9873	1.00631	79.746	
	المعدل			3.7723	0.9794725	75.446
	الضمير	CON1	3.8089	0.99443	76.178	
		CON2	3.465	1.22228	69.3	
		CON3	3.6879	0.88327	73.758	
	المعدل			3.653933333	1.033326667	73.07866667
	الروح الرياضية	SP1	3.758	0.90866	75.16	
		SP2	4.0255	1.04359	80.51	
		SP3	4.0573	0.96238	81.146	
		SP4	3.8981	0.92809	77.962	
	المعدل			3.934725	0.96068	78.6945
	المجاملة	COU1	3.828	0.76943	76.56	
		COU2	3.6815	0.8168	73.63	
COU3		3.7197	0.8685	74.394		
المعدل			3.743066667	0.818243333	74.86133333	
الفضيلة المدنية	CV1	4.0382	0.79167	80.764		
	CV2	4.0001	0.80861	80		
	CV3	3.7389	0.80977	74.778		
	CV4	3.7325	1.0883	74.65		
المعدل			3.877425	0.8745875	77.548	
المعدل العام			3.80715	0.9340	76.143	

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.26.

إن الجدول (4) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (99) مستجيباً، تقدم دليلاً على إدراك متغير سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة قيد البحث. إذ قد حقق هذا المتغير وسيط عام قدره (3.80715) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وأهمية نسبية مقدارها (76.143) مع إنحراف معياري عام (0.9340). مما يدل على عدم تشتت البيانات بشكل كبير. يبين الجدول (5) الإحصاءات الوصفية والترتيب النهائي للأبعاد والذي يبين مدى اهتمام أفراد عينة الدراسة بهذه الأبعاد ومدى ملامستها وجدبيتها على أرض الواقع (العملي)، إذ جاء ترتيبها كما يلي (الروح الرياضية، الفضيلة المهنية، الايثار، المجاملة، الضمير):



**الجدول (5) خلاصة التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية**

ت	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	الأول	الروح الرياضية	3.934725	0.96068	78.6945
2	الثاني	الفضيلة المهنية	3.877425	0.8745875	77.548
3	الثالث	الايثار	3.7723	0.9794725	75.446
4	الرابع	المجاملة	3.743066667	0.818243333	74.86133333
5	الخامس	الضمير	3.653933333	1.033326667	73.07866667

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v. 26

### ثالثاً: تقييم الانموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

بعد ان اكتملت الخطوة الأولى من نمذجة المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM فان الخطوة الثانية فتمثل بتقييم الانموذج الهيكلي والتي تتضمن إيجاد معاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، بالإضافة الى استخراج قيمة معامل التفسير  $R^2$  والذي يستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط:

#### الفرضية الرئيسية الأولى

وتتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، كما يأتي: **وتنص على:**  
وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الملتزمة وسلوك المواطنة التنظيمية،  
وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين القيادة الملتزمة وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.438) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وتتفرع عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، هي:

#### A- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الالتزام النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الالتزام النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.369) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.



**B- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الالتزام السلوكي وسلوك المواطنة التنظيمية:**  
يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الالتزام السلوكي وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.387) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

**الجدول (6) مصفوفة علاقة الارتباط بين القيادة الملتزمة وأبعادها مع سلوك المواطنة التنظيمية**

		CL	PSC	BEC	OCB
CL	Pearson Correlation	1	.848**	.845**	.438**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97
PSC	Pearson Correlation	.848**	1	.909**	.369**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97
BEC	Pearson Correlation	.845**	.909**	1	.387**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97
OCB	Pearson Correlation	.438**	.369**	.387**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.26.

**ثانيا: معايير تقييم الانموذج الهيكلي**

وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على اربعة معايير وكما يوضحها الجدول (7) وفيما يلي توضيح لهذه المعايير الاربعة:

**جدول (7) معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM**

المعيار	الحد المقبول
جودة مطابقة الانموذج	$0.08 > SRMR$
تقييم الارتباط الخطي	عامل تضخم التباين $5 > VIF$
معنوية معاملات المسار	قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$
معامل التحديد $R^2$	0.25، 0.50، 0.75 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير $f^2$	0.02، 0.15، 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى:

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) . Los Angeles: Sage.



### 1- التقييم الكلي لجودة مطابقة الانموذج

وفقا لـ (Hair et al., 2017) فإنه يتوفر حاليا معيار وحيد موثوق لجودة المطابقة الخاصة بالأنموذج الهيكلية لمسارت PLS وهو معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)، اذ عندما تكون قيمته 0 فإن ذلك يشير الى مطابقة مثالية في حين ان القيمة المقبولة له هو عندما تكون اقل من 0.08 (Henseler et al., 2016, p. 9).

### 2- تقييم الارتباط الخطي Collinearity Assessment

يشير الارتباط الخطي الى حدوث درجة عالية من الارتباط بين متغيرين مستقلين ويتم قياسه من خلال عامل تضخم التباين *Variance Inflation Factor (VIF)* والذي يجب ان تقل قيمته عن (5) وفقا لـ (Hair et al., 2017).

### 3- معاملات المسار Path Coefficients

تسمى أيضا هذه المعاملات بالتأثيرات المباشرة *Direct Effects* وهي تمثل العلاقات الفرضية بين المتغيرات والتي تكون قيمها المعيارية تتراوح بين +1 و-1، اذ عندما يقترب معامل المسار من الواحد فان ذلك يدل على وجود علاقة إيجابية قوية والعكس صحيح. ويمكن تحديد معنوية هذه المعاملات من خلال الخطأ المعياري الذي يتم الحصول عليه من خلال عملية *Bootstrapping* والتي يؤديها برنامج *SmartPLS*، ومن خلالها يتم حساب قيمة *t* والتي يجب ان تكون قيمتها اعلى من 1.96 عند مستوى معنوية قدره 0.05 (Hair et al., 2017, p. 195).

### 4- معامل التحديد Coefficient of Determination R<sup>2</sup>

يسمى هذا المعامل ايضا بمعامل التفسير لأنه يقيس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتتراوح قيمته بين 0 و1 وكلما ازدادت فإنه يدل على درجات اعلى من التفسير، ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017, p. 171) أشار الى ان القيم 0.25، 0.50، 0.75 تشير الى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي.



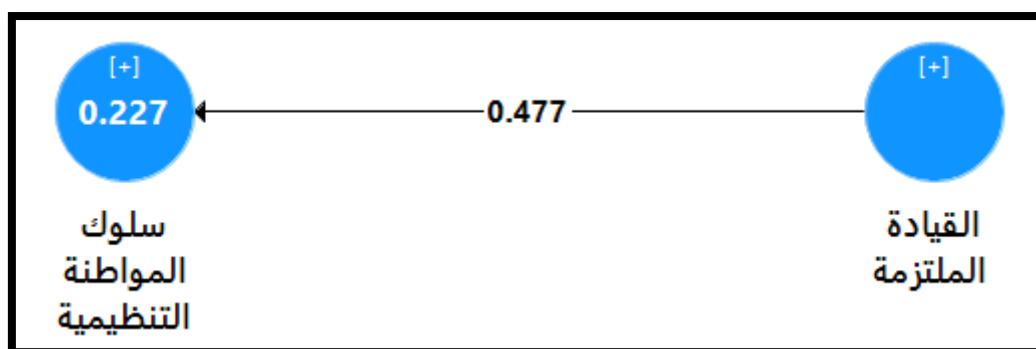
### 5- حجم التأثير $f^2$ Effect Size

بالإضافة الى حساب قيمة  $R^2$  فانه يتوجب ان يتعرف الباحث الى مساهمة كل بُعد في تكوين هذه القيمة، وهذا ما يسمى بحجم التأثير  $f^2$ ، ولتقييم النتائج فان ( Hair et al., 2017, p. 158) أشار الى ان القيم 0.02، 0.15، 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، وكبير على التوالي.

### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه " توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة الملتزمة في سلوك المواطنة التنظيمية" واختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلية الظاهر في الشكل (1) والذي يستعرض نتائجه الجدول (8).

شكل (1) الانموذج الهيكلية لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلية.

جدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلية الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير $f^2$	معامل التحديد $R^2$	$R^2$ المعدل
0.07	H2	CL→OCB	1	0.477	10.732	0	قبول	0.682	0.227	0.199

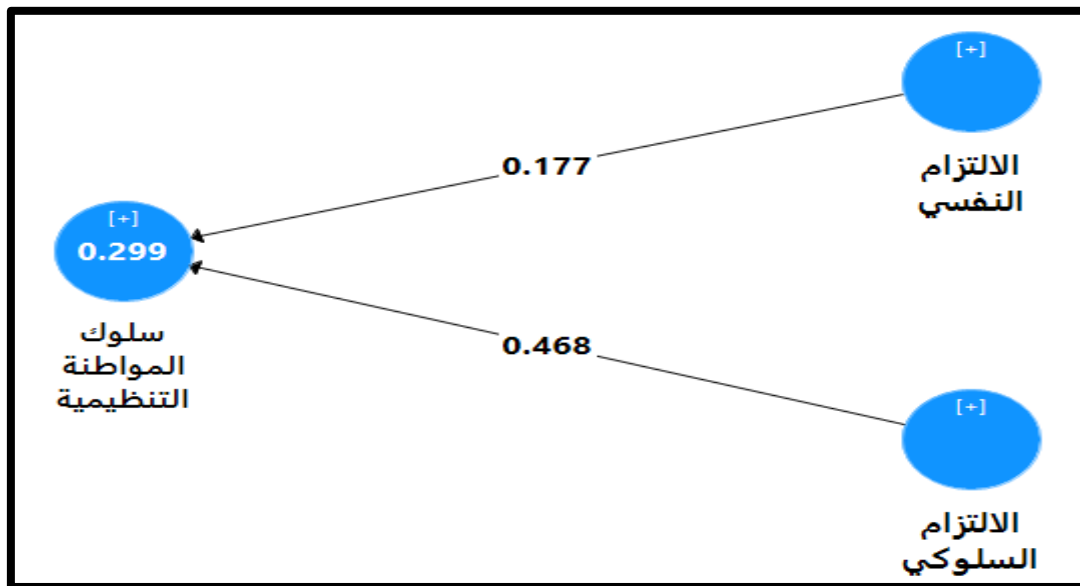
المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS



يستعرض الجدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ (0.07) يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد بلغ معامل المسار (0.477) والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم  $t$  و  $p$  مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية الأولى. كذلك فقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  (227) وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 22% وبقية القيمة تمثل عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

### اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

قام الباحث ببناء الانموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (2) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية (H2-1, H2-2)، ويستعرض نتائجه الجدول (9). شكل (2) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS



جدول (9) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية  
الرئيسية الثانية

R <sup>2</sup> المعدل	معامل التحديد R <sup>2</sup>	حجم التأثير f <sup>2</sup>	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.221	0.299	0.37	قبول	0	3.103	0.177	1.18	PSC→OCB	H2-1	0.07
		0.58	قبول	0	6.446	0.468	1.271	BEC→OCB	H2-2	

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يستعرض الجدول (9) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ (0.07) يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت معاملات المسار للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي فانه تقبل الفرضية الفرعية كذلك فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.299) بالتالي فان ابعاد متغير القيادة الملتزمة قد فسرت (29%) من العوامل التي تفسر متغير سلوك المواطنة التنظيمية وبقية النسبة تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1- تعد القيادة الملتزمة امرا ضروري داخل المنظمة وذلك لان القيادة الملتزمة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية داخل المنظمة والتي تساعد على تحفيز الافراد العاملين لتعزيز وتطوير أدائهم لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية.
- 2- تساهم القيادة الملتزمة في زيادة مستوى أداء المنظمة وذلك من خلال خلق رغبة قوية لدى الافراد العاملين في بذل اقصى جهد ممكن لتقديم أداء أفضل للمنظمة.
- 3- حققت نتائج البحث بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الملتزمة بإبعادها (الالتزام النفسي، الالتزام السلوكي) وسلوك المواطنة التنظيمي.
- 4- حققت نتائج البحث بوجود علاقة تأثير مباشرة حيث ان القيادة الملتزمة بأبعادها (الالتزام النفسي، الالتزام السلوكي) يؤثر بصورة مباشرة في سلوك المواطنة التنظيمي وهذا يدل



على ان القيادة الملتزمة يمكن من خلالها ان تؤثر على الافراد العاملين في تقديم أداء أفضل وهذا يساعد على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي.

### ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة قيام القائد في المؤسسة المبحوثة بتعزيز الثقة لدى الافراد العاملين بما يحقق سلوك مواطنة تنظيمي من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية (الأخلاقية والاجتماعية) لدى الافراد العاملين وانشاء بيئة عمل مناسبة لهم لشعور الافراد العاملين بدعم الإدارة لهم.
- 2- يجب على القادة داخل المؤسسة المبحوثة ان يحفز الافراد العاملين وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الحلول للمشاكل التي تواجههم وهذا ينمي من مهاراتهم وزيادة خبرتهم.
- 3- ينبغي على القائد في المؤسسة بتقليل الإجراءات والممارسات التي تؤدي الى اظهار الافراد العاملين سلوكيات سلبية يمكن من خلالها ان تؤثر على أدائهم داخل المؤسسة المبحوثة.
- 4- على القائد داخل المؤسسة ان يساهم في تحقيق التماسك وذلك من خلال التواصل والحضور والتعامل مع الافراد العاملين بعدالة وهذا يعطي انطباع إيجابي لدى الافراد العاملين وذلك لغرض تقديم أداء أفضل داخل المؤسسة المبحوثة.

### المصادر

- 1- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British journal of management*, 20(3), 279-291.
- 2- van Assen, M. F. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity–The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, 38(3), 435-449.
- 3- Ng, E. S., & Wyrick, C. R. (2011). Motivational bases for managing diversity: A model of leadership commitment. *Human Resource Management Review*, 21(4), 368-376.



- 4- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
- 5- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs?. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36-55.
- 6- Ojo, A. O., & Fauzi, M. A. (2020). Environmental awareness and leadership commitment as determinants of IT professionals engagement in Green IT practices for environmental performance. *Sustainable Production and Consumption*, 24, 298-307.
- 7- Baggetta, M., Han, H., & Andrews, K. T. (2013). Leading associations: How individual characteristics and team dynamics generate committed leaders. *American Sociological Review*, 78(4), 544-573.
- 8- Tachis, S., & Tzetzis, G. (2015). The relationship among fans' involvement, psychological commitment, and loyalty in professional team sports. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 18(1), 1-25.
- 9- den Boer, L., Klimstra, T. A., Branje, S. J., Meeus, W. H., & Denissen, J. J. (2019). Personality maturation during the transition to working life: Associations with commitment as a possible indicator of social investment. *European Journal of Personality*, 33(4), 456-467.
- 10- NAGAJOTHI, V. (2018). A STUDY ON CORPORATE CULTURE AND COMMITMENT OF EMPLOYEES WITH REFERENCE TO BANKING INDUSTRY\* S. ANITHA. *APOTHEOSIS*, 2.
- 11- Christine, D. (2021). The Influence of Commitment of Local Head, Government Internal Auditor, Completion of Audit Findings toward Audit Quality and the Implication toward Financial Accountability. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(8), 927-932.
- 12- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1).



- 13- Lee, S. H. (2016). *The relation between organizational citizenship behavior and fashion retail businesses' sustainability performance: investigating internal and external antecedents* (Doctoral dissertation, University of Missouri--Columbia).
- 14- Nadim, M., Hassan, M. M., Abbas, S., & Naveed, A. (2016). The role of organizational commitment and perceived organizational support in promoting organizational citizenship behavior. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 2(3), 54-67.
- 15- Avci, A. (2016). Investigation of Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship Behavior and Their Evaluation in Terms of Educational Administration. *Educational Research and Reviews*, 11(7), 318-327.
- 16- Khoshnammoghadam, F. (2017). The impact of organizational citizenship behavior (OCB) and organizational commitment on market-orientation of the banks (Case Study: Parsian Bank Branches in Tehran). *International Journal of Business and Management*, 12(9), 173.
- 17- Qawasmeh, F. M. (2018). Assessment of organizational citizenship behavior (OCB) in Jordanian universities. *Internafional Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 68-82.
- 18- Güven, B. (2018). The Quantitative and Qualitative Analysis of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business & Economic Policy*, 5(3), 54-66.
- 19- Obedgiu, V., Nkurunziza, G., Simiyu, G., & Lubogoyi, B. (2020). An investigation of key predictors of organizational citizenship behavior of civil servants: Empirical evidence from Uganda. *International Journal of Organization Theory & Behavior*.
- 20- Alhor, R. H., Abusamaan, M. N., Al Shobaki, M. J., El Talla, S. A., & Abu-Naser, S. S. (2021). The Relationship of Organizational Justice to Civility Behavior as One of the Dimensions of Organizational Citizenship Behavior in the Palestenian Police. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 5(3).



- 21- Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), 944.
- 22- Tan, J. X., Cham, T. H., Zawawi, D., & Aziz, Y. A. (2019). Antecedents of organizational citizenship behavior and the mediating effect of organization commitment in the hotel industry. *Asian J. Bus. Res*, 9(2), 121.
- 23- Abusamaan, M. N., Al Shobaki, M. J., El Talla, S. A., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Behavior of Organizational Citizenship in Palestinian Police Force between Reality and Expectations. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 4(10).
- 24- Sumarmi, S., & Tjahjono, H. K. (2021, March). Organizational citizenship behavior as antecedents and outcome in era technology. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1823, No. 1, p. 012005). IOP Publishing.
- 25- Berbaoui, K., Silimani, I., & Sadek, Z. (2015). The relationship between demographic characteristics and organizational citizenship behavior in the national company for distribution of electricity and gas. *International Journal of Innovative Research in Engineering & Management*, 2(6), 8-11.
- 26- Pasikhani, M. S. H., & Kuchesfahani, T. S. (2018). The impact of workplace spirituality on organizational citizenship behavior (OCB) with the mediating role of organizational commitment in nurses of Rasht Hospitals, Iran. *Journal of Advanced Pharmacy Education & Research| Oct-Dec*, 8(S2), 31.
- 27- Yan, L., & Yan, J. (2013). Leadership, organizational citizenship behavior, and innovation in small business: an empirical study. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(2), 183-199.
- 28- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- 29- Langenderfer-Magruder, L., Alven, L., Wilke, D. J., & Spinelli, C. (2019). "Getting everyone on the same page": Child welfare workers' collaboration



- challenges on cases involving intimate partner violence. *Journal of family violence*, 34(1), 21-31.
- 30- Massoudi, A. H., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). Stimulating organizational citizenship behavior by applying organizational commitment and satisfaction. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, 2(2), 20-27.
- 31- Margahana, H. (2020). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TOWARDS GROWTH AND DEVELOPMENT OF THE COMPANY. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(02).