



القيادة المسؤولة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات المثني

أ.م. أفنان عبد علي الأسدي

الباحث: عبد الهادي ناصر حسين

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

المستخلص

الأهمية العلمية: تتمثل أهمية البحث في البحث عن السبل الكفيلة التي يمكن ان تساعد المنظمات الخدمية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية وقد خاض البحث في بعض الاساليب الحديثة في القيادة والمتمثلة بتبني نمط القيادة المسؤولة لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

الهدف: يهدف البحث الحالي الى بيان مدى ممارسة المنظمات الخدمية للقيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية، وإيضاح علاقة وتأثير القيادة المسؤولة بمقاييسها (الشخص الاخلاقي، المدير الاخلاقي، مراعاة أصحاب المصالح المتعددين، التركيز على النمو المستدام) كمتغير مستقل، وسلوك المواطنة التنظيمية بمقاييسه (الايثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية، المشاركة الطوعية) كمتغير تابع، وبين هذا البحث استعراض ومناقشة الأدبيات لبيان تشخيص علاقة الترابط بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية، وتقديم النماذج المفاهيمية لتوضيح العلاقات المتبادلة بين متغيرات البحث، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان تم إبراز غايات البحث والاجابة عن تساؤلاته.

المنهجية: تم اختبار البحث في مديرية بلديات المثني، اذ بلغ مجتمع البحث (250) موظفاً، اذ تم استهداف عدد من الموظفين بشكل عشوائي ممثلاً عن المجتمع الاصلي، اذ بلغ حجم العينة (199) موظفاً، وقد بين البحث اختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية لعلاقة الترابط والتأثير بين متغيرات البحث، وتم استعمال برامج (Smart PLS) (Excel 2010, SPSS.v.22). لمعالجة البيانات.

الاستنتاج: اثبتت النتائج التحليلية للبحث الى ان تأثير القيادة المسؤولة معنوي إيجابي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم قبول جميع فرضيات البحث اذ بلغ معامل التحديد $R(0.577)$. الكلمات الرئيسة: القيادة المسؤولة، سلوك المواطنة التنظيمية، مديرية بلديات المثني .

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً - مشكلة البحث:

مشكلة البحث الحالي ارتكزت على دراسة نمط القيادة المسؤولة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة عمل مديرية البلديات في محافظة المثني وبيان مدى تأثير ابعاد القيادة المسؤولة إذا ما مورست في تمكين وتأهيل العاملين وتدريبهم وتعليمهم وفق سلوكيات تنظيمية لتقديم الخدمات الملائمة لعمل البلديات، والتي يراد دراستها وبحثها ومن خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى ادراك مديرية البلديات بمتغيري البحث (القيادة المسؤولة، وسلوك المواطنة التنظيمية) ؟
- 2- ما مستوى تطبيق ابعاد القيادة المسؤولة في مديرية بلديات المثني من وجهة نظر عينة البحث؟



3- ما مدى قدرة المنظمة من تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

4- هل توجد علاقة ارتباط للقيادة المسؤولة بأبعادها مع سلوك المواطنة التنظيمية؟

5- وما مستوى تأثير للقيادة المسؤولة بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية ؟

ثانياً: أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث بما يأتي:

1- أصالة البحث حيث يتناول القيادة المسؤولة كمتغير أساس لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو ما يجعل الباحث يخوض به تجريباً لدراسة العلاقة بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية.

2- يساهم البحث الحالي في ادراك الادارات العليا في المنظمات الخدمية من حيث اتباع نمط القيادة المسؤولة التي تسهم في تطوير وتعزيز السلوكيات التنظيمية في مديرية البلديات وتأثير نتائجها التنظيمية ، وتحقيق استدامتها حيث يركز البحث في كيفية قيام المنظمات الخدمية ومنها بلديات المثني بتفعيل السلوكيات التنظيمية الايجابية من خلال ابعاد القيادة المسؤولة.

3- يقدم البحث اسهاماً في تقديم اطار نظري لمتغيراته وذلك عن طريق طرح خلاصات أفكار الباحثين في مجال القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية.

4- يسعى البحث الحالي إلى تسليط الضوء على المنظمات الخدمية وهي من اهم القطاعات على مستوى القطاع الخدمي.

ثالثاً: اهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحديد الابعاد التي تدفع القيادة المسؤولة وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع من خلال:

1- يهدف الى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بالقيادة المسؤولة وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية وتحليل الإسهامات، والمرتكزات الأخرى، لمتغيرات البحث الرئيسة وتوضيح علاقة التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والابعاد الفرعية .

2- تحفيز ادارة البلديات حول الكيفية التي تساعدهم على تطوير توجهاتهم في تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع.

3- بحث وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات البحث في مديرية البلديات، والاستفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم دوائر البلديات عموماً.

رابعاً: فرضيات البحث يسعى البحث الى اختيار مجموعة من الفرضيات وكالاتي:

H01: الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام. وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الاتية:

H011: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الشخص الاخلاقي مع سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

H012: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد المدير الاخلاقي مع سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.



H₀₁₃: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد مراعاة اصحاب المصالح المتعددين مع سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

H₀₁₄: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد التركيز على النمو المستدام مع سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

H₀₂: الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

H₀₂₁: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الشخص الاخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

H₀₂₂: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد المدير الاخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

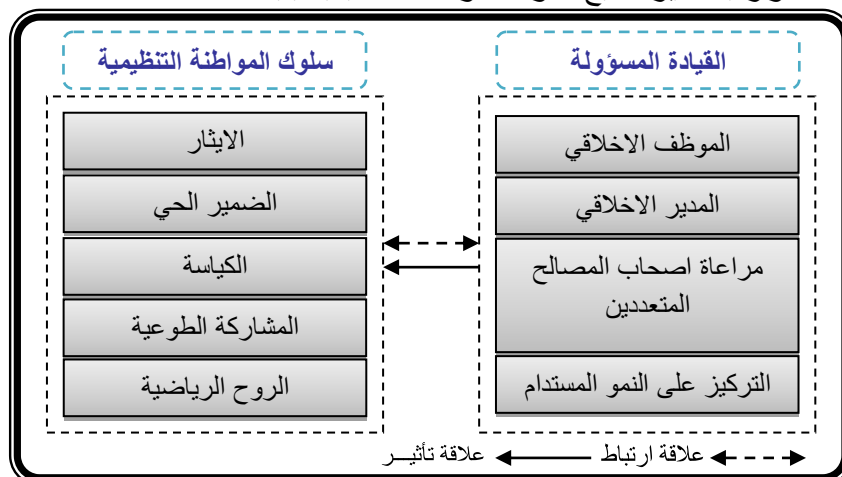
H₀₂₃: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد مراعاة اصحاب المصالح المتعددين في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

H₀₂₄: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التركيز على النمو المستدام في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

جرى صياغة مخطط البحث الفرضي من خلال بحث العلاقات التي حددتها مشكلة البحث وتسؤلاته والتي اوضحت متغيري البحث. فضلاً عن الاستفادة من بعض الدراسات السابقة التي تم استعراضها، فيما يخص المتغير المستقل (القيادة المسؤولة) من خلال ابعاده الاربعة (الشخص الاخلاقي، المدير الاخلاقي، مراعاة اصحاب المصالح المتعددين، التركيز على النمو المستدام) بالاعتماد على دراسة (Agarwal, & Bhal, 2020)

في حين يخص المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) بأبعاده الخمسة (الايثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية، المشاركة الطوعية) بالاعتماد على دراسة (Alshihabat & Atan 2020)، (Kwahk, et al 2020) اذ يوضح الشكل (1) ادناه حركة متغيرات البحث، ويوضح كذلك ان القيادة المسؤولة بابعادها تؤثر بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية بابعادها.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



سادساً: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في مديرية بلديات المثني والبالغ عدده (250)، حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم، اذ تم احتسابها بحسب معادلة (Steven K. Thompson, 2002:10) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

ومن المعادلة اعلاه تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون ($n \geq 150$) وبناءا عليه تم اختيار العينة عشوائيا، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة (210) استمارة، تم استرجاع (201) استمارة، وكان عدد الصالح للتحليل منها (199) استمارة، وهنا اصبح حجم العينة ($n=199$)، وهي مناسبة للعدد المطلوب، وحسب الجدول (1) الاتي:

جدول (1) وصف للاستثمارات الموزعة والصالحة للتحليل عينة البحث

حجم العينة المطلوبة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد
150	210	201	199	96%

المبحث الثاني: الاطار النظري للقيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية

المحور الاول: القيادة المسؤولة - المفاهيم - الاهمية - الابعاد

اولاً: مفهوم القيادة المسؤولة: (Concept Responsible leadership)

في السنوات الأخيرة، ازداد الطلب على القادة بشكل يتسم بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع وتنظيم الأعمال ومجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة زيادة كبيرة. اذ ان القيادة المسؤولة تدعو القادة إلى التصرف في بيئة العمل التي فقدت الشرعية والثقة بسبب سوء السلوك غير الأخلاقي في مختلف الأشكال، أدى هذا الوعي المتزايد بضرورة وجود قيادة مسؤولة إلى جعل حوكمة المنظمات الفعالة في المقدمة. من بين الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة إلى تحسين الحوكمة، من بين أمور أخرى، فضائح المنظمات العالمية وانهارها، والأزمة المالية بالإضافة إلى العديد من حالات سوء الإدارة، وانعدام المساءلة والسلوك غير الأخلاقي. (Maritz, et al, 2011:102)

يعرف (Pless, & Maak, 2011:5) القيادة المسؤولة على انها "القيادة القائمة على القيم والعلاقة الأخلاقية القائمة على المبادئ الأخلاقية بين القادة وأصحاب المصلحة الذين يرتبطون من خلال شعور مشترك بالمعنى والغرض الذي يرفعون من خلاله بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الدافع والالتزام لتحقيق وخلق القيم المستدامة والتغيير الاجتماعي".

وأخيراً يعرف (Voegtlin, et al, 2019:2) القيادة المسؤولة على انها "مفهوم معياري بطبيعته حيث انتقلت الأبحاث الحديثة نحو توافق في الآراء على أنه ينبغي النظر إليه من خلال اهتمام القادة بمختلف أصحاب المصلحة في منظماتهم".

من خلال ما سبق يمكن تستنتاج ان القيادة المسؤولة: على انها القيادة القائمة على القيم الأخلاقية حيث يرى العاملين في المنظمات الخدمية أن منظماتهم لديها منظور أخلاقي واستباقي لأصحاب المصلحة تجاه المكونات خارج المنظمة والعاملين أنفسهم لتحقيق النمو المستدام.

رابعاً: ابعاد القيادة المسؤولة (Dimensions Of Responsible leadership):

يحد (Agarwal, & Bhal, 2020) ابعاد القيادة المسؤولة بأربعة ابعاد ويوصي بضرورة اختبار تأثيرهم على النتائج التنظيمية ومنها سلوك المواطن التنظيمية كما تم بيان ذلك في مشكلة البحث الحالي وهذه الابعاد هي:

1- الشخص الأخلاقي Moral person

بصور البعد الأول للشخص الأخلاقي الأخلاق والفضيلة والأصالة والمواقف الإيجابية للقائد. أما البعد الثاني فيظهر الحرص على "تجنب الضرر" وتحقيق الأداء بشكل أخلاقي. يعكس البعد الثالث قيمة "فعل الخير" وبناء شبكات وعلاقات مع أصحاب المصلحة. يغطي البعد الرابع التوجه الإيجابي نحو الأهداف طويلة المدى وخلق القيمة (Agarwal, & Bhal, 2020: 6)

كونك شخصًا أخلاقيًا هو الأساس الموضوعي للقيادة المسؤولة. ومع ذلك، من أجل تطوير سمعة القيادة المسؤولة، فإن التحدي الذي يواجهه القائد هو نقل هذه المادة للآخرين. أن يُنظر إليك على أنك شخص أخلاقي يعني أن الناس يعتقدون أنك تمتلك سمات معينة، (Holland, 2017:26).

2- المدير الأخلاقي Moral manager

بالإضافة إلى السمات والسلوكيات الفردية يؤكد (Agarwal, & Bhal, 2020: 7) أن الأتباع يتعلمون من قادتهم من خلال الملاحظة والتقليد وتحديد الهوية. في تعريفهم للمدير الأخلاقي، فإن القائد هو نموذج يحتذى به ويعزز السلوكيات الأخلاقية في توجيه المرؤوسين نحو الوسائل الصحيحة لتحقيق النتائج. نحن نعتبر هذا البعد الثاني لأن سلوكيات القادة أمر بالغ الأهمية في الأداء الأخلاقي للآخرين، وهو جانب لا يتجزأ من استدامة المؤسسة.

3- مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين Multistakeholder consideration

مع الجذور في نظرية أصحاب المصلحة، يعكس مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين اهتمام القائد الحقيقي بتأثيرات الإجراءات التنظيمية على المساهمين والموظفين وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الموردين والعملاء والمجتمع ككل. هذا الجانب هو الأكثر أهمية للمنظمات للحصول على تعاون أصحاب المصلحة وشرعية للعمل في المجتمع. في الحالات التي لا يستطيع فيها القادة معالجة جميع مصالح أصحاب المصلحة، يجب عليهم التأكد من أن آفاق مجموعة واحدة لا يتم متابعتها على حساب الآخرين. لإنشاء شراكات صحية، يجب على القادة معاملة أصحاب المصلحة باحترام وكرامة والتأكد من إطلاع أصحاب المصلحة على القضايا ذات الصلة. بالإضافة إلى النظر إلى رفاهية أصحاب المصلحة كواجب أخلاقي للمؤسسة، يأخذ القادة المسؤولون أيضًا إشراك أصحاب المصلحة كميزة إستراتيجية تتيح لهم الاستفادة من المعرفة والمعلومات حول النظام البيئي التنظيمي (Agarwal, & Bhal, 2020: 7)

4- التركيز على النمو المستدام Sustainable growth focus

النمو المستدام يعني النمو القابل للتكرار والأخلاقي والمسؤول تجاه المجتمعات الحالية والمستقبلية ومن أجلها. وهو مفتاح النجاح طويل المدى لأي منظمة. يتم تعزيز التقدم نحو أي هدف جدير عندما تعمل



مجموعات متنوعة من الأشخاص معاً لإيجاد الحلول. النمو المستدام القابل للتكرار والأخلاقي والمسؤول هو أحد هذه الأهداف الجديرة بالاهتمام. وكل هذا يبدأ بطرح الأسئلة الصحيحة (Andonian, 2020:9).

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية - المفاهيم - الأهمية - الأبعاد

أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: (Concept Organizational citizenship Behavior)

المتتبع لسلوك المواطنة التنظيمية يجد ان هناك تعاريفاً مختلفة ومتعددة له تعكس إلى حد كبير التطور المفهومي لهذا المصطلح الحديث نسبياً، الذي أصبح يتبوأ مركزاً مرموقاً في الفكر الإداري الحديث (العامري، 2003: 45)، إذ وصفه (Organ) بسلوك الفرد الاختياري (التقديري) والمرتبط بالعمل والذي لا يتضمنه الوصف الوظيفي الرسمي ولا يرتبط بنظام المكافآت الرسمي للمنظمة وهو يقوي ويدعم الأداء الفاعل لها" (Memarzadeh et al:2012, 408)، فهي تمثل السلوكيات الصريحة والتي يعرضها الموظفون وتظهر تضحياتهم، والتزامهم لنمو وازدهار المنظمة. (Singh, & Kolekar, 2015:20)، لذا عند ممارسة مثل تلك سلوكيات المواطنة التنظيمية تلك لن ينتظر الفرد المقابل لذلك كالحوافز والمكافآت وذلك للأسباب الآتية:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية غالباً ماتكون سلوكيات دقيقة ومن الصعب قياسها، إذ ان المدير قد يلاحظ هذا السلوك الا ان الربط بينه وبين المكافآت والحوافز يكون ضعيف .
- ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يكون ضار لأداء الفرد الرسمي إذ ان مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى اضعاء الفرد لوقته مما قد يؤثر على أدائه .
- انها سلوكيات طوعية لا يمكن ان يحاسب الفرد عليها عند عدم ممارستها، (Katz, & Kahn, 2013)، وتتصف سلوكيات المواطنة التنظيمية بتسميات تختلف باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين فتتمثل: بـ(السلوك غير المكلف أو السلوك غير المفروض، "سلوك الدور الإضافي، سلوك الموالاة أو التأييد الاجتماعي، سلوك التلقائية المؤسسية إلى السلوك غير المفروض بانه "سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات التي لا تعد من ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية"، (Chughtai, 2018:73)، وسوف نستعرض بعض التعريفات لسلوكيات المواطنة التنظيمية من منظور بعض الباحثين والجدول (7) يوضح ذلك:

من خلال ما سبق يمكن تستنتج الباحث ان سلوك المواطنة التنظيمية:

بانها مجموعة الأنشطة والفعاليات التطوعية والاختيارية التي يقوم بها العاملين في مديرية البلديات والتي لا تدرج في نظام الحوافز الرسمي في المديرية لانجاز العمل بطريقة غير رسمية في بيئة تتطمح مساعدة الزملاء وتحمل ضغوط العمل والهادفة الى تعزيز اداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

ثانياً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (Dimensions Of Organizational citizenship Behavior):

لغرض تحديد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية فانه تم من خلال تتبع ادبيات البحث واعتماداً على التكرارات الواردة أعلاه تم تحديد خمسة أبعاد لـ(OCB) سيتم الاعتماد عليها في هذا البحث وهي:

1- الإيثار (Altruism): ويعد من الأبعاد المهمة لسلوك المواطنة التنظيمية فالفرد بموجبه يميل إلى مساعدة زملائه لتخفيف أعباء العمل الثقيل بحيث يؤثر في سرعة إنجاز وظائفهم، مما يوضح



اهتمام الفرد ببيئة العمل فضلاً عن إن قادة القيم الاجتماعية يؤكدون على المخاوف الفردية التي قد تشجع السلوك الإيثاري لدى أعضاء المجموعة (Bukhari et al, 2010:4).

2- **الضمير الحي (Conscientiousness)** وهو السلوك الذي يهدف إلى تقديم العروض التي يمكن أن تكون أكثر مما متوقع للوصول إلى أهداف المنظمة وأنّ هذا البعد يشير إلى نوع السلوك الذي يتجاوز الوظائف الرئيسية الموصوفة للعامل (Djati & Adiwijaya, 2010:6).

3- **الكياسة (courtesy)** توجه الفرد العامل نحو منع المشاكل التي تصادفه في العمل (Danaeefard et al, 2010: 149) أو هي سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل ولاسيما تلك التي تؤثر في الآخرين، وهذا السلوك يسهم بشكل كبير في تقديم اقتراحات وتمير معلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير الرسمية وفي التوجه نفسه أو بأنّها سلوك يظهر مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين.

4- **المشاركة الطوعية: (civic virtue)** يشير هذا البعد إلى تخويل السلطة للشخص لزيادة الجودة من خلال عروض العمل (Djati & Adiwijaya, 2010: 6). هي السلوك الذي يهدف إلى التعبير عن مواقف العمل الجيدة مثل أخذ زمام المبادرة والمساهمة بتطوير المنظمة والتكيف مع التغيير والحفاظ على اصول المنظمة.

5- **الروح الرياضية (Sportsman ship):** ويقصد بها الرغبة في تحمل الإزعاج الحتمي وفروض العمل بدون شكوى (Danaeefard et al, 2010: 149) أو هي موقف الفرد الايجابي من النواحي السلبية الموجودة في العمل (Fife, 2008: 8) أو هي صورة لمدى استعداد الفرد لتقبل الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية من دون امتعاض أو شكوى، وغالباً ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة.

المبحث الثالث: التحليل الأولي للبيانات

يستعرض هذا المبحث المراحل الأولية لعملية التحليل الاحصائي للبيانات التي جمعها الباحث، إذ تشتمل الخطوة الأولى على عملية اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث ومن ثم التحقق من البيانات عبر اجراء الاختبارات التي تضمن كون البيانات موزعة طبيعياً وذلك عبر اجراء اختبار الالتواء والتفلطح.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث:

يتطلب اجراء اختبار التوزيع الطبيعي الى معرفة الاختبارات العلمية والتي تتطلب بعض الشروط مثل تجانس التباين والتوزيع الطبيعي للمجتمع الاصلي الذي استخدمت منه العينة، إذ يتم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث من خلال الاعتماد على معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، إذ يجب ان تكون قيمها بين (0) و $(1.96 \pm)$ ، إذ يمثل معامل الالتواء (مقياس لمدى تماثل البيانات)، اما التفلطح يمثل (ارتفاع قمة التوزيع)، إذ تشير قيم الالتواء المساوية الى (0) الى ان



البيانات متماثلة تماثلاً مطلقاً، وكذلك تشير قيم كل من الالتواء والتفطح القريبة من (0) الى ان البيانات موزعة طبيعياً مطلقاً، وتبين قيمها التي تقع بين $(1.96 \pm)$ الى ان العينة تمثل مجتمع البحث الاصلي.

1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة المسؤولة:

توضح معطيات الجدول (11) ان جميع قيم التفطح والالتواء لمتغير القيادة المسؤولة تقترب من (0) وتقع بين $(1.96 \pm)$ ما يعني ان هذا المتغير موزع طبيعياً وهو جاهز لإجراء التحاليل الاحصائية التالية، وان عدد المشاهدات المدخلة (199) ولا توجد قيم مفقودة وكما يلي:

جدول (2) التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة المسؤولة

ت	الترميز	المشاهد الصالحة	المشاهد المفقودة	معامل الالتواء	معامل التفطح
		valid	missing	skewnss	kurtosis
				statistic	statistic
فقرات الشخص الاخلاقي MP					
1	MP1	199	0.000	-0.695	-0.039
2	MP2	199	0.000	-1.364	4.213
3	MP3	199	0.000	-0.487	-0.260
4	MP4	199	0.000	-0.712	1.879
5	MP5	199	0.000	-0.605	0.059
فقرات المدير الأخلاقي MM					
6	MM 1	199	0.000	-0.859	-0.235
7	MM2	199	0.000	-2.283	7.278
8	MM3	199	0.000	-0.659	0.288
9	MM4	199	0.000	-0.621	0.771
10	MM5	199	0.000	-0.859	1.170
فقرات مراعاة اصحاب المصلحة MC					
11	MC1	199	0.000	-0.286	-0.678
12	MC2	199	0.000	-0.101	-0.365
13	MC3	199	0.000	-0.607	0.074
14	MC4	199	0.000	-0.070	-0.554
15	MC5	199	0.000	-1.364	4.213
فقرات التركيز على النمو المستدام					
16	SGF1	199	0.000	-1.016	0.781
17	SGF2	199	0.000	-1.245	3.925
18	SGF3	199	0.000	-0.515	-0.610
19	SGF4	199	0.000	-1.068	2.371
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.22)					

2- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية:

عند الاطلاع على نتائج البيانات التي يعرضها الجدول (3) نلاحظ ان عدد المشاهدات المدخلة (199) وعدم وجود قيم مفقودة، وان قيم التفطح والالتواء تقترب من (0) وتقع بين $(1.96 \pm)$ ، لذا ان قيم هذا المتغير موزعة طبيعياً وكما يلي:



الجدول (3) التوزيع الطبيعي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

ت	الترميز	المشاهد الصالحة valid	المشاهد المفقودة missing	معامل الالتواء skewnss Statistic	معامل التقلطح kurtosis statistic
فقرات الايثار AL					
1	AL1	199	0.000	-0.527	-0.218
2	AL2	199	0.000	-0.762	0.399
3	AL3	199	0.000	-0.437	0.040
4	AL4	199	0.000	-0.830	0.814
5	AL5	199	0.000	-0.675	-0.237
فقرات الضمير الحي CON					
6	CON1	199	0.000	-0.405	-0.736
7	CON2	199	0.000	-0.481	-0.162
8	CON3	199	0.000	-0.344	-0.742
9	CON4	199	0.000	-0.694	0.784
10	CON5	199	0.000	-0.463	-0.496
فقرات لكياسة COR					
11	COR1	199	0.000	-0.283	-0.560
12	COR2	199	0.000	-0.530	0.724
13	COR3	199	0.000	-0.223	-0.671
14	COR4	199	0.000	-0.805	0.756
15	COR5	199	0.000	-0.602	-0.101
فقرات الروح الرياضية SPO					
11	SPO1	199	0.000	-0.629	-0.103
12	SPO2	199	0.000	-0.385	-0.578
13	SPO3	199	0.000	-0.903	1.047
14	SPO4	199	0.000	-0.383	-0.803
15	SPO5	199	0.000	-0.731	0.737
فقرات المشاركة الطوعية CV					
11	CV1	199	0.000	-0.537	-0.020
12	CV2	199	0.000	-0.931	1.855
13	CV3	199	0.000	-0.089	-0.622
14	CV4	199	0.000	-0.779	0.824
15	CV5	199	0.000	-0.644	1.360

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على برنامج (Spss.V.22)

المبحث الرابع: التحليل الإحصائي الوصفي

وصف وتحليل جميع متغيرات البحث:

تمثل هذه الفقرة التحليل الإحصائي الوصفي لجميع ابعاد ومتغيرات البحث بناءً على استبيان عينة البحث في مديرية بلديات المثني بقصد عمل التحليل الوصفي (Descriptive Statistics) لمعرفة الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والاهمية النسبية للفقرات والمتغيرات الرئيسة والفرعية: أولاً: القيادة المسؤولة:

وضح الجدول (16) نتائج استجابة افراد عينة البحث على متغيرات القيادة المسؤولة اذ يشير الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وقد تم قياس هذا المتغير بعدد من المتغيرات



الفرعية بواسطة مجموعة من الاسئلة لكل واحد منها، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين، وكما يلي:

1- وصف متغير القيادة المسؤولة وابعادها:

يبين الجدول (4) نتائج الوصف الاحصائي لمتغير القيادة المسؤولة وابعادها وكما يلي:

الجدول(4) الوصف الاحصائي لمتغير القيادة المسؤولة وابعادها

الترتيب الاهمية النسبية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري deviation standard	الوسط الحسابي الموزون Arithmetic mean	الفقرة	البعد
2	0.826	0.82206	4.1316	MP1	الشخص الأخلاقي
4	0.811	0.70983	4.0526	MP2	
3	0.823	0.72970	4.1184	MP3	
1	0.876	0.63176	4.3816	MP4	
5	0.647	0.85430	3.7368	MP5	
1	0.747	0.57491	4.5526	MM 1	المدير الأخلاقي
3	0.876	0.61029	4.3816	MM2	
4	0.871	0.66741	4.3553	MM3	
5	0.857	0.78001	4.2895	MM4	
2	0.884	0.61673	4.4211	MM5	
2	0.844	0.80992	4.2237	MC1	مراعاة أصحاب المصالح المتعددين
5	0.702	0.85625	3.5132	MC2	
1	0.860	0.61144	4.1996	MC3	
3	0.831	0.71279	4.1579	MC4	
4	0.710	0.94368	3.5526	MC5	
2	1.016	0.94284	4.0658	SGF1	التركيز على النمو المستدام
4	0.934	0.77233	3.7368	SGF2	
3	0.996	0.79151	3.9868	SGF3	
1	1.036	0.74304	4.1447	SGF4	
		0.746	4.110	RSL	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss.v.22) (n=199)

أ- الشخص الاخلاقي MP:

تظهر نتائج الجدول (4) الى الاتفاق على هذا البعد بنسبة (0.876) من العينة المبحوثة، بوسط حسابي مقداره (4.3816)، وانحراف معياري بمقدار (0.63176)، ومن اكثر الفقرات التي ساهمت في اثناء هذا البعد هي (4) والتي تتضمن (ادارة مديرية البلديات / عند صنع القرارات في العمل، يسأل المدير "ما هو الشيء الصحيح الذي يجب عمله؟)، بينما كانت اقل نسبة في هذا المتغير هي الفقرة (5) والتي تتضمن (يظهر المدير في العمل التناسق في الكلمات والأفعال) اذ بلغت نسبة الاتفاق عليها (0.647) وبوسط حسابي (4.5526) وانحراف معياري (0.85430). وبما ان الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الشخص الاخلاقي هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات، وان الانحرافات المعيارية له يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث، الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة والتي تمثل مجموعة من العاملين في مديرية البلديات، وان قيمة الوسط الحسابي العالية تشير الى الاهتمام العالي من قبل عينة البحث



نحو فقرات هذا البعد التي تسال عن قدرة مديرية بلديات المثني في التركيز تطوير اعمالها لغرض تحسين خدماتها بالسرعة الممكنة وذلك لدورها نحو تحقيق الاهداف المرجوة.

ب - المدير الأخلاقي (MM):

تشير المعطيات التي يعرضها الجدول (4) لفقرات هذا البعد, اذ اظهرت اتفاق بنسبة (88%) من افراد العينة المبحوثة, ووسط حسابي مقداره (4.4211), وانحراف معياري بمقدار (0.61673), وان الفقرة التي اسهمت في اثراء هذا البعد هي (5) والتي تتضمن (ادارة البلديات / يستمع المدير في العمل إلى ما يقوله المرؤوسون), اذ كان الاتفاق على الفقرة بنسبة (0.857) وبوسط حسابي مقداره (4.2895) وبانحراف معياري (0.78001), في حين كانت اقل نسبة لهذا المتغير للفقرة (5) والتي تتضمن (مديري في العمل يبين الفرق بين السلوكيات المسؤولة وغير المسؤولة), وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد المدير الاخلاقي هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري له يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة, والتي تمثل مجموعة من العاملين في مديرية البلديات, وان قيمة الوسط الحسابي العالية تشير الى الاهتمام العالي من قبل عينة البحث لجميع فقرات هذا البعد .

ت - مراعاة اصحاب المصالح المتعددين MC:

تعكس نتائج الجدول (4) الى اتفاق اراء الافراد المبحوثين بخصوص هذا البعد, اذ كان الاتفاق بنسبة (0.860) ووسط حسابي (4.1996), وانحراف معياري (0.61144), ومن الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي (3) والتي تتضمن (مديري في العمل يتأكد من معاملة أصحاب المصلحة بكرامة واحترام من قبل جميع المرؤوسين), اذ كان الاتفاق على هذه الفقرة بنسبة (0.702) ووسط حسابي (3.5132) وبانحراف معياري مقداره (0.85625) اقل نسبة لهذا البعد تتمثل بالفقرة (2) والتي تتضمن (يقدم مديري في العمل روابط مهام العمل ذات الأهداف التنظيمية طويلة المدى), وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد مراعاة اصحاب المصالح المتعددين هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري له يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يعكس لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة.

ث - التركيز بالنمو المستدام SGF:

يتضح من المعطيات التي يعرضها الجدول (4) ان الاتفاق على هذا البعد جاء بنسبة (1.036) وبوسط حسابي (4.1447), وبانحراف معياري (0.74304), وكانت من ابرز الفقرات في هذا البعد هي (4) والتي تتضمن (مديري في العمل يشجع الأنشطة الخدمية المفيدة للفريق / المنظمة على المدى الطويل). في حين كانت اقل نسبة لهذا المتغير هي الفقرة (2), والتي تتضمن (يقدم مديري في العمل روابط مهام العمل ذات الأهداف التنظيمية طويلة المدى) بنسبة اتفاق (0.934) ووسط حسابي (3.7368) وانحراف معياري (0.77233), وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد التركيز على النمو المستدام هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري لهذا البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يعكس



لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة، والتي تمثل مجموعة من العاملين في مديرية البلديات، وان قيمة الوسط الحسابي العالية تشير الى الاهتمام العالي من قبل عينة البحث لجميع فقرات هذا البعد.

ثانياً- وصف متغير سلوك المواطنة التنظيمية وابعاده:

يعرض الجدول (5) وصفا لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على اساس نتائج الاستبيان، اذ يشير الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات هذا المتغير وكما يلي:

الجدول (5) الوصف الاحصائي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	البعد
2	0.778	0.96026	3.8947	AL1	الايثار
4	0.736	1.00943	3.6842	AL2	
1	0.810	0.76411	4.0526	AL3	
5	0.723	0.96564	3.6184	AL4	
3	0.742	1.10533	3.7105	AL5	
5	0.774	0.91412	3.8241	CON1	الضمير الحي
2	0.8	0.80000	4.0000	CON2	
1	0.836	0.77821	4.1842	CON3	
4	0.781	0.88447	3.9152	CON4	
3	0.786	0.88447	3.9342	CON5	
2	0.810	0.74645	4.0526	COR1	الكياسة
3	0.805	0.69231	4.0263	COR2	
4	0.803	0.95907	4.0132	COR3	
1	0.839	0.65360	4.1974	COR4	
5	0.753	0.96427	3.7632	COR5	
1	0.832	0.78405	4.1579	SPO1	الروح الرياضية
3	0.808	0.80731	4.0395	SPO2	
2	0.816	0.76181	4.0789	SPO3	
5	0.779	0.87299	3.8947	SPO4	
4	0.8	0.76594	4.0000	SPO5	
2	0.782	0.92632	3.9079	CV1	المشاركة الطوعية
4	0.774	0.78896	3.8684	CV2	
1	0.787	0.77176	3.9342	CV3	
5	0.771	0.77810	3.8553	CV4	
3	0.776	0.78260	3.8816	CV5	
		0.844	3.944	OCB	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss.v.22) (n=199)

أ- الايثار (AL):

عند ملاحظة معطيات الجدول (5) نلاحظ من الفقرات الاكثر اهمية في هذا البعد هي (3) والتي تشير الى (يميلون العاملين في المديرية إلى مساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع المنظمة) بنسبة اتفاق (0.810) ووسط حسابي مقداره (4.0526) وانحراف معياري (0.76411) بينما كانت اقل نسبة لهذا المتغير هي للفقرة (4) والتي تتضمن (العاملين في المديرية يساعدون عن طيب خاطر الآخرين الذين لديهم مشاكل متعلقة بالعمل)، اذ تشير النسبة الاتفاق الى (0.723) وبوسط حسابي مقداره (3.6184) وانحراف معياري وقده (0.96564). وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد الايثار هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات، وان الانحراف المعياري لهذا



البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة, والتي تمثل مجموعة من الموظفين في مديرية البلديات , وان قيمة الوسط الحسابي العالية تدل على الاهتمام العالي من قبل عينة البحث لجميع فقرات هذا البعد التي تسال عن مدى اهتمام الدائرة في تحسين خدماتها بناءً على افكار موظفيها واستطلاع اراء الجهات التي تتعامل معها لغرض تطوير خدماتها باستمرار وصولاً لتحقيق اهدافها.

ب- الضمير الحي (CON):

توضح النتائج التي يعرضها الجدول (5) الى الاتفاق على ان الفقرة التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي (3) والتي تتضمن ان (العاملين في المديرية يعتقدون أن مقدار العمل الذي يقومون به يتناسب مع الراتب الذي يحصلون عليه). بنسبة اتفاق بلغت (0.836) وبوسط حسابي (4.1842) وانحراف معياري مقداره (0.77821), بينما كانت نسبة اقل فقرة في هذا البعد هي (1) والتي تتضمن ان (العاملين في المديرية يعتقدون أنه من المهم الذهاب إلى العمل كل يوم), اذ كانت نسبة الاجابة (0.774) ووسط حسابي (3.8241) وانحراف معياري (0.91412). وبينما كان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد الضمير الحي هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري لهذا البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة.

ت- الكياسة (COR):

تشير المعطيات التي يعرضها الجدول (5) الى ان الفقرة التي اسهمت في ايجابية هذا البعد هي (4) والتي تتضمن ان (العاملين في المديرية لا ينتهكون او يتعدون على حقوق زملاء العمل). بنسبة اتفاق (0.839) ووسط حسابي (4.1974) وانحراف معياري (0.65360), في حين كانت اقل فقرة لهذا البعد هي (5) والتي تتضمن ان (العاملين في المديرية يتخذون خطوات لمحاولة منع المشاكل بين زملاء العمل) . بنسبة اتفاق (0.753) ووسط حسابي (3.7632) وانحراف معياري (0.96427), وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد الكياسة هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري لهذا البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة.

ث- الروح الرياضية (SPO)

توضح النتائج التي يعرضها الجدول (5) الى الاتفاق على ان الفقرة التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي (1) وبنسبة اتفاق بلغت (0.832) وبوسط حسابي (4.1579) وانحراف معياري مقداره (0.78405), بينما كانت نسبة اقل فقرة في هذا البعد هي (4) والتي تتضمن ان (العاملين في المديرية يتغاضون عن أخطاء الآخرين غير المقصودة بحقهم), اذ كانت نسبة الاجابة (0.779) ووسط حسابي (3.8947) وانحراف معياري (0.87299). وبينما كان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد الضمير الحي هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري لهذا البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة.



ي- المشاركة الطوعية (CV):

تشير المعطيات التي يعرضها الجدول (5) الى ان الفقرة التي اسهمت في ايجابية هذا البعد هي (4) والتي تتضمن ان (العاملين في المديرية يعبرون عن آرائهم التي يعتقدون أنها قد تكون مفيدة في تطوير المنظمة) , ونسبة اتفاق (0.771) ووسط حسابي (3.8553) وانحراف معياري (0.77810), في حين كانت اقل فقرة لهذا البعد هي (5) والتي تتضمن ان (العاملين في المديرية يواكبون التغييرات التي تحدث في المنظمة) , بنسبة اتفاق (0.753) ووسط حسابي (3.7632) وانحراف معياري (0.96427), وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد الكياسة هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات, وان الانحراف المعياري لهذا البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث, الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة.

المبحث الخامس: اختبار الفرضيات البحث

بعد ان اكتملت الخطوات الأولى من نمذجة المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM فان الخطوة الثانية فتمثل بتقييم الانموذج الهيكلي والذي يتضمن اختبار فرضيات الارتباط فضلاً عن 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:

وتتضمن هذه الفقرة اختبار فرضية الارتباط الرئيسة والفرضيات المنبثقة عنها، كما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى وتنص على:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية على المستوى العام. وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.728) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسة الأولى، وتنفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية، هي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الشخص الاخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الشخص الاخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.782) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2. وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين المدير الاخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين المدير الاخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.811) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.



3. وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراعاة اصحاب المصالح المتعددين وسلوك المواطنة التنظيمية:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراعاة اصحاب المصالح المتعددين وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.798- عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

4. وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين التركيز على النمو المستدام وسلوك المواطنة التنظيمية:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين التركيز على النمو المستدام وسلوك المواطنة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.854). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول (6) مصفوفة علاقة الارتباط بين القيادة المسؤولة بأبعادها مع سلوك المواطنة التنظيمية

		RSL	MP	MM	MC	SGF	OCB
RSL	Pearson Correlation	1	.749**	.760**	.705**	.810**	.728**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199
MP	Pearson Correlation	.749**	1	.889**	.841**	.842**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199
MM	Pearson Correlation	.760**	.889**	1	.816**	.872**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199
MC	Pearson Correlation	.705**	.841**	.816**	1	.844**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199
SGF	Pearson Correlation	.810**	.842**	.872**	.844**	1	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	199	199	199	199	199	199
OCB	Pearson Correlation	.728**	.782**	.811**	.798**	.854**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	199	199	199	199	199	199

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS.V.22) (n=199)

** Correlation is signification at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is signification at the 0.05 level (2-tailed).

ثانيا: معايير تقييم الانموذج الهيكلي

وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

على اربعة معايير وكما يوضحها الجدول (7) وفي ما 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.



ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه " يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية " والذي يستعرض نتائجه الجدول (8).

جدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي 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
0.075	H5	RSL→OCB	1	0.760	18.254	0	قبول	1.315	0.577	0.562

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يستعرض الجدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الثانية الرئيسية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.075 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد بلغ معامل المسار 0.760 والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد $R^2(0.577)$ وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة (57%) وبقيّة القيمة تمثل عوامل أخرى لم يتناولها البحث.

المبحث السادس: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- سيتم التطرق في هذا المبحث الى اهم ما توصل اليه البحث من استنتاجات من خلال الاعتماد على الجانب النظري والتطبيقي للبحث وكما يلي:
1. اظهر التحليل بتطابق النتائج التي تم التوصل اليها البحث مع نتائج الدراسات السابقة من حيث ايجابية في قيادة منظمات البحث.
2. اظهرت النتائج بان القيادة المسؤولة تعد نمط جوهرى واساسي لمديرية البلديات العامة، وبالتالي فان الاهتمام به وتوفير عوامل جودته ستؤثر في استمرار ونمو المديرية وتسهم في نجاحها.
3. من النتائج وجود قيادة المسؤولية لدى عينة البحث اذ تعد الأساليب والممارسات القيادية تبعا لطبيعة النظام البيئي للتنظيم، وأثبتت الدراسات الحديثة بان اعتماد القيادة المسؤولة امرا حيويا وفاعلا في تقليل الجهد والوقت والكلفة.
4. تبين من النتائج وجود نمط القيادة المسؤولة بدرجة جيدة حيث كانت معظم اجابات عينة البحث في مديرية المتنى بين الموافقة والحيادية على اغلب فقرات القيادة المسؤولة ، حيث جاء بعدي القيادة (المدير الاخلاقي ، والتركيز على النمو المستدام) بالمراتب الاولى في تسلسل الابعاد ذات علاقة قوية مما يعني ان العاملين في المديرية يقدمون الخدمات بشكل جيد.
5. هنالك اهتمام عال من قبل العاملين في المديرية قيد البحث في تأدية المهام الموكلة اليهم.
6. ان التركيز على الاستدامة التنظيمية أصبحت من الموضوعات التي تقع في مقدمة الأولويات، فتعمل المنظمات على اختلاف تخصصاتها في توفير العوامل التي تسهم في نجاح وتحقيق النجاح طويل الأمد للمديرية.
7. تبين من النتائج هناك علاقة تأثير ايجابية بين ابعاد القيادة مع سلوك المواطنة التنظيمية مما يشير الى معنوية علاقة التأثير اذ بلغ معامل التحديد $R^2(0.577)$ وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة (57%) وبقيّة القيمة تمثل عوامل أخرى لم يتناولها البحث.



8. تعتمد المديرية قيد البحث على وضع أهدافها طبقا للخطط الاستراتيجية بعيدة الأمد من اجل وضع تصور مستقبلي فاعل الا ان هنالك حالة من الضعف في الاخذ بالعوامل البيئية المستقبلية.
9. تغلب الصفة المسؤولة للقيادة في المديرية قيد البحث ضمن الاعمال والصلاحيات ولا تمتد الى خارج العمل.
10. أظهرت النتائج بانه يمكن التنبؤ من الجهات ذات الاهتمام بوجود بعض أوجه ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية البلديات من خبل ملاحظة علاقات الارتباط والتاثير. اذ تبين بان لديهم الرغبة أو الحافز للتطوع بالقيام بمهمة معينة تخدم المديرية أو زملاء العمل الآخرين.
11. يتصف القائد ضمن المديرية قيد البحث بتقديم الأساليب والأفكار الجديدة والناجحة ولا يضعف إزاء الضغوط المختلفة التي تتسبب في الكثير من اشكالات العمل.
12. اثبتت النتائج قبول مخطط الدراسة وينسب متفاوتة وبالتالي يمكن اعتماده.

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة توفير متطلبات تبني القيادة المسؤولة وتشجيع هذه الممارسة لكونها تسهم في تحقيق تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.
2. اعطاء الفرصة للعاملين في إبداء آرائهم والمشاركة الفاعلة في نجاح المديرية من خلال توظيف ابعاد القيادة المسؤولة.
3. ضرورة تشجيع جميع العاملين على المشاركة والتعاون في انجاز الأعمال الموكلة إليهم.
4. يقتضي على المديرية ان تكون قادرة على تقديم افضل الخدمات الجديدة والمتطورة لكي تعطي سمعة حسنة للمنظمة، وتمكنها من العمل على دعم العلاقات الاجتماعية بين الجميع وتشجيع حالات التعاون والتواصل حتى خارج أوقات الدوام .
5. ضرورة العمل على تشجيع المبدعين والمبتكرين واخذ أفكارهم وانجازاتهم على محمل الجد لبناء ثقافة المواطنة التنظيمية.
6. يجب على ادارة المديرية توطيد العلاقة مع عاملها لكي يشعروا بانهم ذوو قيمة كبيرة بالنسبة لها، وهذا ما يعطي حافزاً للعاملين على الابداع في عملهم وتطوير الافكار التي تجعل المنظمة في مستوى عالٍ من التقدم.
7. ضرورة تشجيع جميع الافراد على القيام بالاعمال وانجارها بشكل طوعي دون الحاجة الى مراقبتهم.
8. ضرورة قيام مديرية البلديات على زيادة توسيع الصلاحيات لغرض إعطاء حرية أكبر في انجاز المهام الموكلة.
9. ضرورة اطلاع مديرية البلديات وجميع المديرات الخدمية الاخرى على مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية واهميتها لتحقيق الاهداف المخطط لها
10. ضرورة اعتماد معايير قياس لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية البلديات . وعد سلوك المواطنة التنظيمية بابعادها من المعايير المهمة لقياس تقييم الاداء السنوي للمديرية والعاملين معا.



المصادر

أولاً: المصادر العربية:

1. العامري، احمد بن سالم (2003) محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد 17، العدد 2، ص: 67-83 .

ثانياً: المصادر الاجنبية:

1. Agarwal, S., & Bhal, K. T. (2020). A Multidimensional Measure of Responsible Leadership: Integrating Strategy and Ethics. *Group & Organization Management*, 45(5), 637-673.
2. Andonian, A., Kuwabara, T., Yamakawa, N., & Ishida, R. (2016). The future of Japan's tourism: Path for sustainable growth towards 2020. *McKinsey Japan and Travel, Transport and Logistics Practice*. Retrieved February, 10, 2018.
3. Bukhari, zirgham ullah & Ali, umair, sajid & shahzad, khurram (2010) "Determinants of organizational citizenship Behavior in Pakistan" www.wbiconpro.com/london20%management/bukhari/423.pdf.
4. Chughtai, A. A. (2018). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169.
5. Danaeefard, Hassan & Balutbazah, Abbas E.& Kash: K.(2010) "Good soldiers, Perceptions of organizational politics understanding the relation between organizational citizenship Behaviors and perceptions of organizational politics: Evidence from Iran" *Enropean Journal of Economics finance and Administrative sciences*, Issue 18, PP.147-162 .
6. Fife, Cynthia (2008) "A social-cognitive Assessment of organizational citizenship Behavior" masters thesis, The faculty of Virginia polytechnic Institute and state University in partial Fulfillment .
7. Holland, B. (2017). *The moral person of the state*. Cambridge University Press.
8. Katz, D., & Kahn, R. L. (2013). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
9. Kwahk, K. Y., Yang, S. B., & Ahn, H. (2020). How Organizational Citizenship Behavior Affects ERP Usage Performance: The Mediating Effect of Absorptive Capacity. *Sustainability*, 12(11), 4462.
10. Maritz, R., Pretorius, M., & Plant, K. (2011). Exploring the interface between strategy-making and responsible leadership. In *Responsible Leadership* (pp. 101-113). Springer, Dordrecht.
11. Memarzadeh G., Hajizadeh M.& Sarfarzi M., (2012), The Impact of Workplace Incivility on Organizational Citizenship Behavior in Namazi Hospital of Shiraz,Iran, *Journal of American science*, Vol.8, No.8, pp. 408-410.
12. Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: . Pathways to the future. In *Responsible leadership* (pp. 3-13). Springer, Dordrecht.
13. Singh, N., & d Kolekar, B. (2015). MEASUREMENT OF ATTRIBUTES OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN ACADEMICIANS. *Journal Impact Factor*, 6(3), 24-33.
14. Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2019). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 1-21.