

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية
دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

إدر مناد

من إعداد الطالبين:

• وسام موساوي

• حنان شباح

اللجنة المناقشة

| | | |
|--------------|------------|-------------------|
| رئيسا | جامعة جيجل | عبد الفتاح بوخمحم |
| ممتحننا | جامعة جيجل | رابح بوزيدي |
| مشرفا ومقررا | جامعة جيجل | إدر مناد |

السنة الجامعية: 2021/2020م

شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على ما أنعم علينا من فضل توفيقنا وسدد خطانا ومحبنا القادرة على إتمام هذا الجهد المتواضع صدقنا لقوله: "فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون" الآية 152 من سورة البقرة.

ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف الأستاذ إدر مناد على مجسوداته القيمة فكان نعم العون لنا في إنجاز هذا العمل ولو يبذل علينا بالنصائح والتوجيهات جزاءه الله عنا خير الجزاء. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال مؤسسة ميناء جن جن - جيجل - الذين رافقونا طوال فترة الدراسة الميدانية دون أن ننسى أساتذتنا الأعماء الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا فلمو الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستبهر دروبنا العلمي.

ونسأل الله التوفيق.

الإهداء

إلى الرحمة المصداة والنعمة المصداة والسراج المنير، معلم البهرية محمد طلي الله عليه وسلم

إلى الغالية أمي حفظها الله ورعاها.

إلى والدي العزيز حفظه الله ورعاها.

إلى رفيق دربي زوجي الكريم.

إلى أختي ما أم لك أطفالتي: لجين، محمد يحيى.

إلى روح طفلي عبد الرحمن رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى رفقاء دربي أخي وأخواتي. إلى بن أختي.

حنان

الحمد لله الذي أثار دربي بنور العلم وثبته خطاي وأمدني بالصبر لأتم هذا المشوار. الحمد لله رب العالمين الذي أثار قلوب العارفين بنور معرفته.

أهدي ثمرة جهدي وتعبتي إلى من حقق فيهما الطاعة بعد الله ورسوله إلى من ممد لي طريق العلم ويسر لي

طريق النجاح.

" والدي العزيز " و " أمي الحنون "

وإلى أختي وأخواتي كل باسمه

و إلى كل الأحباب الذين وسعهم ذاكرتي ولم تسعمم ذاكرتي

أهدي هذا العمل

وسام

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة ميناء "جن جن" ولاية جيجل، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرها 50 موظف، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها حول أفراد العينة وآرائهم وقد استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة كما اختبرنا فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (تفويض السلطة، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) في سلوك المواطنة التنظيمية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية، في حين تؤثر العلاقات الإنسانية في سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، تفويض السلطة، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، سلوك المواطنة التنظيمية.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of participatory leadership on the behavior of organizational citizenship in the port corporation of "Djin Djin", jijel state ,where the study was conducted on a sample of 50 employees, and the descriptive analytical approach and the questionnaire were relied on as a main tool for data collecation and analysis about the sample members and their opinions. We used a set of statistical methods to analyse the answers of the sample members , we also tested the hypotheses of the study based on the Statistical Program Social Sciences SPSS.

The results of the study Showed that there is a statistically significant effect of participatory leadership in its three dimensions: delegation of authority, decision-making, and human relations on organizational citizenship behavior .There is no statistically significant effect of delegation of authority and participation in decision-making on organizational citizenship behavior, while human relations affect the organizational citizenship behavior.

Keywords:

Participative leadership, delegation of authority, decision- Making, Human relationships, organizational citizenship behavior.

قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---|--|
| I | الشكر |
| II | الإهداء |
| III | الملخص |
| IV | فهرس المحتويات |
| VI | قائمة الجداول |
| VX | قائمة الأشكال |
| VIII | قائمة الملاحق |
| أ-هـ | مقدمة |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة | |
| 7 | تمهيد |
| 8 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية |
| 8 | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة التشاركية |
| 15 | المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية |
| 22 | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة |
| 22 | المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التشاركية |
| 34 | المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية |
| 44 | المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية |
| 47 | خلاصة |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية | |
| 49 | تمهيد |
| 50 | المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة |
| 50 | المطلب الأول: الطريقة |
| 51 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة |
| 63 | المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها |
| 63 | المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات |
| 77 | المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية |
| 79 | المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة |

| | |
|----|---------------|
| 82 | خلاصة |
| 84 | خاتمة |
| 88 | قائمة المراجع |
| 97 | الملاحق |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 01 | مقياس ليكارت " LIKERT " الخماسي | 52 |
| 02 | درجات الموافقة | 53 |
| 03 | معاملات الارتباط بين عبارات بعد تفويض السلطة والبعد ككل | 54 |
| 04 | معاملات الارتباط بين عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار والبعد ككل | 54 |
| 05 | معاملات الارتباط بين عبارات بعد العلاقات الإنسانية والبعد ككل | 55 |
| 06 | معاملات الارتباط بين عبارات بعد الإيثار والبعد ككل | 56 |
| 07 | معاملات الارتباط بين عبارات الباقية واللفظ والبعد ككل | 56 |
| 08 | معاملات الارتباط بين عبارات بعد الروح الرياضية والبعد ككل | 57 |
| 09 | معاملات الارتباط بين عبارات بعد وعي الضمير والبعد ككل | 58 |
| 10 | معاملات الارتباط بين عبارات بعد السلوك الحضاري والبعد ككل | 58 |
| 11 | معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التشاركية والمحور ككل | 59 |
| 12 | معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمحور ككل | 59 |
| 13 | معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل | 60 |
| 14 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 63 |
| 15 | توزيع أفراد العينة حسب السن | 63 |
| 16 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | 64 |
| 17 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 64 |
| 18 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تفويض السلطة | 65 |
| 19 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار | 66 |
| 20 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العلاقات الإنسانية | 68 |
| 21 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة التشاركية | 70 |
| 22 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإيثار | 71 |
| 23 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات اللباقة واللفظ | 72 |
| 24 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الروح الرياضية | 73 |
| 25 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات وعي الضمير | 74 |

| | | |
|----|--|----|
| 76 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات السلوك الحضاري | 26 |
| 77 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور سلوك المواطنة التنظيمية | 27 |
| 78 | معاملات الإلتواء والتفطح للمتغيرين | 28 |
| 78 | نتائج اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة | 29 |
| 79 | نتائج تحليل التباين للانحدار | 30 |
| 80 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد | 31 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---------------|-----------|
| د | نموذج الدراسة | 01 |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | العنوان | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 01 | قائمة الأساتذة المحكمين | 97 |
| 02 | نموذج الإستبيان | 98 |
| 03 | جدول معاملات الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة | 103 |
| 04 | معاملات ثبات محاور الدراسة | 110 |
| 05 | عرض البيانات الشخصية | 110 |
| 06 | عرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة | 112 |
| 07 | إختبار التوزيع الطبيعي | 116 |
| 08 | إختبار التعددية الخطية وإختبار فرضيات الدراسة | 117 |

مقدمة

تسعى المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة باختلاف أحجامها، أنواعها ومجالات عملها إلى التميز والريادة في بيئة الأعمال، وكون المنظمة تعيش في بيئة مليئة بالتغيرات والتحديات والتطورات التكنولوجية، استدعى منها الأمر البحث عن سبل للتأقلم والتكيف مع متطلبات هذا العصر.

والمورد البشري من أثنى الموارد لدى كل المنظمات مهما كانت نوعها، نظرا للدور الذي يلعبه في حياة هذه الأخيرة من حيث نجاحها، ورفع كفاءتها، وبقائها، خصوصا في عالم اليوم الذي يتسم بالتطورات والتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة ويعتبر النمط القيادي التشاركي أفضل الأنماط القيادية وأنجحها لأنه يعتمد على الحوار والمشاركة وتبادل الآراء وتحكيم العقل، كما أن لهذا النمط أثر في سلوكيات العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة وهذا يتجسد في سلوكيات تطوعية اختيارية تساعد المنظمة في تحقيق نتائج إيجابية وبأقل التكاليف ونظرا للأهمية التي يكتسبها هذا السلوك تسعى أغلب المنظمات إلى تنميته وتعزيزه من أجل التحسين والتطوير.

ومؤسسة ميناء جن جن - جيجل - لا يجب أن تحيد عن هذا الهدف كونها منظمة ذات طابع إقتصادي يمكن أن تصبح المحرك الرئيسي لعجلة التنمية في المنطقة إذ ما اتخذت كل التدابير التي تسمح لها بالاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، ومن هذا المنطق وبناء على ما سبق ذكره آنفا ارتأينا التطرق لإشكالية تطبيق القيادة التشاركية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة وقمنا بصياغة هذه الإشكالية كالتالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن تقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تفويض السلطة في سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرار في سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العلاقات الإنسانية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -؟

1. الفرضيات:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل-.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تفويض السلطة في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل-.

- الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل-.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العلاقات الإنسانية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل-.

2. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة سلوك القيادة التشاركية لدى موظفي مؤسسة ميناء جن جن-جيجل-.
- التعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة ميناء جن جن-جيجل-.
- قياس أثر القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.
- تقديم مجموعة من الإقتراحات للمؤسسة محل الدراسة وذلك على ضوء النتائج المتحصل عليها من أجل التحسين والتطوير.

3. أهمية موضوع الدراسة:

• **الأهمية العلمية:** تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، وهو أثر القيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن القيادة التشاركية نمط قيادي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على سلوك الفرد وأداء مهامه، مما يدفع الفرد إلى ممارسة سلوكه الرسمي بشكل منظم ثم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل متزايد، ولهذا فإن سلوك المواطنة التنظيمية أصبح مقصدا لدى المنظمات لما له من دور كبير في تطوير وتحسين الأداء والخدمة وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة.

• **الأهمية العملية:** تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في معرفة كل من مستوى القيادة التشاركية وسلوك المواطنة لدى موظفي ميناء جن جن-جيجل-محل الدراسة، ومعرفة أثر القيادة التشاركية بأبعادها في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، والخروج بمجموعة من النتائج على ضوءها يتم اقتراح جملة من المقترحات والتوصيات.

4. أسباب إختيار الموضوع:

- القيادة التشاركية من المفاهيم الجديدة في سلوك المواطنة التنظيمية، والغير مفهومة لدى الكثير وبالتالي هو مجال جديد للبحث فيه.

- الموضوع يدرس سلوك الأفراد داخل التنظيم وبالتالي يندرج ضمن إطار التخصص إدارة الموارد البشرية.

قلة البحوث التي تناولت موضوع القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (في حدود اطلعنا).

5. حدود الدراسة:

• **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في مجالها الموضوعي على أثر القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة ميناء جن جن.

• **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -

• **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفصل الثاني للسنة الدراسية 2020/ 2021.

6. **المنهج المتبع:** تماشيا مع الإشكالية المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد هذه المذكرة بالاعتماد على طريقة (IMRAD) والمنهج المتبع يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى النتائج المحددة، كما استخدمنا أسلوب دراسة حالة والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 25.

7. هيكل الدراسة :

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث والأسئلة الفرعية عنها، سوف يتم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين حسب منهجية (IMRAD) كآتي:

1. **الفصل الأول:** يتعلق بالجانب النظري، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، أما المبحث الثاني فكان عبارة عن دراسات سابقة وأهم النتائج المستخلصة منها.

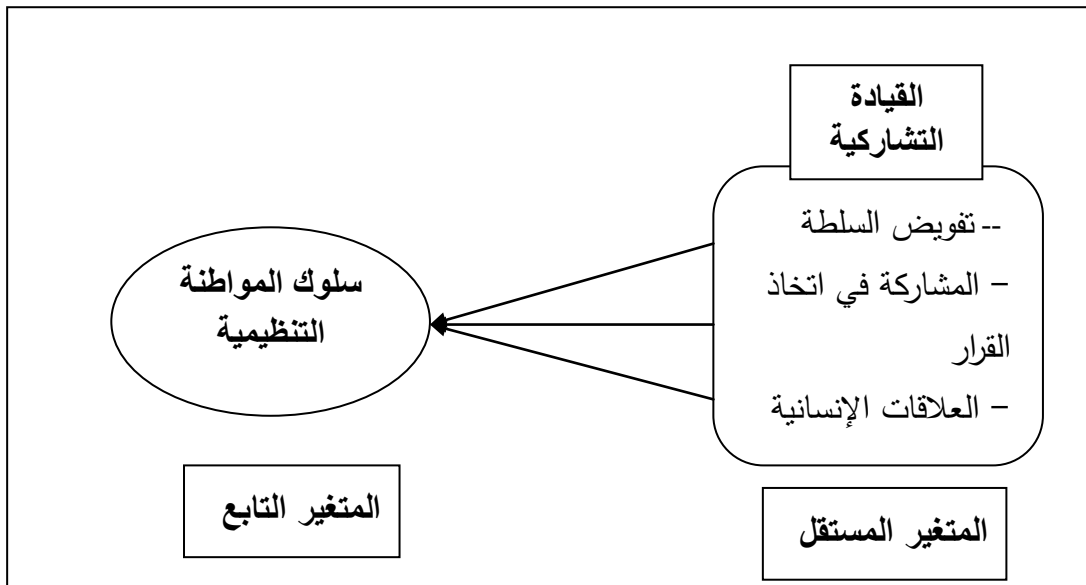
2. **الفصل الثاني:** فقد خصص للدراسة التطبيقية، إذ تم في المبحث الأول تناول الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، أما المبحث الثاني فتناول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل بالبحث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع.

8. نموذج الدراسة :

تم وضع نموذج الدراسة انطلاقا من إشكالية البحث والدراسات السابقة إلي تناولت الموضوع والمتمثل في "أثر القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية " وهو ممثل في الشكل التالي:

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

9. صعوبات الدراسة :

- تزامن إعداد الدراسة الميدانية مع إجراءات تطبيق البرتوكول الصحي (covid 19) على مستوى الميناء.
- ضيق الوقت لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.
- صعوبة ترجمة بعض المصطلحات من اللغات الأجنبية إلى العربية.
- صعوبة إقناع الموظفين بالإجابة على الاستبيان وعلى جميع الأسئلة.
- النقص الشديد في المراجع خاصة الكتب بالنسبة لموضوع القيادة التشاركية وكذا سلوك المواطنة التنظيمية وكذا الدراسات التي تدرس المتغيرين معا.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة

التنظيمية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلاصة

تمهيد:

تعتبر القيادة التشاركية محورا هاما تركز عليه كافة النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، ففي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتعقد أعمالها وتأثرها بمختلف عناصر البيئة الخارجية أصبحت بحاجة ماسة لقيادة أكفاء قادرين على إثارة الدوافع ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم وإلهامهم وبناء على ذلك سوف تصدر عنهم تصرفات إيجابية تتسم بالطوعية وحرية الخيار أو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية والهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

وفي هذا الفصل استعرضنا أهم الجوانب ذات العلاقة بموضوع القيادة التشاركية من حيث مفهومه القيادة التشاركية، أهميتها، أهدافها، مميزاتها، وأبعادها وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية من حيث مفهومه، أهميته أبعاده، محدداته. ثم استعرضنا الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر القيادة التشاركية عنصرا هاما في أي مؤسسة وفي تسير الموارد البشرية للمؤسسة، والتي تهدف بصورة أساسية إلى تحفيز المرؤوسين على تحقيق الأهداف بصدق وفعالية ونشاط وهمة عالية ومشاركتهم على ابتكار طرق وأساليب تمكن المرؤوسين والمنظمة من التغيير والتطوير، مما يكون له الأثر الإيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية لديهم واستنادا لذلك سنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة التشاركية

سنتطرق في هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغير القيادة التشاركية بالتعرض لمفهومه أهميته، أهدافه، مميزاته، أبعاده.

1. مفهوم القيادة التشاركية:

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة التشاركية سوف نتطرق إلى تعاريف أساسية لها.

1.1 / تعريف القيادة:

هناك الكثير من التعريفات للقيادة وفيما يلي بعضها:

- القيادة هي: "نشاط أو مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة أو منظمة أو مؤسسة تضم قائدا أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف مشتركة ويعملون معا لتحقيق تلك الأهداف"¹.
- يعرفها تيد: "بأنها النشاط الذي يمارسه شخص معين للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"².
- وتعرف أيضا بأنها: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمته وكونه معبرا عن أهدافهم وآمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده"³.

¹ فيليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص17.

² عبد الرؤوف قميور، أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 7، الجزائر، 2017، ص227.

³ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية إدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص14.

- القيادة هي: "عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف فعندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو الزملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد"¹.
- القيادة بمفهومها الحديث تعني: "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمها الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانيات المادية المتاحة"².
- القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع"³.

2.1/ تعريف القيادة الإدارية:

- القيادة الإدارية: " هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير قصد تحقيق هدف معين"⁴.
- القيادة الإدارية: "هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف وهي أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة"⁵.

1-3 تعريف المشاركة:

المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم وعلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته، وأن له دوراً في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعد المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم

¹ محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 09.

² محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 60.

³ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 13-14.

⁴ أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الرابية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص 43.

⁵ حمزة معمري بن الزاهي، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، 2014، ص 49.

بعملهم وتحميسهم له وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية في العمل ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرار وتنفيذ ومتابعة أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية .

كما تعرف المشاركة أيضا على أنها: " المساهمة الفعلية والكاملة الرسمية وغير رسمية للأفراد والجامعات في كل المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بهدف تحقيق المصالح العامة"¹.

4.1/ تعريف القيادة التشاركية

يعتبر مفهوم القيادة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة، حيث أنه كان نتيجة تطور مجموعة من العوامل الإدارية والإنسانية والتقنية خلال هذا القرن وانتشار مبادئ الديمقراطية في كافة المجالات، وقد جذب هذا المفهوم الكثير من المهتمين بالعملية الإدارية.

تقوم القيادة التشاركية على مشاركة المرؤوسين في كل خطوات العمل بدءا من الأهداف ومرورا بصنع القرارات وتنفيذ الخطط وانتهاء بالتقويم حيث استفادت الإدارة من هذه الفلسفة الإدارية التي تؤمن بالعاملين وتثق بهم ثقة مطلقة وتتيح لهم فرص المشاركة في إدارة مؤسساتهم ضمن سياسة الباب المفتوح .

إن هدف القيادة التشاركية الحصول على عمل منجز ولا يتم ذلك إلا ببناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين بعيدا عن الإكراه في جو يسوده التفاهم والمحبة ، حيث أن الزمن قد تغير ولا يستطيع القائد طلب الاحترام إنما يجب العمل على كسبه فلن تكون هناك قيادة دون أتباع ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل النجاح وذلك لأن القائد مهما كانت قدرته لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دون إشراك العاملين معه في تنفيذ العديد من الأعمال ، حيث يقوم القائد بعرض المشاكل الإدارية على مرؤوسيه ثم تداول الرأي فيها ثم اتخاذ قرار جماعي وخطوات علاجها .كما أنها تعني أن مشاركة ومشاورة العاملين ليس في دراسة المشكلات فحسب وإنما اتخاذ القرارات أي أنها تعمل على هدم المركزية المطلقة وتعتمد على تدريب العاملين على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري².

¹ سامية بادي، المرأة والمشاركة السياسية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص26.

² سمية عودة حسين الحجيج، القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2019، ص12.

تري حرز الله أن القيادة التشاركية هي: "أحد الأنماط القيادية الحديثة القائمة على مشاركة المرؤوسين لقائدهم في صنع القرارات الإدارية، ومشاورتهم، واحترامهم، وتفويض بعض الصلاحيات لهم والتواصل الدائم معهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"¹.

القيادة التشاركية هي: "تمت القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية في مجالات التغيير والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق في العمل، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات بما يكفل تحقيق الأهداف"².

كما تعرف أيضا بأنها: "مختلف العمليات الإدارية الممارسة والتي تقوم على تبادل الآراء، وتوفير المعلومات اللازمة لأداء المهام والمشاركة في صنع القرارات ودراسة البدائل والاتصال الفعال بهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي يدفع نحو التحفيز، وإطلاق الطاقات الإبداعية، وتحسن الأداء العام وتحقيق الأهداف"³.

هي: "تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على الإسهام في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها"⁴.

القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة التي تنبع من الثقة العالية بين الرئيس والمرؤوسين والتي تؤدي إلى مشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف، كما أن القيادة التشاركية تخفف من الأعباء على القائد وتجعله مجرد مسهل للعمليات الإدارية، بدلا من كونه مصدرا للأوامر، ومما يزيد أهميتها أنها تساهم في اكتشاف قادة آخرين من الذين شاركوا في صنع القرارات"⁵.

يتضح من أعلاه بغض النظر عن تعدد تعاريف القيادة التشاركية واختلافها إلا أن هناك أفكار أساسية تشترك فيما بينهم وهي:

- المشاركة الفعلية للمرؤوسين في صنع القرارات، وتحديد الأهداف.
- توسيع نطاق المشاركة ليشمل تفويض الصلاحيات للمرؤوسين.

¹ إيمان حرز الله، درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2018، ص14.

² عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، 2012، ص47.

³ منال عبد الله غيثان العمري، واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسبوط، المجلد 35، العدد 5، الجزء 2، 2019، ص40.

⁴ عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة بن سعود الإسلامية، 2018، ص10.

⁵ Johns Gary, **Organizational Behavior**, Understanding and Managing Life at Work(4thed),HarperCollins College Publishers ,1996 ,P200

- سلوك القائد يحدد مدى نجاح القيادة التشاركية في تحقيق الأهداف.

ومن هنا يمكن القول أن القيادة التشاركية هي نمط حديث من أنماط القيادة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم.

5.1/ أهمية القيادة التشاركية:

تتجلى أهمية القيادة التشاركية في:

- القيادة التشاركية تهيئ جو الاتفاق والايجابية بين الأفراد على كافة مستوياتهم داخل بيئة العمل.
- تعد القيادة التشاركية أحد أهم الأساليب لزيادة فعالية المنظمة وجودة مخرجاتها، وذلك لأن عمليات اتخاذ القرار ومهام العمل داخل المنظمة تسير بشكل تشاركي بين العاملين، مما يؤدي إلى تدني نسبة الخطأ
- القيادة التشاركية توزع مهام العمل بشكل مناسب يضمن جودة مخرجات المنظمة، لاسيما من خلال اعتماد مبادئ التوزيع القيادي بين الموظفين الأكفاء ومنحهم الصلاحيات لتحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب.
- القيادة التشاركية تزيد من سرعة تطور المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية على مستوى المنظمات العالمية.
- تعد القيادة التشاركية من أهم الأساليب الإدارية القائمة لإدارة المنظمات الحديثة حيث تلبي احتياجات المنظمات المتقدمة وتحفز قياداتها للقيام بمستويات أكثر مما كان متوقعا، وذلك لما تحققه القيادة التشاركية من ولاء، وثقة، واحترام متبادل بين العاملين ومرؤوسهم¹.

6.1/ أهداف القيادة التشاركية:

- تهدف المنظمات في تطبيقها نمط القيادة التشاركية في منظماتهم لما تجنيه من الكثير من المزايا لكافة المنظمات ومن أهم هذه المزايا تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية وإعطاء الحرية للعاملين في أداء عملهم وإعداد قيادات إدارية مستقبلية على مستوى عالي من الأداء.
- وترى الحريري (2008) أن من بين أهداف القيادة التشاركية:
 - الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
 - التأكيد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات، مواجهة النزاع وحله.
 - المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلا عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.

¹ Rhee, Kenneth S, Sigler, Tracey Honeycutt, (2015). **Untangling the Relationship Between Gender and Leadership. Gender In Management**, an International Journal, Vol30(2), P112

- تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين والرفع من روحهم المعنوية.
- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم.
- تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف¹.

2.1/ مميزات القيادة التشاركية:

من أهم مميزات القيادة التشاركية ما يلي:

- تساعد على تحسين مستوى القرار، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فينفذه بحماس ورغبة صادقة لأنه يشعر أنه مصدره.
- تساعد على تنمية القيادات الدنيا في المنظمة، وتجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة المشكلات التي قد تواجههم².
- الحد من الشكاوى من جانب العاملين والتحسين الواضح في العلاقات بين القائد والعاملين.
- التحسن في نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب البيانات والمعلومات.
- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء مهم من المؤسسة.
- تشعر العاملين بقيمتهم وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل وترفع إنتاجيتهم وروحهم المعنوية
- يستمر العمل في نفس مستواه ومعدله في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن المؤسسة³.

2. أبعاد القيادة التشاركية:

2.1/ تفويض السلطة

يقصد بتفويض السلطة كما يراها الصيرفي عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال. إن تفويض السلطة يساعد المديرين على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين، مما يوفر الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، مما يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية

¹ الحريري رافده، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص41.

² زيد عبوي، دور القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص248.

³ طاهر محمود خلف كلالدة، أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرار والدافعية على الأداء الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان

بين المديرين والمرؤوسين، ومن ناحية أخرى يسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم وتحقق عملية التفويض العديد من المزايا منها:¹

- توفير وقت وجهد القائد للمهام القيادية الأساسية.
- زيادة فرصة المشورة والإرشاد والتوجيه من أجل الوصول إلى القرارات السريعة.
- رفع الروح المعنوية وتوليد الثقة والمسؤولية وزيادة الدافعية لدى العاملين لأداء المهام بصورة سليمة

2.2/ المشاركة في اتخاذ القرار:

إن إشراك المديرين والقادة في اتخاذ القرار يضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذ هذه القرارات كما أن هذا يحقق ديمقراطية الإدارة وعملية اتخاذ القرار الإداري تتطلب توفر الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات أهمها: الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين وسرية القرار.²

2.3/ العلاقات الإنسانية:

تعد العلاقات الإنسانية لب العمل الإداري، حيث تعتبر جزءا من دائرة الاهتمامات بشؤون الأفراد والجماعات، والعلاقات الإنسانية تؤدي دورا هاما في ترك الدوافع لتحقيق أكبر كفاية وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة، فهي تعمل على تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملا، والقائد في أي تنظيم إداري هو الذي يعمل على استثمار جهود الأفراد، وإثارة دوافعهم للعمل، وتنسيق تلك الجهود وحفزها، ورفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.³

وتتجلى أهمية العلاقات الإنسانية في المساهمة في نجاح المؤسسة وتحقيق حاجات العاملين وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، وتطوير عملية الاتصال والتواصل داخل المؤسسة، ورفع مستويات

¹ الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث القاهرة، 2009، ص98.

² أبو مسامح أحمد، درجة ممارسة مديري المدارس مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص35.

³ أحمد زهير زكريا سليمان، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2017، ص 45.

الإنتاج نتيجة لتطبيق أنظمة المكافآت والحوافز التي تؤدي دورا رئيسا في تحفيز العاملين وشعورهم بالرضا وتعزيز الانتماء إلى العمل من قبل الجميع¹.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية

سننتقل في هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بالتعرض لمفهومه، أهميته، خصائصه، أبعاده، محدداته.

1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

قبل التطرق إلى تعريف سلوك المواطنة التنظيمية سننتقل إلى بعض المفاهيم الأساسية:

- **السلوك:** بشكل عام هو أي شيء يقوله أو يفعله أو يفكر به الفرد، بمعنى آخر أي استجابة أو نشاط ملحوظ أو غير ملحوظ يقوم به الفرد ومن هذين التعريفين نجد أن ما يقوم به الفرد يوميا هو بمثابة سلوك².
- **المواطنة:** عبارة عن مجموعة من الحقوق المادية والمعنوية، الفردية والجماعية، تتكفل الدولة بصيانتها وتمكين المواطنين منها في مقابل مجموعة من الواجبات يسديها المواطنين في شكل خدمات تحت إشراف ومراقبة الأجهزة الإدارية.

• **السلوك التنظيمي:** هو ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المنظمات أو هو محصلة التفاعل بين ثلاث مستويات من المتغيرات هي:³

- متغيرات متعلقة بالفرد.

- متغيرات متعلقة بالجماعة.

- متغيرات متعلقة بالمنظمة.

1.2/ تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

يحظى موضوع سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين في هذا المجال خاصة في السنوات الأخيرة، إلا أنه مازال هناك جدل كبير وعدم إتفاق تام حول وضع تعريف موحد وشامل لسلوكيات المواطنة التنظيمية وقد تعددت تعاريفه.

¹ هناء محمود القيسي، مبادئ الإدارة التربوية نظريات اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر، عمان، 2010، ص53.

² محمد الصيرفي، السلوك، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص13.

³ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2008، ص5.

حسب(شلابلي،2013): هو مجموعة من الممارسات والسلوكيات التطوعية الاختيارية لموظفي الإدارة المحلية والتي تجسد روح التعاون والتكافل داخل التنظيم¹.

عرفه (katz،1964): على أنه سلوك تعاوني ومساعد والذي يذهب إلى ما وراء ما يسمى بالدور الرسمي وهو مهم لأداء وظائف التنظيم².

وفي تعريف آخر أنه: سلوك الدور الإضافي، وهي سلوكيات تفيد المنظمة، وتعني تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة. كما أنها سلوكيات اختيارية تفوق أو تتجاوز توقعات الدور الموجود أو المنتظر كما يعرفه (dipaola،2001): هو رغبة الفرد بالمشاركة بالأعمال التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية للعاملين والتي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة.

وعرف أيضا: أنه السلوك الفردي الذي يكون تقديريا ولا يتم الاعتراف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، ويشجع بشكل عام الأداء الفعال والفعالية التنظيمية³.

وكخلاصة يمكننا القول أنه: مهما تعددت صيغ التعاريف الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية فإنها كلها حتما تشترك في أن سلوكيات المواطنة التنظيمية نابعة من الإرادة الذاتية، وهي سلوكيات اختيارية وطوعية لا يثاب ولا يعاقب تاركها إلا أنها تساهم في تحسين أداء المنظمة وتزيد من كفاءتها وفعاليتها.

1.3 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابا على عدة جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالا في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي شاهدها المنظمات المعاصرة ومن هنا تبرز أهميته على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة⁴.

1.3.1 أهميته على مستوى الفرد:

- يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا.

- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.

¹ حيدر عبد الحاكم ياسر، القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل رسالة ماجستير علم النفس، جامعة القادسية، 2018، ص34.

² ودیعة حبة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع، 2017/2018، ص19.

³ DiPaola, Michael; Tschannen-Moran, Megan, **Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship To School Climate**, Journal of School Leadership, vol (11),N(5), 2001,P 340

⁴ عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2016.

- يحسن من قدرة المديرين والموظفين على إجراء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

3.2.1/ أهميته على مستوى المجموعة:

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعات وفرق العمل.

- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.

- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

3.3.1/ أهميته على مستوى المنظمة:

- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.

- يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل استقرارها. المنظمة.

- يعمل على الحد من التباين في المنظمة ويؤدي إلى

- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.

4.1/ خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

يتسم سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:¹

1.4.1/ الطوعية: هي سلوك طوعي وليس إلزامي نابع من مبادرة فردية (عبودي 2008: 48).

2.4.1/ الاختيارية: هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

3.4.1/ النفعية: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراداً أو منظمات.

4.4.1/ التجرد من الرسمية: خاصية فيها الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم

الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.

5.4.1/ الشمولية: شمولية سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات

الإيجابية التي يمارسها الفرد طوعاً من ناحية مثل (مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، تقديم اقتراحات لتحسين

وتطوير الأداء) ومن ناحية هناك سلوكيات يتمتع الفرد عن ممارستها طوعاً حتى وإن كان من حقه ممارستها

¹ نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم، دور الثقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(1)، العدد(2)، 2017، ص310.

مثل (تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل) هذا ما يعرف بجودة الامتثال (القحطاني، 2014)¹.

2. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

لقد تناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا الموضوع من أوجه مختلفة، حيث أن هناك من يرى بأنه يمثل خمسة أبعاد أساسية، وهناك من يرى بأنه يتضمن بعدين أساسيين لكن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملين والذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الأخر الذي يحددها بخمسة أبعاد².

2.1 / الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية:

2.1.1 / الإيثار: وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجازاتهم، وكذلك مساعدتهم في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

2.1.2 / اللباقة واللفظ: وهناك من يطلق عليه الكياسة تعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل

المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.

2.1.3 / الروح الرياضية: تقصد بها الحماية المفيدة للمنظمة أي قدرة الموظف على التحمل والتعامل مع المواقف التي لا تسير كما هو مخطط لها كالمفاجآت السلبية وعدم إظهار السلوك السلبي عند حدوث ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل³.

2.1.4 / وعي الضمير: هو سلوك غير شخصي الذي يفيد المنظمة ككل، بمعنى آخر يشير إلى السلوك غير الموجه إلى فرد آخر مثل التزام الموظف بقواعد ولوائح المنظمة أو عدم استخدام الموظف لجميع إجازته

¹ . اسراء صائب التجاني محمد، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستقبائي

لخدمة العملاء، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2019، ص34.

² سارة بن الشيخ، رشيد مناصرية، إلياس الشاهد، أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين دراسة مؤسسة موبليس وحدة ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد(4)، العدد(1)، 2018، ص ص7،8.

³ سمية سعدون، بوفلجة غيات، نجاه بزاید، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بوهان مجلة أفاق فكرية، المجلد(5)، العدد(2)، 2017، ص185.

أو أيامه المرضية، احترام اللوائح والأنظمة¹.

2.1.5/ السلوك الحضاري: ويعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير رسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة².

2.2/ البعدان الأساسيان لسلوك المواطنة التنظيمية³:

2.2.1/ بعد تنظيمي: يتعلق بالمساعدة الموجهة نحو المنظمة من قبل الفرد.

2.2.2/ بعد فردي: يتعلق بمساعدة الفرد للأفراد الآخرين في المنظمة.

3. محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد عكف الكثير من الباحثين والدارسين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية ويمكن تلخيص بعض المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي⁴:

3.1/ الرضا الوظيفي:

هو شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل، وفي ضوء هذا التعريف أجريت العديد من الدراسات بحثاً عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والنتيجة كانت أن للرضا الوظيفي تأثير معنوي موجب على سلوكيات المواطنة التنظيمية وأنه من المحددات الأساسية لها. (العامري، 2003، ص73).

3.2/ القيادة الإدارية:

تعرف على أنها القدرة التي يمتلكها شخص للتأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم، وهي عملية التأثير في الأفراد وتوجيههم لإنجاز الهدف، وأنها من أهم العوامل ذات التأثير الكبير في البيئة التنظيمية

¹ سلامة عبد الله خلف الطعامة ، عبد الحفيظ علي حسب الله ، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة تحليلية لأراء العالمين في شركات QIZ- مجلة العلوم الاقتصادية، 2015 ، المجلد(16)، العدد(2)، ص21.

² Podsakoff ,Nathan P Whiting,Steven W,Podsakoff, Philip M ,Blume,Brian D, **Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors :A Meta-Analysis , Journal of Applied Psychology**, Vol 94,N 1,2009 ,p122 .

³ .حجي بن سليمان العنزري، مرجع سبق ذكره، ص7.

⁴ وليد شلابلي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسبلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، 2015/ 2016، ص75.

وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، التي تؤثر بدورها تأثيراً بالغاً في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات الإدارية¹.

3.3/ الدوافع الذاتية:

يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه².

3.3/4 العدالة التنظيمية:

هي أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد وينقسم مفهومها إلى نوعين رئيسيين:

3.3/4.1/ عدالة التوزيع: يشير هذا النوع إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف.

3.3/4.2/ عدالة الإجراء: يعني إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

• ويضيف البعض نوعاً ثالثاً يسمى عدالة التعاملات: أي كلما زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها

كلما زاد الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن إيديولوجية إدراك الدعم التنظيمي تؤكد على أن توقع الفرد بأن

زيادة جهوده في العمل لإنجاز أهداف المنظمة سيتم مكافأتها وتقديرها مادياً ومعنوياً

• من قبلها، فتتوقع بذلك أن يسهم إدراك العدالة التنظيمية في إدراك العاملين بالدعم التنظيمي الذي تمارسه

المنظمة³.

3.3/5 عمر الموظف:

لعمر الموظف تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية حيث بينت العديد من الدراسات أن

الموظفين صغار السن يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار

السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، وبالتالي كبار السن

يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار

السن، كما أنه في الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها

الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، يهتم كبار السن بالعلاقات الاجتماعية

¹ محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص9.

² يمان حورية ظاظا، دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2017، ص37.

³ عائشة شنتاحة، المحددات الأساسية لدعم سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (9)، العدد

(1)، 2018، ص214.

والأخلاقية التي يتم بناءها عبر الزمن إلا أن هذه النتائج تبقى طبعاً نسبية نظراً للاختلاف بين المنظمات ومنطلقات الأفراد وخياراتهم¹.

¹Sharlon L. Wanger ,Michael C.Rush, **Altruistic Organizational Citizenship Behavior :Context, Disposition, and Age** ,Journal of Social Psychology, Vol 140,2000,Issue 3 ,P 379_380.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التشاركية

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات السابقة للقيادة التشاركية العربية ثم الأجنبية.

1. الدراسات باللغة العربية:

1.1/ دراسة زينب عواد مفلح درويش (2019) بعنوان:

"درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (27) العدد (5) جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، وقد اعتمدت الباحثة في تحليل دراستها على المنهج الوصفي الارتباطي، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها وقد وزعت على عينة عشوائية مكونة من (128) معلمة، وكانت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية بين درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة في درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما توجد فروق تعزى لمتغير التخصص العلمي وسنوات الخدمة وقد أوصت الدراسة بعقد دوريات تدريبية لقائدات المدارس لتدريبهم على نمط القيادة التشاركية وتفعيله في المدارس وضرورة إشراك قائدات المدارس المعلمات المتميزات ذات الكفاءة العالية في عملية اتخاذ القرار.

1.1/2 دراسة محمد عبد الله الزعبي (2009) بعنوان:

"أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية" أطروحة (ماجستير)، جامعة عمان العربية الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية وتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة الصناعية الكويتية والمدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 27 شركة حيث بلغ عدد القادة (507) وتم اختيار عينة من 9 شركات صناعية داخل مجتمع الدراسة حيث بلغ حجم العينة 189 ويهدف تحليل البيانات تم توزيع الاستبانات على

مفردات العينة والبالغة عددها (189) وتم استرجاع (158) واستبعاد (8) إستبانات باطلة حيث شكلت الإستبانات الصالحة (150) إستبانة وقد تقدم الباحث بعدة توصيات أهمها :

- إلتزام الشركات الصناعية الكويتية بالإجراءات الصحيحة والمقررة ومعرفة كل عامل ما هو مطلوب منه ومدى إسهام عمله في تحقيق الأهداف الكلية للشركات مما يساعد القادة على تحفيز العاملين على الابتكار والمرونة

- تشجيع الشركات الصناعية الكويتية على تحسين أداء الموارد البشرية باشتراك العاملين فيها ببرامج التنمية والتدريب وذلك لإنتاج أفكار ومقترحات لتحسين الأداء وزيادة إنتاجية شركاتهم.

3.1 / دراسة سمية عودة حسين الحجيج (2019): بعنوان

"القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين" رسالة (ماجستير) جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن. هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مؤدبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين وقد تكونت عينة الدراسة من (338) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة واستخدمت أداتان لجمع البيانات الأولى لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية والثانية لقياس مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما وقد أوصت الدراسة بما يلي : عقد دورات تدريبية للمعلمين من أجل تشجيعهم على التميز المؤسسي .

1.4 / دراسة بسام سمير الرمدي (2018) بعنوان:

"دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية" الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 20 جامعة مدينة السادات مصر.

هدفت الدراسة على التعرف على أهمية تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" من خلال إيضاح تأثير تطبيقها على الرضا الوظيفي ،الأداء ،الروح المعنوية ،الالتزام التنظيمي ،ولتحقيق ذلك تم توزيع (290) استمارة استقصاء على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى ، وتم استعادة (266) صالحة للتحليل وتوصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل (القيادة التشاركية) يؤثر إيجابيا ومعنويا في المتغيرات المستقلة (الرضا الوظيفي ،الأداء الروح المعنوية ،الالتزام التنظيمي) كما أوضحت الدراسة أن تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي ثم الالتزام التنظيمي ثم الروح المعنوية، وأخيرا الأداء.

1. 5/ دراسة منال عبد الله غيثان العمري (2019) بعنوان:

"واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط" المجلة العلمية المجلد (35)، العدد (5)، الجزء (2)، جامعة أسيوط

هدفت الباحثة إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات "وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط والبالغ عددهن (193) وبلغت عينة الدراسة (129) تم إختيارهم بطريقة عشوائية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وقد توصل الباحث إلى بعض التوصيات والمقترحات منها: عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس الثانوية الخاصة للتعرف على أنماط القيادة وكيفية تطبيق النمط التشاركي وإجراء دراسات حول نظم الإدارة المتبعة داخل المدارس ومدى ملائمتها لنمط القيادة التشاركية.

1. 6/ دراسة عبد الله محمد عبد الله بن دلهم (2020) بعنوان:

"دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في مدينة أبها" المجلة العلمية المجلد (36)، العدد (5)، بكلية التربية جامعة أسيوط.

هدف الباحث إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في مدينة أبها وتكون مجتمع الدراسة من مديرات ومعلمات مدارس رياض الأطفال بمدينة أبها والبالغ عددهن (42) وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدرها 20 استخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وقد حرج الباحث ببعض التوصيات نذكر منها:

- تفعيل دور نمط القيادة التشاركية لدى المشرفين التربويين بصفة عامة ومديرات مدارس رياض الأطفال.

- تفعيل ثقافة القيادة التشاركية وتنمية مهارات مديرات مدارس رياض الأطفال.

1. 7/ دراسة هالة أمين مغاوري (2020) بعنوان:

"القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر". مجلة كلية التربية، العدد (44) (الجزء الثالث)، جامعة عين الشمس مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للقيادة التشاركية التي قد تسهم في تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها

- وضع آليات إجرائية مقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي على ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر خبراء التربية من أساتذة الجامعات المصرية والتعرف على أهم المعوقات وتحديد متطلبات التغلب على معوقات الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي على ضوء القيادة التشاركية.

1. 8/ دراسة سامي بان عواد بن عقل الشمري (2018) بعنوان:

"واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين" المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية العدد (3).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة للدراسة بلغ عدد عينة الدراسة 806 معلما توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية يرون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون جميع أبعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية وأن أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية موافقون بدرجة عالية على السبل المقترحة لتطوير القيادة التشاركية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل

1. 9/ دراسة نبيل أحمد محمود العرايب (2010) بعنوان:

"دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة (ماجستير)، جامعة الأزهر بغزة.

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة التشاركية لدى مديري التربية والتعليم في حل المشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ودرجة ممارستها في الميدان والكشف عن مدى ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية ومعرفة أثر كل المتغيرات (الجنس، الخبرة، المنطقة التعليمية)، وتم استخدام المنهج الوصفي ووزعت الإستبانة على (134) من مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة تحت تصرف جهة واحدة وهي وزارة التربية والتعليم، وإن الظروف متشابهة لدى مديري المدارس وأن المساحة بين محافظات غزة محدودة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والمنطقة التعليمية .

1. 10/ دراسة إبراهيم السيد رمضان (2020) بعنوان:

"أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء التنافسي للفنادق المصرية"، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة تصدرها كلية السياحة والفنادق -جامعة الفيوم مصر، المجلد (14)، العدد(1).

نظرا لأن مشكلات العمل الإداري في مجال الفنادق متعددة ومتشابكة الأطراف بشكل عام وحيث أن مشاركة المشرفين للأقسام والعاملين في صنع القرارات بفنادقهم تدفعهم إلى تأييدها وتحفزهم على الأداء الجيد والقدرة على الإبداع والابتكار، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم توزيع (300) استمارة استقصاء على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمحافظة الغربية وشرم الشيخ وتم استعادة 280 استمارة لكل فندق حيث تم اختيار عدد 18 فندق من مجتمع البحث الذي يمثل 90 فندق وتوصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل (القيادة التشاركية) يؤثر إيجابيا ومعنويا في المتغيرات التابعة (الرضا الوظيفي، أداء العاملين الروح المعنوية، الإلتزام التنظيمي) كما أوضحت الدراسة أن تطبيق القيادة التشاركية في الفنادق المصرية يؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية، أداء العاملين، الإلتزام التنظيمي وأخيرا الرضا الوظيفي .

11.1 / دراسة عيدة بنت حمدان الحارثي (1438هـ - 1439هـ) بعنوان:

"القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض"، رسالة (ماجستير)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية العلوم الاجتماعية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات والكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والإستبانة كأداة للدراسة وتم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وقد بلغ عددها (361) معلمة ومن أبرز نتائج الدراسة:

- أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة عالية بمتوسط حسابي قدره 3.54 من 5 وقد جاءت العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة عالية في حين جاء الأداء الإداري في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة.

- أن معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لديهم مستوى عل من الولاء التنظيمي بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ 4,05 من 5 وقد جاء بمستوى عال جدا الولاء المستمر للمعلمات في المرتبة الأولى بينما جاء بمستوى عال الولاء العاطفي للمعلمات في المرتبة الثانية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة الأداء الإداري والدرجة الكلية للقيادة التشاركية وكذلك الولاء العاطفي والدرجة الكلية للولاء التنظيمي باختلاف متغير الدورات التدريبية في القيادة التشاركية لصالح أفراد.

1. 12/ دراسة هياء موسى الشمالي (2020) بعنوان:

"برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية"، رسالة (ماجستير)، جامعة الأقصى غزة.

هدفت الدراسة هذه الدراسة على بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (472) من معلمي المدارس الحكومية وتمثلت أداة الدراسة في الإستبانة ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة من المعلمين لمستوى أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية كان بدرجة كبيرة وكان ترتيب أبعاد الإستبانة حسب أهميتها النسبية من الأعلى إلى الأدنى على النحو التالي العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة يليه بعد الاتصال وبناء المعلومات وبدرجة كبيرة بعد تفويض السلطة وبدرجة كبيرة وأخيرا بعد المشاركة في إتخاذ القرار وبدرجة كبيرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير جنس المعلم وذلك حول بعدي اتخاذ القرار وتفويض السلطة، فيما تبين وجود فروق حول كل من بعد العلاقات الإنسانية والاتصال وبناء المعلومات وتفويض السلطة، وفي ضوء القيادة التشاركية ككل تعزى لمتغير جنس المعلم وكانت الفروق لصالح المعلمات.

1. 13/ دراسة أحمد زهير زكريا سليمان (2017) بعنوان:

"تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة (ماجستير)، الجامعة الإسلامية غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية ووضع تصور مقترح لتنمية هذه المهارات مستخدما المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وقد بلغت عينة الدراسة (470) معلما ومعلمة واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم وقد خرج الباحث بعدة توصيات أهمها:

- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة للتصور المقترح الذي أعده الباحث، لما له من أثر كبير في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

- إهتمام مديري المدارس بتطبيق نمط القيادة التشاركية لما له من أثر كبير في زيادة فاعلية ونشاط المدرسة.

- تدريب مديري المدارس على مهارات القيادة التشاركية من خلال الأنشطة والفعاليات المختلفة.

14.1 / دراسة عبد العزيز براك محسن (2012) بعنوان:

"أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية"، أطروحة (دكتوراه)، جامعة عمان العربية الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات العامة والخاصة، تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية العاملة في المستشفيات الأردنية في القطاعين العام والخاص وقد تم اختيار (34) مستشفى كعينة طبقية عشوائية، أما أدوات وتقنيات البحث التي فرضها الميدان على الباحث هي الاستمارة كإمداد وإسقاط للمنهج الكمي وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها:

- وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية.

- وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة نمط القيادة التشاركية من حيث السن، المؤهل التعليمي لصالح حملة الشهادات العليا، والمستوى الوظيفي لصالح القيادات العليا، والخبرة لمن لديهم خبرة تتراوح بين (5-10 سنوات).

1. 15 / دراسة طاهر محمود خلف الكلالدة (2007) بعنوان:

"أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري دراسة حالة أمانة عمان الكبرى، أطروحة (دكتوراه)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

تناولت الدراسة أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري في أمانة عمان الكبرى وفروعها في العاصمة الأردنية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تعتبر المشاركة في العملية الإدارية من أهم الأعمال التي يجب على متخذ القرار إتباعها.

- مشاركة العاملين في صنع القرار تحملهم مسؤولية تنفيذ القرارات وتجعلهم أكثر تفاعلا وإيجابية في تحقيق النتائج.

- تقوم الأمانة بدور فاعل مع المدن الأردنية العربية الإسلامية، العالمية والمنظمات الدولية.

1. 16 / دراسة محمد معمرى (2019) بعنوان:

"دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر" -كوبا بولاية الجلفة، أطروحة (دكتوراه) جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر -كوبا بولاية الجلفة حيث تم اختيار عينة من (220) عامل كما استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها:

- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين.

- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين.

- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التشاركية من حيث السن، المستوى التعليمي الخبرة في تحسين أداء العاملين.

1. 17 / دراسة وفاء سالم الخز علي (2005) بعنوان:

"مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق"، رسالة (ماجستير) جامعة البيت، الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة مشاركة المعلمين والمعلمات في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق بالأردن وتم أخذ عينة الدراسة من (200) معلما ومعلمة واستخدمت الدراسة الإستبانة وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات:

- العمل على تنظيم برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مجال الإدارة التربوية وذلك لتنمية مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية، والتأكيد على أهمية المشاركة من قبل المعلمين والمعلمات للمديرين والمديرات في عملية اتخاذ القرارات.

- إجراء حملات توعية مكثفة في المؤسسة التربوية للعمل على إزالة معوقات مشاركة المعلمين والمعلمات في عملية اتخاذ القرارات.

18.1 / دراسة محمد حسين الرفاعي (2009) بعنوان:

"الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، رسالة (دكتوراه) جامعة سانت كليمانس العالمية
بريطانيا النسخة العربية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة ولتحقيق هدف الدراسة
من المجتمع المدروس (800) حالة تم سحب عينة من المجتمع مؤلفة من (60) حالة سحبت بشكل
عشوائي طبقي ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- ضرورة تطبيق أشكال وأساليب متطورة للمشاركة بالإدارة مثل حلقات الجودة التي يتم تطبيقها في اليابان.
- منح الوقت الكافي للمدعوين للاجتماع للتحضير المسبق للمواضيع المراد اتخاذ قرار بشأنها.
- نقل جميع الآراء والإقتراحات الفعالة المطروحة من قبل المرؤوسين للجهات الإدارية العليا، ليتم مناقشتها
واتخاذ ما يلزم بشأنها.
- من الضروري اختيار الإداريين من ذوي القدرات الفكرية والمعرفية لتبادل الآراء ووجهات النظر ومن ذوي
الخبرات الواسعة في مجال العمل وكذلك توفر الرغبة لديهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

19.1 / دراسة عبد الله بن فهد بن خلف القرشي (2013) بعنوان:

"ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة
المدرسية بالمرحلة الثانوية بالطائف"، رسالة (ماجستير) جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية
السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية
والتعليم وإسهامها في حل المشكلات الإدارية المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف وشمل مجتمع الدراسة
مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية والبالغ عددهم (160) استجاب منهم 148 وتوصلت النتائج إلى
أن ممارسة القيادة التشاركية كانت بدرجة متوسطة وأوصى الباحث بضرورة تدريب مديري مدارس المرحلة
الثانوية على القيادة التشاركية.

20.1 / دراسة عايدة إبراهيم خويص (2001) بعنوان:

"العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية وتقديرهم لذواتهم في مدارس
القدس، رسالة (ماجستير)، جامعة القدس فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية وتقديرهم
لذواتهم واستخدمت الباحثة أداتين للدراسة الأولى إستبانة لقياس درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية

والثانية هي مقياس كوبر سميث لتقدير الذات واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (442) معلما ومعلمة وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية خلصت الدراسة إلى أهم التوصيات:

- الاهتمام بعنصر تفويض السلطة للمعلمين من قبل مديري المدارس وتحديث الإدارات المدرسية وضرورة وجود مساعدين للمديرين فيما يتعلق بجميع أبعاد اتخاذ القرار خاصة بالنسبة للمرافق المدرسية والأمور المالية والمجتمع المحلي.

- إتاحة الفرصة للمديرين والمديرات من قبل السلطات العليا لاتخاذ القرارات التربوية في مدارسهم بصورة أفضل وأكبر وهذا يشجعهم على تفويض السلطة للمعلمين بشكل أكبر مع وجود المتابعة والمراقبة من قبل المديرين والمديرات وذلك يتطلب تغيير وتعديل بعض الأنظمة والقوانين من السلطات العليا في وزارة التربية والتعليم.

2. الدراسات الأجنبية:

2. 1/ دراسة (Carlton Reginald) (2015) بعنوان:

"Walden "Leaders' Risk Propensity and Delegation of Critical Decision Making Authority " Dissertations and Doctoral Studies University, United States of America.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المخاطرة على استعداد القائد لتفويض سلطة اتخاذ القرارات الحاسمة وشمل مجتمع الدراسة المدراء التنفيذيين والمرؤوسين، والبالغ عددهم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القادة ذوي الميول العالية للمخاطرة يفضلون اتخاذ القرارات الحاسمة، وبالتالي هم أقل استعدادا لتفويض سلطة اتخاذ القرارات الحاسمة وأوصت الدراسة بضرورة تحسين سلوكيات القادة لتوسيع نطاق تفويض سلطة اتخاذ القرارات الحاسمة.

2. 2/ دراسة (Mosheti Paul Alan) (2013) بعنوان:

Teacher Participation in School Decision-Making and Job Satisfaction as Correlates of " , Unpublished Doctoral "Organizational Commitment in Senior Schools in Botswana .Thesis, Andrews University, United States of America

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مشاركة المعلمين في صنع القرار والارتياح الوظيفي للالتزام التنظيمي بين معلمي المدارس الثانوية في بوتسوانا، وبلغ عدد العينة (220) معلما وتوصلت النتائج إلى أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية قد جاءت بدرجة متوسطة بشأن المشاركة في إدارة المدارس وقضايا موظفي المدرسة، وأوصى الباحث قادة المدارس بالعمل في إيجاد سبل لزيادة مشاركة المعلمين في صنع قرارات المدرسة.

2.3/ دراسة (Zinke Anjanette Fuller) (2013) بعنوان:

The Relationship between Shared Leadership, Teacher Self- Efficacy, and h Student Achievement, Dissertation Archive, the University of Southern Mississippi

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية وبين كفاءة المعلم الذاتية وتحديد أثر هذه العلاقة في تحصيل الطالب في الصف الثالث الابتدائي وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة وكان من أهم النتائج الدراسة أن هناك علاقة بين أبعاد القيادة التشاركية وكفاءة المعلم.

2.4/ دراسة (Bell Clement and Mjoli Themba) (2014) بعنوان:

The Effects of Participative Leadership on Organizational Commitment: Comparing its in African Journal of Business ,Effect on Two Gender Groups Among Bank Clerks .Management, Vol 8, No 12

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي ومقارنة ذلك على مجموعتين من الموظفين العاملين بالبنوك في جنوب افريقيا وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما تم تطبيق استبانة على عينة من الموظفين العاملين بالبنوك في جنوب افريقيا ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

2.5/ دراسة (E.O.Olorunsola and Abiodun oyebaji olayemi) (2011) بعنوان:

Teachers Participation in Decision Making Process in Secondary Schools in Ekiti State ,Nigeria ,International Journal of Education Administration and policy Studies Vol .3(6)

هدفت الدراسة للتعرف على مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار بالمدارس الثانوية في ولاية أكيتي بنيجيريا للتعرف عما إذا كانت مشاركتهم متصلة بصفاتهم الشخصية وانتهج الباحثان المنهج الوصفي وتم اختيار العينة العشوائية حيث تكونت من 200 معلم وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها:

- 1- مدرسو المدارس الثانوية الحكومية يتمتعون بنشاط المشاركة في عمليات صنع القرار .
- 2- الجنس والعمر والمؤهلات التعليمية للمعلمين لم تعق مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار .
- 3- إشراك المعلمين في صنع القرار يدل على ذلك حيث أنهم مفوضون بشكل جيد .
- 4- التعبير عن اعتقاد بأن مشاركة العمال في القرار سيحسن نوعية صنع القرار .
- 5- المشاركة اليومية للمعلمين في الأنشطة الإدارية يكسب الكثير من الخبرة .

2.6/ دراسة (Florence Muindi) (2011) بعنوان:

The Relationship Between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among " , Journal of Human " University of Nairobi,Academic Staff in the School of Business .Resources Management Research Vol, Article ID246460

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في جامعة نيروبي العامة واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأعضاء الغير إداريين للموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال في جامعة نيروبي وتم استثناء العمداء ورؤساء الأقسام الذين هم فعلياً أعضاء في مجلس إدارة الجامعة وكذلك الموظفين الذين كانوا بعيداً عن الجامعة في إجازات طويلة مختلفة والذين تم استثنائهم من الدراسة وهم حوالي (50) عضواً واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية المتوسطات النسبية المئوية معامل الارتباط الانحدار الطولي وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي هام جداً بين الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار.

7.2 / دراسة (Xu Huang ,Jocy lun,Aili liu,Yaping Gong) (2009) بعنوان:

Does participative leadership Enhence work Performance by Inducing Empowerment or "Trust"? The Differential Effects on Managerial and non-Managerial Subordinates , Journal of Organizational Behavior VOL 31, Issue1

هدفت الدراسة إلى التعرف عما إذا كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطاً بتحسين الأداء في العمل عن طريق عملية تحفيزية أو عملية قائمة على أساس التبادل والتعاون أما المنهج المتبع فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما عينة الدراسة فقد اختار الباحث العينة العشوائية من (527) موظفاً من مجموع (500) شركة في الصين واستخدمت الدراسة نموذجين نظريين وهما نموذج التحفيزي والنموذج التبادلي لاكتشاف الآلية النفسية لأثر سلوك القيادة التشاركية للرؤساء على السلوك العملي للمرؤوسين وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- النموذج التحفيزي للقيادة التشاركية لديه قوة تفسيرية أقوى من النموذج القائم على التبادل للمرؤوسين الإداريين.

2- النموذج القائم على التبادل أقوى قوة توضيحية من النموذج التحفيزي للمرؤوسين غير الإداريين.

8.2 / دراسة (Ndiku J Mualuko,Simiyu A Mukasa and Achoka SK Judy) (2009) بعنوان:

Improving decision making in schools through Teacher Participation, Journal Educational Research and Reviews Vol 4, N 8

هدفت الدراسة إلى التعرف مدى مشاركة المعلمين بالمقارنة في اتخاذ القرار مع المدى الذي يرغبون في الوصول إليه في المشاركة وقد أجريت الدراسة في منطقة كلومي وكايتي في مقاطعة ماكوني في كينيا وقد أخذت عينات عشوائية من (31) مدرسة بمعدل 6 مدارس من كل منطقة وتكونت عينت الدراسة من (123)

معلم واستخدم الباحثون استبيان المشاركة في اتخاذ القرار وتم تحليل البيانات من حيث الكم والنوع وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

إن المعلمين الذين رغبوا في مشاركة أكبر في اتخاذ القرار كانوا أكثر المشاركين وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات:

- يجب أن يشارك المعلمون بفاعلية في اتخاذ القرار في مدارسهم لتشجيع وتحفيز واستخدام مجالات واسعة من الخبرة والصفات الشخصية والقدرات.

- يجب أن يشارك المعلمون بكثرة في اتخاذ القرارات في مدارسهم باعتبارها فرصة لزيادة خبراتهم وثقتهم بأنفسهم وهم يقومون بواجباتهم .

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

1. الدراسات العربية

1.1 / دراسة محمود عبد الرحمن الشنطي (2015) بعنوان:

"دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية. الشق المدني . قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، (2).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وقياس مستوى العدالة التنظيمية، وكذلك الكشف عن مدى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة هدفت الدراسة للتحقق من دور الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ولتحقيق هذه الأهداف أعتمد الباحث في تحليل دراسته على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة والتي وزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (240) الموظفين العاملين بوزارة الداخلية وبلغت نسبة الاستبانة المستلمة (210) بنسبة استجابة (32,8) من مجتمع الدراسة الكلي في الأخير توصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسط، ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت أيضاً أن الدعم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية، ويتوسط كلياً العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

2.1 / دراسة حياة الذهبي (2014) بعنوان:

"العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية . دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار"، مذكرة مكملة لنيل شهادة (الماجستير) في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية ، وذلك من خلال معرفة كلا المتغيرين، وأثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وقد اعتمدت الباحثة في تحليل دراستها على المنهج الوصفي، مستعينة بالاستبانة كأداة للدراسة والتي وزعت على عينة باستخدام طريقة المسح الشامل البالغ عدده (74) عاملا في وحدة البحث والطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، وقد تضمنت الاستبانة محورين أساسيين محور خاص بالعدالة التنظيمية تضمن ثلاثة أبعاد هي(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) ومحور خاص بسلوك المواطنة التنظيمية تضمن أربعة أبعاد هي(الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، ووعي الضمير)، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.

3.1 / دراسة د. محمود سمايلي (2015) بعنوان:

"دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية" . دراسة ميدانية ببلدية شلغوم العيد . ولاية ميلة، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد (11).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية لبلدية شلغوم العيد ولاية ميلة، وقد اعتمدت الباحثة في تحليل دراستها على المنهج الوصفي التحليلي مستعينة بالاستبانة كأداة للدراسة ،والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من (48) فردا وقد تضمنت الاستبانة محورين أساسيين محور خاص بالمناخ التنظيمي تضمن ثلاثة أبعاد وهي (النمط القيادي للإدارة، نظام الحوافز، نظام الاتصالات) ،ومحور خاص بسلوك المواطنة التنظيمية والذي تضمن خمسة أبعاد هي(الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، ووعي الضمير) وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ترابطية دالة وموجبة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية.

4.1 / دراسة مشمش أشرف محمد زيدان (2016) بعنوان:

"واقع سلوك المواطنة التنظيمية أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، المجلد (7) (1).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (344) موظفا وموظفة، وقد اعتمد الباحث في تحليل دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS مستعينا بالاستبانة كأداة للدراسة، والتي وزعت على عشوائية عينة عشوائية طبقية مكونة من (344) موظف وموظفة، وذلك باستخدام الحصر الشامل وتم استرداد (289) استبانة بنسبة 84,01% من مجتمع الدراسة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن (79,76) من مجتمع الدراسة يرون أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة متوفرة بدرجة عالية ومرضية، كما أظهرت الدراسة أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بدرجة كبيرة وجاءت ضمن الترتيب التالي (وحي الضمير، السلوك الحضاري، الكياسة/ اللطف، الإيثار، الروح الرياضية).

5.1 / دراسة حيان حمدان (2015) بعنوان:

"أثر سلوك المواطنة في تحسين أداء المؤسسات الخدمية". دراسة مسحية على المصارف العامة بمدينة حماة، المجلة الإلكترونية للأبعاد الثقافية والسلوك التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية وقد اعتمد الباحث في تحليل دراسته على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والذي شمل 31 سؤال بحثي، والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من (145) مفردة، كما اعتمد على جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

1. وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية والمتغير التابع.
2. وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية والمتغير التابع.
3. وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباطية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وزيادة الربحية.

4. وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية بين المستقل سلوك المواطنة التنظيمية والمتغير التابع، رضاء عملاء المصانيف محل الدراسة.

5. وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية والمتغير التابع زيادة القدرة التنافسية.

6.1/ دراسة صابر بحري ومنى خرموش (2017) بعنوان:

"العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر". مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد (3)، العدد (2).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة المحلية من خلال أبعاد (الإيثار والكمياسة واللفظ، والضمير الحي، والروح الرياضية ، والسلوك الحضاري) وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من (72) إداريا يعملون في الإدارة المحلية في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مقياس الأول: خاص بالعدالة التنظيمية والثاني متعلق بسلوك المواطنة التنظيمية وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

أن للعدالة التنظيمية أثرا إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية وتشكل دافعا نحو التوجه لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.

7.1/ دراسة المعترز بالله البرنس أبو خليفة (2020) بعنوان:

" دور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط ". مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21)، العدد (4).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقات بين الصمت التنظيمي بأبعاده الأربعة كمتغيرات مستقلة(الصمت الدفاعي، الصمت الوقائي، الصمت المدعن، الصمت الاجتماعي الإيجابي)، والاحتراق الوظيفي ببعده الاثنين كمتغير وسيط(الاجتهاد العاطفي، الشعور بانخفاض الانجاز الشخصي)، وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة كمتغيرات تابعة(الإيثار، الضمير، الروح الرياضية، الكياسة ، السلوك الحضاري)، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وعلى استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من(118) مفردة ، وكانت نسبة الاستجابة75,84 وكانت نتيجة الدراسة في أهمية معالجة عنصر الإجهاد العاطفي كمتغير وسيط في

العلاقة بين الصمت التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية فضلا على وجود اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول أدراكهم لمتغيرات الدراسة الثلاثة المستقل والوسيط والتابع.

8.1 / دراسة ريم عامام (2019) بعنوان:

" دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز إدارة التغيير: حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد (1)، العدد (4).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور سلوك المواطنة في إدارة التغيير ومدى مساهمته في تحقيق التغيير التنظيمي وفعاليته، وقد اعتمدت الباحثة في تحليل دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (200) موظف عبر بعض المؤسسات بالأغواط، في حين كانت عينة الدراسة (180) موظفا وتم استرجاع (160) استبانة وكانت نسبته 88,88 من الدراسة وكانت نتائج الدراسة: وجود علاقة قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة التغيير وإن سلوك المواطنة التنظيمية كان متبنى هام للدراسة.

9.1 / دراسة معمرى حمزة، بن زاهي منصور (2014) بعنوان:

" سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة". مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (6)، العدد (14).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء هذه السلوكيات لدى عمال سونلغاز بورقلة، حيث اعتمد الباحثان في تحليل دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية كمقياس للدراسة، وقد وزعت على عينة عشوائية مكونة من (110) موظف، وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- إن مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز متوسط.
- إن أداء عمال المؤسسة لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف بين الجنس مما يعكس لنا أن الجنس لا يمكن اعتباره كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية.
- هناك فروق في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال الذين لديهم أقدمية أقل بالمؤسسة.

10.1 / دراسة حجي بن سليمان العنزي، صالح القرني (2018) بعنوان:

" مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (3) العدد (1).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما هدف إلى التعرف على مستوى المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية حول تقديرهم لمستوى المواطنة التنظيمية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة والتي وزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من معلم ومعلمة وقد تضمنت الاستبانة محورين أساسيين هما: المحور الأول الدعم التنظيمي المدرك وتضمن أربعة أبعاد هي (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات سلوك القادة المساند للمرؤوسين، دعم وتأكيد الذات) أما المحور الثاني المواطنة التنظيمية فقد تضمن خمسة أبعاد هي: (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الضمير الحي) وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة عالية القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 بين درجة مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية المحافظة بمحافظة حفر الباطن ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات.

11.1 / دراسة عبد القادر دبون وعبد اللطيف صيتي (2018) بعنوان:

" دور أنماط القيادة الادرية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن بولاية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير". المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد رقم (4) العدد(3)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية المعاصرة (نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الأخلاقية، نمط القيادة بالذكاء العاطفي) ومدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بغردياية، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة عشوائية مكونة من (66) موظف، وكانت نتائج الدراسة كما يلي: وجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، وأيضاً وجود تأثير كبير لنمط القيادة التحويلية ونمط القيادة الأخلاقية، وكذا نمط القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية بينما هناك شبه غياب لتأثير نمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التبادلية.

12.1 / دراسة محمد أحمد الخليفة علي (2016) بعنوان:

" العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (17) العدد(1)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من (100) مستجيب من العاملين، وكانت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

13.1/ دراسة أنيس صقر حسين الخصاونة، أمينة سليمان الوناس شهري (2017) بعنوان:

"أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد (2)، العدد (41).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بتوجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، كذلك التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء، وكانت نتائج الدراسة وجود مستويات مرتفعة لكل من سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء، كما أظهرت أيضا وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى توجه الشركات نحو الأداء، وكذلك وجود أثر قوي وإيجابي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة على توجه الشركات نحو الأداء إلا أن هذا التأثير اختلف من بعد لآخر، وتوصي الدراسة بتعزيز لسلوك المواطنة التنظيمية، وتنمية العلاقات الايجابية بين الموظفين.

14.1/ دراسة على مهيمن الزبيق بشير (2018) بعنوان:

" الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة (ماجستير) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية، ومعرفة دور الانغماس الوظيفي في توسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، تبعا لطبيعة موضوع الدراسة وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي وزعت على عينة من طلاب ماجستير إدارة الأعمال بالجامعات السودانية والتي تكونت من (310) استبانة للطلاب موضوع الدراسة واستردت منها (307) استبانة بنسبة بلغت (95) كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات التي تم جمعها واختبار صحة الفروض، وقد توصلت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية والانغماس الوظيفي، كما أشارت أيضا بوجود علاقة إيجابية بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وكشفت الدراسة أيضا أن الانغماس الوظيفي لا يتوسط العلاقة بصورة كلية بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية.

15.1 / دراسة حمدي جابر محمد (2011) بعنوان:

"أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية، المجلد (21)، العدد (1).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومدى تأثير الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية على أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة موضوع الدراسة وطبيعة العلاقة. وخلصت نتيجة الدراسة في هذا الصدد إلى وجود علاقة قوية معنوية بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وبين الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هناك ضرورة لإعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بصفة خاصة والتوجه بالنتائج والنظم الرقابية وجماعية العمل ومناخ تنظيمي جيد.

16.1 / دراسة عبير نايل عقلات (2018) بعنوان:

"دور تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية في مدينة إربد"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد (24)، العدد (4).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية في مجموعة من البنوك التجارية في شمال الأردن، وتم توزيع استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي تكونت من (26) فقرة، وتم استرداد (158) استبانة من مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية وعددهم (3800) عاملاً. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن تحفيز العاملين بجميع أبعاده بشكل عام كان له أثراً إيجابياً في سلوك المواطنة التنظيمية، في حين كان هناك ضعف بوجود الأثر لبعد التكامل بين حياة الموظف وعمله في سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت أيضاً وجود الأثر بشكل خاص لبعد التعويضات في تحقيق جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وقد يعود هذا من المزايا والرواتب التي تقدمها هذه البنوك.

17.1 / دراسة رياض أبازيد (2009) بعنوان:

"أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن" مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد (24)، العدد (2).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن ولتحقيق أهداف البحث قد اعتمد الباحث على الاستبانة

كأداة رئيسية وكان عددها (328) استبانة من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج عدم وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية.

18.1 / دراسة غنوة محمد نادر (2013) بعنوان:

"أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري"، رسالة غير منشورة، جامعة تشرين سوريا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ضغوط العمل ومستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي العامة للساحل السوري ومعرفة أثر ضغوط العمل على ممارسة العاملين لتلك السلوكيات، حيث تكونت عينة الدراسة من (370) عاملاً في المشافي العامة محل الدراسة، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (48) بند محدود للإجابة، وكان معامل ثباتها وفق معادلة كرو نباخ (0,87) وكانت نتائج الدراسة أن العاملين يعانون من ضغوط في العمل بمصادره المختلفة كما أنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن لمصادر ضغوط العمل تأثير عكسي على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي المدروسة.

19.1 / دراسة محمد ياسين حسون (2016) بعنوان:

" أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الإستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات وتحليلها من عينة البحث والمكونة من (348) مفردة تم اختيارها عشوائياً من عملي المصارف التجارية العامة والخاصة، وكانت نتائج الدراسة:

توافر سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة بشكل أكبر مما هو عليه في المصارف التجارية العامة.

لا يزال مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية غريباً عن الكثير من العاملين في المصارف التجارية العامة والخاصة حتى الذين يمارسون مثل هذا السلوك.

لا يوجد أثر لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية الخاصة، بالمقابل فقد كان هذا التأثير ضعيفاً في المصارف التجارية العامة.

إن تأثير الأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر ضعيفا بشكل عام وذلك في المصارف التجارية العامة والخاصة.

2. الدراسات الأجنبية

2.1 / دراسة ghouri et al (2013) بعنوان:

"Leadership styles and organizational citizenship behavior in Small and medium Scale firms", Vol 4 ,No 2 , Journal of Arts Science &commerce"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة في شركات تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة في باكستان، وقد اعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها وذلك بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS للوصول إلى نتائج، والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من (174) مؤسسة تنشط في قطاع تكنولوجيا المعلومات، وكانت نتائج الدراسة: أن القيادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع التكنولوجيا المعلومات في باكستان لها علاقة مباشرة مع سلوك المواطنة التنظيمية وأن جميع أنماط القيادة لها علاقة جيدة بها.

2.2 / دراسة Yuniawan Ahgar (2009) بعنوان:

"organizational citizenship behavior and task ' five-personality traits of big 'Psychological capital" Vol ' economics and business' journal of asioan fina" testing their relationshipsKthe:performance 9 ISSUE7,

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأدوار النفسية لرأس المال والسمات الشخصية للكبار الخمسة في توقع سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم جمع البيانات من موظفي أربع مدن رئيسية في أندونيسيا في جنوب شرق سولا ويزي والتي تضم (246) موظفا وتم تحليل البيانات باستخدام تقنية المربعات الصغرى الجزئية على أساس نمذجة المعادلة الهيكلية وكانت نتائج الدراسة: أن رأس المال النفسي وسمات شخصية الخمسة الكبار ترتبط بشكل كبير بسلوك المواطنة التنظيمية.

2.3 / دراسة بعنوان (Chou & Pearson ،2001)

"A Demographic study of Information technology professionals organizational citizenship behavior" ,journal of Managment Research,vol3,NO2.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، والخبرة) على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد اعتمد الباحثان في تحليل دراستهما على المنهج المسحي، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على (85) من متخصصي تقنية المعلومات ممن يمتلكون مهارات عالية عبر (21) ولاية أمريكية من مختلف الصناعات، وقد تضمنت الاستبانة محورين أساسيين، محور خاص بالمتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، والخبرة)، ومحور خاص بسلوك المواطنة التنظيمية

تكون من الأبعاد التالية (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، والفضيلة المدنية)، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وتأثير لمتغير العمر والخبرة على سلوك المواطنة كما أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات بين الجنسين حول ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

2.4 / دراسة (2004) Jiing- lih Farh, Chen- Bo zhong and Dennis w, organ بعنوان:

Organizational citizenship Behavior in the People's Repupluic of China,Journal Article,Vol 15 ,No2

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وكذلك التعرف على سلوك الموظفين وأفعالهم التي لم يتم تحديدها على وجه التحديد في واجباتهم الوظيفية ، وقد اعتمد الباحثون في تحليل دراستهما على المنهج الاستقرائي وعلى الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وأجريت الدراسة على عينة متنوعة مكونة من (158) موظف ومدير في (72) شركة مملوكة للدولة وجماعية وبلدة وقرية واستثمارات أجنبية ومؤسسات خاصة في الصين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن 10 أبعاد من (OCB) مع بعد واحد على الأقل غير واضح في الأدبيات الغربية، وأربعة أبعاد لا تظهر بشكل مهم في مقاييس (OCB) المعمول بها وكانت نتائج الدراسة أيضا أن الصيغة الصينية لـ (OCB) تختلف عن تلك الموجودة في الغرب، وهي جزء لا يتجزأ من سياقها الاجتماعي والثقافي الفريد.

2.5 / دراسة (1983) Smith,C A,Organ, Dw,& Near,J P بعنوان:

" Organizational citizenship behavior Its Nature and antecedents" , journal of Applid Psychology,Vol 68, No2.

هدفت إلى دراسة سلوك المواطنة التنظيمية والتعرف على أهميتها في المنظمات، ومن أجل تفسيرها بسهولة تم جمع البيانات من (422) موظفا ومشرفيهم في بنكين لفحص طبيعة وتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية وكانت نتائج الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن بعدين على الأقل وهما الإيثار والامتثال العام.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

1. الدراسات العربية:

1.1 / دراسة نوزاد فيض جميل نادر قشقة (2011) بعنوان

" دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة صلاح الدين كلية الإدارة والإقتصاد.

هدفت الدراسة إلى بيان دور القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة ،العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار) في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعادها (الإيثار، الكرم، الروح

الرياضية ، الالتزامات العامة ، السلوك الحضاري) التي حددت بإثارة عدة تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة، القيادة التشاركية وتأثيرها في المتغير المعتمد سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للدراسة لاختبار ثلاث فرضيات رئيسية ولأجل التأكيد من صحة تلك الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة وتم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات وتم توزيع (832) استمارة على معلمي المدارس الأساسية في مدينة أربيل وتم الحصول على 800 استمارة صالحة للتحليل، كما تم اختبار علاقات الارتباط والتأثير والتباين من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة وتأثير للقيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وأوصى الباحث بزيادة الاهتمام والاستثمار في القيادة التشاركية لدورها في تفعيل وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2. الدراسات الأجنبية:

2.1 / دراسة (Sagnat, Mes ut, 2016) بعنوان:

"Participative Leadership and change-oriented organizational citizen ship: the mediating Effect of intrinsic Motivation" in Eurasian Journal of Educational R

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق ثلاث إستبانات على عينة بلغت (850) من المعلمين والذين تم إختيارهم من (68) مدرسة ابتدائية في تركيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة التشاركية لها تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير .

بعد عرض الدراسات السابقة يتضح لنا أنه هناك أوجه تشابه وكذا أوجه اختلاف بينهما وبين هذه

الدراسة من حيث المنهج المتبع والأدوات المستخدمة وطبيعة العلاقة بين المتغيرين

يمكن تلخيص أوجه التشابه في المنهج حيث أن أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي وهو

المنهج المتبع في هذه الدراسة، باستثناء دراسة العامري (Jiing- lih Farh, Chen- Bo Zhong and) (Dennis W, Organ, 2004)

كما أنه نجد تشابه في الأداة المستخدمة حيث اعتمدت أغلب الدراسات على الإستبيان كأداة رئيسية وهي الأداة المستخدمة في هذه الدراسة كما لاحظنا أن أغلب الدراسات تدرس أحد المتغيرين إما القيادة التشاركية أو سلوك المواطنة التنظيمية فالدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين هي نادرة جدا سواء كانت عربية أو أجنبية ونذكر منها دراسة نوزاد فيصن جميل نادر قشقة (2011)، (Sagnat, Mesut, 2016)

فهي تتفق في أغلبها من حيث المنهج المتبع وكذا توافق أغلب الدراسات التي تتناول المتغيرين في تحديد أبعاد المتغيرين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) للقيادة التشاركية (الإيثار اللباقة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) لسلوك المواطنة التنظيمية مع دراستنا، كما تختلف دراستنا عن بقية الدراسات من حيث مكان إجراء الدراسة والتي أجريت في مؤسسة اقتصادية متمثلة في مؤسسة ميناء جن جن-جيجل

وقد استفدنا من هذه الدراسات في إطارها النظري كما استفدنا منها في اختبار المنهج المناسب وكيفية تصميم أداة الدراسة وصياغة عباراتها ومقارنة نتائج هذه الدراسات.

خلاصة:

في هذا الفصل استعرضنا مفاهيم أساسية حول القيادة التشاركية مفهومها، أهميتها، أهدافها، خصائصها أبعادها. وتطرقنا كذلك إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، خصائصه، وأهميته بالإضافة إلى محدداته والأبعاد المكونة له.

فمفهوم القيادة التشاركية لم يلقى إجماع العلماء لكن اتفقوا على أنها هي قيادة ترى أن العاملين في المؤسسة قادرين على تحمل المسؤولية مع القائد باتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة وتشركهم في ذلك حيث تحرص على التواصل الاجتماعي مع العاملين وتفويضهم ببعض الصلاحيات الخاصة به أما بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية كذلك لم يلقى إجماع الباحثين واتفقوا على أنه سلوكيات طوعية تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية لأنها تتجاوز حدود الدور الرسمي كما أنها لا تخضع لنظام التقييم ولا الحوافز والمكافآت وعلى الرغم من أنها لا تعد أداة رسمية بحد ذاتها إلا أنها تساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

خلاصة

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، حيث تطرقنا إلى عرض مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير، لننتقل بعد ذلك إلى عرض مختلف الدراسات التي لها صلة بموضوعنا يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري في الميدان، من خلال دراسة أثر القيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي مؤسسة ميناء جن جن، ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث يستعرض المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة في حين يستعرض المبحث الثاني عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

تؤدي الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية دورا مهما في أهمية المعلومات ومصداقيتها من حيث جمعها ودراستها وتحليلها مما يعطي للبحث قيمة علمية ومن خلالها يتسنى للباحث إثبات أو نفي فرضياته وكذا الوصول إلى نتائج في نهاية البحث وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث حيث نوضح في المطلب الأول الطريقة المتبعة في الدراسة وسنرى الأدوات المستخدمة فيها في المطلب الثاني.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

يتضمن هذا المطلب تقديم مجتمع الدراسة والعينة وتحديد المتغيرات المراد قياسها وطريقة جمعها إضافة إلى تليخيص مختلف المعطيات المجمعة.

1. مجتمع وعينة الدراسة

1.1 / مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجمع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث¹.

أما مجتمع الدراسة المستهدف يضم مجموع الموظفين الإداريين بمؤسسة ميناء جن جن والذي يتكون من (108) موظف وموظفة وقد شمل الإحصاء المثبتون بعقد دائم موزعين على مختلف مصالح ميناء جن جن وذلك حسب بيانات مصلحة المستخدمين 2021. وقد قمنا باختيار مؤسسة ميناء جن جن محل الدراسة.

1.2 / عينة الدراسة:

العينة هي جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي، تم اختيار العينة المستهدفة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة².

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية مشكلة من (50) موظف، حيث وزعت الاستثمارات وتم استرجاعها كاملة.

2. المنهج المتبع في الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً والمنهج الوصفي التحليلي لا يتوقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص156.

² مهدي محمد القصاص، الإحصاء والقياس الاجتماعي، جامعة المنصورة، مصر، 2007، ص78.

العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره ويعرف بأنه كل منهج يرتبط بظاهرة معينة بقصد وصفها وتفسيرها¹.

لقد اعتمدنا على مصدرين في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة:

3. مصادر المعلومات:

3.1/ المصادر الأولية: تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسة للبحث

ومن ثم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج الحزم الإحصائية

3.2/ المصادر الثانوية: تمت معالجة الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على مصادر البيانات

الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة مع البحث في مواقع الانترنت المختلفة.

4. متغيرات الدراسة:

4.1/ المتغير المستقل: القيادة التشاركية بأبعادها تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات

الإنسانية.

4.2/ المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الإيثارية، اللباقة واللفظ، الروح الرياضية، وعي

الضمير.

وسيتم التطرق إليها بأكثر تفصيل في كيفية قياس متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

1. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

من أجل جمع بيانات الدراسة قمنا بإعداد استبيان وهو أداة فعالة ومناسبة في مثل هذه الدراسات وفيما يلي

كيفية تصميمها واختبار صدقها وثباتها:

1.1/ تصميم أداة الدراسة: تم تصميم الاستبيان بالاطلاع على مختلف الدراسات التي لها علاقة بالموضوع

وهي دراسة (سمية عودة حسين الحجيج)، دراسة (عيدة بنت حمدان الحارثي)، دراسة (ريم عمام)، دراسة

(المعتز بالله، البرنس أبو خليفة)

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: وقد ضم أربعة متغيرات: الجنس، السن، المؤهل العلمي

سنوات الخبرة.

¹ صالح العساف، البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، 2010 ص 175.

المحور الثاني: القيادة التشاركية: وقد شمل 18 عبارة مجموعة لقياس المتغير المستقل وهي مقسمة على ثلاثة أبعاد هي:

. تفويض السلطة: العبارات من (1) إلى (5).

. المشاركة في اتخاذ القرار: العبارات من (6) إلى (11).

. العلاقات الإنسانية: العبارات من (12) إلى (18).

المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية: وقد ضم (21) عبارة مجموعة لقياس المتغير التابع وهي مقسمة على 5 أبعاد هي:

. الإيثار: العبارات من (19) إلى (22).

. اللباقة واللفظ: العبارات من (23) إلى (26).

. الروح الرياضية: العبارات من (27) إلى (30).

. وعي الضمير: العبارات من (31) إلى (34).

. السلوك الحضاري: العبارات من (35) إلى (38).

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني والثالث تم استخدام مقياس

ليكارث " الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي: LIKERT "

الخماسي " LIKERT الجدول رقم (1) ليكارث "

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: د.ماهر عوض مصطفى، مقياس مقترح للدراسات المسحية وتأثير معامل الخبرة في مشاريع

التشييد مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الهندسية -المجلد 40 العدد (1)

2018، ص32.

تم تحديد مجال الفئات والذي يعبر عن درجة الموافق وتم تحديد المدى range ، وطول الفئة length

كما يلي:

حساب المدى: أقصى قيمة(5) -أصغر قيمة(1) =4 ذ

المدى: القيمة الأعلى - القيمة الأدنى

حساب طول الفئة: المدى(4) / عدد الدرجات(5) = 0,8

طول الفئة: المدى/ عدد الدرجات

وبالتالي تصبح الفئات كالتالي:

الجدول رقم (2): درجات الموافقة

| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|----------------|-----------|-----------|------------|------------|
| الإجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| الفئة | [1, 8 . 1] | [2.6-1.8] | [3.4-2.6] | [4 ,2-3,4] | [5-4,2] |
| درجة الموافقة | منخفض جدا | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جدا |

المصدر: من إعداد الطالبتين

2.1 / إختبار أداة الدراسة

من أجل التأكد من أداة الدراسة وملائمتها لإجراء الدراسة الميدانية لابد من اختبارها وتحري مدى صدق العبارات وكذا ثبات المحاور ولهذا قمنا بحساب معاملات الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة ثم حساب ألفا كرو نباخ.

1.2.1 /الصدق الظاهري:

بعد إعداد الاستبيان ومراجعته تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين وذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية والبحث العلمي وطلبنا منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها إلى محاورها ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله، وكذا شموليتها وإمكانية تحقيق الهدف الذي ترمي إليه وفي ضوء التوجيهات التي أباها المحكمون حتى تكون واضحة ومفهومة، لنصل في الأخير إلى الاستبانة في صورتها النهائية كما هي موضحة في الملاحق، أنظر الملحق رقم (02).

2.2.1 /الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارات فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ننتقل إلى التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والبعد بحد ذاته وذلك باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، أنظر الملحق رقم (03).

أ. صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني: القيادة التشاركية

- صدق الاتساق لبعد تفويض السلطة:

يوضح الجول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد تفويض السلطة والبعد ككل.

جدول رقم (3): معاملات الارتباط بين عبارات تفويض السلطة والبعد ككل

| رقم العبارة | عبارات بعد تفويض السلطة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------|---|----------------|----------------|
| 1 | يقوم رئيسي المباشر بتفويض جزء من سلطاته للمرؤوسين. | 0,905** | 0,000 |
| 2 | يحرص رئيسي المباشر على توفير الإمكانيات اللازمة لعمل المرؤوسين الذين فوض لهم جزء من صلاحيته | 0,388** | 0,000 |
| 3 | يسمح رئيسي المباشر للمرؤوسين بأخذ دور قيادي حسب ما يوكل إليهم | 0,922** | 0,000 |
| 4 | يراعي رئيسي المباشر قدرات العاملين عند تفويضه للسلطة | 0,899** | 0,000 |
| 5 | يمنحني رئيسي المباشر الزمن الكافي لإنهاء المهام التي فوضني بها. | 0,755** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,01

يبين الجدول رقم (3) معامل الارتباط ما بين عبارات بعد تفويض السلطة والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,01، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد هي قيم موجبة وتتراوح بين القيم 0,388 و0,922، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوي المحدد مسبقا ($\alpha = 0,05$)، وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- صدق الاتساق لبعد المشاركة في اتخاذ القرار:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد المشاركة في اتخاذ القرار والبعد ككل.

الجدول رقم (4): معاملات الارتباط بين عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار والبعد ككل

| رقم العبارة | عبارات المشاركة في اتخاذ القرار | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------|--|----------------|----------------|
| 6 | يشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في تحقيق أهداف العمل | 0,805** | 0,000 |
| 7 | يشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في تنفيذ خطط العمل | 0,812** | 0,000 |
| 8 | يشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في حل مشكلات العمل | 0,890** | 0,000 |
| 9 | يشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في وضع خطط العمل | 0,845** | 0,000 |
| 10 | يمنح رئيسي المباشر الاستقلالية للمرؤوسين لإتخاذ قرارات ذات الصلة بينهم | 0,781** | 0,000 |
| 11 | يطلع رئيسي المباشر العاملين على القوانين الواردة في المؤسسة | 0,786** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,01.**

يبين الجدول رقم (4) معامل الارتباط ما بين عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,01، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد هي قيم موجبة وتتراوح بين القيم (0,781 و 0,890) كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد سابقا ($\alpha = 0,05$)، وهذا ما يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- صدق الاتساق لبعد العلاقات الإنسانية:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد العلاقات الإنسانية والبعد ككل.

الجدول رقم (5): معاملات الارتباط بين عبارات بعد العلاقات الإنسانية والبعد ككل

| رقم العبارة | عبارات العلاقات الإنسانية | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------|--|----------------|----------------|
| 12 | يترئث رئيسي المباشر قبل اللجوء إلى اتخاذ الإجراءات التأديبية | 0,912** | 0,000 |
| 13 | يحرص رئيسي المباشر على أن يكون عادلا في تعامله مع المرؤوسين | 0,928** | 0,000 |
| 14 | يشجع رئيسي المباشر المرؤوسين على التعاون فيما بينهم والعمل بروح الفريق | 0,892** | 0,000 |
| 15 | يحرص رئيسي المباشر على بناء ثقة دائمة بينه وبين المرؤوسين | 0,898** | 0,000 |
| 16 | يحرص رئيسي المباشر على أن يكون الاحترام متبادلا بينه وبين مرؤوسيه | 0,933** | 0,000 |
| 17 | يتعامل رئيسي المباشر بصدق وتواضع مع مرؤوسيه | 0,945** | 0,000 |
| 18 | يحرص رئيسي المباشر على رفع الروح المعنوية باستمرار | 0,884** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**** دال إحصائيا عند مستوى معنوية عند 0,01.**

يبين الجدول رقم (5) معامل الارتباط ما بين عبارات بعد العلاقات الإنسانية والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,01، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد هي قيم موجبة وتتراوح بين 0,884 و 0,945، كما أن مستوى

المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد سابقاً ($\alpha=0,05$)، وهذا ما يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقية واستخدامه.

ب. صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

- صدق الاتساق لبعد الإيثار

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد الإيثار

الجدول رقم (6): معاملات الارتباط بين عبارات الإيثار والبعد ككل

| رقم العبارة | عبارات الإيثار | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------|---|----------------|----------------|
| 19 | أبادر لمساعدة زملائي عند وجود زيادة في عبء العمل | 0,895** | 0,000 |
| 20 | أساعد العمال الجدد على التكيف مع ظروف العمل | 0,927** | 0,000 |
| 21 | أطوع للقيام بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل | 0,878** | 0,000 |
| 22 | عند غياب أحد العمال أقوم باستخلافه في إنجاز المهام الموكلة إليه | 0,896** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01

يبين الجدول رقم (6) معامل الارتباط ما بين عبارات بعد الإيثار والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,01، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لعبارات البعد هي قيم موجبة وتتراوح بين القيم 0,878 و 0,927، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً ($\alpha=0,05$)، وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- صدق الاتساق لبعد اللباقة واللفظ.

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد اللباقة واللفظ والبعد ككل.

الجدول رقم (7): معاملات الارتباط بين عبارات اللباقة واللفظ والبعد ككل

| رقم العبارة | عبارات اللباقة واللفظ | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------|--|----------------|----------------|
| 23 | أنتشاور مع زملائي في العمل عند اتخاذ أي قرار | 0,892** | 0,000 |
| 24 | أقدم المعلومات لمساعدة زملائي على أداء العمل | 0,945** | 0,000 |
| 25 | أنتبه للأثر الذي تتركه سلوكياتي في زملائي | 0,955** | 0,000 |
| 26 | أحترم خصوصيات زملائي | 0,963** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

**دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,01

يبين الجدول رقم (7) معامل الارتباط ما بين عبارات بعد اللباقة واللفظ والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,01، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد هي قيم موجبة وتتراوح بين القيم 0,892 و 0,963، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوي المحدد مسبقا ($\alpha=0,05$)، وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- صدق الاتساق لبعد الروح الرياضية.

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد الروح الرياضية والبعد ككل.

الجدول رقم (8): معاملات الارتباط بين عبارات الروح الرياضية والبعد ككل

| رقم العبارة | عبارات الروح الرياضية | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------|--|----------------|----------------|
| 27 | أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين الزملاء | 0,602** | 0,000 |
| 28 | أتجنب تضخيم المشكلات في مكان العمل | 0,712** | 0,000 |
| 29 | أتغاضى عن المضايقات البسيطة أثناء العمل | 0,856** | 0,000 |
| 30 | أتحمل المصاعب والمتاعب في العمل دون شكوى أو تذمر | 0,813** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

**دال إحصائيا عند مستوى المعنوية

يبين الجدول رقم (8) معامل الارتباط ما بين عبارات بعد الروح الرياضية والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,01، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد هي قيم موجبة وتتراوح بين القيم 0,602 و 0,856، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوي المحدد مسبقا ($\alpha=0,05$)، وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- صدق الاتساق لبعد وعي الضمير

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد وعي الضمير والبعد ككل.

الجدول رقم(9): معاملات الارتباط بين عبارات وعي الضمير والبعد ككل

| رقم العبارة | عبارات وعي الضمير | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------|---|----------------|----------------|
| 31 | أهتم بحضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل. | 0,843** | 0,000 |
| 32 | أخبر رئيسي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل | 0,859** | 0,000 |
| 33 | أحافظ على موارد وممتلكات المؤسسة | 0,909** | 0,000 |
| 34 | ألتزم بتوقيت العمل الرسمي | 0,932** | 0,000 |

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS .

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,01

يبين الجدول رقم(9) معامل الارتباط ما بين عبارات بعد وعي الضمير والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,01، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد هي قيم موجبة وتتراوح بين القيم 0,843 و 0,932، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا ($\alpha=0,05$)، وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- صدق الاتساق لبعد السلوك الحضاري

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد السلوك الحضاري والبعد ككل.

الجدول رقم(10): معاملات الارتباط بين عبارات السلوك الحضاري

| رقم العبارة | عبارات السلوك الحضاري | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------|--|----------------|----------------|
| 35 | أؤدي عملي بصورة تحافظ على سمعة المؤسسة | 0,842** | 0,000 |
| 36 | أقدم اقتراحات للمساهمة في تطوير المؤسسة | 0,876** | 0,000 |
| 37 | أحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات التي تعقدها المؤسسة | 0,923** | 0,000 |
| 38 | أدافع عن سمعة المؤسسة أمام الأطراف الخارجية | 0,904** | 0,000 |

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,01

يبين الجدول رقم(10) معامل الارتباط ما بين عبارات بعد السلوك الحضاري والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,01، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد هي قيم موجبة وتتراوح بين القيم 0,842 و 0,923، كما أن

مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوي المحدد مسبقا ($\alpha=0,05$)، وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ج. صدق الإتساق الداخلي لأبعاد الدراسة مع المحاور.

1. أبعاد القيادة التشاركية والمحور ككل:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لأبعاد محور القيادة التشاركية والمحور ككل.

الجدول رقم(11): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التشاركية والمحور ككل

| رقم العبارة | أبعاد القيادة التشاركية | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------|----------------------------|----------------|----------------|
| 1 | تفويض السلطة | 0,878** | 0,000 |
| 2 | المشاركة في اتخاذ القرارات | 0,950** | 0,000 |
| 3 | العلاقات الإنسانية | 0,952** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,01

يتضح من الجدول رقم(11) أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد أقل من 0,01، وكذلك قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور القيادة التشاركية والدرجة الكلية لهذا المحور جميعا موجبة ومحصورة بين القيم 0,878 و 0,952، وهذا يعني أن المحور الأول صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمحور ككل:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية والمحور ككل.

الجدول رقم(12): معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمحور ككل

| رقم العبارة | أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------|-------------------------------|----------------|----------------|
| 1 | الإيثار | 0,947** | 0,000 |
| 2 | اللباقة واللفظ | 0,962** | 0,000 |
| 3 | الروح الرياضية | 0,766** | 0,000 |
| 4 | وعي الضمير | 0,921** | 0,000 |
| 5 | السلوك الحضاري | 0,957** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

****دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,01**

يتضح من الجدول رقم (12) أن مستوى المعنوية لكل أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية أقل من 0,01، وكذا قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور كلها قيم موجبة ومحصورة بين القيم 0,766 و 0,962، وهذا يعني أن المحور الثاني صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2. ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح وكما اقتربت قيمة المعامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا وذلك كما يلي:¹

- من 60% إلى 70% تكون درجة الثبات مقبولة.
- من 71% إلى 80% تكون درجة الثبات عالية.
- أكثر من 80% تكون درجة الثبات عالية جدا.

ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات لمحور القيادة التشاركية ومحور سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (13): معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل

| المحور | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|-------------------------|---------------------------|
| القيادة التشاركية | 0,970 |
| سلوك المواطنة التنظيمية | 0,977 |
| الثبات الكلي | 0,980 |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (13) الذي يمثل معاملات الثبات ألفا كرونباخ أنظر الملحق رقم (04) نلاحظ أن معامل الثبات لمحور القيادة التشاركية (0,790) وهو ما يمثل درجة ثبات عالية جدا، وكذا معامل الثبات لمحور سلوك المواطنة التنظيمية الذي بلغ (0,977) وهو ما يمثل درجة ثبات عالية جدا أيضا، والثبات الكلي بلغ (0,980) والذي يمكن القول من خلاله أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات وصالحة للدراسة.

¹ وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2012،

3. أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها ثم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، الانحرافات المعيارية....) وضمن إحصاء استدلالي مثل (معامل الالتواء والتفطح، معامل الارتباط وغيرها) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة.

3.1/ المدى: يعرف بأنه الفرق بين أكبر مشاهدة وأصغر مشاهدة، أي المسافة بين أعلى درجة وأدنى درجة في التوزيع¹.

من أجل تحديد طول الفئات مقياس "ليكارث" الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان.

3.2/ المتوسط الحسابي: عبارة عن وسط حسابي يأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية للبيانات المجموعة ويستخدم لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، ويفيد كذلك في ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية².

3.3/ الانحراف المعياري: يعد من مقاييس التشتت وهو الجذر التربيعي لمتوسط مربع الانحرافات القيم عن وسطها الحسابي واتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري.

- الانحراف المعياري أقل من "1" يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي، ويعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية.

- الانحراف المعياري أكبر أو يساوي "1" يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركيزها مما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة³.

3.4/ معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة جيداً في البحوث الاجتماعية إذا كانت ألفا كرونباخ أكبر من 60%.

3.5/ معامل الارتباط بيرسون: يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين.

¹ عبد الإله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص122.

² عازم صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص117.

³ أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث جامعة القاهرة، 2007، ص51.

- يرمز له بالرمز r ويأخذ قيمة من $[-1$ إلى $1]$
- كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من الواحد كان الارتباط قويا.
- كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من الصفر كان الارتباط ضعيفا¹.
- 3.6/ **معامل الالتواء والتفلطح:** تم استخدامهما والتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي².
 - أ. الالتواء: يعرف بأنه درجة تماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما.
 - ب. التفلطح: يعرف بأنه درجة تدبب قمة التوزيع قياسا إلى التوزيع الطبيعي.
- 3.7/ **الانحدار الخطي المتعدد:** إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع لذا يعتبر امتدادا للانحدار البسيط³.
- 3.8/ **معامل تضخم التباين (VIF) وفترات التباين المسموح:** من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على إختباري معامل التضخم التباين والتباين المسموح، إن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل التضخم التباين أقل من عشرة والتباين أكبر من 0,1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة مستقلة.

¹ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص255.

² نافذة محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012-2013، ص79.

³ أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية تطبيقية)**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص293.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

1.1/ الجنس:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 28 | %56 |
| أنثى | 22 | %44 |
| المجموع | 50 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (14) أن عينة الدراسة قد قدر عدد الذكور فيها بـ (28) فردا ما يمثل %56 من حجم العينة، أما الإناث فكان عددهم 22 فردا ما يمثل %44 من حجم العينة وبالتالي يمكن القول أن عدد الذكور والإناث في العينة متقارب نسبيا (أنظر الملحق رقم 05).

2.1/ السن:

يمكن توضيح أفراد العينة حسب السن كما هو مبين في الجدول التالي

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب السن

| السن | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة | 4 | %8 |
| من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة | 32 | %64 |
| من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة | 11 | %22 |
| 50 سنة فما فوق | 3 | %6 |
| المجموع | 50 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (15) أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل من 40 سنة بما يقدر 32 فردا بنسبة %64 من حجم العينة تليها بعد ذلك الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بـ 22 فردا بنسبة %22، ثم بعد ذلك تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية أقل من 30 سنة بـ 4 أفراد بنسبة

8%، أما فئة 50 سنة فما فوق فجاءت بـ 3 أفراد ما نسبته 3% من مجموع العينة، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة هم شباب. (انظر الملحق رقم 05).

3.1/ المؤهل العلمي:

يمكن توضيح أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| ثانوي أو أقل | 17 | 34% |
| جامعي | 33 | 66% |
| المجموع | 50 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يبين الجدول رقم (16) أن أفراد العينة موزعين حسب المؤهل العلمي حيث جاء في المرتبة الأولى المستوى الجامعي بـ 33 فردا بنسبة 66% ويليه المستوى الثانوي بـ 17 فردا بنسبة 34% أنظر الملحق رقم (05).

4.1/ سنوات الخبرة:

يمكن توضيح أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 6 | 12% |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 18 | 36% |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة | 22 | 44% |
| 15 سنة فأكثر | 4 | 8% |
| المجموع | 50 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS .

يبين الجدول رقم (17) أن الفئة التي تمثل الأكثرية من أفراد العينة هي الفئة ذات سنوات الأقدمية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة والمقدرة بـ 22 فردا ما نسبته 44% ، ثم تليها الفئة التي تمثل من 5 إلى أقل من 10 سنوات والمقدرة بـ 18 فردا ما نسبته 36% وجاءت في المرتبة الثالثة فئة أقل من 5 سنوات مقدرة بـ 6 أفراد وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة 15 سنة فأكثر مقدرة بـ 4 أفراد ما نسبته 8% ومنه نستنتج أن

أغلب أفراد العينة لديهم خبرة متوسطة في المؤسسة، حيث نجد أن نجد أن ما نسبته 80% من أفراد العينة مدة أقدميتهم من 5 إلى أقل من 15 سنة (انظر الملحق رقم 05).

2. عرض وتحليل بيانات محور القيادة التشاركية

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل البيانات الخاصة بعبارات محور الصمت التنظيمي وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات والأبعاد في الجداول التالية (انظر الملحق رقم 06) :

1.2/ تفويض السلطة:

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول بعد تفويض السلطة:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تفويض السلطة

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | يقوم رئيسي المباشر بتفويض جزء من سلطاته للمرؤوسين | 3,3400 | 0,98167 | 2 |
| 2 | يحرص رئيسي المباشر على توفير الإمكانيات اللازمة لعمل المرؤوسين الذين فوض لهم جزء من صلاحياته | 3,2400 | 0,91607 | 5 |
| 3 | يسمح رئيسي المباشر للمرؤوسين بأخذ دور قيادي حسب ما يوكل إليهم | 3,2600 | 0,96489 | 4 |
| 4 | يراعي رئيسي المباشر قدرات العاملين عند تفويضه للسلطة | 3,3200 | 0,93547 | 3 |
| 5 | يمنحني رئيسي المباشر الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي فوضني بها | 3,4000 | 0,94761 | 1 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد | 3,3120 | 0,82031 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (18) أن العبارة رقم (5) "يمنحني رئيسي المباشر الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي فوضني بها" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,400 وهو ينتمي إلى المجال [3, 4-4,2] ، ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0,947 وهو أقل من الواحد ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الأولى جاءت في المرتبة الثانية "يحرص رئيسي المباشر على توفير الإمكانيات اللازمة لعمل المرؤوسين الذين فوض لهم جزء من صلاحياته" بمتوسط حسابي 3,34 وهو ينتمي إلى المجال [2,6-3,4]

ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 0,981 وهو أقل من الواحد ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة الرابعة "يراعي رئيسي المباشر قدرات العاملين عند تفويضه للسلطة" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,320 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 0,935 وهو أقل من الواحد ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة الثالثة "يسمح رئيسي المباشر للمرؤوسين بأخذ دور قيادي حسب ما يوكل إليهم" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,260 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 0,964 وهو أقل من الواحد ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة الثانية "يحرص رئيسي المباشر على توفير الإمكانيات اللازمة لعمل المرؤوسين الذين فوض لهم جزء من صلاحياته" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,240 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة وبانحراف معياري 0,916 وهو أقل من الواحد ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعد تفويض السلطة ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,312 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 0,820 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة

2.2/ بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرار.

جدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد المشاركة في اتخاذ القرار

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 6 | يشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في تحقيق أهداف العمل | 3,3000 | 1,01519 | 1 |
| 7 | يشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في تنفيذ خطط العمل | 3,2600 | 0,92162 | 2 |
| 8 | يشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في حل المشكلات | 3,2200 | 1,01599 | 4 |
| 9 | يشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في وضع خطط العمل | 3,2400 | 0,98063 | 3 |
| 10 | يمنح رئيسي المباشر الإستقلالية للمرؤوسين لاتخاذ قرارات ذات الصلة بينهم | 3,3000 | 0,88641 | 1 |
| 11 | يطلع رئيسي المباشر العاملين على القرارات الواردة في المؤسسة | 3,1800 | 0,94091 | 5 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد | 3,2500 | 0,78842 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) أعلاه أن:

العبرة السادسة والعبرة العاشرة "يشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في تحقيق أهداف العمل" و"يمنح رئيسي المباشر الاستقلالية للمرؤوسين لاتخاذ قرارات ذات الصلة بينهم" على التوالي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,300 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 1,015 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة السابعة "يشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في تنفيذ خطط العمل" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,260 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 0,921 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة التاسعة "يشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في وضع خطط العمل" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,240 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري يقدر بـ 0,980 وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة الثامنة "يشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في حل مشكلات العمل" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,220 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري يقدر بـ 1,015 وهو أكبر من ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة أحد عشر "يطلع رئيسي المباشر العاملين على القوانين الواردة في المؤسسة" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,180 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري يقدر بـ 0,94 وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعد المشاركة في اتخاذ القرار ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,250، وهو ينتمي إلى المجال [3,4- 2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري يقدر بـ 0,788 وهو أقل ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

3.2/ بعد العلاقات الإنسانية:

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية للإجابات أفراد العينة حول بعد العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العلاقات الإنسانية

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 12 | يتريث رئيسي المباشر قبل اللجوء إلى اتخاذ الإجراءات التأديبية | 3,2800 | 1,03095 | 3 |
| 13 | يحرص رئيسي المباشر على أن يكون عادلا في تعامله مع المرؤوسين | 3,1800 | 1,06311 | 5 |
| 14 | يشجع رئيسي المباشر المرؤوسين على التعاون فيما بينهم والعمل بروح الفريق | 3,2000 | 1,01015 | 4 |
| 15 | يحرص رئيسي المباشر على بناء ثقة دائمة بينه وبين المرؤوسين | 3,1400 | 1,10675 | 6 |
| 16 | يحرص رئيسي المباشر على أن يكون الإحترام متبادلا بينه وبين مرؤوسيه | 3,3800 | 1,04764 | 1 |
| 17 | يتعامل رئيسي المباشر بصدق وتواضع مع مرؤوسيه | 3,3200 | 0,97813 | 2 |
| 18 | يحرص رئيسي المباشر على رفع الروح المعنوية باستمرار | 3,1000 | 0,93131 | 7 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد | 3,2286 | 0,93522 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أعلاه أن:

العبارة السادسة عشر " يحرص رئيسي المباشر على بناء ثقة دائمة بينه وبين المرؤوسين " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,38 وهو ينتمي إلى المجال [2,6-3,4] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 1,047 أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة السابعة عشر " يتعامل رئيسي المباشر بصدق وتواضع مع مرؤوسيه " جاءت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,320 وهو ينتمي إلى المجال [2,6-3,4] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثانية عشر " يتريث رئيسي المباشر قبل اللجوء إلى اتخاذ الإجراءات التأديبية " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,280 وهو ينتمي إلى المجال [2,6-3,4] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 1,030 أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة الرابعة عشر " يشجع رئيسي المباشر المرؤوسين على التعاون فيما بينهم والعمل بروح الفريق " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,200 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 1,01 يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أعلاه أن:

العبرة السادسة عشر " يحرص رئيسي المباشر على بناء ثقة دائمة بينه وبين المرؤوسين " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,38 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 1,047 أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة السابعة عشر " يتعامل رئيسي المباشر بصدق وتواضع مع مرؤوسيه " جاءت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,320 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة الثانية عشر " يترتب رئيسي المباشر قبل اللجوء إلى اتخاذ الإجراءات التأديبية " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,280 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 1,030 أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة الرابعة عشر " يشجع رئيسي المباشر المرؤوسين على التعاون فيما بينهم والعمل بروح الفريق " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,200 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 1,010 أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة الثالثة عشر " يحرص رئيسي المباشر على أن يكون عادلاً في تعامله مع المرؤوسين " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,18 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 1,063 أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة الخامسة عشر " يحرص رئيسي المباشر على بناء ثقة دائمة بينه وبين المرؤوسين " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,14 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 1,106 أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة الثامنة عشر " يحرص رئيسي المباشر على رفع الروح المعنوية باستمرار " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,100 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 0,931 أقل من 1 ما يعني أن هناك توافق في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثالثة عشر "يحرص رئيسي المباشر على أن يكون عادلا في تعامله مع المرؤوسين" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,18 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,063 أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة الخامسة عشر "يحرص رئيسي المباشر على بناء ثقة دائمة بينه وبين المرؤوسين" جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,14 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,106 أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثامنة عشر "يحرص رئيسي المباشر على رفع الروح المعنوية باستمرار" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,100 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] وهو يمثل درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0,931 أقل من 1 ما يعني أن هناك توافق في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعد العلاقات الإنسانية ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,228 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-2,6] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0,935 أقل من 1 ما يعني أن هناك توافق في إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم(21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "القيادة التشاركية"

| رقم العبارة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 01 | تفويض السلطة | 3,312 | 0,820 | 1 |
| 02 | المشاركة في اتخاذ القرار | 3,250 | 0,788 | 2 |
| 03 | العلاقات الإنسانية | 3,228 | 0,9352 | 3 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام حول محور القيادة التشاركية | 3,258 | 0,798 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

3. عرض وتحليل بيانات محور سلوك المواطنة التنظيمية:

يوضح الجدول رقم(21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أبعاد القيادة التشاركية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور ما بين (3,228 و 3,312) وعليه فترتيب أبعاد هذا المحور جاءت كالآتي: في المرتبة الأولى بعد "تفويض السلطة" بمتوسط حسابي (3,312) وانحراف معياري قدره (0,820)، بعدها جاء بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغ (3,250) وانحراف معياري قدره (0,788)، بينما حصل بعد "العلاقات الإنسانية" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,288) وانحراف معياري بلغ (0,798).

وبشكل عام يتضح من نتائج أن درجة موافقة أفراد العينة على محور القيادة التشاركية متوسطة وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3,258) وانحراف معياري قدره (0,798).

بعد تحليل البيانات الخاصة بعبارات المحور الثاني القيادة التشاركية ننقل في هذا الجزء إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد كما يلي:

1.3/ بعد الإيثار:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الإيثار.

جدول رقم (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإيثار

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 19 | أبادر لمساعدة زملائي عند وجود زيادة في عبء العمل | 3,7400 | 1,00631 | 1 |
| 20 | أساعد العمال الجدد على التكيف مع ظروف العمل | 3,7400 | 0,96489 | 1 |
| 21 | أطوع للقيام بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل | 3,6400 | 0,89807 | 2 |
| 22 | عند غياب أحد العمال أقوم باستخلافه في إنجاز المهام الموكلة إليه | 3,6200 | 1,02798 | 3 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد | 3,6850 | 0,87600 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (22) أعلاه أن:

العبارة التاسعة عشر والعبارة العشرون "أبادر لمساعدة زملائي عند وجود زيادة في عبء العمل" "أساعد العمال الجدد على التكيف مع ظروف العمل" على التوالي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,740 وهو ينتمي إلى المجال [3,4 - 4,2] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 1,063 للعبارة التاسعة عشر وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، أما بالنسبة للعبارة عشرون فالانحراف المعياري 0,964 وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة واحد عشرون "أطوع للقيام بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,64 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري قدره 0,898 أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة واحد عشرون " أتطوع للقيام بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,64 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 0,898 أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة الثانية والعشرون " عند غياب أحد العمال أقوم باستخلافه في إنجاز المهام الموكلة إليه " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,620 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري 1,027 أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعد الإيثار ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,685 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري 0,876 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة لديهم ميزة الإيثار مرتفعة فأغلبهم موافقون على مساعدة زملائهم عند وجود زيادة في عبء العمل ويتطوعون للقيام بأعمال إضافية من أجل تحسين وتطوير العمل وهذا ما يعني أن روح التأزر مرتفعة لدى أفراد المؤسسة.

2.3/ بعد اللباقة واللفظ: يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية للإجابات أفراد العينة حول بعد اللباقة واللفظ.

الجدول رقم (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد اللباقة واللفظ

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 23 | أتشاور مع زملائي في العمل عند اتخاذ أي قرار | 3,6200 | 0,92339 | 3 |
| 24 | أقدم المعلومات لمساعدة زملائي على أداء العمل | 3,7400 | 0,89921 | 2 |
| 25 | أنتبه للأثر الذي تتركه سلوكياتي في زملائي | 3,7400 | 1,02639 | 2 |
| 26 | أحترم خصوصيات زملائي | 3,7800 | 0,99571 | 1 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد | 3,7200 | 0,90300 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (23) أعلاه يتضح:

العبرة السادسة والعشرون " أحترم خصوصيات زملائي " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,78 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 0,995 أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الرابعة والعشرون والعبارة الخامسة والعشرون " أقدم المعلومات لمساعدة زملائي على أداء العمل"، " أنتبه للأثر الذي تتركه سلوكياتي في زملائي " على التوالي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,740 وهو ينتمي إلى المجال [3,4 - 4,2] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0,989 للعبارة الرابعة والعشرون وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة، أما بالنسبة للعبارة الخامسة والعشرون فالانحراف المعياري 1,026 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثالثة والعشرون " أتشاور مع زملائي في العمل عند اتخاذ أي قرار " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,62 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري قدره 0,923 أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعد اللباقة واللفظ ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,720 وهو ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري 0,903 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة وبالتالي يمكن القول إن ميزة اللباقة واللفظ لدى موظفي مؤسسة ميناء جن جن مرتفعة وهذا يعود إلى أن أفراد العينة يساعدون بعضهم في أداء أعمالهم مع الاحترام المتبادل واحترام خصوصيات الآخر.

3.3/ بعد الروح الرياضية:

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الروح الرياضية.

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الروح الرياضية

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 27 | أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين الزملاء | 3,5600 | 1,07210 | 2 |
| 28 | أتجنب تضخيم المشكلات في مكان العمل | 3,6600 | 0,89466 | 1 |
| 29 | أتغاضى عن المضايقات البسيطة أثناء العمل | 3,5000 | 0,99488 | 3 |
| 30 | أتحمل المصاعب والمتاعب في العمل دون شكوى أو تدمير | 3,4400 | 0,88433 | 4 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد | 3,4700 | 0,78513 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (24) أعلاه يتضح:

العبارة الثامنة والعشرون " أتجنب تضخيم المشكلات في مكان العمل" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,660 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 0,894 أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة السابعة والعشرون " أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين الزملاء" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,560 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري 1,072 أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة التاسعة والعشرون " أتغاضى عن المضايقات البسيطة أثناء العمل" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,500 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 0,994 أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثلاثون " أتحمل المصاعب والمتاعب في العمل دون شكوى أو تدمر" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,440 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 0,884 أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعدها الروح الرياضية ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,740 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري 0,785 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة وبالتالي يمكن القول إن ميزة وخصائص الروح الرياضية مرتفعة لدى موظفي ميناء جن جن.

3.4/ بعد وعي الضمير

يوضح الجدول الآتي متوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد وعي الضمير.

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد وعي الضمير.

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 31 | أهتم بحضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل | 3,7200 | 0,78350 | 4 |
| 32 | أخبر رئيسي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل | 3,7800 | 0,91003 | 3 |
| 33 | أحافظ على موارد وممتلكات المؤسسة | 3,9200 | 0,98644 | 1 |
| 34 | ألتزم بتوقيت العمل الرسمي | 3,8200 | 0,98333 | 2 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد | 3,8100 | 0,81372 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (25) أعلاه يتضح أن:

العبرة الثالثة والثلاثون " أحافظ على موارد وممتلكات المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,920 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 0,986 أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة

العبرة الرابعة والثلاثون " ألتزم بتوقيت العمل الرسمي" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,820 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0,983 وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة الثانية والثلاثون " أخبر رئيسي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,780 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 0,910 أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة الواحد والثلاثون " أهتم بحضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,720 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 0,783 أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعد وعي الضمير ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,810 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري 0,813 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة وبالتالي يمكن القول أن وعي الضمير مرتفع لدى أفراد العينة وهم حريصون على الالتزام بأوقات العمل مع المحافظة على موارد وممتلكات المؤسسة.

5.3 بعد السلوك الحضاري

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد السلوك الحضاري.

الجدول رقم(26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السلوك الحضاري

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 35 | أؤدي عملي بصورة تحافظ على سمعة المؤسسة. | 3,7400 | 0,89921 | 1 |
| 36 | أقدم اقتراحات للمساهمة في تطوير المؤسسة. | 3,5800 | 0,97080 | 3 |
| 37 | أحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات التي تعقدتها المؤسسة. | 3,7200 | 1,10730 | 2 |
| 38 | أدافع عن سمعة المؤسسة أمام الأطراف الخارجية. | 3,7200 | 0,99057 | 2 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد | 3,6900 | 0,88144 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (26) أعلاه يتضح:

العبارة الخامسة والثلاثون " أؤدي عملي بصورة تحافظ على سمعة المؤسسة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,740 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 0,899 أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة السابعة والثلاثون والثامنة والثلاثون " أحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات التي تعقدتها المؤسسة " و"أدافع عن سمعة المؤسسة أمام الأطراف الخارجية "جاءتا في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,720 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري للعبارة السابعة والثلاثون يقدر بـ1,107 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، أما العبارة الثامنة والثلاثون فكان الانحراف المعياري 0,990 وهو أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة السادسة والثلاثون "أقدم اقتراحات للمساهمة في تطوير المؤسسة " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,580 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهو يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدره 0,970 أقل من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعد السلوك الحضاري ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,690 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري 0,810 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة وبالتالي يمكن القول إن السلوك الحضاري مرتفع لدى أفراد العينة وهذا يعود

إلى أن أفراد العينة يحرصون على حضور اللقاءات والاجتماعات ويحرصون على المحافظة على سمعة المؤسسة.

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "سلوك المواطنة التنظيمية"

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 01 | الإيثار | 3,685 | 0,876 | 4 |
| 02 | الباقة واللفظ | 3,720 | 0,903 | 2 |
| 03 | الروح الرياضية | 3,470 | 0,785 | 5 |
| 04 | وعي الضمير | 3,810 | 0,813 | 1 |
| 05 | السلوك الحضاري | 3,690 | 0,881 | 3 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام حول محور سلوك المواطنة التنظيمية | 3,689 | 0,801 | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور ما بين (3,470 و 3,810)، وعليه فترتيب أبعاد هذا المحور جاءت كالتالي: في المرتبة الأولى بعد "وعي الضمير" بمتوسط حسابي (3,810) وانحراف معياري (0,903)، والمرتبة الثانية لبعدها "الباقة واللفظ" بمتوسط حسابي بلغ (3,720) وانحراف معياري بلغ (0,903)، فيما حصل بعد "السلوك الحضاري" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,690) وبلغ وانحراف معياري (0,881) وبعدها جلاء بعد "الإيثار" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3,685) وانحراف معياري (0,876)، بينما حصل بعد "الروح الرياضية" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,470) وانحراف معياري بلغ (0,785).

وبشكل عام يتضح من نتائج أن درجة موافقة أفراد العينة على محور سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3,689) وانحراف معياري قدره (0,801).

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية.

1. اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تخضع أو تقترب من التوزيع الطبيعي تم حساب معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار يشير (Kline 2016) أن الحصول على قيمة مطلقة لمعامل الإلتواء أقل

أو تساوي 3، وقيمة مطلقة لمعامل التفلطح أقل أو يساوي 10 يعني خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي (P.77).

والجدول التالي يمثل نتائج الاختبار (أنظر الملحق 07)

الجدول رقم(28): معاملات الالتواء والتفلطح للمتغيرين

| معامل التفلطح | معامل الالتواء | المتغيرات |
|---------------|----------------|--------------------------|
| -0,001 | -0,763 | تفويض السلطة |
| 0,101 | -0,637 | المشاركة في اتخاذ القرار |
| 0,104 | -0,704 | العلاقات الإنسانية |
| 2,155 | -1,545 | سلوك المواطنة التنظيمية |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن القيم المطلقة لمعاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة أقل من 3 ونفس الأمر بالنسبة للقيم المطلقة لمعاملات التفلطح فهي أقل من 10، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ومن ثم إمكانية استخدام الاختبارات المعملية.

2. اختبار التعددية الخطية

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

الجدول رقم(29) نتائج اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

| المتغيرات | معامل تضخم التباين (vif) | التباين المسموح (tolerance) |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| تفويض السلطة | 2,852 | 0,351 |
| المشاركة في اتخاذ القرار | 4,973 | 0,201 |
| العلاقات الإنسانية | 4,043 | 0,247 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

إن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0,1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة، يتضح لنا من نتائج الجدول رقم(29) أن معاملات تضخم التباين محصورة بين القيمتين 2,852 و4,973 وهي أصغر من 10، وأن قيم

التباين المسموح محصورة بين القيمتين 0.201 و0,351 وهي أكبر من 0,1 وعليه يمكننا القول إن نتائج اختبار عدم ارتباط المتغيرات المستقلة جيدة وأنها صالحة لاختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة ميناء جن جن - جيجل-".
ومن أجل التأكد من صحتها تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد والجدول رقم (29) يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين للانحدار **Analysais of variances** (المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية)

| النموذج | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط R |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|---------------------|------------------|
| الانحدار | 16,778 | 3 | 5,593 | 17,485 | 0,000 | 0,533 | 0,730 |
| الخطأ المتبقي | 14,713 | 46 | 0,320 | . | . | . | . |
| المجموع | 31,491 | 49 | . | . | . | . | . |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول رقم (30) (انظر الملحق رقم 08) أن مستوى الدلالة (F) يساوي (0,000) وهو أقل من 0,05 ما يشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية كما بلغت قيمة معامل الارتباط 0,730 ما يشير لارتباط طردي قوي بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 بـ (0,533) أي وجود أثر إيجابي كبير بنسبة 53,3% للقيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية أي أن 53,3% من التغير في سلوك المواطنة التنظيمية يعود إلى التغير في القيادة التشاركية والباقي يعود إلى عوامل أخرى، وعليه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية "مقبولة" والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة ميناء جن جن .

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

تم اختبار أثر كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- من خلال إختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول (31).

الجدول رقم (31) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد

| النموذج | المعاملات غير نمطية | المعاملات النمطية | المحسوبة T قيمة | T مستوى الدلالة |
|--------------------------|---------------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| / | B | Beta | . | . |
| ثابت | 1,613 | . | 4,498 | 0,000 |
| تفويض السلطة | 0,260 | 0,267 | 1,566 | 0,124 |
| المشاركة في اتخاذ القرار | -0,231 | -0,227 | -1,009 | 0,318 |
| العلاقات الإنسانية | 0,608 | 0,709 | 3,500 | 0,001 |

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

1.2 / اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى كالتالي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تفويض السلطة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة ميناء جن جن -جيجل-".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (31) (أنظر الملحق رقم 08) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد تفويض السلطة تقدر بـ (0,124) وهي أكبر من مستوي الدلالة المحددة مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$)، ما يعني أنه لا يوجد أثر لتفويض السلطة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ميناء جن جن - جيجل وعليه فإن الفرضية الأولى "مرفوضة".

2.2 / إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (31) أن قيمة الدلالة الإحصائية (T) الخاصة ببعء المشاركة في اتخاذ القرار تقدر بـ(0,318) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحددة مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$) ما يعني أنه لا يوجد أثر لبعء المشاركة في اتخاذ القرار لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة ميناء جن -جيجل. وعليه فإن الفرضية الثانية " مرفوضة".

1) 3/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة كالتالي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعء العلاقات الإنسانية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة ميناء جن - جيجل -".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (31) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(T) الخاصة ببعء العلاقات الإنسانية تقدر بـ(0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$) ما يعني أنه يوجد أثر للعلاقات الإنسانية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة ميناء جن - جيجل وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة "مقبولة".

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية، حيث تم دراسة أثر القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وذلك على عينة من موظفي مؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل حيث تم التطرق إلى الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة ثم عرض وتحليل محور البيانات الشخصية والوظيفية، بعد ذلك تم عرض نتائج المحور الثاني للإستبانة لمعرفة مستوى القيادة التشاركية وكذا عرض النتائج الخاصة للمحور الثالث الخاص بسلوك المواطنة التنظيمية ومعرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة ميناء جن جن جيجل لدى موظفيها ، ثم اختبار الفرضيات لمعرفة دور القيادة التشاركية بأبعادها في تحفيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

بعد استعراضنا للأدبيات النظرية المتعلقة بمنغيري الدراسة " القيادة التشاركية" و " سلوك المواطنة التنظيمية" وإسقاطها على مؤسسة ميناء جن جن - جيجل - توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- جاء مستوى " القيادة التشاركية" لدى عينة الدراسة بمؤسسة ميناء جن جن - جيجل - بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور القيادة التشاركية (3,258)، وهو ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تنظر إلى القيادة التشاركية باعتبارها عنصراً فعالاً في توجيه المرؤوسين وتحفيزهم ودفعهم لإنجاز المهام وتحقيق النجاح والهدف المطلوب وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (زينب عواد مفلح درويش، 2018)، (دراسة منال عبد الله غيثان العمري، 2019) ولا تتفق مع دراسة (سمية عودة حسين الحجيج، 2019) (سامي بن عواد بن عقل الشمري، 2018) (دراسة عيدة بنت حمدان الحارثي، 1438هـ - 1439هـ جري) والتي توصلت هذه الأخيرة إلى أن مستوى ممارسة سلوك القيادة التشاركية يقع ضمن مستوى مرتفع، أما درجة أبعاد القيادة التشاركية كل على حدا فقد جاءت في الترتيب التالي:

- جاء مستوى بعد " تفويض السلطة" في المرتبة الأولى يليه بعد المشاركة في القرار في المرتبة الثانية ثم يأتي بعد العلاقات الإنسانية في المرتبة الثالثة بمتوسطات حسابية تقدر على التوالي: (3,312)، (3,250) (3,228).

- جاء مستوى محور "سلوك المواطنة التنظيمية" لدى عينة الدراسة بمؤسسة ميناء جن جن - جيجل بدرجة مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية (3,689)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (دراسة أنيس صقر حسين الخصاونة، أمينة سليمان الوناس، 2017)، (دراسة عبد القادر دبون وعبد اللطيف صيتي، 2018) ولا تتفق مع دراسة (دراسة غنوة محمد نادر، 2013)، (دراسة رياض أبا زيد، 2019) والتي توصلت إلى أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وهو يعني أن العاملين في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل - يمارسون وبصورة مرتفعة جداً سلوكيات إضافية تطوعية دون أي مقابل مالي وخارج الأدوار الرسمية أما مستوى أبعاده كل على حدى فقد جاءت بالترتيب التالي:

- جاء مستوى بعد " وعي الضمير" في المرتبة الأولى يليه بعد اللباقة واللفظ في المرتبة الثانية يليه بعد السلوك الحضاري في المرتبة الثالثة ثم بعد الإيثار في المرتبة الرابعة ثم بعد الروح الرياضية في المرتبة الخامسة بمتوسطات حسابية تقدر على التوالي (3,810)، (3,720)، (3,690)، (3,685)، (3,470)

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فقد جاءت كما يلي:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تفويض السلطة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة ميناء جن جن -جيجل-، ويفسر ذلك أن الرئيس المباشر في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- لا يفوض جزء من سلطاته للمرؤوسين وهذا يدفعهم إلى الشعور بغياب الثقة في النفس وانخفاض روح المسؤولية مما يؤدي إلى غياب الدافعية للقيام بالعمل.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- ويفسر ذلك أن الرئيس المباشر في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- لا يمنح الإستقلالية للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وعدم إشراكهم في وضع خطط العمل وتنفيذها وحل مشكلات العمل وهذا لا يكون إلا بشكل متوسط مما يكون له تأثير سلبي عليهم.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد العلاقات الإنسانية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- وهذا يتفق مع دراسة (نوازدي فيض جميل نادر قشقة 2019) و(Sagnat, mesut 2016)، ويفسر ذلك أن الرئيس المباشر في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- يتسم بالقيم المثلى في سلوكه وصاحب قيم وقناعات واضحة وقوية، مما يؤثر على عمال المؤسسة ويجذبهم بشخصيته ويجعلهم يقتدون بأفعاله دون أن يطلب منهم ذلك.

ثانياً: الاقتراحات

- ضرورة تنمية وزيادة إدراك الموظفين لدور كل من سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار اللباقة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) . والقيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية) بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء الموظفين وعلى المؤسسة ككل.

- على مؤسسة ميناء جن جن الاهتمام أكثر بتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والمحافظة على العلاقات الإنسانية.

- على مؤسسة ميناء جن جن عقد دورات تدريبية للرؤساء لتدريبهم على نمط القيادة التشاركية وتفعيله في المؤسسة.
- عقد اجتماعات ولقاءات دورية للعاملين، وخاصة الجدد منهم لمناقشة الشؤون والمستجدات التنظيمية وطبيعة سير العمل المهني، وتبني مطالب العاملين وحجاتهم، وعقد ورشات لرؤساء الأقسام من أجل التدريب على آلية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- تفويض الرؤساء بعض من صلاحياتهم للموظفين المتميزين.
- غرس سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم وتجنب إثارة الخلافات في العمل واستغلال وقتهم في العمل والحرص على تفرغهم وتحسينها
- على مؤسسة ميناء جن جن الحفاظ على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالمؤسسة، والاستفادة منها في تطوير العمل، وزيادة الإنتاجية من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين، من خلال الأجر الشهري وتقديم شهادات تقديرية مناسبة

ثالثاً: أفاق الدراسة

- بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة ميناء جن جن جيبل ومختلف النتائج المتوصل إليها تم اقتراح أفاق للدراسة متمثلة في:
- دور القيادة التشاركية في إدارة التغيير.
 - أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.
 - القيادة التشاركية وأثرها على الإبداع التنظيمي.
 - دور القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

- 1) أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية تطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 2) أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
- 3) أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2007.
- 4) بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 5) دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 6) رافدة حريزي، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2008.
- 7) زيد عبوي، دور القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
- 8) صالح العساف، البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، 2010.
- 9) الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث القاهرة، 2009.
- 10) عازم صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.
- 11) عبد الإله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 12) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية إدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2020.
- 13) فيليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008
- 14) محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2008،
- 15) محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2008.
- 16) محمد الصيرفي، السلوك، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.

- (17) محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008
- (18) محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2011.
- (19) مهدي محمد القصاص، الإحصاء والقياس الاجتماعي، جامعة المنصورة، مصر، 2007، ص78.
- (20) نافذة محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012-2013.
- (21) هناء محمود القيسي ، مبادئ الإدارة التربوية نظريات اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر عمان، 2010.
- (22) وليد الفرا عبد الرحمن خالد، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2012.
- ب. المقالات:**
- (1) إبراهيم السيد رمضان، "أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء التنافسي للفنادق المصرية"، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة تصدرها كلية السياحة والفنادق -جامعة الفيوم مصر، المجلد (14) العدد(1).
- (2) أنيس صقر حسين الخصاونة، أمينة سليمان الوناس شهري، "أثر سلوك المواطنة التنظيمية على توجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد(2)، العدد (41)، 2017.
- (3) بسام سمير الرمدي، "دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية" الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد(20)، جامعة مدينة السادات مصر، 2018، 44-54.
- (4) حجي بن سليمان العنزي، صالح على يعن الله القرني " مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدي المعلمين والمعلمات"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد(3)، العدد(1)، 2018، 49-73.
- (5) حمدي جابر محمد "أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية، المجلد(21)، العدد(1)، 2011.
- (6) حمزة معمرى ، بن زاهي منصور (2014) " سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(6)، العدد(14)، 43-54.

- (7) حيان حمدان "أثر سلوك المواطنة في تحسين أداء المؤسسات الخدمية". دراسة مسحية على المصارف العامة بمدينة حماة، المجلة الإلكترونية للأبعاد الثقافية والسلوك التنظيمي. 2015.
- (8) رياض أبازيد، "اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 24، العدد (2)، 2009.
- (9) ريم عام، " دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز إدارة التغيير". مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد (1)، العدد (4)، 294-311.
- (10) زينب عواد مفلح درويش، "درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 27، العدد (5)، 2019، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز المملكة العربية السعودية 2018، 310-341.
- (11) سارة بن الشيخ، رشيد مناصريه، إلياس الشاهد، أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين دراسة مؤسسة موبليس وحدة ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد (4) العدد (1)، 2017، 55-72.
- سامي بن عواد بن عقل الشمري، "واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين" المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية العدد (3) أبريل 2018، 75-113.
- (12) سلامة عبد الله خلف الطعامة وعبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات QIZ- مجلة العلوم الاقتصادية، 16(2)، 2015.
- (13) سمية سعدون وغيث، بوفلجة وبزايد، نجات، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة سونارطراك بوهران، مجلة أفاق فكرية، 3(7)، 188-204.
- (14) صابر بحري و منى خرموش، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر". مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد (3)، العدد (2)، 2017، 74-108.
- (15) عائشة شتاتحة، المحددات الأساسية لدعم سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (9)، العدد (1)، 2018، 206-219.
- (16) عبد الرؤوف قمبر، أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد (7)، العدد (7)، الجزائر، 2017، 227-248.

- 17) عبد القادر دبون وعبد اللطيف صيتي " دور أنماط القيادة الادرية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير". المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد رقم(4)، العدد(3)،2018، 291-312.
- 18) عبد الله محمد عبد الله بن دلهم، "دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في مدينة أبها "المجلة العلمية المجلد (36)، العدد(5)، 2020.
- 19) عبير نايل عقلات، "دور تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية في مدينة إربد"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد(24)، العدد(4)،2018، 09-37.
- 20) ماهر عوض مصطفى، مقياس مقترح للدراسات المسحية وتأثير معامل الخبرة في مشاريع التشييد،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الهندسية -المجلد(40)،العدد(1)، 2018.
- 21) محمد أحمد الخليفة علي " العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد(17)، العدد(1)،2016.
- 22) محمود سمايلي "دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدي موظفي الإدارة المحلية"، دراسة ميدانية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميلة، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد(10) العدد(2)،408-442.
- 23) محمود عبد الرحمن الشنطي، "دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية. الشق المدني . قطاع غزة" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد(23)،(2).
- 24) مشمش أشرف محمد زيدان "واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، المجلد(7)، العدد(1)،2016، 1-34.
- 25) المعتز بالله البرنس أبو خليفة " دور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط ". مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد(21)،العدد (4)،2020، 622-659.
- 26) منال عبد الله غيثان العمري، واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 35، العدد (5)، الجزء(2)، 2019 417-445.

27) نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم، دور الثقة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(1)، العدد(2)، 2017، 337-369.

28) هالة أمين مغاوري، "القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر " مجلة كلية التربية، العدد (44) (الجزء الثالث) ،2020، جامعة عين الشمس مصر.

ج- الأطروحات والرسائل الجامعية

1) أحمد أبو مسامح ، درجة ممارسة مديري المدارس مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة، 2015.

2) أحمد زهير زكريا سليمان، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2017.

3) إسراء صائب التجاني محمد، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإبتقائي لخدمة العملاء، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجيستر العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2019.

4) إيمان حرز الله، درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2018 .

5) حياة الذهبي، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية . دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، 2014.

6) حيدر عبد الحاكم ياسر، القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل رسالة ماجيستر علم النفس، جامعة القادسية، 2018.

7) سامية بادي، المرأة والمشاركة السياسية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.

8) سمية عودة حسين الحجيج، "القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين "رسالة (ماجستير)جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2019.

9) طاهر محمود خلف الكلالدة " أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري دراسة حالة أمانة عمان الكبرى، أطروحة (دكتوراه)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2007.

- 10) عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 11) عابدة إبراهيم خويص "العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية
- 12) عبد العزيز براك محسن، "أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية"، أطروحة (دكتوراه)، جامعة عمان العربية الأردن، 2012 .
- 13) عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر فلسطين، 2012.
- 14) عبد الله بن فهد بن خلف القرشي " ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بالطائف"، رسالة (ماجستير) جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية. 2013
- 15) علي مهيمن الزبيق بشير،" الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير، 2018.
- 16) عيدة بنت حمدان الحارثي، "القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض"، رسالة (ماجستير)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية العلوم الاجتماعية 1439/1438 هجري.
- 17) ماهر عوض مصطفى، مقياس مقترح للدراسات المسحية وتأثير معامل الخبرة في مشاريع التشييد، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الهندسية-المجلد(40)، العدد(1)، 2018.
- 18) محمد حسين الرفاعي "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، رسالة (دكتوراه) جامعة سانت كليمانس العالمية بريطانيا النسخة العربية، 2009.
- 19) محمد عبد الله الزعبي، "أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية" أطروحة (ماجستير)، جامعة عمان العربية الأردن، 2009.
- 20) محمد معمري "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر" -كوبا بولاية الجلفة، أطروحة (دكتوراه) جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.
- 21) محمد نادر غنوة "أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري"، رسالة غير منشورة، جامعة تشرين سوريا، 2003.

- (22) محمد ياسين حسون " أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق. 2016.
- (23) نبيل أحمد محمود العرابيد "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة (ماجستير)، 2010.
- (24) نوزاد فيض جميل نادر قشقة ،" دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة صلاح الدين كلية الإدارة والإقتصاد، 2011.
- (25) هياء موسى الشمالي "برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية"، رسالة (ماجستير)، جامعة الأقصى غزة، 2020.
- وتقديرهم لذواتهم في مدارس القدس، رسالة (ماجستير)، جامعة القدس فلسطين، 2001.
- (26) وديعة حبة ، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع، 2017/2018.
- (27) وفاء سالم الخز علي، "مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة المفروق"، رسالة (ماجستير) جامعة البيت، الأردن، 2005.
- (28) وليد شلابلي، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سبوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، 2015/2016.
- (29) يمان حورية ظاها، دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2017.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

A-Books:

1- Gary Johns, 1996, Organizational Behavior, Understanding and Managing Life at Work (4th ed), HarperCollins College Publishers.

B-Articles:

1) Anjanette Fuller Zinke,(2013)• The Relationship between Shared Leadership• Teacher Self-Efficacy• and h Student Achievement• Dissertation Archive• the University of Southern Mississipp.

2) Chou & Pearson,(2010)• "A Demographic study of Information technology professionals organizational citizenship behavior" .journal of Managment Research,vol3,NO2.

- 3) Clement Bell and Mjoli Themba, (2014), "The Effects of Participative Leadership on Organizational Commitment: Comparing its Effect on Two Gender Groups Among Bank Clerks ,"in African Journal of Business Management, Vol 8, No 12.
- 4) DiPaola, Michael;Tschannen-Moran, Megan , (2001),"Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship To School Climate", Journal of School Leadership, vol (11),N(5). 3
- 5) Farh Jing-lih, (2004), Chen- Bo zhong and Dennis w,"Organizational citizenship Behavior in the People's Repupluic of organ China",Journal Article,Vol 15 ,No2.
- 6) Ghouri et al, (2013)• "Leadership styles and organizational citizenship behavior in Small and medium Scale firms" , Journal of Arts Science &commerce ,Vol 4 ,No 2
- 7) Huang Xu ,Jocy Iun, Aili Iiu, Yaping Gong,(2009) "Does participative leadership Enhence work Performance by Inducing Empowermant or trust ?The Differential Effects on Managerial and non-Managerial Subordinat" , Journal of Organizational Behavior VOL 31,Issue1.
- 8) Mesut Sagnat, ,(2016) "Participative Leadership and change-oriented organizational citizen ship: the mediating Effect of intrinsic Motivation ": , in Eurasian Journal of Educational R
- 9) Mosheti Paul Alan, (2013)• "Teacher Participation in School Decision-Making and Job Satisfaction as Correlates of Organizational Commitment in Senior Schools in Botswana", Unpublished Doctoral Thesis, Andrews University, United States of America.
- 10) Muindi Florence, (2011), " The Relationship Between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business," University of Nairobi", Journal of Human Resources Management Research Vol, Article ID246460.
- 11) Ndiku J Mualuko, Simiyu A Mukasa and Achoka SK Judy, (2009), " Improving decision making in schools through Teacher Participation", Journal Educational Research and Reviews Vol 4, N 8.
- 12) Olorunsola. E.O and Abiodun oyebaji Olayemi, (2011) , Teachers Participation in Decision Making Process in Secondary Schools in Ekiti State ,Nigeria ,International Journal of Education Administration and policy Studies Vol ,3(6).
- 13) Organ Smith,C A, , Dw,& Near,J P,(1983) , "Organizational citizenship behavior Its Nature and antecedents" , journal of Applid Psychology,Vol 68, No4.
- 14) Podsakoff ,Nathan P Whiting,Steven W,Podsakoff, Philip M ,Blume,Brian D,(2009), " Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors :A Meta-Analysis ", Journal of Applied Psychology, Vol 94,N 1
- 15) Reginald Carlton , (2015)," leaders' Risk Propensity and Delegation of Critical Decision-Making Authority",Walden Dissertations and Doctoral Studies University, United States of America.
- 16) Rhee, Kenneth S, Sigler, Tracey Honeycutt, (2015), Untangling The Relationship Between Gender and Leadership. Gender in Management, an International Journal, Vol30 (2)
- 17) Wanger Sharlon L. ,Michael C.Rush,(2000)," Altruistic Organizational Citizenship Behavior :Context, Disposition, and Age" ,Journal of Social Psychohology, Vol 140, Issue 3
- 18) Yuniawan ,(2009)," Psychological capital ,personality traits of big- five, organizational citizenship behavior and task performance: testing their relationships" journal of asioan fina- economics and business, Vol 7, ISSUE 9.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

| الجامعة | الكلية | إسم الأستاذ | الرقم |
|------------|--|---------------|-------|
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | نسيم حمودة | 1 |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | أمين كعواش | 2 |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | شفيق شاطر | 3 |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | كريمة شابونية | 4 |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | سامية ينون | 5 |

الملحق رقم (02): نموذج الإمتحان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استمارة بحث

في إطار إجراء الدراسة الميدانية حول:

"دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة ميناء
جن جن -جيجل-" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في
علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.
يشرفنا أن نقدم لكم هذه الاستبانة المصممة لجمع بيانات تخدم مباشرة أهداف
البحث العلمي فالرجاء منكم التفضل بالإجابة على العبارات التي تحتويها الاستبانة بدقة
حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم.
وفي الأخير نشكر حسن تعاونكم ومساعدتكم القيمة في إنجاز هذا البحث

الأستاذ المشرف :

إدر مناد

الطالبتان:

موساوي وسام

شباح حنان

السنة الجامعية: 2021/ 2020

المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع العلامة (X) في الخانة الموافقة لاختيارك:

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فما فوق

المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل جامعي

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: القيادة التشاركية

| العدد | الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------------|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| تفويض السلطة | 01 | يقوم رئيسي المباشر بتفويض جزء من سلطاته للمرؤوسين | | | | | |
| | 02 | يحرص رئيسي المباشر على توفير الإمكانيات اللازمة لعمل المرؤوسين الذين فوض لهم جزء من صلاحيته | | | | | |
| | 03 | يسمح رئيسي المباشر للمرؤوسين بأخذ دور قيادي حسب ما يوكل إليهم | | | | | |
| | 04 | يراعي رئيسي المباشر قدرات العاملين عند تفويضه للسلطة | | | | | |
| | 05 | يمنحني رئيسي المباشر الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي فوضني بها. | | | | | |
| المشاركة في اتخاذ القرار | 06 | يُشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في تحقيق أهداف العمل. | | | | | |
| | 07 | يُشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في تنفيذ خطط العمل. | | | | | |
| | 08 | يُشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في حل مشكلات العمل. | | | | | |
| | 09 | يُشرك رئيسي المباشر المرؤوسين في وضع خطط العمل. | | | | | |
| | 10 | يُمنح رئيسي المباشر الإستقلالية للمرؤوسين لاتخاذ قرارات ذات الصلة بينهم. | | | | | |
| | 11 | يُطلع رئيسي المباشر العاملين على القوانين الواردة في المؤسسة. | | | | | |
| العلاقات الإنسانية | 12 | يُترى رئيسي المباشر قبل اللجوء إلى اتخاذ الإجراءات التأديبية. | | | | | |
| | 13 | يحرص رئيسي المباشر على أن يكون عادلا في تعامله مع المرؤوسين. | | | | | |
| | 14 | يُشجع رئيسي المباشر المرؤوسين على التعاون فيما بينهم والعمل بروح الفريق. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 15 | يحرص رئيسي المباشر على بناء ثقة دائمة بينه وبين المرؤوسين. |
| | | | | | 16 | يحرص رئيسي المباشر على أن يكون الإحترام متبادل بينه وبين مرؤوسيه. |
| | | | | | 17 | يتعامل رئيسي المباشر بصدق وتواضع مع مرؤوسيه. |
| | | | | | 18 | يحرص رئيسي المباشر على رفع الروح المعنوية بإستمرار. |

المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

| البعد | الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الإيثار | 01 | أبادر لمساعدة زملائي عند وجود زيادة في عبء العمل | | | | | |
| | 02 | أساعد العمال الجدد على التكيف مع ظروف العمل | | | | | |
| | 03 | أتطوع للقيام بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل. | | | | | |
| | 04 | عند غياب أحد العمال أقوم بإستخلافه في إنجاز المهام الموكلة إليه | | | | | |
| اللياقة والنظف | 05 | أتشاور مع زملائي في العمل عند اتخاذ أي قرار. | | | | | |
| | 06 | أقدم المعلومات لمساعدة زملائي على أداء العمل. | | | | | |
| | 07 | أنتبه للأثر الذي تتركه سلوكاتي في زملائي. | | | | | |
| | 08 | أحترم خصوصيات زملائي | | | | | |
| الروح الرياضية | 09 | أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين الزملاء. | | | | | |
| | 10 | أتجنب تضخيم المشكلات في مكان العمل. | | | | | |
| | 11 | أتغاضى عن المضايقات البسيطة أثناء العمل. | | | | | |
| وعى الضمير | 12 | أتحمل المصاعب والمتاعب في العمل دون شكوى أو تدمير. | | | | | |
| | 13 | أهتم بحضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل. | | | | | |
| | 14 | أخبر رئيسي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|----------------|
| | | | | | إلى العمل. | | |
| | | | | | أحافظ على موارد وممتلكات المؤسسة. | 15 | |
| | | | | | ألتزم بتوقيت العمل الرسمي. | 16 | |
| | | | | | أؤدي عملي بصورة تحافظ علي سمعة المؤسسة. | 17 | السلوك الحضاري |
| | | | | | أقدم إقتراحات للمساهمة في تطوير المؤسسة. | 18 | |
| | | | | | أحرص على حضور اللقاءات والإجتماعات التي تعقدها المؤسسة. | 19 | |
| | | | | | أدافع عن سمعة المؤسسة أمام الأطراف الخارجية. | 20 | |
| | | | | | | | |

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (03): جدول معاملات الإتساق الداخلي لمحاوور الدراسة

معامل ارتباط عبارات بعد "تفويض السلطة" بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations

| | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5 | تفويض_السلطة |
|--------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| Q1 | Corrélation de Pearson | 1 | .724** | .788** | .724** | .663** | .905** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Q2 | Corrélation de Pearson | .724** | 1 | .713** | .742** | .451** | .838** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .000 | .000 | .001 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Q3 | Corrélation de Pearson | .788** | .713** | 1 | .878** | .598** | .922** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Q4 | Corrélation de Pearson | .724** | .742** | .878** | 1 | .543** | .899** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Q5 | Corrélation de Pearson | .663** | .451** | .598** | .543** | 1 | .755** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .001 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| تفويض_السلطة | Corrélation de Pearson | .905** | .838** | .922** | .899** | .755** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط لبعد "المشاركة في اتخاذ القرار" بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations

| | | Q6 | Q7 | Q8 | Q9 | Q10 | Q11 |
|----------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| Q6 | Corrélation de Pearson | 1 | .635** | .687** | .623** | .488** | .49 |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .0 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | |
| Q7 | Corrélation de Pearson | .635** | 1 | .679** | .562** | .552** | .58 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .0 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | |
| Q8 | Corrélation de Pearson | .687** | .679** | 1 | .786** | .605** | .59 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .0 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | |
| Q9 | Corrélation de Pearson | .623** | .562** | .786** | 1 | .596** | .57 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .0 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | |
| Q10 | Corrélation de Pearson | .488** | .552** | .605** | .596** | 1 | .64 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .0 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | |
| Q11 | Corrélation de Pearson | .498** | .580** | .598** | .572** | .644** | .78 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .0 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | |
| القرارات_اتخاذ_في_المشاركة | Corrélation de Pearson | .805** | .812** | .890** | .845** | .781** | .78 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .0 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط لبعد "العلاقات الإنسانية" بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations

| | | Q12 | Q13 | Q14 | Q15 | Q16 | Q17 | Q18 | العلاقة_الإنسانية |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|
| Q12 | Corrélation de Pearson | 1 | .865** | .768** | .752** | .806** | .861** | .778** | .912** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Q13 | Corrélation de Pearson | .865** | 1 | .821** | .793** | .835** | .846** | .765** | .928** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Q14 | Corrélation de Pearson | .768** | .821** | 1 | .832** | .775** | .760** | .738** | .892** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

| | | | | | | | | | |
|-------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Q15 | Corrélation de Pearson | .752** | .793** | .832** | 1 | .798** | .806** | .739** | .898** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Q16 | Corrélation de Pearson | .806** | .835** | .775** | .798** | 1 | .934** | .818** | .933** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Q17 | Corrélation de Pearson | .861** | .846** | .760** | .806** | .934** | 1 | .838** | .945** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Q18 | Corrélation de Pearson | .778** | .765** | .738** | .739** | .818** | .838** | 1 | .884** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| العلاقت_الانسانية | Corrélation de Pearson | .912** | .928** | .892** | .898** | .933** | .945** | .884** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط لابعاد محور "القيادة التشاركية" بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations

| | العلاقت_الانسانية | المشاركة_في_اتخاذ_القرار | تفويض_السلطة | القيادة_التشاركية |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|--------------|-------------------|
| تفويض_السلطة | Corrélation de Pearson | .744** | 1 | .887** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 |
| المشاركة_في_اتخاذ_القرار | Corrélation de Pearson | .863** | .798** | .950** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 |
| العلاقت_الانسانية | Corrélation de Pearson | .952** | .863** | .744** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 |
| القيادة_التشاركية | Corrélation de Pearson | 1 | .950** | .887** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل ارتباط عبارات بعد "الايثار" بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations

| | | S1 | S2 | S3 | S4 | الايثار |
|---------|------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| S1 | Corrélation de Pearson | 1 | .833** | .685** | .692** | .895** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| S2 | Corrélation de Pearson | .833** | 1 | .738** | .763** | .927** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| S3 | Corrélation de Pearson | .685** | .738** | 1 | .755** | .878** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| S4 | Corrélation de Pearson | .692** | .763** | .755** | 1 | .896** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| الايثار | Corrélation de Pearson | .895** | .927** | .878** | .896** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل ارتباط عبارات بعد " اللباقة والالطف " بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations

| | | S5 | S6 | S7 | S8 | اللباقة والالطف |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| S5 | Corrélation de Pearson | 1 | .813** | .755** | .795** | .892** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| S6 | Corrélation de Pearson | .813** | 1 | .876** | .869** | .945** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| S7 | Corrélation de Pearson | .755** | .876** | 1 | .941** | .955** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| S8 | Corrélation de Pearson | .795** | .869** | .941** | 1 | .963** |
| | Sig. (bilatérale) | | | | | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

| | | | | | | |
|------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|------|
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| اللباقة و_ اللطف | Corrélation de Pearson | .892** | .945** | .955** | .963** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

| | | S9 | S10 | S11 | S12 | الروح_الرياضية |
|----------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| S9 | Corrélation de Pearson | 1 | .734** | .593** | .402** | .602** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .000 | .004 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| S10 | Corrélation de Pearson | .734** | 1 | .837** | .322* | .712** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .000 | .023 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| S11 | Corrélation de Pearson | .593** | .837** | 1 | .394** | .856** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | | .005 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| S12 | Corrélation de Pearson | .402** | .322* | .394** | 1 | .813** |
| | Sig. (bilatérale) | .004 | .023 | .005 | | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| الروح_الرياضية | Corrélation de Pearson | .602** | .712** | .856** | .813** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل ارتباط عبارات بعد " السلوك الحضاري " بالدرجة الكلية للبعد .

Corrélations

| | | S17 | S18 | S19 | S20 | السلوك_الحضاري |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| S17 | Corrélation de Pearson | 1 | .667** | .663** | .696** | .842** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| S18 | Corrélation de Pearson | .667** | 1 | .762** | .682** | .876** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| S19 | Corrélation de Pearson | .663** | .762** | 1 | .820** | .923** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | | .000 | .000 |

| | | | | | | |
|----------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | Corrélation de Pearson | ,696** | ,682** | ,820** | 1 | ,904** |
| S20 | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | Corrélation de Pearson | ,842** | ,876** | ,923** | ,904** | 1 |
| السلوك_الحضاري | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط لبعدي وعي الضمير " بالدرجة الكلية للبعدي

| | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 | S18 | S19 | S20 | وعِي_الضمير |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| S13 | 1 | .656** | .710** | .675** | .706** | .754** | .613** | .633** | .843** |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| S14 | .656** | 1 | .639** | .753** | .602** | .563** | .525** | .609** | .859** |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| S15 | .710** | .639** | 1 | .847** | .643** | .625** | .745** | .728** | .909** |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| S16 | .675** | .753** | .847** | 1 | .731** | .625** | .665** | .722** | .932** |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| S17 | .706** | .602** | .643** | .731** | 1 | .667** | .663** | .696** | .754** |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| S18 | .754** | .563** | .625** | .625** | .667** | 1 | .762** | .682** | .717** |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| S19 | .613** | .525** | .745** | .665** | .663** | .762** | 1 | .820** | .721** |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| S20 | .633** | .609** | .728** | .722** | .696** | .682** | .820** | 1 | .762** |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| وعِي_الضمير | .843** | .859** | .909** | .932** | .754** | .717** | .721** | .762** | 1 |
| مير | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): معاملات ثبات محاور الدراسة

معامل الثبات لمحور القيادة التشاركية

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .980 | 38 |

معامل الثبات لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .977 | 20 |

معامل الثبات الكلي:

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .980 | 38 |

الملحق رقم (05): عرض البيانات الشخصية

الجنس

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر | 28 | 54.9 | 56.0 |
| | أنثى | 22 | 43.1 | 100.0 |
| | Total | 50 | 98.0 | 100.0 |
| Manquante | Système manquant | 1 | 2.0 | |
| | Total | 51 | 100.0 | |

السن

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| | أقل من 30 سنة | 4 | 7.8 | 8.0 |
| | من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة | 32 | 62.7 | 72.0 |
| Valide | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة | 11 | 21.6 | 94.0 |
| | 50 سنة فما فوق | 3 | 5.9 | 100.0 |
| | Total | 50 | 98.0 | 100.0 |
| Manquante | Système manquant | 1 | 2.0 | |
| | Total | 51 | 100.0 | |

المؤهل_العلمي

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| | ثانوي أو أقل | 17 | 33.3 | 34.0 |
| Valide | جامعي | 33 | 64.7 | 100.0 |
| | Total | 50 | 98.0 | 100.0 |
| Manquante | Système manquant | 1 | 2.0 | |
| | Total | 51 | 100.0 | |

سنوات_الخبرة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|--------------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| | 15 سنة فأكثر | 6 | 11.8 | 12.0 |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 18 | 35.3 | 48.0 |
| Valide | من 10 إلى أقل من 15 سنة | 22 | 43.1 | 92.0 |
| | 15 سنة فأكثر | 4 | 7.8 | 100.0 |
| | Total | 50 | 98.0 | 100.0 |
| Manquante | Système manquant | 1 | 2.0 | |
| | Total | 51 | 100.0 | |

المطلق رقم(06): عرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد "تفويض السلطة" بالدرجة الكلية للبعد

| Statistiques descriptives | | | | | |
|---------------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
| Q1 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.3400 | .98167 |
| Q2 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.2400 | .91607 |
| Q3 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.2600 | .96489 |
| Q4 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.3200 | .93547 |
| Q5 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.4000 | .94761 |
| تفويض السلطة | 50 | 1.20 | 5.00 | 3.3120 | .82031 |
| N valide (listwise) | 50 | | | | |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد "المشاركة" في اتخاذ القرار

| Statistiques descriptives | | | | | |
|---------------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
| Q6 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.3000 | 1.01519 |
| Q7 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.2600 | .92162 |
| Q8 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.2200 | 1.01599 |
| Q9 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.2400 | .98063 |
| Q10 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.3000 | .88641 |
| Q11 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.1800 | .94091 |
| المشاركة في اتخاذ القرار | 50 | 1.17 | 5.00 | 3.2500 | .78842 |
| N valide (listwise) | 50 | | | | |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري " لبعء " العلاقات الإنسانية"

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| Q12 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.2800 | 1.03095 |
| Q13 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.1800 | 1.06311 |
| Q14 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.2000 | 1.01015 |
| Q15 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.1400 | 1.10675 |
| Q16 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.3800 | 1.04764 |
| Q17 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.3200 | .97813 |
| Q18 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.1000 | .93131 |
| العلاقت_الإنسانية | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.2286 | .93522 |
| N valide (listwise) | 50 | | | | |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد محور " القيادة التشاركية"

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|--------------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| تفويض السلطة | 50 | 1.20 | 5.00 | 3.3120 | .82031 |
| المشاركة في اتخاذ القرار | 50 | 1.17 | 5.00 | 3.2500 | .78842 |
| العلاقات الإنسانية | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.2286 | .93522 |
| القيادة التشاركية | 50 | 1.11 | 4.56 | 3.2589 | .79821 |
| N valide (listwise) | 50 | | | | |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء "الإيثار"

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| S1 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.7400 | 1.00631 |
| S2 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.7400 | .96489 |
| S3 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.6400 | .89807 |
| S4 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.6200 | 1.02798 |
| الإيثار | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.6850 | .87600 |
| N valide (listwise) | 50 | | | | |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء "اللباقة واللفظ"

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| S5 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.6200 | .92339 |
| S6 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.7400 | .89921 |
| S7 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.7400 | 1.02639 |
| S8 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.7800 | .99571 |
| اللباقة واللفظ | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.7200 | .90300 |
| N valide (listwise) | 50 | | | | |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء "الروح الرياضية"

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| S9 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.5600 | 1.07210 |
| S10 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.6600 | .89466 |
| S11 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.5000 | .99488 |
| S12 | 50 | 2.00 | 5.00 | 3.4400 | .88433 |
| الروح الرياضية | 50 | 1.50 | 5.00 | 3.4700 | .78513 |
| N valide (listwise) | 50 | | | | |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء "وعي الضمير"

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| S13 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.7200 | .78350 |
| S14 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.7800 | .91003 |
| S15 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.9200 | .98644 |
| S16 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.8200 | .98333 |
| وعي الضمير | 50 | 1.25 | 5.00 | 3.8100 | .81372 |
| N valide (listwise) | 50 | | | | |

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| S17 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.7400 | .89921 |
| S18 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.5800 | .97080 |
| S19 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.7200 | 1.10730 |
| S20 | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.7200 | .99057 |
| السلوك الحضاري | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.6900 | .88144 |
| N valide (listwise) | 50 | | | | |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|-------------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| الإيثار | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.6850 | .87600 |
| الباقاة والالطف | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.7200 | .90300 |
| الروح الرياضية | 50 | 1.50 | 5.00 | 3.4700 | .78513 |
| وعى_الضمير | 50 | 1.25 | 5.00 | 3.8100 | .81372 |
| السلوك الحضاري | 50 | 1.00 | 5.00 | 3.6900 | .88144 |
| سلوك المواطنة التنظيمية | 50 | 1.15 | 4.85 | 3.6890 | .80167 |
| N valide (listwise) | 50 | | | | |

الملحق رقم(07): إختبار التوزيع الطبيعي

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type | Asymétrie | | Kurtosis | |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|
| | Statistique | Statistique | Statistique | Statistique | Statistique | Statistique | Erreur std | Statistique | Erreur std |
| تفويض السلطة | 50 | 1,20 | 5,00 | 3,3120 | ,82031 | -,763 | ,337 | -,001 | ,662 |
| المشاركة في اتخاذ القرار | 50 | 1,17 | 5,00 | 3,2500 | ,78842 | -,637 | ,337 | ,101 | ,662 |
| العلاقة الانسانية | 50 | 1,00 | 5,00 | 3,2286 | ,93522 | -,704 | ,337 | ,104 | ,662 |
| سلوك المواطنة التنظيمية | 50 | 1,15 | 4,85 | 3,6890 | ,80167 | -1,545 | ,337 | 2,155 | ,662 |
| N valide (listwise) | 50 | | | | | | | | |

الملحق رقم (08): اختبار فرضيات الدراسة
اختبار الفرضية الرئيسية

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,730 ^a | ,533 | ,502 | ,56555 |

Valeurs prédites : (constantes), العلاقات_الانسانية , تفويض_السلطة , المشاركة_في_اتخاذ_القرار

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 16,778 | 3 | 5,593 | 17,485 | ,000 ^b |
| 1 Résidu | 14,713 | 46 | ,320 | | |
| Total | 31,491 | 49 | | | |

Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية
b. Valeurs prédites : (constantes), العلاقات_الانسانية , تفويض_السلطة , المشاركة_في_اتخاذ_القرار

اختبار الفرضيات الفرعية

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Statistiques de colinéarité | |
|--------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|-----------------------------|-------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | | Tolérance | VIF |
| (Constante) | 1,613 | ,359 | | 4,498 | ,000 | | |
| تفويض_السلطة | ,260 | ,166 | ,267 | 1,566 | ,124 | ,351 | 2,852 |
| المشاركة_في_اتخاذ_القرار | -,231 | ,229 | -,227 | - | ,318 | ,201 | 4,973 |
| العلاقات_الانسانية | ,608 | ,174 | ,709 | 3,500 | ,001 | ,247 | 4,043 |

Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية