



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.2; Apr. 2023

عدد أبريل 2023



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

أثر نمط القيادة السامة عبر الدور الإشرافي - كمتغير وسيط - على سلوكيات المواطنة التنظيمية
مدراء مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة على -دراسة تطبيقية

إعداد الباحثة

سهى عبد المنعم محمد شلبي

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الهندسة والإدارة

أثر نمط القيادة السامة عبر الدور الإشرافي - كمتغير وسيط - على سلوكيات المواطنة التنظيمية

-دراسة تطبيقية على مدرء مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة

الملخص

هدفت الدراسة الى بحث تأثير نمط القيادة السامة عبر الدور الإشرافي - كمتغير وسيط - على سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تم تطبيقها في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة ، ومن خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية للمشكلة البحثية، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النظري للأدبيات السابقة في هذا المجال، ومن خلال اربعة فرضيات تم بحثها، اتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة بين القيادة السامة والدور الإشرافي بمديرية الشباب محافظة القاهرة ، إضافة الى وجود علاقة بين القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، الى جانب وجود علاقة بين الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومن ثم القيادة السامة عبر الدور الإشرافي على سلوكيات المواطنة التنظيمية . وثبتت صحة الفرضيات الأربعة، وكان من اهم ما اوصت به الدراسة، وضع ميثاق مهني أخلاقي يوضح مسارات التزام المسؤولين بأداء قيادي مناسب لتفادي سلبات القيادة السامة، ووضع اطر تنظيمية إجرائية مناسبة لتعزيز دور المسؤولين، صياغة استراتيجية للموارد البشرية تأخذ في اعتبارها اهداف استراتيجية لتفادي القيادة السامة وتطوير الدور الإشرافي مع تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، عقد ورش عمل وبرامج تدريبية مناسبة لتطوير السلوك والفكر والممارسات القيادية لدى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة، بجانب تقديم الدراسة خطة تنفيذية تطبيقية لتوصيات الدراسة بمؤشرات قياس.

الكلمات المفتاحية: القيادة- القيادة السامة- الدور الإشرافي- سلوكيات المواطنة التنظيمية- علاقة القيادة بالدور الإشرافي- علاقة الدور الإشرافي بسلوكيات المواطنة التنظيمية - محافظة القاهرة- مديرية الشباب والرياضة.

Abstract

The study aimed to examine the effect of the toxic leadership style through the supervisory role as a mediating variable on organizational citizenship behaviors, an applied study on the Directorate of Youth and Sports in Cairo Governorate, and by trying to answer the main question of the study and the sub-questions of the research problem, and based on the descriptive analytical approach of the previous literature in this field. Through four researched hypotheses, it became clear from the results of the study that there is a relationship between toxic leadership and the supervisory role in the Youth Directorate of Cairo

Governorate, in addition to the existence of a relationship between toxic leadership and organizational citizenship behaviors, in addition to the existence of a relationship between the supervisory role and organizational citizenship behaviors and between toxic leadership across the role Supervisory and organizational citizenship behaviors and the validity of the four hypotheses, one of the most important recommendations of the study is the development of a professional and ethical charter to clarify the paths of officials' commitment to an appropriate leadership performance to avoid the negative aspects of toxic leadership, the development of appropriate organizational and procedural frameworks to enhance the role of officials, the formulation of a strategy for human resources that takes into account strategic objectives to avoid Toxic leadership and development of the supervisory role with enhanced behavior In terms of organizational citizenship, holding appropriate workshops and training programs to develop behavior, thought and leadership practices at the Directorate of Youth and Sports in Cairo Governorate, in addition to submitting the study to an implementation plan for the study's recommendations with measurement indicators.

Keywords: leadership - toxic leadership - the supervisory role - organizational citizenship behaviors - leadership's relationship with the supervisory role - the relationship of the supervisory role with organizational citizenship behaviors - Cairo Governorate - Directorate of Youth and Sports.

مقدمة

يلعب سلوك القائد دوراً مؤثراً في نجاح المنظمات والافراد تجاه تحقيق الأهداف المطلوبة، حيث يؤثر هذا السلوك في تحديد نوع الاستجابة التي يظهرها المتأثرون سواء كانوا افراداً ام كانوا وحدات تنظيمية داخل المنظمة.

وبجانب ما يظهره القادة من سلوك , نجد ان ما يقومون به من دور توجيهي وإشرافي يشكل متغير مهم وحيوي بالنسبة لأداء الافراد ويحدد لهم ما يقومون به على الوجه السليم والصحيح (Tiwari and Jha, 2022)، وعلى العكس من ذلك ،فوفقا لما يصدره القادة من أدوار إشرافية -تقع في إطار مسؤولياتهم -والتي تترجم توجهاتهم تجاه الاشراف على موظفيهم(Afshan ,et.al. ,2022).

وحيث ان من بين أنماط القيادة ,نجد نمط القيادة السامة والتي اهتمت بدراسته العديد من الأبحاث الحديثة (Igbokwe, et. Al.,2021)، (Tiwari and Jha ,2022)، (Aboramadan ,et.al. ,2021)، (Speranza ,2021) كونه يعد من الاشكال القيادية التي تؤثر على سلامة التنظيم الإداري وأداء الافراد والإنتاجية وتحقيق الأهداف، وما يترتب عليه من أعباء وتكاليف عديدة تتحملها المنظمة،

الى جانب ما يستتبع هذا النمط القيادي من أدوار اشرافية ذات مواصفات ملازمة لطبيعة القيادة السامة, يترتب عليها توليد سلوكيات مقابلة لها من جانب الموظفين الذين يتعرضون لهذا النمط القيادي واسلوبه الاشرافي (Mahon, 2021)، (Panda,et.al. ,2022).

وفي هذا السياق وجدت دراسات أخرى (Reyhanoglu and Akin, 2022)، (Edmonds ,2021), الى ان القيادة السامة تؤثر على أدوار الموظفين وجوانب أخرى سلوكية ربما تؤدي الى انخفاض الإنتاجية وابداء سلوكيات أخرى لا تتفق وطبيعة الالتزام التنظيمي، ولا يتحقق معها تعزيز الانتماء والسلوكيات المرتبطة بالمواطنة التنظيمية، والتي تتطلب تحفيز وتشجيع الرضا والتمكين وإتاحة أدوار قيادية معززة بأسلوب وادوار اشرافية تنمي سلوكيات المواطنة التنظيمية (Singh and Banerji,2022)، (Mousa,et.al. ,2020).

وبناء عليه ستركز الدراسة الحالية على تناول موضوع أثر نمط القيادة السامة _عبر الدور الإشرافي كمتغير وسيط_ على سلوكيات المواطنة التنظيمية, بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة.

أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من عدة زوايا تتركز في الآتي:

١. أهمية التعرف على نمط القيادة السامة, ومن ثم تجنب تأثيراتها السلبية على الموظفين والمنظمة وكذلك تكلفة الأداء.
٢. تنبثق أهمية الدراسة الحالية من أهمية الدور الاشرافي الذي يقوم به المسؤولين في المنظمات, حيث يعتبر بُعداً مؤثراً جداً في تحسين أداء الموظفين وتحقيق اهداف المنظمة, خاصة في ظل تعقد بيئة الاعمال وتزايد تحدياتها.
٣. ترتبط أهمية الدراسة الحالية كذلك بأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تساهم الى حد كبير في الارتقاء بأداء ونتائج الافراد, والوحدات التنظيمية, وتعزز من السلوكيات المبادرة والتطوعية لدى العاملين.
٤. كما ترتبط الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في تقديمها مقترحات لإبراز الإجراءات التنفيذية وخطة التطبيق العملية في مجال تفاعل القيادة السامة وتعزيز الدور الاشرافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

اهداف الدراسة :

تبحث الدراسة في العلاقة بين " القيادة السامة والدور الاشرافى وسلوكيات المواطنة التنظيمية
والتي تهدف لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والدور الاشرافى.
٢. التحقق من مدى وجود علاقة بين القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
٣. التأكد من صحة علاقة الدور الاشرافى وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
٤. دراسة مدى وجود علاقة بين القيادة السامة عبر الدور الاشرافى وسلوكيات المواطنة
التنظيمية.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة:

نمط القيادة السامة

يعد نمط واسلوب القيادة السامة أحد الاشكال القيادية التي تتواجد في البيئة التنظيمية, وتنتشر عبر
الثقافة التنظيمية للمؤسسات .حيث لها تداعيات على المسارات المهنية للعاملين وتعزز لديهم الشعور
بالسعي للتنقل بأمان في بيئة عملهم التي غالبًا ما تكون معادية، علاوة على دعم هذا النمط القيادي
للتوتر المتأصل بين الأدوار , والمسؤوليات بين الإدارات فيما يخص معالجة أو حل النزاعات الشخصية
المتعلقة بالعمل (Fahie,2020).

حيث يلعب هذا النوع القيادي عدة تأثيرات على مسارات العمل والموظفين ,وذلك من حيث أدوار
القادة الذين لديهم تحكم عاطفي غير متوازن والمولعين بالسلطة بشكل مفرط, و"المتظاهرون"او"
المتلونون"وهم القادة الذين تبدو أصالتهم ونزاهتهم منخفضة(حسانين واخرون ، ٢٠١٨)، حيث يلعبون
شخصيات مختلفة حسب الظروف، وهم القادة الذين يغيرون الاتجاهات في كثير من الأحيان أو يعطون
تعليمات غير واضحة، حيث يتعلق ذلك بالاستراتيجيات التنظيمية والقيادية والفردية ودور القيادة السامة
في بيئة العمل (Igbokwe, et. Al.,2021).

كما ان نمط القيادة السامة يظهر في شكل الانحراف التنظيمي الذي يتأثر بشدة بالهرجسية، الأمر
الذي يثير أيضًا ثقافة العمل السامة والإشراف المسيء(عيد والفقى ، ٢٠٢١)، حيث يمكن للقادة فهم

تأثير كيف يتحول حبهم الزائد للذات ضد السلام في مكان العمل وينتج عنه انحراف كبير في المخرجات المتوقع حدوثها للعمل المؤسسي وأيضا للدور الوظيفي للعاملين (Tiwari and Jha, 2022).

ان الدور الوظيفي المهم للقيادات اصبح ذو تأثير كبير جدا على تحقيق المنظمة لأهدافها ,خاصة اذا كان هذا الدور متعلق ببعد سلوكي توجيهي. ففي ظل أداء دور القيادة السامة لأبعاد تستند على الدور الوظيفي للعاملين والتأثير السلبي عليه, بات من المهم جدا ان توجد المنظمة استراتيجيات فعالة لمواجهة دور القيادة السامة وتحويل هذا الدور الى نمط مساند لأهداف المنظمة (Aboramadan ,et.al. ,2021).

وفي دراسة قدمها (Williams ,2018) اشارت النتائج الى ان دور القيادة السامة يتركز في الاقتدار إلى الوعي الذاتي، والأسلوب السلبي في التعامل مع الآخرين، والشك فيهم، والعداء السلبي (داهش ، ٢٠١٩)، والدفاعية ، ورفض السماح بالاعتراض والتشهير واللوم ، تواتر درجة التأثير على الأهداف ، إضافة الى القلق وتقليل المساهمة والتحفيز والإنتاجية ، ويمكن للمنظمات معالجة القيادة السامة بفعالية من خلال التعزيز الثقافي الهادف وتنمية القادة(عبدالمعطي ، ٢٠٢٠) ، وزيادة الكفاءة وتقليل الهدر.

كما تؤكد دراسة (Shahnawaz and Siddiqi,2022) ان دور القيادة السامة يؤثر على أداء المنظمة من حيث انخفاض الإنتاجية ، وضعف الجودة، مع وجود إحساس لدى الموظفين بضعف التعرف الذاتي لهم وهم أيضًا ضعيفون في الإفصاح عن الذات ، مما يؤدي إلى زيادة الضيق وانخفاض المشاركة والإنتاجية، علاوة على ان القيادة السامة تؤدي الى بطء إجراءات تدفق عمليات سلاسل التوريد والامداد التي بدورها تؤثر على إنتاجية المنظمة وتتسبب في تأخير وصول مخرجات المنظمة الى المستهدفين(Mergen and Ozbilgin, 2022).

ومن المؤكد ان القيادة لها دورها المؤثر و الهائل على نتائج الموظفين في أي مؤسسة وتؤثر القيادة البناءة بشكل إيجابي على الموظفين ، بينما تؤدي القيادة السامة المدمرة إلى سلوكيات عمل عكسية في ظل القيادة السامة، وقد يعتزم الموظفون مغادرة المنظمات بناءا على البعد النفسي المتولد لديهم نتيجة تلك الممارسات، لذلك، على المنظمات ان تعمل على التأكد من أن قادتها لا يخالفون العقود النفسية للموظفين (Aboramadan ,et.al. ,2022).

كما وجدت نتائج دراسة (Zaman ,et.al. ,2022) ان القيادة السامة تؤثر على المنظمة من حيث الإشراف التعسفي، والقيادة الاستبدادية، والترويح الذاتي، والنجسية، وعدم القدرة على التنبؤ، والتأثير على نجاح إدارة الأنشطة، ونجاح إدارة ملكية المنظمة. ونجاح الاستثمار في المنظمة.

وفي دراسة أخرى قدمها (Watt ,et.al. ,2016) تبين ان اسلوب ونمط القيادة السامة يؤديان الى التعقيد والغموض والفوضى في الأداء المؤسسي والوظيفي، مما يزيد من حدة التوتر لدى العاملين، وعدم اليقين بالنسبة للمستقبل وعدم إتاحة أجواء تنظيمية موائمة لزيادة ولاء الموظفين واداءهم الإيجابي .

بينما بحثت دراسة (Reyhanoglu and Akin, 2022) في العلاقة بين نمط القيادة السامة، وتزايد نوايا الموظفين تجاه مغادرة المؤسسة، او التفكير في الانتقال الى مؤسسات أخرى منافسة ، خاصة ان هذا التأثير مرتبط بجوانب العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي ، وتكشف النتائج أن القيادة السامة ترتبط ارتباطاً مباشراً وسلبياً بالعدالة التنظيمية ، بينما ترتبط جميع أبعاد الصمت التنظيمي ونية المغادرة ارتباطاً إيجابياً ، ووجد أيضاً أن معاملات العلاقات أعلى ، وتتضاعف تقريباً في الموظفين الدائمين مقارنة بالموظفين المتعاقد معهم ، باستثناء العلاقة بين القيادة السامة والصمت لحماية المنظمة، يكمن هذا الاستثناء في حقيقة أن العمال الدائمين الذين لديهم وظائف طويلة الأجل يتعاملون مع المديرين لسنوات عديدة.

حيث نجد ان اثار القيادة السامة تتركز في احداث انهيار من الزوايا النفسية والتنظيمية في أداء المؤسسة والعاملين مما يؤدي الى اضعاف القدرات التنظيمية التي تساعد في تحقيق الأهداف وتطوير الأداء وزيادة ولاء الموظفين (Speranza, 2021)، بالإضافة الى الاثار التي تمتد الى الجوانب الأخلاقية وضعف الرضا الوظيفي وفقدان الثقة وضعف الالتزام التنظيمي (Edmonds ,2021).

الدور الإشرافي

يركز الدور الإشرافي على مهام تتعلق بمستوى العلاقات الفعالة مع رؤوسهم ومستويات الدعم التي تقدم للموظفين من اجل انجاز مهامهم الموكلة إليهم، هذا الى جانب مستوى الذكاء العاطفي للقائد ومدى توظيفه في ممارسة الدور الإشرافي له الى جانب دعمهم للموظفين في الصراع بين العمل ومتطلبات الاسرة (Hsu ,et.al. ,2010)

يتعلق الدور الاشرافى بتقديم الدعم والمساندة للموظفين فى التخفيف من التأثيرات السلبية فى بيئة العمل على الجوانب العاطفية والابداع الفردي والجماعي(الفداح والخرابشة، ٢٠١١)، بالإضافة الى تحفيز العمل الجماعي وفرق العمل التي تخصص لإنجاز مهام محددة، مما يظهر أهمية الدور الاشرافى فى هذا الجانب (Chi,2019).

فى اتجاه اخر من دراسة (Afshan ,et.al. ,2022) والتي ناقشت موضوع إخفاء المعرفة من جانب المشرفين ،مما يعيق ويؤثر فى الأداء السليم من جانب الموظفين، ويؤدى بدوره الى فقدان الثقة القائمة على المعرفة (عبيد واخرون، ٢٠١٩)، وخفض درجة التأثير الاجتماعى الإيجابى فى نطاق العمل ، حيث يؤدى ذلك الى توليد مواقف وسلوكيات سلبية لدى الموظفين ، وتزايد درجات التجاهل والعواقب المتوقعة لديهم نتيجة إخفاء المعرفة من المشرفين.

خاصة ان الدور الاشرافى مهم جدا فى أوقات عصيبة تمر بها المنظمات مثل أوقات الازمات الحادة، حيث يكون الدور الاشرافى من القيادات يركز على تقييم وتطوير الموظفين، من حيث إمكانات قيادة الأزمة والاشراف على أداء الموظفين، وتحقيق الفهم والتفاعل بين القيادة التحويلية التي تركز على الفرد والثقة المتبادلة بين الدور القيادي الاشرافى والموظفين (Williams ,et.al. ,2019).

جانب عكسي تنوه اليه دراسة (Jiang and Gu, 2016) من حيث ان الدور الاشرافى للقيادة فى شكل الإشراف التعسفي والمناخ الإشرافى المسيء، والذي يؤثرعلى إبداع وفعالية الموظفين فى مجال المبيعات وفرق العمل داخل المؤسسة من حيث الأمان النفسى، ابرزت النتائج لعب المناخ الرقابى المسيء دوراً معتدلاً عبر المستويات المختلفه فى العلاقة بين الإشراف المسيء والسلامة النفسية، اما على مستوى الفريق فقد كان المناخ الإشرافى المسيء مرتبطاً سلباً بإبداع فريق المبيعات من خلال إبداع مندوب المبيعات ، ومرتبناً سلباً بأداء فريق المبيعات من خلال إبداع فريق المبيعات.

يبرز كذلك الدور الاشرافى للقيادات فى مجالات دعم سلوك المواطنة التنظيمية للموظف تجاه البيئة وتوضيح دور ممارسات الإدارة البيئية، والقيام بالدعم اللازم فى علاقة الموظف بأبعاد الإدارة البيئية وكيفية ترسيخ ممارساتها، حيث وجد من النتائج مؤشرات ارتباطية لمظاهر العلاقات المتبادلة بين الموظفين والمستوى الإشرافى والتنظيمى لسلوك المواطنة التنظيمية للبيئة (Aslam, et.al. ,2021).

من نتائج دراسة (Afshan C. ,et.al. ,2022) ان الدور الاشرافي للقيادات في ضوء ممارسات العدالة الإشرافية يؤثر بشكل إيجابي على السلامة النفسية لدى الموظفين ، مما يؤثر سلبًا على الصراع، علاوة على ذلك ، فإن السلامة النفسية تتوسط العلاقة بين العدالة الإشرافية والصراع ، حيث يدعم التفاعل عبر المستويات جزئيًا، التأثير المشروط غير المباشر في العلاقة بين العدالة الإشرافية والصراع عبر الأمان النفسي، لذلك من المهم ان يركز الدور الاشرافي على البعد النفسي لدى الموظفين.

جانب اخر مهم لدور الاشراف القيادي ,يمكن ان يتحقق من خلال نمط القيادة الخادمة للإشراف .حيث يؤدي ذلك الى التخفيف من الإرهاق والصدمات الثانوية التي يتعرض اليها الموظفين في ادأؤهم لواجباتهم الوظيفية، وبالتالي فإن الدور الاشرافي هنا يكون بمثابة مساعدة وخدمة يقدمها القائد الى موظفيه من اجل تخفيف الأعباء عليهم(Mahon, 2021).

كما يركز الدور الاشرافي الفعال للقياديين على تحقيق الجدوى الوظيفية ، ومشاركة الموظف ، والدعم الإشرافي والأداء الوظيفي الفعال (العنزي، ٢٠٢٠)، ومن خلال القيام بأداء الأدوار التوجيهية الفعالة مما يعني أنه إذا وجد الموظف أن وظيفته ذات مغزى وتمثل قيمة مضافة بالنسبة اليه ، فمن المحتمل أن يكون أكثر تفاعلاً من النواحي العاطفيه والنفسيه والمعرفيه, لتقديم افضل أداء وظيفي لديه في وجود الدور الاشرافي الفعال للقيادات(Panda,et.al. ,2022).

العلاقة بين القيادة السامة والدور الاشرافي

تتضح العلاقة بين القيادة السامة والدور الاشرافي, في ابداء سلوكيات اشرافية تُضعف من ترك مساحة للموظفين للإفصاح عن الذات، مما يؤدي إلى زيادة الضيق وانخفاض المشاركة والإنتاجية بسبب السمات الشخصية والخصوصيات السلوكية للمشرفين الساميين (Shahnawaz and Siddiqi,2022).

كما تبين لنا دراسة(Shanafelt,et.al. ,2021) ان تلك العلاقة تتضح في ابعاد القيم التنظيمية الشخصية والسلوكيات القيادية حيث يترتب عليها مخاطر تتعلق بنية ترك العمل وانخفاض الإنتاجية علاوة على انخفاض الروح المعنوية والثقة في المشرفين ودعهم المعنوي للموظفين.

تتخفص كذلك توقعات الحصول على الدعم من زملاء العمل وتوليد المشاعر الإيجابية، و إخفاء المعرفة المرتبطة بالأداء الوظيفي، علاوة على زيادة معدلات الإرهاق نتيجة الاشراف السيء من نمط القيادة السامة مما يؤدي الى عرقلة الإنتاجية الفردية والتنظيمية (Hao,et.al. ,2022).

تؤكد لنا دراسة (Shah,et.al. ,2022) ان هناك اثار سيئة من ضغط المشرفين على السلوك غير الأخلاقي للمرؤوسين حيث تؤدي القيادة الاستبدادية السامة للمديرين الى توليد فرص لظهور السلوك غير الأخلاقي لمرؤوسيهم نتيجة أثر الإجهاد النفسي السيئ في مكان عمل المشرفين مما يولد سلوك عدواني لدى على المرؤوسين.

حيث يؤدي كذلك الاشراف الاستبدادي المسيئ من القيادة السامة الى خفض معدلات أداء الموظفين وجودة الحياة الوظيفية وتراجع معدلات العمل، بجانب التفكير من جانب الموظفين في ترك العمل نتيجة عدم وجود التحفيز المعنوي من الأداء الاشرافي للقيادات (Nauman,et.al. ,2021).

كما تؤكد دراسة (Tiwari and Jha,2022) ان النرجسية وثقافة العمل السامة والإشراف المسيء لدى القيادات يصعد من الانحراف التنظيمي , وهو يتأثر بشدة بالنرجسية ، الأمر الذي يثير أيضًا ثقافة العمل السامة والإشراف المسيء ، مما يبرز فرص للأداء الضعيف لدى الموظفين نتيجة تأثرهم بالبعد غير الأخلاقي الذي يظهره الأداء الاشرافي للقيادة السامة.

سلوكيات المواطنة التنظيمية

تتعلق سلوكيات المواطنة التنظيمية بإبداء الموظفين لمستويات عالية من الرضا الوظيفي وانعكاس ذلك على الإنتاجية والسعادة في العمل والتنوع في مكان العمل وهو مرتبط بدرجة مستويات المشاركة التقديرية في العمل التي تتاح لهم عبر الوحدات التنظيمية وما يوكل إليهم من اعمال (Singh and Banerji,2022).

تعزز كذلك سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال احداث إدارة التنوع في مكان العمل ومضمونه، وتوفير مظاهر السعادة في بيئة العمل، بجانب الاهتمام بالتوازن بين العمل والحياة للموظفين، والترويج للقاءات ما بعد العمل، وبدء محادثات وقت القهوة، وتشجيع ممارسات الاتصال المفتوحة (Mousa,et.al. ,2020).

حيث نؤكد نتائج دراسة (Singh and Banerji,2022) ان سلوك المواطنة التنظيمية مرتبط بتحقق السعادة في العمل والتنوع في نوعية المهام حيث تتمثل السعادة في العمل في ثلاثة مفاهيم هي الرضا الوظيفي ، والالتزام العاطفي ، وهو يتطلب وضع استراتيجيات لإدارة السعادة والتنوع في مكان العمل بحيث يعمل الموظفون عن طيب خاطر ، وابداء مسؤولية سلوك الأدوار الإضافية جنباً إلى جنب مع الأدوار المخصصة لهم.

لذلك تشير نتائج دراسة (Rai and Maheshwari,2021) الى ان مدخل سلوكيات المواطنة التنظيمية يرتبط بخصائص الوظيفة ودرجة المشاركة التنظيمية والرضا الوظيفي، والاستقلالية في صنع القرار والعمل على تطوير تصور الموظفين تجاه تصميم الوظائف، لزيادة مستويات الرضا الوظيفي والمشاركة التنظيمية من خلال إشراكهم في العمل.

تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بجوانب مستوى نظم الإدارة والمعلومات وتوفر البيئة السليمة لإدارة المنظمة، حيث أن توفر بيئة الإدارة السليمة يساهم في تحسين أداء المنظمة (عيساوي ، ٢٠٢١) من خلال تنمية رأس المال الاجتماعي التي تعززها سلوكيات المواطنة التنظيمية علاوة على تنمية دور القيادة من اجل تعزيز هذه السلوكيات (Caya and Mosconi,2022).

كما وجدت نتائج دراسة (Rosario,et.al. ,2020) ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضح في الالتزام الذاتي من الموظفين مع ابداء سلوكيات الإيثار والوعي والمجاملة والتسامح والفضيلة مع الالتزام التنظيمي، كما اتضح ان ما يزيد من تفعيل تلك السلوكيات، هو إعداد المديرين لاستراتيجيات إشرافية، وإدارة الأداء المعنوي والسلوكي من خلال ورش العمل والندوات والمؤتمرات المهنية.

كما تعتمد سلوكيات المواطنة التنظيمية على التمكين الهيكلي داخل الوحدات التنظيمية، وتوفيره لدرجات عالية من الرضا الوظيفي، مع توافر الدعم التحفيزي المادي والمعنوي (زورخي وآخرون، ٢٠٢٠) في مقابل تحقيق الأداء المبادر، وتحمل المسؤولية والمشاركة الذاتية في حل مشكلات بيئة العمل (Narzary and Palo,2020).

وتعتمد أيضا سلوكيات المواطنة التنظيمية على الدرجة المتحققة لبعد العدالة التنظيمية ومدى انتشاره في ثقافة المنظمة (أحمد وآخرون، ٢٠٢١)، واستناد ذلك الى تعزيز نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية

الإصاف تجاه الموظفين، وهناك قيمة لدور القاده التنظيميين في ايجاد ميزة تنافسية مستدامة من خلال سلوكيات الموظفين (Jnaneswar and Gayathri,2022).

كما جدت نتائج دراسة (Azila-Gbettor,et.al. ,2020) ان ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تقوم على قيم العمل والأداء التنظيمي ، حيث تسهم الثقافة التنظيمية المبنية على إعطاء قيمة للعمل السائدة في مضمون أداء الوحدات التنظيمية الى تعزيز هذه السلوكيات ،مع ارتفاع مستويات الرغبة في تحقيق اعلى مستوى للإنجاز (اسامة وعيشوش، ٢٠٢٠).

كما تبين من نتائج دراسة (May,et.al. ,2021) ان سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط بمدى شيوع نمط القيادة الأخلاقية ،وتشجيع الموظف على النجاح التنظيمي ، وتمكين المنظمة من تحقيق النجاح المنشود من حيث أدائها المؤسسى والمالي في اطار من معايير وقواعد الحوكمة المؤسسية.

علاقة القيادة السامة بسلوكيات المواطنة التنظيمية

إن سلوكيات المواطنة السلبية التنظيمية للموظفين ،تتعلق بنمط القيادة السامة والتي تبنى على مدى تصوراتهم تجاه القائد، إضافة الى اعتقاداتهم المتعلقة بدورهم وصورتهم الذاتية، ونظرتهم لنزاهة القائد ، ونواياه وصورته الذاتية الأخلاقية وطبيعة تعامله في إطار الكيان التنظيمي للمؤسسة (Malik,et.al. ,2022).

حيث تُبلور دراسة (Abdulmuhsin,et.al. ,2021) علاقة نمط القيادة بسلوكيات المواطنة التنظيمية في جوانب تخص التعلم الذاتي والاطلاع على المعرفة التنظيمية علاوة على اثره الأداء الوظيفي وتطويرة وان النمط القيادي السام يؤثر سلبيا على تحقق تلك البنود التي تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما تنوه دراسة (Gnankob,et.al. ,2022) الى ان العلاقة بين السلوكيات القيادية تتضح في تحفيز الأدوار المتداخلة والقيام بدور يخدم تسهيل أداء الموظفين لأدوارهم، وكذلك طول الوقت الذي يقضيه الموظفين مع القائد كلها عوامل تترجم العلاقة بين القيادة السامة وتأثيرها على بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما تتضح العلاقة بين نمط القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، في كونها تؤثر على جوانب الإشراف المسيء، القيادة الاستبدادية، انخفاض مستوى الثقة في الدور القيادي وخفض مستوى

الالتزام الذاتي تجاه المنظمة (Behery,et.al. ,2018)، هذا علاوة على ان هذا النمط يسبب ضرراً ليس فقط للموظفين التابعين ولكن للمؤسسة بأكملها ، وينتج عنه عواقب سلبية مثل انخفاض الحافز والإنتاجية والتعاون مما يؤثر بالتالي على ذكائهم العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Abdallah ,2021 and Mostafa).

وتحدد دراسة (Coldwell,2019) ابعاداً للعلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، من تأثيراتها السلبية على مكان العمل، وعدم استجابة الموظفين للجهود المبذولة، حيث انه غالباً ما يُطلب من الموظفين بذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال أشكال سلوك المواطنة التنظيمية.

علاقة الدور الاشرافى بسلوكيات المواطنة التنظيمية

تتبلور علاقة الدور الاشرافى بسلوكيات المواطنة التنظيمية في عناصر تعزيز التعلم الاجتماعي، حيث يحاكي الموظفون سلوك مشرفهم مثل الاهتمام بمنظمتهم، التبادل الاجتماعي التي تربط القيادة الأخلاقية بالعدالة الإجرائية المتصورة والاهتمامات التنظيمية للموظف، وتحقيق الأهداف طويلة الاجل للمنظمة، تأثيرهم على الثقافة الأخلاقية للفريق، والتي بدورها تؤثر على السلوك الأخلاقي للموظفين (Mo and Shi ,2017).

حيث تؤكد دراسة (Khaola and Rambe ,2021) على ابعاد هذه العلاقة تتركز في جوانب العدالة التنظيمية والالتزام العاطفي وان يعمل الدور الاشرافى على توليد هذه الجوانب بما يصب في صالح تحقيق المواطنة التنظيمية لدى سلوك الموظفين.

كما تشير دراسة (Tevfik ,2018) الى ان هذه العلاقة تتمحور في ابعاد الهوية الاجتماعية كقيم مثل " دعم المشرف المنتظر او المتوقع ، وتحديد الهوية التنظيمية ، ومستويات الإرهاق لدى الموظفين والتخفيف منها، تكامل التغيير الاجتماعي وتعزيز الهوية الاجتماعية" .

الى جانب ذلك ابرزت دراسة (Kim,et.al. ,2019) عدة ابعاد لعلاقة دور الاشراف بسلوكيات المواطنة التنظيمية، أهمها الإشراف التعسفي حيث هو تهديد خطير للصحة النفسية للموظفين المتضررين والتنمية المستدامة للمنظمات ، ويؤثر الإشراف المسيء على الأداء التنظيمي و يُقيد السلوك في مكان العمل ، وخاصة سلوك التواصل وسلوك المواطنة التنظيمية ، وهو أمر بالغ الأهمية لبناء رأس المال الاجتماعي داخل المنظمات.

جدول (1) استنتاجات الباحثة من الدراسات السابقة للفجوة العلمية البحثية

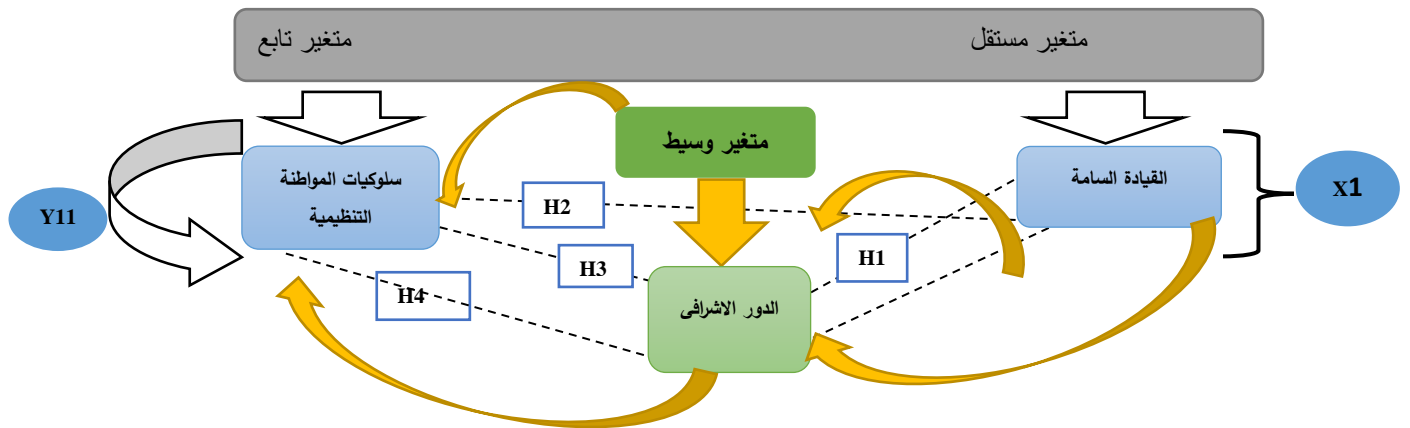
مرجعية الدراسات السابقة	اهم الفجوات العلمية ذات الصلة بمشكلة الدراسة والمستنتجة من عرض الدراسات السابقة
	على مستوى القيادة السامة
(Fahie,2020)، (Igbokwe, et. Al.,2021)، (Tiwari)، (Aboramadan ,et.al. ,2021)، (and Jha ,2022)، (Speranza ,2021)	إشكالية سعي الموظفين لترك بيئة العمل، تحدى الولع بالسلطة وإعطاء تعليمات غامضة، إشكالية الانحراف التنظيمي وانخفاض سلامة بيئة العمل، تحدى التأثير السلبي على الدور الوظيفي للعاملين، اضعاف القدرات التنظيمية التي تساعد في تحقيق الأهداف وتطوير الأداء
(Williams ,2018)، (Shahnawaz and Watt)، (Zaman ,et.al. ,2022)، (Siddiqi,2022)، (et.al. ,2016)، (Reyhanoglu and Akin, 2022)، (Edmonds ,2021)	إشكالية الافتقار إلى الوعي الذاتي والأسلوب الإيجابي في التعامل مع الآخرين، انخفاض الإنتاجية وضعف الجودة، والتأثير السلبي على نجاح إدارة الأنشطة ونجاح إدارة ملكية المنظمة ونجاح الاستثمار في المنظمة، التعقيد والغموض والفضوى في الأداء المؤسسي والوظيفي، الصمت التنظيمي ونية المغادرة، وضعف الرضا الوظيفي وفقدان الثقة وضعف الالتزام التنظيمي
	على مستوى الدور الإشرافي
(Hsu ,et.al. ,2010)، (Chi,2019)، (Afshan ,et.al.)، (Williams ,et.al. ,2019)، (Jiang and Gu,)، (2022)، (2016)	إشكاليات وتحديات العلاقات الفعالة مع المرؤوسين ومستويات الدعم من اجل انجاز مهامهم، تحفيز العمل الجماعي وفرق العمل، إخفاء المعرفة من جانب المشرفين مما يؤثر في الأداء السليم من جانب الموظفين، الثقة المتبادلة بين الدور الإشرافي والموظفين، الإشراف التعسفي والمناخ المسيء تأثيره إبداع وفعالية الموظفين
(Aslam, et.al. ,2021)، (Afshan C. ,et.al. ,2022)، (Mahon, 2021)، (Panda,et.al. ,2022)	تحدى الدور الإشرافي وتحفيز السلوك الإيجابي للموظفين العدالة الإشرافية والبعد النفسي للموظفين، الدور الإشرافي ومساعدة الموظفين لتخفيف عبء العمل، الأدوار التوجيهية الفعالة وتقديم افضل أداء وظيفي
	على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية
(Singh and Banerji,2022)، (Mousa,et.al. ,2020)، (Rai and Maheshwari,2021)، (Caya and)، (Mosconi,2022)	تحديات كيفية إبداء الموظفين لمستويات عالية من الرضا الوظيفي وزيادة الانتاجية، السعادة في العمل والتنوع في نوعية المهام، التوازن بين العمل والحياة للموظفين، الاستقلالية في صنع القرار، تحسين أداء المنظمة من خلال تنمية رأس المال الاجتماعي
(Rosario,et.al. ,2020)، (Narzary and Palo,2020)، (Jnaneswar and Gayathri,2022)، (May,et.al.)، (2021)	الالتزام الذاتي من الموظفين مع ابداء سلوكيات الإيثار والوعي، الأداء المبادر وتحمل المسؤولية والمشاركة الذاتية في حل المشكلات ببيئة العمل، الإنصاف تجاه الموظفين، تشجيع الموظف على النجاح التنظيمي، وتمكين المنظمة من تحقيق النجاح

المشكلة البحثية للدراسة: في ضوء ما توصلت اليه الباحثة من استنتاجات من مراجعة وتحليل الدراسات السابقة ، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة الدراسة وضع إجابة على التساؤل الرئيس حول ما أثر نمط القيادة السامة عبر الدور الإشرافي كمتغير وسيط على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتفرع منه التساؤلات التالية: ما تأثير القيادة السامة على الدور الإشرافي؟ ، ما تأثير القيادة السامة على سلوكيات المواطنة التنظيمية؟، ما تأثير الدور الإشرافي على سلوكيات المواطنة التنظيمية؟، ما تأثير القيادة السامة عبر الدور الإشرافي على سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟ .

الافتراضات البحثية للدراسة: لتحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها ووضع إجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية تقترض الدراسة ما يلي

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والدور الإشرافي.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة عبر الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. نموذج دراسة العلاقة بين القيادة السامة والدور الإشرافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية:



شكل (١) نموذج متغيرات الدراسة

التعريف المفاهيمي والإجرائية لمتغيرات الدراسة

التعريف المفاهيمي للقيادة السامة: مجموعة من السلوكيات الغير سليمة التي تظهر من جانب القادة في بيئة العمل لتحقيق الأهداف والمزايا الشخصية وذلك من خلال الإضرار بمصالح الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل وتؤثر بشكل سلبي على أداء الافراد وتحقق اهداف المنظمة (Tiwari and Jha ,2022).

التعريف الاجرائي: الاشكال المختلفة من التصرفات النابعة من القيادات في بيئة العمل من اساليب تهميش وعدم تقدير ولامبالاة من المسؤولين او المدراء تجاه الموظفين، مع عدم التقدير للجهود وانكارها والمغالاة في الإساءة المباشرة وغير المباشرة مع الافراط في إساءة استخدام السلطة والتحكم في الموظفين، مع تفضيل الجوانب الشخصية على مصلحة العمل وحقوق الموظفين (Aboramadan ,2021, et.al.).

التعريف المفاهيمي للدور الإشرافي: مسؤولية تقع على عاتق القيادات يقومون بها لمتابعة أداء المنظمة والموظفين والقيام بإصدار التوجيهات السليمة اثناء أداء العمل، بشكل يحقق تطوير الأداء وتجنب المشاكل مع تقديم الدعم اللازم للعاملين من اجل انجاز المهام المطلوبة (Afshan ,et.al. ,2022).

التعريف الاجرائي: أدوار توجيهية يقوم بها القيادات في بيئة العمل تجاه العاملين من اجل تطوير واكتساب المعرفة وتسهيل ادأؤهم الوظيفي، مع اكسابهم القدرات لحل مشكلات العمل والأداء بصورة سهلة وحسن التصرف في المواقف الطارئة، بالإضافة الى تحفيزهم وتوجيههم للاستمرار في الأداء السليم المناسب لطبيعة عملهم (Williams ,et.al. ,2019).

التعريف المفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية: تصرفات تصدر من الموظفين تتم على انتمائهم للمنظمة وإبداء التأييد الكامل والنابع ذاتياً من اجل تطوير الأداء بالنسبة لهم وللمنظمة والحفاظ على تحقيق اهدافها ولو على حساب أهدافهم الشخصية (Singh and Banerji,2022).

التعريف الاجرائي: التضحيات الفعلية التي يقدمها الموظفين لحل مشكلات العمل والمبادرة بتقديم المقترحات الفعالة، مع الالتزام بالمحافظة على ممتلكات واصول المنظمة وبذل الوقت الإضافي في العمل، وسرعة الاستجابة للتعليمات بروح إيجابية وبذل قصارى جهدهم من اجل تحقيق المنظمة لأهدافها، بجانب التزامهم بالتعليمات وإجراءات العمل (Caya and Mosconi,2022).

وتشير الباحثة الى جدول الترابط بين التساؤلات البحثية اهداف وفروض البحث

جدول (٢) الارتباطات بين التساؤلات البحثية والاهداف والفرضيات

التساؤلات البحثية	الأهداف المتعلقة بها	الفرضيات المقابلة لها
التساؤل الرئيسي	هدف 1&2&3&4	H1 و H2 و H3 و H4
التساؤل الفرعي ١	هدف 1	H1
التساؤل الفرعي 2	هدف 2	H2
التساؤل الفرعي 3	هدف 3	H3
التساؤل الفرعي 4	هدف 4	H4

تصميم الدراسة : منهجية البحث يعتمد هذا البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري حول تأثير القيادة السامة من خلال الدور الاشرافي على سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية الشباب بمحافظة القاهرة، كما أن منهجية البحث تعتمد على إجراء دراسة تطبيقية من خلال مسح شامل لقيادات المديرية باستخدام أداة قياس تتمثل في تقديم استبانة تتضمن عدد من المحاور المرتبطة بمتغيرات البحث ، كما يعتمد البحث على الدراسة النظرية بالاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال دراسة العديد من الكتب والدوريات، ومختلف المصادر العلمية المتخصصة العربية والأجنبية وذلك بهدف مناقشة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والتعرف على العلاقات والتأثير المتبادل بين عناصر البحث.

الدراسة التطبيقية وتحليل العلاقات بين متغيرات البحث: في هذا الجانب التطبيقي نركز على تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض حيث تم إعداد الاستبانة وتأكيد مصداقيتها وثباتها، كما أنه تم توصيف عينة البحث وكذلك إجراء اختبارات مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وكذلك اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد r^2 وباستخدام برنامج SPSS، وتتوه الباحثة هنا الى انه تم القيام بمراجعة وتأكد صحة الاستجابات الواردة في الاستبانة الموزعة والقيام بتوكيدها وتجهيزها تمهيداً لتحويلها الى مقياس "كمي" قابل للإدخال الى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم كذلك استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي واعطاء وزن لكل مستوى من مستويات المقياس وفقاً لما يلي : موافق جداً (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢) ، غير موافق جداً (١) وإدخال البيانات الى البرنامج وفقاً لهذه الاوزان وتكويد عبارات القياس والاستجابات وذلك لقياس معاملات الارتباط، كما أن عدد المتغيرات الداخلة في النموذج عدد (٥) متغيرات "مستقل وتابع".

أداة البحث: تشمل أداة البحث عدد من العناصر والمراحل التي تمت بها حتى الوصول إلى شكلها النهائي ونشير إلى ذلك كما يلي:

تصميم أداة البحث: حيث جاء تصميم أداة البحث على النحو التالي ومن خلال الرجوع الى الدراسات السابقة وتطوير أداة البحث وفقرات القياس لتتناسب مع طبيعة مشكلة واهداف وفروض الدراسة:

البيانات الأولية: حيث تضمنت أداة البحث عدد من البيانات الأولية عن عدد العاملين بشكل عام في مقر مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة، وعدد القيادات البالغ عددهم 102 بشكل حصري لعام (٢٠٢١-٢٠٢٢) لتوزيع الاستبانة عليهم.

محاور أداة البحث: تكونت محاور أداة البحث من محاور القيادة السامة، الدور الاشرافي، سلوكيات المواطننة التنظيمية، وتم تحديد عبارات وفقرات محاور البحث من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة المتصلة، ويشير جدول ٣ إلى توضيح محاور أداة البحث وعبارات القياس المرتبطة بكل محور:

جدول ٣. محاور أداة البحث

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات	نسبة عبارات المحور من عبارات الأداة
الأول	القيادة السامة	14	29.8
الثاني	الدور الاشرافي	16	34
الثالث	سلوك المواطننة التنظيمية	17	36.2
	المجموع	47	%100

صدق وثبات أداة البحث: يقصد بالصدق مدى قدرة أداة البحث على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله بمعنى إلى أي درجة تصلح أداة جمع البيانات لقياس الغرض الذي وضعت من أجله بحيث لا تقيس شيء آخر أو تعني شيئاً آخر إلى جانبها (Sardantakos. 1998. P. 95) ، وتم إجراء الصدق وفق ما يلي:

الصدق الظاهري Face Validity: وهو يتعلق بالصدق الظاهري أو السطحي لأداة البحث حيث يتم من خلاله الحكم على الأداة وعبارات جمع البيانات ذات العلاقة بكل محور من المحاور من حيث ارتباطها بمجال وموضوع البحث ومدى وضوح ومناسبة الأداة لعينة البحث وصحة ترتيب بنود العبارات وصلاحيته للحصول على إجابات من عينة البحث، وتم إجراء هذا الاختبار من خلال عينة من مجتمع البحث، ومن خلال عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين المتخصصين والخبراء وذلك لتأكيد جوانب الشكل والصياغة والترتيب وسلامة عبارات القياس ومدى ملاءمتها وتم القيام بإجراء التعديلات اللازمة التي اقترحها المحكمين على الأداة قبل توزيعها على عينة البحث.

صدق المحتوى Content Validity: ويعتمد هذا النوع من الصدق على مدى صدق المحتوى من حيث تمثيل العبارات لمتغيرات البحث وتغطيتها للموضوع، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض أداة البحث على عينة من البحث وتجربتها تجريبية أولية واستخدام اختبار Pre-test وذلك وفق المعادلة الآتية:

$$\text{معادلة جتمان} = \frac{\sqrt{\text{عدد الأخطاء}}}{\text{عدد الأسئلة} \times \text{عدد المبحوثين}}$$

ثبات الأداة: وهنا المقصود بالثبات أن تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث تم احتسابه من خلال معامل "ألفا كرونباخ" باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS"، حيث يوضح جدول رقم ٤ قيمة لكل محور وكذلك الثبات الكلي للأداة.

جدول ٤. معامل ألفا الاتساق الداخلي لأداة البحث.

المحور	مسمى المحور	معامل الثبات
الأول	القيادة السامة	0.892
الثاني	الدور الاشرافي	0.887
الثالث	سلوك المواطنة التنظيمية	0.901
الثبات الكلي والاتساق الداخلي للأداة		0.893

مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث في العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي للشباب في مصر اتبعت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل حيث ان الفئة المستهدفة هي فئة المدراء بديرية

الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة.

أداة وطرق جمع البيانات: تتمثل في استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية، البيانات الثانوية من مصادرها المراجع والكتب والدوريات الأجنبية والعربية.

ترميز البيانات وأساليب التحليل الإحصائي: تم ترميز البيانات وفق اكواد برنامج SPSS لإنشاء قاعدة البيانات وتم استخدام اساليب الفاكرونباخ ، واستخدام معاملات الانحدار والارتباط وقيمة F لاختبار صحة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

اجراءات سحب العينة (توزيع الاستبيان) قامت الباحثة باتخاذ الاجراءات التالية لسحب العينة:

- الاتصال لتحديد موعد مع المسؤولين مقر مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة قبل توزيع الاستبيان حتى يكون الموعد مناسباً لتوضيح أي سؤال لهم.
- الذهاب الى المدراء فى اوقات لا يكونون خاضعين فيها لضغط العمل لضمان الجدية فى تعبئة الاستبيان خاصة انهم لديهم التزامات عديدة.
- تم التواصل معهم من خلال البريد الإلكتروني او رسائل الواتس اب لشرح أي استفسارات لديهم عن الاستبيان، مع اعطاؤهم وقت كاف لمليء الاستبيان.
- تم توزيع عدد (102) استبانة تم تلقي عدد (98) استبانة من المسؤولين بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة، وبعد حذف الاستبانات غير مكتملة الاجابات وصل العدد الى (96) استبانة مكتملة بنسبة استجابة (94.1%).

الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات البحثية: اختبار الفرض الأول ينص هذا الفرض على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والدور الاشرافى". ولإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي فى جدول ٥ و ٦.

جدول رقم ٥. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة السامة والدور الاشرافى بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة.

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
القيادة السامة والدور الاشرافى بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة	0.887**	0.006**	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم ٦. نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير القيادة السامة والدور الاشرافى بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة.

المتغير المستقل	المعاملات	قيمة "ت"	قيمة "ف"	معامل التحديد
المقدرة	t. test	F. test	R2	
β_i	القيمة المعنوية	القيمة المعنوية	مستوى المعنوية	

٠.٣٨٨	٢.٦٥٦	**٠.٠٠٦	٤٩٣.٩٥٥	**٠.٠٠٦	٧٨.٧%	القيادة السامة
٠.٨٨٧	٢٠.٩٥٥	**٠.٠٠٦				

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

من نتائج جدولي (٥) & (٦) يتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية القيادة السامة والدور الاشرافي بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) ٠.٨٨٧، كما وصلت نسبة تأثير القيادة السامة على الدور الاشرافي بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة الى ٧٨.٧٪، وهو ما يعني ان ما نسبته ٧٨.٧٪ من التغيرات في الدور الاشرافي بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة ترجع الى القيادة السامة، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات والأدبيات (Fahie,2020)، (Igbokwe, et. Al.,2021)، (Tiwari and Jha, 2022)، (Aboramadan ,et.al. ,2021)، (Speranza ,2021) حيث تؤكد على ان ابعاد القيادة السامة تتركز في سعي الموظفين لترك بيئة العمل، الولوج بالسلطة وإعطاء تعليمات غامضة، إشكالية الانحراف التنظيمي وانخفاض سلامة بيئة العمل، التأثير السلبي على الدور الوظيفي للعاملين، اضعاف القدرات التنظيمية التي تساعد في تحقيق الأهداف وتطوير الأداء ، كما ان النتائج تتفق مع دراسات (Hsu ,et.al. ,2010)، (Chi,2019)، (Afshan ,et.al. ,2022)، (Williams ,et.al. ,2019)، (Jiang and Gu, 2016) التي اكدت ان الدور الاشرافي يكون في صورة العلاقات الفعالة مع الرؤوسيين ومستويات الدعم من اجل انجاز مهامهم، تحفيز العمل الجماعي وفرق العمل، الثقة المتبادلة بين الدور الاشرافي والموظفين . بناءاً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرض الأول نقبل H1 ونرفض H0 وهو ما يعني قبول علاقة القيادة السامة بالدور الاشرافي بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة.

اختبار الفرض الثاني: ينص هذا الفرض على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية " ولإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد

من الاختبارات كما يلي في جدول ٧ & ٨.

جدول رقم ٧. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة.

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة	**٠.٨٩٤	**٠.٠٠٨	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

جدول رقم ٨. نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية لتأثير القيادة السامة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة.

المتغير المستقل	المعامل المقدر	قيمة "ت"	قيمة "ف"	معامل التحديد
	β_i	t. test	F. test	R2
	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية
القيادة السامة	٠.٤٨٨	٢.٩٥٥	٤٧٨.٦٥٥	٧٩.٩%
	٠.٨٩٤	٢١.٣٥٠		

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

من نتائج جدولي (٧) & (٨) يتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) ٠.٨٩٤ ، كما وصلت نسبة تأثير القيادة السامة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة الى ٧٩.٩٪ ، وهو ما يعني ان ما نسبته ٧٩.٩٪ من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة ترجع الى تأثير القيادة السامة حيث ارجعت دراسات (Singh and Banerji,2022)، (Mousa, et.al. ,2020)، (Rai and Maheshwari,2021)، (Caya and Mosconi,2022) ان سلوكيات المواطنة التنظيمية

تظهر في شكل إبداء الموظفين لمستويات عالية من الرضا الوظيفي وزيادة الانتاجية، السعادة في العمل والتنوع في نوعية المهام، التوازن بين العمل والحياة للموظفين، الاستقلالية في صنع القرار، تحسين أداء المنظمة من خلال تنمية رأس المال الاجتماعي وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية ، كما ان القيادة السامة تؤكد دراسات (Williams, 2018)، (Shahnawaz and Siddiqi, 2022)، (Zaman, et.al., 2022)، (Watt, et.al., 2016)، (Reyhanoglu, and Akin, 2022)، (Edmonds, 2021) انها تكون في صورة الافتقار إلى الوعي الذاتي والأسلوب الإيجابي في التعامل مع الآخرين، انخفاض الإنتاجية وضعف الجودة، والتأثير السلبي على نجاح إدارة الأنشطة ونجاح إدارة ملكية المنظمة ونجاح الاستثمار في المنظمة، التعقيد والغموض والفوضى في الأداء المؤسسي والوظيفي . بناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرض الثاني نقبل H1 ونرفض H0 وهو ما يعنى قبول علاقة القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة.

اختبار الفرض الثالث: ينص هذا الفرض على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ". ولإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي فى جدول ٩ و ١٠.

جدول رقم ٩. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة	**٠.٩٠١	**٠.٠٠٢	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

جدول رقم ١٠. نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الدور الإشرافي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة

المتغير المستقل	المعاملات المقدره	قيمة "ت"	قيمة "ف"	معامل التحديد
	β_i	t. test	F. test	R2
الدور الإشرافي	٠.٣١٩	٢.١٨٨	٤٢٥.١٩٩	٨١.٢%
	٠.٩٠١	٢٠.٦٧٥		

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

من نتائج جدولي (٩) & (١٠) يتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهريه وهى علاقة طردية بين الدور الإشرافي و سلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة ، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) ٠.٩٠١ ، كما وصلت نسبة تأثير الدور الإشرافي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة الى ٨١.٢%، وهو ما يعنى ان ما نسبته ٨١.٢% من التغيرات فى سلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة ترجع الى الدور الإشرافي والى تؤكد دراسات (Aslam, et.al., 2021)، (Afshan C., et.al., 2022)، (Mahon, 2021)، (Panda, et.al., 2022) على انه يركز على وتحفيز السلوك الإيجابي للموظفين العدالة الاشرافية والبعد النفسي للموظفين، الدور الاشرافي ومساعدة الموظفين لتخفيف عبء العمل، الأدوار التوجيهية الفعالة وتقديم افضل أداء وظيفي، خاصة ان دراسات (Rosario, et.al., 2020)، (Narzary and Palo, 2020)، (Jnaneswar and Gayathri, 2022)، (May, et.al., 2021) تظهر ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضح في صورة الالتزام الذاتي من الموظفين مع ابداء سلوكيات الإيثار والوعي، الأداء المبادر وتحمل المسؤولية والمشاركة الذاتية في حل المشكلات ببيئة العمل، تمكين المنظمة من تحقيق النجاح. بناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرض الثالث نقبل H1 ونرفض H0 وهو ما يعنى قبول علاقة الدور الإشرافي و سلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة.

اختبار الفرض الرابع: ينص هذا الفرض على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة عبر الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنين ". ولإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول ١١ & ١٢.

جدول رقم ١١. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة السامة عبر الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنين بمدينة الشباب بمحافظة القاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
القيادة السامة عبر الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنين بمدينة الشباب بمحافظة القاهرة	**٠.٨٧٩	**٠.٠٠٤	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

جدول رقم ١٢. نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير القيادة السامة عبر الدور الإشرافي على سلوكيات المواطنين بمدينة الشباب بمحافظة القاهرة

المتغير المستقل	المعاملات المقدره	قيمة "ت"	قيمة "ف"	معامل التحديد
	β_i	t. test	F. test	R2
القيادة السامة عبر الدور الإشرافي	٠.٣٥١	٢.٦٧٠	٤٤٨.٣٤٥	%٧٧.٢٦
	٠.٨٧٩	٢٠.٥٦٧		

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من نتائج جدولي (١١) & (١٢) يتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين القيادة السامة عبر الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنين بمدينة الشباب بمحافظة القاهرة ، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) ٠.٨٧٩ ، كما وصلت نسبة تأثير القيادة السامة عبر الدور الإشرافي على سلوكيات المواطنين بمدينة الشباب بمحافظة القاهرة الى ٧٧.٢٦٪، وهو ما يعني ان ما نسبته ٧٧.٢٦٪ من التغيرات في سلوكيات المواطنين بمدينة الشباب بمحافظة القاهرة ترجع الى تأثير القيادة السامة عبر الدور الإشرافي ، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات والادبيات حيث اكدت على ان الدور القيادي السام يكون في صورة نقص الوعي الذاتي والأسلوب الإيجابي في التعامل مع الآخرين، انخفاض الإنتاجية وضعف الجودة، والتأثير السلبي على نجاح إدارة الأنشطة ونجاح إدارة ملكية المنظمة ونجاح الاستثمار في المنظمة، التعقيد والغموض والفوضى في الأداء المؤسسي والوظيفي، الصمت التنظيمي ونية المغادرة، وضعف الرضا الوظيفي وفقدان الثقة وضعف الالتزام التنظيمي . خاصة وان ابعاد الدور الإشرافي تظهر في صورة العلاقات الفعالة مع المرؤوسين ومستويات الدعم من اجل انجاز مهامهم، تحفيز العمل الجماعي وفرق العمل، إخفاء المعرفة من جانب المشرفين مما يؤثر في الأداء السليم من جانب الموظفين، الثقة المتبادلة بين الدور الإشرافي والموظفين (Hsu ,et.al, 2010)، (Chi,2019)، (Afshan ,et.al. ,2022)، (Williams ,et.al. ,2019)، (Jiang and Gu, 2016)، وتكون سلوكيات المواطنين التنظيمية في شكل الالتزام الذاتي من الموظفين مع ابداء سلوكيات الإيثار والوعي، الأداء المبادر وتحمل المسؤولية والمشاركة الذاتية في حل المشكلات ببيئة العمل (Narzary and ، Rosario,et.al. ,2020)، (Jnaneswar and Gayathri,2022، Palo,2020)، . بناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرض الرابع نقبل H1 ونرفض H0 وهو ما يعني قبول علاقة القيادة السامة عبر الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنين بمدينة الشباب بمحافظة القاهرة.

جدول ١٤. مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة.

القيادة السامة	الدور الإشرافي	سلوك المواطنين التنظيمية	القيادة السامة من خلال الدور الإشرافي
١	٠.٨٨٧	٠.٨٩٤	

٠.٨٨٧	١	٠.٩٠١	الدور الاشرافي
٠.٨٩٤	٠.٩٠١	١	سلوك المواطنة التنظيمية
		١	القيادة السامة من خلال الدور الاشرافي

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١). حيث تؤكد نتائج الجدول السابق علاقات ترابط معنوية بين متغيرات الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة اتضح من نتائج الدراسة ووفقاً للتساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية وأهداف وفروض الدراسة ما يلي

١. تبين وجود علاقة معنوية بين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والدور الاشرافي بمديرية الشاب والرياضة بمحافظة القاهرة، حيث يؤكد ذلك صحة الفرضية الأولى ووضع إجابة على التساؤل الفرعي الأول للدراسة حول تأثير القيادة السامة على الدور الاشرافي حيث وصلت قيمة R^2 الى ٧٨.٧٪.
٢. تبين من النتائج ان القيادة السامة تؤثر من حيث سعي الموظفين لترك بيئة العمل، الولى بالسلطة وإعطاء تعليمات غامضة، إشكالية الانحراف التنظيمي وانخفاض سلامة بيئة العمل، التأثير السلبي على الدور الوظيفي للعاملين، اضعاف القدرات التنظيمية التي تساعد في تحقيق الأهداف وتطوير الأداء، كما اتضح ان الدور الاشرافي يكون في شكل العلاقات الفعالة مع المرؤوسين ومستويات الدعم من اجل انجاز مهامهم، تحفيز العمل الجماعي وفرق العمل، الثقة المتبادلة بين الدور الاشرافي والموظفين.
٣. تبين وجود علاقة معنوية بين القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشاب بمحافظة القاهرة، حيث يؤكد ذلك صحة الفرضية الثانية ووضع إجابة على التساؤل الفرعي الثاني للدراسة حول القيادة السامة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث وصلت قيمة R^2 الى ٧٩.٩٪.
٤. اتضح من نتائج الدراسة الحالية ان القيادة السامة تؤثر من حيث الافتقار إلى الوعي الذاتي والأسلوب الإيجابي في التعامل مع الآخرين، انخفاض الإنتاجية وضعف الجودة، والتأثير السلبي على نجاح إدارة الأنشطة ونجاح إدارة ملكية المنظمة ونجاح الاستثمار في المنظمة، التعقيد والغموض والفوضى في الأداء المؤسسي والوظيفي، تعتمد سلوكيات المواطنة التنظيمية على إبداء الموظفين لمستويات عالية من الرضا الوظيفي وزيادة الانتاجية، السعادة في العمل والتنوع في نوعية المهام، التوازن بين العمل والحياة للموظفين، الاستقلالية في صنع القرار، تحسين أداء المنظمة من خلال تنمية رأس المال الاجتماعي .

٥. تبين وجود علاقة معنوية بين بين الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة، حيث يؤكد ذلك صحة الفرضية الثالثة ووضع إجابة على التساؤل الفرعي الثالث للدراسة حول تأثير الدور الإشرافي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة، حيث وصلت قيمة R^2 الى ٨١.٢٪.
٦. أظهرت نتائج الدراسة الحالية ان الدور الاشرافي يتكون من انه يركز على وتحفيز السلوك الإيجابي للموظفين العدالة الاشرافية والبعد النفسي للموظفين، الدور الاشرافي ومساعدة الموظفين لتخفيف عبء العمل، الأدوار التوجيهية الفعالة وتقديم أفضل أداء وظيفي، وان سلوكيات المواطنة التنظيمية تظهر في صورة الالتزام الذاتي من الموظفين مع ابداء سلوكيات الإيثار والوعي، الأداء المبادر وتحمل المسؤولية والمشاركة الذاتية في حل المشكلات ببيئة العمل، تمكين المنظمة من تحقيق النجاح.
٧. على مستوى الفرضية الرابعة اكدت النتائج علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين القيادة السامة عبر الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنة بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة، حيث وصلت قيمة R^2 الى ٧٧.٢٦٪.
٨. هذه العلاقة تتكون من ابعاد تأثير القيادة السامة عبر الدور الإشرافي، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات والادبيات حيث اكدت على ان الدور القيادي السام يكون في صورة نقص الوعي الذاتي والأسلوب الإيجابي في التعامل مع الآخرين، انخفاض الإنتاجية وضعف الجودة، والتأثير السلبي على نجاح إدارة الأنشطة ونجاح إدارة ملكية المنظمة ونجاح الاستثمار في المنظمة، التعقيد والغموض والفوضى في الأداء المؤسسي والوظيفي، الصمت التنظيمي ونية المغادرة، وضعف الرضا الوظيفي وفقدان الثقة وضعف الالتزام التنظيمي. وان ابعاد الدور الاشرافي تظهر في صورة العلاقات الفعالة مع المرؤوسين ومستويات الدعم من اجل انجاز مهامهم، تحفيز العمل الجماعي وفرق العمل، إخفاء المعرفة من جانب المشرفين مما يؤثر في الأداء السليم من جانب الموظفين، الثقة المتبادلة بين الدور الاشرافي والموظفين. كما ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تكون في شكل الالتزام الذاتي من الموظفين مع ابداء سلوكيات الإيثار والوعي، الأداء المبادر وتحمل المسؤولية والمشاركة الذاتية في حل المشكلات ببيئة العمل.
- التوصيات المقترحة** في ضوء النتائج التي توصلت اليها الباحثة في دراستها للعلاقة بين القيادة السامة عبر الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنة بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة، تقترح الاتي

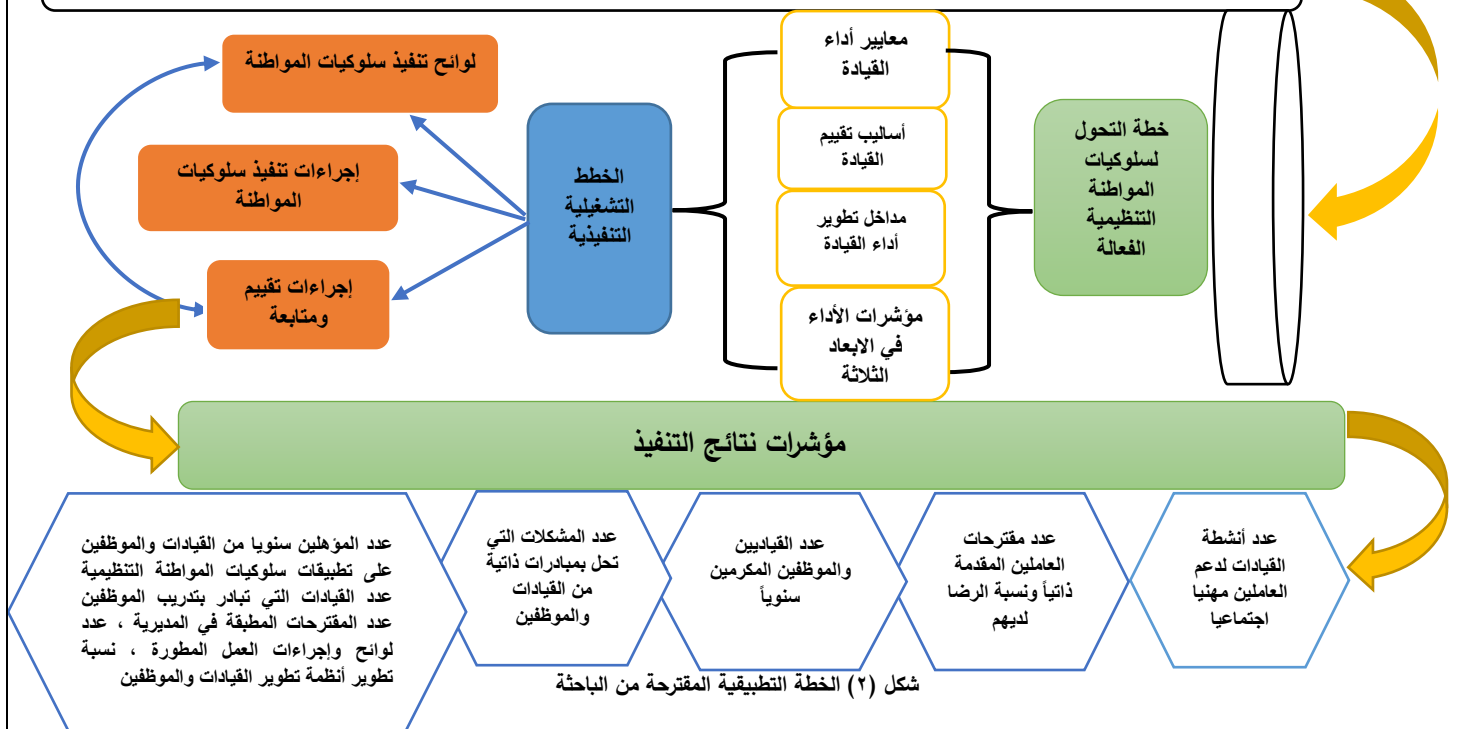
١. ينبغي على مديرية الشباب بمحافظة القاهرة ان تعمل على وضع ميثاق مهني أخلاقي لتوضيح مسارات التزام المسؤولين بأداء قيادي مناسب لتفادي سلبيات القيادة السامة من حيث موضوعات انخفاض الإنتاجية وضعف الجودة، والتأثير السلبي على نجاح إدارة الأنشطة.
٢. ضرورة وضع اطر تنظيمية إجرائية مناسبة لتعزيز دور المسؤولين لتفادي حدوث التعقيد والغموض والفوضى في الأداء المؤسسي والوظيفي، الصمت التنظيمي ونية المغادرة، وضعف الرضا الوظيفي وفقدان الثقة وضعف الالتزام التنظيمي في بيئة العمل بالمديرية.
٣. يتعين على مديرية الشباب بمحافظة القاهرة صياغة استراتيجية للموارد البشرية تأخذ في اعتبارها اهداف استراتيجية لتفادي القيادة السامة وتطوير الدور الاشرافي مع تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بحيث تكون الثلاث محاور واضحة وقابلة للقياس والتطبيق والتقييم بأدوات تنفيذ ومتابعة واضحة.
٤. من المهم ان تحدد مديرية الشباب بمحافظة القاهرة أساليب فعالة لتوجيه القيادات لأساليب اشرافية فعالة تحقق للمديرية الأهداف التنظيمية، وتطور الأداء المؤسسي المناسب لبناء بيئة عمل تشجع على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مع تحفيز ممارسات القيادة في جوانب انجاز الموظفين لمهامهم، تحفيز العمل الجماعي وفرق العمل، نشر المعرفة من جانب المشرفين، الثقة المتبادلة بين الدور الاشرافي والموظفين.
٥. التركيز على عقد ورش عمل وبرامج تدريبية مناسبة لتطوير السلوك والفكر والممارسات القيادية لدى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة، مع منح القياديين دور في تقديم البرامج ورش العمل في مجالات تهيئة بيئة سلوكيات المواطنة التنظيمية وتفعيل الدور الاشرافي المناسب لطبيعة عمل المديرية.
٦. يتعين على مديرية الشباب بمحافظة القاهرة ان تهتم بدراسة وتطوير بطاقات الوصف الوظيفي القيادية وتوجيهها بصورة تتفادي ممارسات القيادة السامة، مع الاخذ في الاعتبار ان يكون التقييم السنوي للأداء مبنى على اعتبارات التطوير في المهام التي تركز على تفادي تلك الممارسات، ويمكن وضع جائزة تحفيزية سنوية لأفضل الممارسات القيادية في المديرية تحفيزا لتفادي نمط القيادة السامة.
٧. وضع لائحة تحفيزية للقياديين وللموظفين تبنى على تشجيع ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية مع التقدير والتكريم للممارسات الفعلية لذوي المواطنة التنظيمية العالية والمؤثرة في

نجاح المديرية وتطويرها وتفادى المشكلات، وتشجيعهم على المبادرات الذاتية والتضحيات لتطوير العمل وحل المشكلات وخفض التكاليف.

٨. تنفيذ برامج تدريبية وورش عمل للقياديين للموظفين لتمكينهم من استيعاب وتطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، مع بناء بيئة عمل تنظيمية قائمة على فعالية وانشطة تعزز من الابعاد الاجتماعية والإنسانية يشارك فيها كافة المستويات القيادية والإشرافية.

٩. ربط طرق التقييم السنوي للقياديين وللموظفين بعناصر قياس مدى تطابقهم مع ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، بشرط ضمان المديرية لبيئة عمل مناسبة وقياس مستويات الرضا لدى الموظفين بشكل دوري حتى تتحقق نتائج وثمار سلوكيات المواطنة التنظيمية. وتوضح الباحثة في شكل (٢) تصور آلية عمل الخطة التطبيقية المقترحة لتفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال دور القيادة والإشراف على الموظفين بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة

آلية عمل الخطة التطبيقية المقترحة لتفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال دور القيادة والإشراف على الموظفين بمديرية الشباب بمحافظة القاهرة



حدود الدراسة والتوجهات البحثية المستقبلية المقترحة تقترح الباحثة مجموعة من الدراسات التي من الممكن ان تجريها الدراسات المستقبلية كما يلي:

١. قامت الدراسة الحالية بتناول القيادة السامة عبر الدور الاشرافى وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية وتوصى الدراسات المستقبلية بتناول القيادة السامة من الخصائص الديموغرافية عبر مواصفات بيئة العمل وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
٢. قامت الدراسة الحالية بالتعرف على ابعاد وبيئة القيادة السامة في مديرية الشباب في محافظة القاهرة وتوصى الدراسات المستقبلية بالتعرف على تلك الابعاد في مديريات في تخصصات أخرى.
٣. كما ان الدراسة تناولت ابعاد الدور الاشرافى وسلوكيات المواطنة التنظيمية في مديرية الشباب بمحافظة القاهرة وتوصى الدراسات المستقبلية بفحص ابعاد تلك المتغيرات في مديريات أخرى تخصصات أخرى وفي محافظات أخرى واجراء مقارنة بينهم.
٤. قامت الدراسة الحالية بالتعرف على القيادة السامة عبر الدور الاشرافى وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مديرية الشباب بمحافظة القاهرة، وتوصى الدراسة بالتعرف على طبيعة تلك العلاقة في قطاعات حكومية أخرى مثل البنوك او القطاع الصحي او اختبار مدى وجود فروق جوهرية في تلك العلاقات بين قطاعات مختلفة.
٥. اختبرت الدراسة الحالية الدور الوسيط للدور الاشرافى من القيادات في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتقرح الدراسة ان توجه الدراسات المستقبلية للتعرف على الدور الوسيط للدور الاشرافى في هذه العلاقة وفي قطاعات أخرى مثل قطاع النقل او السياحة او قطاع الصحة.
٦. من القيود العلمية التي واجهة الباحثة ندرة الدراسات العربية وتم تغطيتها بالدراسات الاجنبية والقيود العملية كثرة انشغال المدراء نتيجة ضغوط العمل وتم التواصل معهم في الأوقات المناسبة لهم او عبر الاتصال.

المراجع

- أحمد، سردار عبدالحميد، صادق، زانا مجيد، و اوامر، شيروان عمر. (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية في جامعة نولج في مدينة أربيل). زانكو - الإنسانيات، مج ٢٥، ٥٤، ٤٤ - ٦٣.

- أسامة، أحمد مسعود، و عيشوش، عثمان. (٢٠٢٠). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالفعالية الذاتية: دراسة ميدانية لدى عمال شركة البليدة. مجلة آفاق للعلوم، مج ٥، ع ٤٤ ، ٢٨٧ - ٢٩٩ .
- حسانيين، جاد الرب عبدالسميح، خيال، هدى عبدالحليم حسن، و السطوحي، أحمد محمد السيد أحمد. (٢٠١٨). العلاقة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س٣٨، ع ٤٤ ، ٧٥٣ - ٧٨٠ .
- داهش، جمال عبدالحميد محمد. (٢٠١٩). دور المشاعر السامة والتمسك بالقيم الدينية في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وانحراف السلوك: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س٣٩، ع ٢٤ ، ٥٦٥ - ٦٠٦ .
- زورخي، فيروز، بن عابد، مختار، و كربوش، محمد. (٢٠٢٠). التمكين النفسي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج ١٢، ع ٣٤ ، ٦٨ - ٨١ .
- عبدالمعطي، رضا عطية. (٢٠٢٠). أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج ٣٤، ع ٣٤ ، ١٤١ - ٢١٣ .
- عبيد، حنان صبحي عبدالله، البخش، سهير غالب، و الزيايدي، حسين عليوي ناصر. (٢٠١٩). دراسة استشرافية للوظائف المستقبلية لرؤساء الأقسام كمشرفين مقيمين في الجامعات ومعالجة اضطرابات القلق عند الطالب الجامعي في ضوء الأروغونوميا "الهندسة البشرية". مجلة بحوث كلية الآداب، ج ١١٨ ، ٢٩١ - ٣٠٨ .
- العنزلي، نوف عطا الله. (٢٠٢٠). التعلم الإلكتروني ودوره في التنمية المهنية الذاتية للقيادات الإشرافية التعليمية في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتدريب التقني والمهني، ع ٢٤ ، ٢٢٥ - ٢٦٣ .
- عيد، أيمن عادل عبدالفتاح، و الفقي، نهلة ربيع محمود. (٢٠٢١). القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ٩، ع ١٤ ، ٣٥٧ - ٣٩٢ .
- عيساوي، اسماء. (٢٠٢١). العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة - باتة. مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، مج ١١، ع ١٤ ، ٥٤٧ - ٥٦٧ .

- القداح، محمد إبراهيم محمد، و الخرابشة، عمر محمد عبدالله. (٢٠١١). دور الاشراف التربوي في توجيه عمليات التعلم نحو اقتصاد المعرفة في المدارس الأردنية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٢، ع ٢، ٢٠٧ - ٢٢٨.

- Abdallah, S. A. E., & Mostafa, S. A. M. (2021). Effects of Toxic Leadership on Intensive Care Units Staff Nurses' Emotional Intelligence and Their Organizational Citizenship Behaviors. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 22(3), 211-240.
- Abdulmuhsin, A.A., Zaker, R.A. and Asad, M.M. (2021), "How exploitative leadership influences on knowledge management processes: the moderating role of organisational citizenship behaviour", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29 No. 3, pp. 529-561.
- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M.A., Dahleez, K.A. and Cicek, B. (2021), "Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 428-447.
- Afshan, G., Sahibzada, U.F., Rani, H., Mughal, Y.H. and Kundi, G.M. (2022), "Supervisors' knowledge hiding and knowledge-based trust: from the lens of social impact theory", *Aslib Journal of Information Management*, Vol. 74 No. 2, pp. 332-353.
- Afshan, G., Serrano-Archimi, C., Riaz, A., Kashif, M. and Khuhro, M.A. (2022), "It's not justice if it's not for all: cross-level interaction of interactional justice differentiation and supervisory justice on psychological safety and conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Aslam, H., Azeem, M.U., Bajwa, S.U., Ramish, A. and Saeed, A. (2021), "Developing organisational citizenship behaviour for the environment: the contingency role of environmental management practices", *Management Decision*, Vol. 59 No. 12, pp. 2932-2951.
- Azila-Gbettor, E.M., Blomme, R.J., Kil, A. and Honyenuga, B.Q. (2020), "Work Values and Organizational Performance: The Mediation Effect of Organization Citizenship Behavior in Family Hotels in Emerging Markets", Chen, J.S. (Ed.) *Advances in Hospitality and Leisure (Advances in Hospitality and Leisure, Vol. 16)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 37-63.
- Behery, M., Al-Nasser, A. D., Jabeen, F., & El Rawas, A. S. (2018). TOXIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A MEDIATION EFFECT OF FOLLOWERS' TRUST AND COMMITMENT IN THE MIDDLE EAST. *International Journal of Business & Society*, 19(3).
- Caya, O. and Mosconi, E. (2022), "Citizen behaviors, enterprise social media and firm performance", *Information Technology & People*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Chi, N.-W. (2019), "Is Support Always Good? Exploring whether Supervisory Support Enhances or Attenuates the Beneficial Effect of Positive Group Affective Tone on Team and Individual Creativity", *Emotions and Leadership (Research on Emotion in Organizations, Vol. 15)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 133-157.

- Coldwell, D. A. (2019). Negative influences of the 4th industrial revolution on the workplace: Towards a theoretical model of entropic citizen behavior in toxic organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(15), 2670.
- Edmonds, W.M. (2021), "Toxic Followership: Leader Deception and Breach of Trust", Morris, L.R. and Edmonds, W.M. (Ed.) *When Leadership Fails: Individual, Group and Organizational Lessons from the Worst Workplace Experiences*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 41-48.
- Fahie, D. (2020), "The lived experience of toxic leadership in Irish higher education", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 341-355.
- Gnankob, R.I., Ansong, A. and Issau, K. (2022), "Servant leadership and organisational citizenship behaviour: the role of public service motivation and length of time spent with the leader", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 35 No. 2, pp. 236-253.
- Hao, Q., Wei, K. and Zhang, B. (2022), "How to attenuate the effects of abusive supervision on knowledge hiding: the neutralizing roles of coworker support and individual characteristics", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D. and Niswaty, R. (2022), "The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 35 No. 3, pp. 317-333.
- Hsu, B., Chen, W., Wang, M. and Lin, Y. (2010), "Explaining supervisory support to work-family conflict: The perspectives of guanxi, LMX, and emotional intelligence", *Journal of Technology Management in China*, Vol. 5 No. 1, pp. 40-54.
- Igbokwe, N., Smith, S., Hart, C., Hergert, E., Reter, E., Wildermuth, M., Bouda, R., Phillips, T. and Wildermuth, C. (2021), "Monsters, Inc.: Toxic Leadership and Engagement", Morris, L.R. and Edmonds, W.M. (Ed.) *When Leadership Fails: Individual, Group and Organizational Lessons from the Worst Workplace Experiences*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 3-15.
- Jiang, W. and Gu, Q. (2016), "How abusive supervision and abusive supervisory climate influence salesperson creativity and sales team effectiveness in China", *Management Decision*, Vol. 54 No. 2, pp. 455-475.
- Jnaneswar K and Gayathri Ranjit, G. (2022), "Organizational justice and organizational citizenship behaviour: the mediating role of psychological ownership", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 9 No. 1, pp. 1-19.
- Khaola, P. and Rambe, P. (2021), "The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment", *Management Research Review*, Vol. 44 No. 3, pp. 381-398.
- Kim, H., Chen, Y., & Kong, H. (2019). Abusive supervision and organizational citizenship behavior: The mediating role of networking behavior. *Sustainability*, 12(1), 288.

- Mahon, D. (2021), "Can using a servant-leadership model of supervision mitigate against burnout and secondary trauma in the health and social care sector?", *Leadership in Health Services*, Vol. 34 No. 2, pp. 198-214.
- Malik, S.A., Nawab, S. and Shafi, K. (2022), "Saving the moral self: unethical leadership and employee behaviors – a moral cleansing perspective", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- May, A.Y.C., Wen, C.T.C. and Tiong, J.L.B. (2021), "The Interactive Effect of Ethical Leadership and Employee Citizenship Behavior on Organizational Success: Do Lenses of Corporate Governance Matter?", Barnett, W.A. and Sergi, B.S. (Ed.) *Environmental, Social, and Governance Perspectives on Economic Development in Asia (International Symposia in Economic Theory and Econometrics, Vol. 29B)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 105-135.
- Mergen, A. and Ozbilgin, M. (2021), "Toxic Illusio in the Global Value Chain: The Case of Amazon", Camgöz, S.M. and Ekmekci, Ö.T. (Ed.) *Destructive Leadership and Management Hypocrisy*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 163-178.
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: Testing the multilevel mediation role of organizational concern. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 151-162.
- Mousa, M., Massoud, H.K. and Ayoubi, R.M. (2020), "Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour", *Employee Relations*, Vol. 42 No. 6, pp. 1249-1269.
- Narzary, G. and Palo, S. (2020), "Structural empowerment and organisational citizenship behaviour: The mediating-moderating effect of job satisfaction", *Personnel Review*, Vol. 49 No. 7, pp. 1435-1449.
- Nauman, S., Zheng, C. and Basit, A.A. (2021), "How despotic leadership jeopardizes employees' performance: the roles of quality of work life and work withdrawal", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 42 No. 1, pp. 1-16.
- Panda, A., Sinha, S. and Jain, N.K. (2022), "Job meaningfulness, employee engagement, supervisory support and job performance: a moderated-mediation analysis", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 71 No. 6, pp. 2316-2336.
- Rai, A. and Maheshwari, S. (2021), "Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction", *Management Research Review*, Vol. 44 No. 1, pp. 133-157.
- Reyhanoglu, M. and Akin, O. (2022), "Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees", *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 38 No. 1, pp. 156-177.
- Rosario Nunez, A., Marquez, E., Zayas, M. and Lopez, E. (2020), "Relationship between organizational citizenship and commitment in Puerto Rico banks", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 40 No. 7/8, pp. 643-658.

- Shah, S.B., Afshan, G., Mirani, M.A. and Solangi, R. (2022), "Effect of supervisors' stress on subordinates' unethical behavior: moderating role of managers' despotic leadership", *Management Research Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Shahnawaz, M.G. and Siddiqi, N. (2022), "Examining toxic supervision in higher education in India", *Higher Education Evaluation and Development*, Vol. 12 No. 2, pp. 255-280.
- Shahnawaz, M.G. and Siddiqi, N. (2022), "Examining toxic supervision in higher education in India", *Higher Education Evaluation and Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print مكرر المرجع
- Shanafelt, T. D., Wang, H., Leonard, M., Hawn, M., McKenna, Q., Majzun, R., ... & Trockel, M. (2021). Assessment of the association of leadership behaviors of supervising physicians with personal-organizational values alignment among staff physicians. *JAMA network open*, 4(2), e2035622-e2035622.
- Singh, A. and Banerji, R. (2022), "Happiness at work, organization citizenship behaviour and workplace diversity: a study on Indian private sector bank employees", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 54 No. 3, pp. 460-475.
- Speranza, C. (2021), "Toxic Leadership: A Quick Erosion of Psychological Safety", Morris, L.R. and Edmonds, W.M. (Ed.) *When Leadership Fails: Individual, Group and Organizational Lessons from the Worst Workplace Experiences*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 103-111.
- Tefvik, U. Z. U. N. (2018). A study of correlations between perceived supervisor support, organizational identification, organizational citizenship behavior, and burnout at schools. *European Journal of Educational Research*, 7(3), 501-511.
- Tiwari, M. and Jha, R. (2022), "Narcissism, toxic work culture and abusive supervision: a double-edged sword escalating organizational deviance", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30 No. 1, pp. 99-114.
- Tiwari, M. and Jha, R. (2022), "Narcissism, toxic work culture and abusive supervision: a double-edged sword escalating organizational deviance", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30 No. 1, pp. 99-114.
- Watt, S.R., Javidi, M. and Normore, A.H. (2016), "Increasing Darkness: Combining Toxic Leadership and Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA)", *The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations (Advances in Educational Administration, Vol. 26)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 195-206.
- Williams, E., Woods, J.M., Hertelendy, A. and Kloepfer, K. (2019), "Supervisory influence: Subordinate development of crisis leader potential in an extreme context", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32 No. 3, pp. 320-339.
- Williams, K.R. (2018), "Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation", *International Journal of Public Leadership*, Vol. 14 No. 3, pp. 179-198.
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Anjam, M., Ghani Khwaja, M. and Ul-Huda, N. (2022), "At the end of the world, turn left: examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 3٢ No. ٢, pp. ٥٤٠-٥٦٣.

الاستبيان

الاستاذ الفاضل الاستاذة الفاضلة تحية طيبة وبعد،

بداية أتوجه لسيادتكم بالشكر في انجاز هذه الدراسة التي تركز على أثر نمط القيادة السامة عبر الدور الإشرافي كمتغير وسيط على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
بيئة نمط القيادة السامة						
1	تتبع الإدارة أسلوب التهميش في بيئة العمل					
2	تسود بيئة العمل أشكال من السخرية والاستهزاء					
3	تسود بيئة العمل أجواء من عدم الأمان الوظيفي والتهديد					
4	تحدث حالات من تجاهل الرؤوسين، واللامبالاة لتلبية اهتماماتهم.					
5	تحدث حالات من اخذ الفضل في نجاح الآخرين ونسبه لأنفسهم					
6	يتم مكافأة الرؤوسين عديمي الكفاءة.					
7	تسود المديرية حالة الحد من الإبداع، العزلة، الشعور الدائم بالتهديد.					
8	القائد لديه ميل لتعظيم ذاته، وبارع في الترويج لنجاحه					
9	يسود المديرية الإشراف التعسفي وسلوكيات عدائية مهينة، وإيذاء لفظي مسيء					
10	تتسم إدارة المديرية بالقيادة الاستبدادية					
11	يحدث بإدارة المديرية الإفراط في استخدام سلطته					
12	تتحكم إدارة المديرية في كافة الأمور، والإجراءات					
13	يسود بالمديرية مناخ تنظيمي قائم على الخوف والإذعان					
14	يفضل الموظف البقاء صامتاً وإقصاء نفسه عن أي مواجهة محتملة					
الدور الإشرافي						
15	يوجهني مسئولني الى تطوير واكتساب المعرفة بشكل مستمر					
16	تسهل عملية من عملية أداء مهامى الوظيفية					
17	يتبع مسئولني أساليب تعزز لدي القدرة على الإبداع في العمل					
18	يرشديني مسئولني إلى أهمية تنمية قدراتي الذاتية					
19	يدلني مسئولني على طرق حل المشكلات					
20	يرشديني مسئولني إلى طرق المحافظة على النظام					
21	يساعدني مسئولني على استخدام اسهل طرق أداء العمل					
22	يرشديني مسئولني إلى حسن التصرف في المواقف الطارئة					
23	يستمع الى ما ابدية من اقتراحات جديدة في مجالات العمل					
24	يقوم بتنظيم دورات تدريبية لرفع مهارتنا					
25	يشاركني في إيجاد حلول لمشكلات العمل					
26	يطلعي على اهم التوجهات في أداء عملي بشكل سليم					
27	يشجعي على تبادل الخبرات بين الزملاء					
28	يسهل لي مصادر الحصول على المعرفة والمعلومات اللازمة لإداء العمل					
29	يعمل على تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بيني وبين الادارة					
30	يحرص على توفير التحفيز المادي والمعنوي المناسب لعمالنا					
سلوكيات المواطنة التنظيمية						
31	يركز الموظفون على العلاقة الإيجابية أكثر من السلبية في بيئة عمل المديرية					
32	يحرص الموظفون في المديرية على تقديم المساعدة لبعضهم البعض في العمل					
33	يتعامل الموظفون بإجابيه تجاه عملاء المديرية					
34	يستجيب الموظفون لتوجيهات رؤسائهم دون تردد					
35	يبدل الموظفون قصارى جهدهم لحل مشكلات العمل					
36	يحرص الموظفون على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف					
37	يبادر الموظفون بتقديم أفكار ابتكارية لتطوير العمل					
38	يحافظ الموظفون على ممتلكات المديرية باهتمام					
39	يقوم الموظفون بتنفيذ الاعمال الإضافية دون تذمر					
40	يحترم الموظفون حقوق بعضهم البعض في العمل					
41	يحرص الموظفون على التنسيق معاً لإنجاز العمل بسرعة					
42	يحتزم الموظفون أنظمة وتعليمات المديرية					
43	يتجاوب الموظفون بكل تأييد مع التغييرات التي تحدث في المديرية					
44	يحرص الموظفون على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل					
45	يلتزم الموظفون بتطبيق كافة الإجراءات التنظيمية في اختصاصات المديرية					
46	يبادر موظفي المديرية بالبقاء بالعمل لساعات طويلة لإنجاز المطلوب منهم					
47	يهتم الموظفون بالتحدث بإيجابية عن المديرية خارج بيئة العمل					

شكراً لكم لحسن الاستجابة وإبداء رأيكم الموقر

الباحثة تلفون واتس اب للاستفسارات