



رباعية الأنماط القيادية وتأثيرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية  
دراسة تطبيقية على قطاع التعليم المصري ما قبل الجامعي

**Quadruple leadership styles and their impact on organizational  
citizenship behaviors**

**An Applied Study on the Egyptian pre-university Education Sector**

إعداد

د. أحمد السيد عيسى

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية إدارة الأعمال - جامعة الطائف

a.eissa39@yahoo.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الأول يناير 2023

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

## ملخص:

استهدفت الدراسة التعرف على الإطار الفكري لأبعاد رباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقياس تأثير أبعاد رباعية الأنماط القيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على عينة حجمها (368) مفردة، وعدد الردود الصحيحة (293) من العاملين بقطاع التعليم قبل الجامعي بإدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية بمصر. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المجتمع محل البحث عند مستوى معنوى ( 0.01). كما أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي لكل سلوكيات رباعية الأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية، كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن أبعاد رباعية الأنماط القيادية تختلف في درجة تأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية ، وأن أكبر تأثير كان لبعد القائد الجماهيري في متغيرات السلوك الحضاري ، والإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، أما القائد الإبداعي كان أكبر تأثير في متغير وعي الضمير، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لكلا من بعدى القائد الجماهيري والقائد الإبداعي في الكياسة ويوجد تأثير غير معنوى لكلا من بعدى القائد العصامي والإداري.

**الكلمات المفتاحية:** القائد العصامي - القائد الجماهيري - القائد الإداري- القائد الإبداعي - السلوك الحضاري - الإيثار- وعي الضمير- الكياسة - الروح الرياضية.

## المبحث الأول: الإطار العام للبحث

ويتضمن: مقدمة، والدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث، وأسئلة البحث، وأهمية البحث ، وأهداف البحث ، ومتغيرات البحث ، وحدود البحث.

■ مقدمة:

لقد شهد الفكر الإداري تطور نظريات عديدة تهدف إلى جعل المؤسسة قادرة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بكفاءة وذلك بالتركيز على إيجاد أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة العمليات الإدارية المختلفة. وتعد القيادة المحور الأساسي والحيوي للمؤسسات، والمحرك الرئيسي لتطوير الأفراد والمؤسسات نحو النجاح أو الفشل. ومما لا شك فيه أن القائد يختلف عن غيره من الأفراد بسبب العبء الكبير الذي يتحمله والمسؤوليات العديدة التي يقوم بها، لأنه يعتبر ذروة التسلسل الهرمي في الإدارة، والمسؤول عن إدارة جميع مكونات المنظمة، والمسؤول عن العمل المؤسسي المستمر واستثمار الموارد البشرية بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتعتبر القيادة تفاعلاً مستمراً بين القائد ومرؤوسيه، ويتوقف نجاح القائد على نجاح هذا التفاعل، وفي إطار القيادة الإدارية لا بد من تحديد وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، لكي يستطيع القائد الإداري إبلاغ المرؤوسين بالقرارات المتخذة، وتضطلع القيادة بدور أساسي في تنمية المؤسسة وتطويرها وتحقيق ميزة تنافسية لها، وللقيادة دور مهم في تشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج الملائمة لتنمية المؤسسة وتحقيق أهدافها المختلفة، ويتأتى ذلك من خلال تفعيل برامج المشاركة والتمكين في المؤسسة، على اعتبار أن سر نجاح أي عمل يعود لدور القيادة والتزامها وحماسها في إنجاز ذلك العمل.

وتعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكاً مرغوباً من جانب المؤسسات لأنها ترتبط بالعديد من الجوانب الإيجابية التي يمكن أن تؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسات، ويمكن أن تؤدي إلى زيادة الموارد المتاحة وتقليل الاعتماد على الأساليب الرقابية الرسمية، وتشجيع نشاط العمل التجديدي والإبتكاري، بالإضافة إلى زيادة الرضا عن العمل والإنتاجية (Dinc, 2014).

وتحظى سلوكيات المواطنة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين والإداريين في مجال العلوم الإنسانية بصفة عامة، وفي مجال الإدارة بصفة خاصة، نظراً للمنافع العديدة التي تعود على المؤسسة نتيجة تبني العاملين هذا السلوك، فهو سلوك تطوعي يقوم به العامل اختياري دون أي مقابل سواء مادي أو معنوي، ولكن بدافع الحرص على مصلحة المؤسسة، وانتمائه لها، وحتى يتبني العاملون هذا السلوك، لا بد من توفر البيئة التنظيمية التي تشجعهم على ذلك (Akturan & Hülya, 2016).

وجاء البحث ليسلط الضوء على الأطر الفكرية لمتغيرى البحث رباعية الأنماط القيادية بأبعادها ( بعد نمط القائد العصامي، بعد نمط القائد الجماهيري، بعد نمط القائد الإداري، بعد نمط القائد الإبداعي)، ومتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة ( بعد السلوك الحضاري ، بعد الإيثار ، بعد وعي الضمير ، بعد الكياسة ، بعد الروح الرياضية).

#### ■ الدراسة الاستطلاعية:

للقوف على مشكلة البحث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تضمنت عدد من المقابلات الشخصية \* مع عدد من العاملين بإدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية ، ودارت المناقشات حول العديد من النقاط محور اهتمام البحث، ويمكننا أن نلخص المناقشات في النقاط التالية :

#### حول مدى ممارسة رباعية الأنماط القيادية بإدارة الحسينية التعليمية:

- هل هناك ثقة بالنفس وحب للعمل والإنتاج بإدارة الحسينية التعليمية ؟ (نمط القائد العصامي).
- هل يوجد اهتمام بالعلاقات مع العاملين والعملاء؟ ( نمط القائد الجماهيري).
- هل يوجد ممارسة لرؤية واضحة للمناصب الإدارية؟ ( نمط القائد الإداري).
- هل هناك ممارسة للإبداع والابتكار؟ ( نمط القائد الإبداعي).

#### حول مدى ممارسة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في مكان العمل :

- هل هناك مشاركة فعالة في الحياة الاجتماعية ؟ ( بعد السلوك الحضاري).
- هل يوجد سلوك تلقائي الموجه نحو مساعدة أعضاء ؟ ( بعد الإيثار).
- هل هناك احترام للوائح، والقوانين، والدقة والعمل بجدية ؟ ( بعد وعي الضمير).
- هل هناك تجنب للمشكلات والصعوبات ؟ ( بعد الكياسة).
- هل يوجد تسامح مع الآخرين ؟ ( بعد الروح الرياضية).
- هل هناك تأثير لرباعية الأنماط القيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

#### وبعد المناقشات حول الأسئلة المطروحة على أفراد العينة، تبين للباحث، ما يلي:

- هناك تباين لممارسة أبعاد رباعية الأنماط القيادية بمكان العمل.
  - يوجد تباين بين أفراد العينة حول ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل مكان العمل.
  - يوجد تباين حول تأثير رباعية الأنماط القيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمكان العمل.
- وبعد الدراسة الاستطلاعية جاء البحث للتحقق من ممارسة أبعاد رباعية الأنماط القيادية، وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل مكان العمل، والتحقق من تأثير رباعية الأنماط القيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

\*مدير الشؤون القانونية- مدير شئون العاملين- مدير المتابعة الإدارية - مدير التفتيش المالي والإداري عدده 4 موظفين في شئون العاملين.

## ■ مشكلة البحث:

يشكل التعليم القاعدة الفكرية للمجتمعات، ويؤدي دوراً أساسياً في تنمية المجتمعات فهو الذي يصنع الحاضر ويخطط للمستقبل، ومن هنا فإن التغيرات الإدارية والتنظيمية التي تواجه قطاع التعليم تفرض على القادة تلبية متطلبات الأدوار الاستثنائية، كما تفرض على التعليم الاعتماد على قاده راغبين في التغيير والتطوير بهدف دعم متطلبات العمل الرسمي بالعمل التطوعي الإضافي. و أوضحت دراسات ( فكري، 2012) أن المؤسسات التي تعتمد فقط على النظام الرسمي أو السلوك الرسمي تعتبر نظم هشّة، ويجب عليها أن تترك جزءاً للعمل التطوعي للأفراد حتي يكون لديهم الحرية والقدرة على التعامل مع المواقف غير المألوفة والتي تتطلب التصرف الإبداعي و الابتكاري من جانب الأفراد. ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات التي اهتم بها الباحثين والدارسين في الآونة الأخيرة، ونظراً لما لمؤسسات التعليم من دور بارز لهذا الجانب فإن الحاجة تزداد إلى قيام القادة بأدوار متنوعة تتطلب من التنظيم تشجيع العمل التطوعي بجانب العمل الرسمي.

وبعد مراجعة أدبيات البحث والدراسات السابقة ذات الصلة، اتضح أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت متغيري البحث الحالي مجتمعين- على حد علم الباحث- وبناءً عليه تتحدد مشكلة البحث الحالي في الكشف عن تأثير رباعية الأنماط القيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بإدارة الحسينية التعليمية، وبالتالي تتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:  
**أسئلة البحث:**

يمكن عرض مشكلة البحثي الإجابة عن السؤال الجوهرية: ما تأثير رباعية الأنماط القيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية في المجتمع محل البحث؟  
وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما الإطار الفكري والمفاهيمي لرباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- هل يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرباعية الأنماط القيادية في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في المجتمع محل البحث؟

■ **أهمية البحث:** توجد أهمية علمية وعملية، تتمثل في التالي:

تتمثل الأهمية العلمية في النقاط التالية:

- تظهر أهمية البحث في تحديد تأثير رباعية الأنماط القيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تبين من استعراض الدراسات السابقة عدم وجود دراسات سابقة (في حدود علم الباحث) تناولت المتغيرات مجتمعة، مما يبرز الأهمية العلمية لهذا البحث.
- إن اهتمام البحث بمتغيرات رباعية الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية باعتبارهم أدوات معاصرة في الفكر الإداري الحديث، تساعد المؤسسات في تحسين وتطوير أدائها.
- يحاول الباحث تقديم إطار فكري ومفاهيمي عن رباعية الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### تتبع الأهمية العملية للبحث في التالي:

- تتبع أهمية البحث العملية من أهمية قطاع التعليم حيث يهتم هذا القطاع بأهم مورد من موارد الإنتاج وهو المورد البشري، وتولى الدولة اهتماماً بالغاً بتقديم الخدمات التعليمية لمواطنيها.
- تأتي الأهمية العملية للبحث من معرفة العاملين بقطاع التعليم بدور القيادة في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تتجلى أهمية البحث العملية من خلال تقديم حلول لبعض مشكلات القيادة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- يعتبر البحث من الناحية التطبيقية محاولة جادة لزيادة وعى الإدارة والعاملين بأهمية رباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بقطاع التعليم ما قبل الجامعي.
- **أهداف البحث:** يسعى هذا البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف، تتمثل في النقاط الآتية:
  - التعرف على الإطار الفكري لأبعاد رباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .
  - قياس تأثير أبعاد رباعية الأنماط القيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية بقطاع التعليم.
  - تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات تسهم في تفعيل دور رباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بقطاع التعليم ما قبل الجامعي.
  - **فروض البحث:** يسعى البحث للتحقق من صحة الفرض الرئيسي التالي:
 

"يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرباعية الأنماط القيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية في المجتمع محل البحث".

وينقسم هذا الفرض الى الفروض الفرعية التالية:-

1- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات رباعية الأنماط القيادية في السلوك الحضاري.

- 2- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات رباعية الأنماط القيادية في الإيثار.
- 3- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات رباعية الأنماط القيادية في وعي الضمير.
- 4- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات رباعية الأنماط القيادية في الكياسة.
- 5- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات رباعية الأنماط القيادية في الروح الرياضية.

#### ■ متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: رباعية الأنماط القيادية: يتكون من أربعة متغيرات: نمط القائد العصامي، ونمط القائد الجماهيري، ونمط القائد الإداري ، ونمط القائد الإبداعي.

- المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية: يتكون من خمسة متغيرات: السلوك الحضاري، والإيثار، ووعي الضمير، والكياسة ، والروح الرياضية.

#### ■ حدود البحث: يتمثل حدود البحث على النحو التالي:

-الحدود الموضوعية: يركز البحث الحالي على تأثير رباعية الأنماط القيادية (نمط القائد العصامي- نمط القائد الجماهيري- نمط القائد الإداري- نمط القائد الإبداعي) في سلوكيات المواطنة التنظيمية ( السلوك الحضاري- الإيثار- وعي الضمير – الكياسة – الروح الرياضية).

- الحدود الزمنية: تم جمع بيانات البحث خلال الفترة من مارس إلى أغسطس 2022.

- الحدود المكانية: يركز البحث الحالي على إدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية بمصر.

- الحدود البشرية: يركز البحث الحالي على تأثير رباعية الأنماط القيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة العاملين بإدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية.

#### المبحث الثاني : الإطار النظري لبحث

ويتضمن هذا المبحث الدراسات السابقة، والإطار النظري:

#### ■ الدراسات السابقة:

استهدفت دراسة ( فرحي،2020) معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية بأنواعها ( نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التشاركية) على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للمياه. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة والذي بلغ عددهم 50 موظف.وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية. تناولت دراسة (عمام،2019) دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز إدارة التغيير في بعض

المؤسسات الجزائرية، وكان عدد مجتمع الدراسة 200 موظف في حين كانت عدد عينة الدراسة 180 موظف وتم استرجاع 160 استبانة بنسبة 88.88%. وتم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية، وتم استخدام تحليل الارتباط والانحدار بواسطة برنامج Spss.23 . وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة التغيير، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين لديهم شعور كبير بالقوة ويتمتعون بدرجة عالية بوحدة العمل يميلون إلى التغيير بطريقة تساهم في نجاح أهداف مؤسستهم. واستهدفت دراسة ( دبون & وصيتي، 2018) التعرف على أنماط القيادة الإدارية المعاصرة (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الأخلاقية، نمط القيادة بالذكاء العاطفي) ومدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية بالجزائر، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان لجمع البيانات. وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريين والتقنيين البالغ عددهم (132) موظف، وشملت عينة الدراسة (66) موظف. وقد توصلت الدراسة إلى: تفوق نمط القيادة التحويلية، يليه نمط القيادة الأخلاقية، ثم نمط القيادة بالذكاء لعاطفي وأخيرا نمط القيادة التبادلية، ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير كبير لنمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الأخلاقية، وكذا نمط القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما لا يوجد تأثير نمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية. وتناولت دراسة (Gusmao&Ellitan,2018) تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية والتعليم التنظيمي على الأداء التنظيمي مع سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية والتعليم التنظيمي علي سلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر على الأداء التنظيمي، وكما أن سلوك المواطنة التنظيمية مع مؤشر الوعي لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي. واستهدفت دراسة (الخصاونة & الشهرين 2017) الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بتوجه شركات الإتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك التعرف على أثر الخصائص الديموغرافية على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء. أظهرت نتائج الدراسة مستويات مرتفعة لكل من سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء، كما ظهرت فروق معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المسمى الوظيفي للوظيفة، الخبرة في الوظيفة. وفيما يتعلق بمستوى التوجه نحو الأداء، تبين



أيضا وجود فروق معنوية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص المهني، الرتبة الوظيفية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط 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.

واستعرضت دراسة ( طحطوح، 2016) تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات. وكان عدد مجتمع الدراسة (1142) موظفة شطر الطالبات، وشملت عينة الدراسة (278) موظفة. وقد أظهرت نتائج الدراسة، تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يليه نمط لقيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأتوقراطية. ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بنسبة بلغت (73.8%) كما أثبتت الدراسة وجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (23.2%)، وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الأتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة، تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية، واتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الأتوقراطية، ونمط القيادة الحرة. والعمل على المحافظة على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى مجتمع البحث من خلال تقديم الحوافز المعنوية.

وتناولت دراسة ( رشيد & مطر، 2014) دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية. وقد حاولت الدراسة الإجابة على تساؤلات عدة هل هناك علاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وما هي طبيعة تلك العلاقة؟، هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لآراء عينة من (287) من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في ست كليات من أصل إحدى عشرة كلية ضمنها جامعة القادسية. واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لقياس متغيرات الدراسة، ومجموعة من الوسائل والبرامج الإحصائية الضرورية لاختبار الفروض. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Ali & Waqar, 2013) التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس وعلاقته بالأنماط القيادية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الحرة). وتمت الدراسة على 129 (من مديري المدارس في الباكستان، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأسفرت النتائج إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إلى حد كبير مع أنماط القيادة. حيث كانت العلاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، تليها القيادة التبادلية، ثم القيادة الحرة. وأوصت الدراسة الاهتمام بالقيادة في المؤسسات التعليمية لجعل البيئة أكثر ملائمة وفعالية لزيادة الإنتاجية، ونقل المعرفة. وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية للمديرين لغرس سلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس. وتناولت دراسة (Yesuraja & Yesudian 2013) العلاقة بين أنماط القيادة المتبعة من قبل المشرفين (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة الأبوية) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية. وتمت الدراسة على (60) مشرفاً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية وبين سلوك المواطنة التنظيمية. كما توصلت إلى عدم وجود علاقة بين العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وأن 43٪ من المشرفين يمارسون نمط القيادة الديمقراطية في منظماتهم، وأن 45٪ منهم لديهم مستوى منخفض من سلوك المواطنة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Ebru oguz, 2010) تحديد العلاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين. وتم تشكيل مجموعة الدراسة من 204 معلماً متطوعاً في المدارس الابتدائية، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال "استبيان أسلوب القيادة". تم استخدام الإحصاء الوصفي، اختبار t، اختبار Kruskal Wallis في تحليل البيانات التي تم جمعها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن لدى المشاركين وجهات نظر وآراء إيجابية حول سلوكيات المواطنة التنظيمية في المدارس التي يعملون فيها. ومع ذلك، فقد كان لآراء المشاركين تنوع كبير من حيث الجنس والفرع والمستوى التعليمي والأقدمية. وهناك علاقة إيجابية بين السلوكيات التنظيمية للمعلمين وأنماط القيادة التحويلية لمديري المدارس. ولا يمكن إنكار أن مديري المدارس لديهم دور مهم في جعل المعلمين يشعرون أنهم جزء من المنظمة ويعملون بشكل أكثر كفاءة. كما توصلت الدراسة إن أسلوب القيادة لدى مديري المدارس له تأثير كبير على عملية اكتساب المواطنة التنظيمية للمعلمين.

واستعرضت دراسة (Asgari et al,2008) العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبيان أثر العلاقة التبادلية بين القائد والعاملين كعامل وسيط في تلك العلاقة، واعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء وزعت على 220 موظفاً يعملون بمؤسسات تعليمية بمدينة شيراز الإيرانية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوكيات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ، ولم تثبت الدراسة وجود أثر للعلاقة التبادلية بين القائد والعاملين في العلاقة بين النمط القيادي للمدير وسلوك المواطنة التنظيمية.

- **التعليق على الدراسات السابقة:** من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، تم الوقوف على النقاط التالية:

- تناولت دراسة ( فرحي،2020) أثر أنماط القيادة الإدارية بأنواعها( نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التشاركية)على سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة( دبون & وصيتي، 2018) أنماط القيادة الإدارية المعاصرة (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الأخلاقية، نمط القيادة بالذكاء العاطفي) ومدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيمية، وتناولت دراسة (Gusmao & Ellitan,2018) تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية والتعليم التنظيمي على الأداء التنظيمي مع سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، . كما تناولت دراسة ( طحطوح، 2016) تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة)على سلوك المواطنة التنظيمية، وتناولت دراسة ( رشيد & مطر، 2014) دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكما تناولت دراسة (Yesuraja & Yesudian 2013) العلاقة بين أنماط القيادة المتبعة من قبل المشرفين (نمط القيادة الأتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة الأبوية) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، كما تناولت دراسة Ebru oguz,2010 () تحديد العلاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين، وتناولت دراسة (Asgari et al,2008) العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- وأثبتت الدراسات السابقة أن للأنماط القيادية المختلفة تأثير إيجابي فيسلوك المواطنة التنظيمية.  
- أما الدراسة الحالية تناولت أثر رباعية الأنماط القيادية (نمط القائد العصامي- نمط القائد الجماهيري- نمط القائد الإداري- نمط القائد الإبداعي) في سلوكيات المواطنة التنظيمية ( السلوك

الحضاري- الإيثار- وعي الضمير – الكياسة – الروح الرياضية)، وعلى حد-علم الباحث-أن الدراسات السابقة لم تتناول نفس أبعاد الموضوع مجتمعة، وهذا يمثل إضافة للدراسات العربية.

### ■ الإطار النظري:

#### - رباعية الأنماط القيادية:

لقد حددت دراسة (ماينر، 1997) أربعة أنماط أساسية من المديرين: النمط العصامي، والنمط الجماهيري، والنمط الإداري، والنمط الإبداعي، وتفترض الدراسة إمكانية وجود أنماط مركبة من الأنماط الأساسية، وتوضح نقاط القوة والضعف في كل نمط، وتدعو الدراسة إلى تكامل هذه الأنماط في بعض المواقف. كما تؤكد على أن هناك من الأفراد لا يناسب للعمل الإداري. وتتنظر الدراسة إلى القائد من أربعة أبعاد كل بعدين متقابلين: بعد الإنتاج والعلاقات، وبعد الإبداع والمنطق، وتجمع بينها في شبكة متكاملة. ويتضح من الدراسة أن أبعاد الأنماط عن الإبداعي هو الإداري، وأبعد الأنماط عن العصامي هو الجماهيري فالأول عينه على العمل والآخر همه العلاقات.

#### أولاً : نمط القائد العصامي:

القائد العصامي: هو قائد يثق بنفسه ومحب للعمل والإنتاج، ولديه قدرات تخطيطية وتنظيمية، ولديه القدرة على إنجاز المهام طويلة الأجل أكثر من المهام قصيرة الأجل، ويتميز القائد العصامي بعدد من الخصائص، منها:

- يركز على التخطيط: يجيد القائد العصامي التخطيط وتقسيم العمل، وتوزيع المهام والأدوار.
- يكرس وقته للعمل: يكرس وقته للعمل، ويكره الكسالى ويدخل في صراعات معهم.
- الثقة بالنفس: يثق القائد العصامي بقدرته على تحقيق طموحاته المستقبلية ومستقبل مؤسسته.
- يتمتع بقوة الشخصية: يتصرف باستقلالية وثقة بالنفس، ويهتم بكفاءة العاملين.
- يميل إلى المركزية: يصر القائد العصامي على معرفة كل ما يدور في منظمته.
- الولاء والانتماء: يتمسك بمنظمته، ويربط نجاحه بنجاحها.

#### ثانياً : نمط القائد الجماهيري:

القائد الجماهيري : هو قائد لديه اهتمام بالعلاقات مع العاملين والعملاء، ويمنح العاملين فرصة للتميز والإبداع، ويتميز القائد الجماهيري بعدد من المميزات، من أهمها:

- اهتمامه بالآخرين: يهتم بإقامة العلاقات مع الموظفين والعملاء.

- مهارات اتصال قوية: يمتلك مهارات اتصال قوية وفطرية، ويعتني بالموظفين والعملاء.
- تمكين الموظفين: الجماهيري يقدر الأداء الجيد، ويطبق الممارسات الإدارية الجديدة.
- يتبع سياسة الباب المفتوح: يندمج مع الأفراد والعمل في مواقع الإنتاج.
- المشاركة المجتمعية: يميل إلى المشاركة في المنظمات التي تخدم المجتمع.

### ثالثاً: نمط القائد الإداري:

- القائد الإداري : هو قائد لديه رؤية واضحة للمناصب الإدارية، وتطبيق اللوائح والقرارات، ويتميز الإداري بعدد من المميزات، من أهمها:
- مهارة التنظيم: يقوم القائد الإداري برسم الهياكل التنظيمية، ووضع اللوائح المنظمة وخططها المرئية.
- مهارة إدارة الصراع: يتمتع القائد الإداري بالقدرة العالية على إدارة الصراع، فهو يضع الخطط ويدرسها.
- مهارة الاتصال: يتعامل مع الجميع بأسس علمية وإنسانية سليمة.
- الشخصية الحازمة: يمتاز بالحزم والدقة في تنظيم الأنظمة، وتطبيق اللوائح.
- القدرة الاحترافية: القدرة على التخطيط المستقبلي، ولديه رغبة عالية في التعلم والتطوير.
- مهارات إدارة الوقت: يستطيع أن ينظم الوقت ، ويقسم وقته بين العمل وحياته الخاصة.

### رابعاً: نمط القائد الإبداعي :

- القائد الإبداعي : هو قائد لديه قدرة الإبداع والابتكار والتعامل مع الأفكار المجردة والمعقدة، ويسعى لشرح أفكاره بشكل واضح، ويتميز القائد الإبداعي بعدد من المميزات، من أهمها:
- البحث الدائم عن الجديد: القائد الإبداعي يتعامل مع الواقع من خلال مبدأ المرونة.
- الارتباط بالفكرة أكثر من المنظمة: انتماء الإبداعي لفكرته أقوى من انتمائه لمنظمتها.
- الاستفادة من الآخرين: يقضي وقتاً طويلاً في التباحث مع الزملاء والعملاء.
- القدرة الذهنية: يستطيع التعامل مع تقارير العمل، ويضع حلولاً جذرية للمشكلات،
- الانفتاح الذهني: المنظمة التي يديرها القائد الإبداعي لها ثقافتها التي تميزها عن منافسيها.
- التمسك بمبدأ التخصص: يفضل التخصص في أحد المجالات، وهذا ما يجعله قادراً على توليد الأفكار الجديدة، ويجعل الآخرين مضطرين للإنصات له والاعتناء بأفكاره.

## سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد أهتم العديد من الباحثين والدراسين بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية منذ بداية القرن العشرين. ووضع الباحثين العديد من التعريفات لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى البعض أنه سلوك إيجابي يمارسه الفرد ويساعد على إنجاز المهام بنجاح، ويتضمن مساعدة الزملاء، والمحافظة على أنظمة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات (Timothy et al., 2016). وهناك من يعرف سلوك المواطنة التنظيمية ذلك السلوك الذي يمارسه الفرد في المنظمة والذي يتخطى التوقعات الرسمية لمتطلبات وظيفته استناداً للثقافة التنظيمية (Greenberg, 2011).

## أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تناولت عدد من الدراسات (Zhang et al., 2017); (Lim and Marin, 2017); (Gerke et al, 2017) ; (al.,2017) خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية وهي؛ السلوك الحضاري، والإيثار، ووعي الضمير، والكياسة، والروح الرياضية. ونستعرض الأبعاد الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية على النحو التالي:

- 1- السلوك الحضاري (Civic Virtue): يشير السلوك الحضاري إلى المشاركة الفعالة للفرد في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها .
  - 2- الإيثار (Altruism): هو السلوك التلقائي الموجه نحو مساعدة أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه .
  - 3- ووعي الضمير (Conscience): يعبر ووعي الضمير عن الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية ممثلة في؛ احترام اللوائح، والقوانين ، والدقة والعمل بجدية و الحفاظ على موارد المنظمة.
  - 4- الكياسة (Courtesy): تشير الكياسة إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب المشكلات والتغلب على الصعوبات في العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين.
  - 5- الروح الرياضية (Sportsmanship): تشير الروح الرياضية تسامح الفرد مع الآخرين في بيئة العمل، والإحساس بمشكلات الآخرين.
- خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- من خلال استعراض بعض المفاهيم السابقة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، تتصف سلوكيات المواطنة التنظيمية بالخصائص التالية:
- يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف، بمعنى أن التصرفات والأفعال تتعدى حدود الواجبات.
  - سلوك اختياري وليس إجباري، بمعنى أنه سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.
  - لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.

- شمولية سلوكيات المواطنة التنظيمية لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية مثل ( مساعدة الفرد لزملائه بالعمل)، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية مثل ( تصيد الأخطاء لزملاء العمل). (رفاعي، 2004)

- أهمية سلوك المواطنة التنظيمي:

تكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:

- أسلوب لرفع الأداء العام للمنظمة، حيث يمد سلوك المواطنة التنظيمي الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة. ( العامري، 2002).

- إن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمي يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

- إن شعور الفرد بالانتماء والولاء للمنظمة وقيمتها، يسهم في خفض معدلات دوران العمل.

- يزيد سلوك المواطنة التنظيمي من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط والتنظيم الفعال.

- اكساب الموظفين مهارات إضافية نظراً للتعاون مع زملاء العمل.

- رفع مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.

ويتضمن هذا المبحث؛ منهج البحث، ومصادر البيانات، ونموذج متغيرات البحث، وعبارات متغيرات البحث، ومجتمع وعينة البحث،، وخطوات التحليل الإحصائي، واختبارات الفروض.

#### ■ منهج البحث:

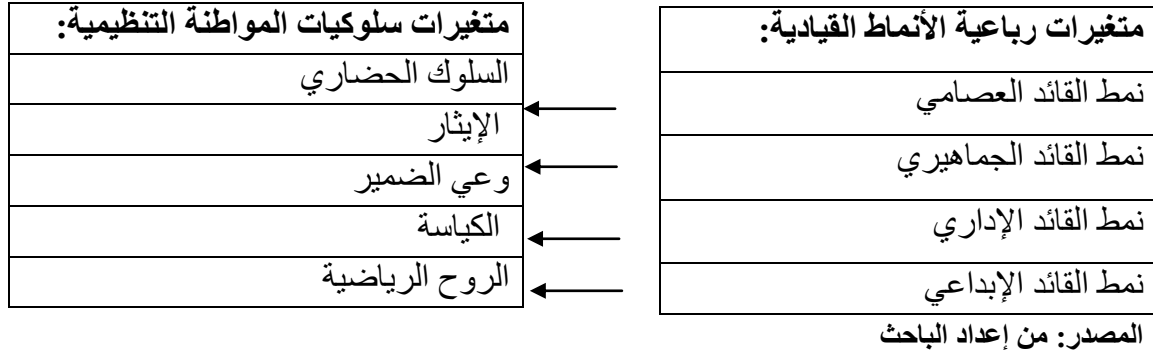
للتحقق من أهداف البحث وصحة الفروض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي شمل الأسلوب الميداني حيث قام الباحث بإعداد استمارة استبيان تتكون من 36 فقرة لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى استخدام المسح المكتبي وذلك من خلال مراجعة الكتب والبحوث والدوريات والمقالات العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع محل البحث.

**مصادر البيانات:** قام الباحث بجمع البيانات المطلوبة لإتمام هذا البحث بالاعتماد على البيانات الثانوية والبيانات الأولية، ويمكن توضيحها كالآتي:

- **البيانات الأولية:** قام الباحث بالحصول على البيانات الأولية من خلال إعداد قائمة استقصاء تتضمن، أبعاد رباعية الأنماط القيادية، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. وتم توزيع استمارة الاستقصاء على عينة البحث من العاملين بإدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية بمصر.

- **البيانات الثانوية:** تتعلق البيانات الثانوية بكافة، المراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية، والأبحاث والدراسات العربية والأجنبية السابقة، والندوات، والمؤتمرات، والتقارير والبيانات المنشورة المتعلقة أبعاد الأنماط القيادية الأربعة، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

**نموذج متغيرات البحث:** يوضح الشكل التالي نموذج العلاقة بين متغيرات البحث :



شكل (1) نموذج العلاقة بين متغيرات البحث

■ عبارات متغيرات البحث:

يوضح الجدول (1) أرقام عبارات متغيرات البحث.

#### جدول (1)

أرقام عبارات متغيرات البحث

م	متغيرات البحث	أرقام العبارات
أولاً	المتغير المستقل (رباعية الأنماط القيادية)	(16-1)
1	نمط القائد العصامي	(4-1)
2	نمط القائد الجماهيري	(8-5)
3	نمط القائد الإداري	(12-9)
4	نمط القائد الإبداعي	(16-13)
ثانياً	المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)	(36-17)
1	السلوك الحضاري	(20-17)
2	الإيثار	(24-21)
3	وعي الضمير	(28-25)
4	الكياسة	(32-29)
5	الروح الرياضية	(36-33)

المصدر: من إعداد الباحث.

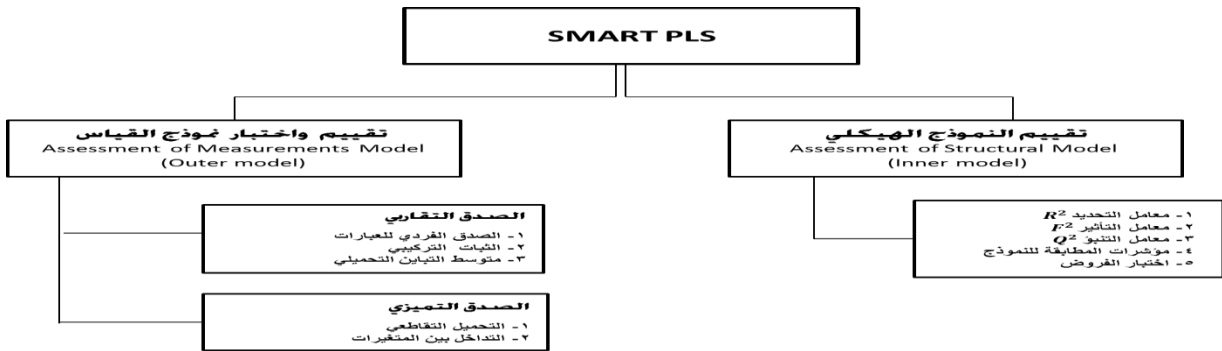


## ■ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بإدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية، ويبلغ عددهم 8500 مفردة، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة الممثلة لمجتمع الدراسة (Thompson,2012) وتم تحديد حجم العينة في حالة معرفة حجم المجتمع من خلال معادلة ستفن ثامبسون (بشمانى،2014) حيث أن حجم المجتمع = 8500، N: (1.96)، Z: الدرجة المعيارية بدرجة ثقة 95%، (0.05) : d نسبة الخطأ، n تمثل حجم العينة، P: (0.5) نسبة توفر الخاصية، وبلغت حجم العينة 368 مفردة، وكانت الردود الصحيحة 293 مفردة بنسبة 80%، وهى صالحة للتحليل الإحصائي.

## ■ خطوات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Smart PLS

تم استخدام البرنامج الإحصائي V.2.3.7 Smart PLS في اختبار ثبات وصدق نموذج الدراسة، وأيضاً في تقييم النموذج الهيكلي للدراسة والتحقق من فروض الدراسة وذلك بسبب قدرته على تقدير العلاقات السببية بين جميع المتغيرات في وقت واحد بالإضافة إلي قدرته على التعامل مع أخطاء القياس في النموذج الهيكلي للدراسة (Hair et al., 2017)والذى يمكن تحديد خطواته من خلال الشكل التالي :



## شكل (2) خطوات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Smart PLS

### أولاً: تقييم واختبار نموذج القياس Measurements Model

وتم الاعتماد في اختبار النموذج المقترح لقياس متغيرات الدراسة علي المعايير والمؤشرات، التي وردت في (Hair et al., 2017) ، والغرض من الاختبار هنا هو تحديد العلاقة بين كل متغير والعبارة المستخدمة في قياسه وذلك كما يلي :

### أ- الصدق التقاربي **Convergent validity**:

يشير هذا القياس إلي الاتساق الداخلي للمقاييس ، ولأي مدى يوجد ارتباط بين الدرجات الخاصة بمؤشرات المقياس، وتشير أيضاً إلي مدى الثقة في أن السمة المراد قياسها تقاس بصورة جيدة من خلال المؤشرات المستخدمة ، وقد اعتمد الباحث على ثلاثة مؤشرات لقياس الصدق التقاربي وهي كالتالي:

#### 1. الصدق الفردي للعبارات **Individual item reliability**:

ويتم قياس الصدق الفردي لكل عبارة في المقياس من خلال التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)، بحيث يجب ألا يقل معامل التحميل عن 0.70 لكل عبارة من عبارات المقياس ويتم استبعاد العبارات ذات التحميل الأقل.

#### 2. الثبات التركيبي **Composite reliability**:

يستخدم الثبات التركيبي مثله كمعامل ألفا كرونباخ في قياس الاتساق الداخلي للمقياس في حين إنه يعتبر أكثر ملائمة لقياس الاتساق الداخلي من معامل ألفا كرونباخ ، بحيث يجب ألا يقل عن ( 0.70 ) ليتم الحكم علي المقياس أنه لديه ثبات تركيبي قوي.

#### 3. متوسط التباين التحميلي **Average Variance Extracted**:

يستخدم متوسط التباين التحميلي في قياس مستوي التباين بين المتغيرات والمؤشرات المستخدمة في القياس والتي ترجع إلي أخطاء القياس و يجب ألا يقل عن 0.5 لمتغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي نتائج الصدق التقاربي

جدول (2) نتائج الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة

Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability	Rho_A	Cronbach's Alpha	
0.820	0.948	0.942	0.925	القائد العصامي
0.686	0.897	0.868	0.845	القائد الجماهيري
0.884	0.968	0.957	0.956	القائد الإداري
0.763	0.928	0.909	0.895	القائد الإبداعي
0.715	0.908	0.912	0.865	السلوك الحضاري
0.584	0.848	0.806	0.763	الإيثار
0.765	0.928	0.930	0.893	وعي الضمير
0.950	0.974	0.949	0.947	الكياسة
0.841	0.955	0.950	0.936	الروح الرياضية

المصدر : من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (2) أن جميع مقاييس متغيرات البحث رباعية الأنماط القيادية ( المستقلة ) ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية تتمتع بالصدق التقاربي.

### ب- الصدق التمييزي Discriminant validity:

يشير هذا القياس إلى مدى القدرة على تمييز المتغير عن غيره من المتغيرات ، أو بعبارة أخرى عدم وجود تكرار أو تداخل في عبارات المقياس، وقد اعتمد الباحث على معيارين لقياس الصدق التمييزي وهي كالتالي:

#### 1. التحميل التقاطعي Cross Loading:

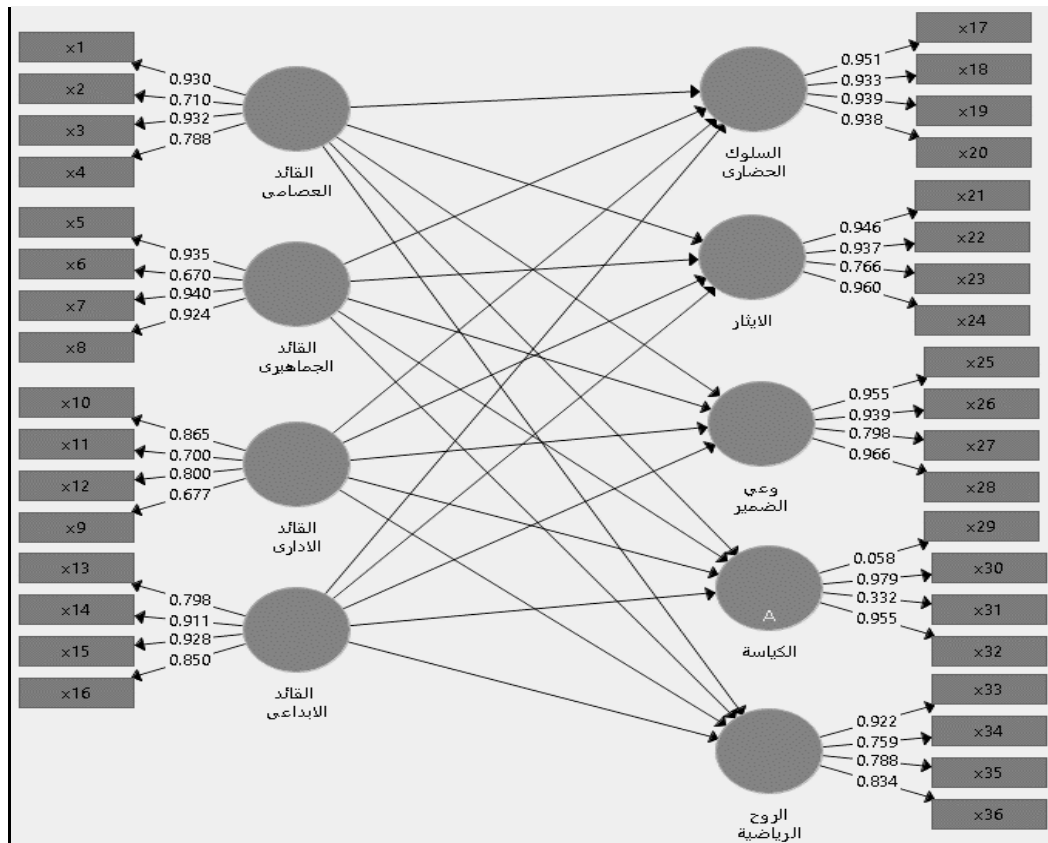
يظهر الجدول رقم (3)، والشكل (3) نتائج التحميل التقاطعي الذي يوضح مدى انتماء العبارات المستخدمة في قياس كل متغير إلى هذا المتغير دون غيره من المتغيرات، كما هو موضح:-

جدول رقم (3) التحميل التقاطعي لمتغيرات الدراسة

الروح الرياضية	القياسية	وعي الضمير	الايثار	السلوك الحضاري	القائد الإبداعي	القائد الإداري	القائد الجماهيري	القائد العصامي	
0.893	0.895	0.901	0.915	0.942	0.926	0.853	0.930	0.930	x1
0.835	0.809	0.827	0.859	0.887	0.895	0.865	0.815	0.891	x10
0.471	0.506	0.540	0.524	0.527	0.528	0.700	0.517	0.473	x11
0.640	0.637	0.687	0.651	0.669	0.646	0.800	0.661	0.645	x12
0.665	0.664	0.704	0.705	0.705	0.798	0.637	0.717	0.693	x13
0.847	0.874	0.877	0.860	0.887	0.911	0.823	0.877	0.858	x14
0.871	0.889	0.898	0.909	0.913	0.928	0.849	0.908	0.893	x15
0.718	0.713	0.742	0.737	0.750	0.850	0.685	0.735	0.736	x16
0.833	0.845	0.848	0.848	0.951	0.881	0.808	0.865	0.878	x17
0.855	0.894	0.922	0.906	0.933	0.887	0.848	0.902	0.846	x18
0.826	0.837	0.848	0.849	0.939	0.852	0.779	0.856	0.849	x19
0.555	0.524	0.534	0.564	0.546	0.550	0.495	0.543	0.710	x2
0.893	0.921	0.907	0.910	0.938	0.908	0.859	0.935	0.913	x20
0.881	0.913	0.926	0.946	0.895	0.898	0.840	0.922	0.884	x21
0.904	0.900	0.903	0.937	0.912	0.885	0.809	0.891	0.862	x22
0.696	0.661	0.662	0.766	0.652	0.662	0.594	0.659	0.678	x23
0.888	0.875	0.933	0.960	0.898	0.882	0.859	0.902	0.870	x24
0.873	0.887	0.955	0.929	0.900	0.900	0.847	0.896	0.874	x25
0.890	0.928	0.939	0.918	0.927	0.899	0.832	0.917	0.874	x26
0.656	0.687	0.798	0.692	0.675	0.681	0.675	0.665	0.623	x27
0.895	0.890	0.966	0.935	0.911	0.901	0.880	0.906	0.877	x28
0.044	0.058	0.038	0.053	0.029	0.038	0.007	0.032	0.009	x29

0.861	0.883	0.879	0.896	0.927	0.900	0.838	0.918	0.932	x3
0.902	0.979	0.927	0.937	0.918	0.902	0.837	0.918	0.884	x30
0.208	0.332	0.157	0.167	0.185	0.232	0.204	0.225	0.215	x31
0.875	0.955	0.913	0.901	0.915	0.870	0.792	0.873	0.833	x32
0.922	0.933	0.928	0.929	0.902	0.884	0.833	0.915	0.888	x33
0.759	0.606	0.621	0.655	0.602	0.629	0.550	0.619	0.650	x34
0.788	0.706	0.709	0.714	0.704	0.701	0.651	0.706	0.639	x35
0.834	0.716	0.720	0.766	0.759	0.719	0.678	0.738	0.765	x36
0.661	0.570	0.625	0.640	0.625	0.637	0.589	0.610	0.788	x4
0.895	0.888	0.908	0.915	0.901	0.886	0.828	0.935	0.882	x5
0.519	0.517	0.542	0.531	0.557	0.561	0.556	0.670	0.504	x6
0.863	0.876	0.897	0.917	0.916	0.898	0.857	0.940	0.883	x7
0.844	0.858	0.845	0.856	0.882	0.866	0.783	0.924	0.865	x8
0.506	0.531	0.545	0.536	0.510	0.480	0.677	0.546	0.470	x9

المصدر : من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS



شكل (3) التحليل العائلي التوكيدي لمتغيرات الدراسة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (3) ، والشكل رقم (3) جودة المقاييس المستخدمة في قياس جميع متغيرات الدراسة وذلك حيث يتضح أن أكبر قيم للمعاملات تقع أمام المتغير المراد قياسه بتلك المؤشرات، وبالتالي لا يوجد تداخل بين عبارات المتغيرات المستخدمة في الدراسة.

## 2. التداخل بين المتغيرات Variable correlation:

يعتبر التداخل بين المتغيرات مقياس لدرجة التداخل بين المتغيرات من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمتوسط التباين بين المتغيرات (AVE)، كما هو موضح في الجدول (4) نتائج الاختبار لمتغيرات الدراسة كالتالي:

جدول (4) نتائج الاختبار لمتغيرات الدراسة

9	8	7	6	5	4	3	2	1	
								0.906	القائد العصامي
							0.828	0.753	القائد الجماهيري
						0.940	0.792	0.804	القائد الإداري
					0.873	0.843	0.751	0.746	القائد الإبداعي
				0.845	0.767	0.879	0.734	0.808	السلوك الحضاري
			0.764	0.794	0.762	0.783	0.744	0.809	الإيثار
		0.875	0.844	0.768	0.775	0.774	0.704	0.697	وعي الضمير
	0.704	0.816	0.871	0.852	0.796	0.838	0.771	0.831	الكياسة
0.917	0.824	0.839	0.864	0.757	0.777	0.817	0.712	0.779	الروح الرياضية

المصدر : من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن جميع معاملات التداخل بين متغيرات الدراسة جيدة، وبالتالي حققت مقاييس الدراسة متطلبات الثبات الداخلي للمتغيرات مما يعني إمكانية الاعتماد على المقاييس المستخدمة في قياس جميع متغيرات الدراسة. ويوضح جدول رقم (5) علاقة الارتباط بين رباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

جدول (5) علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

9	8	7	6	5	4	3	2	1	
								1	1. القائد العصامي
							1	0.753**	2. القائد الجماهيري
						1	0.792**	0.804**	3. القائد الإداري
				1	0.843**	0.751**	0.746**	0.746**	4. القائد الإبداعي
			1	0.767**	0.879**	0.734**	0.808**	0.808**	5. السلوك الحضاري
			1	0.794**	0.762**	0.783**	0.744**	0.809**	6. الإيثار
		1	0.844**	0.768**	0.775**	0.774**	0.704**	0.697**	7. وعي الضمير
	1	0.816**	0.871**	0.852**	0.796**	0.838**	0.771**	0.831**	8. الكياسة
1	0.824**	0.839**	0.864**	0.757**	0.777**	0.817**	0.712**	0.779**	9. الروح الرياضية

\*\* معنوية عند 0.01

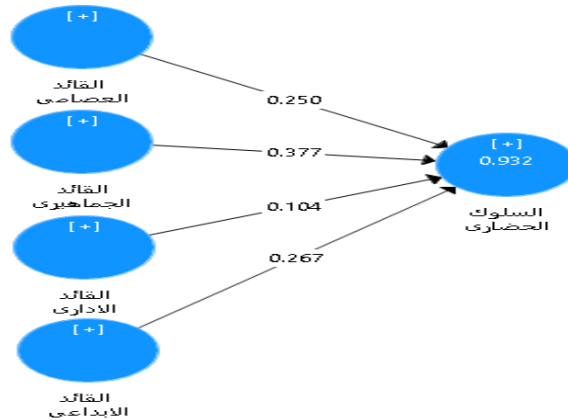
المصدر : من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (5) لنتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، أن هناك ارتباط معنوي بين رباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المجتمع محل البحث، وهذا يعني حيث توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المجتمع محل البحث عند مستوى معنوي 0.01.

#### ▪ اختبارات الفروض:

**الفرض الرئيسي:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرباعية الأنماط القيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية في المجتمع محل البحث. وينقسم هذا الفرض الى الفروض الفرعية التالية:-

- 1- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرباعية الأنماط القيادية في السلوك الحضاري.
  - 2- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرباعية الأنماط القيادية في الإيثار.
  - 3- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرباعية الأنماط القيادية في وعي الضمير.
  - 4- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرباعية الأنماط القيادية في الكياسة.
  - 5- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرباعية الأنماط القيادية في الروح الرياضية.
- الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي** "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرباعية الأنماط القيادية في السلوك الحضاري" قام الباحث بصياغة هذا الفرض للتعرف على معنوية التأثير المباشر للأنماط القيادية في السلوك الحضاري كما هو موضح بالشكل رقم (4).



شكل (4)

نموذج تأثير رباعية الأنماط القيادية في السلوك الحضاري

المصدر : من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج Smart PLS

كما يمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (6) التالي:

**جدول (6) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تأثير رباعية الأنماط القيادية في السلوك الحضاري**

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Original Sample (O)	المسار
***0.000	4.114	0.061	0.250	القائد العصامي السلوك الحضاري <-
***0.000	4.798	0.078	0.377	القائد الجماهيري السلوك الحضاري <-
**0.005	2.798	0.037	0.104	القائد الإداري السلوك الحضاري <-
**0.003	2.952	0.091	0.267	القائد الإبداعي السلوك الحضاري <-

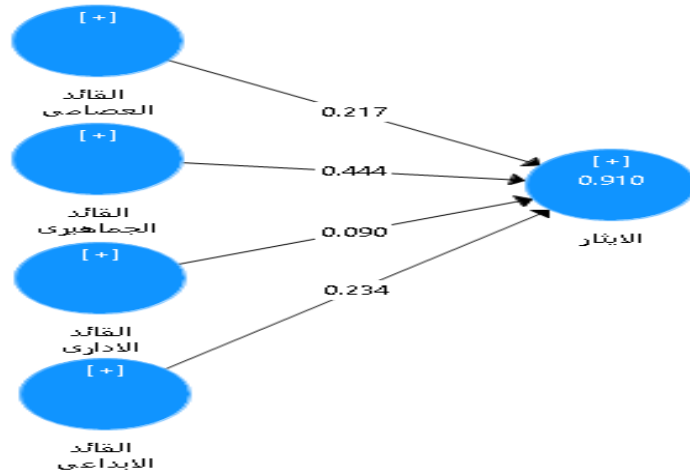
\*\*\* معنوية عند 0.001 \*\* معنوية عند 0.01 \* معنوية عند 0.05

المصدر: من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج Smart PLS

يتضح من الجدول رقم (6) لنتائج التحليل الإحصائي وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (4) بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل سلوكيات رباعية الأنماط القيادية في السلوك الحضاري؛ كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن أبعاد رباعية الأنماط القيادية تختلف في درجة تأثيرها في السلوك الحضاري، حيث يتضح أن أكبر تأثير كان لبعد القائد الجماهيري حيث بلغت قيمة المسار المباشر 0.377 يليه بعد القائد الإبداعي، ثم بعد القائد العصامي وأخيراً بعد القائد الإداري. وبلغت قيمة معامل التحديد 0.932 أي أن سلوكيات رباعية الأنماط القيادية تفسر حوالي 93.2% من التغير في السلوك الحضاري والباقي 6.8% ترجع لعوامل أخرى ويمكن تفسير تلك النتيجة بالقول أن العاملين بإدارة الحسينية التعليمية ربما يدركون مدى أهمية نمط القائد الجماهيري في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لمتغير السلوك الحضاري نظراً لاهتمامه بإقامة العلاقات مع الموظفين والعملاء، وتمكين الموظفين، وإتباع سياسة الباب المفتوح، والمشاركة المجتمعية.

ونستنتج مما سبق قبول الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي كلياً حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل رباعية الأنماط القيادية في السلوك الحضاري.

الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرباعية الأنماط القيادية في الإيثار" قام الباحث بصياغة هذا الفرض للتعرف على معنوية تأثير الأنماط القيادية الإدارية في الإيثار كما هو موضح بالشكل رقم (5).



شكل (5)

نموذج تأثير رباعية الأنماط القيادية في الإيثار

المصدر : من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج Smart PLS  
كما يمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (7) التالي:  
جدول (7) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تأثير رباعية الأنماط القيادية في الإيثار

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Original Sample (O)	المسار
*0.011	2.540	0.085	0.217	القائد العصامي -> الإيثار
**0.000 *	5.508	0.081	0.444	القائد الجماهيري -> الإيثار
*0.031	2.163	0.042	0.090	القائد الإداري -> الإيثار
**0.002	3.125	0.075	0.234	القائد الإبداعي -> الإيثار

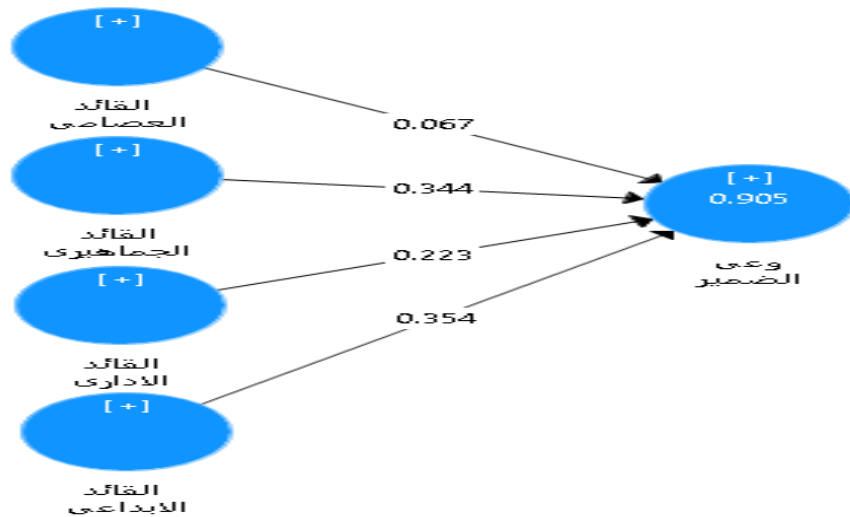
\*\*\* معنوية عند 0.001 \*\* معنوية عند 0.01 \* معنوية عند 0.05  
المصدر : من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج Smart PLS

يتضح من الجدول رقم (7) لنتائج التحليل الإحصائي وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (5) بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل سلوكيات رباعية الأنماط القيادية في الإيثار؛ كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن أبعاد سلوكيات رباعية الأنماط القيادية تختلف في درجة تأثيرها في الإيثار، حيث يتضح أن أكبر تأثير كان لبعد القائد الجماهيري حيث بلغت قيمة المسار المباشر 0.444 يليه بعد القائد الابداعي، ثم بعد القائد العصامي وأخيراً بعد القائد الإداري. وبلغت قيمة معامل التحديد



0.910 أى أن سلوكيات رباعية الأنماط القيادية تفسر حوالى 91% من التغير فى الإيثار والباقي 9% ترجع لعوامل اخرى.ويمكن تفسير تلك النتيجة بالقول أن الإيثار هو توجه تلقائي لمساعدة أعضاء المنظمة في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه، وهذا هو توجهالقائد الجماهيرى. ونستنتج مما سبق قبول الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي كلياً حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل رباعية الأنماط القيادية في الإيثار.

الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرباعية الأنماط القيادية في وعي الضمير" قام الباحث بصياغة هذا الفرض للتعرف على معنوية التأثير المباشر لسلوكيات رباعية الأنماط القيادية في وعي الضمير كما هو موضح بالشكل رقم (6).



شكل (6)

نموذج تأثير رباعية الأنماط القيادية في وعي الضمير

المصدر : من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج Smart PLS

كما يمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (8) التالي:  
جدول (8) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تأثير رابعة الأنماط القيادية في وعى الضمير

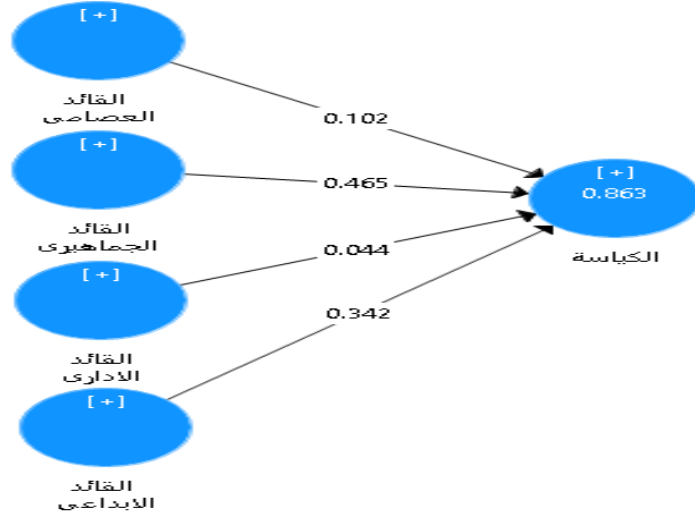
P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Original Sample (O)	المسار
0.472	0.720	0.092	0.067	القائد العصامي -> وعى الضمير
***0.000	3.804	0.090	0.344	القائد الجماهيري -> وعى الضمير
***0.000	4.230	0.053	0.223	القائد الإداري -> وعى الضمير
***0.000	4.311	0.082	0.354	القائد الإبداعي -> وعى الضمير

\*\*\* معنوية عند 0.001 \*\* معنوية عند 0.01 \* معنوية عند 0.05

المصدر : من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج Smart PLS

يبين الجدول رقم (8) نتائج التحليل الإحصائي وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (6) بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل رابعة الأنماط القيادية في وعى الضمير ما عدا بعد القائد العصامي؛ كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن أبعاد الأنماط القيادية تختلف في درجة تأثيرها في وعى الضمير، حيث يتضح أن أكبر تأثير كان لبعده القائد الإبداعي حيث بلغت قيمة المسار المباشر 0.354 يليه بعد القائد الجماهيري، وأخيراً بعد القائد الإداري. وبلغت قيمة معامل التحديد 0.905 أى أن الأنماط القيادية الإدارية تفسر حوالي 90.5% من التغيير في وعى الضمير والباقي 9.5% ترجع لعوامل أخرى. ويمكن تفسير تلك النتيجة بالقول أن العاملين بإدارة الحسينية التعليمية ربما يدركون مدى أهمية نمط القائد الإبداعي في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق وعى الضمير، وذلك بالتعامل مع الواقع من خلال مبدأ المرونة، ويقضي وقتاً طويلاً في التباحث مع الزملاء والعملاء، ويضع حلولاً جذرية للمشكلات. ونستنتج مما سبق قبول الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي جزئياً حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعض رابعة الأنماط القيادية في وعى الضمير.

الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي " يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرابعة الأنماط القيادية في الكياسة" قام الباحث بصياغة هذا الفرض للتعرف على التأثير المباشر بين الأنماط القيادية في الكياسة كما هو موضح بالشكل رقم (7).



شكل (7)

نموذج تأثير الأنماط القيادية في الكياسة

المصدر : من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج Smart PLS

كما يمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (9) التالي:

جدول (9) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تأثير الأنماط القيادية في الكياسة

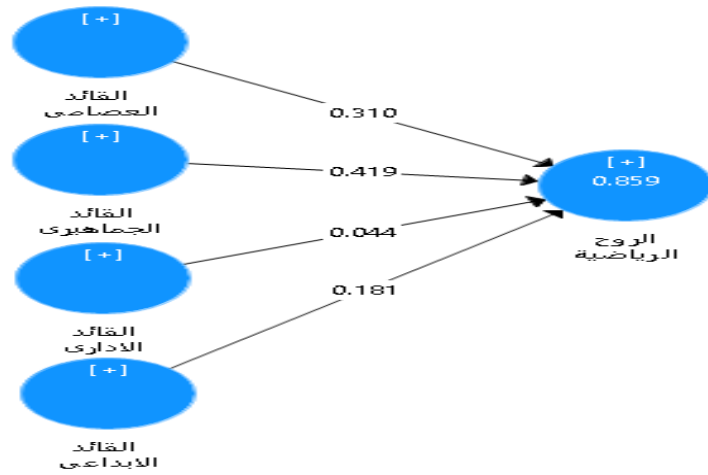
P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Original Sample (O)	المسار
0.461	0.738	0.138	0.102	القائد العصابي الكياسة <-
***0.000	3.628	0.128	0.465	القائد الجماهيري الكياسة <-
0.523	0.639	0.069	0.044	القائد الإداري الكياسة <-
**0.003	2.962	0.116	0.342	القائد الإبداعي الكياسة <-

\*\*\* معنوية عند 0.001 \*\* معنوية عند 0.01 \* معنوية عند 0.05

المصدر : من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج Smart PLS

يتضح من الجدول رقم (9) نتائج التحليل الإحصائي وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (7) بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لكلا من بعدى القائد الجماهيري والقائد الإبداعي في الكياسة ويوجد تأثير غير معنوي لكلا من بعدى القائد العصامي والإداري؛ كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن أبعاد الأنماط القيادية تختلف في درجة تأثيرها في الكياسة، حيث يتضح أن أكبر تأثير كان لبعده القائد الجماهيري حيث بلغت قيمة المسار المباشر 0.465 يليه بعد القائد الإبداعي ، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.863 أى أن الأنماط القيادية تفسر حوالى 86.3% من التغير في الكياسة والباقي 13.7% ترجع لعوامل أخرى. ويمكن تفسير تلك النتيجة بالقول أن العاملين بإدارة الحسينية التعليمية ربما يدركون مدى أهمية نمط القائد الجماهيري في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لمتغير الكياسة المرتبط بتجنب المشكلات. ونستنتج مما سبق قبول الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي جزئياً حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعض الأنماط القيادية في الكياسة.

الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي " يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لرباعية الأنماط القيادية في الروح الرياضية" قام الباحث بصياغة هذا الفرض للتعرف على معنوية التأثير المباشر لسلوكيات رباعية الأنماط القيادية في الروح الرياضية كما هو موضح بالشكل رقم (8).



شكل (8)

نموذج تأثير رباعية الأنماط القيادية في الروح الرياضية

المصدر : من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج Smart PLS

كما يمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (10) التالي:

**جدول (10) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تأثير رباعية الأنماط القيادية في الروح الرياضية**

P Values	T Statistics ( O/STDEV  )	Standard Deviation (STDEV)	Original Sample (O)	المسار
<b>**0.001</b>	3.335	0.093	0.310	القائد العصامي -> الروح الرياضية
<b>**0.000 *</b>	5.156	0.081	0.419	القائد الجماهيري -> الروح الرياضية
<b>0.389</b>	0.863	0.051	0.044	القائد الإداري -> الروح الرياضية
<b>*0.033</b>	2.139	0.085	0.181	القائد الإبداعي -> الروح الرياضية

\*\*\* معنوية عند 0.001 \*\* معنوية عند 0.01 \* معنوية عند 0.05

المصدر: من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج Smart PLS

يبين الجدول رقم (10) نتائج التحليل الإحصائي وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (8) بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل رباعية الأنماط القيادية في الروح الرياضية ما عدا بعد القائد الإداري؛ كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن أبعاد رباعية الأنماط القيادية تختلف في درجة تأثيرها على الروح الرياضية، حيث يتضح أن أكبر تأثير كان لبعده القائد الجماهيري حيث بلغت قيمة المسار المباشر 0.419 يليه بعد القائد العصامي، وأخيراً بعد القائد الإبداعي. وبلغت قيمة معامل التحديد 0.859 أي أن رباعية الأنماط القيادية تفسر حوالي 85.9% من التغير في الروح الرياضية والباقي 14.1% ترجع لعوامل أخرى.. ويمكن تفسير تلك النتيجة بالقول أن العاملين بإدارة الحسينية التعليمية ربما يدركون مدى أهمية نمط القائد الجماهيري في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لمتغير الروح الرياضية نظراً لاهتمامه بالتسامح مع الآخرين في بيئة العمل، والإحساس بمشكلات الآخرين.

**ونستنتج مما سبق قبول الفرض الفرعي الخامس للفرض الرئيسي جزئياً حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعض رباعية الأنماط القيادية في الروح الرياضية.**

- حجم تأثير كل متغير مستقل بشكل منفرد علي المتغير التابع (معامل التأثير  $F^2$ ):

يوضح F2 حجم تأثير كل متغير مستقل بشكل منفرد علي المتغير التابع ، أي يوضح قيمة التغير في معامل التحديد R2 عند حذف أحد المتغيرات المستقلة ، ويتم تفسير قيمة حجم التأثير بحيث إذا كانت قيمته أكبر من 0.35 يكون حجم التأثير كبير ، أما إذا تراوحت قيمته ما بين 0.15 و0.35 يكون حجم التأثير متوسط، أما إذا كانت قيمته بين 0.02 و0.15 يكون حجم التأثير ضعيف ، وإذا كانت قيمته أقل من 0.02 فلا يوجد تأثير ويظهر الجدول رقم ( 11 ) نتائج حجم التأثير F2 للمتغيرات المستقلة باستخدام برنامج Smart Pls

جدول (11) نتائج معامل التأثير F<sup>2</sup>

الروح الرياضية	القياسية	وعي الضمير	الايثار	السلوك الحضاري	
0.134	0.082	0.109	0.023	0.063	القائد العصامي
<b>0.006</b>	<b>0.011</b>	0.111	0.092	0.070	القائد الجماهيري
0.113	<b>0.004</b>	0.033	<b>0.003</b>	<b>0.020</b>	القائد الإداري
0.120	<b>0.165</b>	<b>0.207</b>	0.116	<b>0.206</b>	القائد الإبداعي

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (GoF): Goodness of fit

تم حساب مؤشر جودة المطابقة وفقاً لمعادلة (Henseler&sarstedt,2013) وهي:

$$Gof = \sqrt{AVE} \times R^2$$

المتوسط الحسابي للتباين التحميلي AVE

المتوسط الحسابي لمعامل التفسير للمتغيرات المفسرة R<sup>2</sup>

$$Gof = \sqrt{0.779} \times 0.895$$

واتضح أن جودة المطابقة تساوي 0.834 وهو مؤشر علي جودة مرتفعة لمدي مطابقة النموذج ، حيث يجب أن تتراوح قيمته بين (0،1) وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما دل ذلك علي جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة الدراسة.

مؤشر جودة التوفيق المعياري (NFI): Normed Fit Index

تم حساب قيمة جودة التوفيق المعياري واتضح أنه يساوي 0.661 وهو مؤشر جودة مرتفع لمدي مطابقة النموذج ، حيث يجب أن تتراوح قيمته بين (1،0)، وكلما اقترب من الواحد الصحيح دل ذلك علي جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة الدراسة .

## المبحث الرابع : النتائج والتوصيات

- **نتائج التحليل للبحث:** أسفرت نتائج البحث واختبار الفروض على ما يلي :
  - الحاجة لتدعيم رباعية الأنماط القيادية (نمط القائد العصامي- نمط القائد الجماهيري- نمط القائد الإداري- نمط القائد الإبداعي) من أجل زيادة فاعلية ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ( السلوك الحضاري- الإيثاري- وعي الضمير – الكياسة – الروح الرياضية) في مكان العمل بقطاع التعليم المصري ما قبل الجامعي بإدارة الحسينية التعليمية بمصر.
  - أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المجتمع محل البحث عند مستوى معنوى 0.01.
  - وجود تأثير معنوي إيجابي لكلسلوكيات رباعية الأنماط القيادية في السلوك الحضاري، ويتضح أن أكبر تأثير كان لبعده القائد الجماهيري، وسلوكيات رباعية الأنماط القيادية تفسر حوالى 93.2% من التغيير فى السلوك الحضاري. وهذه النتيجة تؤكد أن العاملين بقطاع التعليم قبل الجامعي تفضل القائد الجماهيري بسبب اهتمامه بالعلاقات مع العاملين والعملاء، ويمنح العاملين فرصة للتميز والإبداع، وأن تدعيم السلوك الحضاري المرتبط بالمشاركة الفعالة للفرد في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها يحتاج لنمط القائد الجماهيري أكثر من الأنماط الأخرى.
  - تشير النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي لكل سلوكيات رباعية الأنماط القيادية في الإيثاري؛ حيث يتضح أن أكبر تأثير كان لبعده القائد الجماهيري، وسلوكيات رباعية الأنماط القيادية تفسر حوالى 91% من التغيير فى الإيثاري. وهذه النتيجة تؤكد أن الإيثاري سلوك تلقائي موجه نحو مساعدة أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه، وهذا ما يتمتع بهالقائد الجماهيري.
  - تؤكد النتائج على وجود تأثير معنوي إيجابي لكلرباعية الأنماط القيادية فيوعى الضمير ما عدا بعد القائد العصامي؛ ويتضح أن أكبر تأثير كان لبعده القائد الإبداعي، وأن الأنماط القيادية الإدارية تفسر حوالى 90.5% من التغيير فى وعى الضمير. وهذه النتيجة تؤكدأن القائد الإبداعي لديه قدرة الإبداع والابتكار ويسعى لشرح أفكاره بشكل واضح، وهذا النمط يؤثر في وعى الضمير عن الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية ممثلة في؛ احترام اللوائح، والقوانين ، والدقة والعمل بجدية و الحفاظ على موارد المنظمة.

- وتشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكلا من بعدى القائد الجماهيري والقائد الإبداعي في الكياسة ويوجد تأثير غير معنوي لكلا من بعدى القائد العصامي والإداري، حيث يتضح أن أكبر تأثير كان لبعده القائد الجماهيري، وأن الأنماط القيادية تفسر حوالى 86.3% من التغيير في الكياسة. وهذه النتيجة تؤكد أن الكياسة تشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب المشكلات والتغلب على الصعوبات في العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وترتبط بالقائد الجماهيري، ثم القائد الإبداعي.

- أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي للرباعية الأنماط القيادية في الروح الرياضية ما عدا بعد القائد الإداري، حيث يتضح أن أكبر تأثير كان لبعده القائد الجماهيري، وأن رباعية الأنماط القيادية تفسر حوالى 85.9% من التغيير في الروح الرياضية.

- وتؤكد النتائج أن القائد الجماهيري أكثر الأنماط الرباعية تأثيراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم ما قبل الجامعي محل البحث.

■ **التوصيات ومقترحات آلية التنفيذ:** يوصي الباحث بعدد من التوصيات، والمقترحات المرتبطة بالآلية التنفيذية:

### جدول (12)

#### توصيات ومقترحات آلية التنفيذ للبحث

مقترحات آلية التنفيذ	التوصيات
- إقامة ندوات، ودورات تدريبية، وورش عمل من أجل نشر ثقافة القيادة الإدارية، على أن يتم ذلك بصفة دورية من بداية عام 2023م. وتكون الجهة المسؤولة ديوان عام الوزارة.	● نشر ثقافة مفاهيم القيادة الإدارية في قطاع التعليم ما قبل الجامعي.
- قيام الإدارة العليا بوضع الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد لتعزيز رباعية الأنماط القيادية، على أن يتم ذلك من خلال المرحل التالية: - <b>المرحلة الأولى:</b> تشجيع قيادات الصف الثاني على تبني رباعية الأنماط القيادية، مع مراعاة القدرات والمهارات للقاده لتناسب مع كل نمط. - <b>المرحلة الثانية:</b> زرع الثقة والاحترام المتبادل بين القادة وجميع العاملين، ونشر ثقافة رباعية الأنماط القيادية. - <b>المرحلة الثالثة:</b> تطبيق رباعية الأنماط القيادية على الإدارات المختلفة بما يناسب كل إدارة. - <b>المرحلة الرابعة:</b> التقييم والتقويم المستمر للأنماط	● تعزيز رباعية الأنماط القيادية في قطاع التعليم ما قبل الجامعي: - نمط القائد العصامي - نمط القائد الجماهيري - نمط القائد الإداري - نمط القائد الإبداعي



القيادية ودورها في ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم ما قبل الجامعي. الجهة المسؤولة جميع مديريات التعليم بكل المحافظات.

- إنشاء إدارة أو وحدة متخصصة للإشراف على سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم ما قبل الجامعي.

- وضع حوافز معنوية لكل من يطبق سلوك المواطنة التنظيمية داخل مكان العمل.

- تشكيل فرق عمل يختص بربط ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية للعمل التطوعي بأنشطة المؤسسات التعليمية.

- التنسيق التام بين فريق العمل والأنشطة المطلوبة للعمل التطوعي داخل المؤسسات التعليمية.

- نشر جميع المعلومات بشفافية عن أنشطة العمل التطوعي في قطاع التعليم ما قبل الجامعي. الجهة المسؤولة جميع مديريات التعليم بكل المحافظات.

- ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم ما قبل الجامعي:
- السلوك الحضاري
- الإيثار
- وعي الضمير
- الكياسة
- الروح الرياضية

المصدر: من إعداد الباحث.

#### ■ مقترحات لبحوث قادمة :

- أثر البيئة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات القيادات الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- دور القيادة الإدارية نحو التوجه بالسلوك الحضاري للمنظمات.
- دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في إدارة التميز المؤسسي.

## المراجع

- الخصاونة، أنيس صقر حسين & شهري، منية سليمان الوناس (2017)، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، *مجلة جامعة القدس المفتوحة*، مجلد(2) ، (ع)41ص ص 17-38.
- العامري ، أحمد بن سالم (2002) ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة السعودية ، *مجلة العلوم الإدارية* ، المجلد (10) العدد (1).
- بشماني، شكيب (2014)، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، م (36)ع(5) .
- تبون، عبدالقادر & صيتي، عبداللطيف (2018)، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن – حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية غارداية، *Global Journal of Economics and Business – Vol. 4, No. 3, 2018, pp. 291-312.*
- رشيد، صالح عبد الرضا & مطر، ليث علي(2014)، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية على عينة من كليات جامعة القادسية *Economics and administrative Science, 20(76) P.83, Journal of*
- رفاعي، رجب حسانين (2004)، دراسة وتحليل محددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، *المجلة العلمية، كلية التجارة*، جامعة أسبوط مجلد(2) ، (ع)4137ص ص 61-89.
- طحطوح، عالية إبراهيم محمد (2016) ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.
- عامم، ريم (2019)، دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز إدارة التغيير: حالة بعض المؤسسات الجزائرية، *مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية*، مجلد(1)، رقم (4) ص ص 291-311.
- فنري، نور غياث (2012)، أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات بالقاهرة، *مجلة فكر وإبداع*، مجلد 65 ، ص ص 571-595.

- فرحي، خليصة (2020)، أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.
- ماينر، جون(1997)، أربع شخصيات إدارية وخمس طرق للنجاح، **مجلة خلاصات**، 5(10)، 1-8.
- Ali Asgari, Aminah Ahmed, Abu Daud Silong, Bahaman Abu Samah, (2008)The relationship between transform Leadership Behavior, Organizational Justice, Leader -Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors, **African Journal of Business Management**, Vol. 2, (8) PP,138-145.
- Ali, U., and Waqar, S. (2013) Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Styles, **Pakistan Journal of Psychological Research**, Vol. 28, No. 2, 297-316.
- Akturan A., and Hülya G.C. (2016), “The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions”, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, No. 235, 342 – 350.
- Dinc, M, Aydemir, M. (2014), The effect of ethical climate and ethical leadership on employee attitudes: Bosnian case. **International Journal of Management Sciences**, Vol (4), pp391-405.
- Ebru Oguz, (2010), the Relationship between the Leadership styles of the school administrators and organizational citizenship behaviors of Teachers, **ProcediaSocial and Behavioral Sciences**, Vol20, PP1188-1193.
- Greenberg, J. (2011), Behavior in Organizations (10th ed.), **Pearson Education Limited. Essex**. England.
- Gerke A, Geoff D., Michel D., and Stephen G. (2017), " The role of inter organizational citizenship behaviors in the innovation process”, **Journal of Business Research**, No. 73, 55–64.
- Gusmao.F., Christiana., Ellitan.L., (2018), The influence of strategies Leadership on Organizational learning on Organizational performance with

Organizational Citizenship as an intervening variable, *International Journal of Scientific Research and Management*. Vol. 6, No. 4, PP 123-130.

- Joe Hair, Marko Sarstedt, Christian, M. Ringle (2017), Partial Least Squares Structural Equation Modeling, Handbook of Market Research, PP15-18.

- Jorg Henseler, Marko Sarstedt, (2013), Goodness- of- fit Indices for Partial Least Squares PathModeling, Computational Statistics 28(2) PP. 565-580.

- Steven K. Thompson (2012), Sampling, Third Edition, PP:59-60.

- Lim B.T.H., and Martin L. (2017), "The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects", *International Journal of Project Management*, Vol.35, 95– 106.

- Timothy A. Hart T.A, Gilstrap J. B., and Mark C. B. (2016), " Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity", *Journal of Business Research*, Vol. 69, 3981–3988.

- Yesuraja, I. M., and Yesudian, B. J. (2013) A Study on Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior among Supervisors, *ParipexIndian Journal Research*, Vol. 2, No. 12, pp,140-142.

- Zhang Y., Yongxing G., and Alexander N. (2017), "Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model", *Tourism Management*, Vol. 61, 190-197.

## قائمة استقصاء

### رباعية الأنماط القيادية وأثرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية

#### دراسة تطبيقية على قطاع التعليم المصري ما قبل الجامعي

الأخ / الأخت الفاضلة /..... تحية طيبة لسيادتكم وبعد

يسعى هذا البحث للوقوف على رباعية الأنماط القيادية وأثرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على قطاع التعليم المصري ما قبل الجامعي ، ويتوقف إتمام هذا البحث على مساهمتكم البناءة في استيفاء هذه الاستمارة . ونحيط سيادتكم علماً أن هذه الآراء سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

ونشكر لسيادتكم سلفاً حسن تعاونكم

الباحث

(1) فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بأبعاد رباعية الأنماط القيادية ، الرجاء وضع علامة (✓)

في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظركم.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>(أ) بعد نمط القائد العصامي :</b>						
1	يكرس وقته للعمل.					
2	يجيد التخطيط، وتقسيم العمل.					
3	ينصرف باستقلالية، وثقة بالنفس.					
4	يهتم بكفاءة العاملين أكثر من اهتمامه بمشاعرهم.					
<b>(ب) بعد نمط القائد الجماهيري :</b>						
5	يندمج مع الأفراد والعمل في مواقع الإنتاج.					
6	يتيح للموظفين فرصة للإبداع والتميز في مجال عملهم.					
7	يطبق الممارسات الإدارية الجديدة.					
8	يحاول إرضاء الجميع بالمؤسسة.					
<b>(ج) بعد نمط القائد الإداري :</b>						
9	يهتم بتطبيق الأنظمة واللوائح.					
10	يرغب في التعلم والتطوير.					
11	يمتلك مهارة عالية في توجيه موظفيه.					
12	يتمتع بالقدرة الفائقة على إدارة الصراع.					
<b>(د) بعد نمط القائد الإبداعي :</b>						
13	يستطيع التعامل مع تقارير العمل.					
14	يتميز بمرونة في التفكير.					
15	يجيد اقتناص الأفكار الجديدة وتطويرها.					
16	يسعى لشرح أفكاره بشكل مبسط.					

(2) فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظرکم.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>(أ) بعد السلوك الحضاري :</b>						
17	أهتم بتقديم المساعدة لزملائي في العمل.					
18	اسعى لتسهيل مهمة لزملائي الجدد.					
19	اساهم بإظهار نتائج عمل الفريق بإيجابية.					
20	أقوم بمساعدة الزميل الذي لديه أعباء عمل كبيرة .					
<b>(ب) بعد الإيثار:</b>						
21	أراعى مشاعر الزملاء في تصرفاتي و أعمالی.					
22	اسعى جاهدا لتفادي المشكلات قبل وقوعها.					
23	أعمل على عدم تسبیب أحرار لزملاء العمل.					
24	أقوم بإعلام المسؤول قبل إجراءات تعديلات جديدة بالعمل.					
<b>(ج) بعد وعي الضمير:</b>						
25	أنفذ الأعمال الإضافية دون تذمر.					
26	أحرص على تنفيذ التعليمات الداخلية للمؤسسة.					
27	اتفاعل بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة.					
28	أتحدث عن المؤسسة بكل إيجابية في الخارج.					
<b>(د) بعد الكياسة:</b>						
29	أبادر بتقديم المبادرات لتحسين أداء العمل وتطويره.					
30	أحرص على الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة.					
31	يعمل على تفادي المشكلات قبل حصولها.					
32	استمر في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.					
<b>(هـ) بعد الروح الرياضية:</b>						
33	أقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات.					
34	أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد.					
35	أقدر على ضبط النفس عند حدوث مشكلات.					
36	أحرص على التعاون مع الزملاء بصفة مستمرة.					

## **Quadruple leadership styles and their impact on organizational citizenship behaviors**

### **An Applied Study on the Egyptian pre-university Education Sector**

#### **Abstract:**

The study aimed to identify the intellectual framework of the dimensions of the four-patterns of traditional patterns and organizational citizenship behavior, and to measure the impact of the dimensions of the four dimensions of traditional patterns on organizational citizenship behaviors. The study relied on the descriptive approach and a questionnaire was used to collect data. The study was applied to a sample size of (368) singles, and the number of correct responses (293) workers in the pre-university education sector in the Husseinia Educational Administration in Sharkia Governorate, Egypt. The results showed that there is a significant correlation between the four leadership styles and organizational citizenship behaviors in the research community at a significant level of 0.01. The results also resulted in a positive, significant effect of all four behaviors of leadership styles on organizational citizenship behavior, as it is clear from the results of the path analysis that the dimensions of the four leadership styles differ in the degree of their impact on organizational citizenship behavior, and that the largest effect was the dimension of the mass leader in the variables of civilized behavior. Altruism, civility, and sportsmanship, while the creative leader had the greatest effect on the conscientiousness variable, and there is a positive moral effect for both the dimensions of the mass leader and the creative leader in civility, and there is a non-significant effect for both the self-made and administrative dimensions.

**Keywords:** self-made leader- mass leader - administrative leader - creative leader - civilized behavior - altruism - conscience awareness - civility - sportsmanship.