



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الثاني

يونيو 2023

**دور القيادة الاصلية في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية
دراسة تطبيقية على إدارة التنظيم الأمني ف الطيران المدني
بمطار دولة الكويت**

الدكتور/ خالد سعد نايف الخالدي

دكتوراه - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنوفية

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادة الأصيلة في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت. وذلك من خلال تجميع البيانات الأولية للبحث من عينة قوامها (٣٣٧) عاملاً بإدارة التنظيم الأمني محل الدراسة. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت نحو أبعاد القيادة الأصيلة، وكذلك سلوكيات المواطنة التنظيمية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل). أيضاً وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد القيادة الأصيلة (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والتشغيل المتوازن، والدعم الذاتى) وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمني محل الدراسة.

الكلمات الدالة : القيادة الأصيلة - سلوكيات المواطنة التنظيمية - إدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت.

Abstract

The Current Research aims to identify the role of Authentic Leadership in supporting the Organizational Citizenship Behaviors in the Department of Security Regulation in Civil Aviation at Kuwait Airport. This is done by collecting the primary data for the research from a sample of (337) workers in the Security Organization Department under study. The Research reached a set of results, the most important of which is the presence of statistically significant differences between the perceptions of workers in the Department of Security Regulation in Civil Aviation at Kuwait Airport towards the dimensions of Authentic Leadership, as well as Organizational Citizenship Behaviors according to their different demographic characteristics (gender, level of education, number of years of work). There is also a significant positive relationship between the dimensions of Authentic Leadership (transparency of relationships, ethical perspective, balanced operation, and self-support) and Organizational Citizenship Behaviors in the Management of the Security Organization Under Study.

Keywords: Authentic Leadership - Organizational Citizenship Behaviors - Management of Security Regulation in Civil Aviation at the Airport of Kuwait Country.

مقدمة :

لقد زاد الاهتمام من قبل المنظمات بسلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors كسلوك مرغوب يساعد على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية بالمنظمة، وذلك لما له من آثار إيجابية تحسّن من الأداء الكلي للمنظمات، ويحقق الترابط والاندماج بين الفرد والمنظمة بما يتجاوز ما تفرضه عقود العمل وبطاقات الوصف الوظيفي (البردان، ٢٠١١؛ Kim et al., 2022). كما يمكن القول بأنه في ظل العديد من التحديات غير المسبوقة والقيادة غير الأخلاقية في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وتعرض بعض الشركات لإخفاقات إدارية وأزمات، والتي تقضى جميعها بضرورة تطبيق القيادة الإيجابية، وأن يتسم القادة بأعلى مستويات النزاهة والأخلاقيات والشعور بالمسئولية (Avolio & Gardner, 2004 ; Avolio et al., 2004 ; Chen & Sriphon, 2022). فأصبح الإتجاه نحو تطبيق نمط القيادة الأصيلة.

وعلى الرغم من توافر العديد من الأنماط القيادية بالدراسات والبحوث التنظيمية، إلا أن يمكن اعتبار أن القيادة الأصيلة Authentic Leadership هي الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في منظمات اليوم، وبالتالي فنحن بحاجة إلى القادة الذين يقودون بالقيم والأهداف والنزاهة ويبنون مؤسسات دائمة ويحفزون العاملين معهم لتوفير أرقى الخدمات للعملاء، وخلق قيمة طويلة الأمد للمساهمين وأصحاب المصالح (البردان، ٢٠١٧). ومن ثم يمكن اعتبار أن المصدر الأساسي لزيادة الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف ذات العلاقة وكذلك دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمة هي القيادة الأصيلة.

وبناءً على ذلك، جاء البحث الحالى ليمثل مساهمة متواضعة للتعرف على دور القيادة الأصيلة بأبعادها المتمثلة فى (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقى، والتشغيل المتوازن، والدعم الذاتى) فى دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المتمثلة فى (الإيثار، والسلوك الحضارى، والروح الرياضية، والالتزام العام، والكمياء)، وذلك بالتطبيق على إدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت.

أولاً : الإطار النظرى والدراسات السابقة :

يشمل الإطار النظرى مفهوم متغيرات البحث وأبعادها على النحو الأتى :

(١) القيادة الأصيلة Authentic Leadership :

يعد مصطلح القيادة الأصيلة Authentic Leadership من المصطلحات الحديثة فى البيئة العربية، حيث يطلق عليها بعض الباحثين القيادة بالثقة والقيادة الموثوق بها (عجوة، ٢٠٠٩ ؛ إبراهيم، ٢٠١٠). وتمكنت دراسة (Crawford et al., 2020) من تعريف القيادة الأصيلة بأنها بناء من الأشكال الإيجابية للقيادة التى تتضمن القيادة الكاريزمية والتحويلية والقيادة ذات البصيرة والقيادة الأخلاقية والمعاملات والتوجيه والقيادة بالمشاركة. وهذا يعنى أن القادة الأصلاء تعتقد الصفات الأخلاقية للقيادة الحقيقية عندما ترتبط مع المرؤوسين، فالقيادة الأصيلة تشمل الصفات القيادية الإيجابية وهى الأخلاق العالية والتفكير الأخلاقى والتوجه الإيجابى.

كما عرفت دراسة (Walumbwa et al., 2008) القيادة الأصيلة بأنها نمط من السلوك القياى الذى يستمد ويعزز القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقى الإيجابى، لتحقيق قدر أكبر من الوعى الذاتى، والمنظور الأخلاقى الذاتى، والمعالجة

المتوازنة من المعلومات، وشفافية العلاقات من جانب قادة العمل مع المرؤوسين، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية. وهذا التعريف إتفقت معه دراسة (Steffens et al., 2021). بينما عرفت دراسة (البردان، ٢٠١٧) القيادة الأصيلة بأنها نمط السلوك القيادي الإيجابي المستمد والمعزز للقدرات النفسية الإيجابية للعاملين والمناخ الأخلاقي الإيجابي من خلال تعزيز الوعي الذاتي، وتبنى القيم الأخلاقية للقادة عند التصرف، وتوفير المعلومات بشكل متوازن، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والأتباع بالمنظمات.

وتتمثل أبعاد القيادة الأصيلة في أربعة أبعاد رئيسية متمثلة على النحو الآتي (Gardner et al., 2005 ; Taylor & Ladkin, 2010 ; Gardner et al., 2011 ; Bakari et al., 2017 ; Kulari et al., 2022)

- **شفافية العلاقات Relational Transparency** : وتشير شفافية العلاقات إلى مدى تواصل القادة بشفافية وصدق مع الآخرين. وتشمل الكشف عن الذات الداخلية والأصيلة للفرد وليست المصطنعة. من خلال إظهار الذات الحقيقية، ويمكن للقادة اكتساب ثقة أتباعهم بسهولة وتعزيز التزامهم تجاه المنظمة والقيادة. ولا يخفى القادة الذين يتمتعون بالشفافية أى شيء، ففي الواقع هم يقولون تماماً ما يعنون قوله، ويدركون الخطأ إذا ما وقعوا فيه، ويشجعون تعليقات وانتقادات الآخرين لقراراتهم وشخصياتهم، يعمدوا إلى نشر الحقيقة ويتحلون بالانسجام في انفعالاتهم ومشاعرهم.
- **المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective** : ويعنى المنظور الأخلاقي، امتلاك وإظهار المديرين لمعايير وقيم إخلائية داخلية بدلاً من التعرف اعتماداً على الضغوط الخارجية. ومع ذلك، فإن الأصالة تعكس قدرة المديرين على تحقيق التناغم مع أنفسهم وأتباعهم الأوسع، لتحقيق التعاون داخل

وخارج المنظمة. لذلك، ينبغي أن تكون قيم المديرين متفقة مع القيم المقبولة عموماً في البيئة التي يعمل بها المدير (مثل المجتمع أو المنظمة وماشابه ذلك). ويتصرف جزء هام من التنظيم الذاتي وفقاً للقواعد الأخلاقية المقبولة، فالأفراد الذين لديهم مستويات عليا من التنظيم الذاتي يديرون سلوكهم بحيث يتطابق مع المعايير الأخلاقية.

- **التشغيل المتوازن Balanced Processing** : ويتعلق التشغيل المتوازن بجميع المعلومات الموضوعية والخالية من التحيز قبل اتخاذ القرار. وتتطوى على التنظيم الذاتي، مما يعنى التحكم في سلوك الفرد وفقاً لشخصيته مع الحفاظ على علاقات واضحة ومفتوحة من التابعين وزملاء العمل. وهي تتعلق بالعمليات الداخلية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات، والسلوك الأصيل (Gardner et al., 2005). وتشمل المعالجة المتوازنة، التصور الدقيق للتصورات مستقة عن أليات الدفاع القائم على الأنا وتقييم الذات.

- **الوعي الذاتي Self Awareness** : ويرتبط الوعي الذاتي بالتأمل الذاتي والتعرف على الذات من خلال التأمل، حيث يلاحظ ويحلل القائد الأصيل حالته الذهنية، وأفكاره ومشاعره وتفاعلاته، فهو يتعلم ويتقبل قيمة الأساسية ومشاعره وهوياته ودوافعه وأهدافه، والتي تمثل المكونات الأربعة للوعي الذاتي. ويتم تحقيق التواصل الداخلي مع الذات من قبل الأفراد من خلال الخوص في شخصياتهم بالتذكر بالأحداث الهامة في حياتهم وردود الأفعال ومشاعرهم خلال تلك الفترة. وهذه المعرفة الذاتية والتنظيمية للذات تجعل القائد ذو طبيعة شفافة، وثابت على مبدأ، مما يساعد التابعين على تنظيم وإعطاء معنى لسلوك القائد.

ولقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأصيلة بشكل عام، حيث تهدف دراسة (Streans, 2012) الكشف عن العلاقة بين القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين، بالتطبيق على ١٦٨ مفردة في الوحدات الجراحية الطبية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة لمشرفي التمريض ارتبطت إيجابياً مع الرضا الوظيفي لهم، في حين لم تدعم تلك الدراسة العلاقة بين القيادة الأصيلة والاحتفاظ بالعاملين نظراً لصغر حجم الدراسة.

وهدفت دراسة (Rego et al., 2013) إلى التعرف على كيفية قيام القيادة الأصيلة بالتنبؤ بإمكانية وقدرة فريق العمل سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر عن طريق الدور الوسيط لكل من الالتزام العاطفي لفريق العمل واستقامة فريق العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة أثرت على الالتزام العاطفي لفريق العمل في ظل الدور الوسيط لاستقامة فريق العمل.

وأكدت دراسة (Lusin, 2014) على العلاقة الإيجابية بين إدراك العاملين للقيادة الأصيلة بأبعادها المختلفة ودرجة استجابة العاملين (المعرفية والعاطفية والمقصودة) إلى التغيير التنظيمي المخطط، وأن المنظمات إذا بادرت إلى تطوير وتعزيز القيادة الأصيلة قبل أو أثناء عملية التغيير التنظيمي، فإن الجهود المبذولة للتغيير سوف تحقق نجاح أكبر.

وهدفت دراسة (Read & Laschingerm, 2015) إلى تحديد أثر كل من القيادة الأصيلة والتمكين الهيكلي ورأس المال الاجتماعي على الصحة العقلية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التمريض الجدد في العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الهيكلي

توسط العلاقة بين القيادة الأصيلة ورأس المال الاجتماعي والذي بدوره أثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التمريض محل الدراسة.

وهدفت دراسة (سلامة، ٢٠١٦) الكشف عن أثر القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، والحكم المتوازن، والقيم الأخلاقية، وشفافية العلاقات، والسلوك الجدير بالثقة) على تمكين العاملين (أهمية العمل، حرية الاختيار، والكفاءة الذاتية، والتأثير) بالتطبيق على ٣٤١ مفردة بمصلحة الضرائب. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين أبعاد القيادة الأصيلة وتمكين العاملين، وأيضاً وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة على أبعاد تمكين العاملين في مصلحة الضرائب.

هدفت دراسة (الجبوري، ٢٠٢١) تحديد دور القيادة الأصيلة وتأثيرها في تعزيز السلوك الاستباقي، بالتطبيق على العاملين في شركات الاتصالات في محافظة صلاح الدين بالعراق. وتوصلت الدراسة إلى أن القادة في تلك الشركات يتصرفون وفق أبعاد القيادة الأصيلة، إذ تتطابق قيمهم مع سلوكياتهم وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيه، حيث إتضح أن المنظور الأخلاقي هو البارز لدى القادة ثم المعالجة المتوازنة للمعلومات ثم شفافية العلاقات ثم الوعي الذاتي، وتؤثر أبعاد القيادة الأصيلة تأثيراً معنوياً إيجابياً في تعزيز السلوك الاستباقي.

هدفت دراسة (الرشيدى، ٢٠٢٢) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة حياة العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة تركز على السلوكيات الإيجابية التي تتضمن تعزيز الثقة بالنفس والإخلاص والمصداقية والجدارة والقيم الأخلاقية العالية

التي تتعكس على تحسين العلاقة بين القائد ومروسيه ومن ثم تحسين جودة الحياة الوظيفية فى المنظمة بشكل عام.

(٢) سلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors :

نشأ مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من مفهوم نادى به كل من Katz and Barnard وهو الرغبة فى التعاون والجهد التعاونى للعاملين، وأطلق على هذا الجهد التعاونى من جانب العاملين إسم "تكران الذات"، ونادى هؤلاء العلماء بضرورة تحفيز الأفراد للالتحاق والبقاء والاستمرار فى المنظمة. إلى أن جاء "أورجان" واستمد من مفهوم المواطن الصالح الذى يعاون جيرانه ويقوم بأعمال تطوعية لمصلحة المجتمع، مفهوم المواطن الصالح فى المنظمة الذى يساهم فى زيادة فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بجدارة، ومن ثم نشأ مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية. ومن زاوية أخرى نرى أن الفلسفة اليونانية القديمة اعتمدت على الولاء والتعزيز لسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى أشكال مثل سلوك الطاعة والمشاركة فى بيئة العمل مما يدل على تحمل المسؤولية (Novitasari et al., 2020).

ولقد تعددت الكتابات العلمية فى وضع تعريف محدد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث ترى دراسة (Khaskheli et al., 2020) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هى السلوكيات التى يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة فى بيئة العمل، والتى تتضمن مساعدة الآخرين فى العمل والمحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة فى اتخاذ القرارات، فضلاً عن تحمل ظروف العمل دون إبداء شكوى أو تذمر من العمل. أما دراسة (Widarko & Anwarodin, 2022) ترى أن

سلوكيات المواطنة التنظيمية هي السلوكيات التي يؤديها العامل طواعية والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية الرسمية والتي لا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت.

تتمثل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فيما يأتي (البردان، ٢٠١١؛ Organ, 2018 : Konovsky & Pugh 1994)

- **الإيثار** : وهو عبارة عن سلوك اختياري، يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل، في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.
- **السلوك الحضاري** : ويطلق عليه "صدق المواطنة"، وتتمثل في الاهتمام بالمنظمة بشكل عام، مع وجود رغبة لدى الأفراد في المشاركة الفعلية في الأمور ذات العلاقة بالمنظمة مثل حضور الاجتماعات والندوات، واستغلال الفرص والعمل على تجنب أو الحد من التهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظمة.
- **الروح الرياضية** : ويعبر عن مدى الاستعداد والرغبة لدى الفرد في تحمل الظروف المزعجة أو المربكة في العمل والتي لا يمكن تجنبها دون شكوى أو تدمير. مثل استعداد الفرد للتضحية بمصلحته الشخصية بهدف تحقيق مصلحة جماعة العمل.
- **الإلتزام العام** : وهو إندماج وقبول الفرد للقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة، وتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء في العمل.
- **الكياسة** : وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات، التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل، عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات

الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين، والتعرف على آرائهم قبل إتخاذ القرارات أو الأفعال.

ولقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل عام، حيث هدفت دراسة (Ahmadi et al., 2014) التعرف على طبيعة العلاقة بين الروحانيات في مكان العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على ٢٤٨ طالباً من طلاب المدارس الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الروحانيات في مكان العمل وممارسة الطلاب لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وهدف دراسة (Zhang, 2014) التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستغراق في العمل والتزام العاملين بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على ١١١٠ من العاملين بجمهورية الصين الشعبية. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستغراق في العمل يرتبط بشكل إيجابي بجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى أن النوع يعدل العلاقة بين الاستغراق في العمل وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية).

وهدف دراسة (Rahgozar et al., 2013) الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ودور كل من التماثل التنظيمي وتناسب المصالح بين الفرد والمنظمة، بالتطبيق على ٨٠ عاملاً بمنظمة فارس للتعاون والجودة بإيران. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي جزئي بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن التماثل التنظيمي وتناسب المصالح بين الفرد والمنظمة تعدل تلك العلاقة.

هدفت دراسة (عبد الغفار، ٢٠٢٢) التعرف على التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة للحسد التنظيمي في العلاقة بين المقارنة الاجتماعية التصاعدية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب العامة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للغبطة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما يوجد تأثير سلبي للحسد الخبيث على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأسفرت النتائج أيضا عن وجود تأثير سلبي للمقارنة الاجتماعية التصاعدية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر فقد توصلت النتائج أن الحسد التنظيمي يتوسط العلاقة بين المقارنة الاجتماعية التصاعدية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

هدفت دراسة (شلبى، ٢٠٢٢) التعرف على تأثير نمط القيادة السامة عبر الدور الإشرافي كمتغير وسيط على سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تم تطبيقها في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة السامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلى جانب وجود علاقة بين الدور الإشرافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومن ثم القيادة السامة عبر الدور الإشرافي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

هدفت دراسة (Widarko & Anwarodin, 2022) إلى تحليل تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية ودوافع العمل والثقافة التنظيمية على أداء موظفي الخدمة المدنية، بالتطبيق على ٢٣٦ مشاركاً في أندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين ذوي الدوافع الذاتية العالية تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن الموظفين الذين لديهم ثقافات تنظيمية يمتلكون مواطنة تنظيمية، وبالتالي يزداد أدائهم في العمل.

(٣)دراسات سابقة تناولت العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية :

استهدفت دراسة (Zaabi et al., 2016) تحديد العلاقة بين القيادة الأصيلة والمشاركة في العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على (١٨٩) مواطناً دولة الإمارات العربية المتحدة في قطاع البترول. وتوصلت الدراسة إلى القيادة الأصيلة تزيد من المشاركة في العمل وكذلك تزيد من سلوكيات الموظفين تجاه المواطنة التنظيمية. وتوصلت دراسة (Coxen et al., 2016) إلى أن هناك علاقة مباشرة إيجابية بين القيادة الأصيلة وكل من الثقة في مكان العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على موظفي الرعاية الصحية العامة في جنوب إفريقيا.

وفي دراسة (Joo & Jo, 2017) حيث هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأصيلة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط، بالتطبيق على (٣٧٤) عاملاً في كبرى الشركات في كوريا. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة وكذلك التقييمات الذاتية من قبل قادة تلك الشركات لها تأثير معنوي إيجابي على سلوكياتهم التي تعبر عن المواطنة التنظيمية (العمل التطوعي للزملاء، والأدوار الإضافية)، كما وطّد المتغير الوسيط المتمثل في التمكين النفسي تلك العلاقة.

كما توصلت دراسة (Qiu et al., 2019) إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للثقة في القادة، بالتطبيق على فنادق خمس نجوم في الصين.

وتناولت دراسة (SriRamalu & Janadari, 2022) الدور الوسيط لرأس المال النفسى فى العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على (٣٩٦) موظفاً فى الخطوط الأمامية فى ست مؤسسات للقطاع العام فى سريلانكا. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة مباشرة إيجابية بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلاقة غير مباشرة بينهم من خلال رأس المال النفسى كمتغير وسيط.

وبناءً على ماتم استعراضه من الدراسات السابقة، استطاع الباحث تحديد الفجوة البحثية التى يغطيها البحث الحالى، ممثلة فى النقاط الآتية :

- اتفق البحث الحالى مع الدراسات السابقة فى متغيرات القيادة الأصيلة والتمثلة فى (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقى، والتشغيل المتوازن، والوعى الذاتى) كما فى دراسات (Gardner et al., 2005 ; Taylor & Ladkin, 2010 ; Gardner et al., 2011 ; Lusin, 2014 ; Bakari et al., 2017 ; Kulari et al., 2022)
- اتفق البحث الحالى مع الدراسات السابقة فى متغيرات سلوكيات المواطنة التنظيمية والتمثلة فى (الإيثار، والسلوك الحضارى، والروح الرياضية، والالتزام العام، والكمياسة)، كما فى دراسات (البردان، ٢٠١١ ; Konovsky ; Organ, 2018 ; Pugh 1994).
- لا توجد دراسات سابقة عربية تناولت العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو ما يُعطى للبحث الحالى أهمية خاصة فى بيئة العمل العربية.

- لم تتناول الدراسات السابقة - فى حدود علم الباحث - دور القيادة الأصيلة بأبعادها المتمثلة فى (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقى، والتشغيل المتوازن، والوعى الذاتى) كمتغيرات مستقلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بأبعادها المتمثلة فى (الإيثار، والسلوك الحضارى، والروح الرياضية، والالتزام العام، والكمياسة)، بالتطبيق على إدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت، وهو ما يسعى البحث الحالى لتحقيقه، بما يُضفى أهمية خاصة لموضع التطبيق.

ثانياً : الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء عدد (٢٣) مقابلة مع عدد من العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت، ووجهت المقابلة بعدد من الأسئلة التي تغطى القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية فى إدارة التنظيم الأمنى محل الدراسة. وفي ضوء البيانات الثانوية ونتائج المقابلات الشخصية، توصلت الدراسة الاستطلاعية إلى الآتى :

- افتقاد العاملين الجدد للنصيحة والإرشاد والمساعدة من قبل زملائهم، بمعنى انخفاض مستوى الإيثار لدى العاملين، مما يدفع للاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ أثناء العمل.
- تبين أن العاملين بإدارة التنظيم الأمنى محل الدراسة يتذمرون نوعاً ما من المشاكل التي تعترضهم حتى ولو كانت محدودة، بالإضافة إلى الشكاوى المستمرة من الجوانب السلبية فقط دون محاولة البث عن الحلول الممكنة، مما يعنى إنخفاض مستوى الروح الرياضية بينهم.

- مخالفة بعض العاملين في حالة عدم وجود رقابة صارمة من قبل الرؤساء، بجانب تدخل بعض العاملين في عمل زملائهم وقراراتهم دون مشاوراتهم، مما يعنى افتقارهم للكياسة في التعامل.
- عدم كفاية أعداد العاملين بإدارة التنظيم الأمنى محل الدراسة لارتفاع معدل دوران العمل لهم، بالإضافة إلى زيادة معدل ضغوط العمل بالشكل الذى يحتم ضرورة ممارساتهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية على نطاق واسع.
- شعور العاملين بوجود درجة من عدم العدالة وتمثلت في المحسوبية والمحاباة لبعض العاملين على حساب البعض الآخر.
- انفراد القيادات الإدارية في إدارة التنظيم الأمنى محل الدراسة باتخاذ القرارات دون مشاركة ملحوظة وفعالة من قبل معظم العاملين، مما يؤدي لوجود درجة من عدم الرضا حول هذه القرارات بين العاملين.
- إدراك العاملين لإنخفاض مستوى المصداقية لدى بعض القيادات الإدارية، التى تتضح في كثير الوعود وعدم الحفاظ عليها، بجانب عدم التناسق بين الكلمات والأفعال، مما أدى إلى إنخفاض مستوى ثقة العاملين في القيادات الإدارية.
- ندرة قيام القيادات الإدارية بعقد ندوات وحلقات نقاش تكون الأخلاقيات وقيم العمل هى محور الحديث بهم.

ثالثاً : مشكلة وتساؤلات البحث :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة في مجال القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن القول بأن مشكلة البحث يمكن تجسيدها بصورة رئيسية في "إنخفاض مستوى ممارسة العاملين بإدارة التنظيم الأمنى في الطيران

المدنى بمطار دولة الكويت لسلوكيات المواطنة التنظيمية". ويمكن صياغة مشكلة البحث فى عدد من التساؤلات الآتية :

١. هل هناك إختلافات بين إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت نحو أبعاد القيادة الأصلية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).
٢. هل هناك إختلافات بين إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).
٣. هل هناك علاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت.

رابعاً : أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث فيما يأتى :

١. التعرف على مستوى الإختلاف بين إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت نحو أبعاد القيادة الأصلية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).
٢. التعرف على مستوى الإختلاف بين إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).
٣. تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت.

خامساً : أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته العلمية والعملية من الإعتبارات الآتية :

١. **الأهمية العلمية :** تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في الحداثة والنظرة النسبية لموضوع البحث ومتغيراته على كل من المكتبة العربية عامة والمكتبة الكويتية خاصة، ومن هنا يمكن القول أن البحث يتماشى مع التطور الإداري المنشود على مستوى المنظمات العامة، مما يجعل بحث هذا الموضوع ذو قيمة قد تمثل إضافة دراسة جديدة في موضوع كما سبق ذكره لم يحظى بالكثير من البحث والدراسة من وجهه نظر الباحث ويفتح المجال أمام الباحثين لتناول الموضوع من جوانب أخرى يمكن أن تساهم في تأسيس هذا الفكر.

٢. **الأهمية العملية :** يستمد البحث أهميته من مجال التطبيق وهو إدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت والمنوط بتقديم رحلات وخدمات عديدة ومتنوعة على مستوى العالم ككل، كما أن هذا مطار دولة الكويت يشهد حالياً طفرة تنموية في ظل التوجه الاستراتيجي للدولة. كما تستمد أهمية البحث العملية من متغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة في القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتستمد أيضاً الأهمية من تزايد الاهتمام في الوقت المعاصر بالتعرف على العوامل والمتغيرات التي تحاول تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دولة الكويت.

سادساً : فروض البحث :

تتمثل فروض البحث فيما يأتي :

١. لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت نحو أبعاد القيادة الأصلية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).
٢. لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والتشغيل المتوازن، والوعي الذاتى) وسلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت.

سابعاً : حدود البحث :

تتمثل حدود البحث فيما يأتي :

١. **الحدود الموضوعية :** يقتصر موضوع البحث على إختبار دور القيادة الأصلية فى دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على العاملين بإدارة التنظيم الأمني فى الطيران المدني بمطار دولة الكويت.
٢. **الحدود المكانية :** تم تطبيق هذا البحث على إدارة التنظيم الأمني فى الطيران المدني بمطار دولة الكويت؛ لما يقدمه المطار من رحلات وخدمات متنوعة للعالم أجمع، وخاصة الشعب الكويتى بأعلى مستوى من الجودة والكفاءة.

٣. **الحدود البشرية** : تمثلت وحدة المعاينة للبحث الحالى على العاملين فى المستويات الإدارية المتمثلة فى (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) وذلك فى الإدارات التابعة لإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدني بمطار دولة الكويت المتمثلة فى (إدارة الجوازات، وإدارة أمن الموانئ، وإدارة الجمارك، وإدارة الملاحة الجوية) ؛ لأنهم الفئات المستهدفة فى دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية بإعتبارهم قادة فى مستوياتهم الإدارية.

ثامناً : منهجية البحث :

اعتمد البحث الحالى على المنهج الوصفى فى مجال البحوث الإنسانية، من أجل وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة البحث، وكذلك التعرف على العلاقة بين متغيرات البحث التى تتمثل فى القيادة الأصيلة بأبعادها المتمثلة فى (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقى، والتشغيل المتوازن، والوعى الذاتى) كمتغيرات مستقلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة فى (الإيثار، والسلوك الحضارى، والروح الرياضية، والالتزام العام، والكياسة) كمتغير تابع. ويمكن عرض منهجية البحث الحالى من تناول البيانات المطلوبة للبحث ومصادر هذه البيانات، ومجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث وأساليب التحليل الإحصائى، على النحو الآتى :

(١) أنواع ومصادر البيانات :

اعتمد البحث الحالى على نوعين من البيانات اللازمة، على النحو الآتى :

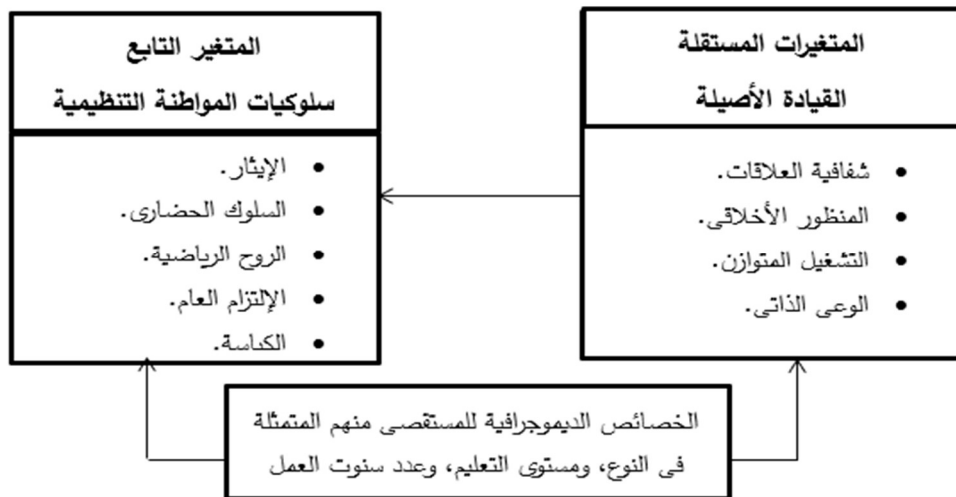
(١-١) **البيانات الثانوية** : اعتمد الباحث على الدراسات السابقة المتمثلة فى الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة والكتب العربية والأجنبية، وشبكة المعلومات

العالمية، وبنك المعرفة، والتي تناولت القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(١-٢) البيانات الأولية : اعتمد الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للبحث على تصميم قائمة استقصاء وتوجيهها إلى العاملين بإدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت؛ وذلك لتحديد دور القيادة الأصيلة في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٢) متغيرات البحث وأساليب القياس :

في ضوء مشكلة وتساؤلات البحث وأهدافه وفروضه، فإن الدراسة الميدانية تعتمد على مجموعة من المتغيرات تمثلت في القيادة الأصيلة بأبعادها كمتغيرات مستقلة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، "أنظر الشكل رقم (١)"، حيث يوضح الشكل نموذج البحث



شكل رقم (١)

نموذج وصفي لمتغيرات البحث

المصدر : من إعداد الباحث.

- اعتمدت الباحث على مجموعة من المقاييس والتي تتمثل فيما يأتي :
- تم قياس أبعاد القيادة الأصيلة المتمثلة في (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والتشغيل المتوازن، والدعم الذاتى) من خلال المقياس الذى استخدمته دراسات كل من (Gardner et al., 2005 ; Taylor & Ladkin, 2010 ; Gardner et al., 2011 ; Lusin, 2014 ; Bakari et al., 2017 ; Kulari et al., 2022)، وهو مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط، حيث إن الرقم (١) يشير إلى غير موافق على الإطلاق، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق جداً.
 - تم قياس أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، والسلوك الحضارى، والروح الرياضية، والالتزام العام، والكياسة) من خلال المقياس الذى استخدمته دراسات كل من (البردان، ٢٠١١؛ 2018; Organ, 1994; Konovsky & Pugh)، وهو مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط، حيث إن الرقم (١) يشير إلى غير موافق على الإطلاق، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق جداً.
 - مقياس الخصائص الديموجرافية للمستقصى منهم، وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات البديلة، وذلك للتعرف على (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).

(٣) مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية) في إدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت، وبلغ مجتمع البحث ١٢٥٧ مفردة، كما فى الجدول التالى.

جدول رقم (١)
عدد العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى

المجموع	العاملين			إدارات
	إدارة تنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	
٢٨٥	٢٣٥	٣٥	١٥	إدارة الجوازات
٣٦٠	٣٠٣	٤٠	١٧	إدارة أمن الموانئ
٣١٨	٢٦٦	٣٢	٢٠	إدارة الجمارك
٢٩٤	٢٣٩	٣٧	١٨	إدارة الملاحة الجوية
١٢٥٧	١٠٤٣	١٤٤	٧٠	الإجمالي

المصدر: تقرير إدارة الموارد البشرية بإدارة أمن الطيران المدنى لعام ٢٠٢٢م.

ونظراً لضخامة حجم مجتمع البحث ومن ثم القيود الخاصة بالوقت والتكلفة، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختبار مفردات البحث المستهدفة من مجتمع البحث المشار إليه، وتم استخدام الصيغة الرياضية الخاصة بتقدير حجم العينة وهى كالتالى :

$$N = \frac{N(z)^2 \times (\delta)^2}{N(e)^2 + (\delta \times z)^2}$$

حيث (n) حجم العينة، و(N) حجم مجتمع الدراسة، و(Z) درجة المعيارية عند درجة ثقة محددة فى نتائج الدراسة وهى ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥٪، و(δ) الانحراف المعيارى للمجتمع، و(e) حجم الخطأ المعيارى المقبول فى تمثيل مجتمع الدراسة وهى ٠,٠٥ (إدريس، ٢٠١٢). وبالتعويض فى المعادلة السابقة فإن حجم العينة، تمكن

الباحث من التوصل لحجم العينة وهو يساوي ٣٧٠ مفردة ممثلة لفئات المجتمع، كما يتضح من الجدول التالي.

جدول رقم (٢)

عينة الدراسة بإدارة التنظيم الأمني فى الطيران المدني

المجموع	العاملين			الإدارات
	الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	
٩٤	٧٥	١٠	٩	إدارة الجوازات
١٠١	٨٠	١٢	٩	إدارة أمن الموانئ
٨٤	٦٥	٨	١١	إدارة الجمارك
٩١	٧٠	١١	١٠	إدارة الملاحة
٣٧٠	الإجمالى			

(٤) أساليب التحليل الإحصائى المستخدمة فى البحث :

لاختبار فروض البحث اعتمد الباحث على عدد من أساليب التحليل الإحصائى المتمثلة فيما يأتى:

- أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient** : تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا، وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس المستخدمة، وتم اختيار هذا الأسلوب الإحصائى من بين أساليب التحليل؛ وذلك لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التى يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
- أسلوب تحليل الارتباط البسيط **Simple Correlation** : يشير هذا الأسلوب إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية التى يمكن استخدامها لقياس قوة العلاقة أو

الارتباط بين متغيرين إثنين، وتم استخدام هذا الأسلوب للتأكد من درجة الارتباط بين متغيرات البحث عدا المتغيرات الديموجرافية، وهو ما يعزز صدق المفاهيم للمقاييس المختلفة المستخدمة في البحث.

- **الأسلوب الإحصائي الوصفي Descriptive statistics** : فهو يعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث، ويتضمن هذا الأسلوب المتوسط الحسابي وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري وهو أحد مقاييس التشتت.

- **أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA** : يعد أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس الاختلافات بين إدراكات العاملين نحو متغيرات البحث.

- **أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis** : يعد كل من أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد من أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة. وغالباً يتم استخدام هذين الأسلوبين معاً؛ وذلك بغرض الكشف عن العلاقة ونوعها بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (تحليل الانحدار)، وتحديد درجة هذه العلاقة (تحليل الارتباط).

تاسعاً : تقييم الإعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث :

يتناول الباحث فيما يلي نتائج اختبار الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث، وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha وأسلوب التحليل العاملى Factor Analysis ؛ وذلك للتوصل إلى المكونات الأساسية لمقاييس متغيرات البحث. ففي البداية تتمثل عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity للمقاييس التي اعتمد عليه الباحث

في البحث الحالي، وذلك بغرض تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

١- تقييم الاعتمادية (الثبات) للمقاييس المستخدمة في البحث :

يُشير مفهوم الاعتمادية / الثبات Reliability في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن بقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم. وقد تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية لهذا البحث في تقييم الثبات والصدق للمقاييس التي اعتمدت عليه البحث الحالي، وذلك قبل مناقشة نتائج عملية تحليل البيانات الخاصة بكافة المتغيرات المتعلقة بمشكلة البحث وتساؤلاتها.

وللتأكد من درجة الثبات في المقاييس المستخدمة تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا ((Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب اختبار الثبات دلالة وذلك من خلال تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار. ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية، فقد تقرر استبعاد أي متغير من متغيرات البحث الخاضعة لاختبار الثقة، والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠ (إدريس، ٢٠١٢). والجدول رقم (٣) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث المتمثلة في القيادة التمكينية، وقيادات الصف الثاني وذلك كما يأتي :

جدول رقم (٣)

تقييم درجة الإتساق الداخلى بين محتويات المقاييس المستخدمة فى البحث

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا (Alpha)
١ القيادة الأصيلة :		
١/١ شفافية العلاقات.	٤	٠,٧٦
٢/١ المنظور الأخلاقى.	٤	٠,٨١
٣/١ التشغيل المتوازن.	٤	٠,٨٥
٤/١ الوعى الذاتى.	٤	٠,٧٩
المقياس الإجمالى.	١٦	٠,٨٧
٢ سلوكيات المواطنة التنظيمية :		
١/٢ الإيثار.	٢	٠,٧٥
٢/٢ السلوك الحضارى.	٢	٠,٨٦
٣/٢ الروح الرياضية.	٢	٠,٨٠
٤/٢ الإلتزام العام.	٢	٠,٦٤
٥/٢ الكياسة.	٣	٠,٧٧
المقياس الإجمالى	١١	٠,٨٨

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى.

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (٠,٦٤) و(٠,٨٨) حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس القيادة الأصيلة ككل كان (٠,٨٧)، وكذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي بلغ (٠,٨٨). وذلك بدرجة ثقة قدرها ٩٥٪ حيث اقتربت المعنوية الحقيقية P-Value من الصفر، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذى

يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث وهذه النتائج تدعم الثقة في متغيرات البحث وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الإحصائي اللاحقة.

٢- تقييم الصلاحية (الصدق) للمقاييس المستخدمة في البحث :

يُشير مفهوم الصلاحية أو الصدق Validity إلي مدى قدرة المقياس علي قياس ما يُفترض قياسه، وبغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار ولتفادي حدوث أخطاء القياس المنتظمة والعشوائية، فتم استخدام أكثر من طريقة علي النحو الآتي :

١/٢- **الصدق الظاهري Face Validity** : قام الباحث بالمراجعة الدقيقة لكافة بنود المقاييس المستخدمة في البحث والتي تتضمنها قائمة الاستقصاء، وأيضاً تم عرض هذه المقاييس على مجموعة متميزة من أساتذة إدارة الأعمال، لإبداء وجهة نظرهم فيها، وبناءً عليه تم إجراء عدد من التعديلات في بعض بنود هذه المقاييس.

٢/٢- **صدق المحتوى Content Validity** : وفقاً لهذه الطريقة قام الباحث بتحديد وتعريف البنود المختلفة لكل مقياس بشكل دقيق، وتم مراجعة الدراسات السابقة التي أُجريت في القيادة الأصلية بما يساعد على تنمية المقاييس المختلفة، وأيضاً تم إجراء دراسة استطلاعية على إدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت، بما يساعد على التحديد الدقيق لمتغيرات البحث. وقد تم اختبار قائمة الاستقصاء ميدانياً وذلك بعرضها على (٢٣) عاملاً بإدارة التنظيم الأمني محل الدراسة، وتم ابلاغهم بأن الهدف من هذا الإجراء هو اختبار القائمة حتى لا يترددوا في ذكر أي ملاحظات أو كتابة أي تعليقات تفيد في التصميم النهائي للقائمة. وبناءً عليه تم إجراء

بعض التعديلات فى القائمة بعضها لغوى وبعضها خاص ببعض التفسيرات، كما تم حذف بعض العبارات.

٣/٢ - صدق المفهوم أو البنية الأساسية **Construct Validity** : ويعنى صدق المفهوم أو البنية الأساسية تلخيص المتغيرات واختصارها فى عدد أقل من العوامل أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق عليها كل منها إسم عامل، ويعد أسلوب التحليل العاملى الاستكشافى (EFA) Exploratory Factor Analysis من أكثر الأساليب الإحصائية التى أثبتت فعاليتها فى اختبار صلاحية المقياس المستخدم، والذى يساعد على التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساسية التى يضم كل منها عدد من المتغيرات أو المحتويات التى يتضمنها المقياس المستخدم وذات معاملات الارتباط العالية بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملى مع استبعاد المتغيرات ذات معاملات الارتباط الضعيفة التى تقررها الباحث. وفى ضوء ذلك تم تطبيق التحليل العاملى باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis وذلك لاستخلاص العوامل معززة بطريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation على اعتبار أن الأخيرة تعتبر من أفضل الوسائل التى تستخدم فى تبسيط تفسير العوامل المستخرجة.

أ. نتائج التحليل العاملى لمقياس القيادة الأصيلة : يمكن توضيح نتائج التحليل العاملى لمقياس القيادة الأصيلة المكون من ستة عشر عبارة من خلال الجدول الآتى :

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الأصلية

العوامل المستخرجة				العبارات
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
٠,٣٦	٠,٥١	٠,٢٧	٠,٨٨	١. يقول قائدى بالفعل ما يعنيه.
٠,٠٩	٠,٣٣	٠,٥١	٠,٧٣	٢. يعترف قائدى بالأخطاء عندما تحدث بالإدارة.
٠,٠٣	٠,٠٧	٠,٣٣	٠,٨٠	٣. يشجع قائدى كل شخص على أن يتحدث عما بداخله.
٠,٢٧	٠,١١	٠,٠٧	٠,٨٤	٤. يخبر قائدى بالحقيقة مهما كانت صعوبتها.
٠,٤٣	٠,٠٩	٠,٦٨	٠,٤٣	٥. يعرض قائدى عواطفه الفعلية بشكل يتفق مع مشاعره.
٠,٢٩	٠,٢٤	٠,٨٠	٠,٠٩	٦. يبرهن قائدى على أن معتقداته تتوافق مع تصرفاته.
٠,٠٣	٠,٥٠	٠,٧٣	٠,١٧	٧. يصنع قائدى قراراته بناء على قيمة الجوهرية.
٠,٢٧	٠,١٥	٠,٧٩	٠,٢٨	٨. يطلب قائدى من العاملين أن يأخذوا مواقف تدعم قيمهم الرئيسية.
٠,٦٨	٠,٢٩	٠,١٨	٠,٤٩	٩. يصنع قائدى قرارات صعبة بناء على معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقى.
٠,٨٩	٠,٢١	٠,١٣	٠,٣٠	١٠. يلتزم قائدى وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً لأوضاع قائمة من وقت بعيد.
٠,٦٦	٠,٤٧	٠,٣٦	٠,٠٥	١١. يحلل قائدى البيانات المتعلقة بأى موضوع قبل إتخاذ أى قرار.
٠,٨٢	٠,٣٨	٠,٠٤	٠,٢٩	١٢. يصغى قائدى ياهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أى استنتاج.
٠,٣١	٠,٨٨	٠,٠٣	٠,٣٧	١٣. يبحث قائدى عن المعلومات الراجعة لتحسين التفاعل مع الآخرين.
٠,١٤	٠,٧٤	٠,٣٦	٠,٤٤	١٤. يدرك قائدى بدقة كيف ينظر الآخريين إلى قدراته.
٠,٠٣	٠,٦٥	٠,١٥	٠,٠٧	١٥. يعرف قائدى ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه فى القضايا الهامة.
٠,٢٧	٠,٨١	٠,٠٨	٠,٠٣	١٦. يدرك قائدى كيف تؤثر تصرفاته على الآخرين.
٥,٧٠	٧,٦٤	١٠,٣٤	١٢,٣٢	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير.
١٢,٤٥	١٧,٣٣	١٩,١٠	٢٣,٥٥	نسبة التباين التى يفسرها كل عامل مستخرج.
٦٨,٤١	٥٦,٣١	٤٩,٥٠	٢٣,٥٥	نسبة التباين التراكمى.

يتضح من الجدول السابق أن هناك عوامل رئيسية مستخرجة من المتغيرات الأصلية

الخاصة بالقيادة التمكينية ممثلة فى أربعة عوامل هى :

- العامل الأول : شفافية العلاقات : وتضم العبارات (١، ٢، ٣، ٤) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (١٢,٣٢) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٢٣,٥٥%).
 - العامل الثاني : المنظور الأخلاقي : وتضم العبارات (٥، ٦، ٧، ٨) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (١٠,٣٤) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٩,١٠%).
 - العامل الثالث : التشغيل المتوازن : وتضم العبارات (١٣، ١٤، ١٥، ١٦) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٧,٦٤) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٧,٣٣%).
 - العامل الرابع : الوعي الذاتي : وتضم العبارات (٩، ١٠، ١١، ١٢) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٥,٧٠) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٧,٣٣%).
- وبناء على ماتم التوصل إليه، أسهمت العوامل المستخرجة في تفسير (٦٨,٤١%) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العامل في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس، وأن المقياس الخاضع للبحث يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس القيادة الأصلية بالإدارة محل الدراسة.
- ب. نتائج التحليل العامل لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية : يمكن توضيح نتائج التحليل العامل لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية المكون من إحدى عشر عبارة من خلال الجدول الآتي :

جدول رقم (٥)

نتائج التحليل العاملي لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية

العوامل المستخرجة					العبارات
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
٠,١٨	٠,٤٣	٠,٣٦	٠,١٥	٠,٨٨	١. أقدم المساعدة والنصح لزملائي الجدد في العمل حتى وإن لم يكن ذلك مطلوباً مني.
٠,١٣	٠,٢٩	٠,٠٩	٠,٠٨	٠,٧٤	٢. لدى استعداد لإعطاء جزء من وقتي لمساعدة الآخرين.
٠,٣٦	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,٦٥	٠,٤٣	٣. أحاول مجاراة التطور والتغيير الذي يحدث في الإدارة.
٠,٠٤	٠,٢٧	٠,٢٧	٠,٨١	٠,٠٩	٤. أساهم في الأعمال التطوعية التي تحسن من صورة الإدارة.
٠,٠٣	٠,٤٧	٠,٧٣	٠,٥١	٠,١٧	٥. لا أبدد الكثير من وقتي في الشكوى من أمور تافهة.
٠,٣٦	٠,٣٨	٠,٩١	٠,٣٣	٠,٢٨	٦. أركز على الجوانب الإيجابية في الإدارة أكثر من تركيزي على الجوانب السلبية.
٠,١٥	٠,٨١	٠,٣١	٠,٠٧	٠,٤٩	٧. أتبع إجراءات وتعليمات الإدارة بدقة.
٠,٠٨	٠,٩٤	٠,١٤	٠,١١	٠,٣٠	٨. أسعى لإنجاز عملي بشكل مبكر عما هو محدد.
٠,٦٦	٠,٢٩	٠,٠٣	٠,٠٩	٠,٠٥	٩. أurd على المكالمات الهاتفية والاستفسارات بكل إهتمام.
٠,٨٢	٠,٢١	٠,٢٧	٠,٢٤	٠,٢٩	١٠. لا أبادر بأى تصرف قد يؤثر سلباً على عمل الآخرين قبل أن أشورهم.
٠,٦٣	٠,٤٧	٠,٤٢	٠,٥٠	٠,٣٧	١١. أبادر بشكل شخصي لمنع المشاكل التي قد تحدث بين زملائي في الإدارة.
٨,٢٩	١٠,١٥	١٢,٥٢	١٤,٣١	١٧,٤٣	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير.
١٧,٦٨	١٩,٧٠	٢٢,١١	٢٦,١٣	٣٩,١٤	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل مستخرج.
٩٠,٥٣	٨٩,٥١	٨٠,٣٠	٥٦,٣٧	٣٩,١٩	نسبة التباين التراكمي.

يتضح من الجدول السابق أن هناك عوامل رئيسة مستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية ممثلة في خمسة عوامل هي :

- العامل الأول : الإيثار : وتضم العبارات (١، ٢) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (١٧,٤٣) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٣٩,١٤%).
- العامل الثاني : السلوك الحضارى : وتضم العبارات (٣، ٤) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (١٤,٣١) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٢٦,١٣%).
- العامل الثالث : الروح الرياضية : وتضم العبارات (٥، ٦) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (١٢,٥٢) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٢٢,١١%).
- العامل الرابع : الالتزام العام : وتضم العبارات (٧، ٨) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (١٠,١٥) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٩,٧٠%).
- العامل الخامس : الكياسة : وتضم العبارات (٩، ١٠، ١١) وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بعد التدوير (٨,٢٩) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٧,٦٨%).

وبناء على ماتم التوصل إليه، أسهمت العوامل المستخرجة فى تفسير (٩٠,٥٣%) من التباين الكلى فى المتغيرات الأصلية التى خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملى فى استخراج العوامل الرئيسية فى البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذى يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس، وأن المقياس الخاضع للبحث يتمتع بدرجة

عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية بالإدارة محل الدراسة.

عاشراً : معدل الاستجابة على قوائم الاستقصاء :

بلغت أعداد العاملين بإدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت والتي تم توزيع استمارة الاستقصاء عليهم ٣٧٠ مفردة، ويمكن توضيح معدلات استجابة (نسبة الردود) للمستقصى منهم بالإدارة محل الدراسة لقائمة الاستقصاء الموجهة إليهم من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (٦)

معدلات استجابة العاملين بإدارة التنظيم الأمني محل الدراسة للاستقصاء

معدل الاستجابة	عدد القوائم الصحيحة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم الموزعة	المستقصى منهم
٩٦,٢%	٣٣٧	١٩	٣٥٦	٣٧٠	العاملين بإدارة التنظيم الأمني محل الدراسة

يتضح من بيانات الجدول السابق أن عدد القوائم المستلمة التي تمكن الباحث من تجميعها بلغت (٢٥٤) قائمة استقصاء بنسبة (٩١,٤%)، وهي نسبة مقبولة في البحوث الإجتماعية، وذلك بسبب استخدام الباحث الاستقصاء من خلال المقابلة الشخصية والتي تتميز بارتفاع نسبة المشاركة والدقة الناتجة عن توفير أكبر قدر من الوضوح لقائمة الاستقصاء أثناء المقابلة. وتعكس نسبة (٩٦,٢%) التمثيل الصادق للبيانات

واختبار التحليل الإحصائي، وقد تم استبعاد عدد (١٩) قائمة استقصاء إما لعدم اكتمال البعض منها أو لعدم الثقة في إجابات البعض الآخر، وبالتالي بلغت أعداد القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي (٣٣٧) قائمة استقصاء من العاملين بالإدارة محل الدراسة.

حادى عشر : تحليل الارتباط لمتغيرات البحث :

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين المتغيرات؛ وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات البحث. فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح دلّ ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية. ويوضح الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات البحث.

جدول رقم (٧)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث

سلوكيات المواطنة التنظيمية					الأبعاد
القياسية	الالتزام العام	الروح الرياضية	السلوك الحضارى	الإيثار	أبعاد القيادة الأصيلة :
**٠,٨٣	**٠,٩٠	**٠,٧٢	**٠,٣٥	**٠,٧٢	شفافية العلاقات
**٠,٧٨	**٠,٥١	**٠,٧٥	**٠,٧١	**٠,٤٥	المنظور الأخلاقى
**٠,٦٣	**٠,٦٦	**٠,٨٠	**٠,٦٠	**٠,٦٨	التشغيل المتوازن
**٠,٦٧	**٠,٥٣	**٠,٨٨	**٠,٧٣	**٠,٧٢	الوعى الذاتى

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي. (**) معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عالية المعنوية

عند ٠,٠١

- يتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث ما يأتي :
- ترتبط شفافية العلاقات كأحد أبعاد القيادة الأصيلة ارتباطاً طردياً ذات دلالة إحصائية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين شفافية العلاقات وكل من الإيثار والسلوك الحضارى والروح الرياضية والالتزام العام والكمياسة ٠,٧٢، ٠,٣٥، ٠,٧٢، ٠,٩٠، ٠,٨٣ على الترتيب.
 - ترتبط المنظور الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأصيلة ارتباطاً طردياً ذات دلالة إحصائية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المنظور الأخلاقي وكل من الإيثار والسلوك الحضارى والروح الرياضية والالتزام العام والكمياسة ٠,٤٥، ٠,٧١، ٠,٧٥، ٠,٥١، ٠,٧٨ على الترتيب.
 - ترتبط التشغيل المتوازن كأحد أبعاد القيادة الأصيلة ارتباطاً طردياً ذات دلالة إحصائية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين التشغيل المتوازن وكل من الإيثار والسلوك الحضارى والروح الرياضية والالتزام العام والكمياسة ٠,٦٨، ٠,٦٠، ٠,٨٠، ٠,٦٦، ٠,٦٣ على الترتيب.
 - ترتبط الوعي الذاتى كأحد أبعاد القيادة الأصيلة ارتباطاً طردياً ذات دلالة إحصائية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الوعي الذاتى وكل من الإيثار والسلوك الحضارى والروح الرياضية والالتزام العام والكمياسة ٠,٧٢، ٠,٧٣، ٠,٨٨، ٠,٥٣، ٠,٦٧ على الترتيب.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحليل الارتباط يعطى مؤشراً مبدئياً عن مدى تأثير القيادة الأصيلة فى دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن الحكم بمدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الأصيلة فى دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.

ثانى عشر : تحليل ومناقشة نتائج اختبار فروض البحث :

١. نتائج اختبار الفرض الأول : ينص هذا الفرض على أنه "لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت نحو أبعاد القيادة الأصلية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل)".

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائى الخاص بالإجابة على السؤال الأول لهذا البحث، والمتعلق بمدى إختلاف إدراكات العاملين لأبعاد القيادة الأصلية بالإدارة محل الدراسة، حيث يحتوى مقياس القيادة الأصلية على أربعة متغيرات أساسية وستة عشر متغيرات فرعية، وذلك بعد التأكد من أنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

إتضح من نتائج التحليل الوصفى لمقياس القيادة الأصلية لإدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى محل الدراسة أن المنظور الأخلاقى إحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٣,٤٥) وانحراف معيارى قدره (٠,٦٩٣)، ثم تأتى شفافية العلاقات فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابى (٣,٤٢) وانحراف معيارى قدره (٠,٩٨٧)، ثم جاء فى المرتبة الثالثة التشغيل المتوازن بمتوسط حسابى (٣,٤١) وانحراف معيارى (٠,٨٧٦)، ثم جاء فى المرتبة الرابعة والأخيرة الوعى الذاتى بمتوسط حسابى (٣,٣٩) وانحراف معيارى (٠,٦٦٧).

ويتضح للباحث أن مستوى إدراك العاملين بإدارة التنظيم الأمنى محل الدراسة متوسط نسبياً لأبعاد القيادة الأصلية والمتمثلة فى شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقى، والتشغيل المتوازن، والوعى الذاتى، وذلك استناداً على الوسط الحسابى والانحراف المعيارى. ولمزيد من التوضيح أنظر الجدول التالى.

جدول رقم (٨)

التحليل الوصفي لمقياس القيادة الأصيلة

م	القيادة الأصيلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً : شفافية العلاقات :			
١	يقول قائدى بالفعل ما يعنيه.	٣.٣٤	٠.٧٦٠
٢	يعترف قائدى بالأخطاء عندما تحدث بالإدارة.	٣.٣٣	٠.٦٨٣
٣	يشجع قائدى كل شخص على أن يتحدث عما بداخله.	٣.٢٩	٠.٧٥٠
٤	يخبر قائدى بالحقيقة مهما كانت صعوبتها.	٣.٣٢	٠.٥٣٨
ثانياً : المنظور الأخلاقي :			
٥	يعرض قائدى عواطفه الفعلية بشكل يتفق مع مشاعره.	٣.٣٧	٠.٦٦٠
٦	يبرهن قائدى على أن معتقداته تتوافق مع تصرفاته.	٣.٢٩	٠.٥٨١
٧	يصنع قائدى قراراته بناء على قيمه الجوهرية.	٣.٢٥	٠.٧٥٩
٨	يطلب قائدى من العاملين أن يأخذوا مواقف تدعم قيمهم الرئيسية.	٣.٣١	٠.٨٨١
ثالثاً : التشغيل المتوازن :			
٩	يبحث قائدى عن المعلومات الراجعة لتحسين التفاعل مع الآخرين.	٣.٣٧	٠.٦٧٣
١٠	يدرك قائدى بدقة كيف ينظر الآخريين إلى قدراته.	٣.٢٩	٠.٥٩٠
١١	يعرف قائدى ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه فى القضايا الهامة.	٣.٢٥	٠.٧٧٦
١٢	يدرك قائدى كيف تؤثر تصرفاته على الآخرين.	٣.٣١	٠.٨٦٥
رابعاً : الوعى الذاتى :			
١٣	يصنع قائدى قرارات صعبة بناء على معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقى.	٣.٣٧	٠.٨٧١
١٤	يلتمس قائدى وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً لأوضاع قائمة.	٣.٢٩	٠.٦٨٤
١٥	يحلل قائدى البيانات المتعلقة بأى موضوع قبل إتخاذ أى قرار.	٣.٢٥	٠.٧٧٥
١٦	يصغى قائدى ياهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أى استنتاج.	٣.٣١	٠.٨٣٢

وقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادى الإتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى الاختلاف فى إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت نحو أبعاد القيادة الأصيلة باختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد

سنوات العمل). وتبين من النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات العاملين بالإدارة محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الأصلية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥). وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين لإدراكات العاملين بالإدارة محل الدراسة نحو القيادة الأصلية مع المتغيرات الديموجرافية

م	المتغيرات	المتغيرات الديموجرافية	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
١	شفافية العلاقات	السن	٤٧,١٠	**٠,٠٢
		مستوى التعليم	٢١,٣٢	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات العمل	٣٨,٥٢	*٠,٠٠٠
٢	المنظور الأخلاقي	السن	٣٠,١٦	*٠,٠٠٢
		مستوى التعليم	٤٤,٣٧	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات العمل	١٩,٤٨	**٠,٠٠٠
٣	التشغيل المتوازن	السن	٦٨,٧١	*٠,٠٠٠
		مستوى التعليم	١١,٧٩	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات العمل	٦٨,٩٠	*٠,٠٠٣
٤	الوعي الذاتي	السن	٧٥,٦٦	*٠,٠٠٠
		مستوى التعليم	١٠,٩٩	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات العمل	٥٦,٩١	*٠,٠٠٢

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

ويتضح من الجدول السابق أن :

- وجود إختلافات فى إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الأصيلة بإختلاف السن (ذكر، أنثى)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥).
- وجود إختلافات فى إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الأصيلة بإختلاف مستوى التعليم (مؤهل متوسط، مؤهل عال "بكالوريوس"، ماجستير - دكتوراه)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥).
- وجود إختلافات فى إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الأصيلة بإختلاف عدد سنوات العمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر) حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥).

ومن ثم يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذى ينص على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت نحو أبعاد القيادة الأصيلة بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).

٢. نتائج اختبار الفرض الثانى : ينص هذا الفرض على أنه "لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت نحو سلوكيات المواطننة التنظيمية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل)".

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الثاني لهذا البحث، والمتعلق بمدى إختلاف إدراكات العاملين لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمني محل الدراسة، حيث يحتوى مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية على خمسة متغيرات رئيسية وإحدى عشر متغيراً فرعياً، وذلك بعد التأكد من أنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

إتضح من نتائج التحليل الوصفي لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمني محل الدراسة أن الإيثار إحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٣,٤٩) وانحراف معيارى قدره (٠,٨٩٧)، ثم يأتى الالتزام العام فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابى (٣,٤٧) وانحراف معيارى قدره (٠,٨٧٩)، ثم جاء فى المرتبة الثالثة الروح الرياضية بمتوسط حسابى (٣,٤٤) وانحراف معيارى (٠,٨٦١)، ثم جاء فى المرتبة الرابعة السلوك الحضارى بمتوسط حسابى (٣,٤٠) وانحراف معيارى (٠,٧٧٦)، ثم فى المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت الكياسة بمتوسط حسابى (٣,٣٨) وانحراف معيارى (٠,٥٨٤).

ويتضح للباحث أن مستوى إدراك العاملين بإدارة التنظيم الأمني محل الدراسة متوسط نسبياً لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة فى الإيثار، والسلوك الحضارى، والروح الرياضية، والالتزام العام، والكياسة، وذلك استناداً على الوسط الحسابى والانحراف المعيارى. ولمزيد من التوضيح أنظر الجدول التالى.

جدول رقم (١٠)

التحليل الوصفي لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية

م	سلوكيات المواطنة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أولاً : الإيثار :	٣.٤٩	٠.٨٩٧
١	أقدم المساعدة والنصح لزملائي الجدد في العمل حتى وإن لم يكن ذلك مطلوباً مني.	٠.٧٦٠	٠.٩٨٠
٢	لدى استعداد لإعطاء جزء من وقتي لمساعدة الآخرين.	٠.٦٨٣	٠.٨٢٨
	ثانياً : السلوك الحضاري :	٣.٤٠	٠.٧٧٦
٣	أحاول مجاراة التطور والتغيير الذي يحدث في الإدارة.	٠.٥٣٨	٠.٧٥٤
٤	أساهم في الأعمال التطوعية التي تحسن من صورة الإدارة.	٠.٦٩٣	٠.٦٨٩
	ثالثاً : الروح الرياضية :	٣.٤٤	٠.٨٦١
٥	لا أبدد الكثير من وقتي في الشكوى من أمور تافهة.	٠.٥٨١	٠.٧٦٨
٦	أركز على الجوانب الإيجابية في الإدارة أكثر من تركيزي على الجوانب السلبية.	٠.٧٥٩	٠.٨٦٣
	رابعاً : الالتزام العام :	٣.٤٧	٠.٨٧٩
٧	أتبع إجراءات وتعليمات الإدارة بدقة.	٠.٨٧٦	٠.٨٨١
٨	أسعى لإنجاز عملي بشكل مبكر عما هو محدد.	٠.٦٧٣	٠.٩٧٩
	خامساً : الكياسة :	٣.٦٥	٠.٥٨٤
٩	أرد على المكالمات الهاتفية والاستفسارات بكل إهتمام.	٠.٧٧٦	٠.٧٥٩
١٠	لا أبادر بأى تصرف قد يؤثر سلباً على عمل الآخرين قبل أن أشورهم.	٠.٨٦٥	٠.٨٦٢
١١	أبادر بشكل شخصي لمنع المشاكل التي قد تحدث بين زملائي في الإدارة.	٠.٦٦٧	٠.٧٢٩

وقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادى الإتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى الاختلاف فى إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت نحو أبعاد سلوكيات المواطنه

التنظيمية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل). وتبين من النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات العاملين بالإدارة محل الدراسة نحو سلوكيات المواطنه التنظيمية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥). وهو ما يوضحه الجدول التالى.

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل التباين لإدراكات العاملين بالإدارة محل الدراسة نحو سلوكيات المواطنه التنظيمية

مع المتغيرات الديموجرافية

م	المتغيرات	المتغيرات الديموجرافية	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
١	الإيثار	السن	٣٩,١٧	**٠,٠٠٠
		مستوى التعليم	٢٥,١٢	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات العمل	٢٨,٥٦	*٠,٠٠٠
٢	السلوك الحضارى	السن	٣١,١٧	*٠,٠٠٣
		مستوى التعليم	٤٨,٣٠	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات العمل	٢٩,٣٨	**٠,٠٠٠
٣	الروح الرياضية	السن	٥٧,٧٠	*٠,٠٠٠
		مستوى التعليم	٤٩,٠٩	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات العمل	٦٠,٩٣	*٠,٠٠٠
٤	الالتزام العام	السن	٧٤,٦٥	*٠,٠٠٠
		مستوى التعليم	٢٢,٩٨	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات العمل	٨٦,٥٥	*٠,٠٠٢
٥	الكياسة	السن	٧١,٦٢	*٠,٠٠٠
		مستوى التعليم	٤٣,٩١	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات العمل	٦٥,٨٣	*٠,٠٠٠

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

ويتضح من الجدول السابق أن :

- وجود إختلافات فى إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى محل الدراسة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية بإختلاف السن (ذكر، أنثى)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥).
 - وجود إختلافات فى إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى محل الدراسة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية بإختلاف مستوى التعليم (مؤهل متوسط، مؤهل عال "بكالوريوس"، ماجستير - دكتوراه)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥).
 - وجود إختلافات فى إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى محل الدراسة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية بإختلاف عدد سنوات العمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر) حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥).
- ومن ثم يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذى ينص على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).
- **نتائج اختبار الفرض الثالث** : ينص هذا الفرض على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقى، والتشغيل المتوازن، والوعى الذاتى) وسلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت".

ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث، ولأغراض التحليل الإحصائي ولغرض التحقق من نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأصلية بأبعادها المتمثلة في (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والتشغيل المتوازن، والوعي الذاتي) وسلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأصلية وفقاً لعلاقتها وسلوكيات المواطنة التنظيمية، تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد .Multiple Regression Analysis

وأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (١٢) أن أبعاد القيادة الأصلية (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والتشغيل المتوازن، والوعي الذاتي) مجتمعة ترتبط معنوياً وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي يبلغ ٠,٨٩١، وبلغت قيمة (ف) ١٧,٩٣٣ وهي ذات دلالة إحصائية، ويعنى ذلك قبول نموذج الانحدار، وتأکید أن أبعاد القيادة الأصلية تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، كما بلغ قيمة معامل التحديد ٠,٩١١ عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يعنى أن القيادة الأصلية تسهم بنسبة ٩١,١٪ في تفسير التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتأثير القيادة الأصيلة

على سلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمني محل الدراسة

معامل التحديد R2	معامل الارتباط المتعدد R	قيمة (f) ومستوى المعنوية	قيمة (t) ومستوى المعنوية	معامل الانحدار Beta	سلوكيات المواطنة التنظيمية	القيادة الأصيلة
٠,٩١١	٠,٨٩١	١٧,٩٣٣ (٠,٠٠٠)	٥,٤٦٤ (٠,٠٠١)	٠,٢٥٩	سلوكيات المواطنة التنظيمية	شفافية العلاقات
			٦,٣٤٥ (٠,٠٠٩)	٠,٢٨١		المنظور الأخلاقي
			٣,٤٧٧ (٠,٠٠٤)	٠,٢٤٧		التشغيل المتوازن
			٣,٢٢١ (٠,٠٠٥)	٠,٢٢٣		الوعي الذاتي

وأوضحت نتائج الجدول رقم (١٢) أن جميع معاملات الانحدار لأبعاد القيادة الأصيلة ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت)، ويؤكد ذلك وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين درجة توافر أبعاد القيادة الأصيلة (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والتشغيل المتوازن، والوعي الذاتي) وسلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمني محل الدراسة، ويمكن ترتيب أبعاد القيادة الأصيلة من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمني محل الدراسة إلى المنظور الأخلاقي، ثم شفافية العلاقات، ثم التشغيل المتوازن، وأخيراً الوعي الذاتي.

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض الثالث بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل الانحدار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصيلة (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والتشغيل المتوازن، والوعي الذاتي) وسلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت.

ثالث عشر : نتائج البحث :

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب المسؤولين بإدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت، وتتلخص أهم النتائج فيما يأتي :

- ترتبط أبعاد القيادة الأصيلة (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والتشغيل المتوازن، والوعي الذاتي)، كلاً على حده ارتباطاً طردياً ذات دلالة إحصائية مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، والالتزام العام، والكيافة).
- إحتل المنظور الأخلاقي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٥) وانحراف معياري قدره (٠,٦٩٣)، ثم تأتي شفافية العلاقات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨٧)، ثم جاء في المرتبة الثالثة التشغيل المتوازن بمتوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (٠,٨٧٦)، ثم جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة الوعي الذاتي بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (٠,٦٦٧).
- أن مستوى إدراك العاملين بإدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت متوسط نسبياً لُبعد شفافية العلاقات كأحد أبعاد القيادة الأصيلة، والتي من أهمها يقول قائدى بالفعل ما يعنيه، ويعترف قائدى بالأخطاء عندما تحدث بالإدارة، ويشجع قائدى كل شخص على أن يتحدث عما بداخله، ويخبر قائدى بالحقيقة مهما كانت صعوبتها. وذلك استناداً على الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- أن مستوى إدراك العاملين بإدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت متوسط نسبياً لُبعد المنظور الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأصيلة، والتي من أهمها يعرض قائدى عواطفه الفعلية بشكل يتفق مع مشاعره، ويبرهن قائدى

- على أن معتقداته تتوافق مع تصرفاته، ويصنع قائدى قراراته بناء على قيمه الجوهرية، ويطلب قائدى من العاملين أن يأخذوا مواقف تدعم قيمهم الرئيسية. وذلك استناداً على الوسط الحسابى والانحراف المعيارى.
- أن مستوى إدراك العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت متوسط نسبياً لبُعد التشغيل المتوازن كأحد أبعاد القيادة الأصيلة، والتي من أهمها يبحث قائدى عن المعلومات الراجعة لتحسين التفاعل مع الآخرين، ويدرك قائدى بدقة كيف ينظر الآخرين إلى قدراته، ويعرف قائدى ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه فى القضايا الهامة، ويدرك قائدى كيف تؤثر تصرفاته على الآخرين. وذلك استناداً على الوسط الحسابى والانحراف المعيارى.
- أن مستوى إدراك العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت متوسط نسبياً لبُعد الوعى الذاتى كأحد أبعاد القيادة الأصيلة، والتي من أهمها يصنع قائدى قرارات صعبة بناء على معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقى، ويلتمس قائدى وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً لأوضاع قائمة من وقت بعيد، ويحلل قائدى البيانات المتعلقة بأى موضوع قبل إتخاذ أى قرار. يصغى قائدى باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أى استنتاج. وذلك استناداً على الوسط الحسابى والانحراف المعيارى.
- وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالطيران المدنى بمطار دولة الكويت نحو أبعاد القيادة الأصيلة، وهو ما اتفقت عليه دراسات كل من (سلامة، ٢٠١٦ ؛ Rego et al., 2013)، ولم تتفق الدراسة الحالية معهم فى أن هذا الاختلاف من حيث الخصائص الديموجرافية للعاملين ممثلة فى (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).

- أن مستوى إدراك العاملين بإدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت متوسط نسبياً لُبعد الايثار كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي من أهمها أقدم المساعدة والنصح لزملائى الجدد فى العمل حتى وإن لم يكن ذلك مطلوباً منى، ولدى استعداد لإعطاء جزء من وقتى لمساعدة الآخرين. وذلك استناداً على الوسط الحسابى والانحراف المعيارى.
- أن مستوى إدراك العاملين بإدارة التنظيم الأمني فى الطيران المدني بمطار دولة الكويت متوسط نسبياً لُبعد السلوك الحضارى كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي من أهمها أحاول مجارة التطور والتغيير الذى يحدث فى الإدارة، وأساهم فى الأعمال التطوعية التى تحسن من صورة الإدارة. وذلك استناداً على الوسط الحسابى والانحراف المعيارى.
- أن مستوى إدراك العاملين بإدارة التنظيم الأمني فى الطيران المدني بمطار دولة الكويت متوسط نسبياً لُبعد الروح الرياضية كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي من أهمها لا أبدد الكثير من وقتى فى الشكوى من أمور تافهة، وأركز على الجوانب الإيجابية فى الإدارة أكثر من تركيزى على الجوانب السلبية. وذلك استناداً على الوسط الحسابى والانحراف المعيارى.
- أن مستوى إدراك العاملين بإدارة التنظيم الأمني فى الطيران المدني بمطار دولة الكويت متوسط نسبياً لُبعد الالتزام العام كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي من أهمها أتبع إجراءات وتعليمات الإدارة بدقة، وأسعى لإنجاز عملى بشكل مبكر عما هو محدد. وذلك استناداً على الوسط الحسابى والانحراف المعيارى.
- أن مستوى إدراك العاملين بإدارة التنظيم الأمني فى الطيران المدني بمطار دولة الكويت متوسط نسبياً لُبعد الكياسة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي

من أهمها أرد على المكالمات الهاتفية والاستفسارات بكل إهتمام، ولا أبادر بأى تصرف قد يؤثر سلباً على عمل الآخرين قبل أن أشورهم، وأبادر بشكل شخصى لمنع المشاكل التى قد تحدث بين زملائى فى الإدارة. وذلك استناداً على الوسط الحسابى والانحراف المعياري.

- وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بإدارة التنظيم الأمنى فى الطيران المدنى بمطار دولة الكويت نحو أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو ما اتفقت عليه دراسات كل من (Zhang, 2014 ; Widarko & Anwarodin, 2022)، ولم تتفق الدراسة الحالية معهم فى أن هذا الاختلاف من حيث الخصائص الديموجرافية للعاملين ممثلة فى (النوع، مستوى التعليم، عدد سنوات العمل).
- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين درجة توافر أبعاد القيادة الأصلية (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقى، والتشغيل المتوازن، والوعى الذاتى) وسلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمنى محل الدراسة.
- أمكن ترتيب أبعاد القيادة الأصلية من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمنى محل الدراسة إلى المنظور الأخلاقى، ثم شفافية العلاقات، ثم التشغيل المتوازن، وأخيراً الوعى الذاتى.
- أن أبعاد القيادة الأصلية تسهم فى التنبؤ بسلوك المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، كما بلغ قيمة معامل التحديد ٠,٩١١ عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يعنى أن القيادة الأصلية تسهم بنسبة ٩١,١% فى تفسير التباين فى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصلية (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقى، والتشغيل المتوازن، والوعى الذاتى) وسلوكيات المواطنة

التنظيمية (الإيثار، والسلوك الحضارى، والروح الرياضية، والالتزام العام، والكمياسة) بإدارة التنظيم الأمانى فى الطيران المبنى بمطار دولة الكويت، وتأكيد أن أبعاد القيادة الأصيلة لها دور فى دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية بإدارة التنظيم الأمانى محل الدراسة. وهو ما اتفقت عليه بعض الدراسات السابقة مثل (Coxen et al., (Joo & Jo, 2017 ; SriRamalu & Janadari, 2022) ; 2016، مع الأخذ فى الاعتبار أن تلك الدراسات أخذت فى العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية متغيرات وسيطة مثل رأس المال النفسى والثقة فى القادة والتمكين النفسى، والمشاركة فى العمل.

رابع عشر : توصيات البحث :

فى ضوء نتائج البحث ونتائج التحليل الإحصائى، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، على النحو الآتى :

- تحسين الشفافية فى العلاقات بين المديرين والمؤوسين، من خلال منح الحوافز للعاملين بالإدارة محل الدراسة الذين يعبرون عن آرائهم وذلك لتشجيع الجميع على التعبير عن الأفكار، وعقد الاجتماعات الدورية لهم للإفصاح عن المعلومات وتبادلها بشكل علنى معهم والالتزام بتنفيذها وإخبارهم بالحقيقة حتى وإن كانت صعبة، وتفعيل دور نظم المعلومات الإدارية وذلك من أجل تحقيق سهولة التواصل معهم، وكذلك أن تكون القرارات مكتوبة وواضحة ولا تحتل اللبس من أجل الابتعاد عن الغموض.

- تحسين المديرين للمنظور الأخلاقى فى التعامل مع العاملين، من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية للمديرين الذين يتصرفون بناء على القيم والمعتقدات الأخلاقية

لتشجيعهم على ذلك، وعقد إختبارات سلوكية لأى موظف يتم ترشيحه لوظيفة مدير للتأكد من قيامه بالأعمال التى تدعم القيم الأساسية للعاملين، ووضع سياسة رادعة للعقاب تحكم قرارات المديرين من أجل العمل على اتخاذ القرارات الصعبة بالاعتماد على المعايير الأخلاقية.

- ضرورة إتباع المديرين للتشغيل المتوازن للمعلومات فى التعاملات عند تقييم العاملين، من خلال عقد المناقشات المفتوحة مع العاملين وتقبّل وجهات النظر التى تتعارض مع مواقفهم الراسخة، وتشكيل فرق عمل من ذوى الخبرات للمساعدة فى تحليل البيانات المتعلقة بالعمل قبل التوصل إلى أى قرار، وعرض المعلومات بشكل موضوعى دون وجود غموض بها.

- تحديد مستوى الوعى الذاتى لدى المديرين والعمل على تحسينه والتصرف وفقاً لما يتوافق معه، من خلال وضع صندوق للشكاوى والمقترحات للتعرف على رود أفعال العاملين لتحسين التواصل والتفاعل معهم بشكل مستمر، ووضع خطة لتحديد الوقت المناسب لإعادة تقييم أداء العاملين، وتشكيل لجنة داخل إدارة التنظيم الأمنى لتقييم المديرين من وقت لآخر لإخبارهم بنقاط القوة والضعف لديهم وسبل التحسين المقترحة.

- تنمية مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة محل الدراسة، من خلال تنظيم إجتماعات وندوات وحلقات نقاش لدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية، واعتماد الالتزام بالسلوكيات التطوعية ضمن آليات الاختيار والتقييم والترقية لكافة العاملين، والربط بين المكافآت والحوافز التشجيعية وأصحاب المستوى المرتفع من السلوكيات التطوعية، وإصدار نشرات دورية بأسماء العاملين الأكثر إلتزاماً بالسلوكيات التطوعية كنوع من التكريم ولتشجيع الآخرين على ممارسة تلك

- السلوكيات التطوعية، وتشجيع العمل الجماعي وروح الفريق الواحد لما لهما من دور في حث العاملين على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- توجيه الاهتمام نحو بث ثقافة المواطنة وزيادة الوعي حول طبيعتها وأهميتها بين الأفراد داخل المجتمع وحثهم على ممارستها، من خلال تصميم واعتماد دراسة متخصصة في سلوكيات المواطنة وأهميتها لتدرس بكافة مستويات التعليم، والتوعية بمفهوم وأهمية سلوكيات المواطنة والنتائج المترتبة عليها عن طريق برامج متكاملة بوسائل الإعلام المختلفة، وتوفير مناخ ديمقراطي يشجع المواطن على إبداء الرأي وحرية التعبير، كذلك تصميم وتنفيذ برامج الولاء والانتماء للمواطنين لأهميته في حثهم على ممارسة سلوكيات المواطنة.

خامس عشر : المراجع :

(١) المراجع العربية :

- إبراهيم، مني محمد سيد، (٢٠١٠)، نموذج مقتر لبيع مسببات ونتائج رأس المال النفسي بالتطبيق على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١(٢)، ١٣٣-١٧٢.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٢)، *بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- البردان، محمد فوزى أمين، (٢٠١١)، أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

- البردان، محمد فوزى أمين، (٢٠١٧)، دور رأس المال النفسى كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل : دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- الجبورى، نسرین عبد الله بدوى، (٢٠٢١)، دور القيادة الأصيلة فى تعزيز السلوك الاستباقي : دراسة استطلاعية لعينة من العاملين فى شركات الاتصالات / محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، ١١(٢)، ١٥٤-١٩٠.
- الرشيدى، أنور خالد صقر، (٢٠٢٢)، البراعة التنظيمية كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٣، ٩١٨-٩٣٢.
- سلامة، أمانى محمود مسعد، (٢٠١٦)، أثر القيادة الجديرة بالثقة على تمكين العاملين بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- شلبى، سها شلبى، (٢٠٢٢)، أثر نمط القيادة السامة عبر الدور الإشرافي كمتغير وسيط على سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على مدراء مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة، مجلة البحوث الإدارية.
- عبد الغفار، محمد السعيد، (٢٠٢٢)، الدور الوسيط للحسد التنظيمي فى العلاقة بين المقارنة الاجتماعية التصاعدية وسلوكيات المواطنة التنظيمية : الرقابة الذاتية كمتغير معدل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣(٣)، ٢٨٣-٣٣٨.
- عجوة، أحمد محمد فتحي، (٢٠٠٩)، القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٣(٢)، ٥١-٨٠.

(٢) المراجع الأجنبية :

- Ahmadi, M. A., Ahmadi, M. R., Hosseini, S. M., & Ebadi, M. (2014). Connectionist model predicts the porosity and permeability of petroleum reservoirs by means of petrophysical logs: application of artificial intelligence. **Journal of Petroleum Science and Engineering**, 123, 183-200.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The leadership quarterly**, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The leadership quarterly**, 15(6), 801-823.
- Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. **Journal of Change Management**, 17(2), 155-187.
- Chen, J. K., & Sriphon, T. (2022). The relationships among authentic leadership, social exchange relationships, and trust in organizations during COVID-19 pandemic. **Advances in Decision Sciences**, 26(1), 31-68.
- Coxen, L., Van der Vaart, L., & Stander, M. W. (2016). Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust. **SA Journal of Industrial Psychology**, 42(1), 1-13.
- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership:

- Reconceptualising and rethinking leaders. **Australian Journal of Management**, 45(1), 114-133.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, 16(3), 343-372.
 - Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **The Leadership Quarterly**, 22, 1120–1145.
 - Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. **Leadership & Organization Development Journal**.
 - Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S. A., Qureshi, M. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2020). Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction. **Corporate social responsibility and Environmental Management**, 27(6), 2941-2955.
 - Kim, T. Y., David, E. M., Chen, T., & Liang, Y. (2022). Authenticity or Self-Enhancement? Effects of Self-Presentation and Authentic Leadership on Trust and Performance. **Journal of Management**, 01492063211063807.
 - Kulari, G., Ribeiro, L., Laneiro, T., Osatuke, K., & Mouta, I. (2022). Studying the relationships between authentic leadership, structural empowerment, and civility in the palliative care sector in Portugal. **Leadership in Health Services**.

- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. **The leadership quarterly**, 21(1), 64-74.
- Lusin, J.M. (2014). Employee Perceptions of Authentic Leadership and Outcomes of Planned Organizational Change. **Unpublished Doctoral Dissertation**, Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. **Positive organizational scholarship**, 241, 258.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Farhan, M. (2020). The role of religiosity, leadership style, job satisfaction and organizational citizenship behavior mediation on woman teachers' performance. **Solid State Technology**, 63(6), 2953-2967.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 80, 295-306.
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 40, 77-87.
- Rahgozar, H., Mohammadi, A., Afshangian, F., Lorry, S, S. (2013)," The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit and Organizational Identification in Fars Quality Cooperation",

- Research Journal of Applied Sciences, **Engineering and Technology**, Vol. 5, No. 6, pp. 1950-1958.
- Read, E.A., & Laschinger, H.K. (2015). The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice. **Journal of advanced nursing**, 71(7), 1611-1623.
 - Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. **The Leadership Quarterly**, 24(1), 61-79.
 - Sri Ramalu, S., & Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 71(2), 365-385.
 - Stearns, M. (2012). The Relationship of Leadership Behaviors to Staff RN Job Satisfaction and Retention, **Unpublished Doctoral Dissertation**, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona.
 - Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A., & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. **The Leadership Quarterly**, 32(6), 101498.
 - Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure?, **Journal of Management**, 34(1), 89-126.

- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. **Golden Ratio of Human Resource Management**, 2(2), 123-138.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. **Golden Ratio of Human Resource Management**, 2(2), 123-138.
- Zaabi, M. S. A. S. A., Ahmad, K. Z., & Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 65(6), 811-830.