

دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي

المديرية العملياتية للاتصالات - قالمة

The role of servant leadership in promoting organizational citizenship behavior from the point of view of the staff of the Operational Directorate of Communications - Guelma

سلطاني حدة¹، عسول محمد الأمين²*

¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر المحاسبة، المالية، الجبابة والتأمين،
جامعة أم البواقي (الجزائر)، hadda.soltani@univ-oeb.dz

² كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر المحاسبة، المالية، الجبابة والتأمين،
جامعة أم البواقي (الجزائر)، assoullamine04@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/09/18 تاريخ قبول النشر: 2021/12/04 تاريخ النشر: 2021/12/31

المخلص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه ممارسات القيادة الخادمة بمختلف أبعادها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة من الموظفين لدى المديرية العملياتية للاتصالات - قالمة - ولتحقيق ذلك تم استخدام الاستبيان للحصول على البيانات والمعلومات الميدانية، ومن ثم إعداد الاستبيان الذي تم توزيعه على 49 مفردة. وبعد اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر 45,2% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع، والباقي يعزى لعوامل أخرى، وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، التمكين، الإيثار، التواضع، الحكمة، القيم الشخصية، سلوك المواطنة التنظيمية. تصنيف JEL : D23 , D64 , M54 .

Abstract: This study aims to identify the role that servant leadership practices play in its various dimensions in enhancing organizational citizenship behavior from the point of view of a sample of employees at the Operational Directorate of Communications - Guelma- and to achieve this, a questionnaire was used to obtain field data and information, and then a questionnaire was prepared, which was distributed to 49 items.

After testing the hypotheses, the study reached several results, including: that the independent variables were able to explain 45.2% of the variables that occurred in the dependent variable, and the rest is attributed to other factors, which is a high explanatory power, which indicates the existence of a statistically significant effect relationship at the level of significance $\alpha 0.05. \leq$ Among the elements of servant leadership and organizational citizenship behavior.

Keywords: servant leadership, empowerment, altruism, humility, wisdom, personal values, organizational citizenship behavior.

Jel Classification Codes : D23, D64, M54.

* المؤلف المرسل: عسول محمد الأمين

1. مقدمة:

كانت المنظمات بمختلف أنواعها تركز جهودها في البحث عن القادة المتميزين الذين يتحملون الجزء الأكبر من المسؤولية في التوجه بمنظمتهم نحو النجاح والتميز، ذلك أن القائد هو بمثابة المقطورة التي تجر باقي القطار نحو الهدف، وذلك من خلال تحريك العمال نحو تحقيق ما هو مسطر، ولكن التجارب أثبت بأنه من الصعب جدا تحريك الطاقات البشرية للتفاني في العمل دون التأثير فيهم ودون أن يملك القائد الأدوات المناسبة التي تساعده على تحريك تلك الطاقات في الاتجاه المناسب، وبالتالي تنمية استعداداتهم للإخلاص في العمل، وتسخير كفاءاتهم فيما يخدم مصالح المنظمة التي يعملون بها، ليربز للوجود مفهوم جديد للقيادة يعرف باسم " القيادة الخادمة" والذي من خلاله يمكن إحداث توازن في حياة القادة بين قيادتهم للآخرين وخدمتهم لهم في الوقت ذاته وهو ما يستتبع معه كسب طاعتهم و احترامهم للوصول إلى هدف معين.

في هذا السياق يستطيع القائد أن يفهم سلوكيات من يقودهم ويسهل عليه تطويره لخدمة أهدافه وذلك من خلال خلق ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية لدى مرؤوسيه، حيث يصبح مصيرهم مرتبط بمصير منظماتهم ونجاحهم مرتبط كذلك بنجاحها.

- إشكالية الدراسة

بسبب بعض الأخطاء التي يرتكبها القادة في المنظمات يضعف شعور الموظفين بالارتياح والانتماء لوظائفهم، وهو أمر في غاية الخطورة ولا ينبغي إغفاله من قبل القادة الذين يرغبون في رفع المستوى العام لمنظمتهم وبيئة العمل السائدة فيها، من هنا يتحتم على القادة الاهتمام بالموظفين ومعاملتهم أخلاقيا من خلال تبني أسلوب القيادة الخادمة، وهو ما سيدفعهم -أي الموظفين- تلقائيا نحو تعزيز انتمائهم لمنظماتهم وزيادة ولائهم لها دون التفكير في الاستغناء عنها وهو ما يمكن ترجمته بسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يساهم أسلوب القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المديرية العملياتية للاتصالات لولاية قالمة؟

ويمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال البحث والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة، وتتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

✓ ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المديرية العملياتية للاتصالات محل الدراسة؟

✓ ما مدى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة من قبل موظفي المديرية محل الدراسة؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها: التمكين، الإيثار، الحكمة، التواضع والقيم الشخصية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

- فرضيات الدراسة

بناء على الإشكالية السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لتطبيق أبعاد القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العملياتية للاتصالات بولاية قالمة.

- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: درجة ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة (التمكين، الإيثار، الحكمة، التواضع والقيم الشخصية) مرتفعة.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة مرتفعة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين بعد التمكين ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين بعد الحكمة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين بعد القيم الشخصية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

- أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

❖ التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المديرية العملياتية للاتصالات بولاية قالمة.

❖ التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية محل الدراسة.

❖ اختبار طبيعة العلاقة بين متغيري البحث وهما القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية.

❖ تقديم بعض الآليات لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من خلال تبني أساليب القيادة الخادمة.

- أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات منها:

- ✓ تقديم إضافة علمية جديدة في مجال القيادة الإدارية من خلال تناول أحد أهم التوجهات المعاصرة في هذا المجال ألا وهي القيادة الخادمة.
- ✓ الإشارة إلى القيادة الخادمة كمنظ إداري قيادي يساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- ✓ يمكن لهذه الدراسة أن تشجع متخذي القرار في المؤسسات على استخدام القيادة الخادمة لما لها من دور كبير في تعزيز السلوكيات التنظيمية للعاملين وبالتالي ضمان ولائهم وانتمائهم لها.
- ✓ تعظيم الاستفادة من نتائج البحث من خلال زيادة وعي المسؤولين بأهمية خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم، وإعطاء العاملين المزيد من الحرية وبالتالي زيادة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها مما يساهم في تقديم خدمات بجودة عالية.
- ✓ فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لما له من أهمية في تطوير الممارسات الإدارية على مستوى المؤسسات، وكذا تحقيق الاستقرار للعاملين وازدهار الحركة المجتمعية من خلال ترسيخ المثل العليا التي تصب في الصالح العام.

- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وبهدف عرض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية تم الاعتماد على المسح المكتبي والاطلاع على أدبيات الموضوع من كتب ومجلات الخ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة الحالة والاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، وبغرض معالجة هذه البيانات إحصائياً تم الاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

وبغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة

إلى ثلاثة نقاط هي:

- الإطار النظري للدراسة.
- منهجية وإجراءات الدراسة التطبيقية
- مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

2. الإطار النظري للدراسة:

إن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز أي ممارسة السلطة من جانب واحد في أعلى قمة الهرم نتج عنه العديد من المشاكل الإدارية التي تحول دون بلوغ الغايات المنشودة مما استدعى ضرورة التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة والتوجه نحو تبني نموذج "القيادة الخادمة" كإطار أخلاقي يتلائم فيه الارتقاء بمستوى أداء المنظمة جنباً إلى جنب مع الاعتراف والاهتمام بالعامل، وبالتالي كسب ولاء وانتماء هذا الأخير لمؤسسته مترجماً في سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر من أهم السلوكيات التي يتوقف عليها نجاح المنظمات من عدمه.

1.2 مفاهيم نظرية حول القيادة الخادمة:

من خلال هذا الجزء من الدراسة سنحاول تسليط الضوء على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الخادمة.

1.1.2 القيادة الخادمة (Servant Leadership)

يمكن تعريف القيادة بصفة عامة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. (خالد، 2009، صفحة 55)

فالقيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد، ومن وجهة النظر التنظيمية، فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة. (شاهين، 2001، صفحة 145)

أما مفهوم القيادة الخادمة فظهر في عام 1977م حيث تعطى الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، شعارها " القائد الخادم: خادم أولاً " (Norhthuse, 2020, p.162).

وعرفت أيضاً بأنها العملية التي تحفز النشاط الهادف لدى الآخرين والتأثير في معتقداتهم الشخصية، وبذلك فإن القائد الخادم هو القائد الذي يوجه العاملين للعمل بروح الفريق، ويحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز المهام (أشرف، 2021، صفحة 174).

وذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها باتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة. (Dierendonck & Patterson, 2010, p.9).

من خلال ما سبق يعرف الباحثين القيادة الخادمة بأنها: نمط قيادي جديد يتبعه القادة المتميزون الذين يبحثون عن سبل تطوير منظماتهم، ويرتكز في جوهره على خدمة المرؤوسين والتعامل معهم بأسلوب أخلاقي من خلال تلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم، وإمعان الاستماع لهم ولانشغالاتهم.

2.1.2 خصائص القيادة الخادمة

هناك مجموعة من الخصائص التي تعد أساسية للقائد الخادم تتجسد ضمن: (Orlan

&Dinatale, 2013, p.375)

- **الاستماع: (Listening)** أي يجب أن يتحلى القائد بالاهتمام العميق، والاستماع بانتباه للآخرين حتى يتسنى له معرفة احتياجات وإرادة المجموعة لخدمهم.
- **التعاطف: (Empathy)** أي أن يتعاطف القائد مع احتياجات أعضاء الفريق بعد أن يفهمهم فهم يحتاجون لمن يقبلهم ويتعرف على نفوسهم المتفردة.
- **الشفاء: (Healing)** ويقصد به المساعدة في شفاء الذات وشفاء الآخرين ذوي النفوس المكسورة ويعانون من جروح متنوعة في المشاعر.
- **الوعي: (Awareness)** أي الوعي والإدراك العام للأمور المحيطة، فالقادة المهرة هم في العادة دقيقو الانتباه ويقظون وقلقون لكن بتعقل.
- **الإقناع: (Persuasion)** أي أن يهدف القائد الخادم إلى إقناع الآخرين عوضاً عن إجبارهم على الإذعان.
- **تكوين الرؤية: (Conceptualization)** أي النظر للمؤسسة من منظور رؤيوي وأن يفكر فيما وراء الحقائق اليومية.
- **البصيرة: (Foresight)** أي أن يعي القائد الدروس المستفادة من الماضي، ومن وقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلياً لاتخاذ قرار ما.
- **الإشراف (Stewardship)** أي أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها، واستخدامها لمصلحة المجتمع.
- **الالتزام بارتقاء الآخرين: (Commitment to the Growth of People)** أي أن يقتنع أن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأتباع، ولذلك ينبغي أن يغذي نمو النواحي الشخصية، والمهنية، والروحية للأتباع.
- **بناء مجتمع مترابط: (Building Community)** أي تحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من العاملين.

3.1.2 أبعاد القيادة الخادمة:

تتمثل أبعاد القيادة الخادمة فيما يلي: (Dierendonck, 2011, p. 1228)

- **بعد الاحتواء العاطفي:** وهو يعكس قدرة المدير على احتواء المرؤوسين فكريا وعاطفيا من خلال تفهمه لطباع مرؤوسيه وتقاليدهم التنظيمية التي يحرصون عليها.
- **بعد الإيثار:** وهو يعكس رغبة المدير بتقديم مصلحة المنظمة كقائد خادم بها على مصلحته الشخصية.
- **بعد المسؤولية التنظيمية:** وهو يعكس إحساس داخلي لدى الشخص بمسئوليته وإحساسه عن النتائج التنظيمية فالشخص الذي لديه الإحساس الداخلي بالمسؤولية التنظيمية تجاه المنظمة هو أكثر الأشخاص حرصا على مصالح وأهداف المنظمة.
- **بعد الحكمة والتميز:** وهو يعكس مدى حكمة المدير أو القائد كخادم للمنظمة في تدبير الأمور وامتلاك الرؤية المستقبلية المبنية على حرصه لصالح المنظمة من أجل تمييزها عن باقي المنظمات.
- **بعد القيم الشخصية:** وهو يعكس مدى امتلاك القائد الخادم لقيم شخصية تعكس سماته وصفاته وأفكاره ومعتقداته وميوله تلك الصفات هي التي تصنع من الفرد شخصية قائد خادم لمنظمتها ويحرص كل الحرص على مصالحهما
- **بعد تصميم خطط متقدمة:** وهو يعكس مدى وجود خطط متقدمة من شأنها زيادة التميز التنظيمي ومدى امتلاك تلك الخطط لشخصيات ترعى مصالح المنظمة. (Spears, 2005, p. 219)

2.2 مفاهيم نظرية حول سلوك المواطنة التنظيمية

تسعى المنظمات اليوم إلى محاولة فهم وتفسير السلوكيات الصادرة من عمالها بهدف فهم الدوافع والقيم التي تحكم سلوكياتهم، لتصل من خلال ذلك إلى درجة التنبؤ بهذه السلوكيات، وبالتالي توجيهها في الوقت المناسب إلى ما يحقق أهداف المنظمة.

1.2.1 سلوك المواطنة التنظيمية

لغرض الإحاطة بهذا المفهوم وتوضيحه أكثر سنقوم بعرض بعض التعريفات لبعض الباحثين في هذا المجال:

- يرى **Organ** بأن سلوك المواطنة التنظيمية هو " السلوك الفردي الاختياري يغير المعترف به بشكل مباشر وواضح في النظام الرسمي للمكافآت والذي في مجمله يحسن من الأداء الفعال للمنظمة (Organ, 1988, p.93).

• يعرفه رولاند بأنه " جميع السلوكيات المفيدة والإيماءات والتلميحات التي تصدر عن الأفراد دون أن تطلب منهم بشكل رسمي بموجب لوائح العمل، ولكنها تعود على المنظمة بفوائد عظيمة " (رمضان، 2004، ص. 78).

• ويرى الصباح بأنه " نشاط مرتبط بالعمل ويؤديه الموظفون طوعا، ويزيد من الكفاءة التنظيمية، ويعد هذا النشاط خارج الأنشطة الرسمية المدونة في بطاقات الوصف الوظيفي".

أما (Yen-Li) فيعرفه بأنه "الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل، والتي تتضمن مساعدة الزملاء والمحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة باتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل دون إبداء شكوى أو تذمر من العمل (عامر، 2011، صفحة 60).

2.2.2 خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

بإمعان النظر في التعاريف السابقة نجدها وإن تعددت صياغتها، تشترك في جملة من الخصائص نوجز أهمها فيما يلي: حسب (العميان، 2005، صفحة 122):

✓ إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري وليس إجباري، بمعنى أنه سلوك تطوعي، يمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية.

✓ إنه سلوك مقصود ومنعمد من جانب الفرد.

✓ إنه سلوك يعتمد على مبادرة الأفراد أنفسهم، ويخضع لرغبتهم وإرادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي.

✓ إن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال، وليس فعلا واحدا، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، وفقا لطبيعة وشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي أو إضافي.

✓ إيجابية هذا السلوك بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه.

✓ نزاهة هذا السلوك، بمعنى أنه ليس له غرض محدد من منظور الفرد الذي يمارسه.

3.2.2 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يساهم في تحقيق أهداف المنظمة دون إغفال أهداف العاملين فيها، وعليه فإنه سلوك إيجابي يعود بالفائدة على الطرفين في نفس الوقت ويمكن ذكر بعض هذه الفوائد في الآتي:

❖ تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على قدرة العاملين على الابتكار والإبداع، وفتح المجالات أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها دعم وحماية المنظمة، والاستعداد لتحمل المخاطر واستيعاب التجارب الفاشلة. (رمضان، 2004، صفحة 45)

❖ ويؤكد (عامر، 2011، صفحة 325) على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية حيث يرى أنه يمد الإدارة بوسائل التعاون من خلال العلاقة الاعتمادية بين أعضاء الجماعة، ويزيد من النتائج المحققة، وهي مصدر مجاني لزيادة الإنتاجية، لأن هذا النوع من السلوكيات لا يرتبط بالدفع النقدي ويؤدي إلى تحسين المهارات والقدرات للعاملين والمديرين لإنجاز وظائفهم.

وعلى المستوى الفردي يشير (العامري، 2003، صفحة 35) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً، فالممارسة المستمرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، هذا الانطباع يلعب دوراً مهماً في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا الموظف كالراتب والترقية.

ويرى (الدوسري، 2010، صفحة 125) أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى توفير موارد للمنظمة، ويرجع ذلك لسببين هما:

- سلوك العاملين الذي يتسم بالرغبة في الانجاز يدفع الإدارة إلى إسناد مهام إضافية لهم، وتوفير وقت الإدارة.

- توفير الميزانية المخصصة للتدريب، حيث يقوم العاملون ذوي الخبرة بتدريب العاملين الجدد.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العمال المواطنين والمداومين على ممارسة مستويات مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية يتميزون عن غيرهم بمجموعة من السمات منها:

(رمضان، 2004، صفحة 78)

- زيادة الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل.
- زيادة فرص تحقيق التعاون والتنسيق.
- المشاركة النشطة في الاجتماعات والأعمال التي يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي.
- الانتماء الحقيقي للمنظمة وحب العمل مع مرونة الخروج عن الدور الروتيني.

4.2.2 محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

تتمثل أهم المحددات التي تقف خلف ظهور سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه بالمنظمة

في الآتي:

- **الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي تلك الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها، أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام. (خليفة، 1998، صفحة 155)
- **الولاء التنظيمي:** وهو يعني مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المؤسسة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاحها واستمرارها، مع الرغبة القوية بالاستمرار في العمل بها. (رمضان، 2004، صفحة 99)
- **العدالة التنظيمية:** وهي شعور الموظفين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في تعامل رؤسائهم معهم، حيث تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، حيث أن هذه الأبعاد تعمل بشكل مترابط ومتداخل وتؤدي في النهاية إلى خلق إحساس لدى العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمة. (العامري، 2002، صفحة 75)
- **القيادة الإدارية:** حيث تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل ذات التأثير الكبير في البيئة التنظيمية وكذلك في بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، الأمر الذي يؤثر بدوره تأثيراً بالغاً في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. (الكبيسي، 2004، صفحة 69)
- **الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والافتراضات التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتمييزها عن غيرها من المنظمات ضمن المجتمع الواحد. (اليمين، 2017، صفحة 593)
- **التسييس التنظيمي:** ويقصد بالتسييس التنظيمي الذي يعبر عن الأنشطة والممارسات والسلوكيات التي يستخدمها الأفراد لتحقيق مصالحهم داخل المنظمات. (الكبيسي، 2004، صفحة 71)

5.2.2 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تنقسم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية كالتالي: **Organ**, (1988 , P.93)

- **الإيثار (Altruisme):** وهو مدى مساعدة العامل للأشخاص الذين حوله في المهام المتعلقة بالعمل، ومن أشكاله مشاركة الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، وكذلك الإقبال على مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.
- **الكياسة (Courtesy):** يعبر هذا البعد عن رغبة الفرد في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم، أو على الأقل إخبارهم مسبقاً بتلك القرارات، بالإضافة إلى إدراكه لسلوك الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم.

● **صحوحة الضمير (The awakening of conscience):** ويمثل سلوك العامل التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، مع الحرص على حسن استغلال وقت العمل وتعظيم استثماره.

● **روح التسامح (Spirit of Tolérance):** وهي مدى قدرة العامل على تحمل الإحباطات والمضايقات التنظيمية المختلفة التي قد يتعرض لها دون تذمر أو شكوى، وهو ما من شأنه أن يخفف أعباء العمل على الرئيس المباشر.

● **طوعية المشاركة (Voluntary Participation):** وهو يعني اهتمام العامل بحياة المنظمة، والمشاركة في إدارة أمورها، وجعل أهدافها فوق أهدافه الشخصية، من خلال الحرص على الاندماج الجاد في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وتختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها، وحتى في تعريفاتها الإجرائية، بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرًا على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية. (العامري، 2003، صفحة 44)

3. منهجية وإجراءات الدراسة التطبيقية

يمكن من خلال منهجية وإجراءات الدراسة تحديد مجتمع وعينة الدراسة المستخدمة في البحث بالإضافة إلى الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة، وكذلك إجراء الاختبارات القبليّة المتمثلة في اختبارات الثبات والصدق.

1.3 منهجية الدراسة

عادة ما تتضمن منهجية الدراسة تحديد مجتمع الدراسة والعينة المقصودة، متغيرات الدراسة مع وصف مختصر لمحاور الاستبيان.

1.1.3. تقديم المؤسسة محل الدراسة: المديرية العملياتية للاتصالات - قائمة - هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي وهي تنشط في مجال الاتصالات، حيث ومنذ سنة 2003 أصبحت هذه المؤسسة مستقلة تماما في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم شديد المنافسة، لا بقاء فيها إلا للأقوى خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسين، وعليه أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما منذ سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة الشريفة، الأمر الذي يستدعي زيادة وعي الإدارة العليا بضرورة انتهاز أساليب إدارية حديثة لتدارك التأخر والتراكمات، حيث أصبحت تهتم أكثر

بعمالها الأكفاء و تعاملهم أخلاقيا بغرض الاحتفاظ بهم وعدم خسارتهم لصالح المنافسين، لتضمن بذلك ولائهم وتمسكهم بها، وهذا كان سببا كافيا لجعلنا نختارها كنموذج للدراسة التطبيقية.

2.1.3: مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المديرية العملياتية للاتصالات -قائمة - أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث تم توزيع 60 استمارة لتشمل الموظفين في مختلف المستويات الإدارية وقد تم استرجاع 52 استمارة منها أي بنسبة 86 % من عينة الدراسة وبعد فحص الاستمارات تم استبعاد 03 منها وذلك نظرا لأنها لا تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان.

3.1.3: أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، وقد صممت الأداة لقياس أثر المتغير المستقل وهو القيادة الخادمة على المتغير التابع أي سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام مقياس لكارث الخماسي، حيث تكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية وهي على النحو التالي:

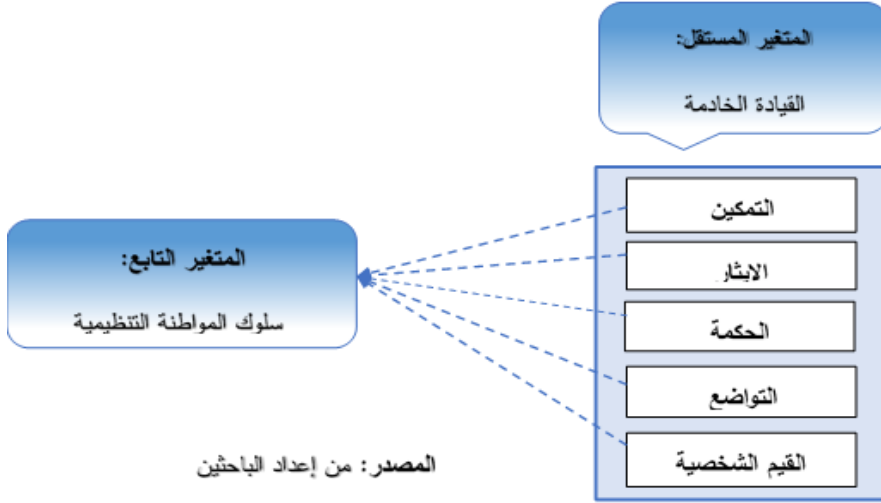
المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة وعددها خمسة وهي: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: عناصر القيادة الخادمة، ويشمل 25 عبارة مقسمة على خمسة أبعاد هي: التمكين، الإيثار، الحكمة، التواضع، القيم الشخصية.

المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية وقد شمل هذا المحور 12 عبارة.

4.1.3: متغيرات الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة في القيادة الخادمة كمتغير مستقل، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، والشكل الموالي يوضح الأنموذج المعتمد في الدراسة.

الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

2.3: اختبارات الثبات والصدق:

1.2.3: ثبات أداة الدراسة:

يظهر الجدول الموالي نتائج الاختبارات الاحصائية لصدق وثبات الاستبيان

الجدول رقم 01: نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عنوان المحور	المحور
0.971	0.943	القيادة الخادمة	المحور الأول
0.882	0.778	التمكين	البعد الأول
0.945	0.894	الإيثار	البعد الثاني
0.930	0.866	الحكمة	البعد الثالث
0.941	0.886	التواضع	البعد الرابع
0.906	0.821	القيم الشخصية	البعد الخامس
0.909	0.827	سلوك المواطنة التنظيمية	المحور الثاني
0.970	0.941	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

من أجل التأكد من أن الاستبانة مناسبة لما نريد قياسه واختبار مدى الاتساق الداخلي لنفقات الاستبانة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لفحص الثبات. وبما أن معامل ألفا كرونباخ لمغيرات الدراسة تراوح بين 0.778 و 0.943، فإن الأداة تعتبر ذات ثبات مقبول، حيث تجاوز معامل ألفا الـ 0.60 أي ($\text{Alpha} \geq 0.60$) وهي الحد الأدنى للثبات في العلوم الإنسانية والإدارية.

وبما أن قيم معامل الصدق تراوحت بين 0.882 و 0.970 فإننا نحكم على صدق الاستبيان أي أنه يقيس ما وضع لقياسه.

2.2.3: اختبار التوزيع الطبيعي:

إن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون المعلومات تتبع التوزيع الطبيعي، وللتأكد من طبيعة توزيع متغيرات هذه الدراسة نستخدم اختبار معاملي الالتواء Skewness والتقلطح Kurtosis، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 02: نتائج اختبار معامل الالتواء والتقلطح

المحور	عنوان المحور	معامل الالتواء	معامل التقلطح
المحور الأول	القيادة الخادمة	0.135	-0.174
البعد الأول	التمكين	-0.130	-0.464
البعد الثاني	الإيثار	-0.549	0.970
البعد الثالث	الحكمة	-0.021	-0.341
البعد الرابع	التواضع	-0.548	1.329
البعد الخامس	القيم الشخصية	-0.142	-0.345
المحور الثاني	سلوك المواطنة التنظيمية	-0.416	-0.919
	الاستبيان ككل	0.121	-0.647

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح من الجدول أعلاه (الجدول رقم 02) أن معاملات الالتواء لمغيرات وأبعاد الدراسة محصورة بين (1) و (-1) أي أن جميع القيم أقل من 1 كما كانت قيم معامل التقلطح محصورة بين (3) و (-3) مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الاختبارات المعلمية.

3.2.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة: بغرض إجراء تحليل وصفي لمحاور الدراسة سيتم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بينما سيتم اختبار الفرضيات بالاعتماد على عدة أساليب منها: معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد المعدل، كذلك تحليل التباين للانحدار بغرض التأكد من صلاحية النموذج للدراسة ثم الانحدار الخطي المتعدد لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة (عناصر القيادة الخادمة) على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)

4. مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

بعد إجراء الاختبارات الإحصائية السابقة ممثلة في اختبارات الثبات والصدق يصبح بإمكاننا مواصلة تحليل وتفسير نتائج الدراسة بالاعتماد على الاختبارات المعلمية كحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المقابلة لها، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام نتائج الانحدار الخطي المتعدد.

1.4 التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

لمعرفة اتجاه عينة الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة، وكذلك الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للمحاور، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 03: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة

الأبعاد والمحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الاتجاه العام
التمكين	3.7755	0.71371	2	مرتفع
الإيثار	3.4082	0.88030	5	مرتفع
الحكمة	3.6490	0.77517	3	مرتفع
التواضع	3.4939	0.81864	4	مرتفع
القيم الشخصية	3.8449	0.61273	1	مرتفع
محور القيادة الخادمة ككل	3.6343	0.62466	-	مرتفع
محور سلوك المواطنة التنظيمية	4.2432	0.41765	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح من الجدول أعلاه (الجدول رقم 03) أن مستوى المحور الأول والمتعلق بالقيادة الخادمة كان مرتفعاً لدى العاملين بالمديرية العملياتية للاتصالات قادمة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3.6343) بانحراف معياري (0.62466). وقد كان المستوى العام لأبعاد هذا المحور كلها مرتفعة وقيم مقاربة، حيث بلغ أعلاها مستوى بعد القيم الشخصية بمتوسط مرجح قيمته (3.8449) وانحراف معياري قدره (0.61273)، وأدناها كان مستوى بعد الإيثار بمتوسط مرجح قيمته (3.4082) وانحراف معياري قدره (0.88030). ومن نفس الجدول يتضح أن مستوى المحور الثاني والمتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفع جداً لدى العاملين بالمديرية العملياتية للاتصالات قادمة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور إذ بلغ (4.2432) بانحراف معياري (0.41765).

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار الفرضيات سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة: التمكين، الإيثار، الحكمة، التواصل والقيم الشخصية على المتغير التابع والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق عناصر القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات -قادمة- سيتم اختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق عناصر القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات -قادمة-.

H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق عناصر القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات -قادمة-.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Enter، وقبل البدء بالتحليل وعرض النتائج لا بد من التأكد من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي Multicollinearty بين المتغيرات المستقلة.

1.2.4 تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

يتم التحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها عن طريق استخدام مؤشرين هما معامل تضخم التباين والتباين المسموح ونتائج حساب هذين المؤشرين موضحة بالجدول رقم 04.

الجدول 04: معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
التمكين	3.472	0.288
الإيثار	4.837	0.207
الحكمة	2.577	0.388
التواضع	4.167	0.240
القيم الشخصية	1.380	0.725

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة (VIF) محصورة بين 1.380 و 4.837 وهي أقل من 5، كما أن التباين المسموح Tolerance محصور بين 0.207 و 0.725 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد مشكلة حقيقية للتعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة فرضيات الدراسة.

2.2.4: اختبار معامل الارتباط بيرسون:

تم تطبيق اختبار معامل الارتباط بيرسون وذلك للتأكد من أن درجة ارتباط كل بعد من أبعاد المتغير مع الأبعاد الأخرى بحيث يجب ألا تزيد عن 80% وهذا من أجل التحقق من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغيرات، مما يعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها البعض وبالتالي صلاحيتها وجاهزيتها لاختبارات الانحدار. والجدول التالي (الجدول 05) يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول 05: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

مغيرات الدراسة	التمكين	الإيثار	الحكمة	التواضع	القيم الشخصية	سلوك المواطنة التنظيمية
التمكين	1	-	-	-	-	-
الإيثار	0,817**	1	-	-	-	-
الحكمة	0,714**	0,750**	1	-	-	-
التواضع	0,773**	0,844**	0,729**	1	-	-
القيم الشخصية	0,473**	0,441**	0,391**	0,507**	1	-
سلوك المواطنة التنظيمية	0,581**	0,474**	0,550**	0,468**	0,567**	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

بالعودة إلى الجدول رقم (05) فإننا نلاحظ أن درجة ارتباط كل بعد مع أبعاد المتغيرات الأخرى المشمولة في الدراسة هي في حدود مستويات الحد الأدنى المسموح به والمقدر بـ 0.8، واعتمادا على نتائج اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات السابقة فإنه يمكن استخدام اختبارات تحليل الانحدار.

3.2.4: اختبار الملائمة وخطية العلاقة بين المتغيرات للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة

قبل اختبار أثر القيادة الخادمة بأبعادها كمتغير مستقل على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، يجب التحقق أولا من عدم وجود مشكل ارتباط ذاتي بين متغيرات الدراسة باستخدام اختبار **Durbin-Watson**، بالإضافة إلى دراسة صلاحية نموذج الدراسة باستخدام اختبار **ANOVA** والجدول الموالي يوضح نتائج هذين الاختبارين.

الجدول 06: تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R^{-2}	Durbin-Watson
الانحدار	12.021	5	2.404	11,395	0.000 ^b	0.704	0.452	1,366
البواقي	12.237	43	0.211					
المجموع	24.258	48						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يعتبر اختبار " دربان واتسون " من أبرز الاختبارات المستخدمة للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، فمن الجدول رقم (06) نلاحظ أن مؤشر **Durbin-Watson** يساوي (1.366) وهو أقل من 2، أي أنه لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي ويتم اختبار ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه (الجدول 06) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 11.395 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، مما يعني أن النموذج له أهمية إحصائية.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو القيادة الخادمة في هذا النموذج يفسر ما مقداره 45.20% من التباين في المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية والباقي يعزى لعوامل أخرى، وهي قوة تفسيرية عالية، مما يدل على أن هناك أثر ذو

دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها الخمسة: (التمكين، الإيثار، الحكمة، التواضع، القيم الشخصية) على سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات بقائمة، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

4.2.4: اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية فقد تم الاعتماد على اختبار T لاختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدة، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 5%، والجدول أدناه (07) يوضح ذلك.

الجدول 07: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الخادمة على سلوك

المواطنة التنظيمية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	القرار
	B	الخطأ المعياري				
الثابت Constant	1.193	0.382	/	3.120	0.003	/
التمكين	0.336	0.150	0.389	2.236	0.029	فرضية مقبولة
الإيثار	-0.093	0.155	-0.123	-0.601	0.550	فرضية مرفوضة
الحكمة	0.281	0.124	0.340	2.270	0.027	فرضية مقبولة
التواضع	-0.142	0.153	-0.177	-0.929	0.357	فرضية مرفوضة
القيم الشخصية	0.376	0.104	0.395	3.604	0.001	فرضية مقبولة
معادلة الانحدار الخطي المتعدد	$Y = 1.193 + 0.336 \text{التمكين} + 0.376 \text{القيم الشخصية} + 0.142 \text{التواضع} + 0.281 \text{الحكمة} + 0.093 \text{الإيثار}$					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

ملاحظة: Y هي المتغير التابع أي سلوك المواطنة التنظيمية.

بغرض تفسير نتائج الجدول رقم (07) يجب تفصيل الفرضيات الفرعية الواجب اختبارها

كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات -قائمة-.

H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات -قائمة-.

نلاحظ أن قيمة درجة التأثير (Beta) لبعد التمكين بلغت (0.336) وكانت قيمة T المحسوبة المقابلة له (2.236) عند مستوى معنوية (0.029) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بعنصر التمكين يؤدي إلى الزيادة في تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.38 وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العملياتية للاتصالات -قائمة-.

الفرضية الفرعية الثانية: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للإيثار على سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات -قائمة-.

H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للإيثار على سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات -قائمة-.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه (الجدول 07) أن قيمة T المحسوبة بلغت (-0.601) وهي غير معنوية إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.550) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للاهتمام ببعد الإيثار على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العملياتية للاتصالات.

الفرضية الفرعية الثالثة: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للحكمة على سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات -قائمة-.

H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للحكمة على سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات -قائمة-.

بلغت درجة التأثير (Beta) لبعدها الحكمة (0.281) وكانت قيمة T المحسوبة المقابلة له (2.270) عند مستوى معنوية (0.027) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعدها الحكمة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.34 وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق بعد الحكمة على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العملياتية للاتصالات.

الفرضية الفرعية الرابعة: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتواضع على سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات -قائمة-.

H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتواضع على سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات -قائمة-.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه (الجدول 07) أن قيمة T المحسوبة لبعدها التواضع بلغت (-0.929) وهي غير معنوية إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.357) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للاهتمام ببعدها التواضع على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العملياتية للاتصالات.

الفرضية الفرعية الخامسة: وتنقسم إلى الفرضيتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيم الشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات -قائمة-.

H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيم الشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات -قائمة-.

بلغت درجة التأثير (Beta) لبعدها القيم الشخصية (0.376) وكانت قيمة T المحسوبة المقابلة له (3.604) عند مستوى معنوية (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعدها القيم الشخصية يؤدي إلى الزيادة في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.39 وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق بعد القيم الشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العملياتية للاتصالات.

ولمعرفة أي من المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً عن الأخرى، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise) وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول 08: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
سلوك المواطنة التنظيمية	التمكين	0.581	0.326	31.521	0.000	5.614	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح من الجدول (08) خروج كل من بعد الحكمة وبعد القيم الشخصية، ومن خلال تسلسل دخول وخروج الأبعاد إلى النموذج يتبين أن بعد التمكين كان الأكثر تأثيراً من البعدين الآخرين، إذ فسر لوحده 32% من التباين في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العامة للاتصالات. وكانت قيمة T المحسوبة المقابلة له (5.614) وهي دالة إحصائياً.

5. تفسير النتائج وفق الفرضيات: يمكننا تفسير النتائج المتوصل إليها كما يلي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية، يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن العاملين في المديرية العملياتية للاتصالات يرون بأن منحهم أدواراً إضافية في بيئة العمل وتمكينهم من توسيع قدراتهم في المشاركة يزيد من تأثيرهم على صنع القرارات ضمن المؤسسة مما يزيد من ولائهم لها ويعزز انتماءهم لبيئة أعمالهم.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للاهتمام بعنصر الإيثار على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية على الرغم من إبداء القادة لبعض مظاهر الإيثار في بيئة العمل، إلا أن ذلك لا يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية ويمكن تفسير ذلك بعدم تفاعل العمال مع هذه المظاهر، وتفاوت تقديراتهم لما يبديه قادتهم من سلوكيات تجعل منهم في أولويات اهتمام الإدارة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لتطبيق بعد الحكمة على سلوك المواطنة التنظيمية ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن امتلاك الإدارة القدرة على إقناع العاملين بالقيام بما هو مسند إليهم بطريقة سليمة وكذا أسلوبها الحكيم في حل النزاعات يخلق بيئة عمل مريحة وآمنة، مما يعزز من انتماء العاملين لها وبالتالي عدم استغنائهم عنها.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للاهتمام ببعد التواضع على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ويمكن تفسير ذلك بأنه ورغم إبداء الإدارة تواضعها أمام العاملين، ورغبتها الدائمة بالاعتماد عليهم في كل شيء إلا أن ذلك لا يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم وذلك لعدم كفاية ما تبديه من تواضع أو لعدم اقتناع العاملين بذلك وتطلعهم لما هو أكثر.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لتطبيق بعد القيم الشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية ويمكن تفسير ذلك بمدى فعالية برامج الإدارة التي تقوم بها في إطار الالتزام بالنزاهة والشفافية في العمل، والتعامل أخلاقياً مع مرؤوسيهما مما يزيد من استعدادهم - أي المرؤوسين - ليكونوا أكثر إيجابية في أعمالهم، وأكثر رغبة في بذل المزيد من الجهد في سبيل إنجاح وإبقاء المؤسسة مع الرغبة القوية للاستمرار بالعمل بها.

6. خاتمة:

يعد أسلوب القيادة الخادمة، وسلوك المواطنة التنظيمية من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي يعتمد عليها نجاح المنظمات من عدمه، حيث تساعد القيادة الخادمة بمختلف أبعادها على خلق مناخ من الاحترام والإيثار، وحصول القادة على السعادة من خلال تقديم الخدمة للأفراد لكي يكونوا - أي الأفراد - بدورهم أكثر استعداداً لخدمة الآخرين وهوما يقترن بخلق الراحة النفسية لدى العاملين، ويعزز انتماءهم لمنظماتهم لتصبح هذه الأخيرة بمثابة الوطن الذي يضمن لهم المأوى والأمان والعيش الكريم، وهو ما ينتج عنه مساهمتهم تلقائياً في الارتقاء بوظائفهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

فما أحوج مؤسساتنا اليوم لمثل هذا النوع من التناسق والتناغم بين القادة والمرؤوسين، حيث تتلاشى الفوارق الاجتماعية والثقافية، ويتساوى كل أفراد المنظمة في إطار إنساني بحث يكون فيه القائد مصدر إلهام للآخرين، وشعاره في الحياة " عامل غيرك بما تحب أن تعامل أنت".

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ بينت النتائج بأن عناصر القيادة الخادمة (التمكين، الايثار، الحكمة، التواصل، القيم الشخصية) تطبق بدرجة مرتفعة في المديرية العملياتية للاتصالات - قالمه - وذلك بناء على قيم المتوسطات الحسابية لكل عنصر؛

✓ خلصت النتائج إلى أن المديرية محل الدراسة تسعى لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيها مترجما في قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير والتي كانت مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده سلوك المواطنة التنظيمية 4.24؛

✓ أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط قوية طردية وموجبة بين عناصر القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين البعدين 0.704، وعليه كلما زادت ممارسات أبعاد القيادة الخادمة كلما زاد ذلك من قدرة هذه المؤسسة على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيها؛

✓ كذلك استطاعت المتغيرات المستقلة التفسيرية أن تفسر 45.20% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهي قوة تفسيرية عالية؛

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لعناصر القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملياتية للاتصالات - قالمه -.

- اقتراحات الدراسة: بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

❖ زيادة وعي الإدارة والعاملين بالمديرية على حد سواء بأهمية القيادة الخادمة وذلك من خلال إدراج أبعادها ضمن دوراتهم التدريبية والعمل على تنمية معارفهم ومهاراتهم بأهمية هذا النمط الإداري الجديد وما يعود به من فوائد على الإدارة والعمال معا.

❖ خلق بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام بين الإدارة والعمال بالشكل الذي يجعلهم -أي العمال- يثمنون جهود إدارتهم في التعامل معهم أخلاقيا، ليكونوا بذلك أكثر فاعلية في أداء أعمالهم.

❖ يجب على الإدارة أن تركز جهودها على تعزيز التعاملات الأخلاقية، والعلاقات الاجتماعية داخل المديرية لما له من فائدة على الطرفين معا وفي آن واحد.

❖ إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتمكينهم أكثر من خلال توضيح رؤية المديرية وتحديد الأهداف المرتبطة بوظائف العمال وبالتالي تعزيز انتمائهم وولائهم لها.

7. قائمة المراجع:

- خالد، صالح، (2009)، القيادة الخدمية (أنماط القيادة ومفاتيح التغيير)، في ضوء النظريات والنماذج القيادية، ورقة عمل علمية مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة التي نظمتها إمارة المنطقة الشرقية.
- أشرف، عبد العزيز سلامة، (2021)، القيادة التحويلية وعلاقتها في سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد: 08، العدد الأول، 2021، ص. 175.
- العميان، محمود سليمان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر.
- شاهين، محمد عبد التواب، (2001)، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، القاهرة، جامعة عين شمس، العدد الأول.
- العامري، أحمد بن سالم، (2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد: 09، العدد: 1.
- الكبيسي، عامر خضير، (2004)، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الجزء الثاني: الفكر التنظيمي، دمشق، دار الرضا للنشر.
- العامري، أحمد بن سالم، (2003)، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، الرياض، دار النشر العلمي والمطابع.
- اليمين، سعادة، (2017)، دور وأهمية القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد: 02، السنة: 2017، ص. 593.
- الدوسري، سعد عميقان، (2010)، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الأمنية مستوياته ومحدداته، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- رمضان، أماني نور الدين، (2004)، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس وقناة السويس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- خليفة، محمد عبد اللطيف، (1998)، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية، في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الخامس، العدد الأول.

عامر، مبال حمود، (2011)، نموذج مقترح لأنز العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة مقارنة في المستشفيات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

Norhthuse, P. G (2020). Leadership: Theory and practice (6 th ed.). thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Dierendonck, D. V. & Patterson, K. (2010). Servant leadership: Developments in theory and research. New York: Palgrave Macmillan.

Dierendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management, 37(4), 1228.

Orlan, K.S.C & DiNatale-Svetnicka, A.V. (2013), Relationship between servant Leadership and Conflict Management style. Retrieved November, 24, 2015, 375.

Spears, L. C. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. The Journal of Virtues & Leadership, 1(1), 219.

Organ, D. W. (1988). Organization citizenship behaviors: The good soldier syndrome. Lexington, MA, Lexington Books, 93.