

# سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة

## دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية

م.م. ليث علي مطر

أ. د. صالح عبد الرضا رشيد

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية. وقد حاولت الدراسة الإجابة على تساؤلات عدة مثلت مشكلتها كان أهمها:

- ١- هل هنالك إدراك كاف لدى القيادات الإدارية في كليات الجامعة لمفهوم القيادة الخادمة؟ وما مستوى ذلك الإدراك؟
- ٢- هل هنالك إدراك كاف لدى القيادات الإدارية في الكليات المذكورة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية؟ وما هو مستواه؟
- ٣- هل هناك علاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وما هي طبيعة تلك العلاقة؟
- ٤- هل هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

واعتمد الباحثان في دراستهما هذه على المنهج الوصفي التحليلي لآراء عينة من (٢٨٧) من رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في ست كليات من أصل إحدى عشرة كلية ضمتها جامعة القادسية. واستعمل الباحثان الاستبانة أداة لقياس متغيرات الدراسة. كما استعان الباحثان بمجموعة من الوسائل والبرامج الإحصائية الضرورية لاختبار تلك فرضياتها ومن ثم تحقيق أهدافها التي أظهرت وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي ضوء النتائج التي أفرزتها الدراسة، خرجت بمجموعة من التوصيات في مقدمتها أهمية القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وترسيخ مفهوم الخدمة والتعاطف لدى العاملين في الجامعة بما يخلق مناخاً مساعداً للخدمة والشخصية المساعدة، فضلاً عن وضع برامج لتدريب القيادات الإدارية تضمن ترسيخ مفهوم الخدمة لديهم.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** سلوكيات المواطنة التنظيمية- القيادة الخادمة - الخدمة - السلوك الحضاري.



مجلة التطور

اقتصاديّة وإداريّة

المجلد 20

العدد ٧6

لسنة ٢٠١٤

الصفحات 83- 109

\*بحث مستل من رسالة ماجستير

## المبحث الأول / منهجية الدراسة

### أولاً : مشكلة الدراسة

لقد فرضت القيم الجديدة لعالم اليوم تحديات كبرى على منظمات الأعمال تمثلت في النظرة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها لاسيما فيما يتعلق بالعلاقات بين القيادة والمروسين. وتعد القيادة الخادمة أفضل من يمثل هذا التوجه الجديد بأبعاده كلها لما تضمنته من مثل عليا وفضائل تقترب من الروحانية والصفاء الفكري الخلاق في مبادئها ومرتكزاتها الأساسية. كما تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية قيمة مضافة إلى بيئة الأعمال لما تسهم به من رفع مستوى الأداء العام للمنظمات وهي بذلك تخلق صورة متوازنة للتبادلات الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها حتى عدت عاملا مميزا للمنظمات الناجحة ، ولأن المؤسسات التعليمية في العراق تعاني وللأسف من الإرباك وعدم اختيار نمط القيادة الذي يزيد من فاعليتها في مواجهة تحديات العصر الجديد المتمثل بسرعة التغييرات وتعقيدها ، وتأسيسا على ذلك تنطلق هذه الدراسة لتختبر مدى إمكانية اعتماد المؤسسات التعليمية نمط القيادة الخادمة والفرص المتاحة أمامها لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتتلخص مضامين مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ٤- هل هنالك تصور كاف لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة عن القيادة الخادمة ؟
- ٥- هل هنالك تصور كاف لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة عن سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- ٦- هل تمارس القيادات الإدارية عملية دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية وتشجيعها ؟
- ٧- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة و سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟
- ٨- ما دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة جلية في النقاط الآتية :

- ١- ما من دراسة سابقة قد تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة و سلوك المواطنة التنظيمية . نعم كانت هنالك دراسات في مجال القيادة الخادمة ولكن للأسف الشديد كلها أجنبية وجلها في الولايات المتحدة الأمريكية. ولذا تعد هذه الدراسة من الدراسات المتميزة في هذا المجال كما أنها إضافة جديدة للمكتبتين العراقية والعربية .
- ٢- تنضم هذه الدراسة إلى جهود الدراسات الأخرى في إثراء الجانب المعرفي لكل من مفهومي القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال عرض الأفكار والآراء ذات الصلة بهما في الأدبيات الإدارية ، كما هي إسهام في دعم الدراسات الاستطلاعية بما يفتح المجال لدراسات أخرى لاستكشاف نتائج مضافة إلى أدبيات المفهومين.
- ٣- يأمل الباحثان أن تكون لهذه الدراسة الإمكانية لخلق اهتمام متزايد لنظرية القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في جامعة القادسية والمنظمات الأخرى للحاجة الملحة لهما حاضرا ومستقبلا.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التحري عن العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في بيئة عمل ايجابية تستند إلى تلك النظرة الأخلاقية لقيادة تضع التابعين قبل كل شيء . فبينما أدى عمل (Greenleaf, 1977) عملائنا وموثرنا فيما يخص القيادة الخادمة . كان هناك امتداد في الأدب القيادي ما بعد (Greenleaf) يتجه نحو ما يحيط بالنظرية من مفاهيم علاقاتية ترتبط بها كالرضا الوظيفي والالتزام المنظمي. ولذا فقد حاول الباحثان من خلال الدراسة الحالية لفت الانتباه إلى أهمية دراسة العلاقة بينها وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية . ويمكن تحديد أهم أهداف الدراسة بالآتي:

- ١- التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- ٢- معرفة آراء القيادات الإدارية حول ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية .
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الخادمة و سلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمات المبحوثة.

### خامساً : فرضيات الدراسة

اعتماداً على نموذج الدراسة تم وضع مجموعة فرضيات رئيسة وفرعية وعلى النحو الآتي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى

- (يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة) . وتتفرع من هذه الفرضية سبعة فرضيات فرعية هي :
١. يرتبط سلوك الايثار لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة ، والخصائص الموجهة نحو العمليات).
  ٢. يرتبط سلوك الضمير الحي لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة ، والخصائص الموجهة نحو العمليات).
  ٣. يرتبط سلوك الروح الرياضية لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة، والخصائص الموجهة نحو العمليات)
  ٤. يرتبط سلوك الروح الرياضية لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة ، والخصائص الموجهة نحو العمليات) وبعد الكياسة.
  ٥. يرتبط السلوك الحضاري لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة، والخصائص الموجهة نحو العمليات)
  ٦. يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة. (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة، والخصائص الموجهة نحو العمليات) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.
  ٧. يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بأبعاده مجتمعة بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة مجتمعة .

### الفرضية الرئيسية الثانية:

- يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة) وتتبع من هذه الفرضية سبعة فرضيات فرعية هي:
- ١- يتأثر سلوك الايثار لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة (الخصائص الشخصية، الخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) في
  - ٢- يتأثر سلوك الضمير الحي لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة (الخصائص الشخصية، الخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات)
  - ٣- يتأثر سلوك الروح الرياضية لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة (الخصائص الشخصية، الخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) .
  - ٤- يتأثر سلوك الكياسة لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة (الخصائص الشخصية، الخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) .
  - ٥- يتأثر السلوك الحضاري لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة (الخصائص الشخصية، الخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) .
  - ٦- يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة . (الخصائص الشخصية، الخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) .
  - ٧- يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بأبعاده مجتمعة بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة مجتمعة

### سادساً: أداة الدراسة

اعتمد الباحثان استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات (ملحق رقم ١) وقد روعي في صياغتها شمولها على متغيرات الدراسة المعتمدة لتخدم أهدافها وفرضياتها بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة. وتتكون الاستمارة من جزأين، خصص الجزء الأول منها لقياس النمط القيادي (القيادة الخادمة) بالاستناد إلى مقياس (Page & Wong, 2003) بعد أن تم تكييف فقراته بما يتناسب وبيئة التعليم العالي وفي ضوء آراء السادة الخبراء. أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية بالاعتماد على مقياس (Somech & Ron, 2006) بعد أن تم تكييف فقراته أيضاً.

ولغرض التأكد من صدق الاستمارة في مجال قياس متغيرات الدراسة فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري من خلال عرضها على عدد من المحكمين والخبراء في مجال إدارة الأعمال راعي الباحث في اختيارهم تنوع التوزيع الجغرافي لأماكن عملهم حيث شملت إضافة إلى جامعة القادسية جامعات (بغداد، المستنصرية، البصرة، الموصل، الأنبار، كربلاء، بابل، الكوفة) فضلاً عن محكمين وخبراء في مجالي علم الاجتماع والنفس للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستمارة من حيث ملائمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها، واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح فقراتها من الناحية العلمية وبناء على ذلك تم حذف بعض الفقرات وتعديلها وتصحيحها وإضافة فقرات أخرى .

كما قام الباحثان بالتأكد من ثبات الاستمارة بإجراء اختبار أولي لمتغيراتها لعينة مؤلفة من ٣٠ فردا من الأفراد المبحوثين في شباط ٢٠١١ وأعيد الاختبار بعد مرور ٤٠ يوما من تاريخ الاختبار الأول تبين على أثره أن التطابق في إجابات أفراد العينة بلغ ٨٧% وهي نسبة تعكس درجة عالية من الثبات.

### سابعا- أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على مجموعة أساليب إحصائية رأى الباحثان أنها تخدم أهدافها الحالية واختبار فرضياتها . تمثلت في الآتي :

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط البسيط لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد واختباري F و T.

### ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة

١- اختار الباحثان جامعة القادسية مجتمعا للدراسة وقد تم تحديد المنظمات المبحوثة في ضوء قيام الباحثين بحصر عدد من الكليات التي تخدم أهداف الدراسة مراعين فيها التنوع في الجانبين العلمي والإنساني، وقد تمثلت عينة الدراسة برؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في كليات الإدارة والاقتصاد ، والآداب ، والتربية الرياضية ، والطب البيطري ، والزراعة ، والهندسة . وكانت الأسباب الآتية وراء اختيار المنظمات المذكورة:

٢- الدور الكبير الذي تضطلع به الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة مما توفره من مستلزمات الرقي في مختلف نواحي الحياة لأي بلد .

٣- كونها من أكثر المنظمات تجانسا في أنشطتها .

٤- تنوع قطاعات عملها (هندسة، زراعة، وطب بيطري، وآداب وعلوم إدارية واقتصادية ، ورياضة). وقد اعتمدت هذه الدراسة أسلوب العينة المزدوجة للحصول على البيانات المطلوبة للأغراض التحليل . وقد شملت العينة الأولى رؤساء الأقسام العلمية في ست من كليات جامعة القادسية البالغ عددها إحدى عشر كلية ، بينما شملت العينة الثانية أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المذكورة . وقد وزعت استمارة الاستبيان التي تقيس سلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية على رؤساء الأقسام العلمية. بينما وزعت الاستمارات التي تقيس القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام على أعضاء الهيئة التدريسية . وقد قام الباحثان بتوزيع ( ٣٧٨ ) استمارة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم استرجع منها (٢٩٣) استمارة أي بنسبة استرجاع بلغت ٧٧,٥% .

### ثامنا : دراسات سابقة حول العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية

تفترض هذه الدراسة وجود علاقة وثيقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية على أساس قاعدة المشتريات التي يقف عليها المفهوم والناتج المتقاربة المتحققة من تطبيق كليهما، وفي سياق حديثه عن الدور الرئيس الذي تؤديه القيادة في توجيه سلوك التابعين المتعاطفين معها باتجاه نيل الأهداف .

ذكر ( Robbins, 2005:340 ) أن أفعال القادة تؤثر بشكل كبير على الآخرين أكثر مما تؤثر أفعال الآخرين فيهم. وهو ما يبرز دور نظرية التبادل الاجتماعي للتوسط بين المفهومين.

وقد تميزت الدراسات الحديثة لبحت العلاقات الإيجابية بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بدراسة العوامل المشتركة بينهما فكانت هناك دراسات متقاربة أظهرت العلاقة الإيجابية بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال توسط عوامل أخرى مؤثرة في المفهومين ، فقد أظهرت دراسة (Geoffery, 2009:2) توسط الثقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية وعدتها مرتكزا رئيسا

في هذه العلاقة .

وفي دراسة مشابهة في المضمون لـ (Trivers,2009) حول تأثير القيادة الخادمة في الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال وجهة نظر التابعين التي أجريت على عينة من (١٣٤) من أفراد منظمات في شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية، فقد أظهرت الارتباط الإيجابي بين القيادة الخادمة ، والثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

وهناك من ربط بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الهوية التنظيمية التي تحددها القيادة الخادمة للتابع عندما تقوم بتهنيته ذهنياً وعاطفياً ليحدد بدوره مستوى الوعي لديه بما في ذلك قيمة الهدف والتطابق بينه وبين المنظمة (Ashforth,2008:325) ، ذلك أن الصلة بين القائد الخادم والتابع غالباً ما تأخذ منحاً عاطفياً مما يولد قوة لتعاطف التابع مع المنظمة بصفة سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما نجد من الباحثين من أظهر العلاقة بين القيادة الخادمة والتزام الفريق ، والتزام الفريق وسلوك المواطنة التنظيمية كما في دراسة (Bright Mahembe ,2010). كما كانت هناك دراسات حول الدور الحاسم للقيادة الخادمة في النجاح التنظيمي الذي يعتمد إلى حد بعيد على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية . كما أن للالتزام التنظيمي حصة في الدراسات التي أكدت على ارتباطه بعلاقة إيجابية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وكلا الرضا والالتزام كانا مهمين لكي يتعلقا بقيادة الخادم إيجابياً (Liden et al :2008:161)

وتعزز مجموعة من الدراسات التي أجريت لإيضاح العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الجانب النظري لهذه الدراسة كما تدعم صحة اعتقاد الباحثين بوجود هذه العلاقة . ففي اختبار آليات عمل القيادة الخادمة في كيفية تعزيز المواطنة التنظيمية خلصت دراسة استقرائية لـ ( Dan et , al . 2010 ) إلى نتائج مهمة إيجابية بينت قيمة التفاعلات بين القيادة الخادمة وأعضاء الكنائس و قد اكتشفت أن سلوكيات التابعين تأتي بعد سلوكيات القيادة الخادمة ، أي أن سلوك التابعين هو نتاج لسلوكيات القيادة الخادمة . و بينت دراسة ( Vondey,2010 ) أيضاً حول الموائمة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في تحديد الهوية التنظيمية والقيم التي يؤمن بها الأفراد، فتركيز القيادة الخادمة على الخدمة يغير سلوكاً تابعا يُشجّع الآخرين للمشاركة في المنظمة ويروج لها أمام الآخرين. وكذلك كانت الدراسة الاستطلاعية لـ ( Mahembe,2010 ) التي أجريت على عينة مكونة من (٢٠١) من المعلمين الأساسيين والثانويين من (٢٩) مدرسة من المدارس في (جنوب أفريقيا) والتي هدفت إلى تقرير الأسلوب الذي تؤثر فيه القيادة الخادمة على التزام الفريق ، في ما يتعلق بالعلاقات الداخلية بين القيادة الخادمة، التزام الفريق، سلوك مواطنة الفريق، وفاعلية الفريق.. وكانت النتائج المحصلة في هذه الدراسة هي وجود علاقات إيجابية مهمة بين القيادة الخادمة والتزام الفريق ، والتزام الفريق وسلوك مواطنة الفريق ، والتزام الفريق وفاعلية الفريق ، كما وجد أن سلوك مواطنة الفريق له تأثير عكسي قوي يمتاز بالقلّة في فاعلية الفريق.

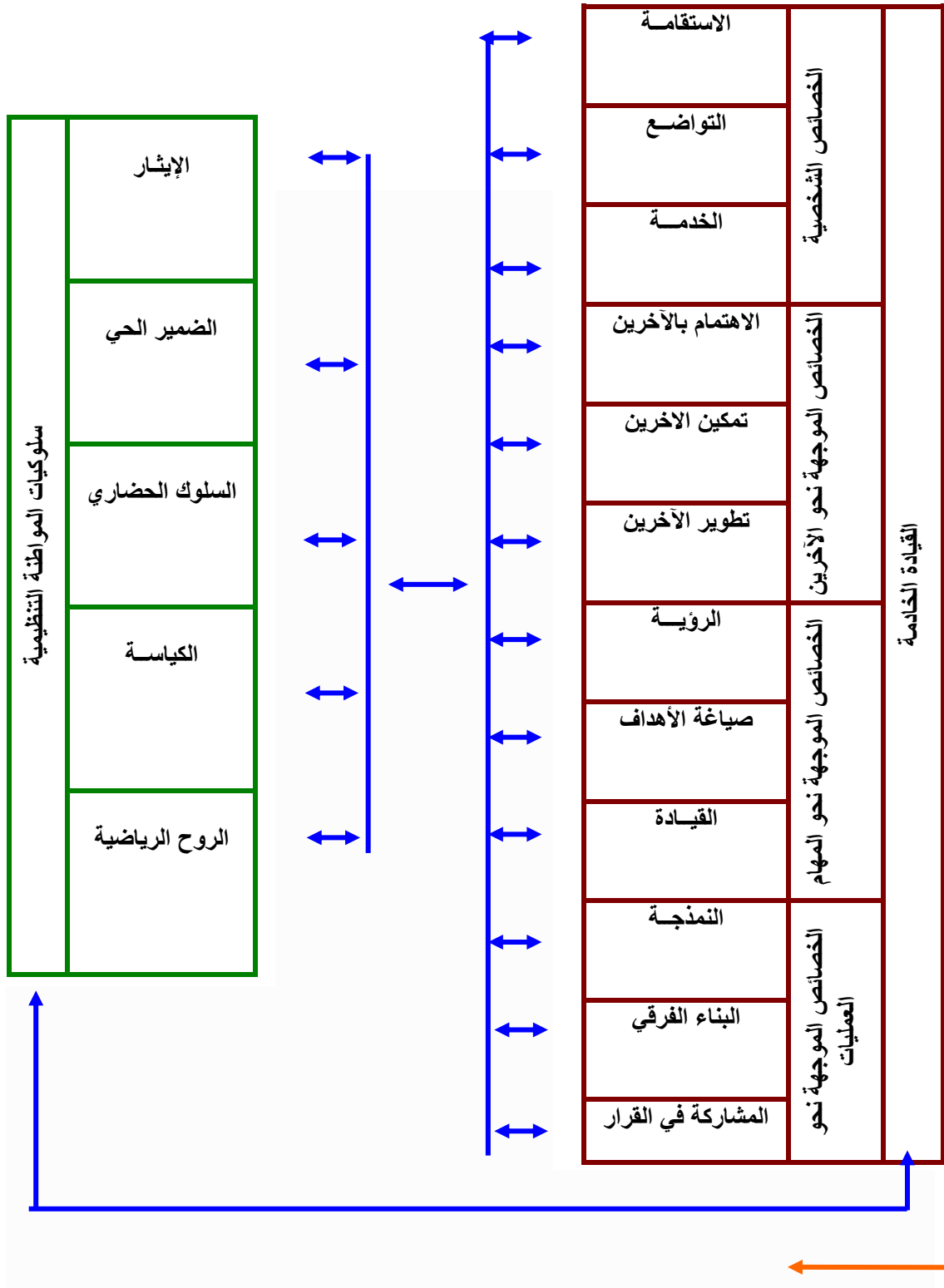
كما كانت هناك دراسة (Butarbutar,2010) التي اختبرت العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسط المناخ الأخلاقي . وقد أجريت الدراسة على عينة من (١٢٣) موظفاً من (١٨) شركة من سوق الأوراق المالية في اندونيسيا . وقد أظهرت الدراسة أن القيادة الخادمة ترتبط إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية بتوسط المناخ الأخلاقي كما أظهرت الدراسة التأثير الإيجابي للقيادة الخادمة على المناخ الأخلاقي في المنظمة .

شكل (١) المخطط الفرضي للدراسة



علاقة لتأثيرات

سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة  
دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية



المبحث الثاني / الإطار النظري

أولاً: القيادة الخادمة



مع التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال اليوم، صمم مفكرو الإدارة أنماطاً قيادية تعتمد على التكامل مع التابع من خلال دوافعه الذاتية وهو ما يسميه (Toffler, 1971:10) بالدور القيادي للرجل الجديد (التابع) الذي يقاد ذاتياً. وهو ما يؤكدته (Izzo, 2001:5) من "أن العاملين في كل مستوى يجب أن يكونوا مدفوعين ذاتياً ومستقلين ذاتياً ومسؤولين أكثر من أي وقت مضى، بالسلطة وبصنع قرارات مهمة وسريعة" ولكن من خلال العلاقات الإنسانية. ويبيدي (Slocum & Hellriegel, 2004:250) رأياً حول القيادة الخادمة بأنها عملية تطوير الأفكار والرؤية، والتعايش مع القيم التي تدعم تلك الأفكار والتي تتصور، تؤثر على الآخرين لمعانقتهم في سلوكهم الخاص، وتتخذ القرارات الصعبة حول المصادر الإنسانية الأخرى. بكلمة أخرى القادة يجب أن يخلقوا رؤية ويطورون الإستراتيجيات، يحفزون ويلهمون الناس، يبنون الثقة ويمتلكوا الشجاعة. ويرى (Drucker, 2005:45) أن التابعين - اليوم - يحتاجون القادة بوصفهم حماة لهم، وليس قادة، وأن الزمن قد تغير و المنظمات قد انتقلت من الإدارة بالأوامر والأهداف إلى الإدارة بالقيم (Dolan & Garcia, 2002:101).

في خضم هذه التغيرات في العلاقة الجدلية بين القائد والتابع كانت نظرية القيادة الخادمة التي عدت أحد أشكال القيادة الأخلاقية بسبب عكسها للون الإيثاري وما عرف عن اهتمامها بحاجات التابعين وتركيزها على الاعتبارات الأخلاقية في علاقة القائد بتابعيه (Northouse, 2001:257)، فهي "احترام عظيم للروح الإنسانية في موقع العمل (Shugar: 1997 : 237).

ويعد (Robert Greenleaf) هو صاحب نظرية القيادة الخادمة الذي يرى انها ليست مسألة اكتساب أو حاجة ظرفية، انما (تبدأ مع الشعور الطبيعي بان أحداً ما يريد أن يخدم، الخدمة أولاً، ثم يأتي اختيار واع واحد في التطلع إلى الصدارة. والفرق يتجلى في الرعاية التي يتخذها الخادم للتأكد من أن احتياجات التابعين أولوية قصوى يجري خدمتها، فيصبحون أكثر صحة، حكمة، وحرية، وأكثر استقلالية، ومن المرجح أن يصبحوا هم الخدم. (Greenleaf, 1977:13). وهي فلسفة تفترض القيادة- بديهة أيديولوجية - بأنها إنسانية جيدة أصلاً والمنظمات هي التي تلوؤها، بطريقة تعيق البراعة الأخلاقية السائدة في الإنسانية، (Nehrbass. 1979:427).

وفي جانب آخر يصف (Kezar, 1996:14) فلسفة القيادة الخادمة بأنها "بيئة مفتوحة حيث يبدو الناس مرتاحين.. كل شخص عنده صوت مسموع، وأعمال تؤدي بمهارة وتعاون، وصدق، وتخطيط للمهمات". ولذا فهو يذكر "بأن نموذج قيادة الخادم في نزاع مع النظريات التي تحمل قيم الذاتية والفردية. القائد الخادم لا يستطيع العمل لوحده لإنجاز الأهداف. هو يجب أن يعمل بالتعاون مع الآخرين، فهكذا تتطلب الخدمة" ويذكر أيضاً بأن "نموذج القيادة الخادمة هو الطريق الأقرب دائماً لمن يفكر بشأن القيادة" (Kezar, 1996:25). ويذهب (McGregor, 1966:15) إلى بعض التفصيل في وصف القيادة الخادمة فهي أولاً عملية خلق فرص ثم تصدر الإمكانيات وإزالة العقبات وتشجيع النمو والتزود بالتوجيه.



يذكر أن (Hegel) قد سبق (Greenleaf) في طرح موضوع القيادة الخادمة حيث أوضح " بأن على القائد أن يخدم أتباعه أولاً ليتمكن من فهمهم بشكل أفضل (Bass, 2000:4) ، وبالرغم من أن الرجلين اختلفا في رؤيتهما للقيادة الخادمة إلا أنهما أشارا إلى الحاجة لأن تكون الخدمة هي الأولى ، لكن (Hegel) يرى الأمر من زاوية فهم الأتباع بشكل أفضل، في حين يرى (Greenleaf) أن الخدمة تكون في كل مستويات القيادة التي تتيح باستمرار ، توفير فرص النمو للأتباع وهو ما ذهب إليه (Drucker, 1986) الذي رأى أن القيادة الخادمة ترفع رؤية التابع لأعلى المشاهد ، وترفع أداءه لأعلى مستوى ، وتبني شخصيته وراء حدوده الطبيعية ". ومن ملاحظة المفاهيم الأساسية في مقالات (Greenleaf) نجد تحديداً ثلاثة عناصر هي:

القائد الخادم      الأتباع الخدم      المنظمة الخادمة  
وتلك العناصر هي أضلاع مثلث النظرية الخادمة والتي من خلالها يمكن إدراك ماهية الفلسفة التي قدمها (Greenleaf) لنظريته القيادة الخادمة . أي إن هناك رؤية مشتركة تنجز مفهوم القائد الخادم ، حيث يجد القادة والتابعون والمنظمة ككل أنفسهم في الخدمة التي يمارسونها ، فوجودهم الحقيقي هو في الخدمة .

### أهمية القيادة الخادمة

تتأتى الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة من كونها تهتم بالدرجة الأولى بالموارد البشرية ، فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها الذاتية فحسب ولكنها تعمل على غرس خصلة التعلم المستمر في نفسها من خلال ما تهب لها من شعور بالاستقلالية مما يدفعها للنمو . وفي ذلك يقول (Bass , ٢٠٠٠: ٢٩) بأن أكثر ما في قوة النظرية هو ملكيتها للعديد من الصلات المشجعة للتابع كي يتعلم ، ينمو، ويستقل . ورأى بأن النظرية ستلعب دوراً في القيادة المستقبلية لمنظمات التعلم . ويوافقه (Senge,1990:4) في الرأي بأكثر من ذلك فهو يذكر بأنه لم يعد كافياً أن يتعلم شخص أو مجموعة أشخاص في المنظمة ، المنظمات المبدعة هي التي تمكن الأفراد من الالتزام والقدرة للتعلم على كل المستويات في المنظمة .  
كما يجذب مفهوم القيادة الخادمة الأهمية في منظمات الأعمال اليوم لما وجدت من استيعابها للكثير من المتغيرات التي حصلت في موقع العمل وكذلك في المجتمع بشكل عام أكثر من أية نظرية قيادية أخرى . فقد لاحظ (Tarr) بأن الطبيعة الشخصية للقائد الخادم تشجع العمل بروح الفريق والتي تؤدي إلى تحسن في الانتاجية . (Tarr ,1995:82). ومثله لاحظ (Spears 1998:1) بأن التحول نحو القيادة الخادمة ينقل المنظمة من الأنماط الهرمية والاستبدادية والتقليدية في القيادة إلى نموذج جديد ، يستند على فريق العمل والمجموعة . وطبقاً (Hamilton, 2004:146-150) هناك عدة نتائج إيجابية يمكن أن تلاحظ في المنظمات التي تعتمد القيادة الخادمة منها التركيز على القيمة والمهمة ، الإبداع والابتكار، الاستجابة والمرونة ،الالتزام بكل من الخدمة الداخلية والخارجية، احترام التابعين ، وضمان الولاء المنظمي من قبل التابعين.

كما تعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة فالقيادة الخادمة تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين ، سواء داخل المنظمة أو خارجها (Liden et al. ٢٠٠٨:١٧). و تبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع من كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة . فمع ظهور قيادة الخادم نشهد ازدهار الحركة الاجتماعية (Spears, 1994:2) كما سيكون لدى المجتمع قيم مثلى تصب في الصالح العام ونموذج أكثر قوة من خلال ما تفرزه القيادة الخادمة من مبادئ الإنصاف والعدل.

كما أن القيادة الخادمة تقوم بإنجاز المهام التي تلبي الحاجات الإنسانية الأصيلة في المجتمع بالنمو التربوي الواعي (2: Cruz، 1999). وطبقاً لـ (Keith، 2009: 18)، فإن المنظمات المدارة بالقيادة الخادمة تكون قادرة على خدمة الزبائن بشكل أفضل، وهي لا تستطيع أن تفعل ذلك دون أن تهتم بحاجات العاملين في المنظمة. فالقيادة الخادمة تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها (Liden et al. 2008: 17).

### خصائص القيادة الخادمة

عد رواد القيادة الخادمة الكثير من الخصائص التي تتميز بها من النظريات القيادية الأخرى، إلا أنهم اختلفوا في تحديدها أو توزيعها بشكل نهائي.. لذا فإن أبعاد القيادة الخادمة تبقى رهينة الاعتقادات الرئيسية لأولئك الرواد. ومع تعدد الآراء في هذا المجال فقد ارتأى الباحثان أن يقتصر عرضهما على أبرز الخصائص ذات التماس المباشر مع مفهوم القيادة الخادمة حسب ما ارتآها (Page and Wong 2000) حيث يرى الباحثان أن التوسع والشمول فيما طرحه (Page & Wong) في نمودجه يجعله أكثر أهمية كونه قد قسم الخصائص على الشخصية والمهام والبيئة بشيء من التفصيل وكما يأتي:

#### ١- الخصائص الشخصية

وهي الخطوة الأولى على طريق تحديد الإطار للقائد الخادم والركن الأول في نظرية القيادة الخادمة. كونها تتعامل مع ذاته التي تعد الأساس الذي يبني عليه صرح النظرية وتخلق القوة في نفس القائد لتجعله قادراً على التغلب على الـ (أنا) كما تعد منهج عمل لجعل خدمة الناس قيمة أولى وهذه الخصائص تظهر أي نوع من الأشخاص هو القائد، فهي تهتم بموقف القائد من ناحية العواطف التي يحملها، والقيم التي ينطلق منها ومواقفه. وتتمثل في:

الاستقامة                      التواصل                      الخدمة

#### ٢- الخصائص الموجهة نحو الآخرين

وهي الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته بما فيهم التابعين الركن الأساس الثاني في النظرية والنموذج، والتي تنشدها القيادة الخادمة بوصفها نتاجاً لها تجاه الآخرين. وتبين هذه الخصائص الكيفية التي يتعامل بها القائد مع الآخرين فهي تهتم بتطوير الموارد البشرية وتركز على علاقاته مع الآخرين وهي:

الاهتمام بالآخرين                      تمكين الآخرين                      تطوير الآخرين

#### ٣- الخصائص الموجهة نحو المهام

وهي الخصائص التي تكون ضمن المنظمة والتي تهتم بالفعاليات القيادية داخل المنظمة على مستوى الإطار العام أو الاستراتيجيات وتركز على المهام التي يضطلع بها القائد الخادم والمهارات الأساسية التي تؤدي به إلى النجاح. وتتمثل في:

الرؤية                      وضع الأهداف                      القيادة

#### ٤- الخصائص الموجهة نحو العمليات

وهي الخصائص التفصيلية التي يحملها القائد ويؤثر من خلالها على كيفية تنفيذ العمليات في المنظمة. وتهتم هذه الخصائص بزيادة كفاءة المنظمة وتركز على قدرة القائد لتشكيل وتطوير نظام كفوء ومفتوح ومرن وهي:

النمذجة                      بناء الفريق                      المشاركة في صنع القرار

## ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

اجتذب مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية اهتمام عدد كبير من الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي، إلا أن الطبيعة المركبة للمفهوم جعلت من العسير الاستقرار على تعريف فاعل له . بيد إننا لا يمكن أن نبتعد كثيراً عن وجهة نظر (Organ) حينما نحاول أن نمح مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية الحيوية ليكون فاعلاً في وصفه ، ذلك كونه أول من ضمن أدبيات الإدارة هذا المفهوم بشكل واضح وصريح.

فاتحاً الطريق لمن يريد أن يسبر أغوار هذا المفهوم . كما أنه واكب تطور المفهوم بشكل متتابع ، فقد عرف سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها السلوكيات التقديرية للفرد الغير معن عنها بشكل واضح وصريح في نظام المكافآت الرسمية والتي تشجع بمجملها على الأداء الفاعل للمنظمة (Organ, et al. 1988:4 )

غير أنه أستدرك قانلاً أن هذا التعريف لا يعني بالضرورة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية مقصورة فقط على السلوكيات التي لا يشملها النظام الرسمي للمكافآت بالمنظمة حيث أن قيام العامل بسلوكيات المواطنة التنظيمية باستمرار يترك انطبعا طيباً عنه لدى رؤسائه مما يؤدي إلى حصوله على المكافآت (الترقية، العلاوة). وزاد على ذلك بالقول بأن هذه السلوكيات يمكن أن توجه نحو الأفراد (زملاء، رؤساء) أو نحو المنظمة. وبعد تسع سنوات عاد مرة أخرى مع آخرين ولكن بتركيز أكبر ليعرفه بأنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداؤها وزيادة فاعليتها وكفاءتها . (Organ, et al. ٢٠٠٦:٤).

كثيراً في جوهره عند (Organ) في كلا التعريفين وفي كل مرة يشير بها إلى المفهوم فهو يتراوح بين التقديرية والاختيارية وهو في الأحوال كلها خارج الهيكل الرسمي للمنظمة إنما يساهم في زيادة فاعليتها . وبهذا يكون (Organ) قد أسس لمفهوم لم يستطع الآخرون تجاوزه بالرغم من تعدد التعاريف التي وضعوها لإعطاء تصوراتهم حوله وان كانوا يختلفون في بعض من شكليات المفهوم .

لقد حاول (Organ) الاقتراب من المفهوم بوصفه بديلاً عن تعريف متكامل ومثالي لتركيبي لا يزال

في طور النشوء .. فقد أوضح (Appelbaum et al 2004: ١٣) سلوكيات المواطنة التنظيمية بتفصيل كبير وكأنه يشرح المفهوم لا يعرفه حين قال عنه بأنه سلوكيات اختيارية ، لا تعد جزءاً من متطلبات الدور الرسمي للفرد ، لكنها ترفع من مستوى الأداء الوظيفي للمنظمة . ويعرفها (George & Brief

1992:311) أنها سلوكيات إيجابية تؤدي اختيارياً بالإضافة إلى الدور الرسمي المحدد للفرد، وقد يتم مكافأتها من نظام المكافآت الرسمي. وتساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية ، أي أنها سلوكيات إضافية بناءة ، كما يعرفها (Spector&Fox,2002:51) بأنها سلوكيات اختيارية تهدف إلى مساعدة الأفراد أو المنظمة ، وليس من الضروري أن تدخل ضمن متطلبات الوصف الوظيفي للدور ، وليست خاضعة للنظام الرسمي للمكافآت والعقوبات الجزائية بالرغم من أنه قد يلاحظ ويكافئ الفرد عليها ، ومثل هذه الأفعال تعد إثارية أو اجتماعية ، وهو ما اتفق معه (Smith et al ,1983:653) بإظهار الإيثار والتعاون حين تعاملوا معه بوصفه نشاطاً فردياً اختيارياً يتسم بطابع الطوعية فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة ، ويتضمن رموزاً وإشارات تحمل معاني إثارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي .

ويعرفه (Bogler &Somech 2005:٤٣) بأنه سلوك اختياري موجه نحو الفرد والمنظمة جميعاً،

يتجاوز توقعات الدور الحالي ويهدف إلى تحقيق المنفعة للمنظمة. ويشير له (العامري، 2003 : ١٦ ) بوصفه تصرفات إيجابية زائدة عما هو موصوف رسمياً ، و تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية ، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري .

ويركز (Konovsky &Pugh 1996:656) على التمييز بين السلوك الرسمي والإضافي فيرى أن

سلوك المواطنة التنظيمية هو السلوك الذي يؤديه الفرد ويتعدى حدود متطلبات الوظيفة المحددة له ، كما أنه لا تتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

كما عرفه (Wayne,1993:774) بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة. وهو السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به (Chattopadhyay,1999:276) ، كما عرفه (Niehoff & Moorman,1993:211) بأنه سلوك الدور الإضافي ، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد من دون إجبار ، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة. وأشار (Moorman, & Blakely,1995 :127) إلى أنه بالرغم من أن الحضور إلى العمل وعدم الانشغال بالأمور الشخصية التي هي جزء من وصف الوظيفة إلا أن الأفراد يتفاوتون في الدرجة التي يمتلكون فيها إلى هذا الالتزام، هكذا، هو سلوك المواطنة التنظيمية. وانعطف (Ehrhart,2004:62) ليرز أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يدعّم جوهرياً سلوك المهمة. ويشبه (Smith ,et al.:١٩٨٣:٥) ورفاقه سلوكيات المواطنة التنظيمية بسلوك المواطن الجيد (Good citizen) في مجتمعه. فعندما يقوم المواطن الصالح بأداء بعض الأعمال الخيرية (سواء كانت موجهة نحو أفراد معينين أو نحو المجتمع ككل) فإن هذا التصرف يكون بدافع شخصي من الفرد ودون أن يكون مفروضاً بواسطة قوانين الثواب والعقاب، بهدف تحقيق الصالح العام.

وفي بحث تطبيقي حول محددات السلوك وطبيعته وصفه من (Moon , 2008:84) بالسلوك التنظيمي التطوعي ، وبأنه سلوك الفرد وتصرفه غير المباشر والصريح غير المعترف به في نظام الحوافز و المكافآت الرسمي وأنه يعزز فاعلية المنظمة . ويقدم الباحثان تعريفهما الإجرائي لسلوك المواطنة التنظيمية على أنه الفعل الإيثاري الذي يصدر من الفرد عن وعي تام يعود بالمنفعة على من يوجه إليه سواء كان فرداً أو جماعة عمل أو المنظمة ككل. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

توزعت النماذج التي عرضت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بين من يراها تمثل بعدين أساسيين وآخرين رأوا أنها تمثل سبعة أبعاد وآخرين عرضوا ما بين الاثنتين والسبعة ، إلا أن النموذج الأشهر بينها هو النموذج خماسي الأبعاد المعتمد في هذه الدراسة والذي أتفق عليه أكبر عدد من الباحثين كون الأبعاد الأخرى يمكن أن تندرج تحت مظلته والتي تتضمن أبعاده التالي:

### ١- الإيثار

يعني الإيثار في سلوك المواطنة التنظيمية هو مدى قدرة الفرد على إبداء المساعدة طواعية لمن حوله من زملائه وروؤسائه والمتعاملين مع المنظمة، كأن يقوم بإرشاد العاملين الجدد إلى أساليب العمل وكيفية إنجاز المهام ، أو مساعدة زملائه على إتمام مهامهم أو الأعمال المتراكمة لديهم، أو القيام بأعمالهم أثناء غيابهم أي مساعدة زملائهم وروؤسائهم في المهام ذات الصلة التنظيمية. ويمكن أيضاً أن يوجه الإيثار لمساعدة الأفراد خارج الحدود التنظيمية إذا كان هناك صلة ما بين المستلم والمنفعة للمنظمة (Graham,1986,1992)

### ٢- الكياسة

عرّفت الكياسة كسلوك اختياري يستهدف منعه النزاعات المتعلقة بالعمل مع الآخرين ( Vanoon ,et al 2005:11). وهي القدرة التي يتمتع بها الفرد لمنع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل فهو يستيق حدوثها للوقاية منها أو إيجاد الحلول المناسبة لها عند وقوعها . إضافة إلى عدم إثارة المشاكل مع الآخرين ، وتقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام آراء رغبات زملائه واخذ آرائهم في القضايا المهمة والمتعلقة بهم . كما أن الفرد الكيس يدرك معنى تأثير السلوك على الآخرين فهو يكيف سلوكه بالشكل الذي يحقق الألفة بينه وبينهم، كما يسعى إلى ضمان حقوقهم وترك استغلالها كما تعني الكياسة أن تعامل الآخرين باحترام وأدب جم .

### ٣- الروح الرياضية

تمثل الروح الرياضية قدرة الشخص على تجاوز المشاكل الصغيرة والمتاعب الطفيفة التي تعترضه وأتباع الأسلوب البناء في منع المشكلات وحل النزاعات بين زملاء العمل والمساعدة في تسويتها ، والتركيز على أداء المهام لانجاز الأهداف . كما تمثل تقبل الشخص للنقد الموجه له بسعة صدر حتى وإن كان غير واقعي . وقد عرف (Organ ,1990:96) الروح الرياضية بأنها الرغبة في تحمّل الإزعاج الحتمي وفروض العمل بدون شكوى.. وايضا هو "قدرة التكيّف مع الصعاب" (Organ ,2006:71) .

### ٤-الالتزام العام

ويتضمن الجانب الداخلي للفرد والمدى الذي يكون فيه ملتزما بالسياسات المتبعة في المنظمة كالإخلاص في العمل والحضور قبل بدء العمل بوقت مناسب والمغادرة في الوقت المحدد واحترام اللوائح والأنظمة واستثمار الوقت ، أو اللجوء إلى الاستراحات غير الضرورية للتهرب من العمل من دون الحاجة الى رقابة من احد ، أي أداء أنشطة أكثر مما هي مطلوبة منه .

#### ٥- السلوك الحضاري

وتعني مشاركة الفرد بمسؤولية وحرص على إدارة أمور المنظمة بالشكل الذي يحافظ على سمعتها ، والاهتمام بمصيرها والإبلاغ عن كل ما يلحق الضرر بها حاليا أو مستقبلا . والالتزام بمبادئ السلامة وترك التلاعب بالمنتج بشكل يضر بمن يستعمله ، والمبادرة في تقديم الاقتراحات التي ترفع من شأن المنظمة ، بصراحة وحيادية ، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها ، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على مكانة المنظمة ومواردها .

#### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من قدرتها على تطوير كفاءة المنظمة وفعاليتها من خلال حمايتها وتقديم المقترحات اللازمة للتطوير . فالقدرة على تكييف التابعين واستعدادهم للمشاركة في التطوير الذاتي لمساعدة المنظمة على البقاء بوصفه قوة منافسة يصبح أكثر وأكثر أهمية (Motowidlo & Boorman, 1997:67) . كما تحسن سلوكيات المواطنة التنظيمية أداء المجموعة لأنها تساعد العاملين لكي يعملوا معا، فالعاملون الذين يساعدون بعضهم يوفرون الجهد والوقت للمشرفين ورؤساء العمل ليتفرغوا لما هو أهم . والأفراد الذين يعملون في هذا الشكل من العفوية التنظيمية . . يسعون جاهدين لإيجاد سبل لتحسين أداء الفرد أو الجماعة ، أو سير الأعمال التنظيمية (George, & Jones 1997:155) , وتمكن سلوكيات المواطنة التنظيمية المنظمة من الاحتفاظ بعناصرها البشرية الكفوءة كونها تنمي إحساس الولاء والانتماء لديهم .

كذلك تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية مهمة بالنسبة للمجتمع ، فهي تنعكس ايجابيا عليه من خلال المساهمة في خلق منظومة قيمية تتوسع إلى ما هو ابعد من دائرة المنظمة من خلال انتقال الفرد الممارس لهذا السلوك بقيمه التنظيمية إلى حيث المجتمع . وهو ما أشار إليه (Organ et al .1997:95) في تعريفه لسلوك المواطنة التنظيمية حين قال عنه بأنه السلوك الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يتحقق فيها أداء المهمة . وهو أيضا ما أفتتح به (Smith, et, al.1983:٦٥3) من أن سلوكيات المواطنة مهمة لأنها تديم الماكنة الاجتماعية للمنظمة وتوفر المرونة التي يحتاجها العمل خلال الكثير من حالات الطوارئ غير المتوقعة ؛ فهي تساعد المشاركين على التَّحَمُّل والتعاون مع بعضهم . ويذكر (Podsakoff et

al 2000:513) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤدي إلى التأثير على الأداء والنجاح التنظيمي من خلال تحسين إنتاجية العاملين والإدارة و تسخير موارد المنظمة النادرة لخدمة الأهداف الإنتاجية ذلك لأنها تؤدي إلى التماسك وتعزيز روح الفريق مما يرفع من معدل العمل التعاوني والجماعي . والتعاون على حل المشاكل وهذا ما يوفر الوقت و الجهد للإدارة لأن الأجواء الايجابية المشاعة تقلل من نطاق الاشراف والمتابعة مما يوفر جهودهم لمجالات أخرى . كما أنها تعمل على تحقيق التناسق بين أعضاء فرق العمل وتعزز قدرة المنظمة على استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم ، من خلال جعل مكان العمل أكثر إمتاعا وجاذبية . وتزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة .

## أولاً: الوصف الإحصائي

تضمن هذا المبحث عرضاً إحصائياً لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل هذه النتائج وتفسيرها . وينقسم هذا المبحث على جانبين ، الأول يتعرض إلى متغير القيادة الخادمة بإبعاده الاثني عشر (الاستقامة، التواضع، الخدمة، تطوير الآخرين، صياغة الأهداف، الرؤية، القيادة، النمذجة، المشاركة في صنع القرار، الاهتمام بالآخرين، التمكين والبناء الفرقي) مقسمة في ضوء الأبعاد الأربعة الرئيسية، والثاني يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعدها الخمس (الإيثار، الضمير الحي، الكياسة، والروح الرياضية والسلوك الحضاري). وشمل كلا الجانبين عرضاً للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية. وتم تحديد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة. ولأن استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية وكالاتي:

1 - 1.80 : منخفض جداً

1.81 - 2.60 : منخفض

2.61 - 3.40 : معتدل

3.41 - 4.20 : مرتفع

4.21 - 5.0 : مرتفع جداً

### ١. القيادة الخادمة SL

يعرض الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة اتجاه أبعاد القيادة الخادمة الفرعية الاثني عشر (حسب الأبعاد الرئيسة للمقياس) ويمكن القول بان جميع مستويات الأبعاد كانت بين المنخفضة إلى المعتدلة وهذه النتيجة قد تكون ليست بغريبة لسببين هما:

١. قلة احتمال حدوث التحيز في الإجابة بسبب طبيعة الإجابة المستخدمة من لدن المرؤوسين اتجاه الرئيس وليس قيام الرئيس بتقييم نفسه كما يحدث في اغلب الدراسات.

٢. المحتوى الفكري والمضمون السلوكي لفقرات أبعاد هذه المقياس تعكس في طبيعته قيم وممارسات ذات اعتبارات عليا يمكن أن نجدها لدى بعض القادة لكنها نادرة، وان وجدت قد تكون بمستويات منخفضة أو معتدلة بعض الأحيان.



## سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة

## دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير القيادة الخادمة

(N=287)

الأهمية النسبية	درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الفرعي	البعد الرئيسي
الثاني	معتدل	0.82	2.72	١. الاستقامة	الشخصية
السادس	منخفض	0.91	2.59	٢. التواصل	
الخامس	معتدل	0.85	2.64	٣. الخدمة	
السابع	منخفض	0.80	2.57	٤. الاهتمام بالآخرين	الآخرين
الثامن	منخفض	0.81	2.53	٥. التمكين	
الثالث	معتدل	0.87	2.72	٦. تطوير الآخرين	نحو
الحادي عشر	منخفض	0.81	2.42	٧. الرؤية	المهمة
الثاني عشر	منخفض	0.89	2.37	٨. صياغة الأهداف	
الأول	معتدل	0.87	2.83	٩. القيادة	
التاسع	منخفض	0.72	2.50	١٠. النمذجة	العمليات
العاشر	منخفض	0.76	2.49	١١. البناء الفرقي	
الرابع	معتدل	0.85	2.71	١٢. المشاركة في صنع القرار	
-	منخفض	0.83	2.59	المعدل العام لمتغير القيادة الخادمة	

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه بان بعد القيادة حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية حسب إجابات عينة البحث أما أقل بعد فقد كان من نصيب صياغة الأهداف ، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الخادمة منخفضاً (2.59) وانحراف معياري عام بلغ (0.83).

## ١- سلوك المواطنة التنظيمية

يعرض الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة اتجاه ابعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري والضمير الحي) .

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية لأبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية (N=287)

الأهمية النسبية	درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
الثاني	معتدل	0.66	3.10	١. الإيثار
الرابع	معتدل	0.74	2.82	٢. الضمير الحي
الثالث	معتدل	0.77	2.93	٣. الروح الرياضية
الأول	مرتفع	0.75	3.41	٤. الكياسة
الخامس	منخفض	0.96	2.41	٥. السلوك الحضاري
-	معتدل	0.78	2.93	المعدل العام لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

ونلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه بان بعد الكياسة حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية حسب إجابات عينة الدراسة أما اقل بعد فقد كان من نصيب السلوك الحضاري ، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير سلوك المواطنة معتدلا حيث بلغ (2.93) وبانحراف معياري عام قدره (0.78).

## ثانيا: اختبار الفرضيات

### الفرضية الرئيسية الأولى

(يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة)

تم استعمال معامل الارتباط البسيط (pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد. إذ يظهر الجدولان (3 & 4) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد القيادة الخادمة الفرعية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فإن الجدولين (3 & 4) وباقي الجداول المتعلقة بالارتباط تشير أيضا إلى حجم العينة (287) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكما يأتي :

\* علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

\* علاقة الارتباط معتدلة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

\* علاقة الارتباط قوية : إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من 0.30

وتتفرع من هذه الفرضية سبعة فرضيات فرعية هي :

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) وبعد الإيثار يظهر جدول مصفوفة الارتباط (3) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين أبعاد القيادة الخادمة (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) (PER, PEO, TAS, PRO) وبعد الإيثار (ALT) وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها على الترتيب (0.720, 0.732, 0.784, 0.918). كما إن هنالك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية وبعد الضمير الحي، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينهما على الترتيب (0.762, 0.741, 0.772, 0.920) .





سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة  
دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية

جدول (3)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسة وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

Correlations

	PER	PEO	TAS	PRO	ALT	CON	SPO	COU	CIV
<b>PER</b> Pearson Correlation N	1 287								
<b>PEO</b> Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.847** .000 287	1 287							
<b>TAS</b> Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.770** .000 287	.759** .000 287	1 287						
<b>PRO</b> Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.810** .000 287	.799** .000 287	.809** .000 287	1 287					
<b>ALT</b> Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.720** .000 287	.732** .000 287	.784** .000 287	.918** .000 287	1 287				
<b>CON</b> Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.762** .000 287	.741** .000 287	.772** .000 287	.920** .000 287	.813** .000 287	1 287			
<b>SPO</b> Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.703** .000 287	.679** .000 287	.675** .000 287	.860** .000 287	.674** .000 287	.765** .000 287	1 287		
<b>COU</b> Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.710** .000 287	.701** .000 287	.641** .000 287	.856** .000 287	.690** .000 287	.707** .000 287	.761** .000 287	1 287	
<b>CIV</b> Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.724** .000 287	.704** .000 287	.663** .000 287	.819** .000 287	.679** .000 287	.706** .000 287	.697** .000 287	.791** .000 287	1 287

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

٢- يوجد صرحه ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الخادمة الرئيسة (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) وبعد الضمير الحي.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (3) بان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (%) (1) ظاهرة بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسة وبعد الضمير الحي (CON) وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينهما على الترتيب (0.762, 0.741, 0.772, 0.920) .

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسة (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) وبعد الروح الرياضية.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (3) بان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (%) (1) ظاهرة بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسة (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) (PER, PEO, TAS, PRO) وبعد الروح الرياضية وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها على الترتيب (0.703, 0.679, 0.675, 0.860).



## سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة

### دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية

٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) وبعد الكياسة.

يبين جدول مصفوفة الارتباط (3) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (%) 1 ظاهرة بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) (PER, PEO, TAS, PRO) وبعد الكياسة (COU) وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها على الترتيب (0.710, 0.701, 0.641, 0.856).

٥- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) وبعد السلوك الحضاري.

يشير جدول مصفوفة الارتباط (3) بوجود علاقات ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (%) 1 ظاهرة بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) (PER, PEO, TAS, PRO) وبعد السلوك الحضاري (COU) وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها على الترتيب (0.724, 0.704, 0.663, 0.819).

٦- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

يبين جدول مصفوفة الارتباط (4) بأن هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (%) 1 ظاهرة بين متغير القيادة الخادمة (SL) (بأبعاده مجتمعة) ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) (بأبعاده مجتمعة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.935).

جدول (٤)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

Correlations

		PER	PEO	TAS	PRO	OCB
<b>PER</b>	Pearson Correlation N	1 287				
<b>PEO</b>	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.847** .000 287	1 287			
<b>TAS</b>	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.770** .000 287	.759** .000 287	1 287		
<b>PRO</b>	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.810** .000 287	.799** .000 287	.809** .000 287	1 287	
<b>OCB</b>	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.818** .000 287	.804** .000 287	.800** .000 287	.989** .000 287	1 287

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة

### دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية

٧- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (4) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (%) (1) ظاهرة بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص المؤثرة في المهمة والخصائص المؤثرة في العمليات) (PER, PEO, TAS, PRO) ومتغير سلوك المواطنة (OCB) بأبعاده مجتمعة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها على الترتيب (0.818, 0.804, 0.800, 0.989).

#### الفرضية الرئيسية الثانية

((يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بمدى امتلاك القيادات الجامعية لخصائص القيادة الخادمة) وتتبع من هذه الفرضية سبعة فرضيات فرعية وهي:

**الفرضية الفرعية الأولى** ( يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) وسلوك الإيثار

**الفرضية الفرعية الثانية** ( يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية (الخصائص الشخصية، والخصائص المتوجه نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) وسلوك الضمير الحي

**الفرضية الفرعية الثالثة** ( يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية (الخصائص الشخصية، والخصائص المتوجه نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) وسلوك الروح الرياضية.

**الفرضية الفرعية الرابعة** ( يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية (الخصائص الشخصية، والخصائص المتوجه نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) وسلوك الكياسة

**الفرضية الفرعية الخامسة** ( يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية (الخصائص الشخصية، والخصائص المتوجه نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) والسلوك الحضاري .

يظهر الجدول (5) قيم معاملات الانحدار وقيم (t-value) ومسارات الانحدار وقيمة (R2) و قيمة F:

جدول (5) ملخص قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (t) و (R2) و قيمة F

الفرضية الثانية (من ١-٥)	المسارات الانحدارية	معاملات الانحدار	قيم t	قيمة R2 & F
الفرضية الفرعية ١	AL ← TAS AL ← PRO	0.16 0.88	** 3.75 ** 18.98	R2=0.85 F= 404.9**
الفرضية الفرعية ٢	COM ← PRO	0.85	** 18.4	R2=0.84 F= 397.4**
الفرضية الفرعية ٣	SPG ← PRO	0.89	** 14.57	R2=0.73 F= 202.4**
الفرضية الفرعية ٤	COM ← PRO	0.90	** 14.71	R2=0.74 F= 205.2**
الفرضية الفرعية ٥	CIV ← PER CIV ← PRO	0.16 0.69	** 2.28 ** 10.22	R2=0.68 F= 152.1**

\*\* تعني معنوي عند مستوى (1 %)

يتبين من خلال الجدول (5) بان هنالك علاقة تأثير ايجابية معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسة (خصائص المهمة وخصائص العملية) وبعد الإيثار (ALT) إذ بلغت معاملات الانحدار المعيارية بيتا (0.16, 0.88) على الترتيب وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%). وقد كانت قيمة F معنوية مما يدل على القوة الإحصائية للنموذج الذي يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية وقد بلغت قيمة معامل التفسير R2 (0.85). كما أن هنالك توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة الخادمة الرئيسي (الخصائص التي تؤثر في العمليات) وبعد الضمير الحي. إذ بلغ معامل الانحدار المعياري بيتا (0.85) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%). وقد كانت قيمة F معنوية مما يدل على القوة الإحصائية للنموذج الذي يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية إذ بلغت قيمة معامل التفسير R2 (0.84). وظهر أيضا علاقة تأثير معنوية وايجابية بين بعد القيادة الخادمة الرئيسي (الخصائص التي تؤثر على العمليات) وبعد الروح الرياضية. إذ بلغ معامل الانحدار المعياري بيتا (0.89) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%). وقد كانت قيمة F معنوية بحيث تشير إلى القوة الإحصائية للنموذج الذي يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية إذ بلغت قيمة معامل التفسير R2 (0.73). وتوجد أيضا علاقة تأثير معنوية وايجابية بين بعد القيادة الخادمة الرئيسي (الخصائص التي تؤثر في العمليات) (PRO) وبعد الكياسة (COU) إذ بلغ معامل الانحدار المعياري بيتا (0.90) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%). وقد كانت قيمة F معنوية بحيث تشير إلى القوة الإحصائية للنموذج الذي يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة بحيث بلغت قيمة معامل التفسير R2 (0.74).

#### الفرضية الفرعية السادسة :

( يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسة (الخصائص الشخصية، الخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة والخصائص الموجهة نحو العمليات) وأبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.

يقدم الجدول (6) قيم معاملات الانحدار وقيم (t-value) ومسارات الانحدار وقيمة (R2) و قيمة

جدول (6) ملخص قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (t) و (R2) و قيمة F

الفرضية الرئيسة الثانية	المسارات الانحدارية	معاملات الانحدار	قيم t	قيمة R2 & F
الفرضية الفرعية ٦	OCB ← PER	0.05	** 2.57	R2=0.97
	OCB ← PRO	0.95	** 54.69	F= 330.2**

\*\* تعني معنوي عند مستوى (1%)



## سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة

### دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية

إذ يظهر من خلال الجدول (6) بان هنالك علاقة تأثير ايجابية معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية (الخصائص الشخصية وخصائص العملية) وأبعاد سلوك المواطنة مجتمعة (OCB). إذ بلغت معاملات الانحدار المعيارية بيتا (0.95 & 0.05) على الترتيب وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). وقد كانت قيمة F معنوية مما يدل على القوة الإحصائية للنموذج الذي يتعلق بالفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية إذ بلغت قيمة معامل التفسير R<sup>2</sup> (0.97) وهو يشير إلى أن أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية تسهم في تفسير (0.97) من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والباقي (0.03) يعود لعوامل أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة الحالية. أما باقي العلاقات (مسارات الانحدار) والبالغ عددها (2) فهي تشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند المستويين (5%, 1%).

#### الفرضية الفرعية السابعة:

لغرض اختبار الفرضية الفرعية السابعة قد استخدمت الدراسة تحليل الانحدار البسيط وتتعلق هذه الفرضية بوجود علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة (SL) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة (OCB). ويوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي يتضمن معامل بيتا غير المعياري وقيمة (t) المحسوبة والمعنوية (Sig.) واختبار (f) ومعامل التفسير (R<sup>2</sup>).

جدول (٧) تحليل الانحدار البسيط بين أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة الخاص بالفرضية الفرعية السابعة

Coefficients<sup>a,b</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	.265	.065		.000
	SL	1.088	.024	44.693	.000

a. Dependent Variable: OCB

b. b. Rsquare = 0.875, F=197.469 \*\*

ويبين الجدول (7) وجود علاقة تأثير معنوية بين متغير القيادة الخادمة (SL) ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) إذا بلغ معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient) بينهما (1.088) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (44.693) وهي تدل على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%). أما قيمة اختبار (f) فقد بلغت (197.469) وهي معنوية عند مستوى (1%) وتدل على القوة الإحصائية لنموذج الاختبار الخاص بهذه الفرضية وبلغ معامل التحديد والتفسير (R<sup>2</sup>) (0.875).

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

١. تتطابق النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث مع نتائج الدراسات السابقة من حيث وجود ايجابية في قيادة منظمات البحث كما اتفق على ذلك الأفراد المبحوثين وهو متطابق إلى حد كبير مع تحليل المضمون.
٢. تبين وجود القيادة الخادمة بدرجة متوسطة حيث كانت معظم إجابات الأفراد المبحوثين بين الموافقة والحيادية على أغلب الفقرات المتعلقة بنمط القيادة الخادمة. حيث جاء بعد (الخدمة) الذي يمثل العمود الفقري لنظرية القيادة الخادمة بالمرتبة الخامسة في تسلسل الأبعاد الاثنتي عشر الفرعية مما يعني أن رؤساء الأقسام يقدمون الخدمة بشكل معتدل.
٣. تبين بان لدى الأفراد عينة البحث (أعضاء الهيئة التدريسية) موقف غير ايجابي تجاه تمتع القادة ببعض الخصائص التي تجسد شخصيتهم، ففضايا الصدق والصراحة، وتقبل النقد، وعدم الخداع والتسامح، وتقديم التضحيات، وما شابه، لم تكن ملموسة من قبلهم، أو أن القادة أنفسهم لم يتمكنوا أو اغفلوا في الحقيقة أهمية إظهارها للآخرين.
٤. لم يكن لدى الأفراد عينة البحث (أعضاء الهيئة التدريسية) موقف مشجع تجاه تمتع القادات بمهارات تطوير قابليات الآخرين أو تمكينهم من أداء أعمالهم أو إظهار الاهتمام بهم، فهم فباختصار لم يتلمسوا بشكل واضح أي إسهامات من قبل القادة موجهة صوب إظهار الاهتمام بحسن حالهم أو إعطاءهم الصلاحيات أو بذل الجهد الممكن لتنمية مهاراتهم.
٥. الاهتمام بتحقيق أهداف العمل وصياغة الرؤية الطموحة والتحفيز لتأدية الواجبات كان غير مقبول حسب وجهة نظر أفراد عينة البحث. فنمط القيادة في مجال رسم صورة ايجابية عن مهام العمل متمثلة بإنجاز الأهداف أو امتلاك الرؤية الصادقة لم تكن بالمستوى المرغوب وهذا انعكس بوضوح من إجابات أعضاء الهيئة التدريسية عينة البحث.
٦. تبين من نتائج الدراسة بان توجه القادة نحو تأسيس العمل الفرقي بممارساته المختلفة، وكذلك مسألة توفير الفرصة للآخرين للمشاركة في اتخاذ القرار كانت بمستوى ضعيف أو غير بارز وهذا يفسر ببساطة غياب بعض التوجهات والممارسات التي تؤكد عليها أدبيات الإدارة بخصوص تعزيز عملية العمل الفرقي داخل المنظمات.
٧. أشارت مواقف القادة أن أعضاء الهيئة التدريسية يفتقدون لممارسة السلوك الحضاري. أي أنهم لم يعطوا الاهتمام الواضح لقضية مواكبة التغيرات وحضور الاجتماعات غير الرسمية والالتزام بها ولم يؤدوا أي ممارسات تساهم بتحسين صورة الكلية بالوجه المقبول أمام الآخرين.
٨. حسب وجهة نظر القيادات التعليمية عينة الدراسة فإن أعضاء الهيئة التدريسية كانت لديهم بصمة، وان كانت معتدلة، في طريق تقديم المساعدة لزملائهم أو تخفيف عبء العمل وتركيزهم على الإيجابيات ونبذ السلبيات وتوافه الأمور وما شابه ذلك ولكن ذلك كان لم يكن ضمن حيز الطامح.
٩. كانت ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة في الكليات المبحوثة. غير أنه تبين وجود درجة عالية من الإيثار لدى أفراد العينة، وقد يرجع هذا إلى الوازع الديني والأخلاقي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
١٠. لم تكن مواقف أعضاء الهيئة التدريسية عينة الدراسة متشابهة ومتساوية اتجاه توفر خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات التعليمية جميعها في الكليات الست عينة الدراسة، فما يعتقد أعضاء الهيئة التدريسية وما يلمسوه من خصائص معينة لدى رؤساء أقسامهم في إحدى الكليات على سبيل المثال يختلف ويتباين مع ما يعتقد أعضاء الهيئة التدريسية لدى كلية أخرى. وهذا ربما يعود بطبيعة الحال لأسباب تتعلق باختلاف الخصائص الشخصية للمجيبين أو لرؤساء الأقسام قد تعزى للعمر أو الجنس أو الخبرة مما ينعكس على طبيعة الإجابة والتصرف تبعاً، فضلاً عن احتمالية تباين الظروف وخصائص العمل وطبيعته من كلية إلى أخرى.
١١. وبالحالة السابقة نفسها فإن القادة (رؤساء الأقسام) عينة الدراسة لم تكن انطباعاتهم ومواقفهم متشابهة تجاه توفر ذات الممارسات التي تعكس سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية عينة الدراسة في الكليات الست المبحوثة. فالقيادات التعليمية في كلية الزراعة على سبيل المثال كان لديها موقف

يختلف ويتباين نحو سلوكيات محددة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في أقسامهم قياساً بكلية الطب البيطري وهذا قد يعود إلى جوانب شخصية أو وظيفية تتعلق بأعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم أو بطبيعة العمل أو كليهما.

١٢. تبين من خلال النتائج بان هناك إدراكا لدى أعضاء الهيئة التدريسية وإدراكهم بأن رؤساء الأقسام يقدمون الخدمة لهم من خلال تطوير مقدراتهم أو تشجيعهم على العمل الفرقي أو الاهتمام بهم أو بسبب تواضعهم أو استقامتهم وغير ذلك سيحفزهم اتجاه التطوع بممارسة سلوكيات خارجة عن نطاق وصفهم الوظيفي وواجباتهم وهذا بالأحرى يتفق مع رأي العديد من الباحثين وبشكل خاص مع افتراضات نظرية التبادل الاجتماعي التي تشير بان التابعين الذين يشاهدون بان رئيسهم يعمل على تطويرهم ويقدم لهم الدعم الشخصي ويحرص على إظهار الاهتمام بهم سوف يبادلونه بالأسلوب نفسه ويتحفزون لخدمته من خلال تأدية واجباتهم المطلوبة وغير المطلوبة وكذلك في مساعدة زملائهم الآخرين على تأدية عملهم (Organ et al., 2006).

١٣. أظهرت النتائج بأنه يمكن التنبؤ من الجهات ذات الاهتمام بوجود بعض أوجه ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية من خلال ملاحظة الخصائص الشخصية أو العملية أو الوظيفية أو الاجتماعية للقيادات التعليمية. فعلى سبيل المثال إذا شاهدت احد أعضاء الهيئة التدريسية أو العاملين الآخرين ليس لديه رغبة أو حافز للتطوع بالقيام بمهمة معينة تخدم الكلية أو زملاءه الآخرين فيمكنك أن تضع في جدول احتمالاتك افتقار رئيسه إلى الخصائص التي تعكس أوجه القيادة الخادمة.

## التوصيات

من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة ، يمكن وضع بعض التوصيات التي يرى الباحثان أنها مهمة لتعزيز نقاط القوة الموجودة والتغلب على نقاط الضعف والقصور وهي :

- ١- ترسيخ مفهوم الخدمة والتعاطف لدى العاملين ضمن الجامعة بما يخلق مناخا مساعدا للخدمة والشخصية المساعدة تجاه بعضهم البعض.
- ٢- وضع برامج تدريب القيادات الإدارية بما يضمن ترسيخ مبدأ الخدمة لديهم .
- ٣- إشراك العاملين في الجامعة في القرارات التي تتعلق بهم قبل اتخاذها ، مثل إكمال المهام والتكليفات الأخرى .
- ٤- الاهتمام بحاجات العاملين وجعلها أولوية .
- ٥- تشجيع القيادات الإدارية على الاتصال في ما بينها وعقد اللقاءات والمؤتمرات لغرض الاستفادة من الخبرات والمعلومات حول الإدارة الأفضل للمؤسسات التعليمية.
- ٦- العمل على إحلال مبادئ الشفافية والأمانة داخل الجامعات ، واعتماد سلوكيات القيادة الخادمة أحد المعايير المهمة لإشغال المناصب الوظيفية في الجامعة.
- ٧- تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على ممارسة السلوك الحضاري من خلال حضور الاجتماعات الغير رسمية وتأدية المهام التي تساعد في تحسين صورة الكلية .
- ٨- ضرورة اطلاع المؤسسات التعليمية على مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها لتحقيق الأهداف المخطط لها .
- ٩- اعتماد معايير لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد . وعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد المعايير المهمة في نماذج تقييم الأداء السنوي
- ١٠- مكافأة الجهود العفوية والتطوعية ماديا ومعنويا .
- ١١- تدريب الملاكات البشرية في الجامعة وتطوير قدراتها للارتقاء بأدائها كونها ترتبط إيجابا بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ١٢- تضمين مناهج التعليم الجامعي بقيم القيادة الخادمة وأخلاقياتها .
- ١٣- ضرورة إبلاء سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية اهتماما اكبر من المعنيين بشؤونها

## References

1. Abdu jga' Afaru Bambale, (2001). " Stimulating Organizational Citizenship Behavior (ocb) researchfor theory development: exploration of leadership



paradigms college of business Leadership & Organization Development Journal, 23(3/4), 145-157.

2.Appelbaum, Steven & Bartolomucci, Nicolas (2004). "Organizational citizenship behavior : a case study of culture , leadership and trust " management decision Vol.42 No.1, , pp. 13-4

3.Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G,(2008), "Identification in organizations " , An examination of four fundamental questions" . Journal of Management, 34(3), 325-374 .

4.Bass .Keith, K. M. , ( 2009). " Servant Leaders " Leadership Excellence, San Francisco: Jossey3

5.Bright Mahembe, March 2010 "leadership, team commitment, team citizenship Behavior and team effectiveness: An exploratory study" Thesis presented in partial fulfillments of the requirements for the degree of Master of Commerce in Psychology at the University of Department of Industrial Psychology.

6.Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision-making? Journal of Educational Administration, 43,.

7.Bright Mahembe, March 2010 "leadership, team commitment, team citizenship Behavior and team effectiveness: An exploratory study" Thesis presented in partial fulfillments of the requirements for the degree of Master of Commerce in Psychology at the University of Department of Industrial Psychology.

8.Dolan, S. L., & Garcia, S, (2002). "Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century", The Journal of Management, 21(2), 101-118.

9.Drucker, P.F. , (2005). " The practice of management. New York " , Harper Business A Division of HarperCollins Publishers.

10. Dan R.Ebener , Daved J. O Connell, (2010), "Nonprofit Management & leadership" . Vol 20 No 3 spring wiley periodicals . Inc Published online in wiley inter Science www.interscience.wiley.com

11. Ehrhart , M .G.(2004). " Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit –level organizational citizenship behaviors " . personnel psychology .

12. George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good doing good: A conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship. Psychological Bulletin, 112, 310-329.

13. Graham, J. W. , (1991). " Leadership, moral development, and citizenship behavior " , Business Ethics Quarterly.

14. Greenleaf, R. K., (1977). " Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness" . New York: Paulist Press. Geoffrey A .

15. Trivers, (2009), "Servant Leadership's effects on trust and organizational citizenship behaviors"A Dissertation Presented to the Faculty of Argosy University Seattle College of Business In Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration .

16. Hamilton, S. E, (2004). "Where are we now? A view from the Red Cross. Families " , Systems & Health: The Journal of Collaborative Family HealthCare, 22(1), 58-61.





17. Izzo, J. B., & Withers, P, (2001). "ValuesShift: The new work ethic & what it means for business " , Vancouver, B.C: FairWinds Press .
18. I Michelle Vondey , (2010), " International Journal of Leadership Studies " , Vol. 6 Iss. 1, School of Global Leadership &Entrepreneurship, Regent University ISSN 1554-3145 .
19. Ivan D. Butarbutar, (2010), "The Mediating Effects of Ethical Climate on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior", Department of Management, Monash University, Melbourne, Australia Email: c.hartel@business.uq.edu.au .
20. .Kezar, A. , (1996). " Toward pluralistic leadership cultures " , Beyond policy making, being transformed by stories. ASHE Annual Meeting Paper - Paper presented at the Annual Meeting of the ASHE, Memphis, TN.
21. Lonovsky, M. A. and D. W. Organ: (1996). 'Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior', Journal of Organizational Behavior 17, 253–266 .
22. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D, (2008). " Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment " , The Leadership Quarterly, 19(2), 161-177. doi: DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.01.006 .
23. Madriz, E, (2000). " Focus Groups in Feminist Research " , In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) Handbook of Qualitative Research (2nd ed.), Thousand Oaks: SAGE Publications. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
24. McGill, M., & Slocum, J. (1993). Unlearning the organization. Organizational Dynamics, 22(2): 67–79.
25. McGregor, D. , (1966b) , " The human side of enterprise " , In W. G. Bennis, E. H. Schein & C. McGregor (Eds.), Leadership and motivation: Essays of Douglas McGregor Cambridge, MA: M.I.T. Press.
26. Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. Employee Responsibilities and Rights Journal, 6, 209-225.
27. Nehrbass, R. G. , (1979) , "Ideology and the decline of management theory" , Academy of Management. The Academy of Management Review.
28. Northouse, P. G. , (2001), "Leadership: Theory and practice (Fourth ed.)" , Thousand Oaks: Sage Publications.
29. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006)."Organizational citizenship behavior": Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
30. Page, D., & Wong, T. P. , (2003) , " A conceptual framework for measuring servant-leadership " , In S. Adjibolosoo , The human factor in shaping the course of history and development. Lanham, MD: University Press of America.



31. Robbins, S. (2005), " Organizational Behavior " , .NJ. Prentice Hall ,Upper Saddle River.
32. Senge, P.M. , (1990), " The fifth discipline: The art & practice of the learning Organization " , New York: Currency Doubleday. Senge, P.M. (1997). Creating learning communities. Executive Excellence.
33. Shugart, S. , (1997) , " Servant leadership: Robert K. Greenleaf's legacy and the community college " , In Walking the Tightrope: The Balance Between Innovation and Leadership: Proceedings of the Sixth Annual International for Community & Technical College Chairs, Deans, and Other Organizational Leaders , Reno, NV.
34. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P., (1983), "Organizational citizenship behavior" , Its nature and antecedents, Journal of Applied Psychology, 68(4), 653-663
35. Spears, L. C. , (1998) , " Servant-leadership " , Executive Excellence, San Francisco: Jossey-Bass.
36. Spears, L.C. , (1994), " Servant leadership: Quest for caring leadership " , San Francisco: Berrett-Koehler.
37. Stanton, T. K., Giles, D.E. Jr., & Cruz, N.I. , (1999) , " Service-learning: A movement's" , New York: John Wiley & Sons,
38. Tarr, D. , (1995) , " The strategic toughness of servant-leadership " , In L. C. Spears (Ed.), Reflections on leadership, How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers , New York: John Wiley & Sons.
39. Toffler, A. , (1971), " The coming of ad-hocracy " , McKinsey Quarterly.
40. Yilmaz, K., & Tasdan, M., (2009), "Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools" , Journal of Educational Administration, Vol. 47, No. 1, pp: 108-12.,



## Organizational citizenship behaviors under theory of servant leadership: A exploratory study in a sample of faculties of the University of Alqadisiya

### Abstract

This study aimed to identify the role of servant leadership in promoting organizational citizenship behaviors in a sample of faculties of the University of Alqadisiya .It tried to answer several questions represented its problem.

The most important questions are the followings:

- 1- Is there enough perception among administrative leaders in the aforementioned faculties toward the concept of servant leadership? And under what level?
- 2 - Is there enough perception among administrative leaders in those faculties toward organizational citizenship behavior? What is its level?
- 3 - Is there a relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors? What is the nature of this relationship?
- 4 - Is there a statistically significant effect of servant leadership in organizational citizenship behaviors?

The researchers adopted the descriptive approach to analyze views of a sample of (287) department heads and faculty members in six out of eleven faculties of the University. The researchers used the questionnaire to measure the study variables to measure the variables of the study .They also used a set of necessary statistical methods and programs to test its hypotheses and then achieve its objectives, which showed a statistically significant correlation and effect between servant leadership style and organizational citizenship behavior.

In light of the findings emerged from the study, the researchers have made a set of recommendations in the forefront of them is the importance of servant leadership in promoting organizational citizenship behaviors to achieve objectives of educational institutions, and establish the concept of service and compassion among members of faculties and to create a climate that encourages service and personal assistance, as well as developing training programs for administrative leadership to ensure the concept of service to them.

**Keywords:** Organizational citizenship behaviors , Servant leadership , Servant Hood, Civic Virtue .