بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

بحث مقدم إلى
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسيـــة
وهي من متطلبات نيل درجة البكلوريوس في علوم إدارة الأعمال

تقدم به
حيدر عبد الحاكم ياسر
بإشراف
الأستاذ الدكتور
جواد راضي

١٤٣٩هـ ٢٠١٨م

بسم الله الرحمن الرحيم

{ قَالُوا سُبْحَانَكَ لاَعِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلامْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

صدق الله العظيم

(سورة البقرة، آية32)

الإهداء

الى صاحــب الرسالة السماوية المعلم الأول للعرب رسول الله محمد .....صلى الله عليه وآله وسلم

الى الامام علي ابن أبي طالب وإلى بضعة رسول الله وأبنائهم الأطهار..... عليهم السلام

الى وطني الغــالي ووطن أجدادي وآبائي وطــن الحضــارة ..... العــراق العظيم

الى كل من ضحى بحياته وسالت دماؤه الطاهرة على أرض الوطن ..... شهدائنا الأبرار

الى رمـــز العـــطاء ورمز الحـــنان وشمعة الأمــل ومثلي الأعلى ..... والدي و والدتي

الى احبائي وأماني ورفقاء دربي في كل احوالي رمز الوفـــــــاء ..... اخواني وأخواتي

الى الاقمـــــــار المضيـــئة وزهـــــور حيـــــاتي وسدني ..... اصدقائي

شكر و تقدير

"كن عالما . . . فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكللت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير الدكتور" **جواد راضي** " لما قدمه لي من جهد و نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث. كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، و نخص بالذكر أستاذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة الحشد الاداري و الأستاذة القائمين على عمادة و إدارة كلية الادارة و الاقتصاد جامعة القادسية كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى و أثمن عبارات الشكر و العرفان إلى القائمين على جامعة القادسية و على رأسهم رئيس الجامعة و محافظ المكتبة و كل العاملين بها. إلى الذين كانوا عونا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا.

قائمة المحتويات

الصفحة	الـمـوضـــــوع
	عنوان البحث (باللغة العربية)
١	**الآية القرآنية**
ب	**الإهداء**
ج	**شكر وتقدير**
د	**قائمة المحتويات**
هـ	**قائمة الجداول**
١	**المقدمة**
	المبحث الأول: :منهجية البحث
٢	اولاً: مشكلة البحث
٢	ثانياً: أهمية البحث
٣	ثالثاً: أهداف البحث
٣	رابعاً: فرضية البحث
٣	خامساً: مجتمع وعينة البحث
	المبحث الثاني: : الجانب النظري للبحث
٤	**المتغير الاول :القيادة الخادمة**
٤	اولاً: مفهوم القيادة الخادمة
٥-٦	ثانياً: خصائص القيادة الخادمة
٦	ثالثاً: متطلبات القيادة الخادمة
٧	**المتغير الثاني :سلوكيات المواطنة التنظيمية**
٧	اولاً: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية
٧-٨	ثانياً: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية
٨	ثالثاً: ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
٩-١٠	رابعاً: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث	**١١-٢١**
المتغير الاول : القيادة الخادمة	**١١-١٥**
المتغير الثاني : سلوكيات المواطنة التنظيمية	**١٦-٢٠**
المبحث الرابع: : الاستنتاجات والتوصيات	**٢٢-٢٤**
المصادر	**٢٥**

قائمة الجداول

الموضوع	الصفحة
جدول (١) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الاستقامة	١١
جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير التواضع	١٢
جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الخدمة	١٣
جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الاهتمام بالخرين	١٤
جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير التمكين	١٥
جدول(٦) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الايثار	١٦
جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الضمير الحي	١٧
جدول(٨) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الروح الرياضية	١٨
جدول(٩) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الكياسة	١٩
جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير السلوك الحضاري	٢٠
جدول (١١) قيم معامل الارتباط	٢١

المقدمة

تمثل القيادة الخادمة اروع نماذج القيادة على الاطلاق كونها احتلت الصدارة بين النظريات الاخلاقية التي تستند الى الافكار و المبادئ السماوية المرتبطة بالقيم والمثل الروحية وهو يجعل حاجات الافراد التابعين اولوية للقائد الخادم قبل كل شئ .وتعتبر الحاجة للإدارة ضرورة من ضروارت الحياة التنظيمية الحديثة، لكي يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أنتدار، فهي تحتاج إلى أنتقاد بطريقة سليمة لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي ي تَبعها المديرون. إن القيادة الخادمة تُشجِّع الأفراد علي إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة علي أن أولويتهم الأولي هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع علي استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مُستوى منظماتهم من بعدهم. ان مهمة القيادة بكل أشكالها هي تحسين أداء العاملين ليكونوا منتج ذا رواج كبير في سوق العمل حسب العرض والطلب، وكذلك الحال في المؤسسات التعليمية على اختلاف القيادات وتنوعها. لقد أشار علماء الإدارة إلى أن القائد الخادم لا يستخدم قوته في إنجاز الأشياء ،ولكنه يحاول أن يحث ويقنع العاملين معه ويمتلك دور المسئول عن الخدمة الذى يضع المنظمة تحت رعاية أمينة ، إنه محفز بالحاجة إلى الخدمة وليس الحاجة إلى القوة ولديه رغبة حقيقية فى تلبية حاجات وأهداف المرؤوسين. كما لا يختلف اثنان إن جوهر عملية القيادة تتضمن قدرة الأفراد في التأثير تحفيز والهام الأتباع. إن الإهتمام بكيفية معالجة الحقائق الإجتماعية في المنظمات يعد محور إهتمام المختصين في مجال السلوك التنظيمي من أجل فهم العمليات المتعلقة ببناء الحقائق الإجتماعية في المنظمات. إن سلوكيات الولاء والانتماء والمواطنة التنظيمية ، وكال المشاعر الايجابية التاي يحملها الموظفون عن بيئتهم المهنية ، سواء كانت هذه البيئة في مستوى تطلعاتهم أو دون ذلك ، اي طاقة إضافية يقادمها الموظفون خدمة لمنظمته دون إنتظار مقابل ماد اتجاه ذا الدور التطوعي.

المبحث الاول

منهجية البحث

سيتم في هذا البحث عرض منهجية البحث والتي سيتم فيها بيان مشكلة البحث واهدافه واهميته و اثبات فرضيته

اولاً: مشكلة البحث :

تتمثّل مشكلة البحث في عدم وجود رؤية واضحة لدى اغلب القيادات الادارية لأساليب القيادة الخادمة وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية ،حيث يرى مفكرو الادارة على ان القيادة الخادمة لها دور في تعزيز فاعلية منظمات الاعمال المعاصرة ،حتى تتبأ لها البعض بقيادة المستقبل ومن الجانب الاخر فأن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتبر قيمة مضافة الى بيئة الاعمال لما تسهم به من رفع مستوى الاداء العام للمنظمات لذا، يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال اثارة التساؤلات التالية:

- هل تتوفر لدى القيادات الادارية ممارسات القيادة الخادمة ؟
- هل تتوفر سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدائرة ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ؟

ثانياً: أهمية البحث:

وتتلخص بمجموعة من النقاط وكالأتي:

١- يتأثر اداء المنظمة بشدة سلوكيات القائد واحترافه العمل.

٢- توفير مناخ معرفي يولد الافكار الخدمية واجراءات تنفيذية وتقدير الجهود المبذولة.

٣- تتناول أحد التوجهات المعاصرة في القيادة الادارية الا وهي القيادة الخادمة.

٤- بيان نوع النمط القيادي المعتمد في تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثالثاً:اهداف البحث:

يهدف البحث الى الاتي :

١- التعرف على مستوى توافر متغيرات البحث وهي (القيادة الخادمة و سلوكيات المواطنة التنظيمية) في الدوائر المبحوثة .

٢- أختبار طبيعة العلاقة بين متغيري البحث المتعلقة بالقيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

٣- معرفة اراء القيادات الادارية حول ممارسة اعضاء الدوائر الخدمية لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

رابعاً: فرضية البحث:

لغرض تحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على الفرضية الاتية

((وجود علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية))

خامساً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بالقيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية ، اما عينة البحث فقد تم اختيار عينة من (٢٠) مدير من القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية .

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

المتغير الاول: القيادة الخادمة

اولاً: مفهوم القيادة الخادمة:

القيادة بمفهومها التقليدي هي تراكم وممارسة السلطة من جانب واحد في اعلى قمة الهرم

بينما القيادة الخادمة هي فلسفة ومجموعة من الممارسات في القيادة وتكون خادمة لاحتياجات الاخرين ويدربهم ويساعدهم ليتطوروا وتسهيل نجاهم في تحقيق الاهداف ويعتبر موضوع القيادة من اكثر الموضوعات اهمية في عالم الادارة "فالقيادة الادارية اصبحت المعيار الذي نجاح أي تنظيم ،فغالبا ما يعزى نجاح او فشل التنظيم في تحقيق الاهداف الى كفاءة قيادته او عدم كفائتها"

(كنعان ،٢٠٠٩)

الفكرة الجديدة في مفهوم القيادة الخادمة هو انها أنموذج يرتكز بشكل واضح وجلي على خدمة الاخرين من قبل القائد ويعدها احد شروط القيادة الاخلاقية و ليس الخدمة بالمعنى بالوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بدا من النفس والعائلة والمجموعة وصولا الى اصغر المنظمات واكبرها .

(مطر ،٢٠١١ ،ص ٥٦).

تمثل القيادة الخادمة اروع نماذج القيادة على الاطلاق كونها احتلت الصدارة بين بين النظريات الاخلاقية التي تستند الى الافكار والمبادى السماوية المرتبطة بالقيم والمثل الروحية وهو يجعل حاجات الافراد التابعين اولوية للقائد الخادم قبل كل شي .(الشيباوي ،٢٠١٥)

وبعد ان اجمعت التعاريف السابقة على ان القائد هو الشخص الذي يكون في موقع يمكنه من التأثير على الاخرين وبالتالي فأنه لا بد له ان يمتلك القوة والسلطة والخبرة والقدرة .

ثانياً: خصائص القيادة الخادمة :

يمتلك القائد الخادم مجموعة من الخصائص التي تميزه عن القائد التقليدي

١- **الخدمة**:-

وهي العنوان الرئيسي للقيادة الخادمة حيث تعد العمود الفقري لها، وان الدافع الرئيسي للقيادة الخادمة او القائد الخادم هو خدمة الاخرين ، حيث تمثل الخدمة اختيار ورغبة وان لم تكن كذلك اصبحت ضعف وخضوع وبأعتبار ان الخدمة هي من شخصيات القائد الخادم يمكن ان يحقق احترام وتقدير للذات وبذلك لابد للقائد الخادم ان يختار الخدمة على المصلحة الشخصية لانها تعتبر اختيار ورغبة وبذلك يؤدي دوره في خدمة الصالح العام اي خدمة المجتمع .

٢- **التواضع**:-

ويعتبر من اهم الخصائص القيادية والتي تمكن القائد من ممارسة الخدمة تجاه التابعين له ، حيث يرى الباحثين من خلال الدراسات السابقة ان تواضع المرء يتجسد من خلال وضع حاجات الاخرين فوق حاجاته ، ويكون التواضع بثنائية القوة الداخلية و اللين الخارجي اللتين تشتركان في منع ال(أنا) من عرقلة اتخاذ افضل القرارات ويقصد ب(أنا) الانانية التي عادة ما تكون مناقضة للتواضع والتي تكون معرقلة لاتخاذ القرار حيث يفضل حاجاته على حاجات الاخرين ، ومن جانب اخر يرى الباحثون ان التواضع كالزهرة التي تموت لتنتج الفاكهة المثالية ، حيث يكون المجد الاعلى للمرء هو ما في ما يعطي للاخرين اما الاعلى فقط فهو المجدلله ، وان القادة المتواضعين ليسوا ضعفاء ابدا ، بل هم في الواقع الاستعمال المتواضع والاخلاقي لقوة القائد الخادم ويزرع علاقة طيبة بين القادة والتابعين لهم ويخلقون بيئة عمل مناسبة وبالتالي نجاح المنظمة .

٣- **الاخلاص و المثابرة** :-

اي الاخلاص والوفاء لموقعه ، اضافة الى القوة والعزيمة والاصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية في العمل والتفكير الدائم للتوصل الى حلول مبتكرة للمشكلات .

٤- **المعرفة والبصيرة الخلاقة** :-

ويقصد بالمعرفة هي معرفة حقائق البيئة المحيطة فضلا عن الالمام بتفاصيل العمل ، بينما البصيرة هي القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات .

٥- **الشجاعة** :-

وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع او الفشل وبذلك يزيده اصراراً على تحقيق خدمة الاخرين ومنافعهم .

ثالثاً:متطلبات القيادة الخادمة:

هناك عدة متطلبات للقيادة الخادمة حسب رأي (كشمولة، ٢٠٠٨) واهمها

١- وجود شخص يسمى قائد يمارس العملية القيادية.

٢- يمتلك القائد مجموعة من الادوات قد تكون صفات شخصية اومهارات مكتسبة .

٣- وجود من الافراد يمتثلون لتوجيهات القائد حسب درجة تأثيره عليهم .

٤- وجود هدف معين يسعى اليه كلا من القائد والمجموعة ويعلمون على تحقيقه .

٥- وجود بيئة سريعة التغيير تطرح مواقف مختلفة تؤثر على عملية القيادة .

المبحث الثاني

المتغير الثاني :سلوكيات المواطنة التنظيمية:

اولاً: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

هنـاك مفـاهيم عديـدة لسـلوك المواطنـة التنظيميـة اختلـف البـاحثين فـي تصـويرها ويتضـح من خلال هذه المفاهيم ان سلوكيات المواطنة التنظيمية هي :

١- حسب رأي (مناصيرة & ختو ،٢٠١٥، ص ٢٢٢)

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري، طوعي ينبع من الدور الإضافي الذي يمكن أن يضطلع به الفرد في العمل .
- أنها سلوكيات ليس الهدف منها إشباع منفعة شخصية (غرض خفي) .
- أنها سلوكيات تشجع على الانخراط في المؤسسة (من قبل المؤسسة).

٢- يرى (شلابي ،٢٠١٦،ص١٠)

- هو مجموع من الممارسات والسلوكيات التطوعية الاختيارية لموظفي الادارة المحلية ، والتي تجسد روح التعاون والتكافل داخل التنظيم .

٣- يذكر (الزهراني ،٢٠٠٨،ص١٩)

- هو مجموعة من الاعمال التطوعية التي يمارسها المعلم في مجال العمل المدرسي ، والتي تتجاوز الادوار الوظيفة المطلوب منه أداؤها رسمياً و دون ان ينظر الحصول على اي مكافاة مادية او معنوية في مقابل قيامه بهذه الاعمال .
-

ثانياً: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

وتتلخص اهميتها بالاتي :

١- ان سلوكيات المواطنة التنظيمية هي خارج نظم الحوافز الرسمية .

٢- احتمال ان تؤدي تلك السلوكيات الى ان يضحي الفرد باداء دوره الرسمي عند ممارسته لها .

٣- تحسن سلوكيات المواطنة التنظيمية اداء المجموعة لانها تساعد العاملين لكي يعملو معا .

٤- تمكن سلوكيات المواطنة التنظيمية من الاحتفاظ بعناصرها البشرية الكفوءة كونها تنمي الاحساس بالولاء او الانتماء لديهم .

٥- تعمل على تسهيل الاتصال الفعال بين مستوياتها المختلفة .

٦- تنعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية ايجابيا على المجتمع من خلال المساهمة في خلق منظومة قيمة تتوسع الى ما هو ابعد من دائرة المنظمة .

هناك عوامل متوازية اقترحت من الباحثين في التنافس مع سلوك المواطنة التنظيمية

١- السلوك التنظيمي غير المدعم اجتماعيا.

٢- السلوك التنظيمي المدعم اجتماعيا .

٣- الابلاغ عن المخاطر .

٤- الاداء السياقي .

٥- العفوية التنظيمية .

ثالثاً: ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

لا يوجد هناك ابعاد محددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ولكن سنتضماً بعضها وكالاتي

١- ان بعض الابعاد قد اعطيت من حيث الاساس الفكرة او المفهوم نفسيهما الا انها قدمت بتسميات مختلفة .

٢- اضافت التدخلات صعوبة في التمييز بين تلك الابعاد لدى العديد من ضمنهم المدراء.

٣- ليس كل الابعاد تصلح لكل المنظمات او الانشطة والمستويات في داخل المنظمة و حيث هناك من الانشطة ما تكون تلك الابعاد اجبارية في حال الحاجة اليها .

٤- هناك العديد من النماذج التي قدمت بابعداها المختلفة واهمها النموذج الخماسي والذي يعد النموذج الاكثر شمولا و النموذج السباعي وغيرهم من النماذج .

رابعاً: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

وتتمثل بالاتي

١- **الرضا الوظيفي** : يمثل الرضا الوظيفي الاتجاه نحو العمل من قبل العاملين في المنظمة ويكون هناك شكلين من الرضا الوظيفي هما الرضا الداخلي (وهو الرضا العاطفي) و الشكل الثاني الرضا الخارجي ٠ وهو الرضا الادراكي)

وهناك علاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وكما جاءت في نظرية التبادل الاجتماعي حيث نستنتج منها ان الافراد يميلون الى مبادلة الاخرين الذين يساعدونهم .

٢- **ادراك العدالة التنظيمية** : ويقصد بالعدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه القائد في التعامل مع المستويين الوظيفي والانساني .

وبصورة عامة فان العدالة التنظيمية هي اعطاء كل فرد ما يستحق وقد اظهرت دراسات سابقة ان هناك علاقة مباشرة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كما جاءت في نظرية المساواة ل (Adam :1965) ، ان ارتباط الفرد بالمنظمة محكوم بالعلاقات الاجتماعية بينه وبين المنظمة ، وان غياب العدالة التنظيمية على وفق هذا السياق يمكن ان يؤدي الى خلق حالة التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من الفرد لتقليل هذا التوتر

٣- **الالتزام التنظيمي** : ويقصد به درجة التطابق الفرد مع منظمته وارتباطه عاطفيا يدفعه الى البقاء عضوا في المنظمة وان الالتزام التنظيمي يمكن ان يساعد الافراد في كيفية ايجاد هدف لهم في الحياة .

غير ان الدراسات لم تظهر علاقة مباشرة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيا المواطنة التنظيمية .

٤- **الدعم التنظيمي** : وهو درجة المساندة التي يستشعر بها الفرد من قبل رئيسه المباشر او القائد .

والجدير بالذكر ان الدراسات السابقة لم تصل الى نتيجة واضحة او محددة باتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٥- خصائص العمل وتلعب دور مهم في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب رأي الباحثين وكما يبدو ان الافراد الذين يركزون على نمو منظماتهم يستجيبون لتلك السلوكيات اكثر من الافراد الذين يركزون على النتائج .

وفي هذا المحدد ايضا لم تصل الدراسات السابقة الى علاقة تربط خصائص العمل مع سلوكيات المواطنة التنظيمية .

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

اولاً: وصف متغيرات البحث

المتغير الاول : القيادة الخادمة:

١ – الاستقامة :–

يوضح الجدول (١) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول الفقرات الخاصة ببعد الاستقامة

الجدول (١)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الاستقامة

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
يتعامل بصدق وصراحة مع الجميع	١٨	٩٠%	٠	٠%	٠	٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤،٧	٠،٩٠٥
يتقبل النقد لكي يكون شفافا واصيلا	١٥	٧٥%	٣	١٥%	٠	٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤،٥٥	٠،٧٨١
ينفذ ما يعد به	١٩	٩٥%	٠	٠%	٠	٠%	١	٥%	٠	٠%	٤،٨٥	١،٣٠٢
يهتم بعمل ماهو صحيح دائما	١٧	٨٥%	٢	١٠%	٠	٠%	١	٥%	٠	٠%	٤،٧٥	٠،٨٦٣
يؤمن بأن الاستقامة اكثر اهمية من المنافع المجموعة والمكاسب الفردية	١٧	٨٥%	٢	١٠%	٠	٠%	١	٥%	٠	٠%	٤،٧٥	٠،٨٦٣
الوسط الحسابي العام											٤،٧٢	٤،٧١٤

ومن خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان الفقرة (٣) والخاصة بـ(ينفذ ما يعد به) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٤،٨٥) وانحراف معياري (١،٣٠٢) وقد بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة هي (٩٥%) . في حين حصلت الفقرة (٢) والخاصة بـ(يتقبل النقد لكي يكون شفافا واصيلا) على ادنى وسط حسابي بلغ (٤،٥٥) وانحراف معياري (٠،٧٨١) و بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة هي (٩٠ %). اما الوسط الحسابي العام لبعد الاستقامة فقد بلغ (٤،٧٢) وبانحراف معياري (٤،٧١٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (٣) وهذا يعني ان القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية يتمتعون بسمات الاستقامة في العمل .

٢ – التواضع :

يوضح الجدول (٢)التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول الفقرات الخاصة ببعد التواضع

الجدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير التواضع

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
مستعد في اي وقت للتنازل عن موقعه لمن هو اكثر كفاءه منه	١٦	٨٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤،٦	٠،٩٢١
يساعد من يعمل معه على اداء ما مطلوب منه وعدم التباهي بذلك	١٤	٧٠%	٣	١٥%	٠	٠%	٣	١٥%	٠	٠%	٤،٤	٠،٨٧١
لديه الاستعداد للاعتراف بنقاط الضعف التي يعاني منها	١٢	٦٠%	١	٥%	٠	٠%	٧	٣٥%	٠	٠%	٣،٩	٠،٨٢٤
لا ينظر الى النقد بعده مسألة شخصية ويحاول التعلم منها	١٣	٦٥%	٠	٠%	٠	٠%	٧	٣٥%	٠	٠%	٣،٩٥	٠،٧٤١
لا يبحث عن التقدير والمكافئات وراء الخدمة التي يقدمها للاخرين	١٥	٧٥%	١	٥%	٠	٠%	٤	٢٠%	٠	٠%	٤،٣٥	٠،٨٣٢
الوسط الحسابي العام											٤،٢٧	٠،٨٣٧

ومن خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان الفقرة (١) والخاصة بـ(مستعد في أي وقت للتنازل عن موقعه لمن هو اكثر كفاءه منه) قد حصلت عل اعلى وسط حسابي بلغ (٤،٦) وانحراف معياري (٠،٩٢١) وقد بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة هي (٩٠%). في حين حصلت الفقرة (٣) والخاصة بـ(لديه الاستعداد للاعتراف بنقاط الضعف التي يعاني منها) على ادنى وسط حسابي بلغ (٣،٩) وانحراف معياري (٠،٨٢٤) وبلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة (٦٥%) . اما الوسط الحسابي العام لبعد التواضع فقد بلغ (٤،٢٧) وانحراف معياري (٠،٨٣٧) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (٣) وهذا يعني ان ان القيادات في دائرة صحة الديوانية يتمتعون بصفات التواضع في العمل .

٣-الخدمة :

يوضح الجدول (٣)التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول الفقرات الخاصة ببعد الخدمة

الجدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الخدمة

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
يبدو سعيدا عندما يقدم خدمة الى الاخرين	١٧	٨٥%	١	٥%	٠	٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤،٦٥	٠،٩٤٥
يرغب دائما في تقديم تضحيات شخصية للاخرين	١٤	٧٠%	٥	٢٥%	٠	٠%	١	٥%	٠	٠%	٤،٦	٠،٩٢١
يمتلك قلبا محبا للاخرين	١٥	٧٥%	٥	٢٥%	٠	٠%	٠	٠%	٠	٠%	٤،٧٥	٠،٨٦٣
يلهم الاخرين ليكونوا قادة	١٣	٦٥%	٤	٢٠%	٠	٠%	٣	١٥%	٠	٠%	٤،٣٥	٠،٧٩٢
ينظر الى القيادة كتكليف لا تشريف	١٦	٨٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤،٦	٠،٩٢١
الوسط الحسابي العام											٤،٥٩	٠،٨٨٨

ومن خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان الفقرة (٣) والخاصة بـ(يمتلك قلبا محبا للاخرين) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٤،٧٥)وانحراف معياري (٠،٨٦٣) وقد بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة هي(١٠٠%) . في حين حصلت الفقرة (٤) والخاصة بـ(يلهم الاخرين ليكونوا قادة) على ادنى وسط حسابي بلغ (٤،٣٥)وانحراف معياري(٠،٧٩٢) و بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة هي(٨٥%). اما الوسط الحسابي العام لبعد الخدمة فقد بلغ(٤،٥٩) وبانحراف معياري (٠،٨٨٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (٣) وهذا يعني ان القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية يتمتعون بصفات الخدمة في العمل .

٤ -الاهتمام بالاخرين:

يوضح الجدول (٤)التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول الفقرات الخاصة ببعد الاهتمام بالاخرين

الجدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الاهتمام بالاخرين

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
يهتم بصدق بمصالح الاخرين	١٥	%٧٥	٥	%٢٥	٠	%٠	٠	%٠	٠	%٠	٤،٧٥	٠،٨٦٣
يحاول دائما مساعدة الاخرين من دون تملق	١٦	%٨٠	٣	%١٥	٠	%٠	١	%٥	٠	%٠	٤،٧	٠،٩٠٥
غالبا ما يعرض عليه الاخرون مشاكلهم لاصغاءه اليهم	١٥	%٧٥	٢	%١٠	٠	%٠	٣	%١٥	٠	%٠	٤،٤٥	٠،٨٢١
دائما ما يكون متواجدا بين العاملين حيثما تكون هناك حاجه لوجوده	١١	%٥٥	٤	%٢٠	٠	%٠	٥	%٢٥	٠	%٠	٤،٠٥	٠،٧٢٥
يصغي باهتمام لما يقوله الاخرين	٩	%٤٥	٣	%١٥	٠	%٠	٨	%٤٠	٠	%٠	٣،٦٥	٠،٦٩٢
الوسط الحسابي العام											٤،٣٢	٠،٨٠١

ومن خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان الفقرة (١) والخاصة بـ(يهتم بصدق بمصالح الاخرين) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٤،٧٥) وانحراف معياري (٠،٨٦٣) وقد بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة هي (١٠٠%). في حين حصلت الفقرة (٥) و الخاصة بـ(يصغي باهتمام لما يقوله الاخرين)على ادنى وسط حسابي بلغ (٣،٦٥) وانحراف معياري (٠،٦٩٢) وبلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة هي (٦٠%) . اما الوسط الحسابي العام لبعد الاهتمام بالاخرين فقد بلغ (٤،٣٢) وبانحراف معياري (٠،٨٠١) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (٣) وهذا يعني ان القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية يتمتعون بسمات الاهتمام بالاخرين اثناء عملهم .

٥-**التمكين :**

يوضح الجدول (٥)التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول الفقرات الخاصة ببعد التمكين

الجدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير التمكين

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
يساهم في حصول من يعمل معه على المؤهلات اللازمة لاداء عمله	١٧	٨٥%	٢	١٠%	٠	٠%	١	٥%	٠	٠%	٤،٧٥	٠،٨٦٣
يشجع الاخرين على اخذ زمام المبادرة	١٦	٨٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤،٦	٠،٩٢١
عادة ما يمنح العاملين القدر المناسب من الصلاحيات لتنفيذ المهام الملقاه على عاتقهم	١٤	٧٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤	٢٠%	٠	٠%	٤،٣	٠،٧٥٦
يعتقد ان فاعلية القيادة تتحسن من خلال تمكين العاملين	١٣	٦٥%	٣	١٥%	٠	٠%	٤	٢٠%	٠	٠%	٤،٢٥	٠،٧٣٤
يحرص دائما على تقدير عمل الاخرين ومكافئتهم	١٣	٦٥%	٢	١٠%	٠	٠%	٥	٢٥%	٠	٠%	٤،١٥	٠،٧٢٢
الوسط الحسابي العام											٤،٤١	٠،٧٩٩

ومن خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان الفقرة(١) والخاصة بـ(يساهم في حصول من يعمل معه على المؤهلات اللازمة لاداء عمله) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٤،٧٥) وانحراف معياري (٠،٨٦٣) وقد بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة هي (٩٥%) . في حين حصلت الفقرة (٥) والخاصة بـ(يحرص دائما على تقدير عمل الاخرين ومكافئتهم) على ادنى وسط حسابي بلغ (٤،١٥) وانحراف معياري (٠،٧٢٢) وبلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة هي (٧٥%) . اما الوسط الحسابي العام لبعد التمكين فقد بلغ (٤،٤١) وبانحراف معياري (٠،٧٩٩) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (٣) وهذا يعني ان القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية يتمتعون بسمات التمكين في العمل .

المتغير الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية

١-الايثار :

يوضح الجدول (٦)التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول الفقرات الخاصة ببعد الايثار

الجدول (٦)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الايثار

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
يساعد زملائه الموظفين الذين يتغيبوا عن حضور الدوام	١٣	٦٥%	٠	٠%	٠	٠%	٦	٣٠%	١	٥%	٣،٩	٠،٨٣٨
يبادر دائما الى التخفيف من عبء العمل الذي يعاني منه الاخرين	١٤	٧٠%	٣	١٥%	٠	٠%	٣	١٥%	٠	٠%	٤،٤	٠،٩٤٢
يحرص على تأهيل الموظفين الجدد وان لم يكن مطلوبا منه	١٧	٨٥%	١	٥%	٠	٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٤،٦٥	١،٠٨٦
يقدم المساعدة لزملائه ممن يواجهون مشاكل ذات علاقة بالعمل	١٣	٦٥%	٤	٢٠%	٠	٠%	١	٥%	٢	١٠%	٤،٢٥	٠،٩٣١
لديه الاستعداد لمد يد المساعدة لمن حوله	١٤	٧٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٣	١٥%	١	٥%	٤،٢٥	٠،٩٣١
الوسط الحسابي العام											٤،٢٩	٠،٩٤٥

ومن خلال دراسة الجدول اعلاه نلاحظ ان الفقرة (٣) والخاصة بـ(يحرص على تأهيل الموظفين الجدد وان لم يكن مطلوبا منه) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٤،٦٥) وانحراف معياري (١،٠٨٥) وقد بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة هي (٩٠%) . في حصلت الفقرة (١) والخاصة بـ(يساعد زملائه الموظفين الذين يتعيبوا عن حضور الدوام)على ادنى وسط حسابي بلغ (٣،٩) وانحراف معياري (٠،٨٣٨) وبلغت نسبة الاتفاق (٦٥%) . اما الوسط الحسابي العام لبعد الايثار فقد بلغ (٤،٢٩) وبانحراف معياري (٠،٩٤٥) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (٣) وهذا يعني ان القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية يتمتعون بسمات الايثار في العمل .

٢-الضمير الحي :

يوضح الجدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول الفقرات الخاصة ببعد الضمير الحي

الجدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الضمير الحي

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
يمثل الحضور الى مكان العمل التزاما فوق العاده لديه	١٣	٦٥%	٤	٢٠%	٠	٠%	٣	١٥%	١	٥%	٤،٤	٠،٩٤٢
لا يتمتع بأوقات راحة أضافية	٨	٤٠%	١	٥%	٠	٠%	٩	٤٥%	١	٥%	٣،١٥	٠،٨٥٢
يلتزم بقوانين الدائرة وتعليماتها	١٤	٧٠%	٢	١٠%	٠	٠%	٣	١٥%	٠	%	٤،٢	٠،٩٢٧
يعمل بضمير حي	١٧	٨٥%	٢	١٠%	٠	٠%	٠	٠%	١	٥%	٤،٧	١،١٤٢
يحرص على تقديم عمل جيد يناسب مع المزايا التي توفرها له وظيفته	١٣	٦٥%	٥	٢٥%	٠	٠%	١	٥%	١	٥%	٤،٤٥	٠،٩٥٢
الوسط الحسابي العام											٤،١٨	٠،٩٦٣

ومن خلال دراسة الجدول اعلاه نلاحظ ان الفقرة (٣) والخاصة بـ(يعمل بضمير حي) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٤،٧) وانحراف معياري (١،١٤٢) وقد بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة هي (٩٥%) . في حصلت الفقرة (٢) والخاصة بـ(لا يتمتع باوقات راحة اضافية)على ادنى وسط حسابي بلغ (٣،١٥) وانحراف معياري (٠،٩٤٢) وبلغت نسبة الاتفاق (٨٥%) . اما الوسط الحسابي العام لبعد الايثار فقد بلغ (٤،١٨) وبانحراف معياري (٠،٩٦٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (٣) وهذا يعني ان القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية يتمتعون بسمات الضمير الحي في العمل .

٣- الروح الرياضية :

يوضح الجدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول الفقرات الخاصة ببعد الروح الرياضية

الجدول (٨)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الروح الرياضية

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
يحاول ان لا تستنزف الامور التافهة الكثير من وقته	١٣	٦٥%	٢	١٠%	٠	٠%	٣	١٥%	٢	١٠%	٤،٠٥	٠،٨٧٢
يركز دائما على الايجابيات اكثر من السلبيات	١٥	٧٥%	١	٥%	٠	٠%	١	٥%	٣	١٥%	٤،٢	٠،٩٢٧
لا يميل الى المبالغة في الامور المطروحة	١٥	٧٥%	١	٥%	٠	٠%	١	٥%	٣	١٥%	٤،٢	٠،٩٢٧
يبحث دائما عن معالجة الهفوات التي قد تقع فيها الدائرة	١٣	٦٥%	٢	١٠%	٠	٠%	٢	١٠%	٣	١٥%	٤	٠،٨٥٠
لا يحتاج الى الحث والمتابعة لاداء عمله	١٥	٧٥%	١	٥%	٠	٠%	٢	١٠%	٢	١٠%	٤،٢٥	٠،٩٣١
الوسط الحسابي العام											٤،١٤	٠،٩٠١

ومن خلال دراسة الجدول اعلاه نلاحظ ان الفقرة (٥) والخاصة بـ(لا يحتاج الى الحث والمتابعة لاداء عمله) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٤،٢٥) وانحراف معياري (٠،٩٣١) وقد بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة هي (٨٠%) . في حصلت الفقرة (٤) والخاصة بـ(يبحث دائما عن معالجة الهفوات التي تقع فيها الدائرة)على ادنى وسط حسابي بلغ (٤) وانحراف معياري (٠،٨٥٠) وبلغت نسبة الاتفاق (٧٥%) . اما الوسط الحسابي العام لبعد الروح الرياضية فقد بلغ (٤،١٤) وبانحراف معياري (٠،٩٠١) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (٣) وهذا يعني ان القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية يتمتعون بصفة الروح الرياضية في العمل .

٤ –**الكياسة:**

يوضح الجدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول الفقرات الخاصة ببعد الكياسة

الجدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الكياسة

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
يحاول تجنب وقوع المشكلات مع زملائه الموظفين	١٣	%٦٥	٥	%٢٥	٠	%٠	٠	%٠	٢	%١٠	٤،٣٥	٠،٩٤٢
يهتم بالكيفية التي يؤثر فيها سلوكه على اعمال الاخرين	١٠	%٥٠	٦	%٣٠	٠	%٠	٤	%٢٠	٠	%٠	٤،١	٠،٨٦٣
لا يسيء الى حقوق زملائه في العمل	١٥	%٧٥	١	%٥	٠	%٠	٢	%١٠	٢	%١٠	٤،٢٥	٠،٩٣١
تجنب اثارة المشاكل مع الاخرين	١٥	%٧٥	٣	%١٥	٠	%٠	٢	%١٠	٠	%٠	٤،٥٥	٠،٩٩٢
يحاول تجنب وقوع المشكلات مع العاملين	١٣	%٦٥	٣	%١٥	٠	%٠	٢	%١٠	٢	%١٠	٤،١٥	٠،٩٨٤
الوسط الحسابي العام											٤،٢٨	٠،٩٤٢

ومن خلال دراسة الجدول اعلاه نلاحظ ان الفقرة (٤) والخاصة بـ(تجنب اثارة المشاكل مع الاخرين) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٤،٥٥) وانحراف معياري (٠،٩٩٢) وقد بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة هي (٩٠%) . في حصلت الفقرة (٢) والخاصة ب(يهتم بالكيفية التي تؤثر فيها سلوكه على اعمال الاخرين)على ادنى وسط حسابي بلغ (٤،١) وانحراف معياري (٠،٨٦٣) وبلغت نسبة الاتفاق (٨٠%) . اما الوسط الحسابي العام لبعد الكياسة فقد بلغ (٤،٢٨) وبانحراف معياري (٠،٩٤٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (٣) وهذا يعني ان القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية يتمتعون بسمات الكياسة في العمل .

٥-السلوك الحضاري:

يوضح الجدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول الفقرات الخاصة ببعد السلوك الحضاري

الجدول (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير السلوك الحضاري

الفقرات	اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
يولي اهتماما لما يمكن ان تتركه افعاله من اثار	١٤	٧٠%	٣	١٥%	٠	٠%	٠	٠%	٣	١٥%	٤،٢٥	٠،٩٣١
يحرص على حضور الاجتماعات المهمة	٥	٢٥%	٣	١٥%	٠	٠%	٧	٣٥%	٥	٢٥%	٢،٨	٠،٧١١
يؤدي المهام غير المطلوبة ما دامت تساهم في تحسين صورة الدائرة	٩	٤٥%	٦	٣٠%	٠	٠%	٥	٢٥%	٠	٠%	٣،٩٥	٠،٨٤٣
يبقى على اتصال مستمر بالتغيرات التي يمكن ان تحصل في الدائرة	١٣	٦٥%	٣	١٥%	٠	٠%	٢	١٠%	٢	١٠%	٤،١٥	٠،٩٨٤
يطلع على اعلانات الدائرة واعماماتها بشكل دائم	١١	٥٥%	١	٥%	٠	٠%	٦	٣٠%	٢	١٠%	٣،٦٥	٠،٧٩٢
الوسط الحسابي العام											٣،٧٦	٠،٨٥٢

ومن خلال دراسة الجدول اعلاه نلاحظ ان الفقرة (١) والخاصة بـ(يولي اهتماما لما يمكن ان تتركه افعاله من اثار) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٤،٢٥) وانحراف معياري (٠،٩٣١) وقد بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة هي (٨٥%) . في حين حصلت الفقرة (٢) والخاصة بـ(يحرص على حضور الاجتماعات المهمة) على ادنى وسط حسابي بلغ (٢،٨) وانحراف معياري (٠،٧١١) وبلغت نسبة الاتفاق (٤٠%) . اما الوسط الحسابي العام لبعد السلوك الحضاري فقد بلغ (٣،٧٦) وبانحراف معياري (٠،٨٥٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (٣) وهذا يعني ان القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية يتمتعون بسلوك حضاري في العمل .

ثانياً: معامل الارتباط

يوضح الجدول (١١) قيم معامل الارتباط بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية

جدول (١١)

قيم معامل الارتباط

	سلوكيات المواطنة التنظيمية
القيادة الخادمة	٠،٦٠

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان معامل الارتباط قد بلغ (٠،٦٠) وهو ارتباط ايجابي بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

وتدعم النتائج اعلاه صحة الفرضية الرئيسية للبحث .

المبحث الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

١- تبين من خلال نتائج البحث بأن خصائص القيادة الخادمة المتمثلة بالاستقامة كانت بدرجة عالية لدى القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية ،وذلك لان القائد الاداري ينفذ ما يعد به ، ويهتم بعمل ما هو صحيح.

٢- اتضح من خلال نتائج البحث بأن خصائص القيادة الخادمة والمتمثلة بخاصية التواضع كانت بدرجة عالية لدى القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية ،وذلك لان القائد الاداري مستعد للتنازل في أي وقت عن موقعه لمن هو اكثر كفاءة منه ، ويساعد من يعمل معه على اداء ما مطلوب منه وعدم التباهي بذلك .

٣- أظهرت نتائج البحث بأن خصائص القيادة الخادمة والمتمثلة بالخدمة كانت بدرجة عالية لدى القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية ، وذلك لان القائد الاداري يمتلك قلباً محباً للاخرين ، ويبدو سعيداً عندما يقدم خدمة الى الاخرين .

٤- كشفت نتائج البحث ان خصائص القيادة الخادمة والمتمثلة ببعد الاهتمام بالاخرين كانت بدرجة عالية لدى القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية ، وذلك لان القائد الاداري يهتم بصدق بمصالح الاخرين ، ويحاول دائماً مساعدة الاخرين من دون تملق .

٥- تبين من خلال نتائج البحث ان خصائص القيادة الخادمة والمتمثلة بالتمكين كانت بدرجة عالية لدى القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية ، وذلك لان القائد الاداري يساهم في حصول من يعمل معه على المؤهلات اللازمة لأداء عمله ، ويشجع الاخرين على أخذ زمام المبادرة .

٦- اتضح من خلال نتائج البحث بأن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة بالايثار كانت بدرجة عالية لدى الموظفين في دائرة صحة الديوانية ، وذلك لان الموظف يحرص على تأهيل الموظفين الجدد وان لم يكن مطلوباً منه ، ويبادر دائما الى التخفيف من عبء العمل الذي يعاني منه الاخرين .

٧- كشفت نتائج البحث بأن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة ببعد الضمير الحي كانت بدرجة عالية لدى الموظفين في دائرة صحة الديوانية ، وذلك لان الموظف يعمل بضمير حي ، ويمثل الحضور الى مكان العمل التزاما فوق العادة لديه .

٨- تبين من خلال نتائج البحث بأن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة بالروح الرياضية كانت بدرجة عالية لدى الموظفين في دائرة صحة الديوانية ، وذلك لان الموظف لا يحتاج الى الحث والمتابعة لاداء عمله ، ويركز دائماً على الايجابيات اكثر من السلبيات .

٩- ظهر من خلال نتائج البحث بأن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة بالكياسة كانت بدرجة عالية لدى الموظفين في دائرة صحة الديوانية ، وذلك لان الموظف يتجنب اثارة المشاكل مع الاخرين ، ويحاول تجنب وقوع المشكلات مع زملائه الموظفين .

١٠- كشفت نتائج البحث بأن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة بالسلوك الحضاري كانت بدرجة جيدة لدى الموظفين في دائرة صحة الديوانية ، وذلك لان الموظف يولي اهتماماً لما يمكن ان تتركه افعاله من اثار ويبقى على اتصال مستمر بالتغيرات التي يمكن ان تحصل في الدائرة .

ثانياً: التوصيات

١- ينبغي على القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية الاهتمام بخصائص القيادة الخادمة المتمثلة بالاستقامة وذلك من خلال التعامل بصدق وصراحة مع الجميع .

٢- ضرورة اهتمام القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية بخصائص القيادة الخادمة المتمثلة بخاصية التواضع وذلك من خلال الاستعداد للاعتراف بنقاط الضعف التي يعاني منها .

٣- على القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية الاهتمام بخصائص القيادة الخادمة المتمثلة بالخدمة وذلك من خلال النظر الى القيادة كتكليف لا تشريف .

٤- ينبغي على القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية الاهتمام بخصائص القيادة الخادمة المتمثلة بالاهتمام بالاخرين وذلك من خلال التواجد دائما بين العاملين حيثما تكون هناك حاجة لوجوده .

٥- ضرورة اهتمام القيادات الادارية في دائرة صحة الديوانية بخصائص القيادة الخادمة المتمثلة بالتمكين وذلك من خلال الحرص دائما على تقدير عمل الاخرين ومكافئتهم .

٦- على الموظفين في دائرة صحة الديوانية الاهتمام بخصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة بالايثار وذلك من خلال مساعدة زملائهم الموظفين الذين يتغيبوا عن حضور الدوام .

٧- ينبغي على الموظفين في دائرة صحة الديوانية الاهتمام بخصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية بالضمير الحي وذلك من خلال عدم التمتع بأوقات راحة اضافية .

٨- ضرورة اهتمام الموظفين في دائرة صحة الديوانية بخصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة بالروح الرياضية وذلك من خلال البحث دائما عن معالجة الهفوات التي قد تقع فيها الدائرة .

٩- على الموظفين في دائرة صحة الديوانية الاهتمام بخصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة بالكياسة وذلك من خلال الاهتمام بالكيفية التي يؤثر فيها سلوكهم على اعمال الاخرين.

١٠- ينبغي على الموظفين في دائرة صحة الديوانية الاهتمام بخصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة بالسلوك الحضاري وذلك من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة .

المصادر

١- مطر ، ليث علي ،٢٠١١. **دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية** ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القادسية ،كلية الادارة والاقتصاد .

٢- كنعان، نواف (2009) . **القيادة الإدارية**، عمان :دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

٣- الشيباوي (٢٠١٥) حامد كاظم متعب .**القيادة الخادمة واثرها في فاعلية الفريق** ،مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية ، تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد ، العدد السابع عشر .

٤- كشمولة (٢٠٠٧). عمر محمد صبحي. **تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة**، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد.

٥- الموسوي (٢٠١٦). نادية ناصر عكلة . **دور القيادة الخلاقة في تطوير القدرات التنظيمية** ، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد .

٦- مناصيرة ، رشيد & ختو ،فريد (٢٠١٥). **سلوك المواطنة التنظيمية واهميته في تحسين اداء العاملين** ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، العدد الثامن .

٧- شلابي (٢٠١٦) وليد .**دور الولاء التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية** ، مذكرة مكملة لرسالة ماجستير ،علم النفس .

٨- الزهراني (٢٠٠٨) محمد بن عبد الله بن سعيد . **سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية** ،متطلب تكميلي لرسالة ماجستير ،كلية التربية .