

دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين
القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية
" دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة
البصرة

م. عمار نزار مصطفى درويش

جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/قسم ادارة
الاعمال

The Role of organizational symmetry as a mediating variable in the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior "An applied study on the College of Business and Economics at the University of Basra

Lecturer.Ammar Nazar Mustafa

Abstract

The aim of the research is to test the mediating role of organizational symmetry in the relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors of workers at the College of Business and Economics at the University of Basra, The study relied on the descriptive analytical approach and the questionnaire tool to collect the necessary primary data from the research sample that consisted of (143) individuals in the college, they were selected by the random sampling method, and the questionnaire was analyzed and the hypotheses of the study were tested by the Statistical Package Program (SPSS) and additional software packages "macro process procedure for SPSS" (version 3.4.1) prepared by (Andrew F Hayas, 2013) The research reached a set of conclusions, the most prominent of which were: the administrative leadership in the college practices servant leadership style with a high degree of relative weight (76.21%), there is a high degree of organizational symmetry among college employees with a relative weight (84.17%). Availability of a very high level of organizational citizenship behaviors among college employees with a relative weight (88.10%). The organizational symmetry variable completely mediates the relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors. One of the most important

recommendations that came out of the research is to work more towards employing the effect of the mediating variable "organizational symmetry" in enhancing the positive relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors of the college's staff, in a way that contributes to effective application of the college's vision and strategic goals, and improving levels of individual and organizational performance.

Keywords: organizational symmetry, servant leadership, organizational citizenship behavior

- المجلد الخامس عشر
- العدد واحد و ثلاثون
- أذار 2022
- استلام البحث: 2020/2/7
- قبول النشر: 2020/7/9

دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية" دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة

م.عمار نزار مصطفى

المستخلص

هدف البحث إلى اختبار الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة من عينة البحث التي تكونت من (143) مفردة من العاملين في الكلية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وجرى تحليل الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة بواسطة برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) والحزم البرمجية الإضافية (Macro process procedure for spss (version 3.4.1) (Andrew F Hayas,2013). المعدة من قبل

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها: تمارس القيادة الإدارية بالكلية نمط القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (76.21%)، وجود درجة مرتفعة من التماثل التنظيمي لدى العاملين بالكلية بوزن نسبي (84.17%)، توفر مستوى مرتفع جداً من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالكلية بوزن نسبي (88.10%)، متغير التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة كليا بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية. ومن أهم التوصيات التي خرج بها البحث العمل بشكل أكبر نحو توظيف أثر المتغير الوسيط "التماثل التنظيمي" في تعزيز العلاقة الإيجابية بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الكلية بما يساهم في التطبيق الفعال لرؤية الكلية وأهدافها الاستراتيجية، وتحسين مستويات الأداء الفردي والتنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، التماثل التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المقدمة:

القيادة هي محور العملية الإدارية، وتتبع قوة القائد في المنظمة من قدرته في التأثير على العاملين وتوجيه وتوحيد جهودهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وقد حظي موضوع القيادة باهتمام بالغ بين العلماء والباحثين في العلوم الإدارية والسلوكية والعلوم الاجتماعية بشكل عام، الأمر الذي ساهم في تطور مفاهيم ونظريات القيادة بشكل كبير، حيث ظهر في سبعينات القرن الماضي (1977) مفهوم القيادة الخادمة، وهي نمط حديث من أنماط القيادة يقوم بشكل أساسي على دور القائد الخادم الذي يعمل على خدمة اتباعه أولاً، ويرعى مصالحهم، ويقدرهم ويهتم بأمورهم الحياتية والشخصية، فالقائد الخادم يعتمد على التعاون المشترك مع العاملين بدلاً عن التوجيه وإصدار الأوامر في سعيه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي يقوم به الموظف بشكل اختياري دون أن يكون له مقابل مرتبط بالحوافز أو المكافآت التي تقدمها المنظمة، ويهدف هذا السلوك إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، ويتأثر هذا السلوك بشكل كبير بنمط القيادة الإدارية السائد، ومستوى التماثل التنظيمي الذي يعتبر متغير مهم في تفسير طبيعة العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة (عبدالله وآخرون، 2019).

ومن هذا المنطلق يسعى هذا البحث إلى تحديد الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، فهو يربط بين ثلاثة موضوعات إدارية حديثة ومهمة؛ كانت وما زالت محط اهتمام الباحثين والمهتمين بالعلوم السلوكية وحقل إدارة الأعمال.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث: Study Problem

تمتلك كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة البصرة رؤية استراتيجية طموحة، حيث تسعى بأن تكون في مصاف الكليات المميزة عالمياً في المجالات الاقتصادية والإدارية والمالية والمحاسبية وأن تتميز علمياً وإدارياً، وفي جودة الخدمة التي تقدمها للمجتمع وأصحاب المصالح في المستوى الوطني والعربي والعالمي، وأن تلتزم بالثقافة المهنية الأكاديمية في صفوف الأكاديميين والموظفين فضلاً عن ملاحقة آفاق التطور في الجوانب العلمية الأكاديمية الجامعية "التعليمية، البحثية، والخدمية" (<https://aec.uobasrah.edu.iq>).

هذه الرؤية الطموحة تفرض على إدارة الكلية تحديات كبيرة، خاصة فيما يتعلق بالتنمية والتطوير المهني والأكاديمي للعاملين؛ فهم رأس المال الحقيقي، وينبغي التعامل معهم وفق أساليب علمية حديثة قادرة على توحيد الأهداف والجهود

التنظيمية والفردية نحو الارتقاء بأداء الكلية وتحقيق رؤيتها، وتعتبر مفاهيم (القيادة الخادمة، التماثل التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) من الموضوعات الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، وتطبيقها وفق الأسس والأصول العلمية من شأنه أن يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء الفردي والتنظيمي للمؤسسة ككل، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة.

وقد لاحظ الباحث ضعف عملية اكتمال التأصيل الفكري والفلسفي لطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات نتيجة ندرة الدراسات السابقة التي تناولتها مجتمعة، مما زاد من دافعيته لبحث طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وعزز ذلك نتائج بعض الدراسات السابقة التي تناولت بعض متغيرات البحث في بيئات تعليمية عراقية مشابهة مثل دراسة (عبدالله وآخرون 2019، رشيد ومطر 2014، الفتلاوي وآخرون 2014)، التي أشارت إلى وجود ضعف نسبي في تطبيق هذه المفاهيم في البيئة العراقية.

وبالاستناد إلى تقرير تقييم الأداء للتدرسين والموظفين في جامعة البصرة الصادر في العام (2019)، فقد تبين أن (392 تدريسي من أصل 2776 بنسبة 14%) جرى تقييمهم حصلوا على درجات (69 فأقل)، ونسبة (37.3%) جرى تقييمهم حصلوا على درجات (79 فأقل). وعلى صعيد الموظفين لنفس العام؛ فقد حصل (1047 من أصل 4451 بنسبة 23.5%) على درجات (69 فأقل)، ونسبة (30%) حصوا على درجات (79 فأقل)، وهذه النسب تشير بشكل عام إلى وجود ضعف نسبي في مستويات الأداء، الأمر الذي يعزز حاجة الجامعة بكلياتها المختلفة إلى أساليب قيادية وعلمية حديثة تساهم في معالجة أوجه الضعف وترتقي بمستوى الأداء الوظيفي، خاصة في ظل الرؤية الطموحة للجامعة في الوصول إلى مستويات متقدمة في التصنيفات العالمية (https://www.uobasrah.edu.iq/news/archive/15788).

ما تقدم دفع الباحث للتعلمق في موضوع البحث ومشكلته التي يمكن التعبير عنها في السؤال الرئيس التالي: ما دور التماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع ممارسة أسلوب القيادة الخادمة في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة؟
3. ما مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة؟

4. هل يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية؟

ثانياً: أهمية البحث: Research importance

1. على المستوى المعرفي: تتناول الدراسة الحالية توضيح طبيعة العلاقات بين ثلاث متغيرات إدارية هامة وحديثة في الفكر الإداري، وتعتبر من الدراسات القليلة وربما تكون الأولى من نوعها على حد علم الباحث التي تناولت التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة والتنظيمية، ويأمل الباحث أن تقدم إضافة مفيدة للمعرفة العلمية، والمكتبة العربية وأن تسد الفجوة البحثية في هذا المجال.

2. على المستوى التطبيقي: البحث يطبق على كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، ويأمل الباحث أن تساهم نتائج البحث في الكشف عن نقاط القوة، ونقاط الضعف في المتغيرات الثلاثة (القيادة الخادمة، التماثل التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية)، وبالتالي مساعدة صناع القرار في الكلية في تبني مسارات التصحيح الممكنة ومعالجتها، وكذلك تعزيز مواطن القوة والارتقاء بكفاءة الكلية وفعاليتها.

3. على مستوى القطاع التعليمي في العراق: يستمد البحث أهميته من تطبيقه على قطاع الجامعات، فالجامعات معقل للفكر الإنساني والاستثمار البشري، ويقع على كاهلها إعداد أجيال متسلحة بالمعرفة وأصول البحث العلمي الذي يُعد الركن الأساسي في تنمية وتطوير المجتمعات.

ثالثاً: أهداف البحث: Research objectives

الهدف الرئيس للبحث هو دراسة دور المتغير الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وذلك عن طريق تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. الكشف عن واقع ممارسة القيادة الخادمة في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة.

2. تحديد مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة.

3. بيان مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة.

4. تحديد أثر التماثل التنظيمي كمتغير الوسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية.

5. تقديم مجموعة من التوصيات لصناع القرار في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة بغرض تحسين ممارسات القيادة الخادمة ورفع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية والتماثل التنظيمي.

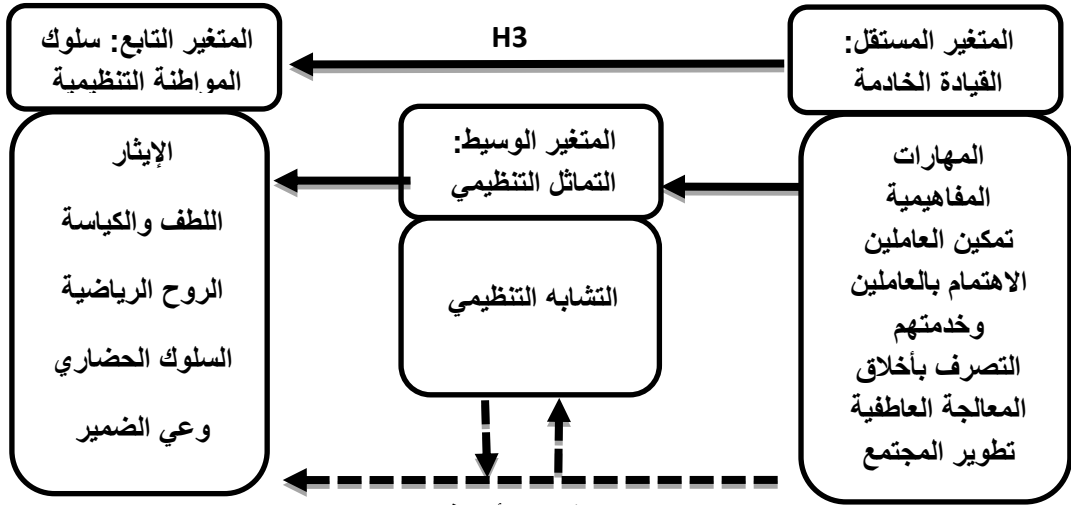
رابعاً: متغيرات وأنموذج البحث: Variables and model search

في ضوء اطلاع الباحث على الدراسات السابقة والأدبيات العلمية الرصينة ذات العلاقة بموضوعات البحث، تم وضع النموذج الافتراضي التالي الذي يوضح طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات التي ستبنى عليها الفرضيات:

المتغير المستقل: القيادة الخادمة وأبعاده هي (المهارات المفاهيمية، تمكين العاملين، الاهتمام بالعاملين وخدمتهم، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع).

المتغير الوسيط: التماثل التنظيمي وأبعاده هي (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية).

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده هي (الإيثار، اللطف والكمياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير).



شكل رقم: (1) أنموذج البحث

خامساً: فرضيات الدراسة: Study hypotheses

الفرضية الأولى (H1): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة في التماثل التنظيمي.

الفرضية الثانية (H2): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتماثل التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية...

الفرضية الثالثة (H3): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية الرابعة (H4): يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية.

سادساً: حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: تمثل في دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط.

2. الحدود البشرية: طبق البحث على كافة العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، والبالغ عددهم (312) موظف.

3. الحدود المكانية: اقتصر البحث على كلية واحدة من كليات جامعة البصرة، وهي كلية الإدارة والاقتصاد.

4. الحدود الزمانية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للجانب العملي في الفترة بين (نوفمبر/2020، يناير/2021).

المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

Theoretical framework and literature review

أولاً: الإطار النظري للقيادة الخادمة:

1: مفهوم القيادة الخادمة: Servant leadership concept

القيادة بشكل عام هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبوا إليه القائد، ومن وجهة نظر تنظيمية؛ تمثل القيادة عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وتركز القيادة على العنصر البشري، وتتطلب من افتراض أساسي مفاده أن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز العاملين وتضافر جهودهم واستغلال قدراتهم (العميان، 2014: 257).

وقد ركزت مدارس القيادة التقليدية على معالجة الصراعات القائمة بين قيادات المنظمات والعاملين فيها، وذلك بناءً على ثقافة الربح والخسارة وليس ثقافة الربح والربح، والقيادة الخادمة كنمط جديد وضمن هذا الاتجاه قامت بإعادة الهيكلة لطبيعة العلاقة بين القادة والعاملين، حيث أنه في نمط القيادة التقليدية يتم تقديم المكافآت والخدمات للعاملين في مراحل لاحقة بعد إنجاز الأعمال الموكلة إليهم،

وإثبات أنهم تحت طوع القيادة وتأثيرها، ولكن في القيادة الخادمة فإن الفكرة بالأساس هي أن تخدم أولاً (نجم، 2011). وقد ظهر مفهوم القيادة الخادمة لأول مرة على يد روبرت جرينليف عام (1970م) في مقاله له بعنوان القائد الخادم، وقد توصل جرينليف إلى قناعة مفادها أن القائد العظيم هو خادم أولاً لجماعته ومؤسسته أو مجتمعه، ومنذ ذلك التاريخ نال موضوع القيادة الخادمة اهتمام العديد من الباحثين في ميدان الأدب الإداري والقيادي، لاسيما في السنوات الأخيرة وأصبح هذا المفهوم ينتشر شيئاً فشيئاً إلى أن أصبح أحد أهم الأساليب القيادية في الوقت الحاضر (2013:7 Olesia et al). وفيما يلي مجموعة من تعريفات القيادة الخادمة تم إدراجها بالجدول التالي لتحليل وتفسير هذا المفهوم:

جدول رقم (1):

تعريفات القيادة الخادمة

م	الباحث، السنة	التعريف
1	(عبودي، 2008)	"هي التي يقوم فيها القائد بمشاركة مرؤوسيه في الرأي والعمل، ومحاولة مساعدتهم في إنجاز أعمالهم بكفاءة واقتدار، وعدم اللجوء إلى الأوامر الصارمة مباشرة إلا للضرورة القصوى والاعتماد على التحفيز والتشجيع، والعمل بما يصلح من آراء المرؤوسين".
2	(عبد السلام، 2009)	"نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد عن طريق الممارسة والتدريب المكثف، وهو نشاط ذو هدف يرتبط بشعور القائد بأنه عضو في جماعة المرؤوسين في المنظمة بحيث يرضى مصالحهم، ويهتم بالأمور الحياتية المتعلقة بهم ويقدرهم، بالإضافة إلى سعيه في تحقيق المصالح عبر التفكير والتعاون المشترك في رسم ووضع ومتابعة الخطط العملية في المجال".
3	(2010 Greenleaf)	"الشعور الفطري لدى القائد بأنه يريد تقديم الخدمة للآخرين (العاملين) من خلال اتخاذ القرارات العقلانية التي تجعل الأفراد يرغبون أو يطمحون للقيادة".
4	(Kim, Et al 2014)	"القيادة الخادمة هي التي تركز على العمل الطوعي التي يتطوع فيها أصحاب الأخلاق العالية والإيثار لخدمة العاملين".
5	(Al.2017, Cotezer et	"نظرية من نظريات القيادة تبدأ بالرغبة بتقديم الخدمات للآخرين في المقام الأول".

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول اعلاه.

وفي ضوء التعريفات السابقة يعرف الباحث القيادة الخادمة إجرائياً: نظرية من نظريات القيادة تتبنى نموذج قيمي نبيل جوهره تقديم الخدمة للآخرين والعناية

باحياجاتهم، بما يحقق لديهم شعور بالإيجابية والرضا، من خلال مجموعة من الأبعاد هي: المهارات المفاهيمية، الاهتمام بالعاملين وخدمتهم، والتصرف بأخلاق، وممارسة التمكين، والمعالجة العاطفية، والسعي الجاد لمساعدة المرؤوسين وتطوير المجتمع.

2. أهمية القيادة الخادمة: The importance of servant leadership
يمكن إبراز أهمية القيادة الخادمة من خلال قدرتها على تحقيق ما يلي (العجمي، 2008):

- 1.2: تعمل كحلقة وصل بين العاملين والخطط والقراءات المستقبلية للمنظمة.
- 2.2: تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، وتقوم بنشر المفاهيم الإيجابية، وتتجاهل المفاهيم السلبية.
- 3.2: تقلل من مشاكل العمل، وتساهم بقوة في وضع الخطط اللازمة للمعالجة.
- 4.2: تولي الكثير من الاهتمام بالعاملين، وكذا تحرص على تدريبهم وتنميتهم.
- 5.2: تواكب المتغيرات والتطورات في البيئة الخارجية وتوظفها وتطوعها بطريقة مناسبة لتحقيق المصالح والأهداف.
- 6.2: رفح وتحفيز الروح المعنوية للعاملين لتحقيق مستوى مرتفع من المشاركة.
- 7.2: ترفع مستوى الثقة والطمأنينة والاحترام بين القائد والعاملين، وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي.

3. أبعاد القيادة الخادمة: The dimensions of servant leadership
اعتمد البحث بشكل رئيسي على نموذج (Liden et al, 2008) في قياس متغير القيادة الخادمة، ويتضمن النموذج ستة أبعاد لاحظ الباحث أنها الأكثر انتشاراً وتوافقاً مع بيئة الجامعات العراقية:

1.3 المهارات المفاهيمية: تعني حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له، بحيث يتمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين للمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين ولاسيما المرؤوسين المباشرين فهي تعكس كفاءة القائد في حل مشكلات العمل.

2.3 تمكين العاملين: يُعد من الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة، يقوم على فكرة مفادها ضرورة تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين لغرض تمكينهم من الاستجابة الفعالة لاحتياجات العملاء، إن هذه الفكرة بمعناها السابق تقرض على القيادة تخلّيها عن أسلوبها القديم القائم على فكرة التوجيه، وتبنيها أسلوب جديد يقوم على أساس التشاور والمشاركة (Michael & Adam, 51: 2015).

3.3 الاهتمام بالعاملين وخدمتهم: وتعني أن تبدي القيادة اهتمام حقيقي بالعاملين، وارشادهم نحو الطريق الصحيح، وتسهيل مهامهم، وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (دهليز و غالي، 2018: 471). وفي هذا السياق أشار (Liden et al.2008:16): بأن المورد البشري يُعد من أهم موجودات منظمات

الألفية الثالثة وله دور كبير في نجاحها وتقدمها، لذلك على قادة المنظمات الاهتمام بالعاملين وتقديم الدعم لهم وتسهيل مهماتهم وإشباع احتياجاتهم.

4.3: التصرف بأخلاق: وتعني تحلي القائد بالمعايير الأخلاقية مثل الصدق والموثوقية والعمل كنموذج للنزاهة، فالقيم الأخلاقية الذاتية المتسامية والعواطف الإيجابية الموجهة هي الأخرى محددات مهمة للقيادة الخادمة (Susan & Janaki 2005).

5.3: المعالجة العاطفية: يقصد بها إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية، ورعاية كرامتهم، وهي تشير بشكل عام إلى الدرجة التي يهتم بها القائد بأتباعه ومشاكلهم الشخصية ورفاهيتهم (Liden et. al.2008:2).

6.3: الالتزام بتطوير المجتمع: ويقصد به وجود وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع (دهليز وغالي، 2018، ص471). وتشكل الجامعة قمة الهرم بالنسبة للمؤسسات المجتمعية، فعليها يُعقد الأمل في تنمية المجتمع وتطويره بشكل مستديم؛ من خلال ما تقدمه من برامج وتخصصات علمية يستفيد منها المجتمع.

ثانياً: الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية: Theoretical framework for organizational citizenship behavior

1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: The concept of organizational citizenship behavior

يُمكن وصف سلوك المواطنة التنظيمية بأنها قناعة الموظف بأنه جزء من المنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية هو أبعد من الوصف الوظيفي الرسمي، فهو يتجاوز متطلبات الدور الوظيفي والتوقعات، ويغطي السلوكيات التي تتجاوز الأدوار الطوعية التي يقوم بها الموظفون من أجل المساهمة في تقدم المنظمة ونجاحها (Podsakoff et. al, 2002:563). وفيما يلي بعض التعريفات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية:

جدول رقم: (2)
تعريفات سلوك المواطنة التنظيمية

الترقيم	الباحث، السنة	المضمون
1	(Organ, 1988)	"السلوكيات التقديرية للفرد غير المعلن عنها بشكل واضح وصريح في نظام المكافآت الرسمية والتي تشجع بمجملها على الأداء الفاعل للمنظمة".
2	(العامري، 2002)	"التصرفات الإيجابية الزائدة من قبل الموظف، عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، والتي

الترقيم	الباحث، السنة	المضمون
		تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية، وغير خاضعة للمكافأة مباشرة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، والتي لها الأهمية الكبيرة لفاعلية المنظمة، لنجاحها واستمرار أدائها".
3	(حواس، 2003)	"مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون مفيدة جداً للمنظمة".
4	(Febles, 2005)	"السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها"
5	(الجميلي، 2013)	"درجة السلوك الإنساني الذي يقوم به العاملين سواء بشكل اختياري أو تطوعي يُوقع أثراً إيجابياً يسهم في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي من غير احتساب ذلك السلوك بصورة علنية ضمن جداول المكافآت والحوافز الرسمية".

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية يشير إلى شعور الفرد العامل بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل فيها، وإظهار تصرفات إيجابية للقيام بالعمل التطوعي ومساعدة الأفراد الآخرين دون التذمر وعدم طلب المكافآت المادية والمعنوية، مما ينعكس بصورة إيجابية على المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي. وتتبنى الدراسة الحالية التعريف الذي قدمه العامري، 2002 كتعريف إجرائي، والذي يعرف سلوك المواطنة التنظيمية: بأنها التصرفات الإيجابية الزائدة من قبل الموظف، عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية، وغير خاضعة للمكافأة مباشرة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، والتي لها الأهمية الكبيرة لفاعلية المنظمة، لنجاحها واستمرار أدائها.

2. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية: The importance of behavior organizational citizenship

- يمكن تلخيص أهمية هذه السلوكيات في قدرتها على تحقيق ما يلي (المصري، 2015، 23)، (السعود، وسلطان، 2008، 27):
- 1.2: تخفيف العبء المادي عن المنظمات فهو إضافة حقيقية لمواردها.
 - 2.2: تعمل على تحسين مستوى الأداء والإنتاجية للعاملين، وتعمل على زيادة مستوى الحماس في العمل.
 - 3.2: توثق أو اصر التعاون بين العاملين ويقوي العلاقات وهذا يعود بشكل إيجابي على التميز التنظيمي.
 - 4.2: تساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.
 - 5.2: تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية في استخدام الموارد.
 - 6.2: توطد العلاقات بين الأفراد والجماعات، وتقلل من التسرب الوظيفي ومعدل دوران العمل.

ويضيف العامري (2002: 46): أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ينبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.

3. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: **Dimensions of organizational citizenship behavior**

اعتمد البحث في قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية على النموذج الذي قدمه organ في العام (1988م)، ويتكون النموذج من خمسة أبعاد فيما يلي توضيحها (رشيد، ومطر، 2014: 95)، (حسن، 2018: 324):

1.3: **الإيثار:** هو سلوك طوعي يهدف إلى مساعدة الآخرين الذين يعانون من مشكلة في العمل كإرشاد زميل عمل جديد حول كيفية استخدام المعدات، والمساعدة في إنجاز الأعمال المتراكمة لزملاء العمل، وجلب المواد التي يحتاج إليها زميل العمل ولا يستطيع الحصول عليها بنفسه.

2.3: **اللطف والكرامات:** وتشير إلى فهم مشاكل العمل من أجل مساعدة الآخرين وتجنب التماس المباشر مع زملاء العمل والقيام بإجراءات من شأنها التأثير عليهم.

3.3: **الروح الرياضية:** سلوك قائم على التسامح تجاه المضايقات التي لا مفر منها ويفرضها العمل دون تذمر أو تهكم، كما يشير هذا المفهوم إلى مدي استعداد أو تحمل الفرد للقيام بالمهام المطلوبة منه في جميع ظروف العمل دون تذمر أو شكوى.

4.3: **السلوك الحضاري:** هو المشاركة البناءة من قبل الفرد في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية، كما يشير إلى مسؤولية الفرد عن المشاركة في الأمور المتعلقة بالمنظمة، وتقديم الأفكار والاقتراحات التطويرية، والسعي لتحسين سمعة

دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية...

المنظمة، وأخبار الأفراد الآخرين خارج المنظمة أنه فخور بالعمل ضمن هذه المنظمة، وحفظ موقع العمل نظيفاً وأنيقاً.

5.3: وعي الضمير: هو سلوك يتجاوز بكثير مستويات الحدود الدنيا المطلوبة كالحضور، والالتزام بالمواعيد، والحفاظ على الموارد، والمسائل المتعلقة بالصيانة الداخلية.

ثالثاً: الإطار النظري للتماثل التنظيمي: Theoretical framework for organizational symmetry

1. مفهوم التماثل التنظيمي: The concept of organizational symmetry

يُعد التماثل التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في العلوم السلوكية والأدب الإداري، حيث أن له نتائج وآثار مهمة على مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم، وكذلك يؤثر بشكل كبير على استقرار المنظمة ككل وزيادة فرص تقدمها ونجاحها، فكلما ارتفع مستوى التماثل لدى العاملين مع منظماتهم؛ كلما كان هناك مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي، ودرجة عالية من الأداء والرضا الوظيفي، حيث تساهم عملية التماثل في إحداث حالة من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، بالتالي تدفع المنظمات إلى المضي قدماً في إنجاز أهدافها بالشكل الصحيح (عبدالله وآخرون، 2018: 218). وهناك العديد من التعريفات التي توضح طبيعة ومفهوم التماثل التنظيمي، يستعرض الباحث عدداً منها في الجدول التالي:

جدول رقم: (3)

تعريفات التماثل التنظيمي

الترقيم	الباحث، السنة	المضمون
1	(Ashforth & Mael , 1989)	"المدى الذي يُعرف فيه الفرد نفسه بذات المزاي التي تُعرف بها المنظمة".
2	(Jones & Voipe, 2010)	" عملية الاتحاد مع الانتماء إلى المنظمة".
3	(Ceri-booms, 2012)	"شعور الفرد بأنه جزء من المنظمة من خلال تركيزه واستيعابه لقيم المنظمة مما يكون لديه شعوراً بالفخر والاعتزاز بعضويته فيها".
	(Wang Et. Al., 2017)	"التزام العاملين وارتباطهم بقيم المنظمة وأهدافها والشعور بالولاء والالتزام والرغبة في البقاء بها والاستمرار في خدمتها".

الترقيم	الباحث، السنة	المضمون
5	(عربي وار، 2019)	"حالة تصاعديّة مستمرة تبدأ فيها أهداف الفرد والمنظمة متباعدة عند الدخول الأول للمنظمة ثم تبدأ في التقارب إذا توفرت الظروف المناسبة حتى تصبح عبارة عن حالة واحدة في النهاية، أي تضمين أهداف الفرد في أهداف المنظمة".

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.

وفي ضوء ما التعريفات السابقة يتضح أن التماثل التنظيمي شكل من أشكال التماثل والاتحاد ما بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وشعور الفرد العامل بالفخر والاعتزاز بعضويته فيها، والتزامه بقيمها وأهدافها، والشعور بالولاء والالتزام والرغبة في البقاء بها والاستمرار في خدمتها. ويعرف الباحث التماثل التنظيمي إجرائياً بأنه: مقدار التوافق والانسجام ما بين قيم وأهداف الموظف والمنظمة التي يعمل بها، وينعكس هذا المقدار في درجة الولاء التنظيمي، والعضوية التنظيمية، والتشابه التنظيمي التي يبديها الفرد تجاه منظمته.

2. أهمية التماثل التنظيمي: The importance of organizational symmetry

يمكن إبراز أهمية التماثل التنظيمي بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:
1.2: للتماثل دور مهم في عملية صنع القرار، حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الاختيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب وإنما يراعي أهداف منظمته أيضاً (Duncan, 2002).

2.2: يؤثر التماثل التنظيمي القوي على اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم في العمل، وتصبح المنظمة نتيجة للتماثل مرشداً للأفراد في مشاعرهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم وتساهم في تحديد ولاء الأفراد والمجموعات.

3.2: يُعد التماثل التنظيمي من ضروريات منظمات الأعمال التي تسعى على اختلاف أعمالها لأن يكون الأفراد العاملون فيها مندمجين برسالتها وبالرؤية التي تهدف إلى تحقيقها، بما يحقق حالة من التوافق والانسجام بين الأفراد العاملين ومنظمتهم، وبالتالي تدفع المنظمة إلى المضي في إنجاز أهدافها وتحقيق مصالحها وتعزيز نجاحها (البشاشة، 2008).

4.2: أن الإحساس بالتماثل التنظيمي قد يمنع الموظف من أن يصبح مزعجاً، ويمكن اعتبار التماثل شرط سابق للشعور العام بالقناعة بالعمل، إضافة إلى أن

دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية...

الأفراد الذين يتماثلون مع المنظمة من المتوقع أن يبقوا في المنظمة وأن يبذلوا جهودهم لتحسين المنظمة (Khan & Niazia, 2010: P121).

3. أبعاد التماثل التنظيمي: Dimensions of organizational symmetry

اعتمد البحث على النموذج الذي قدمه cheney في العام (1982م) لقياس مستوى التماثل التنظيمي للعاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، ويتكون النموذج من ثلاث أبعاد أساسية نوضحها فيما يلي:

1.3: الولاء التنظيمي:

يعرفه Antonic and Antonic (2011: 82): بأنه "إيمان العاملين بأهداف المنظمة وتبني تلك الأهداف وكأنها أهدافهم الشخصية والعمل من أجل الصالح العام للمنظمة والرغبة في البقاء فيها، وهو شعور إيجابي للأفراد مرتبط بالتوجه المستقبلي للمنظمة وتطويرها، والذي له تأثير على العمليات الجارية فهو تركيبة متعددة الأوجه تمتاز بتحديد هوية العاملين مع رسالة وأخلاقيات عمل المنظمة".

2.3: التشابه التنظيمي: يقصد به إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التي ينتمي إليها (Cheney, 1982: P110)، ولإنجاز عملية التماثل في المنظمة لابد من وجود درجة كبيرة من التشابه في قيم، وأهداف، ورغبات، ومصالح كلا الطرفين (الخفيات، 2006: 39).

3.3: العضوية (الانتماء): يشير الانتماء إلى درجة فهم وإدراك الفرد لذاته وارتباطه بالمنظمة، وإن إحساسه بالانتماء وشعوره الشديد بالالتصاق والجاذبية النفسية لها درجة أنه يعرف ذاته من خلال عضويته بالمنظمة، ويظهر من خلال التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها (العنبي، 2016: 720).

رابعاً: الدراسات السابقة: literature review

1. دراسة خضير ومجد (2020): هدفت لاستكشاف علاقة القيادة الخادمة بولاء العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية- فرع كربلاء، حيث جرى توزيع (150) استمارة على الموظفين، استُعيدت (132) منها، بنسبة استجابة (88%)، وبينت الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.87)، كما بينت وجود علاقة ارتباط احصائية موجبة بلغت (0.42) بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، كما بينت أن متغير القيادة الخادمة يفسر (R2) ما نسبته (18%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الولاء التنظيمي.

2. دراسة عبدالله وآخرون (2019): هدفت إلى تحديد دور أنماط القيادة الأوتوقراطية في التماثل التنظيمي لدى موظفي مديرية تربية زاخو بإقليم

كوردستان العراق، وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (44) موظفاً، واعتمدت على أداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من التماثل التنظيمي، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لأبعاد التماثل التنظيمي كما يلي: (الولاء التنظيمي 3.71-، العضوية التنظيمية 3.70، التشابه التنظيمي 3.98)، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة الأوتوقراطية والتماثل التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.583)، كما كشفت النتائج بأن هناك اتفاق بدرجة متوسطة على أبعاد متغير التماثل التنظيمي.

3. دراسة عبدالله (2018): هدفت إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي للتدريسيين في جامعة السليمانية بالعراق، وطبقت على عينة عشوائية قوامها (138) مفردة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي بلغت (0.776)، كما توصلت الدراسة لوجود مستوى مرتفع من ممارسة أسلوب القيادة الخادمة في الجامعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الخادمة بين (3.69-4.03).

4. دراسة فارس (2018): هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة بالقائد كمتغير وسيط، وطبقت على عينة مقدارها (326) ممرضاً في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، وتوصلت إلى عدم وجود تأثير مباشر بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة بالقائد وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الخادمة (71.4%)، وبينت كذلك ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين (76.9%).

5. دراسة النحال (2018): هدفت إلى دراسة دور القيادة الخادمة في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية بوزارة الصحة في فلسطين، طبقت على عينة مكونة من (305) موظفاً من العاملين بوظائف إشرافية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبيان، وتوصلت إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الخادمة (70.74%)، ومستوى مرتفع من توفر سلوك المواطنة التنظيمية (77.59%)، كما توصلت لوجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت (0.681).

6. دراسة رشيد ومطر (2014): هدفت إلى معرفة دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية بالعراق، وطبقت على عينة بلغت (287) مبحوثاً من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام في (6) كليات من أصل (11) كلية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، وبينت النتائج ضعف ممارسات القيادة الخادمة حيث بلغت (51.8%)، وبينت كذلك وجود درجة متوسطة من سلوك المواطنة التنظيمية (58.6%)، كما

توصلت لوجود علاقة تأثير معنوية بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

7. دراسة الفتلاوي وآخرون (2014): هدفت إلى دراسة العلاقة بين الاحترام الداخلي المدرك والتماثل التنظيمي وأبعاده: (عملية التماثل، التماثل المحايد، التماثل المزدوج، عدم التماثل) في كليات جامعة كربلاء، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (203) من أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الاحترام الداخلي المدرك والتماثل التنظيمي، كما توصلت إلى انخفاض مستوى بُعد التماثل المحايد بمتوسط حسابي بلغ (1.80)، وبُعد التماثل المزدوج (1.95).

8. دراسة الطراونة (2014): هدفت إلى تحليل أثر التماثل التنظيمي بأبعاده: (الانتماء التنظيمي، والعضوية، والتشابه) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والوعي الضميري) من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وطبقت على عينة بلغت (444) مفردة، واعتمدت أداة الاستبيان، وتوصلت إلى وجود أثر معنوي للمتغير المستقل التماثل التنظيمي بأبعاده: (الانتماء التنظيمي، والعضوية) على المتغير التابع سلوك المواطنة بأبعادها: (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والوعي الضميري)، وبينت أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التشابه على سلوك المواطنة التنظيمية.

9. دراسة mahembe and Engelbrecht (2014): هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وفعالية فرق العمل داخل النظام المدرسي في (38) مدرسة تقع في مقاطعة (الكاب الغربية) بجنوب أفريقيا، وطبقت على عينة مكونة من (288) مفردة، واعتمدت أسلوب الاستقصاء لجمع البيانات الأولية، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وفعالية فرق العمل.

10. دراسة Harwiki (2013): هدفت إلى اختبار أثر القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، وطبقت على عينة تكونت من (249) موظفاً من العاملين في التعاونيات بمقاطعة جاوة الشرقية بإندونيسيا، واعتمدت على أداة الاستبيان، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

خامساً: التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها طبقت في بيئات متنوعة منها محلية ومنها عربية ومنها أجنبية، وقد تشابه البحث الحالي بشكل جزئي مع بعض

الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة سلوك المواطنة التنظيمية مثل دراسة (فارس، 2018)، ودراسة (النحال، 2018)، ودراسة (رشيد ومطر، 2014)، ودراسة (Mahembe and Engelbrech,2014)، دراسة (harwik,2013)، ولكن ركزت هذه الدراسات على دراسة العلاقة بين المتغيرين دون تحديد الدور الوسيط للتمائل التنظيمي، كما أنها طبقت في بيئات مختلفة باستثناء دراسة رشد ومطر، والتي طبقت في جامعة القادسية ولم تتناول الدور الوسيط للتمائل التنظيمي.

كما تشابه البحث الحالي بشكل جزئي مع دراسة (خضير ومجد، 2020)، ودراسة (عبدالله، 2018)، في تناول متغير القيادة الخادمة كمتغير مستقل، واختلف معها في المتغيرات التابعة والوسيطية ومجتمع التطبيق، كما اختلفت معها في أبعاد ومؤشرات تفسير القيادة الخادمة، واتفق البحث الحالي بشكل جزئي مع دراسة (عبدالله آخرون، 2018)، ودراسة (الطراونة، 2014) في دراسة التماثل التنظيمي، كأحد متغيرات الدراسة واختلف معها في المتغيرات الأخرى وطبيعة العلاقات فيما بينها.

وبالتالي يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بأنه الأول من نوعه على حد علم الباحث الذي تناول العلاقة بين المتغيرات الثلاث على النحو الموضح في الجامعات العراقية، ويتميز كذلك في إطاره المكاني والزمني ومتغيراته، واعتماده على نموذج (Andrew F Hayas, 2013) في اختبار فرضية الوساطة وهو من النماذج الحديثة جداً في اختبار فرضيات الوساطة.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: منهج البحث المعتمد: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اتباع المنهج الوصفي في معالجة الجانب النظري، وتم الاعتماد على المنهج التطبيقي التحليلي في معالجة الجانب العملي.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة (تدريسين، موظفين) والبالغ عددهم (312) وفق إحصاءات قسم الموارد البشرية للعام (2020)، وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، وجرى تحديد حجم العينة المناسب وفق معاملة ستيفن ثامبسون الإحصائية، حيث بلغت (173) مفردة بنسبة (55%) تقريباً من المجتمع الأصلي، وقام الباحث بتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة بنفسه وتمكن من استرداد

دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية...

(143) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (82.6%)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً، ويتضح في الجدول التالي توزيع أفراد عينة البحث حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها:

جدول رقم: (4)
توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

م.	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث	التكرار	النسبة التقريبية %
1.	تدريسي	54	38
	موظف (إداري، فني، مهني)	89	62
	Total	143	100.0
2.	ذكر	75	53
	أنثى	68	47
	Total	143	100.0
3.	دكتوراه	22	15
	ماجستير	34	24
	بكالوريوس	75	52
	دبلوم متوسط فأقل	12	9
	Total	143	100.0
4.	أقل ويساوي 10 سنوات	30	21
	سنة 11-20	66	46
	21 سنة فأكثر	47	33
	Total	143	100.0
5.	أقل من 30 سنة	7	5
	30 سنة إلى أقل من 40 سنة	38	26
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	48	34
	50 سنة فأكثر	50	35
	Total	143	100.0

يتضح من الجدول السابق رقم (4) ما يلي:

1. غالبية أفراد العينة هم من الموظفين العاملين في الوظائف (الإدارية والمهنية والفنية) بنسبة (62%)، فيما بلغت نسبة التدريسيين (38%). والنسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون مؤهل علمي بكالوريوس بنسبة (52%)، ثم يليهم حملة

الماجستير بنسبة (24%)، ويليهم حملة الدكتوراه بنسبة (15%)، وتوزعت عينة الدراسة بشكل متقارب بين فئة الإناث والذكور مع فارق بسيط لصالح فئة الذكور، ونسبة (46%) من أفراد العينة لديهم سنوات خدمة من (11-20) سنة، ونسبة (33%) لديهم سنوات خدمة أكثر من (21) سنة فأكثر، وغالبية العينة من فئات عمرية ناضجة، وفي ضوء ما سبق يطمئن الباحث إلى قدرة أفراد العينة على تفهم أسئلة الاستبانة وتقديم إجابات دقيقة وموضوعية عن المشكلة المطروحة.

ثالثاً: أداة البحث:

اعتمد البحث بشكل أساسي على استمارة الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة من عينة الدراسة، وتم إعداد الاستمارة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وروعي في إعدادها البساطة والوضوح واتباع الأصول العلمية، وتكونت الاستبانة من (62) فقرة موزعة على عدة مجالات وأبعاد يوضحها الجدول التالي.

جدول رقم: (5)

مجالات وأبعاد استمارة الاستبانة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	الدراسات السابقة الداعمة
1	البيانات الشخصية	5	
2.	المتغير المستقل: القيادة الخادمة: ويتكون من المجالات الفرعية التالية:		نموذج (Liden et al,) (2008)، دراسة بركة (2020، دراسة رشيد ومطر (2014).
1	المهارات المفاهيمية	5	
2	تمكين العاملين	5	
3	الاهتمام بالعاملين وخدمتهم	5	
4	التصرف بأخلاق	5	
5	المعالجة العاطفية	5	
6	تطوير المجتمع	5	
	المجموع الكلي لفقرات القيادة الخادمة	30	
3.	المتغير الوسيط: التماثل التنظيمي ويتكون من المجالات الفرعية التالية:		نموذج (Cheney,) (1982)، دراسة الشمري، (2012، دراسة النزازي، (2016، دراسة عبدالله وآخرون، (2019، دراسة عربي وار، (2019).
1.	الولاء التنظيمي	4	
2	التشابه التنظيمي	4	
3	العضوية التنظيمي	4	
	المجموع الكلي لفقرات التماثل التنظيمي	12	

4. المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية أبعاده هي:		نموذج (organ,)
1	الإيثار	4 (دراسة 1988)،
2	اللطف والكمياسة	4 حسن، 2018، دراسة
3	الروح الرياضية	4 الطعماسة وحسب الله،
4	السلوك الحضاري	4 دراسة رشيد
5	وعي الضمير	4 ومطر 2014، دراسة
مجموع الفقرات الكلي لمجال سلوك المواطنة		20 ناصر وآخرون، (2012).
المجموع الكلي لفقرات الاستبانة		62

رابعاً: صدق أداة البحث وثباتها:

تم التحقق من صدق استمارة الاستبانة وثباتها وفقاً للإجراءات التالية:

- 1: الصدق الظاهري " صدق المحكمين ": حيث تم عرض الاستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) محكمين من المتخصصين في الإدارة والإحصاء، وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.
- 2: صدق الاتساق الداخلي: تم اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب قيمة معاملات ارتباط بيرسون (R) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتتراوح قيم معامل ارتباط بيرسون بين (-1) وتعني ارتباط عكسي تام و (+1) وتعني ارتباط طردي تام، وقد قام (Cohen, 1992) بتحديد حجم الارتباط وقوة التأثير بين المتغيرات على النحو التالي: ارتباط ضعيف فإن قيمة R تتراوح بين (0.1-0.29)، ارتباط وتأثير متوسط (0.30-0.49)، ارتباط وتأثير كبير أكبر من (0.50). ومن خلال تحليل الارتباط للفقرات فقد تبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.641، 0.859)، وهي دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.
- 3: الصدق البنائي لمجالات الاستبانة: للتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6).

جدول رقم: (6)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
---	--------	----------------	-------------------

1.	المهارات المفاهيمية	.607	<0.001
2.	تمكين العاملين	.696	<0.001
3.	الاهتمام بالعاملين وخدمتهم	.803	<0.001
4.	التصرف بأخلاق	.757	<0.001
5.	المعالجة العاطفية	.775	<0.001
6.	الالتزام بتطوير المجتمع	.813	<0.001
	القيادة الخادمة	.849	<0.001
1.	الولاء التنظيمي	.928	<0.001
2.	التشابه التنظيمي	.818	<0.001
3.	العضوية التنظيمية	.767	<0.001
	التمائل التنظيمي	.745	<0.001
1.	الإيثار	.809	<0.001
2.	اللطف والكماسة	.896	<0.001
3.	الروح الرياضية	.849	<0.001
4.	السلوك الحضاري	.859	<0.001
5.	وعي الضمير	.894	<0.001
	سلوك المواطنة التنظيمية	.720	<0.001

يتضح من جدول (6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$ ، وبينها درجة ارتباط كبيرة، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

4. ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات استمارة الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3).

جدول رقم: (7)
معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الخادمة	30	0.923
التمائل التنظيمي	12	0.861
سلوك المواطنة التنظيمية	20	0.922
جميع المجالات معاً	62	0.940

يتضح من جدول (7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال وقد بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.940)، وهذه القيمة تُعد مرتفعة ومطمئنة لمدى ثبات الاستبانة، وقد تجاوزت جميعها القيم المفترضة، وهي (0.7) وفقاً لما اقترحه (hair et al, 2010). وفي ضوء ما سبق يستخلص الباحث من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

خامساً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov- Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (1.062) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.209) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات العلمية لتحليل البيانات.

سادساً: فئات الوصف الإحصائي:

تم الحكم على مستوى استجابات أفراد العينة اعتماداً على المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد الفئة التي تنتمي إليها، ولأن استبانة البحث اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي؛ فإن هناك (5) فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4/5=0.80)، وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس وهو (1)، وتكون الفئات كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم: (8)
تصنيفات فئات الوصف الإحصائي

التقدير اللفظي	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		تسلسل الفئة
	إلى	من	إلى	من	
منخفض جداً	36.00	20.00	1.8	1	1
منخفض	52.00	أكثر من 36.00	2.6	أكثر من 1.8	2
متوسط	68.00	أكثر من 52.00	3.4	أكثر من 2.6	3
مرتفع	84.00	أكثر من 68.00	4.2	أكثر من 3.4	4
مرتفع جداً	100.00	أكثر من 84.00	5	أكثر من 4.2	5

المبحث الرابع: عرض نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: إجابة السؤال الأول من أسئلة البحث:

نص السؤال الأول على ما يلي: ما واقع ممارسة أسلوب القيادة الخادمة في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة من وجهة نظر العاملين فيها؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم: (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال القيادة الخادمة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير اللفظي
1.	المهارات المفاهيمية	3.93	0.62	78.57	2	مرتفع
2.	تمكين العاملين	3.62	0.63	72.34	6	مرتفع
3.	الاهتمام وخدمتهم بالعاملين	3.81	0.63	76.20	3	مرتفع

دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية...

4.	التصرف بأخلاق	4.12	0.69	82.35	1	مرتفع
5.	المعالجة العاطفية	3.66	0.79	73.23	5	مرتفع
6.	الالتزام بتطوير المجتمع	3.73	0.59	74.57	4	مرتفع
	القيادة الخادمة بشكل عام	3.81	0.49	76.21		مرتفع

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. حصل بُعد " التصرف بأخلاق " على أعلى درجة موافقة من قبل المبحوثين بنسبة (82.35%)، وهي درجة موافقة مرتفعة، هذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن القيادة الإدارية في الكلية تتمتع بمعايير أخلاقية عالية، تتشمل في حسن المعاملة، والعدالة في التعامل بين العاملين، والحرص على إبراز مصداقيتها بالقول والفعل.
2. حصل بُعد "المهارات المفاهيمية" على الترتيب الثاني من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي (78.57%)، وهي درجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن القيادة الإدارية في الكلية لديها فهم عميق لأهداف الكلية ورؤيتها، ومعرفة جيدة لخصائص العاملين وصفاتهم، والقدرة والحكمة على اتخاذ القرارات ومواجهتها المشكلات وطرح البدائل.
3. حصل بُعد "الاهتمام بالعاملين وخدمتهم" على الترتيب الثالث من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي (76.2%)، وهي درجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على حرص القيادة على توفير وسائل الراحة للعاملين والسعي لخدمتهم، وتشجيعهم على التطوير المهني والمبادرة في طرح الأفكار.
4. حصل بُعد "الالتزام بتطوير المجتمع" على الترتيب الرابع من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي (74.57%)، وهي درجة موافقة مرتفعة، ويؤكد ذلك على اهتمام القيادة في الكلية بتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي، وتشجيع العاملين على المشاركة بالأنشطة المجتمعية، وتقدير أهمية ثقافة المجتمع والالتزام بقيمه.
5. حصل بُعد " المعالجة العاطفية " على الترتيب الخامس من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي (73.23%)، وهي درجة موافقة مرتفعة، وتؤكد وجود شعور عالٍ لدى العاملين بحرص القيادة على الاهتمام بمشاكلهم ومصالحهم، ورعاية كرامتهم، وكذلك العمل على اشباع حاجاتهم الإنسانية والشخصية والاهتمام بهم.
6. حصل بُعد " تمكين العاملين " على أقل درجة موافقة بنسبة (72.34%)، وهي درجة موافقة مرتفعة، وتدل على دعم القيادة للعاملين بالمعلومات والصلاحيات بالقدر الذي يمكنهم من إنجاز مهامهم على أكمل وجه.

بشكل عام يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال القيادة الخادمة بشكل عام يساوي (3.81)، و الوزن النسبي (76.21%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المبحوثين على مجال القيادة الخادمة، وقد حصلت جميع الأبعاد على درجة موافقة أعلى من المتوسط الحسابي الافتراضي وهو (3)، وهذا مؤشر جيد ويدل على توفر أبعاد القيادة الخادمة في بيئة التطبيق بنسب مرتفعة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.49)، وهي منخفضة وأقل من (1) مما يؤكد على وجود درجة انسجام عالٍ بين الإجابات.

وكتفسير محتمل لهذه النتيجة هو كون غالبية القيادات الإدارية في الكلية هم من حملة المؤهلات العلمية الرفيعة ولديهم معرفة علمية مسبقة بأنماط ومدارس القيادة. كما يمتلكون الخبرة الكافية التي ولدت لديهم معرفة جيدة عن الكلية والمهام الموكلة لهم، وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الخادمة مثل: (دراسة محمد وخضير 2020، دراسة عبدالله 2018، دراسة النحال 2018، دراسة فارس 2018، واختلفت مع دراسة رشيد ومطر 2014).

ثانياً: إجابة السؤال الثاني من أسئلة البحث:

نص السؤال الثاني على ما يلي: ما مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال التماثل التنظيمي

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير اللفظي
1.	الولاء التنظيمي	4.26	0.55	85.24	2	مرتفعة جداً
2.	التشابه التنظيمي	4.03	0.57	80.70	3	مرتفعة
3.	العضوية التنظيمية	4.33	0.52	86.57	1	مرتفعة جداً
	كافة أبعاد التماثل التنظيمي	4.21	0.46	84.17		مرتفعة جداً

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية...

1. بُعد " العضوية التنظيمية " حصل على أعلى درجة موافقة بوزن نسبي (86.57%)، وهي درجة موافقة مرتفعة، ويدل ذلك على وجود إحساس مرتفع لدى العاملين بالتماسك مع الكلية والارتباط والانتماء إليها.

2. حصل بُعد " الولاء التنظيمي " على الترتيب الثاني بوزن نسبي (85.24%)، وهي درجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن العاملين لديهم شعور إيجابي تجاه الكلية يتمثل بارتفاع مستوى الإخلاص والولاء لها، والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها.

3. حصل بُعد " التشابه التنظيمي " على الترتيب الثالث بوزن نسبي (80.7%)، وهي درجة موافقة مرتفعة، وتدل على وجود درجة كبيرة من التشابه في القيم والاهداف ما بين الكلية والعاملين، وسعي العاملين بجد لتحقيق أهداف الكلية.

بشكل عام يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التماثل التنظيمي يساوي (4.21)، والوزن النسبي (84.17%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة جداً من قبل المبحوثين على مجال التماثل التنظيمي، وقد حصلت جميع الأبعاد الثلاث المفسرة للتماثل التنظيمي على درجة موافقة أعلى من المتوسط الحسابي الافتراضي وهو (3)، وهذا مؤشر جيد ويدل على توفر درجة عالية من التماثل التنظيمي لدى العاملين في الكلية، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.46)، وهي درجة منخفضة تؤكد على درجة انسجام عالي بين الإجابات. وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (عبدالله وآخرون، 2019)، واختلفت مع دراسة (الفتلاوي وآخرون 2014)، ويعزو الباحث هذه النتيجة بشكل عام إلى الإحساس العالي بالمسؤولية لدى العاملين تجاه تحقيق أهداف وقيم الكلية والمساهمة البناءة في تحقيق رؤيتها ورسالتها، والنابع من حسن تعامل إدارة الكلية مع العاملين وحرصها على تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم المهنية والعلمية.

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

نص السؤال الثالث على: ما مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة؟ وللإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم: (11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال " سلوك المواطنة التنظيمية "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير اللفظي
1.	الإيثار	4.38	0.43	87.59	3	مرتفعة

جداً						
مرتفعة جداً	1	90.73	0.50	4.54	اللطف والكياسة	.2
مرتفعة جداً	4	87.13	0.44	4.36	الروح الرياضية	.3
مرتفعة جداً	5	86.68	0.55	4.33	السلوك الحضاري	.4
مرتفعة جداً	2	88.39	0.53	4.42	وعي الضمير	.5
مرتفعة جداً		88.10	0.42	4.41	كافة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. حصل بُعد " اللطف والكياسة " على أعلى درجة موافقة بوزن نسبي (90.73%)، وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وتدل على تمتع العاملين بدرجة عالية من اللطف والكياسة واحترام حقوق الزملاء وخصوصياتهم، وكذلك تجنب إثارة المشكلات والتعامل باحترام وإيجابية مع الزملاء وتقديم المساعدة والعون لهم.

2. حصل بُعد "وعي الضمير" على الترتيب الثاني بوزن نسبي (88.39%)، وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وتدل على توفر درجة مرتفعة من وعي الضمير والرقابة الذاتية لدى العاملين بالكلية، وكذلك الحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل وإجراءاته، والحفاظ الحفاظ على أموال وممتلكات الكلية والسعي الدائم لتحسين وتطوير نتائج العمل.

3. حصل بُعد " الإيثار " على الترتيب الثالث بوزن نسبي (87.59%)، وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وتدل على وجود مستوى مرتفع من الإيثار وتقديم مصلحة العمل على المصالح الذاتية لدى العاملين، وكذلك تدل على حسن التعاون ما بين العاملين ومساعدتهم لبعضهم البعض.

4. حصل بُعد "الروح الرياضية" حصل على الترتيب الرابع بوزن نسبي (87.13%)، وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وتدل على تمتع العاملين في الكلية بروح رياضية عالية؛ وانتهاج سلوك قائم على التسامح تجاه المضايقات والمهام الإضافية التي يفرضها العمل، والترفع عن الصغائر وتجاوز سلبيات الزملاء، والاستماع الجيد للنصائح.

5. حصل بُعد " السلوك الحضاري " على الترتيب الخامس بوزن نسبي (86.68%)، وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، ويبدل ذلك حرص العاملين على

المشاركة البناءة في مهام ونشاطات الكلية غير الرسمية، والتواجد في الوقت المحدد لبدء العمل، المحافظة على الصورة الإيجابية للكلية لدى الآخرين.

بشكل عام بين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام يساوي (4.41) والوزن النسبي (88.10%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة جداً، كما حصلت جميع الأبعاد على درجة موافقة مرتفعة جداً وأعلى من المتوسط الحسابي الافتراضي (3)، وهذا مؤشر جيد، وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (فارس 2018، والنحال 2018)، وتختلف مع دراسة (رشيد ومطر 2104). ويفسر الباحث هذه النتيجة بارتفاع مستوى الوازع الديني والوطني لدى العاملين في الكلية، وإدراكهم لأهمية ومكانة الجامعة في بناء وتوعية المجتمع وتحقيق نهضته، فبرغم الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة التي يمر بها العراق، إلا أن موظفي الكلية حافظوا على مستوى مرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تقوم بشكل أساسي على القيام بالأعمال والأنشطة بما يزيد عن التوقعات المحددة والمهام المدرجة في الوصف الوظيفي.

رابعاً: إجابة السؤال الرابع من أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات:

نص السؤال الرابع على: هل يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم وضع مجموعة من الفرضيات، وقد اعتمد البحث بشكل رئيسي لاختبار هذه الفرضيات لا سيما فرضية الوساطة على أداة (process procedure for spas (version Macro 3.4.1) المعدة من قبل (Andrew F Hayas, 2013) ، ويعتبر نموذج (Andrew F Hayas, 2013) من أحدث النماذج التي يمكن الاعتماد عليها في اختبارات الوساطة ويستخدم على نطاق واسع في العلوم الإدارية.

ويتضمن النموذج المرور بعدة شروط ومسارات للتحقق من فرضية الوساطة، وهي على النحو التالي: وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير الوسيط، وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط على المتغير التابع، وجود تأثير معنوي كلي للمتغير المستقل على المتغير التابع، وجود تأثير معنوي غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط. ويتم استخدام اختبار Bootstrab ضمن أداة ماكرو لفحص معنوية الأثر غير المباشر للمتغير المستقل على التابع، وبالتالي إثبات التوسط ويعتمد هذا الاختبار على فترات الثقة، حيث يكون لكل فترة ثقة حد أعلى وحد أدنى، فإذا كان الصفر لا ينتمي للمجال المحدد بالحد الأعلى والحد الأدنى لفترة الثقة (95%)، يمكن حينها استنتاج وجود توسط ذو دلالة معنوية (Demming et al., 2017)، وفيما يلي توضيح لمسارات ومخرجات الاختبار في الجداول التالية:

1. اختبار تأثير المتغير المستقل "القيادة الخادمة" على المتغير الوسيط " التماثل التنظيمي "

جدول رقم: (12)

تأثير المتغير المستقل " القيادة الخادمة" على المتغير الوسيط " التماثل التنظيمي "

Model summary						
R	R-sq	MSF	F	Df1	Df2	p
0.388	0.151	0.180	25.108	1.000	141.000	0.000
Model						
	Coeff معامل الانحدار	Se الخطأ المعياري	T	P القيمة الاحتمالية	LLCI الحد الأدنى لمجالات الثقة	ULCI الحد الأعلى لمجالات الثقة
Constant الثابت	2.8207	0.2793	10.1007	0.00	2.2686	3.3727
Ind المتغير المستقل	0.3642	0.0727	5.010	0.000	0.2205	0.5080

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. معامل انحدار المتغير المستقل " القيادة الخادمة" على المتغير الوسيط " التماثل التنظيمي" يساوي (0.3642) والخطأ المعياري (0.072)، القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كذلك فإن فترة الثقة تنحصر بين (0.2205, 0.5080)، وبالتالي لا تشمل على الصفر، مما يشير إلى أن المتغير "القيادة الخادمة" له تأثير إيجابي جوهري ودال إحصائياً على المتغير الوسيط " التماثل التنظيمي". وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (عبدالله وآخرون، 2019).

2. يتضح من النموذج كذلك أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية متوسطة القوة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r=0.38). بمعنى آخر فإن مستوى التماثل التنظيمي للعاملين يرتفع كلما ارتفعت ممارسات القيادة الخادمة. وهذا يبين أهمية دور القيادة الخادمة في رفع مستوى التماثل التنظيمي في الكلية، وبالنظر إلى قيمة معامل التفسير (R-sq)، يتضح من النموذج أن متغير القيادة الخادمة

دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية...

يفسر ما نسبته (15.12%) في التباين الحاصل في المتغير الوسيط " التماثل التنظيمي".

2. اختبار تأثير كل من المتغيرين " القيادة الخادمة" و"التماثل التنظيمي" على المتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية. يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم: (13)

انحدار كل من المتغيرين " القيادة الخادمة" و"التماثل التنظيمي" على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model summary						
R	R-sq	MSF	F	Df1	Df2	p
0.6725	0.4523	0.0990	57.7979	2.000	140	0.000
Model						
	Coeff معامل الانحدار	Se	T	P القيمة الاحتمالية	LLCI الحد الأدنى لمجالات الثقة	ULCI الحد الأعلى لمجالات الثقة
Constant الثابت	1.7560	0.2717	6.4633	0.00	1.2189	2.2932
Ind المتغير المستقل	0.0239	0.0585	0.4080	0.6839	0.0917-	0.1395
Med المتغير الوسيط	0.6079	0.0624	9.7399	0.000	0.4845	0.7313

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. معامل الانحدار للمتغير الوسيط "التماثل التنظيمي" على المتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية يساوي (0.6079)، وهي درجة تأثير قوية، الخطأ المعياري (0.06)، وأن القيمة الاحتمالية (0.0000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كذلك فإن فترة الثقة (0.4845, 0.7313). لا تشمل على الصفر، مما يشير إلى أن المتغير الوسيط "التماثل التنظيمي" له تأثير إيجابي جوهري ودال إحصائياً على المتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبمعنى آخر كل تغيير مقداره وحدة واحدة في التماثل التنظيمي يؤدي إلى تغيير بمقدار (0.6079) في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا يؤكد على أهمية تعزيز التماثل التنظيمي للوصول إلى مستوى متقدم من ممارسات المواطنة التنظيمية. وفي ضوء ما سبق نقبل

الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (الطراونة 2014).

2. معامل الانحدار المباشر للمتغير المستقل "القيادة الخادمة" على المتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل وجود المتغير الوسيط في نموذج الانحدار يساوي (0.0239)، الخطأ المعياري (0.058)، وأن القيمة الاحتمالية (0.6839)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كذلك فإن فترة الثقة (-0.0917, 0.1395) يقطعها الصفر، مما يشير إلى أن المتغير "القيادة الخادمة" ليس له تأثير معنوي مباشر على المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية".

3. اختبار التأثير الكلي، والتأثير المباشر، والتأثير غير المباشر للمتغير المستقل "القيادة الخادمة" على المتغير التابع "سلوكيات المواطنة التنظيمية"

جدول رقم: (14)

الأثر الكلي، الأثر المباشر، الأثر غير المباشر للقيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model	effect	se	t	p	LLCI	ULCI	R-sq	F
Total effect	0.2453	0.0695	3.5277	0.006	0.1078	0.3827	0.08	12.44
Direct effect	0.0239	0.0585	0.4080	0.06839	0.917-	0.1395		
indirect effect	0.2214	0.0456	-	-	0.1351	0.3133		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. معامل الانحدار الكلي للمتغير المستقل "القيادة الخادمة" على المتغير التابع "سلوكيات المواطنة التنظيمية" بدون وجود المتغير الوسيط في معادلة الانحدار يساوي (0.2453)، الخطأ المعياري (0.0695)، وأن القيمة الاحتمالية (0.0006)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كذلك فإن فترة الثقة تنحصر بين (0.1078, 0.3827). لا تتقاطع مع الصفر، وهذا يدل على وجود تأثير كلي للمتغير المستقل "القيادة الخادمة" على المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية". وفي ضوء ما سبق نقبل الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة، وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (النحال، 2018)، ودراسة (رشيد ومطر، 2014)، ودراسة (mahemle and Engelbrecht, 2014)، ودراسة (harwiki, 2013)، وتختلف مع دراسة (فارس 2018).

2. معامل الانحدار غير المباشر للمتغير المستقل "القيادة الخادمة" على المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية" يساوي (0.2214)، الخطأ المعياري

(0.0456) ، فترة الثقة للتأثير هي (0.3133, 0.1351)، حيث أن فترة الثقة لا تشمل على الصفر، وهذا يدل على وجود تأثير غير مباشر إيجابي ومعنوي للمتغير المستقل "القيادة الخادمة" على المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية" بوجود التماثل التنظيمي كمتغير وسيط. مما يثبت فرضية التوسط. وبالنظر إلى عدم معنوية التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المباشر (0.0239)، والقيمة الاحتمالية (0.6839). وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كذلك فإن فترة الثقة (-0.917, 0.1395) يقطعها الصفر، وبالتالي نستنتج وجود توسط كامل للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وبناء عليه نقبل الفرضية الرابعة من فرضيات البحث.

3. كما يتبين من الجدول الحالي وجدول رقم (13) أن قيمة معامل التحديد R-sq قد ارتفعت من (8 %) إلى (45.23%) عند إضافة المتغير الوسيط في معادلة الانحدار؛ وهذا يبين أهمية إضافة المتغير الوسيط التماثل التنظيمي لتقديم تفسير أفضل للتباين في متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالتالي ينبغي العمل على تعزيز التماثل التنظيمي من خلال القيادة الخادمة، وذلك لرفع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

Conclusions and recommendations

أولاً: الاستنتاجات: Conclusions

1. يعتبر مفهوم المواطنة التنظيمية والتماثل التنظيمي من الدعائم الأساسية في رفع مستويات الأداء والنجاح التنظيمي، فالمساهمة الطوعية للعاملين للارتقاء بالمنظمة، ومقدار التوافق ما بين قيم وأهداف الموظف والمنظمة التي يعمل بها تعتبران من العناصر الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، وهذه المفاهيم يمكن العمل على تعزيزها من خلال ممارسة نمط القيادة الخادمة.

2. تمارس القيادة الإدارية بالكلية نمط القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي كلي (76.21%)، وجاء ترتيب أبعاد القيادة الخادمة من حيث درجات الموافقة وفقاً للوزن النسبي على النحو التالي: التصرف بأخلاق (82.35%)، المهارات المفاهيمية (78.57%)، الاهتمام بالعاملين وخدمتهم (76.2%)، الالتزام بتطوير المجتمع (74.57%)، المعالجة العاطفية (73.23%)، تمكين العاملين (72.34%).

3. وجود درجة مرتفعة من التماثل التنظيمي لدى العاملين بالكلية، حيث بلغ الوزن النسبي الكلي (84.17%)، وجاء ترتيب أبعاد التماثل التنظيمي من حيث درجات

الموافقة وفقاً للوزن النسبي على النحو التالي: العضوية التنظيمية (86.57%)، الولاء التنظيمي (85.24%)، التشابه التنظيمي (80.7%).

4. توفر مستوى مرتفع جداً من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالكلية، حيث بلغ الوزن النسبي (88.10%)، وجاء ترتيب أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من حيث درجات الموافقة وفقاً للوزن النسبي على النحو التالي: اللطف والكماسة (90.73%)، ووعي الضمير (88.39%)، الإيثار (87.59%)، الروح الرياضية (87.13%)، السلوك الحضاري (86.68%).

5. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة في التماثل التنظيمي ($B=0.364$)، وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتماثل التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية ($B=0.607$)، وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية ($B=0.254$)، متغير التماثل التنظيمي يتوسط كلياً العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ($B=0.2214$).

ثانياً: التوصيات: Recommendations:

1. العمل بشكل أكبر نحو توظيف الأثر الوسيط "للتماثل التنظيمي" في تعزيز العلاقة الإيجابية بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الكلية، بما يساهم في التحقيق والتطبيق الفعال لرؤية الكلية وأهدافها الاستراتيجية، وتحسين مستويات الأداء الفردي والتنظيمي.
2. العمل بشكل أكبر نحو رفع مستوى وعي وإدراك العاملين بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للكلية، وتعميق إيمانهم بها وسعيهم نحو تحقيقها من خلال الندوات والورشات والمناقشات الداخلية الهادفة والبناءة.
3. مزيد من الحرص على تقديم المساعدة والدعم وتفويض الصلاحيات للعاملين، وإبداء اهتمام حقيقي بهم ورعاية كرامتهم وخدمتهم، وتلبية احتياجاتهم في العمل واعتبارها أولوية، وإظهار الاهتمام تجاه مشاكهم الشخصية ورفاهيتهم.
4. العمل بشكل أفضل باتجاه توثيق أواصر التعاون بين القيادة والعاملين، وبين العاملين أنفسهم من خلال اتباع نظام اتصالات فعال، ومن خلال أنشطة رسمية وغير رسمية، وإتاحة الفرصة لمزيد من الممارسة الديمقراطية.
5. المحافظة على المستوى الحالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية والعمل على تحسينه بشكل مستمر، ويتحقق ذلك من اعتماد نمط القيادة الخادمة وتعزيز حالة التوافق والانسجام بين أهداف وقيم العاملين وقيم وأهداف الكلية.
6. المحافظة على المستوى الحالي من التماثل التنظيمي والعمل على تعزيزه من خلال تعزيز إيمان العاملين بأهداف المنظمة وتبني تلك الأهداف، وكأنها أهدافهم الشخصية. وتعزيز إدراك العاملين لوجود خصائص وقيم وأهداف ومصالح مشتركة مع العاملين الآخرين ومع الكلية.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية: List of references

أ. الكتب باللغة العربية:

1. عبد السلام، خالد بن صالح، (2009)، القيادة الخدمية (أنماط القيادة ومفاتيح التغيير) في ضوء النظريات والنماذج القيادية. المؤلف نفسه، الرياض، المملكة العربية السعودية.
 2. عبودي، زيد، (2008)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط 1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن.
 3. العجمي، محمد حسنين، (2008)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 4. العميان، محمود، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
 5. نجم، عبود، (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- #### ب. الرسائل والاطاريح الجامعية:
1. بركة، سعيد إبراهيم، (2020)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.
 2. حواس، أميرة محمد، (2003)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر.
 3. الخلفيات، مها عبد العزيز، (2006)، أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
 4. الشمري، أحمد مطر، (2012)، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
 5. الطراونة، مروان عقل (2014)، أثر التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.
 6. عربي وار، عبد الرحمن بشر، (2019)، العدالة التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي دراسة حالة البنوك التجارية الأجنبية في السودان، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، السودان.

7. المصري، محمد شفيق، (2015)، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة الأزهر، فلسطين.
8. النحال، رياض أديب، (2018)، دور القيادة الخادمة في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.
9. النزاري، هاشم علي أحمد، (2016)، المهارات الناعمة للقيادة ودورها في التماثل التنظيمي/ دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية - محافظة دهوك، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان- العراق.

ج. المجلات والدوريات:

1. إسماعيل، محمد ناصر، والجاسم، نبيل، وصبر، رنا ناصر، (2012)، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد (30)، ص(209-230).
2. البشاشة، سامر عبد المجيد، (2008)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (4).
3. الجميلي، مخلص شياع، (2013)، تأثير العوامل الديمغرافية في المواطنة التنظيمية، مجلة الدنانير، العدد (2).
4. حسن، مروان صباح، (2018)، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة آسياسيل، مجلة الدنانير، العدد (14).
5. خضير، سامر، ومحمد، يزن، (2020)، دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بحث تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد(16)، عدد(64)، ص(162-189).
6. دهليز، خالد وغالي، محمد، (2018)، "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (11)، العدد (3)، ص (465-494).
7. رشيد، صالح عبد الرضا، مطر ليث علي، (2014)، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة"- دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، عدد (76).
8. السعود، راتب، وسلطان، سوزان، (2008)، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، مجلد (9)، العدد (4).

9. الطعامة، سلامة عبدالله، وحسب الله، عبد الحفيظ علي، (2018)، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، *مجلة العلوم الاقتصادية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*، مجلد (16)، عدد(2).
10. العامري، أحمد بن سالم، (2002)، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لأراء المديرين، جامعة الملك عبد العزيز، *مجلة الاقتصاد والإدارة*، مجلد(16)، عدد(2).
11. عبد الله، ده رون فريدون، (2018)، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد (8) ، العدد الأول.

12. عبد الله، علي عبد اللطيف، ومحمد، روش إبراهيم، وعمر، محمد عبد الرحمن، (2018)، دور أنماط القيادة الأوتوقراطية في تعزيز مستوى التماثل التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مديرية تربية زاخو، *مجلة جامعة داهوك*، المجلد(22)، العدد(1)، ص(218-241).

13. العتبي، تركي بن كديميس، (2016)، التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة الطائف"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد (9)، العدد (3)، ص (705-762).

14. الفتلاوي، ميثاق، وفاضل، علاء، واليمه، عادل، (2014)، دور الاحترام الداخلي المدرك في التماثل التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد(3) ، العدد(11) ، ص(38-69).

د. مواقع الشبكة العنكبوتية" الإنترنت العربية:

1. الموقع الإلكتروني لكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، (<https://aec.uobasrah.edu.iq/>).

2. الموقع الإلكتروني لجامعة البصرة، (<https://www.uobasrah.edu.iq>).

ثانياً: المصادر باللغة الأجنبية:

A. Books:

1. Hair, J. F. , Black, W. C. , Babin, B. J. , & Anderson, R. E. (2010) . **Multivariate data analysis** (7th ed.) . Upper Saddle River, N. J: Pearson Prentice Hall.

B. Thesis:

1. Cheney, G. (1982) " **organizational Identification as A process : Afield study**, Unpublished Master Thesis , Purdue University.
2. Duncan , J.E.,(2002) "**Organizational Identification : An Insight in to Republic Bank and Trust** ", university of Kentucky.

C. Periodicals:

1. Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth. **International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)**, 15(1).
2. Ashforth, B.E.; Mael, F.A.(1989), "Social identity and the organization". **Academy of Management Review**, 14 (1): 20-39.
3. Çeri-Booms, Meltem, (2012), How Can Authentic Leaders Create Organizational Identification? An Empirical Study On Turkish Employees **International Journal of Leadership Studies**, Vol.7, No. 2.
4. Coetzer, Michiel Frederick & Mark Bussin & Madelyn Geldenhuys, 2017. "The Functions of a Servant Leader," **Administrative Sciences, MDPI, Open Access Journal**, vol. 7(1), pages 1-32, February.
5. Demming, C. L., Jahn, S. & Boztug, Y, (2017), "Conducting Mediation Analysis in Marketing Research" ZFP - **Journal of research and marketing**, Vol. 39, No. 3, pp. 76–93.
6. Focht, Adam, Ponton. Michael., (2015), "identifying primary characteristics of servant leadership: Delphi stady", **international Journal of leadership studies**, Vol9, Iss1, P. 45-61.
7. Greenleaf. Robert k., (2010), "**the servant leadership concepts**", perichoresis, Emanuel university, V.8, N.1.
8. Harwiki, W.,(2013), "The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment,

Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance. **Journal of Economics and Behavioral Studies** Vol.(5), No.(12),PP876-885.,

9. Jones , Candace & VoLpe , Elizabeth ,(2010), " Organizational Identification : Extending our understanding of social identities through social networks “, **Journal of organizational behavior** ,413- 434.

10. Khan ,S, Mehta &, Sand Niazia,M.A.K,(2010),"Link between organizational Justice and Employee Job Performance in the work place "**In tend disciplinary journal of contemporary in Business** ,V:23 ,P121-132.

11. Kim-so-Jung& kim. Kyoang-seok& choi-yeong Hyeong, (2014)"**A literature Review of servant leadership and criticism of advanced research**" international scholarly and scientific Research& Innovation, V.8, N.4.

12. Liden. R.. & Wayne. S.. & Zhao. H. & Henderson. D.. (2008). "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment". **The Leadership Quarterly**. 19 (2). 161-177.

13. Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). "The relationship between, servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. **SA Journal of Industrial Psychology**, 40(1), 01-10..

14. Olesia wekesa s. & namusonge G.s. & iravo. Mike E, (2013), "Role of servant leadership on organizational commitment: An Exploratory survey of state corporation in Kenya" **International journal of Humanities and social science** V.3,N.13.

15. Organ, D. W. ,(1990)., "**The motivational basis of organizational citizenship behavior**". In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior, Vol. 12: 43–72. Greenwich, CT: JAI Press.

16. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G,(2002), "Organizational citizenship

behaviors": A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, **Journal of Management**, vol 26, P : 513-563.

17. Susan Michie & Janaki Gooty, (2005), Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? **The Leadership Quarterly Volume 16**. Issue 3. June 2005. Pages 441-457.

18. Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. **Journal of Vocational Behavior**, 100, 185-195.