

القيادة الفعالة وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الرميثة - المثنى

الأستاذ الدكتور

حاكم جبوري الخفاجي

hakimg.alkhafaji@uokufa.edu.iq

الباحث

باسم كاطع بدر

almarshideb@gmail.com

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

**Effective leadership and its impact on organizational
citizenship behavior**

**Analytical study of the views of a sample from the
municipality of Rumaita in Muthanna**

Prof. Dr.

Hakim. J. AL - KHAF AJ

University of Kufa / Faculty of Management and Economics /

Department of Business Administration

Researcher

Basem Kati Badr

Abstract:-

The purpose of the current research is to diagnose the causes of the decline in organizational citizenship behavior in the municipality of Al-Rumaitha / Muthanna, including the effect of adopting an insufficiently effective leadership style in dealing with workers at the level of the research sample if The research problem is the low level of organizational citizenship behavior as a result of non-application of effective leadership, And the importance of research is embodied through the addition of knowledge, the benefit of the sample of management and workers, and the extent of the reflection of the application of the research in the benefit of the beneficiaries through improving the services provided to them. The practical objectives of the research are embodied in testing and measuring the level of influence between them. The research was applied in (Al-Rumaitha Municipality Directorate) as the research community reached (118) and an intentional sample amounted to (70) of workers in administrative and technical positions, and the retrieved forms were valid for analysis (63). The researcher adopted the descriptive analytical approach and collected data for the research variables and through the questionnaire form that It includes three axes, the first is general information, the second includes the effective leadership variable and includes (4) dimensions and the sum of the paragraphs (21) and the third includes the organizational citizenship behavior variable with its dimensions (5) and the sum of its paragraphs (25). The researcher developed the two hypotheses of correlation and influence, and a set of statistical methods and programs were used, which is (spss var.24). The most important conclusions were reached that effective leadership did not achieve the ambition for the workers to deal, as it did not apply its dimensions correctly and comprehensively, due to the lack of clarity of the strategic vision and objectives And the effective weak impact, as well as the weak level of justice and appreciation for the employees of the organization, and that the planning process is not at the level of ambition in the short and long term, as well as the absence of clear and effective follow-up and evaluation programs and plans that would reflect the effectiveness of the leadership, which was reflected in the failure to enhance the organizational citizenship behavior of organization employees.

Key words: effective leadership, organizational citizenship behavior, Al-Rumaitha municipality directorate.

المخلص:-

الغرض من البحث الحالي هو تشخيص اسباب انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية بلدية الرميثة / المثنى ومنها تأثير تبني تطبيق نمط القيادة الفعالة بالشكل غير الكافي في التعامل مع العاملين على مستوى عينة البحث اذ كانت مشكلة البحث هي انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة عدم التطبيق للقيادة الفعالة، وتتجسد اهمية البحث من خلال الاضافة المعرفية، واستفادة العينة ادارة وعاملين، ومدى انعكاس تطبيق البحث في استفادة المستفيدين من خلال تحسين الخدمات المقدمة لهم. اهداف البحث العملية تتجسد اختبار وقياس مستوى التأثير بينهما. تم تطبيق البحث في (مديرية بلدية الرميثة) اذ بلغ مجتمع البحث (١١٨) وعينة قصدية بلغت (٧٠) من العاملين في الوظائف الادارية والفنية وكانت الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (٦٣) اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتجميع البيانات لمستغيرات البحث ومن خلال استمارة الاستبيان التي تتضمن ثلاث محاور، الاول المعلومات العامة، والثاني متغير القيادة الفعالة ويتضمن (٤) ابعاد ومجموع الفقرات (٢١) والثالث متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (٥) ومجموع فقراته (٢٥). وضع الباحث فرضتي الارتباط والتأثير وتم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية والبرامج وهو (spss var.24) وتم التوصل الى اهم الاستنتاجات بأن القيادة الفعالة لم تحقق الطموح بالنسبة للعاملين بالتعامل، فهي لم تطبق الابعاد الخاصة بها بالشكل الصحيح والشامل، وذلك لعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة، وضعف التأثير الفعال وكذلك ضعف مستوى العدالة والتقدير للعاملين في المنظمة، وان عملية التخطيط ليس بمستوى الطموح على المدى القريب والبعيد، كذلك عدم وجود برامج وخطط للمتابعة والتقويم واضحة وفاعلة من شأنها ان تعكس فاعلية القيادة، مما انعكس على عدم تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الفعالة، سلوك المواطنة التنظيمية، مديرية بلدية الرميثة.

المقدمة :-

لا زالت القيادة ملهمة لكثير من الباحثين في دورها ووظيفتها في نجاح أو إخفاق المنظمة التي تعمل فيها القيادة حيث أن التقدم التكنولوجي والعولمة، أدى إلى تغير سريع في وظائف القيادة، واتساع دورها، وزاد من الحاجة إلى قيادة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وتستحوذ نظريات القيادة والادارة وتطبيقاتها على اهتمام فئة كبيرة من المهتمين بمجال القيادة والادارة والاعمال والتنظيمات والمؤسسات، حيث تبحث هذه المؤسسات عن الغايات والوسائل وأسس القيادة الفاعلة، وذلك لان الحاجة إلى القيادة والادارة الفاعلة ذات الكفاءة العالية قد أصبحت أقوى من ذي قبل، والقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والفريق، والتي تؤدي بدورها إلى توجيه الافراد لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق الاهداف المنشودة، والقيادة بهذا المعنى نمط من السلوك الانساني يعمل فيها القائد على استثارة جهود الافراد، وتنسيق اتجاهاتهم، ودوافعهم نحو العمل والانجاز، وحل مشاكلهم التي تحول دون فاعلية أدائهم والقيادة الناجحة الفاعلة تقاس بمدى كفاءة القائد في استثارة السلوك الابداعي المنظم للفريق، فالقادة الفعالون يعملون على توفير بيئة قوامها الاحترام المتبادل والعدالة، ويحددون الاتجاهات التي سيسلكها موظفونهم، لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن لديها القدرة على ترغيب الاشخاص في الانضمام إليها، ويختلف النمط القيادي الفاعل باختلاف قدرات القائد على تنمية سلوك المواطنة التنظيمي لدى العاملين، كما لا يختلف اثنان إن جوهر عملية القيادة تتضمن قدرة الافراد في التأثير وتحفيز والهام الاتباع، إن الاهتمام بكيفية معالجة الحقائق الاجتماعية في المنظمات يعد محور اهتمام المختصين في مجال السلوك التنظيمي، من أجل فهم العمليات المتعلقة ببناء الحقائق الاجتماعية في المنظمات، وإن سلوكيات الولاء والانتماء والمواطنة التنظيمية، وكال المشاعر الايجابية التي يحملها الموظفون عن بيئتهم المهنية، سواء كانت هذه البيئة في مستوى تطلعاتهم أو دون ذلك، أي طاقة إضافية يقدمها الموظفون خدمة لمنظمتهم دون انتظار مقابل مادي اتجاه ذلك الدور التطوعي.

الفصل الأول

المنهجية العلمية

أولاً: مشكلة البحث:

من خلال الاطلاع على الادبيات والأبحاث المنشورة، تبرز مشكلة البحث العلمي في إن مديرية بلدية الرميثة لا تتبع اسلوب ونمط القيادة الفعالة ومراحلها بالشكل العلمي، إذ كانت سلوكيات المواطنة التنظيمية تمارس في المديرية، وتتخذ بشكل شخصي من قبل بعض الموظفين في المديرية، ولقد حدد الباحث مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي:

ما القيادة الفعالة وما علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، لدى العاملين بمديرية بلدية الرميثة؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

- ١ - ما مستوى فاعلية القيادة في مديرية بلدية الرميثة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ٢ - ما مستوى ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ٣ - هل توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة الفعالة وسلوك المواطنة التنظيمية في مديرية بلدية الرميثة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ٤ - ما التصور المقترح لزيادة فاعلية القيادة وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية بلدية الرميثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال التالي:

- ١- أهمية معرفية تتمثل بالجانب النظري لمتغيرات البحث وبناء مقياس لسلوك المواطنة التنظيمية اعتماداً على مجموعة من المعايير للدراسات السابقة.
- ٢- استفادة مديرية بلدية الرميثة من خلال معرفتها لأسباب الضعف في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لكونها لم تتبع نمط قيادة فعالة في المديرية.

٣- الأهمية الناتجة اتجاه المستفيدين من خدمات المديرية مستقبلاً وعدم هدر المال العام من خلال تقديم خدمات وتنفيذ مشاريع غير مجدية بسبب سوء الادارة المتمثلة بالقيادة غير الفعالة.

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- ١- اختبار وقياس مستوى الارتباط والتأثير على متغيرات البحث.
- ٢- تحديد مستوى فاعلية القيادة في مديرية بلدية الرميثة.
- ٣- تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية بلدية الرميثة.
- ٤- تقديم المقترحات والتوصيات إلى مديرية بلدية الرميثة عن كيفية تطوير وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

رابعاً: فرضيات البحث والمخطط الفرضي

أ- فرضيات البحث:

وضع الباحث مجموعة من الفرضيات التي تتعلق بعلاقات الارتباط والتأثير لغرض الوصول الى النتائج استناداً إلى ادبيات ابعاد القيادة الفعالة، والفرضيات هي:

• **فرضية الارتباط الرئيسة:** توجد علاقة ارتباط موجبة بين متغير القيادة الفعالة ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة وتشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

١- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد الرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

٢- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد التخطيط الجيد مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

٣- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد التأثير الفعال مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

٤- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد المتابعة والتقييم مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

• فرضية التأثير الرئيسة:

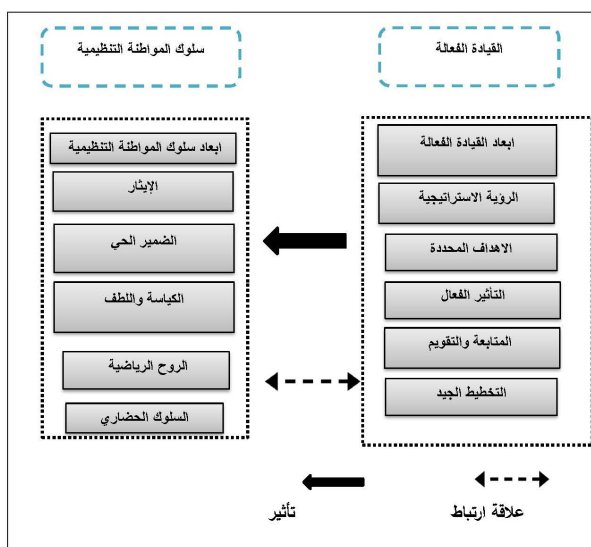
توجد علاقة تأثير موجبة بين متغير القيادة الفعالة ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

١- توجد علاقة تأثير موجبة بين بعد الرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

٢- توجد علاقة تأثير موجبة بين بعد التخطيط الجيد مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

٣- توجد علاقة تأثير موجبة بين بعد التأثير الفعال مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

٤- توجد علاقة تأثير موجبة بين بعد المتابعة والتقييم مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.



المصدر: اعداد الباحث

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في اقسام وشعب مديرية بلدية الرميثة والتي تشمل مجموعة من العاملين في المديرية واختار الباحث عينة قصدية هم جميع الموظفين في الوظائف الادارية من (الاداريين والفنيين) ومن لهم معرفة وتواصل بالمديرية من غير القيادات (المسؤولين) لمعرفة وجهه نظرهم بخصوص القيادة الفعالة وسلوك المواطنة التنظيمية في المديرية، وبلغ حجم العينة (٧٠) موظفاً وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل قد بلغت (٦٣).

الفصل الثاني

الجانب النظري لمتغيرات البحث

المبحث الأول

القيادة الفعالة

تم تعريف القيادة الفعالة من قبل (VICTORIA VISSER) على أنها الوظائف الفعالة للرؤساء، أي أن القائد يفيد المنظمة كما هو الحال مع أتباعه، ووفقاً لهذا التعريف فإن أمثلة القيادة الفعالة تولد الربحية للمنظمة، وتخفز المتابعين، وكيف أن يكونوا محافظين على حسن المعلومات في المنظمة (١٨، ٢٠١٣، VISSER). كما عرفت (القبلي، ٢٠١٥، ٣٤) القيادة الفعالة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري، في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث القيادة الفعالة بأنها عملية التأثير في الآخرين، واستمالتهم بغرض انجاز المهام والنشاطات لمجموعة من الافراد لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تبني أسلوب قيادة أكثر فعالية لتحسين المشاركة في مكان العمل.

سابعاً: ابعاد القيادة الفعالة

أ - الرؤية الاستراتيجية:- الرؤية الاستراتيجية: هي تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها واهدافها، على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف بيئتها العامة، وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية (صدار، زدايرية، ٢٠١٦، ١٣)

ب - **الاهداف المحددة:** تتضمن مجموعة من الاهداف ذات الاولويات والتي تتصف بالدقة والوضوح حيث يجب ان تحدد الاهداف وتصاغ وتوضع كتابةً لحين البدء، وقابلية القياس وتعتبر نقطة البداية لكل الخطوات التي تتلوها (جميعي، بوصيدا، ١٣، ٢٠١٦).

ت- **التخطيط الجيد:** هو عملية التفكير فيما يجب عمله في المستقبل، وكيف ومتى يتم هذا العمل فيتضمن تحديد الاهداف، ورسم الطرق والخطوات اللازمة لبلوغها، وهو يتطلب قدرا كبيرا من وضوح الرؤية والدقة في التنبؤ باتجاه الاحداث، او بما ستكون عليه الامور في المستقبل. (مدوكي، ٢٠١٤، ٤).

ث- **التأثير الفعال:** هو قوة يملكها القائد أو سيطرة معينة يمتلكها، وعلى أساسها يستطيع أن يؤثر في سلوك الآخرين، وتوجيه نشاطات المنظمة أو الأفراد بالاتجاه الصحيح، عبر استخدام النشاطات الإدارية الأساسية (الشاعر، ٢٠٠٩، ٧).

ج - **المتابعة والتقييم:-** المتابعة: هي عملية مستمرة تستخدم لجمع المنظم للبيانات عن مؤشرات محددة، لتزويد الادارة والمعنيين الرئيسيين بالتطور المستمر عن مدى الانجاز في الاداء، وتحقيق الاهداف والتقدم في استخدام المخصصات المالية، وهي تعكس كفاءة الادارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة ونتاجية (عبيد، ٢٠١٥، ٩).

التقويم: هو العملية التي من خلالها يتم تخطيط وجمع معلومات مفيدة للحكم على بدائل القرارات، فالهدف من إجراء عملية التقويم هو تحسين صناعة القرارات، وأن وظيفة المقوم هي توفير معلومات موثوق منها وذات علاقة، وفي الوقت المناسب من أجل تحسين قرارات الإداريين (دحدي، الوناس، ٢٠١٧، ١١٨).

المبحث الثاني

سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية احد المفاهيم الادارية التي انتجها الفكر الاداري

المعاصر مؤخرًا، وسوف يتم عرض عدة تعريفات لسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لآراء الباحثين والمتخصصين:

فقد عرفه شانغ وآخرون على أنها الحالة النفسية غير الرسمية التي قد يظهرها الموظفون أو يجبوا أن يظهروها لإنجاز أعمالهم وتقديم أفضل الجهود والتي يمكن أن تنال استحسان قائد المنظمة (cheng, chen, & shan ٢٠١١، ٢٢٠). أما (Thomas & Debrah, 2013, 235) فقد أشاروا إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنها سلوك فردي تقديري، لا يعترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، وهذا في المجمل يعزز الأداء الفعال للمنظمة.

ومن خلال استعراض التعاريف التي تم ذكرها يعرف الباحث سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك الاختياري الذي ينتهجه أو يتبعه الفرد في المنظمة، وخصوصاً السلوكيات الإيجابية التي تخدم المصلحة الخاصة بالمنظمة والموظفين، بغض النظر عما منصوص عليه في اللوائح والتعليمات الرسمية، وهي ليست ضمن الوصف الوظيفي للعمل، ولا تخضع للمكافأة مباشرة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، ولها أهمية كبيرة لفعالية ونجاح المنظمة واستمرار أدائها.

سابعاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

١- الإيثار: ويقصد به ذلك السلوك الموجه (الطوعي) الذي يتخذ مساعدة الزملاء الآخرين أو العميل (الزبون) أو المدير في تأديتهم لوظائفهم داخل المنظمة دون الالتفات للحصول على مكافأة تحفيزية له جراء ذلك السلوك (العزام، ٢٠١٥، ١١٠).

٢- الضمير الحي: يمثل هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، كما يتضمن حرص الموظف على تعظيم استثمار وقت العمل ومدى حرصه على الالتزام بقيود وقوانين العمل (الاسماعيل، ٢٠١٩، ٤٨).

٣- الكياسة واللفظ: ويطلق عليها اللياقة واللفظ أو المجاملة، ويشير أيضاً إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات والصعوبات في العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات العمل في المنظمة (الطعامسة، حسب الله، ٢٠١٥، ٢١).

٤- سلوك الروح الرياضية: وهي رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تدمير (معمرى، منصور، ٢٠١٤، ٤٧).

٥- السلوك الحضاري: ويشير إلى السلوك والنشاطات التي يبدئها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات، والاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة (الطعامسة، حسب الله، ٢٠١٥، ٢١).

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

المبحث الأول

الاختبار البنائي لمقاييس البحث

أولاً: ترميز فقرات المقياس

ترميز المتغيرات والابعاد والفقرات فمتغير القيادة الفعالة (EL) والمتغير المعتمد سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) فضلاً عن الابعاد الفرعية لكل متغير من المتغيرات الرئيسية للبحث والجدول (١) يقدم توضيحاً حول الترميز. الجدول (١) ترميز متغيرات البحث الرئيسة والابعاد الفرعية وعدد فقراتها.

رمز المتغير	رمز البعد	عدد الفقرات
EL	SVO	٥
	P	٦
	EE	٥
	FE	٥
OCB	A	٥
	C	٥
	CK	٥
	TS	٥
	CB	٥

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: اختبارات الصدق الظاهري وثبات المقياس

١- قياس صدق وثبات الاستبانة: الهدف منه قياس قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث وبيان مدى ثبات النتائج عندما تطبق الاستبانة مرة أخرى، وهي تتضمن الآتي:

أ- صدق الاستبانة: يهدف إلى اختبار فقرات الاستبانة لمعرفة مدى قدرة المقياس على القياس واعطاء النتائج عند التكرار باعتماد المقياس ونتائجه ((Barton et al., 589: 2011، وطرق اختبار صدق الاستبانة، منها قياس الصدق الظاهري وصدق المحتوى أو ما يسمى أحياناً بصدق المحكمين، ومنها ما هو بعد إتمام الصدق المشار إليه والذي يدعى الصدق العام لاستبانة البحث.

ب- ثبات المقياس: ثبات مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج أو نتائج مقاربة إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة (Tavako & Dennick, 2011: 54)، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alfa) واحد من اختبارات الثبات (المعولية) الإحصائية المهمة لتحليل البيانات (Ebel, 1972: 54، Tavako & Dennick, 2011: 54)، ويكون (معامل الثبات) ألفا كرونباخ مقبولاً عندما تكون مساوية إلى (0.70-0.90) أو أكبر على وجهه التحديد في البحوث الإدارية والسلوكية (0.70-0.90) (Hair et al.,)، وقد بلغت قيمة المعامل لفقرات الاستبانة التي عرضها الجدول رقم (٢) بأنها تتراوح بين (0.84-0.89).

الجدول (٢) معامل الفا كرونباخ لمتغيرات البحث.

المتغير	البعد	معامل ألفا كرونباخ
EL	SVO	٨٥.
	P	٨٢.
	EE	٨١.
	FE	٧٩.
OCB	A	٨٣.
	C	٨٤.
	CK	٨٢.
	TS	٨٣.
	CB	٨٤.

المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثاني

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يعرض هذا المبحث نتائج تحليل استمارة الاستبانة من خلال استجابة آراء العينة حول متغيرات البحث باعتماد مقياس (Likert) الخماسي، وبما يتعلق بالوسط الحسابي الموزون ($\bar{X}_w$) والانحراف المعياري (SD_i)، وباعتماد الوسط الفرضي (٣) لمتغيرات البحث وكالاتي:

أولاً: تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين حول متغير القيادة الفعالة تظهر النتائج في الجدول (٣) تحليل استجابة آراء عينة المبحوثين بخصوص المتغير المستقل

الجدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة المبحوثين (N).

ت	فقرات ابعاد متغير القيادة الفعالة	الوسط الحسابي الموزون ($\bar{X}_w$)	الانحراف المعياري (SD_i)
	فقرات بُعد الرؤية والاهداف المحددة		
١	SVO1	٢.٨١	٩٦٣.
٢	SVO2	٢.٨٢	٩١٩.
٣	SVO3	٢.٨٤	٩٥٣.
٤	SVO4	٣.٠٣	٩٨٣.
٥	SVO5	٧٩.٢	٩٠١.
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٢.٨٤	944.
	فقرات بُعد التخطيط الجيد		
٦	P1	٢.٨٥	٨٩٧.
٧	P2	٢.٧١	٩٠٦.
٨	P3	٢.٧٥	٩٠٢.
٩	P4	٢.٨٦	٩٧٦.
	P5	٢.٦٧	٠.٨٩٨
	P6	٢.٧٧	٠.٨٢١
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.7٧	900.
	فقرات بُعد التأثير الفعال		

٩٣٥.	٢.٨٧	EE1	٩
٩٤١.	٢.٦٧	EE2	١٠
٩١٠.	٣.٠١	EE3	١١
٩٢١.	٢.٩٢	EE4	١٢
٩١١.	٢.٨٨	EE5	
.924	2.67	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
		فقرات بُعد المتابعة والتقييم	
٩٤١.	٢.٧٤	FE1	
٩٢٠.	٢.٨٦	FE2	
٩١٤.	٢.٨٢	FE3	
٩٨٧.	٢.٧٣	FE4	
٩٣١.	٧٩.٢	FE5	
.939	2.79	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الإلكترونية وبرنامج Spss.

فيما يأتي عرض لأهم النتائج المتعلقة باستجابات أفراد عينة البحث حول كل بعد من ابعاد القيادة الفعالة: أ- عرض النتائج المتعلقة بالاستجابات حول بُعد الرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة يشير الجدول (٣) إلى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات البعد وهي الأوساط الحسائية الموزونة ، والانحرافات المعيارية، التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين.

يتضح من الجدول (٣) بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة قد بلغ (٢.٨٤) والانحراف المعياري العام قدره (٠.944)، وبالتالي فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اقل من الوسط الفرضي البالغ (٣)، مما يدل على إن الرؤية استراتيجية والاهداف المحددة انها لم تكن واضحة بشكل دقيق والاهداف لم تكن بالمستوى المطلوب من وجهة نظر المستجيبين.

ب- عرض النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول بعد التخطيط الجيد يظهر في

الجدول (٣) إن الوسط الحسابي الموزون العام للبعد قد بلغ (2.7٧) والانحراف المعياري العام قدره (900)، إن الوسط الحسابي الموزون العام اقل من الوسط الفرضي مما يوضح إن التخطيط الجيد لم يحقق قناعة العاملين عينة البحث تجاه القيادة.

ج- عرض النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول بعد التأثير الفعال يبين بالجدول (٣) بان الوسط الحسابي الموزون العام للبعد قد بلغ (2.67) والانحراف المعياري العام قدره (924). وهو اقل من الوسط الفرضي مما يشير بان تأثير القيادة لم يصل لمستوى عالي عند العاملين لم يحقق قناعتهم ولم يلبي طموحهم.

د- عرض النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول بعد المتابعة والتقييم يبين بالجدول (٣) بان الوسط الحسابي الموزون العام للبعد قد بلغ (2.79) والانحراف المعياري العام قدره (939). وهو اقل من الوسط الفرضي مما يشير بان المتابعة والتقييم هي لن تكون مكتملة من خطوات فان لم تتحقق فإنها لن تكون بمستوى جيد.

ثانياً: تحليل آراء واستجابات مجتمع المبحوثين حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية سوف يتم عرض وتحليل استجابة آراء عينة المبحوثين حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية ووفقاً لنتائج التحليل التي يعرضها الجدول لعينة البحث على وفق الآتي:

الجدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة المبحوثين (N)

ت	فقرات إبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	الوسط الحسابي الموزون ($\bar{XW}$)	الانحراف المعياري (Sdi)
	فقرات بعد الايثار		
١	A1	٢.٨٧	٨٨٢.
٢	A2	٢.٨٨	٩٣٣.
٣	A3	٢.٧٢	٩٢١.
٤	A4	٢.٨٤	٨٨٦.
٥	A5	٢.٧٨	٨٩٦.
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.82	.904
	فقرات بُعد الضمير الحي		
	C1	٢.٧٤	٩٢١.
	C2	٢.٧٩	٨٣٤.
	C3	٢.٨٦	٩٢٧.

القيادة الفعالة وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية (١٤٧)

٩٣٠.	٢.٩١	C4	
٩١٧.	٢.٨٨	C5	
.906	2.68	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
		فقرات بُعِدَ الكياسة واللفظ	
٩١٠.	٢.٨٠	CK1	
٨٠٢.	٢.٦٦	CK2	
٩١١.	٢.٩١	CK3	
٨٣٢.	٢.٩٥	CK4	
٢.٩١	٢.٨١	CK5	
873.	2.83	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
		فقرات بُعِدَ سلوك الروح الرياضية	
٩١٦.	٢.٦٨	TS1	
٨٨٥.	٢.١٨	TS2	
٩٣٨.	٢.٨٦	TS3	
٩٢٢.	٣.٠٠	TS4	
٨٩٧.	٢.٩٠	TS5	
.912	2.72	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
		فقرات بُعِدَ السلوك الحضاري	
٩٢٥.	٢.٧٧	CB1	
٩٣١.	٢.٦٩	CB2	
٩١٢.	٣.٠٣	CB3	
٩٤١.	٢.٨٢	CB4	
٩١٨.	٢.٨٤	CB5	
.925	2.83	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: نتائج الحاسبة برنامج Spss

أ- عرض النتائج المتعلقة باستجابات العينة حول بُعد الايثار إن الجدول (٤) يبين فيه الوسط الحسابي الموزون العام لبُعد الايثار قد بلغ (2.82) والانحراف المعياري

العام قدره (904)، وبالتالي فإن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اقل من الوسط الفرضي البالغ (٣)، مما يدل على أن عينة البحث تتفق على أن الايثار لم يكن بمستوى عالي من قبل العاملين وذلك لقلة تفاعلهم مع القيادة من وجهة نظرهم.

ب- عرض النتائج المتعلقة باستجابات عينة البحث بعد الضمير الحي يظهر من خلال الجدول (٤) أن الوسط الحسابي الموزون العام للبعد قد بلغ (2.68) والانحراف المعياري عام قدره (906)، ومما يشير إلى أن الوسط الحسابي الموزون اقل من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وإن اتفاق المستجيبين أن الضمير الحي موجود ولكن القيادة لم تحفزه ولا تجعله عاليا بسبب عدم استجابتهم مع القيادة.

ج- عرض النتائج المتعلقة باستجابات العينة حول بعد الكياسة واللفظ من الجدول (٤) الوسط الحسابي الموزون العام للبعد قد بلغ (2.83) والانحراف المعياري العام قدره (873)، وإن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اقل من الوسط الفرضي وهذا يعني أن الكياسة واللفظ لم تستطع القيادة تفعيلها بالشكل المطلوب من وجهة نظرهم.

د- عرض النتائج المتعلقة باستجابات عينة البحث حول بعد الروح الرياضية يظهر من نتائج الجدول (٤) بأن الوسط الحسابي الموزون العام للبعد الروح الرياضية قد بلغ (2.72) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري عام قدره (912). يتفق عينة البحث على أن الروح الرياضية لهم كانت منخفضة بسبب محدودية اهتمام القيادة بهم.

هـ- عرض النتائج المتعلقة باستجابات عينة البحث حول بعد السلوك الحضاري يظهر من نتائج الجدول (٤) بأن الوسط الحسابي الموزون العام للبعد قد بلغ (2.83) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري عام قدره (925). وهو اتفاق عينة البحث على أن السلوك الحضاري لهم كان منخفض بسبب محدودية اهتمام القيادة بالعاملين مما لم يجعلهم يمارسون السلوك الحضاري.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث وتحليل النتائج وتفسيرها

سيتم تحليل الاستجابات لعينة البحث، وبيان علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بين القيادة الفعالة وسلوك المواطنة التنظيمية وسيتم اعتماد عينة من العاملين والبالغة (٦٣) عاملاً لغرض اختبار علاقات الارتباط والتأثير في العينات (Haier et al, 2010)، ولغرض قبول أو رفض الفرضيات المتعلقة بتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يبين أهم النتائج النهائية التي توصل إليها الباحث وفقاً للتحليل الإحصائي وكالتالي:

• الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط موجبة بين متغير القيادة الفعالة ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة وتشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

١- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد الرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

٢- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد التخطيط الجيد مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

٣- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد التأثير الفعال مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

٤- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد المتابعة والتقويم مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.، ويعرض الجدول (٥) نتائج الاختبار والذي يظهر فيه وجود علاقة الارتباط والبالغة (٧٩٤*^٢) ويعني اتفاق العينة ان علاقة الارتباط بين القيادة الفعالة وسلوك المواطنة التنظيمية وهي معنوية واستنادا الى ذلك تم قبول الفرضية الرئيسة.

الجدول (٥) علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

Correlations		EL	OCB
EL	Pearson Correlation	1	.94**٧.
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	63	63
OCB	Pearson Correlation	.794**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	63	63

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

أما اختبارات الفرضيات الفرعية فتظهر نتائجها من خلال نتائج الجدول (٦) وعلى وفق الآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: النتائج من خلال الجدول (٦) كانت قيمة الارتباط بين بعد الرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة (SOV) وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وكانت معنوية وموجبة بلغت (٧٨٩.٠) وهذا مؤشر على اتفاق الباحثين بان الرؤية والاهداف المحددة له علاقة ارتباط قوية مع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة على وفق وجهة نظرهم على مدى أهميتها.
- الفرضية الفرعية الثانية: قيمة الارتباط بين التخطيط الجيد (P) وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) قد بلغت (٨٢٦.٠) وهي معنوية وموجبة، ويتفق الباحثين على إن التخطيط الجيد في عينة البحث سوف ينعكس في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية نحو الافضل من وجهة نظرهم.
- الفرضية الفرعية الثالثة: من نتائج الجدول (٦) ان التأثير الفعال (EE) فقد كانت علاقة الارتباط معنوية وموجبة مع سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وبلغت (٨٣٥.٠) وهي معنوية موجبة اي إن التأثير الفعال الذي تمارسه القيادة بشكل صحيح سوف ينعكس في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: من نتائج الجدول (٦) المتابعة والتقييم (FE) فقد كانت علاقة الارتباط معنوية وموجبة مع سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وبلغت (٨١١.٠) وهي معنوية موجبة فإن المتابعة والتقييم الذي تمارسه القيادة بشكل صحيح سوف ينعكس ويدعم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

يظهر من خلال التحليل باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية انها كانت معنوية وموجبة وتحت مستوى ثقة (١٪) وعليه تقبل الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية.

الجدول (٦) علاقات الارتباط على مستوى ابعاد المتغير المستقل والمعتمد بأبعاده مجتمعة.

Correlations

	SVO	P	EE	FE	OCB
SVO Pearson Correlation	1	.843**	.808**	.797**	.789**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	63	63	63	63	63
P Pearson Correlation	.843**	1	.789**	.718**	.826**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
N	63	63	63	63	63
EE Pearson Correlation	.808**	.789**	1	.759**	.835**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
N	63	63	63	63	63
FE Pearson Correlation	.797**	.718**	.759**	1	.811**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
N	63	63	63	63	63
OCB Pearson Correlation	.789**	.826**	.835**	.811**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	63	63	63	63	63

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

ثانياً: اختبار التأثير بين متغيرات البحث

سيتم مناقشة نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها على وفق فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية وكما يأتي:

• الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير موجبة بين متغير القيادة الفعالة ومتغير

سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

١ - توجد علاقة تأثير موجبة بين بعد الرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

٢- توجد علاقة تأثير موجبة بين بعد التخطيط الجيد مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

٣- توجد علاقة تأثير موجبة بين بعد التأثير الفعال مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

٤- توجد علاقة تأثير موجبة بين بعد المتابعة والتقويم مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

اختبار الفرضية الرئيسة: من خلال نتائج الجدول (٧) ان قيمة معامل التحديد (R^2) لنموذج تحليل تأثير المتغير المستقل القيادة الفعالة وأبعاده (EL) في متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (OCB) قد بلغت (٦٣٠.) وهذا يعني ان المتغير المستقل (EL) يفسر ما قيمته (٦٣٠.) من التباين الحاصل في المتغير التابع (OCB)، وإن (٠.٣٧٠) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار. في حين يظهر من الجدولين (٧)، (٨) ان تأثير المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة بتأثير المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة لقيمة (Beta) قد بلغ (٧٩٤.) وكانت قيمة (F) المحسوبة (٥٣٦.٥٧١) وتحت مستوى المعنوية (٠.٠١٪) وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسة.

الجدول (٧) لقيمة معامل التحديد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٧٩٤ ^a	.٦٣٠ ^a	.٧٨٩ ^a	٢.٩٨٣١١

a. Predictors: (Constant), EL

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الجدول (٨) تحليل ANOVA للمتغير المستقل والمعتمد

ANOVAa

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig.
١ Regression	٤٧٧٤٨.٠٢٠	١	٤٧٧٤٨.٠٢٠	٥٣٦.٥٧١	b.٠٠٠.
Residual	٥٤٢.٨٣٧	٦١	٨.٨٩٩		
Total	٤٨٢٩٠.٨٥٧	٦٢			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), EL

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

الجدول (٩) يبين التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
١ (Constant)	٤.٩٩٥	١.١٥٤		٤.٣٢٧	٠.٠٠٠
EL	١.٢٤٥	٠.١٧٠	٧٩٤.	٧٣.٢٥٠	٠.٠٠٠

a. Dependent Variable: OCB

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

الجدول (١٠) لبيان معاملات تأثير المتغير المستقل في المعتمد للفرضيات الفرعية

Model Summaryb

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
١	٧٩٤.٠٠٠	٦٣.٠٠٠	٧٩٧.٠٠٠	١.٥٢٨٧٤	١.٥١٦

a. Predictors: (Constant), FE, SVO, EE, P

b. Dependent Variable: OCB

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

الجدول (١١) تحليل التباين ANOVA

ANOVAa

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig
١ Regression	٤٨١٥٥.٣٠٩	٤	١٢٠٣٨.٨٢٧	٥١٥.٣١٧	b.٠٠٠.
Residual	١٣٥.٥٤٨	٥٨	٢.٣٣٧		
Total	٤٨٢٩٠.٨٥٧	٦٢			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), FE, SVO, EE, P

الجدول (١٢) يبين اختبار الفرضيات الفرعية

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
١ (Constant)	٩٥٩.	٧٨٢.		١٢.٢٢٧	٠.٠٠٠
SVO	٢.١٤٦	١٣٠.	٨١٤.	١٦.٤٨٢	٠.٠٠٠
P	١.٤٦٨	١٠٩.	٧٩٢.	١٣.٤٤٣	٠.٠٠٠
EE	٩٩٢.	١٥٧.	٨٠٤.	١٤.٣٠٣	٠.٠٠٠
FE	٠٨٩.	١٤٣.	٧٨٦.	١٢.٦٢٣	٠.٠٠٠

a. Dependent Variable: OCB

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

أما اختبار الفرضيات الفرعية من خلال نتائج الجدول (١٢) لتحليل معاملات التأثير لأبعاد متغير القيادة الفعالة (EL) في متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (OCB) قد حقق ميل قيمته للمتغير على مستوى الفرضية الرئيسة هو (٧٩٤٠) في الجدول (١٠) فيما كان ميل ابعاد المتغير المستقل في المعتمد هي ان بعد الرؤية والاهداف المحددة (OSV) قد حقق ميل قيمته (٨١٤٠) وبمستوى معنوية (٠٠٠٠) وإن بعد التخطيط الجيد (P) كان ميله (٧٩٢٠)، وهي معنوية (٠٠٠٠)، فيما كان ميل التأثير الفعال (EE) وقيمته (٨٠٤٠) وبمستوى معنوية (٠٠٠٠)، اما بعد التقويم والمتابعة كان ميله (FE)

وقيمته (٧٨٦٠). هذا يدل على ان تطبيق القيادة الفعالة بأبعاده سوف ينعكس بشكل ايجابي ومؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية وبشكل ايجابي. فيما كانت قيمة اختبار (t) للفرضية الرئيسة بلغ (١٢.٢٢٧) والفرعيات (OSV) قد بلغت (١٦.٤٨٢) والتخطيط الجيد (P) (13.443) والتأثير الفعال (14.303) (EE) وبمستوى معنوية (٠٠٠٠). فيما كان ميل التقويم والمتابعة (FE) قد بلغت (١٢.٦٢٣).

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:-

توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتي على ضوئها وضع التوصيات المناسبة والمقترحات المستقبلية والتي تتمثل بالآتي:

١ - ان الرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة لم تكن واضحة للعاملين في عينة البحث لأنها لم تكن تراعي المعايير ولم يتم إشراك العاملين فيها.

٢ - التخطيط لم يكن بمستوى طموح العاملين لأنه لم يأخذ بنظر الاعتبار حاجات عينة البحث الحالية والمستقبلية في خطط الادارة.

٣ - التأثير الفعال ومن وجهة نظر العينة لم يلبي الطموح بالتحفيز المناسب والعادل ولم يدفعهم بمستوى عالي من التعاون على الانجاز لشعورهم بحاجاتهم بتقدير الذات من قبل الادارة لهم .

٤ - المتابعة والتقييم كانت محدودة واغلبها روتينية او انها لم تكن وفق برامج او خطط منجزة بشكل كامل .

٥ - القيادة الفعالة لم تحقق طموحات العاملين بالتعامل فهي لم تطبق ابعادها بشكل صحيح وشامل مما انعكس على عدم تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لهم حيث ظهر من خلال النتائج العملية، اذ يتحقق سلوك المواطنة التنظيمية عندما يتم التركيز على تحقيق ابعاد القيادة الفعالة تجاه العاملين .

٦ - سلوك المواطنة التنظيمية كان بمستوى منخفض لدى العاملين، لأنه لم يتوفر لهم ما يدفعهم لتكون المواطنة بمستوى عالي لديهم، رغم انهم يتمتعون بمستوى من الايثار والضمير الحي وباقي ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

٧ - ترتبط القيادة الفعالة بعلاقة طردية تجاه تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لأنها حجر الزاوية بدفع ورفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً: التوصيات:-

صاغ الباحث عدد من التوصيات المناسبة وهي:

١ - ان تهتم ادارة عينة البحث بالرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة من خلال مشاركة العاملين فيها ومراعاتها للمعايير ومدى علاقتها بطبيعة عمل عينة البحث.

٢ - إعادة النظر بالتخطيط الجيد وان يتم الاهتمام بكل ما يتعلق بطبيعة خطط عينة البحث وحاجاتها الحالية والمستقبلية مثل تنفيذ المشاريع التي لتبي طموح المستفيدين وبحسب الاولويات ضمن الخطط.

٣ - ان تولي ادارة عينة البحث التأثير الفعال منها تجاه العاملين قدر اكبر من خلال تصميم برنامج الاجور والتحفيز المناسب لهم وتحفيزهم على وفق جهودهم وان تشعرهم بالإنجاز واحترامهم وتقديرهم من خلال برامج التحفيز المناسبة المادية والمعنوية.

٤ - ان يتم الاهتمام بالمتابعة والتقييم بشكل شمولي لكل برامج عينة البحث التي يتم

تخطيطها وان يتم الاهتمام بتنفيذ الخطط والبرامج حتى يكون هناك دور لغرض المتابعة والتقويم ومتابعة الانجاز بشكل مستمر.

٥ - القيادة الفعالة على مستوى ابعادها تحتاج الى اعادة النظر في تطبيقها بشكل شامل كي تدفع العاملين نحو الانجاز وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

٦ - ان يتم الاهتمام من قبل ادارة عينة البحث بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال توفير متطلبات ان يكون بمستوى عالي مثل تطبيق نمط القيادة الفعالة بشكل كامل وكل ما من شأنه تعزيزها.

٧ - تتبنى عينة البحث القيادة الفعالة بشكل كامل لكل ابعادها لتعزيز تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية التي تعتمد بشكل جذري على تطبيق القيادة الفعالة.

قائمة المصادر

- ١ - الصيرفي، محمد، ٢٠٠٦، القيادة الادارية الابداعية، الناشر- دار الفكر الجامعي، الاسكندرية - مصر.
- ٢ - صدار، احلام، زدايرية، ريم، ٢٠١٦، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر.
- ٣ - جميعي، فاتن، بو صيدا، لبنى، ٢٠١٦، دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة: شركة إسمنت تبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر.
- ٤ - مدوكي، مصطفى، ٢٠١٤، عموميات حول التخطيط - التخطيط والتهيئة المجالية، كلية العلوم والتكنولوجيا قسم الهندسة المعمارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

القيادة الفعالة وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية (١٥٧)

٥ - الشاعر، ديمة، ٢٠٠٩، التأثير بالآخرين والعلاقات العامة، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الاكاديمية السورية الدولية.

٦ - عبيد، ايمان احمد، ٢٠١٥، استراتيجية مقترحة لتطوير نظام المتابعة بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء معايير جودة الاداء الاداري، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية - غزة.

٧ - دحدي، اسماعيل، الوناس، مزباني، ٢٠١٧، التقويم التربوي مفهومه وأهميته، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ٣١ .

٨ - العزام، زياد، ٢٠١٥، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، دراسات العلوم الادارية، المجلد (٤٢) العدد (١).

٩ - الاسماعيل، جابر شويب، ٢٠١٩، دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الاسلامية العومانية، ارتوكلو كايي الدولية - مجلة الاقتصاد والبحوث الدولية.

١٠ - معمري حمزة، منصور، بن زاهي، ٢٠١٤، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد ١٤٤.

١١ - الطعامة، سلامة عبد الله خلف، حسب الله، عبد الحفيظ علي، ٢٠١٥، اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (١٦).

1. VISSER , VICTORIA , 2013,Leader Affect and Leadership Effectiveness How Leader Affective DisplaysInfluence FollowerOutcomes , Thesis to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management - ERIM .
2. Cheng. Chang, Chen. Tsai & Shan. Tsai,2011, the organizational citizenship behaviors and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning, international journal of trade, economics and finance, vol.2, no.1.
3. Thomas A. Kernodle ,Deborah Noble, 2013 ,Organizational Citizenship Behavior: It's Importance In Academics , American Journal Of Business Education , College, Brooklyn, USA, Volume 6, Number 2 .
4. Barton, k.,wrieden, Anderson, A.,2011, Validity and reliability of short questionnaire for assessing the impact of skills interventions, Journal Hum Nutt Diet, 24,pp.588-595.

5. Tavakol, M & Dennick , R. ,2011, "Making sense of Cronbach's Alpha " ,International Journal Of Medical Education ,Vol. 2, ISSN: 2042-6372 ,PP. 53-55 /. doi: <https://dx.doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>.
6. Ebel, Robert, (1972) , Essentials of Education Measurement, Englewood, cliffs, New York paretic Hall.
7. Hair, J. F, Black,W.c.Babin, B.J.&Anderson, R.E(2010), Multivariate Data Analysis,a, Globat Perspective, New Jersey: Prentice Hall .
8. Tavakol, M & Dennick , R. ,2011, "Making sense of Cronbach's Alpha " ,International Journal Of Medical Education ,Vol. 2, ISSN: 2042-6372 ,PP. 53-55 /. doi: <https://dx.doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>.