



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Role of Authentic Leadership in Supporting Organizational Citizenship Behaviors: Analytical Research of the Opinions of Members of College Councils in a Number of Private Universities in the City of Erbil

Shaima Essmat Mohammedamin^{*A}, Gazang Jameel Sadiq^A, Azad Salih Nader^B

^A College of Administration and Economics/Salahaddin University-Erbil

^B College of Administrative and Financial Sciences/Knowledge University - Erbil

Keywords:

Authentic leadership, Organizational citizenship behavior, Private universities in Erbil, Cihan University, Tishk, Bayan, Knowledge

ARTICLE INFO

Article history:

Received 17 Sep. 2024

Accepted 09 Dec. 2024

Available online 30 Jun. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



^{*}Corresponding author:

Shaima Essmat Mohammedamin

College of Administration and
Economics/Salahaddin University-Erbil



Abstract: The research aims to distinguish the role played by authentic leadership with its dimensions represented by (self-awareness, transparency in relationships, balanced processing of information) in supporting organizational citizenship behaviors represented by its dimensions (altruism, courtesy, sportsmanship) in a number of private universities in Erbil city.

The research relied on the questionnaire form as the main tool for collecting data. To achieve the research objectives, the descriptive analytical approach was adopted, where the main and sub-variables were described and the relationships and influence were analyzed. The research field was represented in the private universities in Erbil city, which number (9) universities. As for the research community, it was determined in the members of the college councils in these universities, who represent the academic and administrative leaders responsible for making decisions and directing academic work. Four universities were chosen as a sample to represent the community scientifically. The number of individuals responding to fill out the questionnaire form was (44) from the members of the college councils.

The research came out with a set of results, the most important of which was that the results of the correlation analysis confirmed the existence of a strong correlation between the variables of authentic leadership and organizational citizenship behaviors, whether at the overall level or at the level of the sub-dimensions of each variable. The researchers presented a set of recommendations, including that authentic leadership values and practices should be enhanced in private university colleges by instilling and enhancing ethical values, and building strengths in individuals to contribute to creating a successful educational and leadership environment.

دور القيادة الأصيلة في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل

شيماء عصمت محمد أمين	كزه نك جميل صادق	آزاد صالح نادر
كلية الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد	كلية العلوم الإدارية والمالية
جامعة صلاح الدين-اربيل	جامعة صلاح الدين-اربيل	جامعة نولج -اربيل

المستخلص

يهدف البحث إلى تمييز الدور الذي تمارسه القيادة الأصيلة بأبعادها المتمثلة بـ(الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات) في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة بأبعادها (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية) في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. وقد اعتمد البحث على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. ولتحقيق أهداف البحث، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية وتحليل العلاقات والتأثير. وقد تمثل ميدان البحث في الجامعات الخاصة بمدينة أربيل، والبالغ عددها (9) جامعات. أما مجتمع البحث، فقد تم تحديده في أعضاء مجالس الكليات في هذه الجامعات، وهم يمثلون القيادات الأكاديمية والإدارية المسؤولة عن صنع القرارات وتوجيه العمل الأكاديمي. وتم اختيار أربع جامعات كعينة لتمثيل المجتمع تمثيلاً علمياً. فيما بلغ عدد الأفراد المستجيبين لملء استمارة الاستبانة (44) من أعضاء مجالس الكليات.

وقد خرج البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أكدت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيري القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى الأبعاد الفرعية لكل متغير.

وقام الباحثون بتقديم مجموعة من التوصيات منها يجب تعزيز قيم وممارسات القيادة الأصيلة في كليات الجامعة الخاصة عن طريق غرس القيم الأخلاقية وتعزيزها، وبناء نقاط القوة لدى الأفراد للمساهمة في إنشاء بيئة تعليمية وقيادية ناجحة

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، سلوك المواطنة التنظيمية، الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، جامعة جيهان، تيشك، بيان، نولج.

المقدمة

تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية مجموعة من السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق واجباتهم الرسمية، بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق. يعد فهم العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ضرورة لتطوير استراتيجيات فعالة تسهم في تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة.

في ظل التحديات والقيادة غير الأخلاقية التي واجهتها المنظمات في العقود الأخيرة، ظهرت الحاجة إلى أنماط قيادة إيجابية تركز على النزاهة والمسؤولية. القيادة الأصيلة، كأحد المفاهيم الحديثة، تعتمد على القيم الأخلاقية والثقة المتبادلة، مما يسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي وتحسين أداء الأفراد والمنظمات.

في هذا البحث، سيتم دراسة وتحليل آراء أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، بهدف تحديد دور القيادة الأصلية في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية، مع التركيز على الالتزام، التعاون، والتفاعل الإيجابي داخل المنظمة. تتناول هذه الدراسة المباحث الآتية: المبحث الأول يستعرض منهجية البحث، المبحث الثاني يناقش مفهوم القيادة الأصلية وأبعاده النظرية، والمبحث الثالث يتناول سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: سلوك المواطنة التنظيمية يصف الأنماط السلوكية لمجالس الكليات الذين يتطوعون لبذل جهود تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية مجموعة من الأنماط السلوكية التطوعية التي يقوم بها أعضاء مجالس الكليات خارج نطاق واجباتهم الرسمية، والتي تهدف إلى دعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية داخل المؤسسات. تتجلى هذه السلوكيات في مساعدة الآخرين على اكتساب المعرفة والمهارات، وتعزيز التعاون بين الزملاء، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتسهيل إنجاز المهام. وعلى الرغم من أهمية هذه السلوكيات، إلا أنها تعتمد على وجود قيادة تدعم وتعزز مثل هذه السلوكيات.

في هذا السياق، تبرز القيادة الأصلية كأحد الأنماط القيادية القادرة على خلق مناخ إيجابي يدعم التعاون والتشارك، ويعزز العلاقات الإيجابية داخل المؤسسات الأكاديمية. تعتمد القيادة الأصلية على قيم النزاهة، والشفافية، والثقة المتبادلة، مما يجعلها ركيزة أساسية لتحفيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ومن هنا جاءت مشكلة البحث لتتناول العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مجالس الكليات في الجامعات الخاصة بمدينة أربيل، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما هو مستوى تطبيق القيادة الأصلية في الجامعات المبحوثة؟
2. هل توجد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
4. هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأصلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

ثانياً. أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

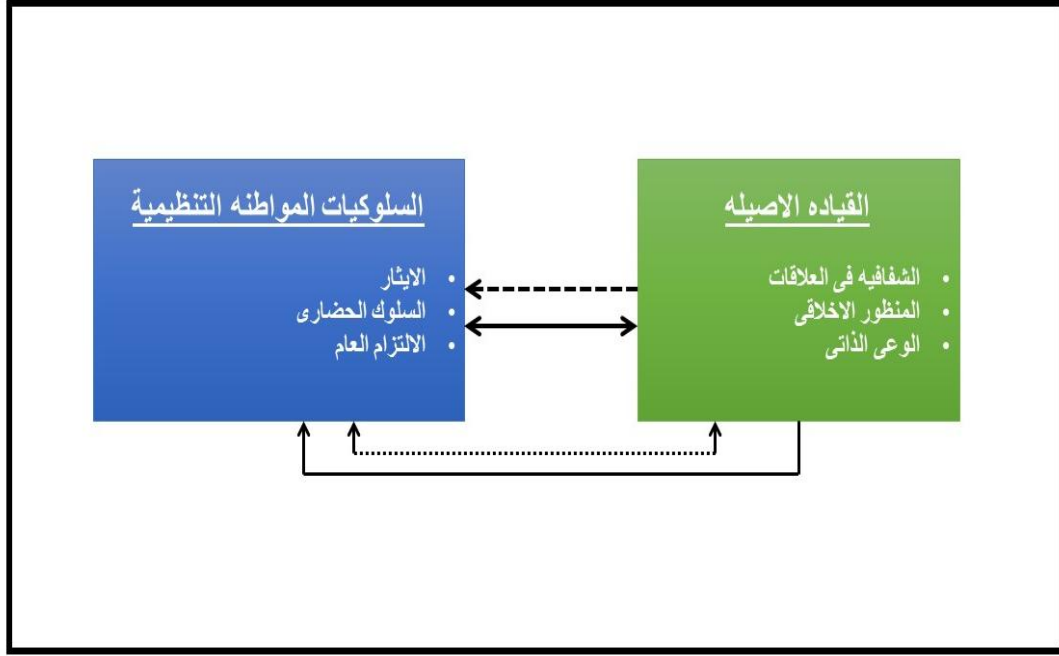
- ❖ يقدم البحث إضافة جديدة إلى الأدبيات المتعلقة بالقيادة الأصلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تقديم دراسة ميدانية تعتمد على بيانات من جامعات خاصة في أربيل.
- ❖ تحديد مدى توافر دور القيادة الأصلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى بعض جامعات الأهلية من مدينة أربيل

الأهمية العملية: تساعد نتائج البحث الجامعات في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز القيادة الأصلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي والبيئة الأكاديمية.

ثالثاً. أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث فيما يأتي:

- ❖ تحديد مستوى تطبيق القيادة الأصلية في الجامعات المبحوثة.
- ❖ التعرف على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة.

- ❖ التعرف على طبيعة العلاقة المتبادلة بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - ❖ فهم تأثير القيادة الأصيلة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - ❖ تقديم توصيات عملية للجامعات لتحسين بيئة العمل.
 - ❖ تقديم صورة عملية عن كيفية انعكاس دور القيادة الأصيلة في السلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات الأهلية.
- ثالثاً. المخطط الفرضي للبحث:** في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وبيان العلاقات بين متغيريه ،تم تصميم مخطط فرضي للدراسة والشكل رقم (1.1) يوضح ذلك المخطط.



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثون

رابعاً. فرضيات البحث: قام الباحثون بصياغة عدد من الفرضيات وصولاً لتحقيق أهداف البحث الحالي، وكما يأتي:

الفرضية الأولى: تختلف آراء المستجيبين من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق تجاه وصف متغيري البحث الحالي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للقيادة الأصيلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى المستوى الكلي والجزئي.

خامساً. حدود البحث:

الحدود الموضوعية: دراسة تأثير القيادة الأصيلة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بين أعضاء مجالس الكليات.

الحدود المكانية: الجامعات الخاصة في مدينة أربيل.

الحدود البشرية: أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة.

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحوث الإنسانية: تم اعتماد المنهج الوصفي كإطار عام للبحث، حيث تم استخدام هذا المنهج لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

المبحث الثاني: القيادة الأصلية

مفهوم وتعريف القيادة الأصلية: إن تحليل مفهوم القيادة الأصلية معرفياً للوصول إلى المعنى الحقيقي يعد ضرورة ملحة من خلال وجود التخصصات الرئيسية الثلاثة التي ساعدت في فهم القيادة الأصلية كعلم الفلسفة، وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي (Al Hasan, 2013: 406) إذ تفترض نظرية القيادة الأصلية أن القائد الأصل يسهل في التأثير في سلوك أتباعه (Longman, 2009: 284) من الناحية النظرية هذا المفهوم موجود في جزئين منها الطريقة التي ينظر إليها، والمفهوم الفعلي للشيء في ذاته بحيث يمكن التعرف عليه من قبل المتحدث (Monod, 2004: 111) أن على الرغم من بروز الذات والاهتمام بالانضباط الذاتي إلا أن التركيز ينصب على احتواء المفهوم للمعايير والسمات الأخلاقية التي يتصف بها القائد بحيث يذكر (Luthans and Avolio, 2013: 244) أن المفهوم انتقل إلى الاهتمام بالمكونات الأساسية والعوامل المؤثرة فيه إذ عرف من قبلهم القيادة الأصلية بأنه العملية التي ترسم عن طريق كلا من القادات النفسية والاجابية والسياسة التنظيمي المطور ذاتيا من قبل القادة والشركاء بينما أشار (Ilies et al., 2005: 376) إليها بعملية التأثير الإيجابي لسلوكيات الوعي والتنظيم الذاتي في كل من القادة والتابعين وتحفيزها للنمو الإيجابي للشخص وتنمية الذات بينما توصل الباحثون (Walumbwa et al., 2008: 95) إلى مفهوم أشمل بأنه أحد أنماط السلوك القيادي الذي يرسم ويشجع القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة لهم فضلا عن كون هذا المفهوم يعكس حقائق عدة للقيادة الأصلية، والتي قدمها (Walumbwa et al., 2008) ومنها:

1. التأكيد على القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي كعوامل معززة للقيادة الأصلية إلا أنها ليست مكونات أساسية لها.
2. إن الوعي الذاتي وعمليات التنظيم الذاتي تنعكس في المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلانية والتي تمثل مكونات سلوكية أساسية للقيادة الأصلية.
3. المفهوم يعكس العلاقات الأصلية والتفاعلية التي تطورت بين القائد والتابعين.
4. يميز المفهوم أهمية تنمية القائد والتابع في القيادة الأصلية.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحثون أن القيادة الأصلية هي القيادة التي تعتمد على مجموعة من الصفات والسمات التي يتمتع بها القائد، والمتمثلة بالوعي الذاتي، والتعامل الشفاف، والالتزام الأخلاقي مع التابعين. هذه القيادة تُعزز القدرات النفسية الإيجابية، وتخلق مناخاً أخلاقياً إيجابياً يشجع على الانفتاح في تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وقبول مشاركة التابعين، مما يحفزهم على ممارسة سلوكيات إيجابية تهدف إلى بناء مستقبل أفضل للعاملين والمنظمة.

وفي إطار الدراسة الحالية، تُعرف القيادة الأصلية إجرائياً بأنها النمط القيادي الذي يتمتع به أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة بمدينة أربيل، ويظهر من خلال ممارساتهم للوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، والالتزام الأخلاقي، مما يعزز المناخ التنظيمي الأخلاقي، ويحفز أعضاء الكليات على التعاون، الانفتاح، والمشاركة الفعالة في صنع القرارات لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز. **أبعاد القيادة الأصلية:** يتفق العديد من الباحثين على اعتماد نموذج (Walumbwa et al., 2008) الذي يحدد ثلاثة أبعاد للقيادة الأصلية وهي:

1. الوعي الذاتي
 2. الشفافية في العلاقات.
 3. المعالجة المتوازنة للمعلومات
- وعليه تم اعتمادها لأغراض الدراسة الحالية:
1. **الوعي الذاتي:** يشير الوعي الذاتي الى وعي القائد بنقاط القوة والضعف لديه ويشمل ايضا معرفة كيف يرى الآخرون أنفسهم (Alomar et al., 2022) ومن خلال الوعي الذاتي يفهم القادة أنفسهم جيدا ويفهمون كيف تؤثر السلوكيات التي يمارسونها في الآخرين، لذلك يؤثر الوعي الذاتي على تفكير القادة الذين يتمتعون بمستوى عال من الوعي الذاتي هم أكثر قدرة على قيادة الآخرين ومساعدتهم على التطوير (Jang, 2022)
 2. **الشفافية في العلاقات:** تتعلق الشفافية في العلاقات بتصرفات القائد التي تظهر ذاته الحقيقية وقناعاته الفعلية وعواطفه تجاه الاتباع مما يؤدي إلى خلق ثقة متبادلة بينهم (Kleynhans et al., 2022; Wei et al., 2018)، ووفق هذا البعد يظهر سلوك القائد الذي يعزز العلاقات الايجابية من خلال الحصول على الموافقات أو الآراء المعارضة من الاتباع، ومن ثم فإن هذا السلوك يزيد من الانفتاح بين القائد والاتباع ويعزز أيضا علاقة التبادل الاجتماعي بينهم حيث تصبح توقعات الاتباع والقائد أكثر وضوحا (Jang, 2022)
 3. **المعالجة المتوازنة للمعلومات:** يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على تحليل المعلومات والبيانات بموضوعية ودقة قبل اتخاذ القرار، (Alomar et al., 2022) ويتم استخدام المعلومات ذات الصلة لتسهيل اتخاذ القرار الموضوعي، ويقوم القادة بتحليل الحقائق ذات الصلة عن كتب ويميلون إلى استخدام الاتصالات المفتوحة واشراك الأعضاء في عملية صنع القرار من خلال دراسة آرائهم المختلفة والاستماع إليها قبل اتخاذ قرارات مهمة (Jang, 2022).
- أهمية القيادة الأصلية:** حظيت القيادة الأصلية باهتمام كبير في مجالات البحث والممارسة بحيث وضعت التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية متطلبات ضرورية للقادة بتميزهم بالشفافية وأن يكونوا على بيئة من قيمهم والتعامل بمنظور اخلاقي مع المنظمات (Clapp-Smith et al., 2009: 228) ومما يزيد من أهميتها انها تؤثر ايجابيا في رأس المال النفسي العالي للتابعين الذين يكونوا أكثر ابداعا من غيرهم وهذا ينتج من تأثيرات القيادة الأصلية (Azanza et al., 2013: 46) أكد (Shapira- Lishchinsky, 2014: 63) على قدرة أهمية القيادة الأصلية في توضيح أهمية المنظور الاخلاقي للسلوكيات التي تتوافق مع الافكار الثقافية المختلفة ومن ثم تؤسس التكيف الثقافي الموجه اخلاقيا، وتتمثل أهمية القيادة الأصلية بأهمية معرفة القائد لنفسه وربط الرغبات الداخلية والقيم والتوقعات بالطريقة التي يتصرف بها في كل تفاعل مع الآخرين (Khan, 2010: 167)
- تنضج أهمية القيادة الأصلية من خلال قدرتها في تحقيق هدفين هما:
- (Algera & Wiersma, 2012: 118)
 1. معالجة الأزمة الأخلاقية للمنظمات من خلال قيامها في اكتشاف ومواجهة المخالفات الادارية وتعزيز المناخ الأخلاقي.
 2. مساعدة الأفراد والارتباط بعملهم وزيادة رفاهية اعضاء المنظمة.

المبحث الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: سلوك المواطنة التنظيمية يُعد إحدى الركائز الأساسية لبناء العلاقات التنظيمية داخل المنظمة وخارجها. ويُعرف بأنه مجموعة من السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق أدوارهم الرسمية بهدف تعزيز فعالية وكفاءة المنظمة. أشار (Bateman & Organ, 1983: 588) إلى أن المواطنة التنظيمية تشمل السلوكيات التي تُمارس اختياريًا خارج حدود الدور الرسمي للفرد، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

كما عرّف (Febles, 2005: 28) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك التطوعي الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، لكنه يهدف إلى تعزيز الأداء وزيادة الفاعلية. ووفقاً لـ (Jahangir, Akbar & Haq, 2004: 77)، فإن المواطنة التنظيمية تتضمن استعداد الأفراد لبذل جهد إضافي يتجاوز الالتزامات الرسمية المفروضة عليهم، مما يُعد مكوناً ضرورياً للأداء التنظيمي الفعال.

علاوة على ذلك، يُعرف (Kernodle, 2014: 74) هذا السلوك بأنه تصرف فردي يعتمد على تقدير الشخص ذاته ولا يُعترف به مباشرة من قبل نظام المكافآت الرسمي، لكنه يُعزز الأداء التنظيمي. وأشار (Ma & Qu, 2011) إلى أن هذه السلوكيات تشمل مساهمات تتجاوز متطلبات الدور الوظيفي المعتادة. بينما أكد (Organ, 1983, 1988, 1990) على أن المواطنة التنظيمية تشمل السلوكيات البناءة مثل مساعدة الزملاء، دعم الأعضاء الجدد، التطوع لإنجاز المهام، وتعليم الآخرين، والتي تُعد ضرورية لنجاح العملية التنظيمية.

أهم التعريفات الأخرى:

1. الرغبة لدى العاملين لتجاوز أدوارهم الرسمية والمحددة لتحقيق أهداف أكبر (عبدالله وآخرون، 2008: 16) يركز هذا التعريف على أهمية التفاني من قبل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
 2. السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي، لكنه يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي ورفع كفاءة المنظمة. (الطعامسة وحسب الله، 2015: 20) يُبرز هذا التعريف الطبيعة التطوعية للسلوك دون أي مقابل رسمي.
 3. "سلوك فردي تطوعي يقوم به الفرد بما يتجاوز حدوده الرسمية، ولا يُعترف به ضمن نظام الحوافز، لكنه يعزز الأداء الفعال للمنظمة" (Organ, 2013: 6). "يركز على الجوانب التطوعية والتعاونية التي تفوق الدور الرسمي.
 4. السلوكيات التطوعية التي تتجاوز متطلبات العمل الأساسية وغالبًا ما توصف بأنها "السلوكيات التي تتجاوز حدود الواجب" (Jahangir et al., 2004: 75). "يركز هذا التعريف على السلوكيات الإضافية التي تخدم نجاح المؤسسة.
- في إطار الدراسة الحالية، يُعرف سلوك المواطنة التنظيمية إجرائيًا بأنه مجموعة السلوكيات التطوعية التي يقوم بها أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة بمدينة أربيل، والتي تتجاوز أدوارهم الرسمية. يشمل ذلك مساعدة زملائهم، دعم الأعضاء الجدد، والتطوع لأداء مهام إضافية بهدف تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق فعالية أكبر للمؤسسة الأكاديمية.

- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:** اتفق أغلب الباحثين على أن أبعاد المواطنة التنظيمية تحددت بالآتي:
1. **الإيثار:** يشير إلى السلوكيات الطوعية التي يقوم بها الفرد لمساعدة زملائه في العمل، مثل مساعدة العاملين الجدد على التعرف على أساليب العمل، أو دعم الزملاء في إتمام الأعمال المترامية. (Schnake & Dumler, 2003: 284)
 2. **الحياسة:** يقصد بها حرص الفرد على تجنب إثارة المشكلات والصراعات داخل العمل، واتخاذ تدابير وقائية لمنع حدوثها. كما تشمل السلوكيات التي تشجع على الروح المعنوية العالية وتقليل الصراعات بين الأفراد (Lo & Ramayah, 2009: 49-50).
 3. **الروح الرياضية:** تعبر عن استعداد الفرد لتقبل الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى، مع العمل على حل النزاعات بأسلوب بناء وداعم للتعاون (Podsakoff, Whiting & Blume, 2009: 123).

المبحث الرابع: الجانب الميداني

- أولاً. الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية لأفراد المستجيبين:** يمكن تمثيل الخصائص الشخصية للمبحوثين كما يأتي:
1. **الجنس:** يتضح من نتائج الجدول رقم (1) أن عدد الذكور (25) مستجيب وبنسبة (56.8%) من إجمالي حجم العينة المستجيبة، بينما كان عدد الإناث (19) مستجيب وبنسبة (43.2%) من حجم عينة البحث، هذا يؤكد أن غالبية المستجيبين في الجامعات المبحوثة هم من الذكور.
 2. **العمر:** يلاحظ من الجدول رقم (1) أن توزيع أفراد العينة حسب سمة العمر كانت في مقدمتها الفئة العمرية لمحصورة بين (41-50) سنة إذ كانت نسبتها (40.9%) من حجم العينة، بينما كانت أقل نسبة للفئة العمرية (61 سنة فأعلى) سنة بنسبة (4.5%)، وجاءت نسب باقي فئات العمر بين هاتين النسبتين. وتعكس هذه النتائج أن أغلبية أفراد المستجيبين هم من ذوي الفئات العمرية المختلفة وذات النضج الفكري والمعرفي.
 3. **التحصيل الدراسي:** تبين أن توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة التحصيل الدراسي كما يتضح من الجدول رقم (3-5) بشكل أساسي على التحصيل الدراسي الدكتوراه وبنسبة (54.5%) وبعدد استجابات بلغت (24)، بينما كانت شهادة الماجستير بالترتيب الثاني وبنسبة (45.5%) وبعدد استجابات (20).
 4. **عدد سنوات الخدمة:** يتضح من نتائج التحليل على وفق سنوات الخدمة بأن أغلبية أفراد العينة من الأفراد كانت من فئة (11-20 سنة) والتي بلغت نسبته (63.6%)، بينما جاءت جاء الأفراد المستجيبون ومن فئة (أقل من 10 سنوات) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (9.1%).

جدول (1): البيانات الشخصية لأفراد المستجيبين

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	56.8
	أنثى	19	43.2
العمر	31 – 40 سنة	12	27.3
	41 – 50 سنة	18	40.9
	51 – 60 سنة	12	27.3
	61 سنة فأعلى	2	4.5

النسبة المئوية	العدد	الفئات	السمات
45.5	20	ماجستير	التحصيل الدراسي
54.5	24	دكتوراه	
9.1	4	أقل من 10 سنوات	سنوات الخدمة
63.6	28	11-20 سنة	
13.6	6	21-30 سنة	
13.6	6	31 سنة فأكثر	
100%	44	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ثانياً. وصف وتشخيص متغيري البحث:

1. وصف وتشخيص المتغير المستقل (القيادة الأصلية) وأبعادها: توضح هذه الفقرة ومن خلال الجداول أدناه قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لأبعاد (القيادة الأصلية) من وجهة نظر عينة البحث وبالشكل الآتي:

أ. وصف بعد الوعي الذاتي: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.96) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (1.0046)، وبأهمية نسبية عاملاً بلغ (79.36%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (6.518)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (25.38%). أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X1) أكبر نسبة اتفاق بين عينة الدراسة والذي ينص على أن "يهتم القائد بالتغذية العكسية لأجل تحسين التواصل مع الآخرين." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.11) (0.813) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة (X2) إذ يرى (76%) من المستجيبين من أعضاء مجالس الكليات بأن "يصف القائد بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراتنا الفردية."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.80) (1.047) على التوالي.

جدول (2): وصف بُعد الوعي الذاتي

الترتيب	معامل الاختلاف CV	الأهمية النسبية	درجة المعنوية Sig. (2-tailed)	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	19.78	82.2	.000	9.085	.813	4.11	X1
5	27.55	76	.000	5.038	1.047	3.80	X2
3	25.30	80	.000	6.557	1.012	4.00	X3
4	28.04	76.8	.000	5.179	1.077	3.84	X4
2	26.25	81.8	.000	6.735	1.074	4.09	X5
	25.38	79.36	.000	6.518	1.0046	3.96	المؤشر الكلي لعبارات بُعد الوعي الذاتي

(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=43)، (قيمة T الجدولية = 1.684)، (N= 44)

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

ب. وصف بُعد الشفافية في العلاقات: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.84) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (1.0222)، وبأهمية نسبية عاما بلغ (76.8%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (5.597)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (26.66%). أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X9) أكبر نسبة اتفاق بين عينة البحث والذي ينص على أن " يسعى القائد لإقامة علاقات مبنية على الانفتاح والثقة والصدق." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.93) (0.846) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة (X7) إذ يرى (75.4%) من المستجيبين من أعضاء أعضاء مجالس الكليات بان " يظهر القائد عواطفه تجاه الموظفين بدون مبالغة حال الشعور بها."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.77) (1.255) على التوالي.

جدول (3): وصف بُعد الشفافية في العلاقات

الترتيب	معامل الاختلاف CV	الاهمية النسبية	درجة المعنوية Sig. (2-tailed)	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	24.45	76.8	.000	5.942	.939	3.84	X6
5	33.28	75.4	.000	4.084	1.255	3.77	X7
4	28.37	76.4	.000	5.006	1.084	3.82	X8
1	21.52	78.6	.000	7.304	.846	3.93	X9
3	25.70	76.8	.000	5.652	.987	3.84	X10
	26.66	76.8	.000	5.597	1.0222	3.84	المؤشر الكلي لعبارات بُعد الشفافية في العلاقات

(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=43)، (قيمة T الجدولية = 1.684)، (N= 44)

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ج. وصف بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.89) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (1.0004)، وبأهمية نسبية عاما بلغ (77.8%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (6.007)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (25.79%). أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X14) أكبر نسبة اتفاق بين عينة الدراسة والذي ينص على أن " يتجنب القائد المحسوبية تجاه بعض القضايا وعدم الانحياز إليها عند اتخاذ القرارات " ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.11) (0.895) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة (X13) إذ يرى (74%) من المستجيبين من أعضاء مجالس الكليات بان " يوجه القائد باستخدام التقنيات الحديثة في معالجة البيانات والمعلومات المتوفرة "، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.70) (1.133) على التوالي.

جدول (4): وصف بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات

الترتيب	معامل الاختلاف CV	الاهمية النسبية	درجة المعنوية Sig. (2-tailed)	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	26.25	79.6	.000	6.202	1.045	3.98	X11
3	26.90	76.8	.000	5.400	1.033	3.84	X12
5	30.62	74	.000	4.126	1.133	3.70	X13
1	21.77	82.2	.000	8.255	.895	4.11	X14
4	23.45	76.4	.000	6.055	.896	3.82	X15
	25.79	77.8	.000	6.007	1.0004	3.89	المؤشر الكلي لعبارات بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات

(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=43)، (قيمة T الجدولية = 1.684)، (N= 44)

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي

2. وصف وتشخيص المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) وابعادها: توصف الفقرة الحالية

آراء أفراد المستجيبين حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية كما مبين في الآتي:

أ. وصف بُعد الإيثار: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.78) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (1.095)، وبأهمية نسبية عاملاً بلغ (75.64%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (4.787)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبنشئت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (29.00%). أما بالنسبة لل فقرات فقد حقق العبارة (Y2) أكبر نسبة اتفاق بين عينة الدراسة والذي ينص على أن "أساعد زملائي الآخرين عندما يتغيرون عن العمل". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.91) (0.960) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة (Y3) اذ يرى (72.2%) من المستجيبين من اعضاء مجالس الكليات بأن "أعمل على توجيه وإرشاد العاملين الجدد لأداء ما هو مطلوب منهم في العمل"، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.61) (1.125) على التوالي.

جدول (5): وصف بُعد الإيثار

الترتيب	معامل الاختلاف CV	الاهمية النسبية	درجة المعنوية Sig. (2-tailed)	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
3	31.57	76.4	.000	4.500	1.206	3.82	Y1
1	24.55	78.2	.000	6.281	.960	3.91	Y2
5	31.16	72.2	.001	3.618	1.125	3.61	Y3
2	27.82	76.4	.000	5.108	1.063	3.82	Y4
4	29.94	75	.000	4.429	1.123	3.75	Y5
	29.00	75.64	.000	4.787	1.095	3.78	المؤشر الكلي لعبارات بُعد الإيثار

(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=43)، (قيمة T الجدولية = 1.684)، (N= 44)

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي

ب. وصف بُعد الكياسة: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.94) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (1.0282)، وبأهمية نسبية عاما بلغ (78.96%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (6.176)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (26.11%). أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (Y8) أكبر نسبة اتفاق بين عينة الدراسة والذي ينص على أن " لا أبادر بأي تصرف قد يؤثر سلباً على عمل الآخرين قبل أن اأشاورهم." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.05) (0.963) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة (Y6) إذ يرى (74.6%) من المستجيبين من أعضاء مجالس الكليات بأن " ابادر بشكل شخصي لمنع المشاكل التي قد تحدث بين زملائي "، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.73) (1.169) على التوالي.

جدول (6): وصف بُعد الكياسة

الترتيب	معامل الاختلاف CV	الأهمية النسبية	درجة المعنوية Sig. (2-tailed)	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
5	31.34	74.6	.000	4.128	1.169	3.73	Y6
4	26.25	79.6	.000	6.202	1.045	3.98	Y7
1	23.77	81	.000	7.198	.963	4.05	Y8
3	24.52	79.6	.000	6.641	.976	3.98	Y9
2	24.70	80	.000	6.712	.988	4.00	Y10
	26.11	78.96	.000	6.176	1.0282	3.94	المؤشر الكلي لعبارة بُعد الكياسة

(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=43)، (قيمة T الجدولية = 1.684)، (N= 44)

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

ج. وصف بُعد الروح الرياضية: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.908) وهو وسط حسابي عال، بانحراف معياري عام بلغ (0.991)، وبأهمية نسبية عاما بلغ (78.16%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (5.496)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (25.45%). أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (Y12) أكبر نسبة اتفاق بين عينة الدراسة والذي ينص على أن " لا قوم بإقضاء أسرار العمل خارج العتبة." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.02) (0.907) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة (Y13) إذ يرى (75%) من المستجيبين من أعضاء مجالس الكليات بأن " أتطوع لأداء الأعمال والتغيرات التي تخدم العمل "، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.75) (1.112) على التوالي.

جدول (7): وصف بُعد الروح الرياضية

الترتيب	معامل الاختلاف CV	الاهمية النسبية	درجة المعنوية Sig. (2-tailed)	قيمة (T)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	23.50	80	.000	7.056	.940	4.00	Y11
1	22.56	80.4	.000	6.112	.907	4.02	Y12
5	29.65	75	.002	3.291	1.112	3.75	Y13
4	27.48	75.4	.000	4.146	1.036	3.77	Y14
3	24.10	80	.000	6.877	.964	4.00	Y15
	25.45	78.16	.000	5.496	.991	3.908	المؤشر الكلي لعبارات بُعد الروح الرياضية

(Test Value = 3)، (درجة الحرية df=43)، (قيمة T الجدولية = 1.684)، (N= 44)

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي

وبالرجوع الى نتائج الجداول أعلاه نرى وجود اختلاف لأراء أفراد عينة المتمثلة بعينة من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق، وبالتالي قبول الفرضية الاولى والتي ينص على: تختلف آراء المستجيبين من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق تجاه وصف متغيري البحث الحالي.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث:

1. تحليل علاقات الارتباط: يتم في هذا القسم مناقشة نتائج الاختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري

البحث والفرضية المتعلقة به، وسيتم اختباره تبعاً وفق ما ورد في منهج البحث.

أ. **الارتباط الكلي:** تبين وجود علاقة ارتباط معنوية قوية وموجبة بين متغير القيادة الأصلية وبين متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (**0.886)، وعند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية وعالية من التوافق الإيجابي بين متغير القيادة الأصلية وبين متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق المبحوثة،

ب. **الارتباط الجزئي:** تبين وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين القيادة الأصلية وبين متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الجزئي إذ تبين أن قيم معامل الارتباط بين متغير القيادة الأصلية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة بكل (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية) قد بلغت (**0.881)، (**0.807)، (**0.804)، وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01) وتبين وجود معامل الارتباط بين متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعاد القيادة الأصلية والمتمثلة بكل (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات) قد بلغت (**0.794)، (**0.830)، (**0.857)، وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01) ما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين القيادة الأصلية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعاد القيادة الأصلية، مما يدل على أنه كلما زاد اعتماد كليات في الجامعات

الخاصة في مدينة اربيل على القيادة الأصيلة كلما أدى ذلك إلى زيادة في ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة بكل (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية). وتبين من نتائج الجدول () بوجود علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الأصيلة وابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد كان علاقة الارتباط بين البعد (المعالجة المتوازنة للمعلومات) والبعد (الايثار) كان من أقوى العلاقات الارتباطية ($R=0.857^{**}$)، فيما كان علاقة الارتباط بين البعد (الوعي الذاتي) والبعد (الالروح الرياضية) كان من أضعف العلاقات الارتباطية ($R=0.685^{**}$) مقارنة بالعلاقات الارتباطية الأخرى.

جدول (8): علاقة الارتباط بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي

سلوكيات المواطنة التنظيمية	الايثار	الكياسة	الروح الرياضية
القيادة الأصيلة	.886** (.000)	.807** (.000)	.804** (.000)
الوعي الذاتي	.794** (.000)	.741** (.000)	.685** (.000)
الشفافية في العلاقات	.830** (.000)	.749** (.000)	.782** (.000)
المعالجة المتوازنة للمعلومات	.857** (.000)	.770** (.000)	.785** (.000)

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

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS-26).
وتأسيساً على نتائج تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي يتبين بصحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي).

رابعاً. اختبار فرضية التأثير بين متغيري البحث: تم تخصيص هذه الفقرة لاختبار الفرضية الثالثة والهادفة للتعرف على تأثير القيادة الصيلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تم استخدام معامل الانحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الادخال (Enter) وذلك لاختبار تأثير القيادة الأصيلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي، وقد تبين من نتائج التحليل في الجدول رقم (9) وعلى المستوى الكلي أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل القيادة الأصيلة في المتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (153.561)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.0847) وبدرجات حرية (1، 42)، ويؤكد ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي تقل بشكل كبير عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05)، وفي ضوء معادلة الانحدار، تشير قيمة (B_0) أن هناك ظهوراً لسلوكيات المواطنة التنظيمية ومن خلال أبعادها بقيمة (0.886). وذلك عندما تكون قيمة القيادة الأصيلة ومن خلال أبعادها مساوياً للصفر، مما يدل على أن سلوكيات المواطنة التنظيمية في كليات الجامعات الخاصة في مدينة اربيل بإقليم كوردستان العراق

المبحوثة تستمد جزء من خصائصها من القيادة الأصلية وأبعادها والتي اعتمدتها البحث الحالي، وبذلك نستنتج أنه كلما ارتكزت كليات الجامعات الخاصة في مدينة اربيل بإقليم كردستان العراق المبحوثة على توظيف القيادة الأصلية في عملياتها وانشطتها كلما تمكنت تلك الكليات المبحوثة من دعم مستويات سلوكيات المواطن التنظيمية لها.

وإن قيمة الميل الحدي (B_1) بلغت (944). والتي تفسر على أن التغير في القيادة الأصلية بمقدار (1) وحدة لدى كليات الجامعات الخاصة في مدينة اربيل بإقليم كردستان العراق المبحوثة، سيصاحبه تغير في سلوكيات المواطن التنظيمية بمقدار (944)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للقيادة الأصلية في سلوكيات المواطن التنظيمية. وإن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (785). والتي تشير إلى أن التغير في سلوكيات المواطن التنظيمية لدى كليات الجامعات الخاصة في مدينة اربيل بإقليم كردستان العراق المبحوثة والذي كان بنسبة (78.5%) يمكن إسناده إلى القيادة الأصلية، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (21.5%) من التغير في سلوكيات المواطن التنظيمية يعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في نموذج البحث الحالي.

جدول (9): تأثير القيادة الأصلية في سلوكيات المواطن التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية						الأنموذج
Sig.	F			R ²	Beta	
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة			
.000	1, 42	-	-	-	.886	الثابت B ₀
.000		4.0847	153.561	.785	.944	القيادة الأصلية B ₁

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي. $N=44$ $P \leq 0.05$

ولاستيعاب حالة التأثير لأبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات) في سلوكيات المواطن التنظيمية لابد من التعرف على المستويات التأثيرية لكل بُعد من أبعاد القيادة الأصلية في سلوكيات المواطن التنظيمية على المستوى الجزئي، لذلك تم تطبيق اختبار الإنحدار البسيط حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول رقم (9)، حيث تبين وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد القيادة الأصلية والممثلة بكل من: الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات في متغير سلوكيات المواطن التنظيمية، وذلك استناداً لقيم معامل الاختبار (F) والتي بلغت (71.813)، (93.169)، (115.957)، وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.0847) وبدرجة حرية (1, 42)، ويؤكد ذلك قيم معاملات ($Sig.$) المحسوبة والتي بلغ (0.000). وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للبحث والبالغة (0.05). كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R^2) لكل من الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات قد بلغت (63.1%)، (68.9%)، (73.4%)، وعلى التوالي وهذه النتائج تشير إلى أن بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات من أكثر أبعاد القيادة الأصلية في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير سلوكيات المواطن التنظيمية وجاءت أبعاد القيم الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات بنسب تفسيرية أقل وعلى الترتيب.

جدول (10): تأثير أبعاد القيادة الأصلية في متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية

متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية					أبعاد القيادة الأصلية
قيمة Sig.	قيمة F المحسوبة	قيمة R ²	قيمة B ₁	قيمة B ₀	
.000	71.813	.631	.793	.794	الوعي الذاتي
.000	93.169	.689	.798	.830	الشفافية في العلاقات
.000	115.957	.734	.878	.857	المعالجة المتوازنة للمعلومات

قيمة F الجدولية = 4.0847، N = 44، (P ≤ 0.05)، درجات الحرية 42، 1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول فرضية التأثير الثالثة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي للقيادة الأصلية في سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى المستوى الكلي والجزئي).

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

- 1 أظهرت نتائج التحليل أن نسبة الذكور في المناصب القيادية بالجامعات الخاصة تفوق نسبة الإناث، مما يعكس طبيعة بعض الجامعات التي تميل إلى تعيين الذكور في القيادة.
- 2 الفئة العمرية الأكثر شيوعاً بين أفراد العينة هي (41-50) سنة، وهي فئة تتميز بالخبرة والنضج، مما يعكس صحة الهرم العمري في الجامعات المبحوثة.
- 3 الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون شهادة الدكتوراه، مما يشير إلى اهتمام الجامعات بتعيين ذوي المؤهلات العليا في المناصب القيادية.
- 4 سنوات الخدمة الشائعة بين أفراد العينة تتراوح بين (11-20) سنة، مما يعكس تركيز الجامعات الخاصة على تعيين ذوي الخبرة العالية.
- 5 أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الأصلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي والأبعاد الفرعية، إذ كان بُعد "المعالجة المتوازنة للمعلومات" الأكثر ارتباطاً بسلوكيات المواطنة التنظيمية، لا سيما مع بُعد "الإيثار".
- 6 القيادة الأصلية تؤثر بشكل إيجابي في سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي. وكان بُعد "المعالجة المتوازنة للمعلومات" الأكثر تأثيراً، يليه بُعد "الوعي الذاتي" و"الشفافية في العلاقات".
- 7 تعزيز ممارسات القيادة الأصلية يُعد مفتاحاً رئيساً لدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية وتطويرها في كليات الجامعات الخاصة المبحوثة بمدينة أربيل.

ثانياً. التوصيات:

- 1 تعزيز دور المرأة: ينبغي لكليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل إيلاء اهتمام خاص بتوظيف العنصر النسوي في المناصب القيادية بما يتناسب مع مؤهلاتهن، لتعزيز التنوع والمشاركة الفعالة.
- 2 تجديد الهيكل القيادي: ضرورة إدخال أعضاء جدد لمجالس الكليات بشكل مستمر، خاصة من الشباب الحاصلين على شهادات عليا، بما يضمن توازن الخبرة والابتكار في قيادة الجامعة.

- 3 ترسيخ القيادة الأصيلة: يجب تعزيز قيم القيادة الأصيلة من خلال غرس القيم الأخلاقية، بناء الثقة، وتشجيع الشفافية والعلاقات الحقيقية بين القادة والمرووسين لتحفيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 4 تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: يُوصى بتنظيم أنشطة مثل اجتماعات وندوات تهدف إلى نشر مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ودعمها بين أعضاء مجالس الكليات.
- 5 تحسين الوعي الذاتي: ينبغي تقييم مستوى الوعي الذاتي لدى أعضاء مجالس الكليات والعمل على تحسينه من خلال إنشاء قنوات تواصل فعالة، مثل صناديق الشكاوى والمقترحات، لتعزيز التفاعل والتواصل المستمر.
- 6 زيادة الشفافية: تحسين الشفافية في العلاقات بين المديرين والمرووسين عن طريق تشجيع التعبير عن الآراء ومنح الحوافز للمساهمين في تطوير بيئة العمل.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. عبدالله، انيس احمد، فليح، حكمت محمد، احمد، حميد انور، (2008)، العدالة الاجرائية واثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 4، العدد رقم 12.
2. الطعامة، سلامة عبدالله خلف، حسب الله، عبد الحفيظ علي، (2015)، اثر العدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (QIZ) في الاردن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، المجلد 2، العدد رقم 16.

أولاً. المصادر الأجنبية:

1. Al Hassan, S., Saher, N., Zahid, A., Aslam, I., & Aslam, S. (2013). Authentic leadership and ethical practices: Finding traces from the Pakistani system. *European Journal of Training and Development*, 37(5), pp. 436-453.
2. Algera, P., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23, pp. 118-131.
3. Alomar, A., Mydin, A. A., & Alaklabi, S. (2022). A Review of Authentic Leadership and Workplace Spirituality & Campus Sustainability in Educational Institutions. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 13(2), 13A2O, pp. 1-13.
<http://TUENGR.COM/V13/13A2O.pdfDOI:10.14456/ITJEMAST.2022.36>
4. Azanza, G., Moriano, J., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, pp. 45-50.
5. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), pp. 587-595.

6. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Organizational Studies*, 15(3), pp. 227-240.
7. Febles, M. (2005). The Role of Task and Contextual Performance in Appraisal Fairness and Satisfaction. Unpublished dissertation, Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University.
8. Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), pp. 75-85.
9. Jang, E. (2022). Authentic Leadership and Task Performance via Psychological Capital: The Moderated Mediation Role of Performance Pressure. *Frontiers in Psychology*, 13:722214. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.722214
10. Kernodle, T. (2014). Organizational Citizenship Behavior: Explanation, Dimensions, and Examples. The Clute Institute International Academic Conference, pp. 74.
11. Khan, S. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), pp. 167-172.
12. Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & de Beer, L. T. (2022). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter? *Frontiers in Psychology*, 13:798759. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.798759
13. Lo, M-C., & Ramayah, T. (2009). Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia. *International Business Research*, 2(1), pp. 48-55.
14. Longman, K. (2009). The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development (Review). *The Review of Higher Education*, 32(2), pp. 282-284.
15. Ma, Q. (2011). Organizational Citizenship Behavior: Measurement and Validation. *International Journal of Psychological Studies*, 3(2), pp. 57-62.
16. Monod, J. (2004). The Concept of Authentic Leadership: Insights and Implications. *Journal of Leadership and Philosophy*, 12(3), pp. 111-117.
17. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., & Blume, B. D. (2009). Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviour: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), pp. 122-141.
18. Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, pp. 283-301.
19. Shapira-Lishchinsky, O. (2014). Simulations in nursing practice: Toward authentic leadership. *Journal of Nursing Management*, 22, pp. 60-69.
20. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), pp. 89-126.

21. Wei, Y., & Li, M. (2018). Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Trust. *Frontiers in Psychology*, 9:1760. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01760
22. Yadav, P. (2013). Organisational Citizenship Behavior: A Review of Antecedent, Correlates, Outcomes and Future Research Directions. *International Journal of Human Potential Development*, 2(2).