



## القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية

### لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر

\*د/ مصطفى كامل جابر

#### المقدمة ومشكلة البحث:

يعد التقدم العلمي والتكنولوجي أحد العوامل التي ساعدت على زيادة الأهتمام بالإدارة الحديثة ، والإيمان بدورها الرئيسي فى تنمية وتطوير الدول عن طريق الإستغلال الأمثل للقوى البشرية ، و تفجير الطاقات الخلاقة للأفراد التى يمكن أن تحمل على عاتقها مسئولية نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة .

ونظرا لأهمية المورد البشرى فإن الإدارة الحديثة تسعى من خلال أنشطتها وبرامجها إلى تنمية العنصر الإنسانى وتعديل سلوكه ثم إدارة هذا السلوك بهدف الحصول على افضل النتائج بالشكل الذى يتناسب مع الأهداف العامة للمنظمة. (١٥ : ٩)

ويذكر حمزة المعمرى ٢٠١٤م أن المورد البشرى هو الذى يمتلك القدرة على توظيف وإستثمار الموارد المادية لتحقيق أهداف المنظمة ، حيث تتحقق غايات المنظمات عن طريق إلتزامه بادواره ومهامه الرسمية داخل المنظمة ، ومن ناحية اخرى فإن تجاوز بعض العاملين لحدود ادوارهم ومهامهم الرسمية وإنجاز اعمال ومهام إضافية يسهم بشكل كبير فى الوصول إلى مايسمى بالفاعلية التنظيمية. (٢٣ : ٨)

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى دراسة سلوك العنصر البشرى المرتبط بالعمل نظرا لأهميته فى مواجهة تحديات المنافسات الإدارية التى تحدث بين المنظمات ، الامر الذى جعل الإدارة الحديثة تسعى إلى تطوير بعض السلوكيات التنظيمية والصفات الإيجابية للعاملين كالحماس والإيثار والطاعة والتطوعية ومساعدة الزملاء وهو ما يطلق عليه سلوكيات المواطنة التنظيمية (٨٨ : ٢).

ويرى Robbins ٢٠٠١م أن هناك نوعين من السلوك التنظيمى للأفراد داخل المنظمات : سلوك الدور الرسمى ، ويتمثل فى إلتزام العاملين بالمهام الوظيفية الرسمية المكلفين بها من قبل الإدارة العليا ، والسلوك الاخر هو سلوك الدور الإضافى الذى يتمثل فى قيام العاملين بالمهام التطوعية التى تتخطى حدود الإلتزام بالمهام الرسمية والقيام بإعمال إضافية لايتضمنها الوصف الوظيفى ، ويعد هذا السلوك من العوامل الاساسية التى تساعد على تحقيق اعلى درجات التميز فى الاداء الوظيفى . (٢٧ : ٥١)

دكتورة ف



ويؤكد **Piercy** ٢٠٠٢ م على أن إعتقاد المنظمة على لوائحها الرسمية المحددة للسلوكيات والأدوار والمهام المطلوبة من الفرد يجعلها عرضة لعدم التماسك والتخبط والتوقف ، لذلك يجب على المنظمة ترك العاملين للخوض فى إقامة العلاقات الاجتماعية وتدريبهم على تعديل سلوكيات العمل التطوعية بعيدا عن نظم المكافآت والعقاب الرسمى ومعدات الوصف الوظيفى ، حيث ان ممارسة هذه السلوكيات التطوعية بشكل دورى ومنتظم سوف تؤدى فى النهاية إلى تحقيق الرفاهية التنظيمية . (٥٥ : ٢٦)

ويضيف **المسدى** ٢٠٠٢م أن سلوك المواطنة التنظيمية يعنى بإختصار المساهمة الزائدة عن الدور الرسمى وغرس روح التعاون بين جماعات العمل فتزداد درجة نجاح النتائج المحققة ، كما ان إنتشار سلوكيات المواطنة التنظيمية بين المديرين فى كافة المستويات يؤدى إلى انتشارها بين المرؤسين بإعتبار أن القائد هو القدوة الحسنه التى تحرك التابعين . (٦١ : ١٠)

ويتفق **جمال محمد على ، احمد العمادى** ٢٠١٥ م على أن القيادة تعد من اكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمى ، فهى تؤثر فى دافعية العاملين وفى إتجاهتهم ورضاهم عن العمل وهى محور رئيسى للعلاقة بين الفرد والمنظمة ، وكذلك ترجع كثير من المشكلات التى تواجه الهيئات الشبابية والرياضية إلى نقص المهارات القيادية اللازمة لتحقيق الاهداف ، ومن هنا أصبحت مشكلة إعداد القادة وتطويرهم من أهم المشكلات التى تهتم بها الدول المتقدمة على إختلاف أنظمتها . ( ٦ : ١٢، ١٣ )

ويعد النمط القيادى للمدير من اهم العوامل التى تساعد على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية ، فالمدير الفعال عادة ما يتبع مجموعة من السلوكيات المتنوعة لأشباع حاجات ورغبات المرؤسين ، حيث يحفزهم على تخطى الحد الأدنى لمتطلبات العمل مما يساعد على تقديم مزيد من الجهد والعمل بعيدا عن ساعات العمل الرسمية دون النظر إلى المكافآت بما ينعكس بصورة إيجابية على نجاح المنظمة . ( ١٨ : ٢٠٩ )

ويذكر **المزروعى** ٢٠٠٣ ان القيادة الأخلاقية تعتبر من أحد الانماط القيادية الحديثة والهامة التى يقدم فيها القائد نموذجا للعاملين ، فيتعامل معهم بخلق حسن وفق مجموعة من القيم السليمة التى يقبلها المجتمع مع الاخذ فى الاعتبار أن تكون المصلحة العامة للمؤسسة فى مقدمة أهدافه . ( ٩ : ٣١ )

ويؤكد **Brown** ٢٠٠٧ م أن نمط القيادة الأخلاقية يحقق نفعا كبيرا لكل من القائد والمرؤسين وتباعا ينعكس هذا النفع على المستفيدين من خدمات المؤسسة ، حيث ان القائد الاخلاقى يجب أن يتصف بالاستقامة والاخلاص فى العمل والأهتمام بالمرؤسين وحثهم على الإلتزام بالاخلاق فى حياتهم المهنية . (٢٠ : ١٤٩)



ويرى **محمد العجمي** ٢٠١٠ أن المدرسة كمؤسسة تربوية في أمس الحاجة للقيادة الاخلاقية ، وان نجاح القيادة المدرسية يتأثر بشكل كبير بمدى إلتزامها الأخلاقي في تحقيق وتنفيذ أهداف المدرسة ، فقائد المدرسة الأخلاقي يحفز المعلمين على الولاء للمدرسة ويسعى إلى إيجاد جوا من الاحترام والثقة المتبادلة بينهم ،مما يولد لديهم الشعور بالمسئولية تجاه مدرستهم ، ويزيد دافعيتهم للعمل .(١٤ : ٣٩)

ولذا تسعى أنشطة رعاية الشباب بالجامعة إلى إطلاق طاقات الشباب الخلاقة وصلح مواهبهم وتنمية طاقات الابتكار أو الإبداع لديهم ، وهذا يتأتى عن طريق إعداد وتنفيذ برامج أنشطة رعاية الشباب المختلفة بالتعاون مع اتحاد طلاب الجامعة الذي يتكون من مجلس منتخب من طلاب كليات الجامعة وأعضائه أميناً وأميناً مساعداً ومقرري لجان ستة واللجان هي ( لجنة النشاط الرياضي - لجنة النشاط الثقافي - لجنة النشاط الفني - لجنة نشاط الجواله والخدمة العامة . لجنة نشاط الأسر . لجنة النشاط الاجتماعي والرحلات ) .

ومن هذا المنطلق أنشئت أجهزة جامعية متخصصة أطلق عليها أجهزة رعاية الشباب أو رعاية الطلاب وهي تضم مهنيين متخصصين في العمل مع الشباب الجامعي ولدى بعضهم قدر مناسب من الإعداد لقيادة الشباب الجامعي بحيث يصبح قادراً على المساهمة في معظم الأنشطة وبالتالي تحقيق أهداف ممارسة هذه الأنشطة ، وبذلك يمكن أن يخدموا بلادهم ويعيدوا تطوير مجتمعاتهم من جديد إذا تطلب الأمر ذلك (١٣ : ٨٠)

**ومن خلال إطلاع الباحث** على بعض الدراسات السابقة والمراجع العلمية ، تبين للباحث اهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز الاداء داخل المؤسسات حيث أشارت **دراسة العامري ٢٠٠٣م (١)** إلى ان تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها . كما اكدت دراسة **(Organ) ٢٠٠٦ (٢٥)** على أن الفاعلية التنظيمية يمكن تحقيقها من خلال تنمية وتطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية .و أشارت **دراسة جمال عبد العزيز ٢٠١٥** إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تنعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية .

ولقد تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبعض أنماط القيادة مثل دراسة **المعاني ٢٠١٣** ودراسة **( Avci ) ٢٠١٦** والتي اوضحت الاثر الايجابي للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية ، وكذلك دراسة **( Kaya ) ٢٠١٥** م والتي اشارت لوجود علاقة موجبة بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية ، أما دراسة **(Mahembe) ٢٠١٤** م فأشارت إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

ومن هنا تتأكد اهمية توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل رعاية الشباب بالجامعة ، وضرورة إهتمام قيادات ومديري رعاية الشباب بالجامعة بتوفير متطلبات تعزيز هذا السلوك الايجابي من خلال ممارسة النمط القيادي الملائم ، الامر الذي دفع الباحث لأجراء هذه الدراسة



للتعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديرى رعاية الشباب وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بها ، بإعتبار أن نمط القيادة الأخلاقية واحدا من الانماط القيادية التى يمكن أن تسهم فى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالى تطوير فاعلية واداء رعاية الشباب بالجامعة

**المصطلحات الواردة فى البحث:**

**القيادة الاخلاقية :**

إظهار سلوك قيادى ملائم من حيث الألتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة فى التصرفات الشخصية والعلاقات بين الاشخاص وترويج ذلك لدى الأتباع والمؤسسين .(٣:٢٣٧)

**ويعرفها الباحث :**

هو سلوك قيادى يتبعه القائد تحت مظلة معايير معتمدة تعمل علي تحريك الأفراد أو المرؤوسين نحو الهدف وفق مجموعة من المبادئ والتصرفات والعلاقات بين الأشخاص

**سلوكيات المواطنة التنظيمية :**

قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التى يتكون منها عمله ، ويمكن ان نميز بين ثلاث ابعاد جزئية يمكن ان يقاس اداء الفرد عليها وهذه الابعاد هى كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الادارة . (١: ٢٦)

**ويعرفها الباحث :**

مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي يؤديها الفرد داخل المنظمة بصورة تطوعية خارج نطاق الوصف الوظيفى والتي تخضع إلي قياس الأداء من خلال مجموعة من الأبعاد بهدف زيادة فعالية المنظمة .

**رعاية الشباب بالجامعة**

تعتبر هي المسئولة عن تقديم مجموعة من الأنشطة المتنوعة والمختلفة التي تتفق علي هدف رئيسي وهو تحقيق نمو متكامل ومرتز للطلاب ، مع إكسابهم مجموعة من النواتج الإيجابية التي تعود بالنفع عليهم عامة وعلى مستواهم التحصيلي الدراسي خاصة ، وهذه الأنشطة تتنوع وتختلف فيما بينها طبقا لمراعاة الحاجات والميول والرغبات والقدرات المتنوعة والمختلفة لدي الطلاب . ( تعريف إجرائي )

**أهمية البحث والحاجة اليه :**

تتبع أهمية هذه الدراسة فى ندرة الدراسات التى تناولت الجوانب الإدارية والقيادية لدى مديرى رعاية الشباب بالجامعة ، وكذلك ندرة الدراسات التى تناولت السلوك التنظيى للعاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر ، حيث يأمل الباحث ان تعود نتائج هذه الدراسة بصورة إيجابية على كل من :

١- إدارة التنظيم والإدارة بالجامعة : وذلك من خلال وضع البرامج التدريبية لمديرى رعاية الشباب بجامعة الأزهر حول موضوعات القيادة الاخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .



٢- مديري رعاية الشباب بالجامعة : من خلال الحرص على إتباع أنماط القيادة الاخلاقية ومن ثم تعزيز مهارات وقدرات وسلوكيات العاملين بما ينعكس بالصورة الايجابية على نجاح وتطوير رعاية الشباب

٣- أخصائيين رعاية الشباب والعاملين بها : من خلال الحرص على إتباع سلوكيات المواطنة التنظيمية بما يعود بالنفع والفائدة على سلوك العمل داخل رعاية الشباب  
**هدف البحث :**

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر .

**تساؤلات البحث :**

١- ما واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين برعاية الشباب ؟

٢- ما واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر ؟

٣- ما العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر ؟

**الدراسات السابقة:**

١- دراسة **كوبر Cooper** (٢٠١١) (٢١) بعنوان **"Collective efficacy organizational citizenship behavior and schools effectiveness in Alabama public high schools"** "الفعالية الجماعية، وسلوك المواطنة التنظيمية، وفعالية المدارس الثانوية العامة في ألاباما" استهدفت الدراسة قياس مدى اسهام الفعالية الجماعية وسلوك المواطنة التنظيمية في فعالية المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (١٨٥٩) معلما، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات ، وأسفرت الدراسة عن نتائج اهمها وجود علاقة احصائية بين الفعالية الجماعية وفعالية المدارس تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية.

٢- دراسة **نوللي Nolley** (٢٠١١) (٢٤) بعنوان **"The educational administrator A correlation study of emotional intelligence and organizational citizenship behavior in a proprietary university"** " الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة الخاصة "استهدفت الدراسة دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين ومدى إدراكهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وبلغت عينة الدراسة (٣٣) مديرا ومرؤوسيهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان لجمع البيانات



- ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود علاقة دالة إحصائية بين الذكاء العاطفي للمديرين ومدى إدراكهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ٣- دراسة السيد الحضري احمد (٢٠١٤) (٤) بعنوان " أثر القيادة الاخلاقية فى دعم وتعزيز الثقة التنظيمية 'دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف " واستهدفت الدراسة التعرف على اثر ممارسة القيادة الاخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية ، ولتحقيق ذلك إستخدم الباحث المنهج الوصفى وبلغت عينة الدراسة (٦٢) طبيب ، واستخدم الباحث الإستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الأخلاقية وابعاد الثقة التنظيمية ، كما أوصت بضرورة تبني المستشفيات للقيادة الاخلاقية .
- ٤- دراسة عبد العزيز سلطان العنقرى (٢٠١٤) (١١) بعنوان أثر ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين فى تحقيق التميز التنظيمى ، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لآمارة مكة المكرمة ، وإستهدفت الدراسة التعرف على أبعاد القيادة الاخلاقية للمديرين ودورها فى تحقيق التميز التنظيمى ، ولتحقيق ذلك إستخدم الباحث المنهج الوصفى ، وبلغت عينة الدراسة ٣١٨ مفردة ، وإستخدم الباحث الآستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها إرتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية وزيادة تأثيرها على التميز الوظيفى .
- ٥- دراسة جمال مصطفى عبد العزيز (٢٠١٥) بعنوان "سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفى لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية " واستهدفت الدراسة التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفى لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفى ، وبلغت عينة الدراسة (٢٤٠) اخصائى من العاملين برعاية الشباب ، كما استخدم الباحث الإستبيان لجمع البيانات ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود علاقة طردية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والاداء الوظيفى للعاملين .
- ٦- دراسة نور محمد ابوعلبة (٢٠١٥) (١٧) بعنوان "القيادة الأخلاقية لدى مديرى المدارس بوكالة الغوث فى محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمى من وجهة نظر المعلمين " واستهدفت الدراسة التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الاخلاقية لدى مديرهم وعلاقتها بالولاء التنظيمى ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى ، وبلغت عينة الدراسة (٣٦٦) معلم ، كما استخدمت الاستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود علاقة موجبة طردية بين القيادة الاخلاقية للمديرين ودرجة الولاء التنظيمى للعاملين .



٧- دراسة عماد سعيد محمد (٢٠١٦) (١٣) بعنوان "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الأبداع الادراى ،دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" ، وإستهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الجامعية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الأبداع الأدارى للعاملين ، ولتحقيق ذلك إستخدم الباحث المنهج الوصفى ، وبلغت عينة الدراسة ٣٢٧ موظفا من العاملين بالجامعات الفلسطينية ، واستخدم الباحث الإستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة ، وأسفرت الدراسة عن نتائج اهمها وجود علاقة إرتباطيه موجبة بين ممارسات القيادة الاخلاقية والابداع الادارى للعاملين فى الجامعات الفلسطينية

#### إجراءات البحث :

#### منهج البحث :

في ضوء أهداف وفروض البحث استخدم الباحث المنهج الوصفى (الدراسات المسحية ) وذلك لمناسبته وطبيعة هذا البحث.

#### مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر والبالغ عددهم ٣٨٠ فردا

#### عينة البحث :

- تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين فى رعاية الشباب ، وراعى الباحث ان تكون العينة ممثلة لجميع الفئات الوظيفية داخل كل كلية من ( مدير رعاية شباب , أخصائيين ، إداريين ) والإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الأزهر وبلغ قوام العينة (٢٠٠) فردا بواقع ٥٢,٦٣% من إجمالي مجتمع البحث .

- تم اختيار العينة الاستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لأدوات جمع البيانات وبلغ قوامها (٣٠) فردا بنسبة ٧.٨٩% من إجمالي المجتمع الاصلى.

#### أدوات جمع البيانات :

#### ١-المقابلة الشخصية :

استخدم الباحث المقابلة الشخصية مع ذوى الخبرة والرأى فى مجال الإدارة العامة وإدارات رعاية الشباب بجامعة الأزهر ومسؤولي الأنشطة ( الاجتماعى ،النشاط الثقافى , النشاط الرياضي , النشاط الفنى ، نشاط الجواله , نشاط الأسر ) وكذلك المقابلة الشخصية مع بعض مديرى رعاية الشباب بكليات جامعة الأزهر .



### استمارة الاستبيان :

- أ- إستمارة إستبيان للتعرف على واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب بجامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر (من تصميم الباحث)
- ب- إستمارة إستبيان للتعرف على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر (من تصميم الباحث).

### خطوات إعداد إستمارة الاستبيان :

اولا: استبيان واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين بجامعة الأزهر

١- تحليل محتوى المراجع العلمية والدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية و ممارسات القيادة الاخلاقية.

٢- توصل الباحث لإعداد المحاور الخاصة بالإستبيان حيث توصل الباحث لعدد (٤) محاور يمكن أن تقيس ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب بجامعة الأزهر .

٣- قام الباحث بعرض محاور الاستبيان على مجموعة من الخبراء (٧) فى مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة مرفق (١) ، وجدول (١) يوضح النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء فى محاور الإستبيان .

### جدول ( ١ )

م	المحاور	رأي الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	الصفات الشخصية الأخلاقية	٧	٠	%١٠٠
٢	الصفات الإدارية الأخلاقية	٧	٠	%١٠٠
٣	العلاقات الإنسانية الأخلاقية	٦	١	%٨٥,٧١
٤	الروح الأخلاقية للعمل الجماعي	٦	١	%٨٥,٧١

يتضح من جدول(١): إن نسبة موافقة الخبراء على محاور الاستبيان تراوحت بين (٨٥,٧١% : ١٠٠%) وبالتالي تمت الموافقة على جميع محاور الاستبيان. قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان بعد تحليل المراجع العلمية التي تناولت الأنماط القيادية وممارسات القيادة الأخلاقية حيث توصل الباحث لصياغة عدد (٤٠) عبارة تم توزيعهم على محاور الاستبيان.

### جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول استبيان واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين بجامعة الأزهر (ن=٧)

المحور الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية											
العبرة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١



التكرار	٧	٥	٦	٦	٧	٥	٦	٥	٦	٧
النسبة المئوية	١٠٠	٧١,٤	٨٥,٧	٨٥,٧	٧١,٤	٨٥,٧	٧١,٤	٨٥,٧	٧١,٤	١٠٠

المحور الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية

العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
التكرار	٥	٥	٦	٧	٧	٦	٥	٧	٧	٦	٥	٦
النسبة المئوية	٧١,٤	٧١,٤	٨٥,٧	١٠٠	١٠٠	٨٥,٧	٧١,٤	١٠٠	١٠٠	٨٥,٧	٧١,٤	٨٥,٧

المحور الثالث: العلاقات الإنسانية الأخلاقية

العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
التكرار	٦	٥	٥	٧	٧	٦	٦	٥	٧
النسبة المئوية	٨٥,٧	٧١,٤	٧١,٤	١٠٠	١٠٠	٨٥,٧	٨٥,٧	٧١,٤	٧١,٤

المحور الرابع: الروح الأخلاقية للعمل الجماعي

العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
التكرار	٦	٥	٧	٧	٥	٧	٦	٦
النسبة المئوية	٨٥,٧	٧١,٤	١٠٠	١٠٠	٧١,٤	١٠٠	٨٥,٧	٨٥,٧

ويتضح من جدول (٢) تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٧١,٤٪ : ١٠٠٪) وبالتالي تمت الموافقة على جميع عبارات الاستبيان لحصولهم على نسبة مئوية أكثر من (٧٠٪) من اتفاق الخبراء وبالتالي تم قبول جميع عبارات الاستبيان.

٤- المعاملات العلمية للإستبيان:

صدق الاستبيان:

- صدق المحكمين:

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض الإستبيان فى صورته الاولى مرفق (٢) على السادة الخبراء (٧) خبراء. وجدول (٢) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء فى عبارات الاستبيان.

- صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق إستيمارة إستبيان واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديرى رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين بجامعة الأزهر قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) إحصائي وبعض مديري رعاية الشباب ومن خارج العينة الأساسية للبحث، ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه كما تم إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور ومجموع درجات الإستبيان وذلك فى الفترة من (٢٠١٩/١/١٣م حتى ٢٠١٩/٢/٢٢م)، والجدولان (٣)، (٤) يوضحا ذلك

جدول (٣)

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان واقع ممارسات القيادة الأخلاقية



لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين بجامعة الأزهر (ن = ٣٠)

معاملات الارتباط بين درجة كل مفرده ودرجة المحور المنتمية إليه												المحور	
	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	المحور الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية
	قيمة ر	٠.٩٦	٠.٩٠	٠.٨٩	٠.٩٤	٠.٩٢	٠.٩٧	٠.٩٥	٠.٩٠	٠.٨١	٠.٩٤	٠.٨٨	
١٢	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	المحور الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية
	قيمة ر	٠.٩٣	٠.٩٨	٠.٩٣	٠.٩٠	٠.٨٩	٠.٨٦	٠.٩١	٠.٩٦	٠.٩٣	٠.٩٥	٠.٩٧	٠.٧٨
	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩			المحور الثالث: العلاقات الإنسانية الأخلاقية
	قيمة ر	٠.٨٩	٠.٩٥	٠.٨٨	٠.٩٧	٠.٩٨	٠.٩٣	٠.٩٠	٠.٩٧	٠.٩٥			
	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨				المحور الرابع: الروح الأخلاقية للعمل الجماعي
	قيمة ر	٠.٩٦	٠.٨٦	٠.٩٤	٠.٨٩	٠.٧٣	٠.٨٨	٠.٩٤	٠.٩٠				

قيمة ر الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.36$

ينتضح من جدول (٣) ما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور "الصفات الشخصية الأخلاقية" والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠.٨١ : ٠.٩٧).
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور "الصفات الإدارية الأخلاقية" ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠.٧٨ : ٠.٩٨).
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور "العلاقات الإنسانية الأخلاقية" ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠.٨٨ : ٠.٩٨).
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور "الروح الأخلاقية للعمل الجماعي" ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠.٧٣ : ٠.٩٦).

#### جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لإستبيان جودة الحياة الوظيفية قيد الدراسة

(ن=٣٠)

م	المحاور	قيمة ر
١	توازن الحياة الوظيفية والحياة الشخصية	٠.٩٨
٢	العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة	٠.٩٢
٣	برامج التدريب والتنمية المهنية	٠.٩٥



٤	الخدمات الشخصية والترفيهية المقدمة للعاملين	٠.٩٤
---	---	------

قيمة ر الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.36$

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين محاور الإستبيان ومجموع الدرجة الكلية له تراوحت ما بين (٠.٩٢ : ٠.٩٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستبيان.  
ثبات الإستبيان:

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث بتطبيق الإستبيان على عينة قوامها (٣٠) فرداً من العاملين برعاية الشباب ومن خارج عنة البحث، وذلك فى الفترة من ٢٠١٩/١/١٣ : ٢٠١٩/٢/٢٢ م ، وأستخدم الباحث لحساب الثبات معامل الفاكرونباخ ، وجدول (٥) يوضح ذلك .

#### جدول (٥)

ثبات الفاكرونباخ لأستبيان واقع ممارسات القيادة الاخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين (ن=٣٠)

م	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
١	الصفات الشخصية الأخلاقية	٠,٧٦٦
٢	الصفات الإدارية الأخلاقية	٠,٧٥٥
٣	العلاقات الانسانية الأخلاقية	٠,٧٢٩
٤	الروح الأخلاقية للعمل الجماعى	٠,٧١٧
	مجموع الاستبيان	٠,٨٠٢

ويتضح من جدول (٥) ما يلي: تراوحت معاملات الفاكرونباخ بين (٠,٧١٧ : ٠,٧٦٦) ، كما جاء معامل ألفا كرونباخ لمجموع المحاور (٠,٨٠٢) وهي قيم جميعها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ومن خلال قيم الثبات يتضح أن الإستبيان يتسم بدرجة مرتفعة من الثبات مما يعطي مؤشر دائماً بإمكانية الإعتماد عليه في التعرف على واقع الممارسات الأخلاقية لدى مديري المدارس الرياضية من وجهة نظر العاملين .



## ثانيا: خطوات إعداد إستبيان واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب:

- 1- تحليل محتوى المراجع العلمية والدراسات السابقة التي تناولت السلوك التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية
- 2- توصل الباحث لإعداد المحاور الخاصة بالاستبيان حيث توصل الباحث لعدد (٥) محاور يمكن أن تقيس سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب.
- 3- قام الباحث بعرض محاور الاستبيان على مجموعة من الخبراء (٧) فى مجال الادارة الرياضية والادارة العامة مرفق (١)، وجدول (٦) يوضح النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء فى محاور الاستبيان.

### جدول (٦)

آراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور استبيان

واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب (ن=٧)

م	المحاور	رأي الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	سلوكيات الأيثار والمساعدة التنظيمية	٧	موافق	٪١٠٠
٢	سلوكيات الروح الرياضية التنظيمية	٧	٠	٪١٠٠
٣	السلوك الحضارى التنظيمي	٦	١	٪٨٥.٧١
٤	سلوكيات الطاعة التنظيمية	٧	٠	٪١٠٠
٥	سلوكيات الكياسة التنظيمية	٧	٠	٪١٠٠

- يتضح من جدول(٦) تراوحت نسبة موافقة الخبراء لمحاور الاستبيان ١٠٠ ما بين (٨٥.٧١٪ : ١٠٠٪) وبالتالي تم قبول جميع محاور الاستبيان
- ٤- قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان بعد تحليل المراجع العلمية التي تناولت السلوك التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث توصل الباحث لصياغة عدد(٣٢)عبارة تم توزيعهم على محاور الإستبيان

### جدول (٧)



النسبة المئوية لأراء الخبراء حول استبيان واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب (ن=٧)

المحور الأول: الصفات الشخصية الاخلاقية											
العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
التكرار	٧	٥	٦	٦	٧	٥	٦	٥	٥	٦	٧
النسبة	١٠٠	٧١.	٨٥.	٨٥.	١٠٠	٧١.	٨٥.	٧١.	٧١.	٨٥.	١٠٠

  

المحور الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية											
العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
التكرار	٥	٥	٦	٧	٧	٦	٥	٧	٧	٦	٥
النسبة	٧١.	٧١.	٨٥.	١٠٠	١٠٠	٨٥.	٧١.	١٠٠	١٠٠	٨٥.	٧١.

  

المحور الثالث: العلاقات الإنسانية الأخلاقية											
العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
التكرار	٦	٥	٥	٧	٧	٦	٦	٥	٧	٦	٥
النسبة	٨٥.	٧١.	٧١.	١٠٠	١٠٠	٨٥.	٨٥.	٧١.	٧١.	١٠٠	٨٥.

  

المحور الرابع: الروح الأخلاقية للعمل الجماعي											
العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
التكرار	٦	٥	٧	٧	٥	٧	٦	٦	٦	٦	٦
النسبة	٨٥.	٧١.	١٠٠	١٠٠	٧١.	١٠٠	٧١.	٨٥.	٧١.	٧١.	٨٥.

المئوية ويتضح من جدول (٧) ما يلي: تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٧١.٤٣% : ١٠٠%) وبالتالي تمت الموافقة على جميع عبارات الاستبيان لحصولهم على نسبة أكثر من (٧٠%) من اتفاق الخبراء وبالتالي أصبح عدد عبارات الاستبيان (٤٠) عبارة .

٥- المعاملات العلمية للاستبيان :

صدق الاستبيان:

أ- صدق المحكمين:

لحساب صدق الاستبيان أستخدم الباحث صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الاولى مرفق (٤) على السادة الخبراء (٧) خبراء وجدول (٧) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات الاستبيان.

ب- صدق الاتساق الداخلي:



للتحقق من صدق إستمارة إستبيان واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين بجامعة الأزهر قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) اخصائي ومن خارج العينة الأساسية للبحث ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه كما تم إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور ومجموع درجات الإستبيان وذلك فى الفترة من (٢٠١٩/١/١٣ / حتى ٢٠١٩/٢/٢٢ م)، والجدول (٨) يوضح ذلك

### جدول (٨)

#### صدق الاتساق الداخلي لاستبيان

واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر (ن = ٣٠)

معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة المحور المنتمية إليه								المحور	
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	سلوكيات الأيثار والمساعدة التنظيمية
٠.٨٩	٠.٩٦	٠.٩١	٠.٨٨	٠.٩٨	٠.٩٥	٠.٧٧	٠.٩٠	قيمة ر	
		٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	سلوكيات الروح الرياضية التنظيمية
		٠.٩٨	٠.٨٧	٠.٩٠	٠.٩٢	٠.٩٨	٠.٩٥	قيمة ر	
	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	السلوك الحضارى التنظيمى
	٠.٩١	٠.٩٠	٠.٩٢	٠.٩٧	٠.٩٣	٠.٨٥	٠.٧٩	قيمة ر	
		٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	سلوكيات الطاعة التنظيمية
		٠.٩٣	٠.٩١	٠.٩٣	٠.٩٧	٠.٩٢	٠.٨٧	قيمة ر	
		٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	سلوكيات الكياسة التنظيمية	
		٠.٩١	٠.٨٦	٠.٩٠	٠.٩٦	٠.٩٨	قيمة ر		

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦

يتضح من جدول (٨) ما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور "سلوكيات الأيثار والمساعدة التنظيمية" والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠.٧٧ : ٠.٩٨).
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور "سلوكيات الروح الرياضية التنظيمية" ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين ( ٠.٨٧ : ٠.٩٨).
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور "السلوك الحضارى التنظيمى" ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين ( ٠.٧٩ : ٠.٩٧).
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور "سلوكيات الطاعة التنظيمية" ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين ( ٠.٨٧ : ٠.٩٧).



- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور "سلوكيات الكياسة التنظيمية" ما بين والدرجة الكلية للمحور ما بين ( ٠.٨٦ : ٠.٩٨ ).

#### ب- ثبات الإستبيان:

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) فردا من العاملين برعاية الشباب ومن خارج عينة البحث، وذلك فى الفترة من ٢٠١٩/١/١٣ : ٢٠١٩/٢/٢٢ م، وأستخدم الباحث لحساب الثبات معامل الفاكرونباخ، وجدول (٩) يوضح ذلك.

#### جدول (٩)

ثبات الفاكرونباخ لإستبيان واقع ممارسات

سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب (ن = ٣٠)

م	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
١	سلوكيات الأيثار والمساعدة التنظيمية	٠,٧٧١
٢	سلوكيات الروح الرياضية التنظيمية	٠,٧١٩
٣	السلوك الحضارى التنظيمى	٠,٧٥٣
٤	سلوكيات الطاعة التنظيمية	٠,٧٩٠
٥	سلوكيات الكياسة التنظيمية	٠,٧٨٧
	الدرجة الكلية	٠,٧٩٤

ويتضح من جدول (٩) ما يلي: تراوحت معاملات الفاكرونباخ بين (٠,٧١٩ : ٠,٧٩٠) ، كما جاء معامل الفا كرونباخ لمجموع الابعاد (٠,٧٩٤) وهي قيم جميعها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ومن خلال قيم الثبات يتضح أن الاستبيان يتسم بدرجة مرتفعة من الثبات مما يعطي مؤشر دائما بإمكانية الإعتماد عليه في التعرف على واقع ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بالجامعة

#### الدراسة الأساسية

قام الباحث بتطبيق الاستبيانات على أفراد العينة قيد الدراسة والبالغ قوامهم (٢٠٠) فردا من العاملين فى رعاية الشباب بجامعة الأزهر) وذلك فى الفترة من ٢٠١٩/٤/١ م : ٢٠١٩/٥/١٥ م.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:



بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج الدراسة استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية: (النسبة المئوية ، المتوسط الحسابي ، معامل الارتباط ، معامل ألفا لكرونباخ ، الوزن النسبي ، مصفوفة الارتباط ، فترات الثقة ) وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠,٠٥) كما استخدم الباحث برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

**عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:**

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للأجابة على تساؤلاته وفى حدود ماتم التوصل إليه من بيانات من خلال التحليل الأحصائى يحاول الباحث تقديم عرض للنتائج وتفسيرها ومناقشتها:

### التساؤل الاول: ما واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين؟

جدول (١٠)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والاتجاه العام والترتيب لعبارات المحور الأول (الصفات الشخصية الأخلاقية ) لا استبيان واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين (ن = ٢٠٠)

م	العبارات	دائماً	أحيانا	نادرا	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الترتيب
١	يتسم المدير بالتواضع عند التعامل مع المرؤوسين .	١٢	١٥٠	٣٨	٥٤٨	٥٤.٨	٢.٧٤	أحيانا	٨
٢	يحرص المدير على انتقاء الألفاظ الحسنة عند توجيه اللوم للمرؤوسين	١٦	١٤٣	٤١	٥٥٠	٥٥.٠٠	٢.٧٥	أحيانا	٧
٣	يتحرى المدير الصدق عند التحدث او التعامل مع المرؤوسين .	٥٢	١٣١	١٧	٦٧٠	٦٧.٠٠	٣.٣٥	أحيانا	٤
٤	يلتزم المدير بالأمانة و النزاهة في كل تصرفاته أمام المرؤوسين	١٣٣	٥٢	١٥	٨٣٦	٨٣.٦٠	٤.١٨	دائماً	٢
٥	يعترف المدير بخطاه إن وجد ويتحمل مسؤوليته هذا الخطأ أمام المرؤوسين	١٢	٥١	١٣٧	٣٥٠	٣٥.٠٠	١.٧٥	نادرا	١١
٦	يلتزم المدير بالوعود والتعهدات أمام المرؤوسين .	١٢٩	٥١	٢٠	٨١٨	٨١.٨٠	٤.٠٩	دائماً	٣
٧	يتقبل المدير النصح والنقد بصدق ورحب .	٢٣	٣٨	١٣٩	٣٦٨	٣٦.٨٠	١.٨٤	نادرا	١٠
٨	يتسم المدير بالقدوة الحسنة في المحافظة على الممتلكات العامة لرعاية الشباب .	١٤٦	٣١	٢٣	٨٤٦	٨٤.٦٠	٤.٢٣	دائماً	١
٩	يتميز المدير بالهدوء وضبط أنفعالات عند التعامل مع المواقف الصعبة	٢٦	٤٠	١٣٤	٣٨٤	٣٨.٤٠	١.٩٢	نادرا	٩
١٠	يقدم المدير النصح والمشورة في الأمور الشخصية والرسمية للمرؤوسين .	٣١	١٥٨	١١	٦٤٠	٦٤.٠٠	٣.٢٠	أحيانا	٦



١	يتسم المدير بالتسامح وتقبل اعتذارات المرؤوسين في ما	٣١	١٦٢	٧	٦٤٨	٦٤.٨٠	٣.٢٤	احيانا	٥
١	لا يتعارض مع مصلحة العمل								
مجموع المحور		٦١١	١٠٠٧	٥٨٢	٦٦٥٨	٦٠.٥٣	٣.٠٣	أحيانا	

ويتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول (الصفات الشخصية الأخلاقية) لاستبيان الواقع الفعلي واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين تراوحت ما بين (٣٥٪ : ٨٤.٦٠٪) وتراوح الإتجاه ما بين (نادرا: دائما)، كما تراوح المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٧٥ : ٤.٢٣)، كما أتضح أن النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٠.٥٣) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (٣.٠٣) واتجاه المحور (احيانا).

حيث تبين أن العبارة رقم (٨) " يتسم المدير بالقدوة الحسنة في المحافظة على الممتلكات العامة لرعاية الشباب"، قد حصلت على أعلى موافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (١) "يتسم المدير بالتواضع عند التعامل مع المرؤوسين" حصلت على أقل موافقة وجاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور .

ويتضح من خلال استجابات أفراد العينة أوضحت وجود بعض نقاط القوة في الصفات الشخصية الأخلاقية في ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال

من خلال العبارات أرقام (٣)، (٤)، (٦)، (٨) والتي حصلت على نسبة مئوية أكثر من ٦٥٪ فأكثر وبالتالي يتضح ان المدير يتحري الصدق عند التحدث او التعامل مع المرؤوسين وبالأمانة والنزاهة في كل تصرفاته مع التزامه بالوعود والتعهدات أمام المرؤوسين وأيضا يتسم بالقدوة الحسنة في المحافظة علي الممتلكات العامة لرعاية الشباب

ويرى الباحث ان هذه النقاط تعد من نقاط القوة التي تدعم مستوى الصفات الشخصية الأخلاقية في ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين ، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة جمال مصطفى عبد العزيز (٢٠١٥) (٧) والتي أكدت على ان ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي يرتبط بصورة مباشرة بقدرة الأخصائيين الرياضيين على الإبداع والابتكار .

#### جدول (١١)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والاتجاه العام والترتيب لعبارات المحور الثاني ( الصفات الإدارية الأخلاقية ) لاستبيان واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين (ن = ٢٠٠)



م	العبارات	دائما	احيانا	نادرا	الوزن النسبى	النسبة المئوية	المتوسط الحسبى	الاتجاه	الترتيب
١	يحرص المدير على تحقيق مبدأ العدالة عند توزيع الاختصاصات على المرؤوسين	٢٧	١٢٤	٤٩	٥٥٦	٥٥,٦٠	٢,٧٨	احيانا	٧
٢	يضع المدير قواعد ثابتة للثواب والعقاب تحكم العمل بين المرؤوسين	١٨	١٦١	٢١	٥٩٤	٥٩,٤٠	٢,٩٧	احيانا	٥
٣	يتحرى المدير الأمانة والدقة عند كتابة التقارير الرسمية عن المرؤوسين	١٣	١٣٧	٥٠	٥٢٦	٥٢,٦٠	٢,٦٣	احيانا	٨
٤	يحرص المدير على تشجيع المرؤوسين المتميزين ويحفزهم على إنجاز الأعمال المكلفين بها .	١٥	٢٥	١٦٠	٣١٠	٣١,٠٠	١,٥٥	نادرا	١٢
٥	يوفر المدير التسهيلات والإمكانات اللازمة للمرؤوسين لتنفيذ المهام المكلفين بها	١٦	٥٦	١٢٨	٣٧٦	٣٧,٦٠	١,٨٨	نادرا	١٠
٦	يحرص المدير على فتح قنوات اتصال مع المرؤوسين لتبادل المعلومات والمعارف اللازمة للعمل	٢٧	١٥٢	٢١	٦١٢	٦١,٢٠	٣,٠٦	احيانا	٤
٧	يلتزم المدير بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل رعاية الشباب	١٤٩	٣٦	١٥	٨٦٨	٨٦,٨٠	٤,٣٤	دائما	٢
٨	يشجع المدير المرؤوسين على الإبداع والابتكار داخل مجالات العمل.	٣٨	١١١	٥١	٥٧٤	٥٧,٤٠	٢,٨٧	احيانا	٦
٩	يهتم المدير بالتنمية المهنية للمرؤوسين كلا في مجال تخصصه.	٥٥	١٠٩	٣٦	٦٣٨	٦٣,٨٠	٣,١٩	احيانا	٣
١٠	يضع المدير معايير ثابتة ومعلنة لتقييم أداء المرؤوسين .	٣٢	٥٢	١١٦	٤٣٢	٤٣,٢٠	٢,١٦	نادرا	٩
١١	يحرص المدير على متابعة المرؤوسين للاطمئنان عليهم أثناء ساعات العمل	٢٤	٣٦	١٤٠	٣٦٨	٣٦,٨٠	١,٨٤	نادرا	١١
١٢	يهتم المدير بمشاركة المرؤوسين في وضع الخطط السنوية اللازمة للعمل.	١٥٣	٢٩	١٨	٨٧٠	٨٧,٠٠	٤,٣٥	دائما	١
مجموع المحور		٥٦٧	١٠٢٨	٨٠٥	٦٧٢٤	٥٦,٠٣	٢,٨٠	أحيانا	

ويتضح من جدول (١١) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني (الصفات الإدارية الأخلاقية) لاستبيان واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين تراوحت ما بين (٣١٪ : ٨٧٪) وتراوح الإتجاه ما بين (نادرا: دائما)، كما تراوح المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٥٥ : ٤.٣٥)، كما أتضح أن النسبة المئوية لمجموع المحور (٥٦.٠٣) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢.٨٠) واتجاه المحور (احيانا).

حيث تبين أن العبارة رقم (١٢) " يهتم المدير بمشاركة المرؤوسين فى وضع الخطط السنوية اللازمة للعمل."، حصلت على أعلى موافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات



المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٤) " يحرص المدير على تشجيع المرؤوسين المتميزين ويحفزهم على إنجاز الأعمال المكلفين بها ". حصلت على أقل موافقة وجاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور

ويتضح من خلال استجابات افراد العينة في ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال العبارات أرقام (٧)،(١٢) والتي حصلت على نسبة مئوية أكثر من ٦٥٪ فأكثر وهذا يوضح ذلك من خلال التزام المدير بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل رعاية الشباب حيث يهتم المدير بمشاركة المرؤوسين في وضع الخطط السنوية اللازمة للعمل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة ودراسة " جمال مصطفى عبد العزيز " (٢٠١٥) (٧) حيث أشارت إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي يرتبط بصورة مباشرة بقدرة الأخصائيين الرياضيين على الإبداع والابتكار

### جدول (١٢)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والاتجاه العام والترتيب لعبارات المحور الثالث ( العلاقات الانسانية الاخلاقية ) لاستبيان واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين (ن = ٢٠٠)

م	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الترتيب
١	يهتم المدير بتوفير جوا من الثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.	٣٨	١٥٩	٣	٦٧٠	٦٧,٠٠	٣,٣٥	احيانا	٥
٢	يحرص المدير على تخفيف التوتر والصراعات بين المرؤوسين .	١٢٢	٤٥	٣٣	٧٧٨	٧٧,٨٠	٣,٨٩	دائما	٣
٣	يهتم المدير بإشباع الحاجات والرغبات الشخصية للمرؤوسين .	٣٩	١٣٧	٢٤	٦٣٠	٦٣,٠٠	٣,١٥	احيانا	٧
٤	يهتم المدير بمشاركة المرؤوسين في المناسبات الشخصية والاجتماعية .	١٥٦	٢٩	١٥	٨٨٢	٨٨,٢٠	٤,٤١	دائما	٢
٥	يراعى المدير المحافظة على الأسرار الشخصية للمرؤوسين .	٣٣	١٦٠	٧	٦٥٢	٦٥,٢٠	٣,٢٦	احيانا	٦
٦	يسعى المدير إلى إقامة علاقات اجتماعية مع المرؤوسين خارج نطاق العمل .	١٧	١٣٤	٤٩	٥٣٦	٥٣,٦٠	٢,٦٨	احيانا	٨
٧	يتجنب المدير الانحياز إلى أفراد او جماعات داخل رعاية الشباب	١٤	١١٩	٦٧	٤٩٤	٤٩,٤٠	٢,٤٧	احيانا	٩
٨	يراعى المدير العادات والتقاليد عند التعامل مع المرؤوسين	٥٨	١٢٧	١٥	٦٨٦	٦٨,٦٠	٣,٤٣	احيانا	٤



١	دائما	٤,٤٥	٨٩,٠٠	٨٩٠	١٧	٢١	١٦٢	٩	يحرص المدير على فتح مكتبه باستمرار لمقابلة جميع المرؤوسين .
أحيانا		٣,٤٥	٦٩,٠٩	٦٢١٨	٢٣٠	٩٣١	٦٣٩	مجموع المحور	

ويتضح من جدول (١٢) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثالث (العلاقات الإنسانية الأخلاقية) لاستبيان الواقع الفعلي واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين تراوحت ما بين (٤٩.٤٠٪ : ٨٩٪) وتراوح الإتجاه ما بين (أحيانا: دائما)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٤٧ : ٤.٤٥)، كما أتضح أن النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٩.٠٩) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (٣.٤٥) واتجاه المحور (أحيانا).

حيث تبين أن العبارة رقم (٩) " يحرص المدير على فتح مكتبه باستمرار لمقابلة جميع المرؤوسين " ، حيث حصلت على أعلى موافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٧) " يتجنب المدير الانحياز إلى أفراد او جماعات داخل رعاية الشباب " حيث حصلت على أقل موافقة وجاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور .

ويتضح من خلال استجابات أفراد العينة حول محور (العلاقات الإنسانية الأخلاقية) أوضحت وجود بعض نقاط القوة في ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال وهي عبارات أرقام (١)(٢)(٤)(٥)(٨)(٩) حيث حصلت على نسبة مئوية ٦٥٪ فأكثر ، حيث وجد اهتمام المدير بتوفير جوا من الثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل وبمشاركته للمرؤوسين في المناسبات الشخصية والاجتماعية . مع مراعاة المحافظة على الأسرار الشخصية للمرؤوسين وعلي العادات والتقاليد عند التعامل مع المرؤوسين وحرصه على فتح مكتبه باستمرار لمقابلة جميع المرؤوسين . بينما جاءت بعض الاستجابات لتؤكد وجود نقاط ضعف في جانب العلاقات الإنسانية الأخلاقية وهي عبارات (٣)(٦)(٧)(٩) حيث حصلت على نسبة مئوية اقل من ٦٥ %

### جدول (١٣)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والاتجاه العام والترتيب لعبارات المحور الرابع (الروح الأخلاقية للعمل الجماعي) لاستبيان واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين (ن=٢٠٠)



م	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الترتيبي
١	ينسب المدير نجاح وإنجازات رعاية الشباب لجميع المرؤوسين .	١٩	٣٨	١٤٣	٣٥٢	٣٥,٢٠	١,٧٦	نادرا	٨
٢	يهتم المدير بتكوين فرق العمل عند تنفيذ أنشطة رعاية الشباب .	١٤٤	٣٧	١٩	٨٥٠	٨٥,٠٠	٤,٢٥	دائما	١
٣	يعطى المدير للمرؤوسين حرية اختيار إقرانهم عند تقسيم فرق العمل .	٩	١٣٩	٥٢	٥١٤	٥١,٤٠	٢,٥٧	أحيانا	٤
٤	يجرص المدير على تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المرؤوسين	٢٢	١١٨	٦٠	٥٢٤	٥٢,٤٠	٢,٦٢	أحيانا	٣
٥	يهتم المدير بجمرية الحوار والمناقشة بين المرؤوسين .	١٦	١٤٨	٣٦	٥٦٠	٥٦,٠٠	٢,٨٠	أحيانا	٢
٦	يعمل المدير على تدريب المرؤوسين على صناعة القرارات الجماعية	٢٢	٥١	١٢٧	٣٩٠	٣٩,٠٠	١,٩٥	نادرا	٧
٧	يهتم المدير بعملية تبادل الأدوار والمهام الإدارية بين المرؤوسين .	٣١	٥٢	١١٧	٤٢٨	٤٢,٨٠	٢,١٤	نادرا	٥
٨	يهتم المدير بتدريب المرؤوسين على عملية القيادة والتابعة عند تنفيذ المهام الجماعية	٢٨	٤٢	١٣٠	٣٩٦	٣٩,٦٠	١,٩٨	نادرا	٦
مجموع المحور		٢٩١	٦٢٥	٦٨٤	٤٠١٤	٥٠,١٨	٢,٥١	أحيانا	

ويتضح من جدول (١٣) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الرابع (الروح الأخلاقية للعمل الجماعي) لاستبيان الواقع الفعلي واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين وتراوح ما بين (٣٥.٢٠ : ٨٥ %) وتراوح الإتجاه ما بين (نادرا: دائما)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٧٦ : ٤.٢٥)، كما أضح أن النسبة المئوية لمجموع المحور (٥٠.١٨) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢.٥١) واتجاه المحور (أحيانا). حيث تبين أن العبارة رقم (٢) "يهتم المدير بتكوين فرق العمل عند تنفيذ أنشطة رعاية الشباب" حيث حصلت على أعلى موافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (١) "ينسب المدير نجاح وإنجازات رعاية الشباب لجميع المرؤوسين" حيث حصلت على أقل موافقة وجاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور.

ويتضح من خلال استجابات أفراد العينة حول محور (الروح الأخلاقية للعمل الجماعي) أوضحت وجود بعض نقاط القوة في ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال وهي العبارة رقم (٢) حيث حصلت على نسبة مئوية ٦٥ % فأكثر ، حيث تبين اهتمام المدير بتكوين فرق العمل عند تنفيذ أنشطة رعاية الشباب . بينما جاءت باقي الاستجابات لتؤكد وجود نقاط ضعف في جانب الروح الأخلاقية للعمل الجماعي وهي العبارات (١)(٣)(٤)(٥)(٦)(٧)(٨) ، حيث حصلت على نسبة مئوية اقل من ٦٥ %



**التساؤل الثاني: ما واقع ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر؟**

**جدول (١٤)**

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والاتجاه العام والترتيب لعبارات المحور الأول (سلوكيات أليثار والمساعدة التنظيمية) للاستبيان الثاني الخاص بواقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر (ن = ٢٠٠)

م	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الترتيب
١	أساعد زملائي في العمل على إنجاز الأعباء الوظيفية المثلثة	١٦٩	٢١	١٠	٩١٨	٩١.٨٠	٤.٥٩	دائما	١
٢	اهتم بمساعدة العاملين الجدد وتوجيههم إلى الطرق الصحيحة لأداء وظائفهم	٨٢	٨٥	٣٣	٦٩٨	٦٩.٨٠	٣.٤٩	أحيانا	٥
٣	أقوم بتنفيذ المهام الوظيفية الخاصة بزملائي في حالة الغياب او الاستئذان .	٧٧	٨١	٤٢	٦٧٠	٦٧.٠٠	٣.٣٥	أحيانا	٦
٤	أرشد زملائي على حقوقهم ومستحقاتهم المالية والإدارية	١٥٢	٣١	١٧	٨٧٠	٨٧.٠٠	٤.٣٥	دائما	٣
٥	أساعد زملائي في علاج نقاط الضعف والقصور في مهامهم الوظيفية .	٧٠	٨٢	٤٨	٦٤٤	٦٤.٤٠	٣.٢٢	أحيانا	٧
٦	أستقطع جزء من وقتي لتقديم خدمات وأنشطة إضافية للطلاب.	١٥٨	٣٧	٥	٩٠٦	٩٠.٦٠	٤.٥٣	دائما	٢
٧	أتنازل عن جزء من مهامي الوظيفية المميزة لأحد زملائي إذا رغب في ذلك .	٥٨	٩١	٥١	٦١٤	٦١.٤٠	٣.٠٧	أحيانا	٨
٨	أعاون مع أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجههم داخل رعاية الشباب	١٤١	٣٩	٢٠	٨٤٢	٨٤.٢٠	٤.٢١	دائما	٤
مجموع المحور		٩٠٧	٤٦٧	٢٢٦	٦١٦٢	٧٧.٠٣	٣.٨٥	دائما	

ويتضح من جدول (١٤) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول ((سلوكيات أليثار والمساعدة التنظيمية) لاستبيان الخاص بواقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر تراوحت ما بين (٦١.٤٠٪ : ٩١.٨٠٪) وتراوح الإتجاه ما بين (أحيانا: دائما)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٣.٠٧ : ٤.٥٩)، كما أتضح أن النسبة المئوية لمجموع المحور (٣.٠٧) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (٣.٨٥) واتجاه المحور (دائما). حيث تبين أن العبارة رقم (١) " أساعد زملائي في العمل على إنجاز الأعباء الوظيفية الزائدة." حيث حصلت على أعلى موافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٧) " أتنازل عن جزء من مهامي الوظيفية المميزة لأحد زملائي إذا رغب في ذلك" حيث حصلت على أقل موافقة وجاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور.



ويتضح من خلال استجابات أفراد العينة حول محور ((سلوكيات الأيثار والمساعدة التنظيمية)) أوضحت وجود بعض نقاط القوة في بواقع ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر وذلك من خلال وهي عبارات أرقام (١)(٢) (٣) (٤) (٦) (٨) حيث حصلت على نسبة مئوية ٦٥% فأكثر ، حيث وجد اهتمام العاملين بمساعدتهم لزملائهم في العمل على إنجاز الأعباء الوظيفية الزائدة. وبمساعدة العاملين الجدد وتوجيههم إلى الطرق الصحيحة لأداء وظائفهم أقوم بتنفيذ المهام الوظيفية الخاصة بزملائي في حالة الغياب او الاستئذان. وإرشاد الزملاء على حقوقهم ومستحقاتهم المالية والإدارية . مع التعاون مع أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجههم داخل رعاية الشباب . بينما جاءت بعض الاستجابات لتؤكد وجود نقاط ضعف في جانب العلاقات الإنسانية الأخلاقية وهي عبارات (٣)(٦)(٧)(٩)، حيث حصلت على نسبة مئوية اقل من ٦٥ %

### جدول (١٥)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والاتجاه العام والترتيب لعبارات المحور الثاني (الروح الرياضية لتنظيمية) لاستبيان الثاني الخاص بواقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر (ن = ٢٠٠)

م	العبارات	دائما	احيانا	نادرا	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الاتجاه هـ	الترتيب
١	أقبل القرارات الإدارية حتى لو تعارضت مع مصلحتي	٦٧	٨٣	٥٠	٦٣٤	٦٣.٤٠	٣.١٧	أحيانا	١
٢	يجمعي مع زملائي جوا من المنافسة الشريفة بهدف التميز في العمل .	٥٥	٧٧	٦٨	٥٧٤	٥٧.٤٠	٢.٨٧	أحيانا	٥
٣	أزود زميلي بالخبرات والمعلومات اللازمة عند تبادل المناصب الإدارية بيننا	٥٤	٥٧	٨٩	٥٣٠	٥٣.٠٠	٢.٦٥	أحيانا	٦
٤	أجنب استهلاك الوقت في تقديم الشكاوى والاعتراضات لرؤساء العمل .	٦١	٨٠	٥٩	٦٠٤	٦٠.٤٠	٣.٠٢	أحيانا	٤
٥	أتسم بروح التسامح عن الإساءة الشخصية من زملائي في العمل .	٦٥	٧٥	٦٠	٦١٠	٦١.٠٠	٣.٠٥	أحيانا	٣
٦	أتحمل ضغوط العمل والظروف والأعباء الطارئة دون تدمير او ضيق.	٦٣	٨٢	٥٥	٦١٦	٦١.٦٠	٣.٠٨	أحيانا	٢
مجموع المحور		٣٦٥	٤٥٤	٣٨١	٣٥٦٨	٥٩.٤٧	٢.٩٧	أحيانا	

ويتضح من جدول (١٥) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني (الروح الرياضية التنظيمية) لاستبيان واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري رعاية الشباب تراوحت ما بين (٥٣% : ٦٣.٤٠%) وكان الإتجاه (احيانا)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٦٥ : ٣.١٧)، كما أتضح أن النسبة المئوية لمجموع المحور (٥٩.٤٧) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢.٩٧) واتجاه المحور (احيانا).



حيث تبين أن العبارة رقم (١) " أتقبل القرارات الإدارية حتى لو تعارضت مع مصلحتي الشخصية . " ، حيث حصلت على أعلى موافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور ، كما تبين أن العبارة رقم (٣) " أزود زميلي بالخبرات والمعلومات اللازمة عند تبادل المناصب الإدارية بيننا . " حيث حصلت على أقل موافقة وجاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور . ويتضح من خلال استجابات أفراد العينة حول محور ( الروح الرياضية التنظيمية ) أوضحت وجود بعض نقاط القوة في بواقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر ان جميع الاستجابات المحور تؤكد إنها نقاط ضعف حيث حصلت على نسبة مئوية اقل من ٦٥ %

### جدول (١٦)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والاتجاه العام والترتيب لعبارات المحور الثالث (السلوك الحضاري التنظيمي) (ن = ٢٠٠)

م	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الترتيب ب
١	أتحدث بكل فخر عن إنتمائي لجامعة الأزهر	١٩٣	٥	٢	٩٨٢	٩٨,٢٠	٤,٩١	دائما	١
٢	أشارك إدارة الكلية بتقديم المقترحات التي تساعد في عملية التطوير .	١٥١	٣٢	١٧	٨٦٨	٨٦,٨٠	٤,٣٤	دائما	٧
٣	أدافع بموضوعية عن النقد الذي يوجه للإدارة او زملائي بالكلية .	١٦٢	٢٧	١١	٩٠٢	٩٠,٢٠	٤,٥١	دائما	٥
٤	أهتم بالمحافظة على نظافة وصيانة المنشآت برعاية الشباب .	١٦٨	٢٢	١٠	٩١٦	٩١,٦٠	٤,٥٨	دائما	٣
٥	أهتم بتحسين صورة رعاية الشباب في المجتمع والبيئة المحيطة به .	١٧٠	٢٠	١٠	٩٢٠	٩٢,٠٠	٤,٦٠	دائما	٤
٦	أحرص على المشاركة في كل أنشطة وفعاليات رعاية الشباب .	١٦٩	٢٣	٨	٩٢٢	٩٢,٢٠	٤,٦١	دائما	٢
٧	أقنع زملائي بتفضيل مصلحة العمل على المصلحة الشخصية .	١٥٤	٤٠	٦	٨٩٦	٨٩,٦٠	٤,٤٨	دائما	٦
مجموع المحور		١١٦٧	١٦٩	٦٤	٦٤٠٦	٩١.٥١	٤.٥٨	دائما	

ويتضح من جدول (١٦) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثالث (السلوك الحضاري التنظيمي) لاستبيان الخاص بواقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر تراوحت ما بين (٨٦.٨٠% : ٩٨.٢٠%) وكان الاتجاه للعبارات (دائما)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٤.٣٤ : ٤.٩١)، كما أتضح أن النسبة المئوية لمجموع المحور (٩١.٥١) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (٤.٥٨) واتجاه المحور (دائما).



حيث تبين أن العبارة رقم (١) " أتحدث بكل فخر عن إنتمائي لجامعة الأزهر . " ، حيث حصلت على أعلى موافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور ، كما تبين أن العبارة رقم (٢) " أشارك إدارة الكلية بتقديم المقترحات التي تساعد في عملية التطوير .. " حيث حصلت على أقل موافقة وجاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور .

ويتضح من خلال جميع استجابات أفراد العينة حول محور (السلوك الحضاري التنظيمي) أوضحت أنها جميعا نقاط القوة في واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر وذلك من خلال وهي عبارات أرقام (١)(٢) (٣) (٤) (٥) (٦) (٧) حيث حصلت جميعها على نسبة مئوية ٦٥٪ فأكثر

### جدول (١٧)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والاتجاه العام والترتيب لعبارات المحور الرابع (سلوك الطاعة التنظيمية) للاستبيان الثاني الخاص بواقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر (ن = ٢٠٠)

م	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الترتيب
١	أحرص على إنهاء الأعمال المكلف بها في الوقت المحدد .	١٢٤	٤٩	٢٧	٧٩٤	٧٩.٤٠	٣.٩٧	دائما	٣
٢	أحرص على عدم التغيب عن العمل دون النظر إلى رصيدي من الإجازات	٥٦	١٠٤	٤٠	٦٣٢	٦٣.٢٠	٣.١٦	أحيانا	٥
٣	ألتزم بتنفيذ تكاليفات الإدارة حتى وإن كانت خارج نطاق اعبائي الوظيفية .	١٣٣	٥٢	١٥	٨٣٦	٨٣.٦٠	٤.١٨	دائما	٢
٤	أحافظ على الممتلكات العامة لرعاية الشباب	١٦٢	٢٤	١٤	٨٩٦	٨٩.٦٠	٤.٤٨	دائما	١
٥	أحرص على قضاء ساعات العمل في واجبات العمل فقط .	٢٦	١٥٨	١٦	٦٢٠	٦٢.٠٠	٣.١٠	أحيانا	٦
٦	أساعد إدارة الكلية في بعض المهام الإدارية حتى بعد انتهاء أوقات العمل الرسمية	٣٦	١٤٩	١٥	٦٤٢	٦٤.٢٠	٣.٢١	أحيانا	٤
مجموع المحور		٥٣٧	٥٣٦	١٢٧	٤٤٢٠	٧٣.٦٧	٣.٦٨	دائما	

ويتضح من جدول (١٧) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الرابع (سلوك الطاعة التنظيمية) لاستبيان الخاص بواقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر تراوحت ما بين (٦٢ ٪ : ٨٩.٦٠ ٪) وتراوح الإتجاه ما بين (أحيانا: دائما)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٣.١٠ : ٤.٤٨)، كما أتضح أن النسبة المئوية لمجموع المحور (٧٣.٦٧) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (٣.٦٨) واتجاه المحور (دائما).



حيث تبين أن العبارة رقم (٤) " أحافظ على الممتلكات العامة لرعاية الشباب " ، حيث حصلت على أعلى موافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور ، كما تبين أن العبارة رقم (٥) " أحرص على قضاء ساعات العمل في واجبات العمل فقط .. " حيث حصلت على أقل موافقة وجاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور .

ويتضح من خلال استجابات أفراد العينة حول محور ( سلوك الطاعة التنظيمية ) أوضحت وجود بعض نقاط القوة في واقع ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر وذلك من خلال وهي عبارات أرقام (١) (٣) (٤) حيث حصلت على نسبة مئوية ٦٥% فأكثر ، ( حرص العاملين على إنهاء الأعمال المكلف بها في الوقت المحدد . مع التزامهم بتنفيذ تكاليفات الإدارة حتى وإن كانت خارج نطاق أعبائهم الوظيفية مع المحافظة على الممتلكات العامة لرعاية الشباب )، بينما جاءت بعض الاستجابات لتؤكد وجود نقاط ضعف في سلوك الطاعة التنظيمية وهي عبارات (٢)(٥)(٦) حيث حصلت على نسبة مئوية أقل من ٦٥%.

#### جدول (١٨)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والاتجاه العام والترتيب لعبارات المحور الخامس (سلوكيات الكياسة التنظيمية) لـلاستبيان الثاني الخاص بواقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر (ن = ٢٠٠)

م	العبارات	دائما	احيانا	نادرا	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الترتيب
١	أحرص على إقامة علاقات طيبة مع رؤسائي وزملائي في العمل .	١٤١	٤٢	١٧	٨٤٨	٨٤.٨٠	٤.٢٤	دائما	٢
٢	أساعد إدارة الكلية في حل المشكلات والصراعات التي تحدث داخل الكلية .	١٦٤	٢١	١٥	٨٩٨	٨٩.٨٠	٤.٤٩	دائما	١
٣	أحرص على عدم تجاوز حقوق زملائي الوظيفية	٣٠	١٦٠	١٠	٦٤٠	٦٤.٠٠	٣.٢٠	احيانا	٤
٤	أتشاور مع زملائي قبل اتخاذ أي إجراء او قرار يتعلق بمهامهم الوظيفية .	٣١	١٥٢	١٧	٦٢٨	٦٢.٨٠	٣.١٤	احيانا	٥
٥	أحرص على التنسيق مع زملائي عند القيام بأى نشاط داخل رعاية الشباب .	١٣٦	٤٠	٢٤	٨٢٤	٨٢.٤٠	٤.١٢	دائما	٣
مجموع المحور		٥٠١	٤١٥	٨٣	٣٨٣٨	٧٦.٧٦	٣.٨٤	دائما	

ويتضح من جدول (١٨) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الخامس ( سلوكيات الكياسة التنظيمية ) لـلاستبيان الخاص بواقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري رعاية الشباب بجامعة الأزهر تراوحت ما بين (٦٢.٨٠% : ٨٩.٨٠%) وتراوح الإتجاه ما بين (احيانا: دائما)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٣.١٤ : ٤.٤٩)، كما أتضح أن النسبة المئوية لمجموع المحور (٧٦.٧٦) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (٣.٨٤) واتجاه المحور (دائما).



حيث تبين أن العبارة رقم (٢) " أساعد إدارة الكلية في حل المشكلات والصراعات التي تحدث داخل الكلية .

" ، حيث حصلت على أعلى موافقة وجاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور ، كما تبين أن العبارة رقم (٤) " أنتشاور مع زملائي قبل اتخاذ أي إجراء او قرار يتعلق بمهامهم الوظيفية . " حيث حصلت على أقل موافقة وجاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور .  
ويتضح من خلال استجابات أفراد العينة حول محور (سلوكيات الكياسة التنظيمية) أوضحت وجود بعض نقاط القوة في واقع ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر وذلك من خلال وهي عبارات أرقام (١) (٢) (٥) حيث حصلت على نسبة مئوية ٦٥% فأكثر ، (وهي حرص العاملين على إقامة علاقات طيبة مع الرؤساء والزملاء في العمل . ومساعدة إدارة الكلية في حل المشكلات والصراعات التي تحدث داخل الكلية . مع الحرص على التنسيق مع زملائي عند القيام بأى نشاط داخل رعاية الشباب .) بينما جاءت بعض الاستجابات لتؤكد وجود نقاط ضعف في سلوك الطاعة التنظيمية وهي عبارات (٣)(٤) حيث حصلت علي نسبة مئوية اقل من ٦٥%

التساؤل الثالث: ما العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب ؟

جدول (١٩)

مصفوفة الارتباط بين ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين وسلوكيات المواطنة التنظيمية

للعاملين (ن=٢٠٠)



الاستبيان ككل	الروح الأخلاقية للعمل الجماعي	العلاقات الانسانية الاخلاقية	الصفات الادارية الاخلاقية	الصفات الشخصية الاخلاقية	
٠.٩٠	٠.٨٥	٠.٩٤	٠.٨٨	٠.٩٠	سلوكيات الأيثار المساعدة التنظيمية
٠.٩١	٠.٩٢	٠.٨٨	٠.٩٠	٠.٩١	الروح الرياضية التنظيمية
٠.٧١	٠.٦٠	٠.٨٢	٠.٦٩	٠.٧٣	السلوك الحضارى التنظيمى
٠.٩٣	٠.٨٦	٠.٦٨	٠.٩١	٠.٩٤	سلوك الطاعة التنظيمية
٠.٨٩	٠.٨١	٠.٩٥	٠.٨٧	٠.٩٠	سلوكيات الكياسة التنظيمية
٠.٩٣	٠.٨٧	٠.٩٧	٠.٩١	٠.٩٣	الاستبيان ككل

يتضح من جدول (١٩) أن معاملات الارتباط بين استمارة واقع القيادة الأخلاقية ومحاورها وبين استمارة سلوكيات المواطنة التنظيمية ومحاورها تراوحت ما بين (٠.٦٠ : ٠.٩٧) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥.

ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الاجابة على التساؤل الثالث وحقق هدف البحث وهو دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر .

الاستنتاجات والتوصيات:-

الاستنتاجات:



- في ضوء أهداف البحث، وفي حدود عينه البحث، ومن واقع البيانات والنتائج التي توصل إليها الباحث ومن خلال نتائج المعالجات الإحصائية للبيانات تم استنتاج الآتي:
- إهمال المديرين لاستخدام أساليب إدارة الصراعات التنظيمية داخل العمل مما ينعكس ذلك بصورة سلبية على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر.
  - وجود قصور لدى مديري رعاية الشباب في الجوانب المعرفية للقوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل رعاية الشباب ، مما يؤثر على الممارسات الإدارية الأخلاقية لديهم .
  - وجود قصور لدى مديري رعاية الشباب في استخدام أساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين مما يؤدي لعدم وجود معايير ثابتة وواضحة ومعلنة لجميع العاملين
  - يؤثر العائد المادي بصورة كبيرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين برعاية الشباب خاصة في جانب السلوك الحضارى مما ينعمس بصورة سلبية على درجة إقتناع العاملين بهذه المهنة والدفاع عن رعاية الشباب ضد أى نقد يوجه إليها .
  - تفتقر البرامج والدورات التدريبية التي تعقد للمديرين الجدد لوجود معارف ومهارات مرتبطة بإنماط القيادة وعلاقتها ببعض الابعاد الإدارية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية ، والإبداع الإداري ، والأداء الوظيفي للعاملين

#### التوصيات:

في ضوء استنتاجات البحث واستناداً إلى البيانات والنتائج التي توصل إليها الباحث يوصى بالآتي:

1. ضرورة إهتمام إدارة التخطيط والتدريب التابعة لجامعة الأزهر بعقد دورات تدريبية للمديرين الجدد لتوضيح ابعاد واهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة الأزهر .
2. الحرص على قياس مدى توافر ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري رعاية الشباب بالكليات والاستفادة من نتائج هذه القياسات فى تحديد الإحتياجات التدريبية لهؤلاء المديرين ووضع المقترحات والحلول اللازمة لخلق بيئة تعاونية منسجمة مناسبة يتوفر بها سلوكيات المواطنة التنظيمية .
3. تدريب مديري رعاية الشباب بكليات جامعة الأزهر على الأساليب الإدارية الحديثة والأنماط القيادية الأخرى التي أثبتت الدراسة علاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، مثل القيادة التحويلية و القيادة الخادمة ، والقيادة الابداعية .



٤. ضرورة أن تتضمن إجراءات الترقى لشغل وظيفة المدير رعاية الشباب خضوع المتقدم لمقاييس القيادة الأخلاقية بصفة خاصة ، والانماط القيادية الفعالة بصفة عامة ، لتكون هذه الخطوة معيارا ثابتا لاختيار القيادات الادارية بصفة خاصة والقيادات الرياضية بصفة عامة .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. احمد سالم العمرى :محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية فى المنظمات ، مجلة جامعة الملك بن عبد العزيز ، ع ٧ ، ٦٧ : ٨٣ ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٣ م .
٢. احمد عبد الخالق العوضى : أثر الحكومة الالكترونية على الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٨م.
٣. احمد عبد الله الكبير :القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي ، دار الفكر ، الطبعة الأولى ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١٦م.
٤. السيد الحضرى احمد : أثر القيادة الأخلاقية فى دعم وتعزيز الثقة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف ، مجلة الحقوق التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، عدد ٢٨ ، ١٢ : ٦٠ ، ٢٠١٤م.
٥. أيمن عودة المعانى : أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين فى الجامعة الاردنية ، دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، عدد ٢٩ ، ٢٢٥ : ٢٥٨ ، عمان ، ٢٠١٣م
٦. جمال محمد على ، أحمد العمادى :القيادة فى المجال الرياضى ، دار الفكر العربى ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ٢٠١٥م.
٧. جمال مصطفى عبد العزيز : سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اسيوط ، ٢٠١٥م.
٨. حمزة السيد المعمرى ، زاهى منصور : سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية فى المنظمات الحديثة ، مجلة العلوم الأنسانية و الاجتماعية ، عدد ١٤ ، مارس ، جامعة قاصد رباح ، الجزائر ، ٢٠١٤م.



٩. **خميس أحمد المزروعى** :مدى إلتزام مديرى المدارس الثانوية بإخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان ،رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، عمان ، ٢٠٠٣م.
١٠. **عادل عبد المنعم المسدى** : محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (١)، ٢٠٠٢م.
١١. **عبد العزيز سلطان العنقرى** : أثر ممارسات القيادة الأخلاقية فى دعم وتعزيز الثقة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف ، المجلة العلمية ، كلية التجارة ، عدد ٥٧ ، ٢٢٥ : ٢٦٠ ، جامعة اسبوط ، ٢٠١٤م
١٢. **عماد سعيد أحمد** : ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإدارى ، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١٦م.
١٣. **معتز علي حسن سليمان الرمادي** : برنامج مقترح لتنمية بعض المهارات الإدارية للأخصائي الرياضي بالجامعات في ضوء متطلبات الوظيفة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٦م .
١٤. **محمد حسين العجمى** :الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر ، العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ٢٠١٠م.
١٥. **محمد عبد الله سعيد** :سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمى مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١١م.
١٦. **نسرین محمود عبد الرحمن** :تأثير فرق العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥.
١٧. **نور محمد أبو علبة** : القيادة الأخلاقية لدى مديرى المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمى من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، جامعة غزة ، ٢٠١٥م.
١٨. **هدى خلايلة ، سعاد سائدة** :درجة ممارسة مديرى مدارس محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمى تلك المدارس ومعلماتها ، مؤتمر التربية فى عالم متغير ، الجامعة الهاشمية ، الأردن ، ٧،٨ ابريل ، ٢٠١٠م
- ثانياً: المراجع الأجنبية :



19. **Avci,A:**Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behavior , Educational Research and Reviews (11) 1008 – 1024, 2016.
20. **Brown , M:** Misconceptions of Ethical Leadership :How to avoid potential Dynamics , 36(2) , 140 – 155 , 2007.
21. **Cooper, J:**Collective efficacy, organizational citizenship behavior and schools effectiveness in Alabama public high schools, DAI – A 71/11. Proquest. UMI Dissertations 2011.
22. **Kaya,A & Ozmusul,M :** The impact of shared , Ethical Transformational Authentic Transactional and Servant Leadership on Orgaganzational Creativity , Australian Journal of Basic and Applied Sciences (3) 498 – 513 .
23. **Mahembe,B &Englebrecht,A :** The Relationship Between Servant Leadership Organizational Citizenship Behavior and Team Effectivness , Journal of Industrial Psychology , 40(1) , 1107 – 1117 , 2014.
24. **Nolley, J.:** The educational administrator: A correlation study of emotional intelligence and organizational citizenship behavior in, 2011.
25. **Organ,D,Podsakoff P, & Mackenzies :** Organizational Citizenship Behavior , Its Nature Antecedents , And Consequences , USA , sage puplications Inc , 2006 .
26. **Piercy, Nigel.F et al:** "A Gender Perspective on Salespersons Organizational Citizenship Behavior Sales manager Control Strategy & Sales United Effectiveness", Woman in Management Review, V.17,N.8, 2002.
27. **Robbins,S :**Organizational Behavior".ninth edition, Englewood Cliffs, NewJersey, Prentice Hall,Inc 2002.