



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته
بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى
القيادات الأكاديمية
بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس

إعداد

منال موسى سعيد حسن

هبة زيدان سيد ابراهيم

مدرس علم النفس التربوي

استاذ اصول التربية المساعد

كلية التربية-جامعة الوادي الجديد

كلية التربية-جامعة الوادي الجديد

{ المجلد السابع والثلاثون - العدد الثامن - أغسطس ٢٠٢١ م }

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى كلاً من التفكير الاستراتيجي والمواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد، وكذلك التعرف على علاقة أنماط التفكير الاستراتيجي بسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، والكشف عن أى أنماط التفكير الاستراتيجي أكثر تنبؤاً بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتكونت مجموعة البحث من (١٣٩) عضو هيئة تدريس بمختلف كليات جامعة الوادي الجديد خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١م، واستخدم البحث استبانتي التفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصل البحث إلى أن مستوي كلاً من التفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً، كما وجدت علاقة دالة إحصائياً بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، وأنه يمكن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية من أنماط التفكير الاستراتيجي، وأن التفكير التجريدي أكثر أنماط التفكير الاستراتيجي تنبؤاً بسلوك المواطنة التنظيمية، يليه التفكير التشخيصي، ثم التفكير التخطيطي، وأخيراً التفكير الشمولي.

كلمات مفتاحية: سلوكيات المواطنة التنظيمية، التفكير الاستراتيجي، القيادات الأكاديمية.

Abstract

The current research aimed at identifying the level of both strategic thinking and organizational citizenship among academic leaders at New Valley University, as well as to identifying the relationship of strategic thinking patterns to their organizational citizenship behaviors, and revealing which patterns of strategic thinking are more predictive of organizational citizenship behaviors, the research group consisted of (139) faculty member in various faculties of New Valley University during the first semester of the academic year 2020/2021 AD, and the research used two questionnaires: strategic thinking and organizational citizenship behaviors, the research found that the level of both strategic thinking and organizational citizenship behaviors was high, also a statistically significant correlation was found between patterns of strategic thinking of academic leaders at New Valley University and their organizational citizenship behavior, and that organizational citizenship behaviors can be predicted from strategic thinking patterns, and that abstract thinking is the most predictive of strategic thinking patterns, followed by diagnostic thinking, then schematic thinking, and finally holistic thinking.

Keywords: Organizational citizenship behaviors, Strategic thinking, Academic leaders.

أولاً: مقدمة البحث

فرضت التغيرات الكبيرة التي شهدها العصر الحالي على المؤسسات جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية؛ ويعد تحقيق ذلك مرهوناً بقدرتها على توظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفاعلية حتى تصيح في مستوى التحدي والمنافسة، مما يتطلب ألا نكتفي بالاستثمار في المجال المالي والتكنولوجي فقط، بل الأهم من ذلك الاستثمار في تسيير الأفراد، حيث يعد العنصر البشري المبدع والمبتكر محور الارتكاز وأساس التطوير في مؤسسات المجتمع ومنها المؤسسات التعليمية والأكاديمية، ويعتمد تحقيق الجودة علي مدى قدرة العنصر البشري على التكيف ومواجهة التحديات التي تتطلب إحداث تغييرات في الأساليب والأنماط الإدارية وخاصة في مجال العمل الأكاديمي لما يتسم به العصر الحالي من سرعة التغير والتراكم المعرفي، وقد أشار حسن البيلاوي وحسين سلامة (٢٠٠٧، ٣٤) إلى حاجة المؤسسات إلى نوعية من الأفراد يتسمون بالفكر المبدع والإنتاج المبتكر والتكيف مع المستجدات والتعامل معها بمرونة والتطلع إلى المستقبل وكسر حاجز الروتين، ونظرًا لما لمؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات من دور بارز في هذه الجوانب فإن الحاجة تزداد إلى القيام بأدوار حديثة ومتنوعة تتطلب من التنظيم الأكاديمي مراعاتها وإرساء حس الإنتاج المعرفي، والاستفادة من القدرات الكامنة لدى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم؛ فهم الأساس لنجاح عمليات التطوير داخل المؤسسات الأكاديمية.

وتوصلت دراسة مينة سليمان (٢٠١٩) إلى وجود نوعين من السلوك أحدهما هو سلوك الدور الرسمي؛ ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، أما النوع الثاني فهو سلوك الدور الإضافي؛ ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً. إن تحقيق الكفاءة والفعالية بالمؤسسة يتطلب من منتسبيها تجاوز توقعات الدور الرسمي، والقيام بأعمال إضافية وتطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي، والتي يطلق عليها سلوكيات المواطننة التنظيمية.

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات التي كثر الحديث فيها والبحث عنها في الآونة الأخيرة، وتعني قيام الفرد ببعض السلوكيات التنظيمية خارج نطاق الأدوار الرسمية دون أن يكون هناك توقع للحصول على مردود معين.

وأشارت علياء حسنى (٢٠١٣) إلى أن بدايات الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية تعود إلى توجهات مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم، من خلال استيعابها لمنطلقات علم الاجتماع وعلم النفس في تحليل الظاهرة التنظيمية، وتأكيداتها على الروح المعنوية، والحوافز غير المادية، والمشاركة، وفاعلية الجماعة، والتنظيم غير الرسمي، والاستجابة مع البيئة الخارجية، وخلق المناخ التنظيمي للبيئة التنظيمية الداخلية.

وذكر خالد سليمان (٢٠١٧) أن لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة ودورًا فاعلاً في نجاح مؤسسات التعليم العالي والارتقاء بها، واستمرارها في تحقيق أهدافها؛ إذ يزيد مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور العاملين بالانتماء لمؤسساتهم، مما يسهم في تحسين أداء الجامعات عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين والإدارات المختلفة، ويؤثر في حجم المخرجات الكلية المنجزة.

وأوصت دراسة (Yesuraja and Yesudian (2013) بضرورة توفير الدورات التدريبية للتنمية الشخصية للموظفين من أجل زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وإشراك الموظفين في عملية صنع القرارات لدفعهم للمشاركة في مؤسساتهم.

وأشارت دراسة (Bushra, Usman, and Naveed (2011) إلى أن المؤسسات الأكثر نجاحًا هي تلك التي يمارس عاملوها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجات عالية؛ إذ يسودها مناخ من الإيجابية والتعاون والانسجام، والعمل بروح الفريق، فيتعزز لدى العاملين فيها الولاء التنظيمي، والشعور بالعدالة التنظيمية، مما يحقق لها الاستقرار التنظيمي ويسهم في زيادة معدلات الإنتاج وتحسين نوعيته.

وتظهر أهمية سلوك المواطنة التنظيمية لكافة المنظمات على اختلاف أشكالها، وبخاصة مؤسسات التعليم العالي؛ إذ يسهم في التحفيز للجوانب الاجتماعية، ويوفر المرونة في العمل، ويساعد على تحسين الإنتاجية بين الزملاء، وزيادة الكفاءة في العمل، وهذا يتطلب من الجامعات الاهتمام بهذا السلوك وتنميته، وجعله واقعًا ملموسًا لمواجهة التحديات، وتعد الجامعات

من المؤسسات التي يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير المحدد للعاملين حتى تكون لديهم القدرة على مواجهة المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب منهم التصرف الابتكاري والإبداعي.

كذلك فإنه مع تسارع وتيرة التغيير في العالم اليوم، ومع تزايد الغموض فيما يتعلق بالمستقبل لم يعد بالإمكان الاعتماد على الأساليب القيادية التقليدية في التصدي للمشكلات والتحديات التي تواجهها المؤسسات؛ وأصبح من الضروري التحول إلى قيادة ابتكارية ذات بصيرة نافذة قادرة على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية؛ قيادة استراتيجية تمارس التفكير الاستراتيجي والذي أشار إليه أحمد محمد وهائل فلاح (٢٠١٩) بأنه الأساس لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تهتم بتوزيع الموارد المألنة والبشرية للمنظمة ورسم الخطط التي تأخذ بعين الاعتبار جميع المخاطر التي ستعرض لها المنظمة وتسهم في زيادة الإنتاج والأرباح والفرص التنافسية ولها دور كبير في التأثير على حياة المنظمة ومخرجاتها.

وأوضح سلامة صابر وصفاء على (٢٠١٧) أن التفكير الاستراتيجي يساعد الأفراد على الاستبصار وينمي مهارات حل المشكلات لديهم، ويزيد من تصور وتخيل وتفسير ومسح البيئة للحصول على معلومات مهمة، كما أنه يساعد الأفراد على تحديد الفرص المتاحة، ورؤية الظروف المستجدة الناشئة التي يمكن أن توفر ميزة تنافسية على المدى البعيد.

وأشارت دراسة أنعام قاسم وإبراهيم خليل (٢٠١٦) إلى أهمية التفكير الاستراتيجي، ودوره في إحداث تغيير شامل لكل جوانب العملية التعليمية داخل الجامعة حيث أنه يسهم في تطوير وتقديم العملية التربوية والإدارية بشكل أفضل.

كما رأى إيهاب عيسى وطارق عبدالرؤوف (٢٠١٩) أن التفكير الاستراتيجي يساعد القائد على توحيد الجهود وتعبئة الطاقات البشرية العاملة في المنظمة وحسن استثمارها وحثها على الإبداع والابتكار، وتقوية الولاء والانتماء للمنظمة والرضا الوظيفي بين العاملين وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والتفاوض والشفافية في مناخ ديمقراطي سليم، وتعميق المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

يتضح مما سبق أن التفكير الاستراتيجي قد يرتبط بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حيث يتضمن التفكير الاستراتيجي تغيير المعتقدات الراسخة لتحقيق النجاح، وبالتالي فلا بد وأن

يقوم القائد أو المدير بتحديد المعتقدات الراسخة لديه وتحديد الآثار التي يمكن أن تترتب عليها، وتحديد المعتقدات البديلة التي يمكن اعتناقها وكيف يمكن إحداث هذا التحول.

ونتيجة للآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية وللتفكير الاستراتيجي، وفي ظل تزايد المطالبة بجودة الخدمات الإدارية والتعليمية في مؤسسات التعليم العالي، تبرز الحاجة إلى الكشف عن مستوى هذين المتغيرين لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة والعلاقة بينهما في ضوء بعض المتغيرات.

ثانياً: مشكلة البحث

تؤدي الجامعات دوراً أساسياً في تنمية المجتمعات البشرية فهي التي تصنع الحاضر وتخطط لمعالم المستقبل، كما أنها تشكل القاعدة الفكرية للمجتمعات، وفي هذا السياق فإن التغيرات التنظيمية التي تواجه الجامعات تفرض على القادة الخروج عن السياق التقليدي ليتخطى متطلبات الدور الأساسي إلى الأدوار الاستثنائية، كما تفرض على الجامعات أن تكون أكثر استعداداً للاعتماد على أولئك القادة الراغبين في التغيير والتطوير الناجح بهدف دعم متطلبات العمل التقليدي بالأدوار الإضافية التطوعية.

وأوضح نور غياث (٢٠١٢) أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي أو السلوك الأساسي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، تلك التي يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد وتطوعي للأفراد حتى يكون لهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد.

وفي هذا السياق فقد لاحظت الباحثتان من خلال مجال عملهما - كأعضاء هيئة تدريس بالجامعة- ممارسة بعض السلوكيات الإيجابية من قبل بعض القيادات الأكاديمية بصورة تلقائية تطوعية وبما يقع خارج نطاق الأدوار الرسمية؛ كمساعدة الزملاء وتوجيههم، ورفع الروح المعنوية لهم، كذلك الحرص على قضاء وقت إضافي في العمل من أجل تحسين الأداء، وتجنب إثارة المشكلات، والحرص على حضور الندوات والاجتماعات التي تعقدها المؤسسة، وتحملهم القيام بمهامهم دون أي تذمر وبما يشتمل عليه من مرونة وإبداع في الأداء- والتي تمثل بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية- وذلك على الرغم من انخفاض الحوافز المادية ووجود بعض

العوائق والقيود الإدارية (القانونية)، وكذلك نقص الإمكانيات وهو ما قد يرتبط بشكل أو بآخر بأنماط التفكير الاستراتيجي المختلفة لدى هؤلاء القادة.

سعت دراسة Zacharias (2008) إلى تحديد مدى أهمية سلوكيات الدور الإضافي المرتبطة بالأداء التنظيمي وتقييم مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي ومستوى الأداء الفردي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من الدرجة الوظيفية، المؤهل الدراسي، الراتب الشهري، كما وجدت اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من السن، والحالة الاجتماعية، والجنس، والخبرة.

هدفت دراسة Ali and Waqar (2013) إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس وعلاقته بأنماط المختلفة من القيادة (القيادة التحولية، القيادة التبادلية، القيادة الحرة) التي يعملون تحتها، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إلى حد كبير بأنماط القيادة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة الاهتمام بالقيادات في المؤسسات التعليمية لجعل البيئة أكثر ملائمة وفعالة لزيادة الإنتاجية، ونقل المعرفة، وغرس سلوك المواطنة التنظيمية، وتنمية شعور المسؤولية بين أعضاء هيئة التدريس.

وتوصلت دراسة خالد سليمان (٢٠١٧) إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية جاء متوسطاً.

توصلت نتائج دراسة Yesuraja and Yesudian (2013) إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية وبين سلوك المواطنة التنظيمية وعدم وجود علاقة بين العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

وأظهرت نتائج دراسة يحيي محمد ومحمد عبود (٢٠٠٥) أن مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي منخفض بجميع أنماطه (التفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي) لدى القادة التربويين، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي لصالح فئتي

المديرين العاملين ومديري التربية والتعليم، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل التعليمي.

وبعد مراجعة أدبيات البحث والدراسات ذات الصلة، اتضح ندرة الدراسات العربية التي تناولت متغيري البحث مجتمعين- على قدر إطلاع الباحثين - فقد لاحظت الباحثين وجود دراسات عديدة تناولت التفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية إما منفردة أو مع متغيرات أخرى، وبناءً عليه تتحدد مشكلة البحث الحالي في الكشف عن مستوى كلاً من التفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد والعلاقة بينهما، وبالتالي تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية.

ثالثاً: أسئلة البحث

١. ما الإطار الفكري والمفاهيمي للتفكير الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
٢. ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد؟
٣. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد لسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
٤. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم؟
٥. أي من أنماط التفكير الاستراتيجي أكثر تنبؤاً بسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
٦. ما الآليات المقترحة لتعزيز العلاقة الارتباطية بين التفكير الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد؟

رابعاً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف على الإطار الفكري والمفاهيمي للتفكير الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
٢. تحديد مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد.
٣. تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
٤. الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.
٥. تحديد أي أنماط التفكير الاستراتيجي أكثر تنبؤاً بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٦. استنتاج آليات مقترحة لتعزيز العلاقة الارتباطية بين التفكير الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد.

خامساً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية، كما توضحها النقاط التالية:

١. تبني مفاهيم ومهارات التفكير الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
٢. أهمية التفكير الاستراتيجي والذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها.
٣. أهمية دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لكونه من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرارية المؤسسات.
٤. يكتسب هذا البحث أهمية خاصة على المستوى النظري لأنه يعد البحث الأول - على قدر إطلاع الباحثين - الذي تناول موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد.
٥. قد تفيد نتائج هذا البحث القيادات الأكاديمية في تنمية الوعي بأهمية مهارات التفكير الاستراتيجي لديهم وبما يسهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
٦. يقدم هذا البحث إطاراً علمياً يمكن من خلاله إدراك قيمة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في الارتقاء بأداء الجامعة وتحسين مخرجاتها وزيادة جودة خدماتها.
٧. قد تسهم نتائج البحث في تعزيز نمط معين من أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد.

سادساً: المصطلحات الإجرائية للبحث

١. التفكير الاستراتيجي

يعرف البحث الحالي التفكير الاستراتيجي على أنه: نشاط عقلي ينتج عنه رؤية شاملة للعناصر والأحداث والعلاقات بينها، ويتضمن مجموعة من العمليات العقلية تهدف إلى توظيف الحدس والإبداع بهدف حل مشكلات الواقع ورسم رؤى وأهداف المستقبل بالاعتماد على خبرات الماضي؛ ويشتمل على أربعة أنماط كما يلي:

أ- التفكير الشمولي

يهتم القائد الاستراتيجي في هذا النمط من التفكير بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبراته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في ظهور المشكلة.

ب- التفكير التجريدي

يهتم القائد الاستراتيجي في هذا النمط من التفكير بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة، ويكون القرار صادر عن تفكير مجرد للقائد يتحدد في ضوء حدسه أو خياله في هذا الصدد.

ج- التفكير التشخيصي

يهتم القائد الاستراتيجي في هذا النمط من التفكير بإجراء تحليل دقيق للموقف المراد اتخاذ قرار بشأنه، ومن ثم إيجاد البديل الاستراتيجي غير المرن وصولاً إلى حلول حتمية.

د- التفكير التخطيطي

يهتم القائد الاستراتيجي في هذا النمط من التفكير بتحديد النتائج الممكن تحقيقها كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج.

٢. سلوكيات المواطنة التنظيمية

يعرف البحث الحالي سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها: سلوك طوعي ذاتي يتخطى الأدوار الرسمية ولا يرتبط بالدافع المادي، كما أنه لا يخضع لقواعد رسمية، ويسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في ظل قيادة تنتبع التفكير الاستراتيجي كعملية؛ ويضم أربعة أبعاد كما يلي:

أ- الإيثار

يقصد به: سلوك القيادات الأكاديمية نحو إفادة زملائهم بخبراتهم في مجال التدريس، ومساعدة الزملاء ذوي الأعمال الكثيرة على إنجازها بصدر رحب وبشكل تطوعي وإظهار نتائج عمل الفريق والمساهمة في حل النزاعات التي تنشأ في المؤسسة الجامعية.

ب- الكياسة

يقصد به: سلوك القيادات الأكاديمية نحو تجنب إثارة المشاكل مع الأفراد المحيطين بهم في مكان العمل وعدم التدخل في خصوصياتهم وتجنب إخراجهم.

ج- السلوك الحضاري

يقصد به: المشاركة الفعالة للقيادات الأكاديمية في الجامعة والتزامها بأنظمتها من خلال حضور الاجتماعات وتقديم المقترحات الرامية إلى تحسين العمل بها واستغلالها الجيد للوقت في أداء العمل.

د- يقظة الضمير

يقصد به: سلوك إرادي وتطوعي يقوم به القائد الأكاديمي بوزاع من ضميره في التزامه بالحضور بالوقت المقرر، والعمل بأوقات إضافية من دون أجر، واحترام لوائح وتعليمات المؤسسة الجامعية بدقة.

هـ - الروح الرياضية

يقصد به: سعة الصدر لدى القيادي الأكاديمي، وعدم تدمره وانزعاجه من الأعمال الإضافية، وتقبله للنقد والنصيحة من زملائه، وتجاوزه للمشكلات البسيطة التي تعترضه في مكان العمل.

سابعاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي:

أولاً: ماهية التفكير الاستراتيجي

يعد العقل من أهم النعم التي أنعم الله بها على الإنسان، كما أن التفكير هو الوظيفة الرئيسية للعقل. وتتعدد أنواع التفكير التي يمكن أن يستخدمها الإنسان عندما يواجه بموقف ما، ويعد التفكير الاستراتيجي أحد هذه الأنواع وأحد أهم الموضوعات البحثية التربوية والسيكولوجية في العقد الأخير، وقد أوضح حلمي محمد (٢٠١٩، ١٤٨) أن التفكير الاستراتيجي يشتمل على التفكير الإبداعي، والتفكير الناقد، والتفكير التحليلي في وقت واحد.

وذكر يحيى محمد ومحمد عبود (٢٠٠٥) أن التفكير الاستراتيجي يعد مهماً وأساسياً ليس فقط لمنظمات الأعمال التي تهدف إلى الربح، وإنما كذلك منظمات الإدارة العامة (الحكومية) ومنها التربوية بجميع أحجامها.

ورأى محمد عبد الغنى (٢٠٠٨، ٣١) أن التفكير الاستراتيجي هو الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة.

كما أشار عامر خضير (٢٠٠٩) إلى أن التفكير الاستراتيجي ما هو إلا أحد أنواع التفكير، وقد يكون في بعض خطواته وإنتاجه علمياً وقد يكون إبداعياً أو معرفياً حين يتجاوز ممارسوه بعض مستلزمات وخطوات المنهج العلمي، فهو لا يهدف إلى توليد معرفة جديدة قدر اهتمامه وتوجهه إلى إضافة طاقة جديدة وبناء واقع جديد ومستقبل أفضل يراد تحقيقه على المدى البعيد، كما يبدأ التفكير الاستراتيجي بالتحليل وفهم المكونات الظاهرة أو المشكلة وجزئياتها وما تتضمنه من حقائق، وينتهي بالتركيب وإضافة الأفكار الإبداعية.

وأشار جاسم سلطان (٢٠١٠، ١٤٥) إلى أن التفكير الاستراتيجي في جوهره هو "الوعي بالمستقبل وتصوره، أي مهارة رسم الخرائط التي تقود من الحاضر لمواجهة المستقبل" وهو "رسم السيناريوهات المحتملة في المستقبل".

وذكر إيهاب عيسى وطارق عبد الرؤوف (٢٠١٩، ٢٥٧) أن التفكير الاستراتيجي هو تفكير مركب يتطلب قدرات عقلية عالية وخبرات معرفية متميزة ممثلة بالتفكير الإبداعي والتفكير الناقد ويعتمد على مهارة توليد أفكار جديدة ومهارات التحليل والاستنتاج والتطبيق والتقييم.

ثانياً: تعريف التفكير الاستراتيجي

عرف خالد السلطان (٢٠٠٦) التفكير الاستراتيجي على أنه عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة؛ للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة للمستقبل من أجل الوضع التنافسي للمنظمة.

وذكر محمد عبد الغنى (٢٠٠٨، ٣٢) أنه بالرغم من أن التفكير الاستراتيجي يتوجه للمستقبل إلا أنه ينطلق من الماضي وليس كما يدعى البعض أنه منفصل عنه، حيث أن الماضي يعنى إدراك الواقع الذى تنطلق منه المنظمة للمستقبل، ويفيد ذلك في بناء خبرة المستقبل من تراكم خبرات الماضي.

وأشار سلامة صابر وصفاء على (٢٠١٧) إلى أن التفكير الاستراتيجي يساعد الأفراد على الاستبصار وينمى مهارات حل المشكلات لديهم، ويزيد من تصور وتخيل وتفسير ومسح البيئة للحصول على معلومات مهمة، كما أنه يساعد الأفراد على تحديد الفرص المتاحة، ورؤية الظروف المستجدة الناشئة التي يمكن أن توفر ميزة تنافسية على المدى البعيد.

كما عرف حلمي محمد (٢٠١٩، ١٣١) التفكير الاستراتيجي على أنه مجموعة مهارات متكاملة تساعد الفرد على الرؤية الكلية للعناصر والأحداث والعلاقات المتبادلة والتداخلات بينهم، والتأمل العقلاني في هذه العلاقات، كما تساعده على المرونة في تحويل انتباهه بين المناظير العقلية المختلفة للأشياء والموضوعات بهدف تمكين الفرد من إيجاد مبادئ حديثة لتوجيه الإجراءات والأحداث في المستقبل وإيجاد إلبات جديدة وأكثر فعالية للأداء.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن التفكير الاستراتيجي يسعى إلى التعريف بالعالم المحيط والتغيرات الحادثة؛ بهدف فهم البيئتين الداخلية والخارجية وتمهيداً لفتح باب الابتكار؛ وذلك باعتبار المنظمة ليست عضواً في صناعة مفردة، ولكنها جزءاً من نظام بيئي متكامل يؤثر كل فرد فيه في الآخرين ويتأثر بهم.

ورأى (Loehle 2010) أن التخطيط الاستراتيجي يعد جزءًا فرعيًا من التفكير الاستراتيجي، حيث أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو إعداد سيناريو؛ وذلك لأن الهدف بدون سيناريو يصبح مجرد رؤية.

في حين ذكر سلامة صابر وصفاء على (٢٠١٧) أن التفكير الاستراتيجي يختلف عن التخطيط الاستراتيجي حيث يعد التخطيط الاستراتيجي منتجًا، وينطلق التخطيط الفعال الناجح من الوضع الراهن إلى المستقبل القريب، في حين أن التفكير الاستراتيجي يعد عملية وليس منتجًا وينطلق من الماضي إلى المستقبل البعيد. وتؤثر مهارات التفكير الاستراتيجي على اتخاذ القرار حيث أن صنع القرار هو عملية معرفية وجدانية يتم فيها انتقاء المعلومات والمفاضلة بين البدائل وترجيح أفضلها تحقيقًا لأهداف صانع القرار، مع تصور كافة الاحتمالات المتوقعة والنتائج المترتبة وأثرها على الأهداف، وذلك في ضوء ما يضعه السياق من قيود.

ثالثًا: مميزات التفكير الاستراتيجي

أشار إيهاب عيسى وطارق عبد الرؤوف (٢٠١٩، ٢٨٨-٢٨٩) إلى مميزات التفكير الاستراتيجي والتي تتمثل في أنه يوفر طرق للتبصر، ويعين في اتخاذ القرار، وهو تفكير تشاركي، كما أنه يعد وسيلة للتعلم.

كما أوضح أحمد إسماعيل (٢٠٠٢) أن التفكير الاستراتيجي يمتاز بأنه طويل المدى، يشتمل على جميع جوانب المنظمة، ابتكاري، يأخذ بالاعتبار جميع إمكانات المنظمة، يحدد الفرص ويفيد منها، ويفحص باستمرار البيئة الخارجية ويقومها.

وذكر مدحت محمد (٢٠٠٩، ٥٨) أن من أهم خصائص التفكير الاستراتيجي أنه تفكير مستقبلي، إيجابي، تفاعلي، طموح، واقعي، ابتكاري/ إبداعي، جماعي، مبنى على الحقائق، ومرن.

وتوصلت دراسة صبرينة ترغيني (٢٠١٥) إلى وجود علاقة أثر وارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصدي الاستراتيجي، التصور التنظيمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) والقدرات الإبداعية للمؤسسة.

رابعًا: خصائص المفكر الاستراتيجي

وأشار إيهاب عيسى وطارق عبد الرؤوف (٢٠١٩، ٢٨٢-٢٨٣) إلى أن الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي يتميزون بالخصائص التالية:

١. القدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.

٢. التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات.
٣. الرؤية الناقدّة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
٤. الميل للمنافسة والمغامرة وقبول التحدي والمخاطرة المحسوبة.
٥. القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
٦. المهارة في استثمار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تعترضه من معوقات.
٧. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وأوضح مدحت محمد (٢٠٠٩، ٥٨ - ٥٩) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

١. القدرة على بناء الغايات.
٢. البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
٣. الاستشعار البيئي.
٤. مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
٥. مهارة الاختيار الاستراتيجي.
٦. مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
٧. التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة.
٨. مواكبة عولمة الفكر الإداري والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وقد أشارت نتائج دراسة باسم محمد (٢٠١٣) إلى أن الأفراد منخفضي التفكير الاستراتيجي يميلون إلى المماثلة والانزواء، وأنه لم توجد علاقة بين الدرجة الكلية للذكاء العام والتفكير الاستراتيجي، كما توصلت دراسة Rosche (2003) والتي هدفت إلى دراسة علاقة التفكير الاستراتيجي بنموذج العوامل الخمسة للشخصية (العصابية، والانفتاح على الآخرين، والانفتاح على التجارب، والقبول، والوعي)، وأثرها على السلوك القيادي إلى وجود ارتباط بين التفكير الإستراتيجي ومجالى القبول والانفتاح.

أهمية التفكير الاستراتيجي

١. يسهم التفكير الاستراتيجي في شيوع عنصر المرونة في التخطيط والممارسات الإدارية المختلفة وإجراء التغييرات وإعادة البناء، بما يتناسب مع استراتيجية المؤسسة.

٢. يسهم التفكير الاستراتيجي في نشر الفكر الاستراتيجي كمرجعية منهجية في استشراف واستحضار المستقبل قبل حدوث الأزمات والكوارث والتي يتعذر تحمل أخطائها دون استعدادات سابقة.
٣. يساعد التفكير الاستراتيجي علي توجيه عمليات التفكير في مختلف المستويات التنظيمية نحو المقاصد الاستراتيجية بما يحقق تجانس التفكير.
٤. يساعد التفكير الاستراتيجي علي ترتيب الأولويات وتحديدتها بين العاملين.
٥. يساعد التفكير الاستراتيجي المؤسسات علي الاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية.

وتوصلت دراسة (Gardner 2015) والتي هدفت إلى تقييم جهاز اختيار مطور حديثاً يطلق عليه "التفكير الاستراتيجي طويل المدى"، كمتنبئ بالأداء الوظيفي والسلوكيات البيئية في مكان العمل، إلى أن التفكير الاستراتيجي طويل المدى مرتبط بشكل عام بالأداء الوظيفي.

كما أكدت نتائج دراسة صبا نوري ومحمد الخولاني (٢٠١٨) على التأثير الإيجابي للتفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، وأن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر التفكير الاستراتيجي: النوايا الاستراتيجية، وقيادة الافتراضات، والفكر الشمولي، باستثناء التصور النمطي كمدخل في تحسين جودة الحياة الوظيفية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات من شملتهم الدراسة (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) باستثناء النوع الاجتماعي.

متطلبات التفكير الاستراتيجي

أوضح محمد عبد الغنى (٢٠٠٨، ٤٠) أن التفكير الاستراتيجي يتطلب تغيير المعتقدات الراسخة لتحقيق النجاح، ويعنى ذلك ضرورة أن يقوم القائد أو المدير بتحديد المعتقدات الراسخة لديه، وتحديد الآثار التي يمكن أن تترتب عليها، وتحديد المعتقدات الراسخة البديلة التي يمكن اعتناقها وكيف يمكن إحداث هذا التحول.

أبعاد التفكير الاستراتيجي

أشار إيهاب عيسى وطارق عبد الرؤوف (٢٠١٩، ٢٦٦) إلى أن أبعاد التفكير الاستراتيجي تتمثل في:

١. أنه يسبق أي عمل قيادي بما فيه التخطيط الاستراتيجي، أو الإدارة الاستراتيجية، أو الصياغة الاستراتيجية.
٢. ضرورته للقيادات في المستويات الإدارية العليا، والمستويات الإدارية الأدنى من ممارسته واعتماده منهجاً علمياً لقيادة المؤسسات.
٣. توحيد الجهود وتعبئة الطاقات البشرية العاملة في المنظمة وحسن استثمارها وحثها على الإبداع والابتكار.
٤. تقوية الولاء والانتماء للمنظمة والرضا الوظيفي بين العاملين وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والتفائل والشفافية في مناخ ديمقراطي سليم.
٥. تعميقه المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
٦. تحقيقه التكيف والتفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة من خلال توظيف الإمكانيات والقدرات واستثمار الموارد المتاحة في بيئة المنظمة الداخلية.
٧. أنه تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهاته ويقود المنظمة لاستغلال الفرص ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع.

كما توصلت دراسة Pellegrino (1996) إلى المتغيرات التي تؤثر في قدرة الفرد على التفكير إستراتيجياً والتي تتمثل في التفكير الناقد، والتفكير الإبداعي، والانفتاح على تجارب الآخرين، والاستقلالية في التفكير، والحدس، ومواجهة المخاطر.

أنماط التفكير الاستراتيجي

صنف كلاً من طارق يونس (٢٠٠٦)، أسامة ناصر الدين (٢٠١٧)، نهال شفيق (٢٠١٣)، يحيى محمد، محمد عبود (٢٠٠٥)، حمزة يوسف (٢٠٠٩) أنماط التفكير الاستراتيجي إلى أربعة أنماط كما يلي:

١. التفكير الاستراتيجي تفكير شمولي

يعد التفكير الاستراتيجي من الصفات المكتسبة التي يمكن لأي فرد أن يمتلكها بالتدريب الجديد والمعرفة والخبرة والممارسة، ويتميز التفكير الاستراتيجي بأنه ينظر إلى شمول الصورة، فيدرس الماضي، ويعرف الحاضر، ويتوقع المستقبل ويستعد له، ويقع هذا المنهج ضمن إطار التفكير التركيبي، وما يمتلكه المدير الاستراتيجي من مهارات فكرية إلى جانب المهارات

الإنسانية والفنية التي تتعلق بالرؤية الشاملة للمنظمة ككل متكامل وبجميع تعقيداتها الهيكلية والسلوكية والبيئية، لممارسة الإدارة الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة، بالإضافة إلى تحديد الإطار العام للمشكلة بناءً على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة.

٢. التفكير الاستراتيجي تفكير تجريدي

يعتمد هذا النمط من التفكير على تراكم المعرفة لدى القائد الاستراتيجي في فهم المشكلات وتحليلها باستخدام الحدس، وذلك من خلال الإحساس العام بالمشكلات والذي يعتبر مصدرًا مهمًا في الحصول على البيانات والمعلومات المستخدمة في بلورة الأفكار والمفاهيم، حيث يميل هنا القادة الاستراتيجيون إلى التعامل مع موضوعات متعددة في نفس الوقت، والتي تحتاج إلى التفكير المجرد، ويطبق المدير الاستراتيجي غالبًا ميوله الخاصة وقيمه في ضوء حدسه وخياله، ويقوم هذا النمط مع النمط الشمولي على أسس التراكم المعرفي للمدير في فهم المشكلات حيث لا يشكل الإطار الكمي حيزًا في إجراءاته، ويقترب هذا النمط من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التعبير الجذري في طرق حل المشكلات والتعامل مع المواقف التي يكتنفها الغموض.

كما يؤدي هذا النمط من التفكير إلى تمكين المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المؤسسة، حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام الحدس والتخيل وملكة الابتكار والإبداع في صياغة الخطة الاستراتيجية خاصة على مستوى البرنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة، وأن التفكير بالمستقبل ليس معناه رفض الأداء السابق.

٣. التفكير الاستراتيجي تفكير تشخيصي

يقوم هذا النمط على أساس الفكر البرجماتي، ومؤداه النظر إلى حقيقة الأشياء بحيث يشخص أسباب المشكلة، لاختيار البديل المناسب وغير المرن لمعالجة المشكلة فضلاً عن التنبؤ بالمحصلة التي تؤول إليها العلاقة السببية، وفي حالة غموض المستقبل يلجأ متخذ القرار إلى التفكير في مصادر الغموض التي تعترى العلاقة بين المتغيرات القرارية والعمل على تخفيضها.

ويقوم أصحاب هذا النمط من التفكير بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ القرار فيه، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل الحاكم غير المرن وصولاً إلى حلول حتمية، فضلاً عن القدرة على التنبؤ بالمحصلة التي تؤول إليها العلاقات السببية وتبويبها لغرض اختيار بدائل استراتيجية رئيسية وأخرى طارئة لدرء المفاجآت حين حدوثها.

٤. التفكير الاستراتيجي تفكير تخطيطي

يعتمد هذا النمط على عنصر المرونة في تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير ثم تهيئة مستلزمات الوصول لتلك النتائج، ويتفق هذا النمط مع النمط التشخيصي على أسلوب التفكير أثناء التعامل مع الموضوعات، إذ يخضعان للغة الأرقام، مما يتيح ربط الأسباب بالنتائج وفق علاقة منطقية بينهما.

مؤشرات غياب التفكير الاستراتيجي في الممارسات الإدارية

أوضح مصطفى محمود (٢٠٠٤) مؤشرات غياب التفكير الاستراتيجي في الممارسات الإدارية ومنها:

١. ضياع العديد من الفرص التي تتاح في البيئة الخارجية للمنظمة في حين تستطيع منظمات أخرى منافسة اقتناص هذه الفرص واستثمارها.
٢. إهدار جزء من الإمكانيات والموارد، وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المنظمة لما لديها من نقاط قوة وكيفية الانتفاع بها.
٣. ضعف العلاقة وغياب الرابط بين رسالة المنظمة وأهدافها، وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل، ووجود بعض السياسات واتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم رسالة المنظمة وأهدافها.
٤. غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء وقياس الكفاءة، ويرجع ذلك إلى ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس، وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل.
٥. ضعف مقدرة المنظمة على الإبداع والابتكار، وتنفيذ اللوائح والإجراءات والقواعد، وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث.

المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي

أشارت دراسة (إيمان جميل عبد الفتاح عبد الرحمن، خولة عبدالحليم الدباس، ٢٠١٩) إلى أن التفكير الاستراتيجي يواجه العديد من المعوقات التي تحول دون ممارسته وتطوره علي المستوى المؤسسي، ومن أبرز المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي ما يلي:

معوقات تنظيمية

١. ضعف إدراك القيادات العليا فرص التنوع الكبيرة التي يمكن أن يوفرها التفكير الاستراتيجي، واعتقاد بعضهم بأن البرامج التطويرية تكلف وقتاً وجهداً ومالاً لا يتوفر لها.
٢. ضعف الاهتمام بالقائمين علي النشاط الفكري داخل المؤسسات التي يعملون بها ويواجهون انتقادات عنيفة أمام أي محاولات لإطلاق طاقتهم.
٣. انشغال المؤسسات وتركيزها علي المشكلات والقضايا اليومية قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي علي أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.

معوقات بيئية

١. غياب المنافسة بين المؤسسات الحكومية وغيرها من القطاعات لا يدعوها إلى التفكير بجدية في الأخطار التي تهدد مستقبلها طالما أنها في مأمن من المنافسة والمساءلة.
٢. العادات والتقاليد الموروثة والثقافة السائدة ومناهج التربية وأساليب التعليم التقليدية تعيق أي تطور مجتمعي ومؤسسي.
٣. أصحاب المصالح وذوي النفوذ ودورهم المقاوم لأي تغيير جوهري من شأنه الإضرار بمراكزهم ومصالحهم.

معوقات تطبيقية

١. التسرع؛ حيث يجب أن تأخذ عملية التفكير الاستراتيجي القدر الكافي من الوقت حتى تتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة.
٢. كثير من المؤسسات والقيادات لا تفرق بين التخطيط بعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي، فتخلط بينهما ظناً منها أنها تعتمده وهي ليست كذلك.
٣. الهامشية؛ حيث يجب اعتبار مسألة التفكير الاستراتيجي علي صعيد المؤسسات بمختلف مستوياتها علي أنها جزء لا يتجزأ من الأنشطة الرئيسية.

المحور الثاني: المواطنة التنظيمية

أولاً: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم المواطنة التنظيمية أحد مفاهيم الفكر الإداري المعاصر والذي ظهر حديثاً على المستوى العالمي والذي تشير إليه نور الهدى توكل (٢٠٠٨) بأنه يعني الالتزام التطوعي من العاملين بالمنظمة نحو منظماتهم والعمل على نجاحها وتحقيق أهدافها بدافع شخصي منهم وبأساليب تتعدى أدوارهم الرسمية ومتطلبات وظائفهم بل وتقوم المهام المطلوبة منهم، ودون أن يكون ذلك مفروضاً بقوانين ولوائح عمل المنظمة، ودون ارتباط هذا السلوك بالحصول على مردود مادي أو معنوي.

تعرف (Murphy 2006) المواطنة التنظيمية بأنها نمط خاص من سلوكيات العمل يصنف على أنه ضمن سلوكيات الأفراد المفيدة للمؤسسة، ويتم الاعتراف بها بصورة ضمنية، وليست مباشرة بنظام المؤسسة الشكلي للمكافآت، وهذه السلوكيات مسألة اختيار شخصي لأن لها تأثيرها العام على فعالية وكفاءة العمل.

ويشير التعريف السابق إلى قدرة سلوكيات المواطنة التنظيمية على رفع كفاءة الإنتاجية العامة للمؤسسة، وفي نفس السياق ذكر (Schnaka and Dumbler 2003) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوك تنظيمي خارج الدور المحدد، لا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المؤسسة، ولكنها قطعاً تستفيد منه بتحسين كفاءتها واستمرارها، وهي نابعة من داخل أفراد المؤسسة نظراً لارتباطهم بها ورغبتهم في النهوض بمستواها.

كما تعرف نور غياث (٢٠١٢) سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها "سلوكيات تطوعية، ابتكارية، إيجابية يمارسها الموظف ولا يبغى منها مردود مادي، باعتبارها خارج نطاق الوصف الوظيفي الرسمي وتقوم على اعتبارات أخلاقية واجتماعية أو إنسانية وتساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

في ضوء المفاهيم السابقة للمواطنة التنظيمية نجد أنه سلوك حر تلقائي واختياري في طبيعته متروك لحكم تقدير الفرد في أن يمارسه أو يمتنع عنه كما تشبه سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى حد كبير سلوك المواطن الصالح في مجتمعه بأداء بعض الأعمال.

ومهما كان من اختلاف بين هذه التعريفات والرؤى إلا أنه يمكن القول أن هناك عددًا من العناصر المشتركة بينها ويمكن إبرازها فيما يلي:

- أن سلوك المواطنة التنظيمية تتعدى قيام الفرد بالدور الرسمي إلى أدوار أخرى تسهم في فعالية المؤسسة.
- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات فردية نابعة من المبادرة والرغبة الذاتية في تنفيذ المهام المطلوبة لوظيفة معينة بشكل مبدع ومبتكر.
- يعد وجود هذا السلوك مفيدًا للمؤسسة، ويسهم بشكل فعال في زيادة الإنتاجية العامة للمؤسسة.

ثانيًا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تظهر أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات المختلفة من خلال العلاقات بين العاملين، ورفع مستوى الولاء والانتماء التنظيمي، والإسهام في تطوير أداء العاملين، وتعزيز كفاءة المؤسسة وفعاليتها لتحقيق أعلى درجات التميز والإنتاجية، ولخصت نسرين جاسم، وعبد الرحمن طاهر، وعلى طه (٢٠١٧) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الآتي:

١. تتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
٢. يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابًا على الأداء المتميز.
٣. يرفع من كفاءة وفعالية الموظفين في العمل.
٤. يخلق الحماس في الأداء وهذا ما يفقده العمل الروتيني.
٥. يساعد في تقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمؤسسات.
٦. تخفيف العبء المادي عن المؤسسات؛ فهو بمثابة إضافة حقيقية لمواردها بحيث تسمح بتوجيه ما كان مقرّرًا أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض الموظفين للتوسع في خدماتها والتميز في الأداء.

وقد توصلت دراسة (Gusmão, Christiananta and Ellitan (2018) والتي هدفت إلى تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي مع سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، إلى أن القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر على الأداء التنظيمي، كما أن القيادة

الاستراتيجية مع مؤشر القدرة على التماسك والشعور بالانتماء والرؤية توفر التأثير المهيمن على الأداء التنظيمي، وأن سلوك المواطنة التنظيمية مع مؤشر الوعي لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي.

كما أوصت دراسة أشرف محمد (٢٠١٦) بضرورة تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجامعات وتقوية قيم التعاون والمودة بينهم والعمل على تحديث المناخ التنظيمي بشكل مستمر بحيث ينمو فيه سلوك المواطنة التنظيمية بدون معوقات.

ثالثاً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

أورد رفاعي رجب (٢٠٠٤) مجموعة من السمات والخصائص التي يتسم بها سلوك المواطنة التنظيمية والتي تتمثل في الآتي:

١. إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.
٢. أن هذا السلوك اختياري وليس إجباري، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغباتهم ومبادراتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.
٣. شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك (مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، وتقديم الاقتراحات للخلافة لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية، حتى ولو كان الفرد من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتثال، ومن أمثلتها (تصديق الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاهدات البسيطة في مكان العمل).

ويتميز سلوك المواطنة التنظيمية بأربع خصائص كما ذكرها عبد القادر دبون، وعبد اللطيف صيتي (٢٠١٨):

١. التطوع: فقد اتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد، أي أنه ليس مفروضاً في نظام توصيف الوظائف.
٢. الاختيار: هو سلوك اختياري غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
٣. التجرد من الرسمية: أي أن الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المؤسسة.
٤. النفع: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات.

رابعاً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن تقسيم أنماط المواطنة التنظيمية كما يلي:

١. أنماط سلوكية تفيد المؤسسة ككل

وقد قسمها عبدالسلام القحطاني (٢٠١٤)، جمانا الشوا (٢٠١٥)، كما يلي:

أ- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري

ويظهر من خلال اتباع قيم المؤسسة والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها، واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام الأمثل، وكذلك تقديم اقتراحات تساهم في تطوير الأداء بالمؤسسة وجعلها أكثر تميزاً.

ب- النمط المتعلق بخدمة العملاء والخدمات المقدمة من المؤسسة

ويشمل مساعدة العملاء أو المراجعين بأمر تتعلق بالخدمات المقدمة من المؤسسة؛ لكي يستفيدوا من خدمات المؤسسة، كالسعي في خدمة العملاء، وإنجاز معاملاتهم لتيسير قضاء حاجاتهم، وحسن استقبالهم والترحيب بهم والإصغاء إليهم.

ج- النمط المتعلق بالقيام بأعمال إضافية

ويتمثل هذا النمط بإقبال الموظف علي القيام بأعمال إضافية ليست من متطلبات وظيفته الرسمية، من أجل النهوض بالمؤسسة، ومن أمثلتها: المشاركة في الأنشطة الغير الرسمية والاجتماعية التي تعزز مكانة المؤسسة، والتأخر لأوقات إضافية بعد العمل لإنجاز بعض المهام التطوعية.

د- النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي

ويشمل بذل جهود مضاعفة في العمل، والحرص علي أوقات العمل، وتجنب إضاعة الوقت بالثرثرة والأحاديث الجانبية، عدم اختلاق وإثارة المشاكل مع زملاء العمل وإضاعة الجهد داخل المؤسسة وتجنب إطالة فترات الاستراحة أو عمل زيارات داخلية وخارجية لا علاقة لها بالعمل.

٢. أنماط سلوكية تفيد العاملين داخل المؤسسة

وهي سلوكيات يقوم بها الفرد بهدف مساعدة أفراد آخرين، وتكون موجهة نحو الأفراد العاملين داخل المؤسسات، وهو نمط من السلوكيات يقوم به الشخص دون تكليف من أحد وليست من متطلبات وظيفته الرسمية، ومن أنماطها كما أوضح بندر كريم (٢٠١٢):

أ- النمط المتعلق بشئون العمل

ويشمل مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشئون العمل، ومساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، حتى لو لم يكن ذلك مطلوباً منه، ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة.

ب- النمط المتعلق بالأمور الشخصية والاجتماعية

ويتضمن هذا النمط رفع الروح المعنوية للموظفين، من خلال تقديم المساعدة للزملاء في العمل في الأمور المتصلة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية، وتخصيص وقت لخدمة ومساعدة الأشخاص الذين لديهم مشكلات اجتماعية، وتقديم الاعتذار في حال الخطأ تجاه أحد الزملاء.

خامساً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

رغم الاهتمام الكبير بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنه بمراجعة تلك الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع يلاحظ أن هناك عدم اتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات، فقد أشارت هذه الدراسات إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعد محتمل لسلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك قدرًا كبيرًا من التداخل فيما بينها، وذكر (Podsakoff, Whiting, Podsakoff and Blume (2009) أن أكثر تصور شائع في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هو تصور (Organ (1988) والذي قسم فيه سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد وهي الإيثار، وعي الضمير (الالتزام العام)، اللياقة والالطف (الكمياسة)، السلوك الحضاري، الروح الرياضية.

وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد:

١. الإيثار

يعد هذا البعد أساساً في كل الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية وقد تعددت المسميات التي أطلقها الباحثون على هذا البعد ومنها سمية سعدون، بوفلجة غيات، نجاته بزايد (٢٠١٧) "صناعة السلام، قيادة حملة التشجيع، المساعدة بين الأشخاص، التسهيل على الآخرين، مساعدة الزملاء"، وهو سلوك اختياري وتقديري يحظى بتحقيق أثر تقديم العون لشخص آخر مكلف بمهام أخرى في التنظيم، أو رغبة الفرد في مساعدة الآخرين (الرؤساء-الزملاء - العملاء) ومن بين سلوكياته مساعدة الآخرين الذين لديهم أعباء زائدة، المساعدة بتوجيه

الأشخاص الجدد وتعليمهم حتى عندما لا يسألون، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو استئذانهم." كما ذكر عامر علي حسين العطوي (٢٠٠٧) "مدى قدرة وقابلية الفرد على مساعدة الآخرين الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في أداء عملهم لتحقيق أهداف المنظمة وتأخذ صور المساعدة أشكال ومجالات عديدة منها: (المساعدة في الظروف الاستثنائية، الاستغناء عن قسم من الإجازات للآخرين، المصالحة بين الزملاء.)"

وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلاً من تشتيت انتباه قاداتهم، ويفيد ذلك العاملين أيضاً في أنهم لا يظهروا للقادة حاجاتهم للمساعدة مما ينعكس على كيفية تقييم أدائهم.

٢. واعي الضمير (الالتزام العام)

أشار هاشم فوزي وولاء جودت (٢٠١٢) أن واعي الضمير يشمل تصرفات العاملين مثل مراعاة مواعيد العمل، وتكون نسبة الحضور أعلى من المتوسط؛ حيث أن العامل يصر على الحضور إلى العمل حتى وهو مريض ومع سوء الأحوال الجوية، ويحرص على اتباع القواعد واللوائح والإجراءات الخاصة بالمنظمة.

٣. الكياسة

يشير هذا البعد إلى تصرفات تساعد على منع ظهور مشكلة متعلقة بالعمل، أو تقليل حدة مشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل، وتقع الاستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوك المواطنة التنظيمية.

وأوضح محمد بن عبد الله (٢٠٠٦) أن أهمية هذا البعد تبدو في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلاً من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها الكرم والمجاملة. ويقصد بالكياسة مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، بالإضافة إلى رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال مع الآخرين، ومن بين سلوكياته تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، واحترام رغباتهم وخصوصياتهم وتجنب إثارة المشاكل معهم.

٤. السلوك الحضاري

يعرف هذا النوع من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على أنه مسئولية الأفراد في المشاركة في إدارة المنظمة ويبدو أثر ذلك في صور متعددة منها المشاركة التنظيمية وحماية موارد المنظمة ويتطلب ذلك متابعة أهم الأمور التي تحدث في المنظمة حديثاً كما يعرف السلوك الحضاري كما ذكر (Sharma & Agrawal, 2014) على أنه أنشطة وسلوكيات تعود إلى اهتمامات الأفراد بالتطوع التنظيمي والمساهمة بمسئولية في إدارة قضايا المنظمة والمشاركة الفعالة والبناءة من خلال حضور الاجتماعات والندوات التي تعقدها المنظمة.

٥. الروح الرياضية

أشار محمد ناصر، نبيل ذنون، ورنا ناصر (٢٠١٢) إلى أن هذا النوع من السلوكيات يرتبط بتقبل المواقف غير المحبوبة أو المفضلة بروح رياضية ومن دون شكوى، ويشير إلى مدى استعداد الأفراد وتحملهم للقيام بمهامهم وما يطلب منهم في جميع الأحوال والظروف بدون أي تذمر أو شكوى.

يلاحظ مما سبق أن سلوك المواطنة التنظيمية ينقسم إلى خمسة مكونات أساسية هي: (الإيثار، والكياسة، والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري)، فالإيثار هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم، ومن أمثلة ذلك السلوك: مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم، أما مكون الكياسة فهو سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم والتشاور مع الآخرين في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم، أما الالتزام العام هو سلوك اختياري يشمل أداء الفرد لأنشطة أكثر من المطلوبة، وإطاعة واحترام قواعد المنظمة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد، ومكون الروح الرياضية فهو سلوك اختياري يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى، وأخيراً مكون السلوك الحضاري فهو سلوك اختياري يشير إلى مسئولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير الشراكة مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه، ولكنها تساعد المنظمة على أداء أنشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالمنظمة.

سادساً: معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية

يرجع عدم ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية للعديد من الأسباب والتي من أهمها كما ذكر (Byrne (2004 ، وهناء خالد وعزيزة أبودية (٢٠١٢) ما يلي:

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة.
- البيئة الاجتماعية والنفسية السلبية للمنظمة تؤدي لعدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحوها.
- عجز ثقافة وقيم المنظمة على التقليل من ضغوطات العمل إلومية، فالضغط الزائد والشديد يعمل على التأثير السلبي على كفاءة وفعالية الموظفين وعلى قدرتهم لإبراز سلوكيات إضافية، مما ينعكس سلباً على تميز أدائهم.
- عدم رضا الموظفين تجاه وظائفهم يعد عائقاً مهماً، يقف وراء عزوف الموظفين عن القيام بسلوكيات إضافية.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم مما يؤدي إلى عزوفهم عن الانخراط في أدوار تطوعية.
- افتقار المنظمات الإدارية إلى الحوافز الحقيقية التي من شأنها تقوية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ومن أهمها العدالة التنظيمية.
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا بوظيفي وعدم الرضا الوظيفي وبالتالي قلة الدافعية للعمل.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهياكل الأجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

كما توصلت دراسة (Karam (2011 إلى أن التغلب على المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المؤسسات بما يلي:

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.
- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية.
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعياً بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء.

- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة

من خلال العرض السابق يتضح أنه بالتفكير الاستراتيجي تبدأ فكرة الاستراتيجية، ثم بالتخطيط تتحول الفكرة إلى خطة استراتيجية، ثم بالإدارة الاستراتيجية يتم تنفيذ الخطة، ويوجه ذلك كله قائد استراتيجي، وكل منا يمارس يوميًا نوعًا من الأداء الاستراتيجي، وكل فرد له بديهة أو تجربة أو ممارسة، وهو نوع من المواطنة التنظيمية، لذلك نجد هذا النسيج الثقافي للمؤسسة أو للجامعة تنفجر منه طاقات فكرية وفلسفية ومعرفية تغذي التفكير الاستراتيجي، وتعمق المواطنة التنظيمية.

أسئلة البحث

١. ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد؟
٢. ما مستوى المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد؟
٣. هل توجد علاقة دالة إحصائيًا بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم؟
٤. أي أنماط التفكير الاستراتيجي أكثر تنبؤًا بسلوكيات المواطنة التنظيمية؟

ثامنًا: إجراءات البحث

١. منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة وأغراض البحث.

٢. مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الوادي الجديد والموزعين على كليات الجامعة الست (التربية- الآداب - العلوم- التربية الرياضية- الزراعة- الطب البيطري)

٣. عينة البحث

أ- العينة الاستطلاعية

بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية (٤٠) من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الوادي الجديد خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١م؛ وذلك بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث الحالي.

ب- العينة الأساسية

تكونت العينة الأساسية من (١٣٩) عضو هيئة تدريس بمختلف كليات جامعة الوادي الجديد خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١م، وقد تم اختيارهم بالطريقة القصدية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١) وصف عينة الدراسة موزعة طبقاً للكليات والنوع

النوع	ذكور	إناث
التربية	٢١	٢٠
العلوم	١٥	٨
الآداب	١٨	١٢
التربية الرياضية	٦	٣
الطب البيطري	٩	٦
الزراعة	١٦	٥
المجموع	٨٥	٥٤
العدد الكلي	١٣٩	

٤. محددات البحث

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث في جمع البيانات الأولية على التفكير الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الحدود المكانية: جامعة الوادي الجديد

الحدود البشرية: تم اختيار عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد من كليات التربية، العلوم، الآداب، التربية الرياضية، الطب البيطري، الزراعة.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م.

٥. أدوات البحث

للإجابة عن أسئلة البحث الحالي تم تصميم استبانتي التفكير الاستراتيجي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وفيما يلي وصف لكل منهما:

أ - استبانة التفكير الاستراتيجي

قامت الباحثتان بمراجعة العديد من الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي، وكذلك إجراء مسح لعدد من المقاييس المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي، ثم صياغة مفردات الاستبانة في صورتها الأولية للعرض على المحكمين، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٢٧) مفردة، وبعد العرض على عدد (٥) من المحكمين في مجال علم النفس وأصول التربية لتفقيح الاستبانة ومراجعتها من حيث درجة وضوح العبارات، وجودة الصياغة اللغوية، ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه؛ تم إعادة صياغة عبارات الاستبانة وفق ما وافق عليه ٩٠% من المحكمين لتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من (٢٤) مفردة بواقع (٦) مفردات لكل نمط من الأنماط الأربعة (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي)، وهي من نوع التقرير الذاتي يجيب عنها الأفراد في ضوء مقياس خماسي التدرج (تطبيق بشدة، تنطبق، تنطبق إلى حد ما، لا تنطبق، لا تنطبق بشدة)، وتقدر بالترتيب كما يلي ٥، ٤، ٣، ٢، ١، ويوضح الجدول (٢) توزيع أرقام عبارات استبانة التفكير الاستراتيجي على أنماطه الأربعة.

جدول (٢) توزيع عبارات استبانة التفكير الاستراتيجي على أنماطه الأربعة

الأنماط	أرقام العبارات
---------	----------------

٢١، ١٧، ١٣، ٩، ٥، ١	التفكير الشمولي
٢٢، ١٨، ١٤، ١٠، ٦، ٢	التفكير التجريدي
٢٣، ١٩، ١٥، ١١، ٧، ٣	التفكير التشخيصي
٢٤، ٢٠، ١٦، ١٢، ٨، ٤	التفكير التخطيطي

الخصائص السيكومترية لاستبانة التفكير الاستراتيجي

تم التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة في البحث الحالي؛ حيث تم حساب الصدق، والاتساق الداخلي، والثبات، وكانت النتائج كالتالي:

الصدق الاستكشافي لاستبانة التفكير الاستراتيجي

قامت الباحثتان بتطبيق الاستبانة على أفراد عينة التقنين (العينة الاستطلاعية) وعددهم (٤٠) فرداً، وترتيب درجاتهم ترتيباً تنازلياً في كل بعد من أبعاد الاختبار وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة، وتم تقسيم الدرجات ٢٧% علوي و ٢٧% سفلي، ثم بعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمستويين العلوي والسفلي، ثم حساب قيمة "ت" بين المستويين العلوي والسفلي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣) اختبار "ت" ومستوى دلالتها للفروق بين الثلث الأعلى والأدنى لدرجات العينة الاستطلاعية في استبانة التفكير الاستراتيجي (ن = ١٠ لكل من الأعلى والأدنى)

البعد	المجموعة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة
التفكير الشمولي	الأدنى	2.59	0.32	9.676	دال عند ٠.٠١
	الأعلى	3.65	0.14		
التفكير التجريدي	الأدنى	2.67	0.2	8.48	دال عند ٠.٠١
	الأعلى	3.38	0.17		
التفكير الشخصي	الأدنى	2.55	0.14	9.381	دال عند ٠.٠١

		0.26	3.44	الأعلى	
دال عند ٠.٠١	10.465	0.1	2.84	الأدنى	التفكير التخطيطي
		0.2	3.85	الأعلى	
دال عند ٠.٠١	8.96	0.17	2.99	الأدنى	التفكير الاستراتيجي ككل
		0.2	3.74	الأعلى	

يتضح من جدول (٣) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل بعد وللاستبيان ككل عند مستوي ≤ 0.01 وبالتالي فإن أبعاد الاستبيان، والاستبيان ككل يتمتع بالقدرة على التمييز بين المستويين القوي والضعيف، مما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق الاستكشافي.

الاتساق الداخلي:

للتحقق من الاتساق الداخلي تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين كل نمط من أنماط التفكير الاستراتيجي، والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (٤) يوضح هذه النتائج:

جدول (٤) معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة لاستبانة التفكير الاستراتيجي

معامل الارتباط	الأبعاد
.702**	التفكير الشمولي
.609**	التفكير التجريدي
.860**	التفكير التشخيصي
.880**	التفكير التخطيطي

** دال عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية لاستبانة التفكير الاستراتيجي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع باتساق داخلي مرتفع.

الثبات بطريقه ألفا-كرونباخ:

جدول (٥) معاملات ثبات استبانة التفكير الاستراتيجي

الأبعاد	معامل ألفا- كرونباخ
التفكير الشمولي	٠.٨٢٢
التفكير التجريدي	٠.٧٢٣
التفكير التشخيصي	٠.٧٥٥
التفكير التخطيطي	٠.٧٨٥
التفكير الاستراتيجي ككل	٠.٩٠٤

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ثبات أبعاد استبانة التفكير الاستراتيجي مرتفعة، كما أن قيمة معامل ألفا للاستبانة ككل قد بلغت (0.904)؛ مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

ب- استبانة سلوك المواطنة التنظيمية

قامت الباحثتان بمراجعة العديد من الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي، وكذلك إجراء مسح لعدد من المقاييس المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية، ثم صياغة مفردات الاستبانة في صورتها الأولية للعرض على المحكمين، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٣٥) مفردة، وبعد العرض على عدد (٥) من المحكمين في مجال علم النفس وأصول التربية تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٣٠) مفردة بواقع (٦) مفردات لكل بعد (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، يقظة الضمير، الروح الرياضية)، وهي من نوع التقرير الذاتي يجيب عنها الأفراد في ضوء مقياس خماسي التدرج (تتطبق بشدة، تتطبق، لا تتطبق إلى حد ما، لا تتطبق، وتقدر بالترتيب كما يلي ١، ٢، ٣، ٤، ٥).

جدول (٦) توزيع عبارات استبانة سلوك المواطنة التنظيمية على الأبعاد الخمسة

أرقام العبارات	الأبعاد
٢٦، ٢١، ١٦، ١١، ٦، ١	الإيثار
٢٧، ٢٢، ١٧، ١٢، ٧، ٢	الكياسة
٢٨، ٢٣، ١٨، ١٣، ٨، ٣	السلوك الحضاري
٢٩، ٢٤، ١٩، ١٤، ٩، ٤	يقظة الضمير

الخصائص السيكومترية للاستبانة:

الصدق الاستكشافي لاستبانة سلوكيات المواطنة التنظيمية:

قامت الباحثتان بتطبيق الاستبانة على أفراد عينة التقنين (العينة الاستطلاعية) وعددهم (٤٠) فرداً، وترتيب درجات عينة التقنين (العينة الاستطلاعية) ترتيباً تنازلياً في كل بعد من أبعاد الاختبار وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة، وتم تقسيم الدرجات ٢٧% علوي و ٢٧% سفلي، ثم بعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمستويين العلوي والسفلي، ثم حساب قيمة "ت" بين المستويين العلوي والسفلي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٧) اختبار "ت" ومستوى دلالتها للفروق بين الثلث الأعلى والأدنى لدرجات العينة الاستطلاعية في استبانة سلوكيات المواطنة التنظيمية (ن = ١٠ لكل من الأعلى والأدنى)

البعد	المجموعة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة
الإيثار	الأدنى	2.67	0.17	9.36	دال عند ٠.٠١
	الأعلى	4.11	0.48		
الكمياسة	الأدنى	2.16	0.3	17.3	دال عند ٠.٠١
	الأعلى	3.89	0.1		
السلوك الحضاري	الأدنى	2.5	0.26	11.86	دال عند ٠.٠١
	الأعلى	3.8	0.22		
بقظة الضمير	الأدنى	2.35	0.33	9.114	دال عند ٠.٠١
	الأعلى	3.52	0.24		
الروح الرياضية	الأدنى	2.56	0.26	7.512	دال عند ٠.٠١
	الأعلى	3.48	0.28		
سلوك المواطنة التنظيمية ككل	الأدنى	2.59	0.17	11.49	دال عند ٠.٠١
	الأعلى	3.48	0.17		

يتضح من جدول (...) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل بعد وللمقياس ككل عند مستوي ≤ 0.01 وبالتالي فإن أبعاد الاستبيان، والاستبيان ككل يتمتع بالقدرة على التمييز بين المستويين القوي والضعيف، مما يعنى أن الاختبار يتمتع بدرجة عالية من الصدق الاستكشافي.

الاتساق الداخلي:

للتحقق من الاتساق الداخلي تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد استبانة سلوكيات المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (٨) التالي يوضح هذه النتائج:

جدول (٨) معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية لاستبانة سلوكيات المواطنة التنظيمية

الأبعاد	معامل الارتباط
الإيثار	.919**
الكياسة	.746**
السلوك الحضاري	.648**
يقظة الضمير	.849**
الروح الرياضية	.855**

** دال عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول رقم (٨) السابق أن الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية لاستبانة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع باتساق داخلي مرتفع.

الثبات بطريقة ألفا-كرونباخ

جدول (٩) معاملات ثبات استبانة سلوكيات المواطنة التنظيمية

معامل ألفا- كرونباخ	البعد
٠.٧٣١	الإيثار
٠.٨١٤	الكياسة
٠.٧٩٥	السلوك الحضاري
٠.٨٠١	يقظة الضمير
٠.٨٢٢	الروح الرياضية
٠.٩٢٥	سلوك المواطنة التنظيمية ككل

يتضح من الجدول رقم (٩) السابق أن جميع قيم معاملات ثبات أبعاد استبانة سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعة، كما أن قيمة معامل ألفا للاستبانة ككل قد بلغت (0.925)؛ مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

تاسعاً: نتائج البحث ومناقشتها

السؤال الأول

وينص على: ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثتان المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد مقياس التفكير الاستراتيجي، والجدول التالي يوضح حدود المتوسط المرجح وفق مقياس ليكرت الخماسي.

جدول (١٠) حدود المتوسط المرجح وفق مقياس ليكرت الخماسي

حدود المتوسط المرجح	درجة الانطباق (التحقق)
١.٨٠	لا تنطبق بشدة
٢.٦٠٠ - ١.١٨١٠	لا تنطبق
٣.٤٠٠ - ٢.٦١٠	تنطبق إلى حد ما
٤.٢٠٠ - ٣.٤١٠	تنطبق
٥ - ٤.٢١٠	تنطبق بشدة

وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول (١١) المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري ودرجة التحقق لبعء التفكير الشمولي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد

م	العبارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق
١	يشجع العاملين على تحمل أعباء الوظيفة.	139	4.40	0.498	تطبيق بشدة
٢	يتعامل بمرونة مع العاملين لإظهار مهاراتهم المهنية.	139	4.23	0.568	تطبيق بشدة
٣	يطرح معالجات شمولية لحل مشكلات العمل والعاملين.	139	4.17	0.648	تطبيق
٤	يبدأ بالأولويات عند معالجة مشكلات العمل.	139	4.23	0.568	تطبيق بشدة
٥	يتيح الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بهم.	139	4.40	0.563	تطبيق بشدة
٦	يهتم بالنتائج والمخرجات أكثر من الاهتمام بالعمليات.	139	3.67	0.959	تطبيق
	التفكير الشمولي ككل	139	4.18	0.427	تطبيق بشدة

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة تحقق بعد التفكير الشمولي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد كانت كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤,١٨). وتتفق هذه النتيجة مع المتوسطات الحسابية لاستجابات مجموعة الدراسة حيث تحققت العبارات (يشجع العاملين على تحمل أعباء الوظيفة)، (يتعامل بمرونة مع العاملين لإظهار مهاراتهم المهنية)، (يبدأ بالأولويات عند معالجة مشكلات العمل)، (يتيح الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بهم) بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط العام لكل منها (٤,٤٠)، (٤,٢٣)، (٤,٢٣)، (٤,٤٠) على التوالي، في حين جاءت درجة تحقق العبارتين (يطرح معالجات شمولية لحل مشكلات العمل والعاملين)، (يهتم بالنتائج والمخرجات أكثر من الاهتمام بالعمليات) كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لكل منهما (٤,١٧)، (٣,٦٧) على التوالي.

جدول (١٢) المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري ودرجة التحقق لبعء التفكير التجريدي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد

م	العبارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق
١	يحرص على الوعي بالمشكلات التي تواجه العاملين.	139	4.20	0.610	تطبيق
٢	ينجز المهام الوظيفية دون الاعتماد على الآخرين.	139	4.57	0.568	تطبيق بشدة
٣	يفهم المشكلات ويحلها في ضوء الحدس والإحساس العام.	139	4.40	0.621	تطبيق بشدة
٤	يهتم بمعرفة مستجدات العمل وتطوراتها.	139	4.17	0.592	تطبيق

٥	يستخدم أساليباً فاعلة لمتابعة أداء العاملين.	139	4.53	0.507	تتطبق بشدة
٦	يتمكن من معالجة عدد من الموضوعات في آن واحد.	139	4.29	0.410	تتطبق بشدة
التفكير التجريدي ككل		139	4.20	0.610	تتطبق

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة تحقق بعد التفكير التجريدي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤,٢٠). وتتفق هذه النتيجة مع المتوسطات الحسابية لاستجابات مجموعة الدراسة حيث تحققت العبارات (ينجز المهام الوظيفية دون الاعتماد على الآخرين)، (يفهم المشكلات ويحلها في ضوء الحد والإحساس العام)، (يستخدم أساليباً فاعلة لمتابعة أداء العاملين)، (يتمكن من معالجة عدد من الموضوعات في آن واحد) بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط العام لكل منها (٤,٥٧)، (٤,٤٠)، (٤,٥٣)، (٤,٢٩) على التوالي، في حين جاءت درجة تحقق العبارتين (يحرص على الوعي بالمشكلات التي تواجه العاملين)، (يهتم بمعرفة مستجدات العمل وتطوراتها) كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لكل منهما (٤,٢٠)، (٤,١٧) على التوالي.

جدول (١٣) المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري ودرجة التحقق لبعد التفكير التشخيصي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد

م	العبارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق
١	يعتمد على الأفكار الشخصية لرصد طبيعة المجتمع المحيط.	139	3.37	0.890	تتطبق إلى حد ما
٢	يلتزم بتطبيق مبدأ الحيادية في بيئة العمل.	139	4.67	0.479	تتطبق بشدة
٣	يهتم بتحقيق أهداف الجامعة عند القيام بالمهام الوظيفية.	139	4.30	0.596	تتطبق بشدة
٤	يطرح حلول متوازنة لمشكلات وتحديات العمل.	139	4.33	0.547	تتطبق بشدة
٥	يتعامل بشيء من المرونة مع كافة العاملين.	139	4.23	0.568	تتطبق بشدة
٦	يجري التغييرات الهادفة إلى مصلحة العمل بطريقة تدريجية.	139	4.23	0.367	تتطبق بشدة
التفكير التشخيصي ككل		139	139	0.367	تتطبق بشدة

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة تحقق بعد التفكير التشخيصي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد كانت كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤,٢٣). وتتفق هذه النتيجة مع المتوسطات الحسابية لاستجابات مجموعة الدراسة حيث تحققت العبارة الأولى (يعتمد على الأفكار الشخصية لرصد طبيعة المجتمع المحيط) بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لها (٣,٣٧)، في حين جاءت درجة تحقق باقى عبارات البعد كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط العام لكل منها (٤,٦٧)، (٤,٣٠)، (٤,٣٣)، (٤,٢٣)، (٤,٢٣) على التوالي.

جدول (١٤) المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري ودرجة التحقق لبعد التفكير التخطيطي لدي القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد

م	العبارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق
١	يقضي كثيرًا من الوقت لجمع بيانات مفصلة عن مشكلات العمل.	139	3.63	0.890	تطبيق
٢	ينمي شعور العاملين بأهمية تطوير الأداء وتحسينه.	139	4.53	0.571	تطبيق بشدة
٣	يتبع القوانين والإجراءات الصارمة لمواجهة مواقف العمل.	139	4.07	0.944	تطبيق
٤	يبني تصورًا لمستقبل بيئة العمل من خلال الواقع الفعلي.	139	4.23	0.679	تطبيق بشدة
٥	يدعم أشكال الاتصال الإداري المتنوع داخل بيئة العمل.	139	4.27	0.640	تطبيق بشدة
٦	يعتمد على المقاييس الكمية عند تقييم أداء العاملين.	139	3.60	0.894	تطبيق
	التفكير التخطيطي ككل	139	4.06	0.472	تطبيق
	التفكير الاستراتيجي ككل	139	4.19	0.382	تطبيق

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة تحقق بعد التفكير التخطيطي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤,٠٦). وتتفق هذه النتيجة مع المتوسطات الحسابية لاستجابات مجموعة الدراسة حيث تحققت العبارات (ينمي شعور العاملين بأهمية تطوير الأداء وتحسينه)، (يبني تصورًا لمستقبل بيئة العمل من خلال الواقع الفعلي)، (يدعم أشكال الاتصال الإداري المتنوع داخل بيئة العمل) بدرجة كبيرة جدًا، حيث بلغ المتوسط العام لكل منها (٤,٥٣)، (٤,٢٣)، (٤,٢٧) على التوالي، في حين جاءت درجة تحقق العبارات (يقضي كثيرًا من الوقت لجمع بيانات مفصلة عن مشكلات العمل)، (يتبع القوانين والإجراءات الصارمة لمواجهة مواقف العمل)، (يعتمد على المقاييس الكمية عند تقييم أداء العاملين) كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لكل منها (٤,٦٣)، (٤,٠٧)، (٤,٦٠) على التوالي.

حيث يهتم القائد الاستراتيجي في هذا النمط من التفكير بتحديد النتائج الممكن تحقيقها بمرحلة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج.

يتضح من الجداول السابقة أن مستوى التفكير الاستراتيجي ككل جاء مرتفعًا؛ حيث جاءت قيمة المتوسطات المرجحة أعلى من (٣)، فقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (4.19) بانحراف معياري قدره (0.382)، أي أن التفكير الاستراتيجي لدي القيادات أعلى من المتوسط، وتراوحت المتوسطات المرجحة للأنماط ما بين (4.20)، (0.367)؛ حيث جاء نمط التفكير التجريدي بأعلى متوسط مرجح بلغ (4.20)، وبانحراف معياري قدره (0.610)، وبمستوى أعلى

من المتوسط (تتطبق)، تلاه فى المرتبة الثانية نمط التفكير الشمولى بمتوسط بلغ (4.18)، وبانحراف معيارى قدره (0.427)، وبمستوى مرتفع (تتطبق بشدة)، تلاه فى المرتبة الثالثة نمط التفكير التخطيطى بمتوسط بلغ (4.06)، وبانحراف معيارى قدره (0.472)، وبمستوى أعلى من المتوسط (تتطبق)، وجاء نمط التفكير التشخيصى فى المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.23)، وبانحراف معيارى قدره (0.367)، وبمستوى مرتفع (تتطبق بشدة).

وربما يرجع ارتفاع مستوى التفكير الاستراتيجى بصفة عامة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادى الجديد إلى وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء داخل الجامعة، وإمكانية تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس، وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل، كذلك العلاقة القوية بين رسالة الجامعة وأهدافها وما تضعه من سياسات وقواعد تخدم رسالة الجامعة وأهدافها، واستثمار الفرص المتاحة فى البيئة الخارجية، وإدراك الجامعة لنقاط القوة والانتفاع بها بطريقة جيدة، كذلك إدراك جوانب الضعف ومحاولة معالجتها.

كما قد ترجع هذه النتيجة إلى مرور بعض كليات الجامعة بخبرة التقدم للحصول على الاعتماد من قبل هيئة ضمان الجودة والاعتماد؛ مما أدى إلى اعتبار التفكير الاستراتيجى ضرورة وليس ترفاً فكرياً يجب تبنيه من قبل القيادات داخل الجامعة من أجل بناء واقع جديد ومستقبل أفضل يراد تحقيقه على المستوى البعيد.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يحيى محمد ومحمد عبود (٢٠٠٥) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجى بجميع أنماطه (التفكير الشمولى، والتفكير التجريدى، والتفكير التشخيصى، والتفكير التخطيطى) لدى القادة التربويين جاءت بمستوى منخفض.

السؤال الثانى

وينص على: ما مستوى المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادى الجديد؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثان المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وكانت حدود المتوسط المرجح وفق مقياس ليكرت الخماسي كما سبق توضيحه فى جدول رقم (٨) السابق. وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول (١٥) المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري ودرجة التحقق لبعد الإيثار لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد

م	العبارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق
١	يُتيح المعلومات التي تساعد على تجويد أداء العاملين.	139	4.2	0.847	تطبيق
٢	يُشيد بإنجازات الآخرين ولا ينسبها لنفسه.	139	4	0.83	تطبيق
٣	يساعد العاملين عند زيادة الأعباء الوظيفية.	139	4.3	0.75	تطبيق بشدة
٤	يقوم بأعمال إضافية رغبة في تحسين وتطوير العمل.	139	4.4	0.675	تطبيق بشدة
٥	يُخصص جزء من وقت الفراغ لحل مشكلات العاملين.	139	3.8	0.761	تطبيق
٦	يساعد العاملين الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	139	4.57	0.568	تطبيق بشدة
	الإيثار ككل	139	4.21	0.477	تطبيق بشدة

في ضوء الجدول السابق نلاحظ قدرة القيادات الأكاديمية بالجامعة على تحقيق بعد الإيثار من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس، وهذا ما أوصت به دراسة أشرف محمد (٢٠١٦) بضرورة تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجامعات وتقوية قيم التعاون والمودة بينهم والعمل على تحديث المناخ التنظيمي بشكل مستمر بحيث ينمو فيه سلوك المواطنة التنظيمية بدون معوقات، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة رفاعي رجب (٢٠٠٤) من شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك (مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت)، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستي كل من عبدالسلام القحطاني (٢٠١٤)، جمانا الشوا (٢٠١٥) من أن أنماط سلوك المواطنة التنظيمية (النمط المتعلق بالقيام بأعمال) إضافية ويتمثل هذا النمط بإقبال القائد علي القيام بأعمال إضافية ليست من متطلبات وظيفته الرسمية، من أجل النهوض

بالمؤسسة، ومن أمتلتها: المشاركة في الأنشطة غير الرسمية والاجتماعية التي تعزز مكانة المؤسسة، والتأخر لأوقات إضافية بعد العمل لإنجاز بعض المهام التطوعية.

كما أن تحقيق القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد لبعد الإيثار يؤكد أن القادة ينتمون إلى نمط المواطنة التنظيمية التي يعكس أثرها على العاملين داخل المؤسسة والمتمثلة في : النمط المتعلق بشئون العمل ويشمل مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشئون العمل، ومساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، حتى لو لم يكن ذلك مطلوباً منه، ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة ، وهذا ما أكدت عليه دراسة بندر كريم (٢٠١٢).

جدول (١٦) المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري ودرجة التحقق لبعد الكياسة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد

م	العبارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق
١	يتخذ التدابير الوقائية لمشكلات العمل قبل حدوثها.	139	4.23	0.679	تنطبق بشدة
٢	يتجنب افتعال المشاكل في بيئة العمل.	139	4.27	0.740	تنطبق بشدة
٣	يهتم بحقوق العاملين الوظيفية.	139	4.77	0.430	تنطبق بشدة
٤	يقدم الدعم المعنوي للعاملين في الأوقات الصعبة.	139	4.50	0.731	تنطبق بشدة
٥	يتشاور مع الزملاء عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر فيهم.	139	4.57	0.568	تنطبق بشدة
٦	يتعامل بإيجابية مع خلافات وصراعات العمل.	139	4.23	0.626	تنطبق بشدة
	الكياسة ككل	139	4.43	0.398	تنطبق بشدة

يلاحظ من الجدول السابق ارتفاع درجة تحقيق بعد الكياسة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد حيث يتصرف القادة تصرفات تساعد على منع ظهور مشكلة متعلقة بالعمل، أو تقليل حدة مشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل، وتقع الاستشارات والمذكرات ورسالات التنكير تحت هذا النوع من سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما أكدته دراسة محمد بن عبد الله (٢٠٠٦) من أن أهمية هذا البعد تبدو في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء

بدلاً من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها الكرم والمجاملة، كما توضح النتيجة السابقة قدرة القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد على منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها العاملين وإدراكهم لتأثير سلوكهم على الآخرين وهذا ما أكدت عليه دراسة رفاعي رجب (٢٠٠٤) من أن هناك سلوكيات يتمتع القائد عن ممارستها طواعية، حتى ولو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتثال، ومن أمثلتها (تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل).

كما تشير نتائج الجدول السابق إلى انتماء القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد إلى النمط المتعلق بالأمور الشخصية والاجتماعية ويتضمن هذا النمط: قدرة القادة على رفع الروح المعنوية للموظفين، من خلال تقديم المساعدة للزملاء في العمل في الأمور المتصلة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية، وتخصيص وقت لخدمة ومساعدة الأشخاص الذين لديهم مشكلات اجتماعية، وتقديم الاعتذار في حال الخطأ تجاه أحد الزملاء.

وربما ترجع هذه النتيجة إلى تبني الجامعة أخلاقيات وقيم وإجراءات عادلة تدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية وتهتم بتطوير الموارد البشرية باعتبارها الأساس في الارتقاء بالجامعة.

جدول (١٧) المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري ودرجة التحقق لبعيد السلوك الحضاري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد

م	العبارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق
١	يقوم بعمل تغييرات وتطويرات للحد من روتين العمل إلومي.	139	4.80	0.407	تنطبق بشدة
٢	يواظب على حضور الاجتماعات والفعاليات التي تعقدتها الجامعة.	139	4.33	0.758	تنطبق بشدة
٣	يقدم المبادرات التطويرية لتحسين الصورة الذهنية لبيئة العمل.	139	4.47	0.571	تنطبق بشدة
٤	يقدم الأفكار التي تخدم المصلحة العامة للجامعة.	139	4.50	0.572	تنطبق بشدة

٥	يحث العاملين على العمل عند الانشغال بأمر خارج إطار مهامهم الوظيفية.	139	4.17	0.699	تطبيق
٦	يلتزم بأخلاقيات المهنة حتى تحت ضغوط وتحديات العمل.	139	4.60	0.498	تطبيق بشدة
	السلوك الحضاري ككل	139	4.478	0.368	تطبيق بشدة

يتضح من الجدول السابق قدرة القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد على تحقيق بعد السلوك الحضاري بدرجة كبيرة ويبدو أثر ذلك في صور متعددة منها المبادرات التطويرية لتحسين الصورة الذهنية لبيئة العمل، المشاركة التنظيمية وحماية موارد المنظمة ويتطلب ذلك متابعة أهم الأمور التي تحدث في المنظمة حديثاً، الالتزام بأخلاقيات المهنة حتى تحت ضغوط وتحديات العمل وهذا ما أكدته دراسة (Sharma & Agrawal 2014) على أن السلوك الحضاري أنشطة وسلوكيات تعود إلى اهتمامات الأفراد بالتطوع التنظيمي والمساهمة بمسؤولية في إدارة قضايا المنظمة والمشاركة الفعالة والبناءة من خلال حضور الاجتماعات والندوات التي تعقدها المنظمة.

كما يشير الجدول السابق إلى انتماء القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد إلى: النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي والذي يشمل قدرة القادة على بذل جهود مضاعفة في العمل، والحرص على أوقات العمل، وتجنب إضاعة الوقت بالثرثرة والأحداث الجانبية، عدم اختلاق وإثارة المشاكل مع زملاء العمل وإضاعة الجهد داخل المؤسسة وتجنب إطالة فترات الاستراحة أو عمل زيارات داخلية وخارجية لا علاقة لها بالعمل كما يشير أيضاً إلى انتمائهم إلى: النمط المتعلق بالتنظيم الإداري والذي يظهر من خلال اتباع القيادات قيم المؤسسة والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها، واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام الأمثل، وكذلك تقديم اقتراحات تساهم في تطوير الأداء بالمؤسسة وجعلها أكثر تميزاً.

جدول (١٨) المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري ودرجة التحقق لبعدها

الضمير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد

م	العبارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق
١	يتجاوب بفاعلية مع كافة التغيرات في بيئة العمل.	139	4.47	0.629	تطبيق بشدة
٢	يقدم المعلومات الضرورية للعاملين فور حاجتهم إليها.	139	4.43	0.504	تطبيق بشدة
٣	يطبق الأنظمة والقوانين الجامعية ولوائحها التنفيذية.	139	4.63	0.490	تطبيق بشدة
٤	يلتزم بمعايير الوظيفة العامة في بيئة العمل.	139	4.63	0.490	تطبيق بشدة
٥	يقدم النصيحة للعاملين في حال اكتشاف أخطاء	139	4.40	0.563	تطبيق بشدة

العمل.					
٦	يقضي معظم ساعات العمل في أداء المهام الوظيفية.	139	4.40	0.621	تتطبق بشدة
	يقظة الضمير ككل	139	4.49	0.326	تتطبق بشدة

يشير الجدول السابق إلى تحقيق القيادات الأكاديمية بالجامعة لبعد يقظة الضمير بدرجة كبيرة وهذا ما أكدته دراسة هاشم فوزي وولاء جودت (٢٠١٢) من أن وعي الضمير يشمل تصرفات القادة مثل مراعاة مواعيد العمل، حيث أن القائد يصر على الحضور إلى العمل حتى وهو مريض ومع سوء الأحوال الجوية، ويحرص على اتباع القواعد واللوائح والإجراءات الخاصة بالمنظمة كما ان امتلاك القيادات الأكاديمية لهذا البعد تنبئ بانتمائهم لنمط المواطنة التنظيمية المتعلق بالقيام بأعمال إضافية ويتمثل هذا النمط بإقبال الموظف علي القيام بأعمال إضافية ليست من متطلبات وظيفته الرسمية، من أجل النهوض بالمؤسسة، ومن أمثلتها: المشاركة في الأنشطة غير الرسمية والاجتماعية التي تعزز مكانة المؤسسة، والتأخر لأوقات إضافية بعد العمل لإنجاز بعض المهام التطوعية. وهذا ما أكدته دراسة عبدالسلام القحطاني (٢٠١٤)، جمانا الشوا (٢٠١٥).

جدول (١٩) المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري ودرجة التحقق لبعد الروح الرياضية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد

م	العبارة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق
١	يقبل ملاحظات وآراء زملاء العمل بصدق ورحب.	139	4.53	0.629	تتطبق بشدة
٢	يحترم العاملين بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية.	139	4.77	0.430	تتطبق بشدة
٣	يقدم الاعتذار للعاملين حال الخطأ بحقهم.	139	4.43	0.626	تتطبق بشدة
٤	يقبل المساءلة عن أخطاء وتجاوزات العمل.	139	4.60	0.498	تتطبق بشدة
٥	يرحب بالنقد البناء.	139	4.50	0.509	تتطبق بشدة
٦	يتغاضي عن أخطاء العاملين البسيطة في بيئة العمل.	139	4.03	0.765	تتطبق
	الروح الرياضية ككل	139	4.48	0.341	تتطبق بشدة
	سلوك المواطنة التنظيمية ككل	139	4.42	0.326	تتطبق بشدة

يشير الجدول السابق إلى قدرة القيادات الأكاديمية على تحقيق بعد الروح الرياضية بدرجة كبيرة والمتمثلة في قدرة القادة على تقبل المواقف غير المفضلة بروح رياضية ومن دون شكوى، ويشير إلى مدى استعداد الأفراد وتحملهم للقيام بمهامهم وما يطلب منهم في جميع

الأحوال والظروف بدون أي تذرر أو شكوى وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة محمد ناصر، نبيل دنون، ورننا ناصر (٢٠١٢).

كما يتضح من الجداول السابقة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية متحقق بدرجة كبيرة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة؛ وربما يرجع ذلك إلى توفير المناخ الملائم للعمل، ودفء الأجور وعدم تأخيرها، واختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وحسن المعاملة، ووجود أهداف مشتركة بين أفراد المؤسسة، ووجود نظام اتصال كفء بين الأعضاء، ورغبة الأفراد في العمل والارتقاء بمستوى المؤسسة.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أشرف محمد (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا بالجامعة متوفرة بدرجة مرضية، كما أظهرت الدراسة أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية متوفرة بدرجة كبيرة وعالية وجاءت ضمن الترتيب التالي (وعي الضمير - السلوك الحضاري - الكياسة/اللطيف - الإيثار - الروح الرياضية). ويتفق ذلك مع دراسة هناء خالد وعزيزة أبودية (٢٠١٢) والتي كشفت عن درجة عالية لتوافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

ويتفق ذلك جزئياً مع دراسة مينة سليمان (٢٠١٩) والتي كشفت نتائجها عن وجود مستويات متوسطة من ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية الجزائرية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.

يتضح من الجداول السابقة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ككل مرتفعاً؛ حيث جاءت قيمة المتوسطات المرجحة أعلى من (٣)، فقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (4.41) بانحراف معياري قدره (0.326)، أي أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات أعلى من المتوسط، وتراوحت المتوسطات المرجحة للأبعاد ما بين (4.49)، (4.21)؛ حيث جاء بعد يقظة الضمير بأعلى متوسط مرجح بلغ (4.49)، وانحراف معياري قدره (0.326)، وبمستوى مرتفع (تنطبق بشدة)، تلاه في المرتبة الثانية بعدى السلوك الحضاري، والروح الرياضية؛ بمتوسط بلغ (4.48) للسلوك الحضاري، وانحراف معياري قدره (0.368)، وبمستوى مرتفع (تنطبق بشدة)، وبمتوسط بلغ (4.48) للروح الرياضية، وانحراف معياري قدره (0.341)، وبمستوى مرتفع (تنطبق بشدة)، تلاهما في المرتبة الثالثة بعد الكياسة بمتوسط بلغ (4.43)، وانحراف معياري قدره (0.398)، وبمستوى مرتفع (تنطبق بشدة)، وجاء بعد الإيثار في

المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.21)، وبانحراف معياري قدره (0.477)، وبمستوى مرتفع (تتطبق بشدة).

ويمكن تفسير ذلك في ضوء تبني الجامعة أخلاقيات وقيم وإجراءات عادلة، وكذلك إدراك القيادي للآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات العاملين وتوطيد العلاقات بينهم، وتوفير المرونة في العمل، والقدرة على الإبداع من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة والالتزام والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة التي يعمل بهامها ينعكس إيجاباً على الأداء ويزيد من فاعليته وكفاءته.

السؤال الثالث

وينص على: هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثان معامل ارتباط بيرسون، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٠) معاملات ارتباط بيرسون بين التفكير الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

التفكير الاستراتيجي ككل	التفكير التخطيبي	التفكير التشخيصي	التفكير التجريدي	التفكير الشمولي	التفكير الاستراتيجي سلوكيات المواطنة التنظيمية
.644**	.558**	.568**	.606**	.616**	الإيثار
.514**	.466**	.516**	.446*	.452*	الكمياسة
.673**	.630**	.669**	.572**	.587**	السلوك الحضاري
.736**	.699**	.587**	.722**	.661**	يقظة الضمير
.653**	.561**	.661**	.658**	.515**	الروح الرياضية
.751**	.677**	.700**	.698**	.664**	سلوك المواطنة التنظيمية ككل

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠١)، مما يدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن التفكير الاستراتيجي تفكير نقاولي إنساني يؤمن بقدرات وطاقات الإنسان العقلية على اختراق العالم المجهول والتنبؤ بالاحتمالات الممكن حدوثها؛ ومن ثم حسن توجيه طاقات العاملين لتحقيق أهداف وغايات المنظمة، حيث يعمل القائد الاستراتيجي على تضيق الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل بغرض تصميم الخيارات والبدائل الممكنة فهو تفكير شمولي مرن، كما يعمل القائد الاستراتيجي على الاستغلال الأمثل للوقت، وتحقيق الغايات،

واستخدام الفرضيات، وانتهاز الفرص النافعة وابتكار الأفكار الجديدة الأكثر ملائمة للبيئة، فالعلاقات التبادلية وتفاعل الأفراد وتوثيق العلاقات الطيبة بين الرؤساء والزملاء وفرق العمل هو الذى ينمى سلوك التطوع مما يجعل الفرد ينخرط يندمج فى ممارسات تطوعية فى مجال عمله خارج نطاق الدور الموصوف له رسمياً فى مؤسسته دون الحصول على مقابل مادي، ويهتم بتقديم المصلحة العامة للمؤسسة على مصلحته الشخصية، وهو أساس سلوك المواطنة التنظيمية فى كونها سلوك حضاري تعود إلى اهتمامات الأفراد بالتطوع التنظيمى والمساهمة الفعالة والبناءة للارتقاء بالمنظمة وتحقيق مراكز تنافسية.

كما تجتمع أنماط التفكير الاستراتيجي الأربعة حول نتيجة واحدة وهى الوصول إلى الحقيقة ووضع التصرفات والأفعال فى سياق منتظم ويعيد عن العشوائية والفوضى، كما أنها تعكس تعددية أعمال العقل الاستراتيجي فى واقع الإدارة العليا وعلاقتها بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لديها، وخاصة وأن سلوك المواطنة التنظيمية ليس الهدف منه تحقيق منفعة شخصية، وإنما هو سلوك يشجع على الإنخراط فى المؤسسة.

ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Gardner (2015 وهو أن التفكير الاستراتيجي طويل المدى مرتبط بشكل عام بالأداء الوظيفي والسلوكيات البيئية فى مكان العمل، وكذلك مع دراسة (Gusmão et al. (2018 والتي توصلت إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة وأن التفكير الاستراتيجي يسهم فى شيوخ المرونة فى التخطيط والممارسات الإدارية، مما يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية ويرفع من كفاءة العاملين والتعاون وهو يمثل أهم أبعاد المواطنة التنظيمية.

السؤال الرابع

وينص على: أي أنماط التفكير الاستراتيجي أكثر تنبؤاً بسلوكيات المواطنة التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثتان معامل الانحدار الخطي، وجاءت نتائجها كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢١) نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوي الدلالة
الانحدار	1582.017	4	395.504	8.327	.000
البواقي	1187.450	25	47.498		
المجموع	2769.467	29			

يتضح من الجدول رقم (٢١) السابق أنه يمكن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية من أنماط التفكير الاستراتيجي؛ حيث جاءت معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 0.3 + 0.914 * \text{التفكير الشمولي} + 7.11 * \text{التفكير التجريدي} + 6.384 * \text{التفكير التشخيصي} + 0.15 * \text{التفكير التخطيطي}$$

ويمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء أن الأفراد ذوي التفكير التجريدي يستخدمون أساليباً ونظريات حديثة في التعامل مع مستجدات الإدارة من تفويض، ومشاركة الهيئة الإدارية في عملية اتخاذ القرار، واستغلال الوقت في جمع البيانات المفصلة عن المشكلات حتى يسهل معالجتها.

وعليه يكون التفكير التجريدي أكثر أنماط التفكير الاستراتيجي تنبؤاً بسلوك المواطنة التنظيمية، يليه التفكير التشخيصي، ثم التفكير التخطيطي، وأخيراً التفكير الشمولي، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن التجريد يعبر عن عملية الفصل بين ما هو رئيس، وما هو ثانوي عارض ومتغير، وهو عملية حاسمة تساعد على الانتقال من المستوى الحسي التراكمي، ومن التعامل مع خليط الخبرة، وتداخل عناصرها ومكوناتها (حسية، حركية، وغير ذلك) إلى المستوى المعرفي النظري، القائم على إدراك ما هو مشترك بين أنواع الخبرة هذه، كما أن الأفراد الذين يتسمون بالتفكير التجريدي يستخدمون أساليب القيادة الحديثة أكثر من الأساليب التقليدية

فى معظم الأوقات بما يسمح لهم بالتعامل مع مستجدات الإدارة من تفويض، ومشاركة الهيئة الإدارية فى عملية اتخاذ القرار، وكذلك الاستفادة من آراء وخبرات ذوى الخبرة والاختصاص، ومشاركتهم فى اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، كما أنهم يعملون على استغلال الوقت بطريقة إيجابية، ويستخدمون أساليب رقابية بسيطة بعيدة عن القواعد والإجراءات وتتميز بالنزاهة والموضوعية، كما أنهم يستخدمون حدسهم وخيالهم، ويكونون على وعى بأحوال ومشكلات العمل والعاملين، ولديهم القدرة على معالجتها، ولديهم رغبة فى إفادة زملائهم بخبراتهم وخاصة الجدد منهم، كذلك التطوع لمساعدة الزملاء على إنجاز الأعمال الكثيرة والإضافية وحل مشكلات العمل أو منع حدوثها، والحرص على الحضور إلى العمل فى المواعيد المحددة حتى وفى ظل حدوث بعض الظروف الطارئة كالمرض أو سوء الأحوال الجوية، والمشاركة الفعالة فى فعاليات الجامعة، كذلك الحرص على حضور الاجتماعات وتقديم المقترحات التى تهدف إلى تحسين أداء الجامعة، والاستغلال الأمثل للوقت، وسعة صدره وعدم تدمره من الأعمال الإضافية، والحرص على تجنب إثارة المشاكل مع الآخرين وعدم التدخل فى خصوصياتهم وتجنب إخراجهم، وتقبله للنقد والنصيحة بصدر رحب، وهو ما قد يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية باعتباره سلوك تنظيمى خارج الدور المحدد، ولا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه، ولكنه نابع من داخل أفراد الجامعة نظراً لارتباطهم بها ورغبتهم فى الارتقاء بمستواها.

ملخص نتائج الدراسة:

1. ارتفاع مستوى التفكير الاستراتيجى بصفة عامة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادى الجديد.
2. درجة تحقق بعد التفكير الشمولى لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادى الجديد كانت كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابى العام لهذا البعد (٤,١٨).
3. درجة تحقق بعد التفكير التجريدي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادى الجديد كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابى العام لهذا البعد (٤,٢٠).
4. درجة تحقق بعد التفكير التشخيصي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادى الجديد كانت كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابى العام لهذا البعد (٤,٢٣).
5. درجة تحقق بعد التفكير التخطيطي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادى الجديد كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابى العام لهذا البعد (٤,٠٦).

٦. مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية متحقق بدرجة كبيرة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد.
٧. ارتفاع درجة تحقيق بعد الإيثار لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد.
٨. ارتفاع درجة تحقيق بعد الكياسة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد.
٩. قدرة القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد على تحقيق بعد السلوك الحضاري بدرجة كبيرة.
١٠. قدرة القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد على تحقيق بعد يقظة الضمير بدرجة كبيرة.
١١. قدرة القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد على تحقيق بعد الروح الرياضية بدرجة كبيرة.
١٢. جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوي (٠.٠١)، مما يدل على وجود علاقة دالة إحصائيًا بين مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
١٣. التفكير التجريدي أكثر أنماط التفكير الاستراتيجي تنبؤًا بسلوكيات المواطنة التنظيمية، يليه التفكير التشخيصي، ثم التفكير التخطيطي، وأخيرًا التفكير الشمولي.

آليات مقترحة لتعزيز العلاقة الارتباطية بين التفكير الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد:

١. نشر ثقافة التفكير الإستراتيجي بين الصف الثاني المؤهل لتولي القيادات الأكاديمية في جامعة الوادي الجديد من خلال برامج تدريبية مطورة.
٢. اعتماد معايير واضحة ومحددة فيما يتعلق بحقوق أعضاء هيئة التدريس وواجباتهم، مع وضع مؤشرات يتم من خلالها قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية، وربطها بغايات وأهداف القسم الأكاديمي والكلية والجامعة عند إعداد الخطة الاستراتيجية لكل منهم.
٣. قيام جامعة الوادي الجديد بتوفير المتطلبات اللازمة لتسهيل عملية التفكير الاستراتيجي مثل تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتفكير الاستراتيجي، وتبني رؤية واضحة، وتشجيع عمليات الابتكار والإبداع، واتخاذ التفكير الشمولي والنظمي نهجًا للتعامل مع المستقبل.

٤. تفعيل وحدة المقترحات والشكاوى بكل كلية من خلال إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتقديم المقترحات أو الشكاوى، ودراسة المقترحات أو التعامل مع الشكاوى بالجدية المطلوبة لتعزيز شعورهم بتفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية.
٥. تعزيز التواصل بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من خلال تنظيم لقاءات دورية غير رسمية بينهم، يتم فيها من خلال المصارحة والشفافية التعرف على مشاكلهم، ووجهات نظرهم حول كيفية ممارستهم للعمل، ومناقشتهم بموضوعية في جميع القرارات التي تتم داخل القسم، وكذلك في المشكلات التي تواجههم أثناء العمل وكيفية التعامل معها.
٦. إتاحة الفرص للقيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد للمشاركة في الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بالتفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعقدتها الجامعات ومؤسسات العمل المختلفة.
٧. استضافة الجامعة لخبراء التفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية في ندوات وورش عمل لنقل خبراتهم وتجاربهم للقيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد.
٨. استثمار القيادات الأكاديمية ذات الخبرة في مجال التفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية لنقل خبراتهم وتجاربهم للقيادات الوسطى بجامعة الوادي الجديد.
٩. قيام القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد بمنح مرؤوسيهم الفرصة التي تمكنهم من ممارسة مراحل التفكير الإستراتيجي أثناء تأدية مهامهم الإدارية والأكاديمية.
١٠. اعتماد إدارة جامعة الوادي الجديد لجائزة سنوية للقيادات الأكاديمية المتميزة في مجال تبني وتطبيق التفكير الاستراتيجي.
١١. إعداد واعتماد دليل تنظيمي عن التفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية وتوزيعه على كافة العاملين بالجامعة.
١٢. قيام جامعة الوادي الجديد بتأهيل كوادر مدربة في مجال التفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك لتقديم الخبرة والمشورة الفنية لمن يطلبها من منسوبي الجامعة.
١٣. توجيه مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد للتوسع في الدورات التدريبية ذات العلاقة بالتفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية.
١٤. قيام جامعة الوادي الجديد بالاستفادة من المقاييس التي تتبناها الدراسات ذات العلاقة بالتفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك لتشخيص مستويات ممارسة كل منهما داخل وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية.

١٥. قيام جامعة الوادي الجديد بتنمية مهارة التأمل لدى القيادات الأكاديمية واستخدامها في توقع ودراسة الأحداث المستقبلية والتكيف معها.
١٦. ينبغي على جامعة الوادي الجديد أن تراعي تضمين معايير اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية بمعايير خاصة بالتفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية ضماناً لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
١٧. ضرورة قيام الجامعة باتخاذ كافة التدابير الكفيلة بإدامة مهارات التفكير الاستراتيجي لدى العاملين فيها من خلال التدريب.
١٨. ضرورة توجيه الأقسام العلمية لتضمين خططها البحثية بدراسات مرتبطة بأحدث التطورات في مجالي التفكير الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية.
١٩. قيام جامعة الوادي الجديد بوضع معايير لتقويم سلوك المواطنة التنظيمية في وحدات الجامعة المختلفة ومراقبة مدى تطبيقها للحرص على توفير المناخ المناسب للأفراد.
٢٠. قيام إدارة جامعة الوادي الجديد بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحفيز العاملين الذين يقومون به مادياً ومعنوياً.
٢١. إدراج المعايير ذات الارتباط بسلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن تقييمات الأداء لأعضاء هيئة التدريس.

المراجع

١. أسامة ناصر الدين سامي (٢٠١٧). أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
٢. أحمد محمد عبد الحكيم السخني، وهائل فلاح مقداد (٢٠١٩). التفكير الاستراتيجي وأثره على أداء الجامعات الاردنية الخاصة. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
٣. أشرف محمد زيدان (٢٠١٦). واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية، مجلة كلية فلسطين التقنية للدراسات والأبحاث، (٤)، ٣٤-١.

٤. أنعام قاسم الصريفى، وإبراهيم خليل الجار الله (٢٠١٦). التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام العلمية والإنسانية في جامعتي البصرة وذى قار. مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية، ٦(٢)، ١١٧-١٥٧.
٥. إيمان جميل عبد الفتاح عبد الرحمن، خولة عبدالحليم الدباس (٢٠١٩)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها، مجلة دراسات في العلوم التربوية، المجلد ٤٦، العدد ٢، ملحق ٢، ص ٥٥٣-٥٦٧.
٦. إيهاب عيسى المصري، وطارق عبدالرؤوف عامر (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي. القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
٧. باسم محمد حجاب (٢٠١٣). دراسة نفسية لمكونات التفكير الاستراتيجي لدى متخذي القرار. رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة عين شمس.
٨. بندر كريم أبو تايه (٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية علي سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز ووزارات الحكومية الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٠(٢)، ١٤٥-١٨٦.
٩. جاسم سلطان (٢٠١٠). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن (ط٢). المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
١٠. جمانا الشوا (٢٠١٥). الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي بنك فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
١١. حسن البيلاوي، وحسين سلامة (٢٠٠٧). إدارة المعرفة في التعليم. الإسكندرية: دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر.
١٢. حلمي محمد الفيل (٢٠١٩). متغيرات تربوية حديثة علي البيئة العربية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
١٣. حمزة يوسف سليمان ديب (٢٠٠٩). التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
١٤. خالد سليمان أحمد المومني (٢٠١٧). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٥(١٨)، ٢٢٧-٢٤٤.

١٥. سمية سعدون، بوفلجة غيات، ونجاة بزويد (٢٠١٧). المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران). مجلة آفاق فكرية، ٣(٧)، ١٨٢-١٩٨.
١٦. سلامة صابر العطار، وصفاء على عفيفي (٢٠١٧، مايو). مهارات التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار والتوجيه المهني لمواجهة البطالة [جلسة المؤتمر]. المؤتمر العلمي العربي الحادي عشر الدولي الثامن: التعليم وثقافة العمل الحر من التراخي إلى التأخي، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، ٣١-٣٤. مجلد ٢.
١٧. صبا نوري الحمداني، ومحمد الخولاني (٢٠١٨). تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية. المجلة العربية للإدارة، ٣٨(٢)، يونيو. ٢١١-٢٢٩.
١٨. صبرينة ترغيني (٢٠١٥). دراسة التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.
١٩. طارق يونس (٢٠٠٦). الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٢٠. عامر خضير الكبيسي (٢٠٠٩). التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، ٢٤(٤٩)، ٣٠٧-٣٢١.
٢١. عامر علي حسين العطوي (٢٠٠٧). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٩(٣)، ١٤٦-١٧٠.
٢٢. عبدالسلام القحطاني (٢٠١٤). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري. رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٣. عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي (٢٠١٨). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٤(٣)، ٢١٩-٣١٢.
٢٤. علياء حسنى نوح (٢٠١٣). أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٢٥. رفاعي رجب حسين (٢٠٠٤). دراسة وتحليل محددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ٢١ (٣٧)، ٦١-٨٩.
٢٦. محمد بن عبد الله الزهراني (٢٠٠٦). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٢٧. محمد عبد الغنى هلال (٢٠٠٨). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
٢٨. مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٩). معوقات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢٩. محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون جاسم، ورنا ناصر صبر (٢٠١٢). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (٣٠)، ٢٠٩-٢٣٠.
٣٠. مينة سليمان شهري (٢٠١٩). سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية (من وجهة نظر القادة الأكاديميين)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٥ (٣)، ٣٧٣ - ٤٠٣.
٣١. نسرین جاسم محمد، عبد الرحمن طاهر، وعلى طه (٢٠١٧). قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وكلية دجلة الجامعة الأهلية (بحث مقارن)، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، ١ (١١)، ٣٥٢ - ٣٨٥.
٣٢. نهال شفيق العشي (٢٠١٣). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣٣. نور الهدى توكل (٢٠٠٨). سلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها على أداء المنظمات. الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، ٢٦ (١١٩)، أبريل. ٦٢-٦٣.
٣٤. نور غياث فنري (٢٠١٢). أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات في القاهرة. مجلة فكر وإبداع، ٦٥، يناير، ٥٧١-٥٩٥.

٣٥. هاشم فوزي العبادي، وولاء جودت الجاف (٢٠١٢). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن الإدارة والاقتصاد، ٥(٩)، نوفمبر، ٧٣-١٠٦.
٣٦. هناء خالد الرقاد، وعزيزة أبو دية (٢٠١٢). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٠ (٢)، يونيو، ٧٣٧-٧٦٣.
٣٧. يحيى محمد الشديفات، ومحمد عبود الحراشنة (٢٠٠٥). درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية. ١٧(٢)، يوليو، ١٣٣-١٨٤.

38. Ali, U. & Waqar, S., (2013). Teachers' organizational citizenship behavior working under different leadership styles. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 297-316.
<http://www.pjprnip.edu.pk/pjpr/index.php/pjpr/article/viewFile/308/306>
39. Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan), *International of Business and Social Science*. 2(18), 261-267.

40. Byrne, J. C. (2004). *The Role of emotional intelligence in predicting leadership and related work behavior*. Doctoral dissertation, Stevens Institute of Technology.
41. Gardner, E., (2015). *Long-term strategic thinking as a predictor of organizational citizenship behavior for the environment*. Master's thesis, Missouri State University. <https://bearworks.missouristate.edu/theses/1831>
42. Gusmão, F., Christiananta, B. & Ellitan, L., (2018). The influence of strategic leadership and organizational learning on organizational performance with organizational citizenship behavior as an intervening variable. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(4). 123-131.
43. Murphy, T. (2006, November 23-24). *Democratic schooling practices in the republic of Ireland: the gap between the rhetoric and the reality* [Paper presentation]. CIVICUS International Conference Democracy, Citizenship and Higher Education: Dialogue between Universities and Community, Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania.
44. Karam, C. M. (2013). Good organizational soldiers: Conflict-related stress predicts citizenship behavior, *International Journal of Conflict Management*, 22 (3), 300-319.
45. Loehle, C. (2010). *Becoming successful scientist: Strategic thinking for scientific discovery*. New York: Cambridge University Press.

-
46. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D, (2009). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 119-136.
47. Rosche, A. (2003). Personality correlates of strategic thinking in an organizational context. Unpublished doctoral dissertation, Alliant International University, San Francisco Bay, USA.
48. Schnake, M. & Dumler, M. (2003). Level of measurement and analysis Issues in organizational citizenship behavior research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 283-301.
49. Sharma, S. K., & Agrawal, S. (2014). A study of antecedents and consequents of organizational citizenship behavior through causal loop diagram: A holistic approach. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 3-29.
50. Yesuraja, M. & Yesudian, B. (2013). A study on leadership styles and organizational citizenship behavior among supervisors. *Indian Journal of Research*, 2 (12), December, 140-142.
51. Zacharias, A. L. (2008). Organizational citizenship behavior in professional service industry sales personnel. Doctoral dissertation, Capella University.

