



جامعة

غرداية

كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية

قسم علم النفس

عنوان المذكرة

علاقة أنماط القيادة
الإدارية بسلوك
المواطنة التنظيمية

والتنظيم

تحت إشراف

الدكتور معمر حمزة

من إعداد الطالب

بن يوسف حمزة

السنة الجامعية

2018/2017 م

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

أحمد الله و أشكره أولا وأخيرا على توفيقه لي لإتمام هذا الجهد المتواضع، الذي أسأل الله العلي القدير أن ينفع به. ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور: معمر حمزة، الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة وعلى كل ما بذله في سبيل إنجاز هذا العمل بإرشاداته وتوجيهاته القيمة والتي ساهمت بقسط وافر في إثراء الموضوع، فأسأل الله أن يبارك في علمه ويزيده من فضله إنه واسع حكيم....

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة، وتكبدهم عناء قراءتها .

كما أشكر أساتذة اختصاص علم النفس العمل والتنظيم و أخص بالذكر: الدكتور بقادير، والدكتور خطارة عبد الرحمان، خويلدي سليمان، وإلى كل الأساتذة بجامعة غرداية .

كما لا يفوتني أن أشكر السيد المدير الجهوي للميزانية بورقلة عبد المجيد عبد الصمد وكل المراقبين الماليين والموظفين على مستوى الرقابات المالية (بلدية المنيعه، بلدية متليلي، بلدية غرداية، بلدية القرارة، الرقابة المالية لولاية غرداية) وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد....

والله ولي التوفيق



ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذا الكشف عن الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف (السن، الجنس، والأقدمية). وطبقت على عينة مكونة من (76) موظفا بالرقابة المالية التابعة للمديرية الجهوية للميزانية بورقلة. وتم تطبيق استبيانين الأول خاص بأنماط القيادة الإدارية ، والثاني سلوك المواطنة التنظيمية. وتم التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق والثبات). كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الأساليب الإحصائية التالية: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار كاف مربع، معامل ارتباط بيرسون، تحليل التباين الثلاثي).

و بعد التفسير والمناقشة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- ليس هناك نمط قيادي سائد في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة على اعتبار أن الأنماط الثلاثة كلها تمارس من قبل المدير، مع الإشارة إلى تفوق النمط الديمقراطي على حساب الأنماط الأخرى.
 - 2- مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الرقابات المالية لولاية غرداية مرتفع.
 - 3- توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.
 - 4- لا توجد فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الرقابات المالية لولاية غرداية حسب المتغيرات التالية: (السن، الجنس، والأقدمية).
- الكلمات المفتاحية :** القيادة الإدارية، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر.



سلوك المواطنة التنظيمية، الإيثار، وعي الضمير، الكياسة، الروح الرياضية،
السلوك الحضاري.

Résumé:

Notre étude vis à identifier la relation entre les catégories de leadership administratif et le comportement de la citoyenneté organisationnelle, ainsi que la détection des différences dans le comportement de la citoyenneté organisationnelle selon (l'âge, le sexe et l'ancienneté). nous l'avons appliqué sur un échantillon de (76) employés dans le contrôle financier de la direction régional du budget d'OUARGLA. nous avons utilisé deux questionnaires, le premier est pour déterminer le type de leadership (élaboré par Mammeri Hamza) qui a l'utilisé dans sa thèse de doctorat intitulée (sensibilisation à la justice organisationnelle et leur relation avec le comportement de la citoyenneté organisationnelle des enseignants du secondaire), et le second pour déterminer le comportement de citoyenneté organisationnelle (élaboré par Alia Ibrahim Mohamed Tahtouh), qui a l'utilisé dans sa thèse de magister intitulée (L'effet des modèles de leadership administratif sur le comportement de la citoyenneté organisationnelle) et leurs caractéristiques cytométriques (honnêteté et stabilité) ont été vérifiées. Nous avons adopté pour cette étude L'approche descriptive en utilisant les méthodes statistiques suivantes : (fréquence, pourcentages, moyenne arithmétique, écart type, test du K carré, coefficient de corrélation de Pearson).

Les résultats suivants ont été atteints

1. La direction régionale du budget d'OUARGLA n'a pas de style de leadership dominant, étant donné que les trois catégories sont exercés par le directeur, en signalons la supériorité du style démocratique au détriment les autres style.
2. le niveau de la pratique du comportement de la citoyenneté organisationnelle dans le personnel de la Direction régional de budget d'OUARGLA est élevé.
3. Il existe une relation entre les styles de leadership managérial et le comportement de citoyenneté organisationnelle des employés.



4. Il n'y a pas de différences dans la pratique du comportement de la citoyenneté organisationnel du personnel de la Direction régionale du budget d'OUARGLA selon les variables suivantes: (âge, sexe, ancienneté).

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	شكر وتقدير
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	ملخص الدراسة الأجنبية (الفرنسية)
هـ	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
02	مقدمة
الفصل الأول : مدخل إلى الدراسة	
06	1- إشكالية الدراسة
10	2- فرضيات الدراسة:
10	3- أهداف الدراسة
11	4- أهمية الدراسة
12	5- المفاهيم الإجرائية
16	6- الدراسات السابقة
16	1-6 الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية.
21	2-6 الدراسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية.
25	3-6 الدراسات المتعلقة بالمتغيرين.
29	7- التعليق على الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: القيادة الإدارية	
32	تمهيد
32	1- تعريف النمط القيادي.



33	تعريف القيادة	-2
34	تعريف الإدارة	-3
36	تعريف القيادة الإدارية	-4
38	تعريف القائد	-5
39	مهارات القائد الإداري	-6
41	مهام القائد الإداري	-7
45	عناصر القيادة الإدارية	-8
47	أهمية القيادة الإدارية	-9
50	أنماط القيادة الإدارية	-10
57	نظريات القيادة الإدارية	-11
69	العوائق والمشكلات التي تواجه القائد	-12
71	خلاصة	
الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية		
73	تمهيد	
73	مفهوم المواطنة.	-1
74	نشأة وتطور سلوك المواطنة التنظيمية.	-2
75	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	-3
78	سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام	-4
81	النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية	-5
83	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية	-6
85	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	-7
88	مداخل سلوك المواطنة التنظيمية	-8
90	خصائص سلوك المواطنة التنظيمية	-9

92	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	-10
94	محددات سلوك المواطنة التنظيمية	-11
97	إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية	-12
98	العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية	-13
99	معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية وطرق علاجها	-14
101	نتائج سلوك المواطنة التنظيمية	-15
103	علاقة سلوك المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم.	-16
104	خلاصة الفصل	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة		
106	منهج الدراسة	-1
107	حدود الدراسة	-2
107	مجتمع وعينة الدراسة	-3
110	خصائص عينة الدراسة	-4
111	تحديد أفراد العينة حسب الجنس	-1.4
112	تحديد أفراد العينة حسب الإقدمية	-2.4
113	تحديد أفراد العينة حسب السن	-3.4
114	عينة الدراسة الاستطلاعية	-5
114	أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية	-6
115	إستبيان القيادة الإدارية	-1-6
123	إستبيان المواطنة التنظيمية	-2-6
130	إجراءات تطبيق الدراسة	-7
131	أدوات المعالجة الإحصائية	-8

	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
134	عرض وتحليل نتائج الفرضيات	
134	-1	عرض وتحليل الفرضية الأولى
135	-2	عرض وتحليل الفرضية الثانية
137	-3	عرض وتحليل الفرضية الثالثة
140	-4	عرض وتحليل الفرضية الرابعة
	الفصل السادس: تفسير ومناقشة النتائج	
143	-1	تفسير ومناقشة النتائج
143	-1.1	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
145	-2.1	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
147	-3.1	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
149	-4.1	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
151	-2	استنتاج عام
152	-3	توصيات و اقتراحات
154		قائمة المراجع باللغة العربية
163		قائمة المراجع باللغة الأجنبية
		الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
--------	---------	---------------



85	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	01
108	توزيع مفردات المجتمع الأصلي بحسب الرقابات المالية	02
110	توزيع مفردات المجتمع الأصلي وحجم العينة الممثلة له	03
111	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
112	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	05
113	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
114	توزيع أفراد العين الاستطلاعية	07
118	قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الأول: النمط الأوتوقراطي	08
119	قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الثاني: النمط الديمقراطي	09
120	قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الثالث: النمط الحر	10
122	صدق المقارنة الطرفية (القيادة)	11
123	ثبات التجزئة النصفية (القيادة)	12
124	قيم معامل الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الأول: الإيثار	13
125	قيم معامل الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الثاني: وعي الضمير	14
126	قيم معامل الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الثالث: الروح الرياضية	15
127	قيم معامل الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الرابع: الكياسة	16

128	قيم معامل الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الخامس: السلوك الحضاري	17
129	نتائج صدق المقارنة الطرفية (المواطنة)	18
129	نتائج ثبات التجزئة النصفية (المواطنة)	19
130	ثبات مقياس المواطنة بطريقة ألفا كرونباخ	20
134	توزيع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة أنماط القيادة الإدارية	21
136	نتائج مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين	22
136	نتائج اختبار حسن المطابقة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية	23
138	معامل ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها	24
141	نتائج الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والجنس والأقدمية	25

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
61	نظرية الشبكة الإدارية	01
66	التأثير القيادي حسب النظرية التفاعلية	02
67	نموذج القيادة التبادلية	03
90	مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	04
108	توزيع أفراد المجتمع الأصلي	05
111	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
112	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	07



113	توزيع أفراد العينة حسب السن	08
-----	-----------------------------	----

مقدمة :

يعتبر المورد البشري من أثنى الموارد لدى المنظمات الإدارية، نظرا للدور الذي يلعبه في حياة هذه المنظمات من حيث نجاحها، ورفع كفاءتها وبقائها، ونموها. بالإضافة إلى أنه المورد الأكثر تعقيدا حيث يتسم بكونه عرضة للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية. فالطبيعة الإنسانية تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة و بالتالي تختلف سلوكياتهم. وقد حظيت دراسات السلوك الإنساني في المنظمات باهتمام من قبل الباحثين في علم الإدارة، حيث تم دراسة سلوكيات واتجاهات الموظفين، وأدائهم، وتأثيرات البيئة عليهم، وكذلك تأثيرهم على أداء المنظمة وفعاليتها.

ويحتاج المورد البشري وغيره من الموارد الأخرى إلى قيادة إدارية قادرة على الاستفادة والمحافظة على هذه الموارد، خصوصا في ظل عالم اليوم الذي يتسم بالتطورات والتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات. وتشكل القيادة الإدارية محورا تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات، فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، فهو يؤثر على سلوكيات الموظفين في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية، ويعد سلوك المواطن التنظيمية سلوك الدور غير الرسمي الذي لا يدخل ضمن الوصف الوظيفي داخل المنظمة، بل يتم بشكل طوعي من طرف الموظفين، ويعتبر هذا السلوك من العوامل المهمة للمنظمة لتحقيق أهدافها. وهنا يتضح دور القائد الإداري الذي عليه أن يكون واعي بسلوكيات موظفيه بهدف توجيهها بما يخدم أهداف المنظمة وأهدافهم.

أما مفهوم القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية

للقائد الإداري ، وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات ، وكذا ظروف موالية تساعد على التأثير في الجماعة. (طارق عبد الحميد

، 2002)

ومن المتغيرات والسلوكيات التي تؤثر فيها أنماط القيادة الإدارية سلوك المواطن التنظيمية ، وهو سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختياريا دون أن يكون هذا السلوك مرتبطا بشكل مباشر بنظام الحوافز أو المكافآت.

ومن خلال واقع قطاع الوظيفة العمومية بالجزائر عامة وواقع موظفي المديرية الجهوية للميزانية بورقلة خاصة، فإنه يحتاج وقتنا الحاضر لأفراد يمكنهم تقديم الأفضل لمسايرة التطورات التكنولوجية ومواكبة الإصلاحات الإدارية المتتالية ، سواء على المستوى التنظيمي أو على مستوى تسيير الموارد البشرية.

وعليه جاءت هذه الدراسة لتفتح المجال للبحث عن بعض العوامل التي تشخص الوضع الحالي، واقتراح سبل لتحسين الأداء والفعالية التنظيمية بالمؤسسات العمومية الإدارية عموما. وقد تم تقسيم الدراسة إلى ست فصول، تطرقنا في الفصل الأول إلى إشكالية الدراسة، وتسائلاتها وفرضياتها، وأهمية الدراسة وأهدافها، وتحديد المفاهيم الإجرائية، والدراسات السابقة والتعقيب عليها.

وخصص الفصل الثاني للقيادة الإدارية تطرقنا فيه إلى مفهومها، أنماط القيادة

الإدارية، صفات القائد الجيد ومهارته، ونظرياتها. يليه الفصل الثالث والمتعلق

بسلوك المواطن التنظيمية، مفهومه، أنماطه، خصائصه، أبعاده، إيجابياته وسلبياته،

العوامل المعززة له، معوقاته، نتائجها، علاقته ببعض المفاهيم.

أما الفصل الرابع والمتعلق بمنهجية البحث وإجراءاته تطرقنا فيه إلى المنهج

المستخدم ،حدود الدراسة ،مجتمع الدراسة ،العينة وطريقة اختيارها وخصائصها،

وعرض أدوات القياس المستعملة ،وكيفية التحقق من خصائصها السيكمترية وذلك

من خلال اختبار صلاحية أدوات القياس من حيث صدقها وثباتها، عرض مختلف المعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات .

وخصص الفصل الخامس لعرض نتائج الدراسة تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ،والفصل السادس والأخير خصص لتفسير النتائج المتحصل عليها ومناقشتها انطلاقاً من الدراسات السابقة والتراث النظري، وآراء الباحث تم ختم ذلك باستنتاج عام و اقتراحات وتوصيات، تم تلا ذلك قائمة المراجع والملاحق.

1. إشكالية الدراسة

كانت الإدارة وما زالت محور بحث وتفكير العديد من الباحثين والمفكرين عبر الفترات التي تعاقبت خلالها كل من المدارس الكلاسيكية والحديثة والمعاصرة بمختلف نظرياتها ، ولم تظهر أهمية العنصر البشري في الفكر والواقع الإداري بشكل واضح وجلي . إلا في القرن العشرين بعد التطور في البنى الاقتصادية و الاجتماعية وظهور المدارس الحديثة التي نادى روادها بضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف المعنوية للعامل ، جاء هذا بعد أن كانت المدارس التقليدية تعتبر العامل آلة للإنتاج وتعامله على أساس ذلك .

لقد أدى التطور السريع الذي تشهده مختلف الإدارات في الوقت الراهن إلى اتساع الإدارة وازدياد حاجتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات بأنواعها تقنية كانت أو تنظيمية أو سلوكية. كما أصبحت الإدارة الحديثة بحاجة إلى نوع من الأفراد الذين يتمتعون بأسلوب ومهارة عالية لإدارة الجهاز التنظيمي، والقيام بدورهم بدراية وكفاءة عالية من أجل دفع التنظيم إلى أعلى درجة ممكنة من النجاح من خلال تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف أفرادها .

إلا أن الواقع يعطينا صورة عن مكانة المورد البشري الذي أصبح يعرف المعاناة الدائمة اليوم ،حتى أصبح الآن في كثير من الأحيان يلجأ إلى الاحتجاجات و يتميز بالشعور بالاغتراب ،مما قد يدفع بالكثيرين إلى ترك العمل في إداراتهم والبحث عن بيئات أخرى أكثر استقرارا وأمن ،أو اللجوء إلى التقاعد المبكر .

من هنا أصبحت حاجة المؤسسات ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون قيادة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة ، بل قادة إداريين يقومون على حقيقة دوافع الأفراد و حاجاتهم و اتجاهاتهم .

فالقيادة الإدارية إحدى المسؤوليات الأساسية داخل الإدارة التي تؤدي دورها من خلال علاقة وظيفية بين الرئيس والمرؤوسين ، لذلك يجب على

العامل تحسين هذه العلاقة وجعلها في خدمة الإدارة و الأفراد معا، لأن الإدارة قبل أن تكون تنظيم إداري هي نظام اجتماعي ذو طبيعة بشرية. كما أن القيادة الإدارية تعبر عن مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي يمكن أن نلتمسها في الأسلوب و المهارات التي يتمتع بها القائد الإداري والتي من خلالها يدير التنظيم لتكون هذه العملية نشاط تنظيمي واجتماعي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة. (بن شخرون، 11، 2015)

ويشير "مورمان" (1991) إلى أن المؤسسات الفاعلة تتميز بوجود موظفين يقومون بأداء الأعمال والواجبات أكثر مما ينص عليه الوصف الوظيفي ،ودون توقع أي تقدير أو تعويض ،إن النشاطات التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفيا هي التي تقودنا إلى الإبداع والتميز .

(معمري، 2014، ص10)

من خلال ما سبق نصل إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، فرغم التطور الهائل في المؤسسات الإدارية من حيث السياسات التنظيمية واعتمادها التكنولوجيا ، بقيت بحاجة إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، أو نستطيع القول أنها أصبحت أكثر احتياجا لها كونها تؤثر بدرجة كبيرة على نجاح الإدارة و استمرارها، وهي ليست مجرد كلمات طيبة أو مجاملة توجه للآخرين فحسب ،بل هي أبعد من ذلك .

فعلى مستوى الفرد كشفت العديد من البحوث والدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية هو السبيل إلى تحسين أدائه، و إنتاجيته وتطويره ذاتيا.

أما على مستوى جماعات العمل فإن سلوك المواطنة التنظيمية يعزز إنتاجية الرؤساء والعاملين ، ويخلق التنسيق و التفاعل بين أعضاء المنظمة ، وينمي روح الفريق ويعزز انتمائهم ، ويجسد العلاقات الإنسانية بينهم ،بالإضافة إلى

هذا فهو يرفع من مستوى رضاهم في العمل كما يرفع من روحهم المعنوية و مردوديتهم في الأداء مما يسهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة .

وقد أوضحت العديد من الدراسات أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز الأداء داخل المؤسسة فقد أشارت دراسة (Podsakoffe et al,2009) أن هناك ارتباط إيجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين و بين درجة التقييم التي يحصلون عليها وكذا الإنتاجية والكفاءة وتخفيض التكاليف و رضا العاملين ،ونظرا لأهمية سلوك المواطنة كان لابد من البحث في العوامل التي تعمل على تنميته ،ولعل من أهم العوامل النمط القيادي للمدير،فالمدير الفاعل عادة ما ينتهج سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات الموظفين لكي يبذلوا ما بوسعهم لتخطي الحدود الدنيا لمتطلبات العمل ،وتقديم أفكار إبداعية للارتقاء بها .

(الخلايلة وسعادة 2010 ،ص209)

كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية كدراسة

(عالية طحطوح 2016) التي توصلت إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والنمط الديمقراطي والنمط الحر وعلاقة إرتباطية عكسية في النمط الأوتوقراطي .

ومن خلال ما تقدم يتضح أن لكل منظمة أو إدارة خصائص تميزها عن المنظمات أو الإدارات الأخرى ،لهذا فإنه كان لزاما على كل قائد يريد التعامل مع منظمته التي يشرف عليها أن يتعرف على خصائصها وأهميتها الوظيفية وبنائها ومدى تماسكها ،وأهدافها التي تنوي بلوغها .

وهكذا فنظرا لأهمية الموضوع المطروح والذي يتعلق بعلاقة أنماط القيادة الإدارية بسلوك المواطنة التنظيمية ،حيث أن اختيار النمط القيادي المناسب لكل منظمة يحتاج إلى بحث ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة

- ، واختلاف خصائص العاملين ، إذ لا يوجد نمط قيادي مثالي يطبق على كل المنظمات . ومن هذا المنطلق تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :
- ما هو النمط القيادي السائد في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة (الرقابات المالية لولاية غرداية نموذج)؟
 - ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الرقابات المالية لولاية غرداية؟
 - هل هناك علاقة بين النمط القيادي السائد و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الرقابات المالية لولاية غرداية؟
 - هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الرقابات المالية لولاية غرداية تعزى للمتغيرات التالية(السن ،الجنس، الأقدمية)؟

2. فرضيات الدراسة:

- النمط القيادي السائد في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة (الرقابات المالية لولاية غرداية نموذج) هو النمط الديمقراطي.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الرقابات المالية لولاية غرداية مرتفع .
- هناك علاقة بين النمط القيادي السائد و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الرقابات المالية لولاية غرداية.
- توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الرقابات المالية لولاية غرداية تعزى للمتغيرات التالية(السن ،الجنس، الاقدمية).

3. أهداف الدراسة :

- لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه و معرفة الغموض الذي يجتاحه و في هذا المجال تتبلور أهداف دراستنا كالآتي:
- التعرف على النمط القيادي السائد في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة والتعرف على سلوك المواطنة التنظيمية في الرقابات المالية لولاية غرداية.
 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الرقابات المالية لولاية غرداية. وبيان الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية (السن، الجنس، الاقدمية).
 - تقديم عدد من الاقتراحات التي تساهم في دعم الأنماط القيادية المناسبة للارتقاء بسلوك المواطنة التنظيمية في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة.
 - بناء استبيانان لقياس القيادة الإدارية و سلوك المواطنة التنظيمية.

4. أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية التي تسعى إلى حل مشكلة قائمة تعاني منها بعض المؤسسات العمومية، التي تخص موضوع العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومحاولة اقتراح توصيات لحل هذه المشكلة جزئياً أو كلياً

❖ الأهمية العلمية:

لاحظنا من الدراسات السابقة تباين آراء حول العلاقة بين النمط القيادي المتبع من قبل القيادات العليا وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين في بيئات مختلفة. وبتالي فإن نتائج الدراسة ستأتي كتأييد و دعم إضافي لإحدى وجهات النظر الموجودة في الدراسات السابقة حول النمط القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئة جديدة وهي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري(المديرية الجهوية للميزانية بورقلة).

كما يتوقع أن تفيد الدراسة كل من:

- ✓ مراكز التكوين : من خلال برمجة دورات تكوينية لمديري المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري حول القيادة الإدارية وسبل تطبيقه .
 - ✓ مديري المؤسسات : من خلال الحرص على تبني نمط القيادة المناسب بغية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيهم .
 - ✓ طلبة الدراسات العليا : من خلال الاستفادة من أدوات الدراسة و منهجيتها والبناء على نتائجها و استكمال البحث في هذا المجال باستخدام متغيرات أخرى.
- ❖ الأهمية التطبيقية :

- تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي مدراء المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (المديرية الجهوية للميزانية بورقلة) بالأسس و المبادئ والجوانب الإيجابية للقيادة الإدارية ،مما يدفعهم إلى الاهتمام بتوظيفها بما ينعكس إيجابيا على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.
- معرفة الدور القيادي وأنماطه وتأثير ذلك على الموظفين وبالتالي التأثير على الأداء وعلى الإدارة العمومية و استمرارها، حيث يحتاج أي تنظيم في ظل التطور والتحديات إلى قادة إداريين يقدرون قيمة العنصر البشري ويولون اهتماما أكبر بسلوك المواطنة التنظيمية ، والعمل على تكريسها وسط البيئة الإدارية الرسمية.

5. تحديد المفاهيم الإجرائية:

- ❖ القيادة الإدارية: هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد و إقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد.
- (عبد فليح، 2005، ص254)

كما أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط :

– النمط الأوتوقراطي أو الدكتاتوري .

– النمط التسبيبي أو الحر.

– النمط الديمقراطي.

ويعرف إجرائيا على أنها عملية تنظيمية وإنسانية في نفس الوقت ،تقوم على تحقيق الأهداف التنظيمية بالأسلوب الذي يؤثر بالإيجاب ويراعي أفراد الجماعة فتتحقق بذلك احتياجاتهم الطبيعية والاجتماعية والنفسية ومنه نحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية .

❖ **النمط الأوتوقراطي:** يعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوبا متمركزا حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك.

(ماهر، 2004، ص71)

أما التعريف الإجرائي: فهو درجة ممارسة المدير الجهوي للميزانية لأسلوب المركزية في السلطة و اتخاذ القرارات من خلال الأوامر فقط .

❖ **النمط الديمقراطي:** يقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و إفساح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم ويمارس القائد إشرافا عاما لحفزهم على زيادة الإنتاجية ، ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم .
(نواف، 1999، ص219)

ويعرف إجرائيا: وهو الدرجة التي يحصل عليها المدير الجهوي للميزانية من خلال اعتماده على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات ،التحفيز، إقامة الاتصال الفعال .

❖ **النمط الحر:** في ظل هذا النمط لا يملك القائد سلطة رسمية و إنما يمثل رمز

للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ، و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعماله . (نواف، 1999، ص244)

ويعرف إجرائيا: هو الدرجة التي يحصل عليها المدير الجهوي للميزانية من خلال تركه الحرية الكاملة للموظفين لاسيما المتعلقة بتحديد أهدافهم و الاستقلالية التامة في إنجاز الأعمال.

❖ **سلوك المواطنة التنظيمية :** هو مجموعة الأعمال التطوعية الاختيارية التي

تتجاوز نظام المكافآت والحوافز الرسمية ويمارسها الموظفون بهدف إشباع حاجاتهم وكذا مساعدة الآخرين ،وتعود بالفائدة للمنظمة ككل وتسهم في زيادة تماسك المنظمة وتحقق أهدافها وفعاليتها.

(القحطاني، 2014، ص9)

ويتضمن خمسة أبعاد (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)

ويعرف إجرائيا: أنه درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه موظف الرقابة المالية بصورة اختيارية أو تطوعية بهدف زيادة الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي وذلك من خلال استجاباته على استبيان سلوك المواطنة التنظيمية المكون من خمسة أبعاد (الإيثار ،الكياسة، الروح الرياضية،وعي الضمير،السلوك الحضاري).

1) **الإيثار:** يقصد بذلك السلوك الموجه (الطوعي) الذي يتخذ مساعدة الزملاء

الآخرين أو العميل (الزبون) أو المدير في تأدية وظائفهم داخل المنظمة دون الالتفات للحصول على مكافأة تحفيزية له جراء ذلك السلوك.

(العزام، 2015، ص110)

أما التعريف الإجرائي: فهو درجة ممارسة موظفي الرقابة المالية لأنماط سلوك مساعدة الآخرين من حولهم فيما يتعلق بالعمل داخل الإدارة.

(2) **الكياسة:** يقصد به السلوك الذي يحرص العامل فيه على منع وقوع مشكلات متصلة بالعمل، ويتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشكلات معهم. (koopmann, 2003)

(3) وتعرف إجرائيا: درجة ممارسة موظفي الرقابة المالية لسلوك منع حدوث المشكلات مع الموظفين الآخرين.

(4) **الروح الرياضية:** هي رغبة العامل الشخصية في التسامح وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة مهما كانت بسيطة أو مؤقتة دون شكوى أو تدمير. (Aronson,2003)

وتعرف إجرائيا: درجة ممارسة موظفي الرقابة المالية لأنماط سلوكيات تساهم في منع الصراع بين الزملاء، وتقبلهم لبعض المضايقات دون تدمير.

(5) **وعي الضمير:** ويقصد به مدى حرص الموظف على تعظيم استغلال وقت العمل، ومدى حرصه على الالتزام بقواعد وقوانين العمل. (زايد، 2006، ص222)

ويعرف إجرائيا: هو درجة ممارسة موظفي الرقابة المالية لسلوك يخدم المصلحة العامة في الإدارة حتى ولو كان على حساب مصالحهم الشخصية

(6) **السلوك الحضاري:** يقصد به الأعمال التي تعكس روح الاهتمام والولاء للمنظمة ومصالحها، مثل الحرص على تفاصيل مهمة (صيانة الأجهزة..الخ) وكذلك المبادرات الفعالة التي تخدم المنظمة وتحقق أهدافها بفعالية. (نوح، 2013، ص27)

ويعرف إجرائيا: هو درجة ممارسة موظفي الرقابة المالية لسلوك يعبر عن الانتماء والولاء للمديرية مثل تحسين صورتها...الخ.

6. الدراسات السابقة :

يقصد بالدراسات السابقة مراجعة الدراسات و البحوث العلمية التي تناولت الموضوع أو بعض جوانبه حتى يتسنى للباحث إن يبدأ مما انتهى إليه غيره من الباحثين.

1.6 الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية

○ الدراسات العربية :

❖ دراسة زايد (1999) بعنوان: تأثير القيادة في تنمية العاملين

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة التغيرات البيئية الجديدة وبين الانتماء التنظيمي للعاملين وطبيعة العلاقة الإرتباطية بين نمطي القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية وبين تطوير طرائق العمل. إذ تم إجراء الدراسة على (219) فرد يشتغلون في صناعة الغزل والنسيج في مصر و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير(القائد) وتأثير تلك الممارسات في إنتماء العاملين ورضاهم الوظيفي وقدرتهم على العمل .
- كما أشارت إلى العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية وتحويلية وبين تطوير طرائق العمل إلى وضوح التفوق لنمط القيادة التحويلية في التأثير على تطوير طرائق العمل من القيادة التبادلية.

(حسن جمعة، 2011)

❖ دراسة العازمي (2006) بعنوان : القيادة الإدارية التحويلية وعلاقتها

بالإبداع الإداري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومدى توافر الإبداع الإداري لدى العاملين ، إذ طبقت الدراسة في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية حيث اشتملت الدراسة على العاملين المدنيين

- فقط و أثارت التساؤل الرئيس الآتي: ما مدى العلاقة القيادة التحويلية تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين ؟ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها :
- وجود خصائص وسمات القيادة التحويلية وتوافرها بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في الوزارة .
 - وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي الناجح وامتلاك مرؤوسيهها لقدرات إبداعية إدارية.
 - أوصت بوضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص القائد التحويلي الإبداعي فضلا عن تشجيع وتدريب القيادات المدنية على الأهداف الكلية للمنظمة.

(حسن جمعة، 2011)

❖ دراسة دريوش شهيناز (2011-2012) بعنوان: أثر القيادة التنظيمية على تنمية إبداع الموارد البشرية .

تمثلت هذه الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة حيث كان هدف هذه الدراسة هو محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية باعتبارها مطلبا ضروريا لتطوير المدير إلى مدير قائد وكذلك فهم نظريات القيادة الإدارية من خلال عدة مداخل والوقوف على السمات التي يجب توفرها في القائد الإداري ومن ثم التعرف على النمط والأسلوب القيادي و أثره على تنمية الإبداع في المؤسسات ومن أهم نتائج هذه الدراسة هي:

- أن النمط القيادي الذي يساهم في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة هو النمط الديمقراطي.

(شخرون، 2016، ص19)

❖ دراسة نور الدين بوراس(2016) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات تبسة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية إضافة إلى دور الثقافة التنظيمية لتحقيق النجاح للمنظمات الإدارية . اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وبعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات كما اعتمد على أساليب جمع المعلومات كالمقابلة، الاستبيان والملاحظة .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي:

– أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة وتميز يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط و الانصياع لسلم الإداري .والقيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون و الاحترام والمشاورة مما يجعل العامل يحس بالرضا والإحساس بالمسؤولية. (شخرون،2016،ص20)

❖ دراسة وسيلة واعر(2015/2014) بعنوان: دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال .

هدفت الدراسة إلى قياس أنماط القيادة(التحويلية،التبادلية،التشاركية،الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،وتكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين بمختلف الوظائف بمجمع صيدال تم اختيار منهم عينة عشوائية طبقية تكونت من العاملين في المستويات الوسطى و الدنيا بلغ إجمال حجمها(169) عامل وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم التوصل إلى مايلي:

- ممارسة القادة الإداريين بمجمع صيدال كل من النمط القيادة التحويلي وتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي .
- توفر الإبداع الإداري بشكل مرتفع بمجمع صيدال.
- هناك علاقة إرتباطية طردية موجبة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري .
(نور الدين، إسمهان، 2014، ص90)

❖ دراسة صباح بنوناس (2016/2015) بعنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية

على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة بالقطاع البنكي لولاية بسكرة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي و تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات التي قسمت إلى ثلاثة أقسام، تمثل القسم الأول في الخصائص الشخصية الوظيفية أما القسم الثاني تمثل في ثلاثة أنماط هي نمط القيادة التحويلية، التبادلية، ونمط قيادة عدم التدخل، والقسم الأخير متمثل في الإلتزام التنظيمي . وشملت الدراسة على عينة متكونة من (137) فرد وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي ويليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية، التبادلية، عدم التدخل) على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة .
(نور الدين، إسمهان، 2014، ص91)

● الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة Verda khan et al (2012) بعنوان : العلاقة بين أنماط القيادة والإلتزام

التنظيمي و أثرهما على أداء المنظمة .

حيث تم قياس متغير الأنماط القيادية انطلاقاً من بعدين هما : نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (280) عامل في (07) مراكز لخدمة الزبائن في قطاع الاتصالات في باكستان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى :

- هناك تأثير إيجابي لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية على أداء المنظمة .
 - يؤدي الالتزام التنظيمي للمرؤوسين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي التحسين في الأداء .
- (نور الدين، إسمهان، 2014، ص92)

2.6 الدراسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية

• الدراسات العربية:

❖ دراسة معمري بن زاهي (2014) بعنوان : سلوك المواطنة التنظيمية كأداة

للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة في ورقة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بورقلة ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد الباحثان على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره Mackenzie (1989) & podsakoff طبق على عينة مكونة من (110) موظفا وكانت النتائج كالتالي:

- تبين أن مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز متوسط.
 - أن أداء عمال المؤسسة لسوك المواطنة التنظيمية لا يختلف بين الجنسين، مما يعكس أن الجنس لا يمكن اعتباره كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية.
 - هناك فروق في أداء سلوكيات المواطنة تعزى لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال ذوي الأقدمية أقل بالمؤسسة.
- (معمري، 2014، ص)

❖ دراسة حمزة معمرى (2014) بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها

بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة، والتعرف على الفروق باختلاف الجنس والسن والأقدمية والكشف عن مدى إدراك هاته الفئة للعدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، وقد تم في هذه الدراسة استخدام استبيانين تم التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق،الثبات) وطبقنا على عينة مكونة من (280) أستاذ ثانوي بثانويات مدينة ورقلة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية الملائمة بالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22.0) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة متوسط في حين مستوى مرتفع بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرين تعزى لمتغيرات الجنس والسن و الأقدمية.
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. (معمرى، 2014)

❖ دراسة رشيد منصرية، فريد بن ختو (2015) بعنوان: سلوك المواطنة

التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال وحدة ورقلة ،ولتحقيق أهداف

الدراسة تم الاعتماد على الوثائق الرسمية، المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (102) عامل وتم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (40) عامل حيث توصلت نتائج الدراسة إلى مايلي :

– وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة .

(نور الدين، اسمهان، 92، 2017)

• الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة (Ylmaiz, 2009) بعنوان: العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى مدرسي المدارس الابتدائية بتركيا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة والمواطنة التنظيمية، وما إذا كان إدراكهم لهذه المتغيرات يختلف بناء على متغيرات: الجنس، ومجال التدريس، والأقدمية وما إذا كان هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. اعتمد الباحث على 424 مدرس للمرحلة الابتدائية في مدارس أنقرة، حيث كان ما نسبته 62.4% من المدرسين الإناث و 37.6% من المدرسي الذكور، واعتمد الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

– هناك إدراك موجب للعدالة والمواطنة التنظيمية لدى المدرسين .

– لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، مجال التدريس، سنوات الخبرة) في إدراك المدرسين للمواطنة التنظيمية .

(معمر، 2014، ص45)

❖ دراسة (Podsakoffe et al, 2009) بعنوان : أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي والتنظيمي.

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمات سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، وذلك بالاعتماد على (168) موظف و(38) منظمة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية وتم التعرف على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي من خلال تأثيره على (تقييم الإدارة لأداء العاملين، قرارات تخصيص المكافآت، ومعدل الدوران المتوقع والفعلي للعاملين، والغياب)، وتأثيره على المستوى التنظيمي من خلال (إنتاجية المنظمة، والكفاءة الإنتاجية ورضا العملاء، تخفيض التكاليف). وكانت أهم نتائج الدراسة :

– وجود ارتباط إيجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات الفردية مثل تقييم الإدارة لأداء العاملين، وقرارات تخصيص العوائد، ومعدل الدوران المتوقع والفعلي للعاملين، ومعدل الغياب حيث أن وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين يزيد من درجة التقييم التي يحصلونها، ويؤثر في قرارات تخصيص العوائد بشكل إيجابي، كما يؤدي إلى خفض معدل دوران العاملين.

وجود ارتباط إيجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات التنظيمية مثل الإنتاجية والكفاءة، و تخفيض التكاليف ورضا العملاء. وهذا يعني أن وجود مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية يساعد المنظمة على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية والكفاءة ورضا العملاء.

(Podsakoffe et al ,2009)

3.6 الدراسات المتعلقة بالمتغيرين

• الدراسات العربية:

❖ دراسة أحمد بن سالم العامري (2002) بعنوان: السلوك القيادي التحويلي

وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية القيادي التحويلي في الأجهزة الحكومية السعودية، وطبيعة العلاقة التي تربطهما.

أجريت هذه الدراسة على عينة من شاغلي المراتب الوظيفية الواقعة بين السادسة والثالثة عشر في الوزارات الغير السيادية بمدينة الرياض وقد تم اختيارهم بطريقة قصديه، ثم وزعت (600) إستبانة وكان العائد منها للدراسة والتحليل (435) إستبانة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية لا يزال دون المستوى المطلوب في أبعاده المختلفة.

أن تفسير العوامل الشخصية لرؤية الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك القيادي التحويلي بأبعاد كل منهما المختلفة ضعيف إلى حد ما. (طحوح، 2016، ص46)

❖ دراسة عالية طحوح (2016) بعنوان: تأثير أنماط القيادة الإدارية على

سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك

عبد العزيز بجدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات بالإدارة في جامعة الملك عبد العزيز، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات لتحقيق هدف الدراسة.

شملت هذه الدراسة على عينة بلغت (331) موظفة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع كلي بلغ (1142) موظفة إدارية في الجامعة بالمقر الرئيسي – شطر الطالبات- وتم توزيع (331) إستبانة ، بلغ عدد المستجيبات

(286) موظفة، وتم إستبعاد (8) إستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي ليصبح العدد النهائي للعينة (278) إستبانة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك ممارسة لأنماط القيادة لدى مديرات جامعة الملك عبد العزيز، واحتل نمط القيادة الديمقراطية المرتبة الأولى يليه نم القيادة الحرة بدرجة مرتفعة، وأخيرا نمط القيادة الأوتوقراطية بدرجة متوسطة.
- أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها لدى الموظفات الإداريات في الجامعة جاءت بدرجة مرتفعة ما عدا بعد الروح الرياضية جاء بدرجة متوسطة.
- أن هناك علاقة إرتباطية عكسية (سالبة) دالة إحصائيا بين نمط القيادة الأوتوقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهناك علاقة طردية (موجبة) دالة إحصائيا بين كل من نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة وبين سلوك المواطنة التنظيمية.
- عدم وجود فروق دالة إحصائيا اتجاه أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). (طحوح، 2016)

• الدراسات الأجنبية :

❖ دراسة (Saraih, 2006) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية ونمط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية .

إن هدف هذه الدراسة هو التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في دولة ماليزيا، كما تهدف لتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرها على سلوك

المواطنة التنظيمية، كما تحاول الدراسة تحديد أهم العوامل المؤثرة في مستوى العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثير ذلك على سلوك المواطنة التنظيمية، جمعت البيانات من (103) أكاديمي من خلال عينة عشوائية للتأكيد من أن كل العاملين في كلية الهندسة في جامعات شمال ماليزيا قد مثلوا في هذه الدراسة. وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من خلال تقسيم الاستبيان إلى أربعة أقسام هي المتغيرات الديموغرافية، والعدالة التنظيمية ونمط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- يظهر الأكاديميين العاملين في كليات الهندسة في الجامعات الماليزية مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية.
- أظهرت عينة الدراسة أعلى مستوى من سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الكياسة ثم بعد السلوك الحضاري ثم الروح الرياضية، والوعي (الطاعة العامة)، أخيرا بعد الإيثار
- توجد علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية.
- يؤثر نمط القيادة بشكل أكبر على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالعدالة التنظيمية.

(معمري، 2014، ص44)

❖ دراسة Naveed R.Khan et al (2013) بعنوان : علاقة أنماط القيادة بسلوك المواطنة في شركات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في باكستان.

تم قياس متغير أنماط القيادة انطلاقا من ثلاثة أبعاد متمثلة في قيادة المعاملات، القيادة التحويلية، القيادة الكاريزمية وتم الاعتماد على الاستبيان

الإلكتروني كأداة لجمع البيانات تم إرساله إلى (174) عامل في الشركات محل الدراسة .

من اهم النتائج المتوصل إليها :

– هناك أنماط مختلفة للقيادة تم إتباعها بشكل متوسط بحيث له علاقة قوية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، مع العلم أن علاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية كانت الأقوى من بين أنماط القيادة الأخرى التي تم اعتمادها في الدراسة . (نور الدين ،إسمهان ،2017، ص93)

7. التعليق على الدراسات:

من خلال الدراسات السابقة يرى الباحث أنها تعددت و اختلفت باختلاف أهدافها ،والبيئات التي تمت فيها ،وطبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها ،والأساليب المستخدمة في الدراسة.وعليه يمكن استخلاص ما يلي:

فمن حيث الأهداف فقد تباينت من حيث طبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها ،فبعضها تناول المتغيرين بشكل منفرد،كدراسة (مناصرية و بن ختو،2015)و

(Podsakoffe et al ,2009) هذا فيما يخص المواطنة التنظيمية ،أما العدالة التنظيمية فقد تمثلت في دراسة (زايد،1999) ،وبعضها ربط القيادة الإدارية بمتغيرات أخرى كالاتزام التنظيمي،الإبداع الإداري،الثقافة التنظيمية كدراسات (وسيلة واعر،2014)و(دريوش شهيناز،2011)و(صباح بنوناس،2015)و(شخرون ،2016) و(Verda khan et al 2012)،وقد ربط البعض سلوك المواطنة التنظيمية بمتغيرات كالفعالية التنظيمية والعدالة التنظيمية كدراسات (معمرى وبن زاهي،2014) و(معمرى،2014) و(Ylmaiz,2009).في حين تمثلت الدراسات التي ركزت على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين في دراسات (أحمد بن سالم العامري2002)و (عالية طحطوح (2016) و (Naveed)

هذين المتغيرين. (R.Khan et al 2013) وهو ما تشترك فيه مع الدراسة الحالية بالتركيز على

إن معظم الدراسات التي ركزت على العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين ، تناولت القيادة الإدارية بأنماطها الثلاثة (الأوتوقراطية ، الديمقراطية، الحرة) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، وعي الضمير ، الكياسة ،الروح الرياضية، السلوك الحضاري) وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في تناولها لهذه الأبعاد .

كما نلاحظ أن معظم الدراسات من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها انحصرت بين (1999) و (2016) والدراسة الحالية في (2017-2018) وهذا ما يدل على أن الموضوع لا يزال من المواضيع الحديثة ، وكونه من أبرز المتغيرات التي لها دور كبير في تحقيق الفعالية في المنظمات الحديثة .

أما من ناحية المنهج المتبع فمعظمها ركز على المنهج الوصفي ، واستخدمت أدوات جمع البيانات متمثلة في الاستبيان. ومنها استفاد الباحث في تصميم أداة الدراسة .

هذا وقد أكدت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية ، وفيما يخص الكشف عن مستويات المواطنة التنظيمية ، والفروق باختلاف المتغيرات الشخصية ، فقد توصل الباحثون إلى نتائج متباينة ، ومنها استفاد الباحث من ذلك في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها، وتفسير ومناقشة النتائج إلى جانب وضع تصور واضح لموضوع الدراسة .

تمهيد:

الإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها . متوخين في ذلك أفضل استخدام للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة. والإداري هو الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها مستعملا المهارات والعمليات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات . وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة ،في نسيج متشابك موجه نحو الهدف،يقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي. والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة. ويتوقف هذا الدور الفعال للقيادة الإدارية داخل المؤسسة ونمط القيادة ،فالنمط القيادي لأية مؤسسة هو مجموعة السلوكيات التي يوجه بها مؤسسته .

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى تعريف النمط القيادي ،تعريف القيادة الإدارية ،أهمية القيادة الإدارية صفات القائد الجيد ،وظائف القائد ومهاراته وسماته وكذا مكونات شخصيته ،أنماط القيادة الإدارية ،نظريات القيادة الإدارية

1.تعريف النمط القيادي: يقصد به نوع من القيادة ذات السلوك المميز، وكثيرا من فقهاء الإدارة والقانون يستخدم مصطلح النمط بمعنى الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمنظمة أو الأفراد.

(نوال،2009،ص22)

2.تعريف القيادة: يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية،وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة. ولكنه مع تعدد تعاريفها إلا أن هناك تقارب ملحوظ بين

هذه التعاريف ، فكل فئة وضعت التعاريف التي تتفق مع المدرسة التي ينتمي إليها وسوف نستعرض مفهومها اللغوي ثم نتطرق إلى مفهومها الاصطلاحي .

أولا : القيادة لغة

قال ابن منظور : القود: نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها ، ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف ، و الاسم من ذلك القيادة .
(ابن منظور، ص3748)

إن هذا التعريف يحدد نوعا ما مجال القيادة وموقعها ويفصلها عن المفاهيم التي يمكن أن تستخدم كمرادفات لها ، ويركز على أن القيادة تكون في الطليعة أي أنها عملية أمامية تنتج عنها عملية أتباع ولا تقتصر على التوجيه والإرشاد كما هي في حالة السوق والتي تكون بطبيعتها خلفية .

ثانيا: القيادة اصطلاحا

حسب تعريف حامد زهران يرى أن القيادة هي القدرة التي يؤثر بها القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكها نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد لها .
(زين العابدين ، 1999، ص155)

ويعرف محمد مرسي القيادة على أنها: هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.
(محمد مرسي ، 1984، ص141)

وقد عرفها ليفنجستون (Livingston) بأنها القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك .
(نجم ، 2011، ص22)

أما برستوس وفيفنر (T.Fifner R .Presthus) فيعتبران أن " القيادة هي نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد ، والتي تعمل على توحيد جهود

مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم ".
(صلاح الدين، 2008، ص195)

ومن جهة أخرى يعرف هيت وزملائه (1989 Hitt) القيادة على أنها نشاط أو حركة تحتوي على تأثير سلوك الآخرين أفرادا أو جماعات لتحقيق أهداف مرغوبة .
ورغم اختلاف التعاريف السابقة وتباين اتجاهاتها إلا أن جل العلماء والباحثين اتفقوا على ضرورة مجموعة من العناصر الواجب توافرها لتحقيق مفهوم القيادة والتي نجد منها ما يأتي :

- كل قائد يجب أن يكون له أتباع، فالفرد وحده لا يمكن أن يقود دون أتباع.
- كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر فيها على الأفراد التابعين له.
- غاية القائد أن يؤثر في الأتباع ، وذلك للوصول إلى أهداف محددة للجماعة.

(ظاهر، 1987، ص17)

3. تعريف الإدارة:

إن الأصل اللاتيني للكلمة هو Administration ، أي أن الكلمة تعني Serve to خدمة للآخرين ، أو يصل عن طريق الإدارة أداء الخدمة ، وهذا هو المدلول اللفظي لأصل الكلمة ، أما الإدارة بمعناها العام فتعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر و التنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة ، و العمل من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة. (عبد العزيز صالح، 2000، ص32)

فالإدارة تعبر عن جميع الأنشطة التي تعمل على استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق غاية معينة، أو هي بمعنى آخر مجموعة من الهيئات والسلطات التي تطلع في العصر الحديث بمختلف أوجه التدخل في حياة الجماعة في حدود الأهداف و التوجيهات. (طارق عبد المجيد، 2002، ص100)

ويعرفها عبد الكريم الدرويش و ليلي تكلا بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم

وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته
(حسن عبد الحميد، 2010، ص19)

ويختصرها آلن (Allen) في قوله هي نشاط الذي يمارسه المدير ليجعل
مرؤوسيه يقومون بعمل فعال .
(هناء حافظ، 2002، ص87)

وقد حاول الكثير من علماء الإدارة والاجتماع تقديم تعريفا لها، نذكر من
بينها تعريف موسوعة علم النفس الإجتماعي التي ترى بأنها وجه من أوجه النشاط
الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه
بهدف زيادة الفعالية التنظيمية . (محمد إسماعيل، 2005، ص226)

كما تعرف الإدارة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و
إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن
طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق أهداف معينة
(عمر محمود، 2009، ص130)

4. تعريف القيادة الإدارية:

يتضح معنى القيادة الإدارية أكثر من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها
علماء الإدارة والتي يمكن استعراض بعضها في ما يأتي:

فحسب كونتز و أدونيل (Koontz et O'donnell) بأنها عملية التأثير التي
يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في
أداء النشاط التعاوني .

كما تعرفها سيكلر هاديسون (Ceckler Hudson) بقولها القيادة في التنظيمات الإدارية
الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في جهود مشترك
لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.

(نواف، 1999، ص97)

ويعرفها نورث هاوس (North House) على أنها عملية توجيهية و تأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل .
(حسن إبراهيم، 2005، ص416)

فالقيادة الإدارية بصفة عامة توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية ،ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري ،وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات ،وكذا ظروف مواتية تساعد على التأثير في الجماعة
(طارق عبد الحميد، 2002، ص28)

وإذا نظرنا إلى تعاريف القيادة الإدارية السالفة الذكر وجدناها تتفق في عدد من العناصر الأساسية الجوهرية واللازمة ،والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

❖ عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه ووسائله في ذلك:

تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه ،حيث يفترض كل من فرانش و رافن (French et Raven) أن هناك خمس مصادر يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه كقوة الإثابة أو المكافئة ،وقوة الإلزام ،القوة الشرعية ،وقوة التأثير الشخصي ،وقوة الخبرة والدراية .

❖ توحيد جهود المرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف:

إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا مع مرؤوسيه ،رغم أوجه الاختلاف بينهم ،كما أن القائد باستخدامه مجموعة من القوى النفسية والاجتماعية يسعى إلى توحيد جهود مرؤوسيه ،وخلق فريق عمل منسجم ومتعاون بالرغم من اختلاف أعضائه في أوجه متعددة (السن ،الثقافة

،الظروف النفسية والاجتماعية) ويوجهه في اتجاه أهداف المؤسسة ،ومن بيت أهم هذه القوى النفسية والاجتماعية :

- إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات .
- تمكينهم من إشباع حاجاتهم وبلوغ أهدافهم .
- توفير المناخ الملائم للعمل .

❖ تحقيق أهداف المؤسسة :

تتعدد الأهداف داخل التنظيم وتتداخل ، فمن أهداف التنظيم في حد ذاته إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين وكذا أهداف التجمعات غير الرسمية داخله والأهداف الشخصية للقائد الإداري . ويعود هذا التداخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم ،حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغبته ،والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائده في إشباع حاجاته وتحقيق رغبته كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في إنجاز العمل ،وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، و هكذا يسود التنظيم جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين، وبالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف تحقيق أهدافها في إطار يحقق أهداف التنظيم (زكي محمد، 1980،ص394)

5.تعريف القائد:

القائد هو الشخص الذي يكون له التأثير واضح على أداء الجماعة و أن جوهر الدور القيادي يتركز فيما يمنحه الأتباع من تأييد لسلطات القائد عن طواعية منهم ،وأن الجماعة لا تخلع هذا الدور القيادي على أي فرد من أفرادها إلا إذا تبين لها أن هذا الفرد لا يساهم في تقدم الجماعة ويزيد من إنتاجها.

(جودة بني جابر، 2004،ص 192)

وهو الشخص الذي يوجه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق الهدف المنشود سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة ، ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل (الذكاء ، الاتزان العاطفي والانفعالي ، الخبرة بالعمل ، محبة الآخرين).

و يعرف القائد أيضا "أنه الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة ".
(علاء محمد، 2010، ص16)

6. مهارات القائد الإداري:

لكي يستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة التغيير، لا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك والمتمثلة في ما يلي:

❖ المهارات الفنية:

ويتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة ، والمهارة الفنية تركز على طرق وأساليب العمل ، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو إنجاز المطلوب .
(موسى سلامة ، 2008، ص302)

نذكر من هذه المهارات:

- قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح .
- الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها و علاقاتها و متطلباتها.

– القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها وإدراك و معرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل .

❖ المهارات الإنسانية:

وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم ، و كذا العوامل المؤثرة على سلوكهم ، وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشاكلهم وتحقيق أهدافهم و أهداف العمل ، من بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد :

- مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين .
- مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمروسيه .
- مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين أفرادها .
- البعد العاطفي، إذ أن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين، ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسين نتائج العمل والقدرة بالاحتفاظ بالموهب، بل أيضا في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع، الالتزام.

❖ المهارات الفكرية:

وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة و الدينامكية ، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات ، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة . وفي ما يلي بعض هذه المهارات:

- القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق .

– القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة، وامتلاك الرؤية والقدرة على التوقع .

❖ المهارات الشخصية:

ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين منها :

- الإنجاز، فالقائد الفعال تكون له القدرة على إنجاز الأولويات.
 - الشجاعة، فالقائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال، مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك .
 - الإتقان في أداء وإنجاز العمل.
 - امتلاك الحنكة: حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة، الثقة بالنفس و بالآخرين.
- (زيد منير، 2007، ص27)

7. مهام القائد الإداري:

يتولى القائد مهام أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، و تقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :

❖ مهام رسمية تنظيمية:

و تتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

- **التخطيط:** أي رسم السياسات، ووضع الإستراتيجيات، وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية

والبشرية في ذلك كله ، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه والاستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف إلى أهدافهم الشخصية ، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط ، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة رضا ، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة و تحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً ن ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم و الاهتمام بدورهم .
(خيري، 2003، ص313)

– **التنظيم** : يعد التنظيم وظيفة مهمة من وظائف القائد ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المشروع ، إن دور التنظيم يتحدد في انه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعيا وبفعالية نحو تحقيق الأهداف المرسومة ولتحقيق هذه الأهداف فإن على القائد أن يحدد أولاً النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها ومن سيتولى مساعدته ولمن يقدم تقارير العمل ، ومن يقدم له بدوره هذه التقارير ، ولا بد للقائد أن يعرف الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقعه في هذا الإطار ووسائل الاتصالات ، والمرؤوس بدوره يجب أن يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة منه وحدود هذه الوظيفة وعلاقته برئيسه و المجموعات التي تعمل معه والمجموعة الكلية التي يتكون منها البناء التنظيمي.

(العلاق، 2003، ص321)

– **التنسيق** : يعد التنسيق من أطراف العمل و أجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول ن والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية ، وهنا لا بد للمدير أن يعمل على تدليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض

الأخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزهما للقبول بالجماعية والتنسيق وغير ذلك من الموانع أو المعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون ، و هذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحن همهم وتحفيزهم للتعاون .

– **تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية و الأفقية :** وذلك لنقل المعلومات و الأفكار والقرارات و الإطلاع على مجريات الأمور، وتدليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في مجال العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

– **المتابعة والإشراف :** فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود إلى مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط ، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب و أداة للإصلاح والتقويم و التطوير و أيضا تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة ، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة ، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيقا للنجاحات

– **الرقابة :** من خلال الرقابة يستطيع القائد لتأكد من تنفيذ الخطط و السياسات و البرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم ويكون على القائد عند إجراء الرقابة الالتجاء إلى استخدام معدلات موضوعية غير شخصية و أن يستهدف وهو يقوم بالرقابة محاولة الكشف عما قد يعترى التنظيم من أخطاء والقضاء على ما قد يكون هناك من معوقات يكون لها تأثيرها في تنفيذ أهداف التنظيم كما يجب على القائد أن يمارس الرقابة على أساس اعتبارها أداة تقويم وإصلاح لا على أساس اعتبارها وسيلة لتوقيع الجزاء والعقاب .

(إبراهيم، 2004، ص132)

❖ مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد و آفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين إلا أن هذا الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة و تطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام:

– **الاهتمام بالجماعات غير الرسمية** : جماعات العمل غير الرسمية هي تلك الجماعات الأولية الصغيرة الحجم والتي لا يزيد عدد أعضائها على عشرة عمال والتي تقوم على أسس شخصية وتتكون بطريقة عفوية أو تلقائية غير مخططة نتيجة الاتصال المستمر والتفاعل الحر لفترة طويلة بين العمال داخل وخارج المؤسسة وتؤدي هذه الجماعات وظائف غير رسمية بالنسبة لأعضائها .

– **الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة** : يعتبر الاتصال أخ الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل فأى قصور في خدمة الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة و يتفرع الاتصال الإداري إلى اتصال تنظيمي و اتصال بين أفراد التنظيم فيما بعضهم البعض ، وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الإدارة من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية على مبداء المشاركة كأساس للإدارة الناجحة وبوجه خاص المدخل السلوكي في الإدارة ، فعملية الاتصالات بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم . (جمال الدين، 2003، ص12)

– **المشاركة** : بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه ، و احتوائهم عاطفيا وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد و رعايته ، فيجعلهم دائما في ظله وكنفه

ينعمون بالراحة والطمأنينة . والثقة به وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

– **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية :** من الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه ، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته و تضي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

– **درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل :** قيمة الوفاء ، الستر على النواقص والعثرات ، العفو السامحة والكرم، وغيرها من الصفات الإنسانية النبيلة التي تجعله قدوة وأسوة يحتذي بها الجميع فيسعى لتقص شخصيتها، وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية و التهذيب والتعليم ، وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .

– **المهارة في تنظيم الوقت وإدارته :** ويكون ذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها و تحديد الأولويات و متابعتها لإنجازي على مراحل الزمن ،وتلاشي الأوقات المهدورة .

(خيرى ، 2003،ص312)

8. عناصر القيادة الإدارية:

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربطها أي تفاعل فيما بينهم وتعتمد القيادة الإدارية على العناصر التالية:

❖ **الجماعة (الأتباع):** جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع ، لكي تتم عملية القيادة لابد من توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها متميز عن بقية الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها

❖ **القائد :** هو شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق الهدف المنشود ، سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها ، أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة ، ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل الذكاء الخبرة في مجال عمله و الاتزان العاطفي والانفعالي .

❖ **الموقف:** هي ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد و تتم بوجود القائد، وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة و تجانسها من حيث الخلفية الثقافية والعمر و القيم والتعاون و الألفة، وسهولة الاتصال بين أفرادها، واستقرار الجماعة و استقلاليتها...الخ، قد تكون ردود الفعل التي يقوم بها القائد في هذه المواقف سببا لتعزيز مكانته داخل هذه الجماعة.

❖ **اتخاذ القرارات اللازمة:** يجب اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد و تكاليف ممكنة.

❖ **توزيع المهام :** المهام والمسؤوليات التي يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة . (جودت بني جابر ،2004،ص194)

❖ **الهدف :** لا يمكن لأي عملية أن تؤسس بدون وجود هدف معين يكون غرض إتمام هذه العملية و عليه فالقيادة عملية هادفة في الأساس .

من خلال هذه العناصر يظهر أنه كي تكون العملية القيادية كاملة لابد من توفر العناصر الأتفة الذكر ذلك أنه لا يمكن تخيل عملية قيادية بدون عنصر من هذه العناصر.

9. أهمية القيادة الإدارية:

❖ أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة :

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من ان النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها ،ولكن الدور لأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية ،مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون .

كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه ،فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق و الأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم .

(زكي ،1980،ص394)

❖ أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة :

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجالات العلاقات الإنسانية والتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل ، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة ، وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة ، وإشعار كل عضو بالتقدير و الاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ، وتحفيزهم على العمل بحماس و رضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم وحاجاتهم ، وشخصياتهم ، واتجاهاتهم النفسية ، و ميولاتهم إلى جانب مستوى إدراكهم وتفكيرهم

(زكي ، 1980،ص54)

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه.

وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينهما جميعا، وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.

(نواف، 1999، ص116)

❖ أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة :

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة ومرؤوسون) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية والصحية والثقافية والترفيهية لأعضائها ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام و مؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم و اتجاهاتهم وتطلعاتهم .

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل ، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره

لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف لتنظيم مثلما أكد زكي محمود هاشم في قوله " إن الأسلوب الإداري الأصلح للتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي ". (زكي، 1980، ص 65)

❖ أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة :

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية وهو العمل على تحقيق الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه ، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى .

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف .

كما أشار رالف ستوغديل (Stogdill Ralph) على أن أهمية القيادة تبرز في "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل و بين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية والتوفيق بين إشباع حاجات و متطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات ، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق و الاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي ". (نواف،

1999، ص119)

و يمكن لنا أن نختصر الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:

- القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.
 - تعتبر القيادة الإدارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
 - يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب و رعاية المورد البشري و تشجيعه على الإبداع
 - السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم و أدائهم كما ونوعا .
 - وفي الأخير يمكن أن نخلص إلى أن القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة.
- (راوية، 2003، ص253)

10. أنماط القيادة الإدارية:

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي، الذي يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعا يقسم القادة بناء على الأسلوب وطريقة التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاث أنواع من القيادة هي: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر.

❖ النمط الأوتوقراطي :

لقد أسهمت المفاهيم الإدارية التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارة العلمية خاصة في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الأوتوقراطي ، والتي تقيم فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس نظرتها للمورد البشري كوحدة إنتاجية يمكن للقائد التحكم فيها وتغيير سلوكها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية ، و كلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية (Autocrates) تعني حكم الفرد الواحد وتعني أصلا خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة ، فهي تعني إذا في هذا المقام خضوع الموارد البشرية في المؤسسة لأوامر و نفوذ وسلطة القائد .

(عبده فلية، 2005، ص232)

ويعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك . ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده ، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحذافيرها فيتركها للمرؤوسين الذين يخضعون بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين .

(ماهر، 2004، ص71)

وقد أطلق بعض العلماء على الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب ، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي يركز اهتمامه على بعد الإنتاج و يهمل العلاقات الإنسانية .

(محمود عياصرة، 2007، ص153)

أ) أشكال القيادة الأوتوقراطية :

يتميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية

وهي :

– القيادة الأوتوقراطية التسلطية :

يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه لسلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم ، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته ، وقد تبت في دراسات "ليفين وجماعته " أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسيا وصارما في تعامله مع مرؤوسيه .

– القيادة الأوتوقراطية الخيرة :

إن القائد الأوتوقراطي الخير يحاول استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال المدح والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن الولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته.

(ماهر، 2004، ص72)

والقائد من هذا النوع و إن كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه ، لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل.

– القيادة الأوتوقراطية اللبقة :

القائد الأوتوقراطي اللبق هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذه بمفرده ، فهو يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية ، ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات وكل ذلك بغرض حصوله على تأييد مرؤوسيه وطاعتهم له .

و نمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته و أكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء قدرا و لو

بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم ، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار.

(ب) الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية :

يتضح من خصائص النمط الأوتوقراطي وخصائص مختلف أشكاله أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة ، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها ، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله ، وفي ظل ظروف و مواقف تقتضي تطبيقه ، (نواف، 1999، ص167) لذلك نجد بعض الكتاب يرون أن النمط الأوتوقراطي خاصة الخير لازال يطبق في الإدارة الحديثة ، وكذلك يمكن للنمط التسلطي أن يكون فعالا وناجحا في بعض المواقف .

❖ النمط الديمقراطي :

يقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و إفساح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم ويمارس القائد إشرافا عاما لحفزهم على زيادة الإنتاجية ، ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم ، ومن الناحية النظرية يشجع النمط القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية و البدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء مما يدفعه إلى رفع كفاءتهم و تحسين أدائهم وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة .

(أ) أشكال القيادة الديمقراطية :

حدد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة :

- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجههم أمامهم ، وطلبه منهم مشاركتهم في إيجاد الحل المناسب له ، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد تضع حولا للمشكلة ، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً .
- القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود ، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرارات ضمن هذا القرار .
- القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه ، و إذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه .
- القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذين يوافقون عليه ، وهو بدوره سيقبل أي قرار تم عليه الاتفاق بينهم . (نواف، 1999، ص219)

ب) مزايا نمط القيادة الديمقراطية :

- كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الإيجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة نذكر منها حسب محمد سلمان :
- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط .
- تحقيق الترابط الجماعي و إيجاد جو اجتماعي سليم .
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة .

- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين .
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين .
- (ت) **عيوب نمط القيادة الديمقراطية :**
- من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية ما ذكره حسين عبد الحميد فيما يأتي :
- أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.
- يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة .
- القيادة الديمقراطية تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية ، أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة .

❖ النمط القيادي الحر(التراسلية أو الفوضوية) :

في ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية و إنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ، و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعماله ، ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة و الاستقلالية التامة في إنجاز أعمالهم ، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة و ملاحظات عامة ، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.

(نواف، 1999، ص244)

(أ) الآثار السلوكية للقيادة الحرة :

إن النمط الحر نمط نادر التطبيق و هو غير مجدي و غير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية ، ويولي اهتماما ضئيلا بالعمل ، ويفقد التوجيه السليم و الرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى إضافة إلى أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله ، خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القادة الصغار على الجماعة ، مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة و يرى بعض الباحثين أن الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تفتقر إلى الضبط والتنظيم و تزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يصعب من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المبتغاة .

وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر على إطلاقها إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه و أن وجود مزايا له هي حقيقة واقعية بالرغم من كل المآخذ المؤكدة لعدو جدواه في الإدارة .

من خلال دراسة الأنماط الثلاثة السابقة نستخلص أن النمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يركز على تفرد القائد بالسلطة ، أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ، بينما نجد أن نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم .

و قد أثبتت الدراسات أن لكل نمط مميزات و عيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل ، منها ما يخص القائد ، ومنها ما يخص المرؤوسين و أخرى تتعلق بالموقف . ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة ، حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين ، ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات و تفويض السلطات لديهم ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

11. نظريات القيادة الإدارية:

بدأ ظهور النظريات الأولية عن القيادة الإدارية مع بداية القرن العشرين إذ ركزت هذه النظريات على سمات القائد ، ثم تلتها نظريات أخرى ركزت على سلوك القائد و أثره في المرؤوسين ، وجاء اتجاه آخر ركز على الموقف كعامل مهم في العملية القيادة وبذلك تعددت نظريات القيادة الإدارية التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأفراد في الآخرين ، وبالتالي تحدد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائدا و فيما يلي نتناول أهم هذه النظريات .

أولا : النظريات الفردية للقيادة :

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت دراسة القيادة الإدارية و قد استغرق سنوات الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين. و تفترض نظرياته أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها فرد دون غيره وقد سميت هذه النظريات بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على عنصر وحيد و هو القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى ومن أهم نظريات هذا المدخل:

❖ نظرية الرجل العظيم :

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية ، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد ، وأن عدد قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة ، و أن يسيطروا على الآخرين و كذا تمكينهم من التأثير على البيئة المحيطة بهم .

والتغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب غير عادية، كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي

يواجهونها. بمعنى أن القادة يولدون قادة ، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً و يعتبر "جالتون" من أشد المؤيدين لهذه النظرية.

(حسين عبد الحميد، 2010، ص17)

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية :

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة .
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية و المستقبلية من خلال كفاحهم .

- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم .

و يؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغاً فيها ، وتعتبر عما ينبغي أن يكون ، ولا تدل على ما هو كائن فعلا لأن طرحها وتحديداتها لتلك الصفات لم يكن علمياً ولا واقعياً ، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي النظريات الخاصة بالفكر القيادي . (سامر، 2009، ص72)

❖ نظرية السمات :

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية.

(ماهر، 2004، ص30)

وهي أول نظرية في إطار المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين ، وقد تبنى أنصار هذه النظرية الاستقرائية أو الاستنتاجية، وذلك بملاحظة القادة والزعماء وتعداد السمات المشتركة بينهم على أمل أن تصبح معياراً يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة أو لتحديد مدى صلاحيتها .

(نواف، 1999، ص312)

ثانياً: النظريات السلوكية للقيادة :

❖ دراسة أهايو Ohio :

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية بدأت هذه الدراسة من طرف كل من "شارتل" و"ستوغديل" و"فلايشمان" حول فعالية القيادة الإدارية و أثر أساليبها على أداء مجموعات العمل ،حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد ، ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات ومن خلال إجابات المرؤوسين وتحليلها توصلوا لتحديد بعدان لسلوك القائد الإداري هما :

- سلوك الاهتمام بهيكل العمل .
- سلوك التعاطف مع العاملين .

❖ دراسات جامعة ولاية ميشيغان :

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أهايو حيث قام بها باحثون من أهمهم "ليكرت" و "كان" و"كاتز" بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية ، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في أقسام ذات الإنتاجية المنخفضة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن هناك بعدين أساسيين للقيادة هما القائد المركز على العاملين والقائد المركز على الإنتاج .
- أن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا .
- أن المشرفين (القادة) في نمط الاهتمام بالمرؤوسين حققوا إنتاجية مرتفعة أما القادة في النمط الثاني فكانت إنتاجيتهم منخفضة كونه تركز على أسلوب إعطاء الأوامر الصارمة والعقاب الشديد للعمال المخالفين .

وهو الأسلوب القائد المنسحب التسيبي ، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين ، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة للعلاقات الطيبة كما يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات .

● أسلوب القيادة 1.9:

هو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج وبالعتاد والوسائل أكثر من الاهتمام بالمرؤوسين ومشاعرهم ، كما يستخدم أسلوب التهديد والعقاب طلبا للامتثال من مرؤوسيه ، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي .

● أسلوب القيادة 9.1:

وهو أسلوب القائد الاجتماعي الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج ، حيث يقوم ببناء علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا يسوده الأمان والراحة لإرضائهم ، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها .

● أسلوب القيادة 5.5:

وهو أسلوب القائد الوسط، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من إنتاج المرؤوسين ، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا ، فسرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر .

● أسلوب القيادة 9.9:

هو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق الذي يبدي اهتماما عاليا لكل من الإنتاج والمرؤوسين معا ، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال

وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم و احترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

ثالثاً: النظريات الموقفية :

لقد شكل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي أساساً هاماً لدراسة القيادة ، وأدى ما أدرك من قصورهما إلى إظهار النظريات الموقفية للقيادة ، حيث تقوم هذه النظريات أساساً على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد ، ومن بين النظريات الموقفية للقيادة ما سيأتي :

❖ نظرية هرتسي وبلنشارد :

تنطلق هذه النظرية من الفرض القائل بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين ومتطلبات الموقف ، فالقيادة الناجحة حسب الباحثين تتأقلم أسلوباً تبعاً لاستعداد الأفراد لأداء النشاطات والأعمال التي تطلب منه في مواقف معينة ، وهنا يجب على القائد أن يمتلك المرونة الشخصية ومستوى من المهارات الضرورية من أجل تنويع سلوكه تبعاً لتغير حاجات مرؤوسيه ودوافعه ومدى نضجهم فالقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه ويكيف أسلوبه القيادي وفقاً لذلك (ماهر ،

2004، ص 85)

وقد تمخض عن هذه الدراسات أربعة أساليب قيادية:

* **أسلوب الأمر :** وهو أسلوب يتميز بالعناية العالية بالمهمة دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، ويكون للقائد سلطة القرار وللمرؤوسين التنفيذ فقط.

* **أسلوب الإقناع :** وهو أسلوب يولي اهتماماً كبيراً في المهمة والعلاقات الإنسانية معاً ويعتمد القائد هنا إلى اتخاذ القرارات ومحاولة اقناع المرؤوسين بها .

* أسلوب المشاركة : وهو أسلوب متميز بالعلاقات الإنسانية مع انخفاض الاهتمام بالمهمة ويتجلى دور القائد في تشجيع المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات وتنفيذ المهمات .

* أسلوب التفويض : وهنا التركيز عال على العلاقات من خلال سماح القائد للمرؤوسين لتحمل القليل من المسؤوليات والقرارات ، ويكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم

❖ نظرية المسار والهدف :

تعتبر هذه النظرية محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم الوظيفي ، وتشير هذه النظرية بأن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه على دافعية المرؤوسين وأدائهم ورضاهم الوظيفي.

ومصطلح المسار والهدف مشتق من المفهوم المحوري الذي تضمنته النظرية والذي يوضح الكيفية التي يؤثر من خلالها القائد على مدركات المرؤوسين والمتعلقة بأهدافهم في العمل وأهدافهم الشخصية وكذا المتعلقة بالمسار المؤدي لتحقيق هذه الأهداف .

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى " روبرت هاوس " عام 1971 والتي تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين ، والذي يبين لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف ، وهذا يعني أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء ، وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعره (سامر، 2009 ، ص 720) تقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما :

* الأنماط القيادية.

* العوامل الموقفية .

رابعاً: نظريات القيادة في المدخل المشترك:

ينظر أنصار هذا المدخل على أنها تفاعلية بين ثلاث متغيرات تتمثل في شخصية القائد وخصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي، ويقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفى لاعتقاد أن سمات القائد ومتطلبات الموقف وكل على حدا لا يكفي لنجاح العملية القيادية بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وكذا خصائص الجماعة المقودة، وقد شمل المدخل المشترك العديد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الإدارية ولعل من أهمها :

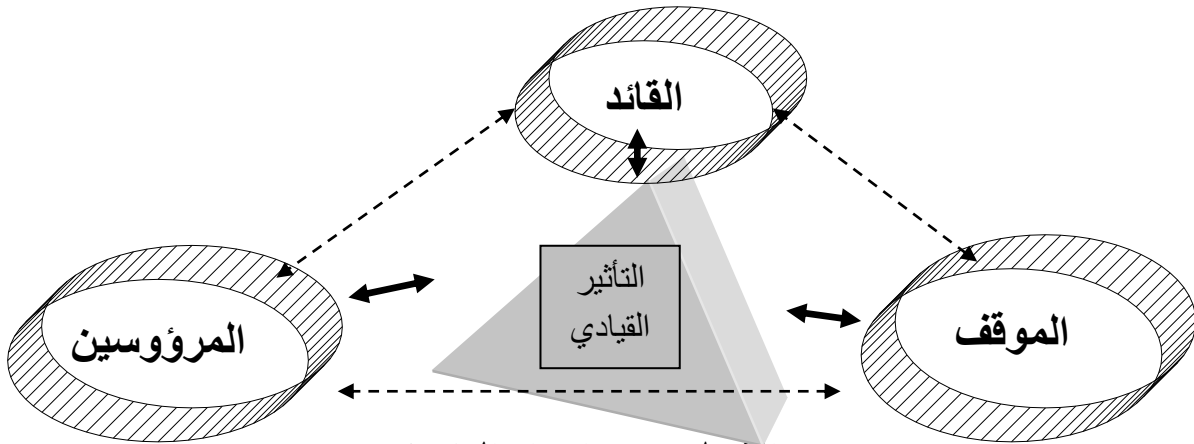
❖ النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية التفاعلية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاثة متغيرات أساسية متمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية، ويرى "سيسيل" (1960) أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة.

(صالح، 2007، ص439)

والشكل الآتي يوضح نموذج التأثير القيادي حسب النظرية التفاعلية.

الشكل رقم (02) : التأثير القيادي حسب النظرية التفاعلية



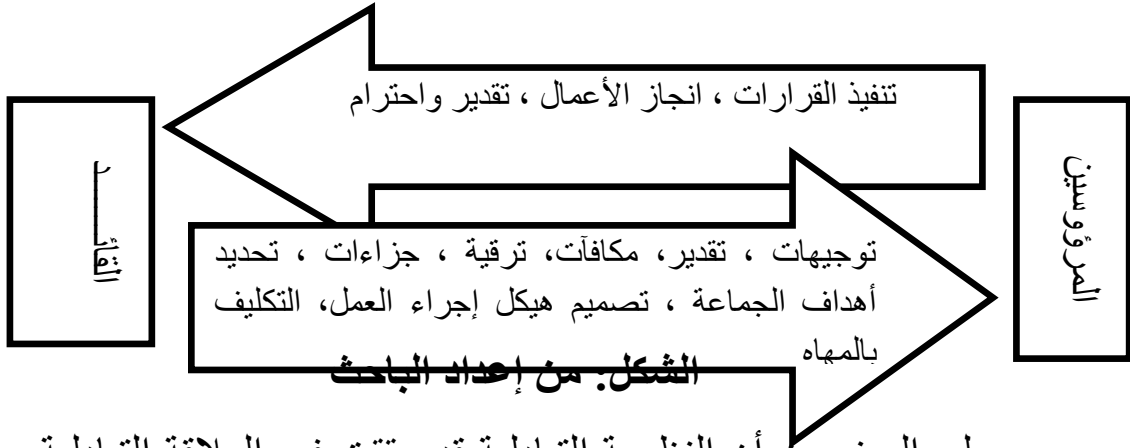
الشكل : من إعداد الباحث

❖ النظرية التبادلية :

ظهرت النظرية التبادلية في أعمال " أدوين هولاند" (Edwin Hollande) في عام 1978 الذي أكد أن مفهوم القيادة الدارية في الإطار الفكري لنظرية التفاعل هو عبارة عن نظرية تأثير متبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين .

والشكل الآتي يوضح نموذج القيادة التبادلية:

الشكل رقم (03) : يوضح نموذج القيادة التبادلية



وعلى الرغم من أن النظرية التبادلية قد حققت فهم العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين ومساهمة هذه العلاقة في فعالية القيادة الدارية، إلا أن عدم اشتمالها على عدد من المتغيرات الموقفية أدى إلى قصورها. بالإضافة إلا أنه يؤخذ عليها تعاملها مع المرؤوسين كجماعة متجانسة وهذا ما يناقض الواقع العملي من حيث أن المرؤوسين يختلفون فيما بينهم مما يؤدي إلا اختلاف علاقاتهم مع القائد، وهذا ما أولته النظرية الثنائية عناية واهتمام كبير.

❖ نظرية القيادة الثنائية :

قدم "جورج غرين" نموذجا للقيادة يختلف عن الطرح التقليدي الذي اعتبر أن السلوك القيادي يتحدد بنمط مستقر وثابت للقيادة، و أن كل المرؤوسين يعاملون

بطريقة واحدة ،حيث يرى "جرين" أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة ،بل ينمي علاقات فريدة ومتميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدا مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس وقد سمى الباحثون السلوكيون مثل هذا النوع من العلاقات بالعلاقات الثنائية الرأسية ومن هنا جاءت التسمية الخاصة بالنظرية.

خامسا : نظريات القيادة في المدخل الحديث:

شهد الفكر الإداري مؤخرا نماذج جديدة في القيادة الإدارية ،وذلك لمواكبة التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل لمختلف المؤسسات ،فقد فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية المفاجئة وشحت الموارد والعولمة وشروطها محددات جديدة غير مألوفة لقادة المؤسسات المعاصرة ،لذلك تؤكد هذه النظريات على عدم جدوى النظريات والمداخل السابقة لوحدها خاصة فيما يتعلق بتغيير المنظمات .ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية القيادة التحويلية ،نظرية القيادة الكاريزمية ،ونظرية قيادة الفريق.

❖ القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات ،وهي النوع من القيادة التي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع ،حيث لا زال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض ،وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهومها ومنه تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي ،والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.

(الغامدي، 2001، ص101)

❖ القيادة الكاريزمية:

تزامن مع ظهور الكتاب "بيرنز" ونظرية القيادة التحويلية، ظهور نظرية القيادة الكاريزمية التي نشرها "هاوس" في عام (1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تفترض أن الكاريزما خاصة فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة، والتي تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه.

❖ قيادة الفريق:

أدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات اليوم إعادة الهيكلة التنظيمي والمنافسة الاقتصادية العالمية والتنوع المتزايد داخل القوى العاملة إلى ظهور العديد من المشكلات التي تحتم الاهتمام بالموارد البشري، وهنا سعت العديد من المؤسسات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في الأنشطة والأعمال التعاونية لتحريك هذه المواهب والقدرات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.

(صلاح، 2006، ص221)

12. العوائق والمشكلات التي تواجه القائد:

إن المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة في الدول والتي تنعكس في عمليه اتخاذ القرارات وعجز القيادات الإدارية التي بيدها وضع القرار عن عدم القيام بدورها القيادي ومن أهم المشاكل والمعوقات المرتبطة بوضع القيادة ما يلي:

– عدم توفر الكوادر القيادية :

حيث أثبتت الدراسات التطبيقية أنه من غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم السمات الخاصة واللازمة للنجاح في القيادة بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة ، كما أن الدول العربية عانت و مازالت تعاني

من مشكلة ترك القيادات ذات الكفاءة العالية والكوادر الناجحة للعمل وأن هجرة الكفاءات القيادية تعد خسارة في الموارد البشرية .

– **عدم سلامة طرق و أساليب اختيار القيادات الإدارية :**

هناك بعض السلبيات النابعة من اختيار القيادات ونذكر منها مثلا أن معظم الدول النامية لجأت إلى المناصب القيادية في أجهزتها بالعسكريين نتيجة للتغيرات المتعاقبة ، وأن معايير اختيار الكثير من القيادات تتحكم فيها عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائد . وكذلك أن القائد يجب أن يكون ذا طابع فني فالمستشفى مثلا يجب أن يقوده طبيبا وهكذا .

– **عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية:**

تبدو مظاهره في خوف القادة من المسؤولية، وتردد بعضهم وإحجام البعض الآخر عن المبادرة ومواجهة المشكل الطارئ ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها ومن أهم أسباب خوف وتردد وإحجام القيادة ما يلي :

● ضعف كفاءة القائد وهذا يعني أن يحرم من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التي تترتب على كل منها.

● خوف القائد من اتخاذ القرارات، وذلك من خلال كثرة التنقلات و التعديلات أو عدم وضوح الأهداف.

● حداثة القائد في العمل، فالقائد الجديد غالبا ما يشعر بعدم الاطمئنان ويميل إلى

تأجيل اتخاذ القرار.

(ماهر، 2004، ص103)

و بهذا تم استعراض أنماط القيادة الإدارية، مهارات القائد الإداري، صفاته، نظريات القيادة الإدارية وكذا العوائق والمشكلات التي تواجه القائد وفي الفصل الموالي سيتم عرض سلوك المواطنة التنظيمية.

التنظيمية

تمهيد:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين ، وذلك لما له من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية مما يسهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسميا بنظام الحوافز وتقييم الأداء بالمؤسسات .

وقد أصبح سلوك المواطنة التنظيمية بمثابة إستراتيجية أنجع للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والعاملين فيها عامة ، والمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري خاصة حيث أنها تسعى إلى تحقيق أهداف تتمثل في إنتاج مورد بشري ذو كفاءة عالية وبتالي فهي بحاجة إلى أن يتوفر فيها مثل هاته السلوكيات.

إن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و إن كان مفهوما حديثا تضمنته أدبيات الفكر الإداري الغربي ودراسات السلوك التنظيمية، إلا أنه ليس غريبا عن البيئة العربية والإسلامية، حيث أن البعد التطوعي يعكس قيم وثقافة المجتمعات العربية والإسلامية.

وستتطرق في هذا الفصل إلى نشأتها ومفهومها والنظريات المفسرة لها وأهميتها ومداخل دراستها، و أبعادها وخصائصها، و أنماطها ومحدداتها وآثارها والعوامل المعززة لها، وكذا معوقاتنا و إيجابياتها و سلبياتها و نتائجها، والعلاقة بينها وبين بعض المفاهيم.....

(1 مفهوم المواطنة : تستعمل كلمة المواطنة في اللغة العربية على صيغة مفاعلة ، وأصلها كلمة مشتقة من وطن وهو حسب معجم لسان العرب لإبن منظور "الوطن هو المنزل الذي تقيم فيه وهو موطن الإنسان ومحلّه".

(أبو المجد، 2010، ص، 11-12)

التنظيمية

ويعرف فتحى هلال وآخرون المواطنة بأنها الشعور بالانتماء والولاء للوطن والقيادة السياسية التي هي مصدر لإشباع الحاجات الأساسية وحماية الذات من الأخطار المصيرية. (عبد الرؤوف، 2011، ص11)

وقد عرفتها دائرة المعارف البريطانية على أنها "علاقة بين الفرد ودولة، كما يحددها قانون تلك الدولة، وبما تتضمنه تلك العلاقة من حقوق وواجبات في تلك الدولة". (عبدالحافظ، 2007، ص10)

وعرفها ناصر (2003، ص45) بأنها "تمثل الانتماء إلى تراب الوطن الذي يتحدد بحدود جغرافية، ويصبح كل من ينتمي إلى هذا التراب مواطناً له من الحقوق ما يترتب على هذه المواطنة، وعليه من الواجبات ما تمليه ضرورات الالتزام بمعطيات هذه المواطنة".

(2) نشأة وتطور سلوك المواطنة التنظيمية :

تعود جذور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى كتابات العالم تشيستر برنارد عام 1983 م والذي قدم أول تحليل شامل لطبيعة المنظمة ووصفه بالنظام التعاوني . وأدرك برنارد بقوله، بالرغم من أهمية الهيكل الرسمي والضوابط وما لها من مكانة، إلا أنها لا تحدد الطبيعة الأساسية للأنظمة التعاونية، وأن استعداد الأشخاص للمساهمة في الجهود المبذولة في النظام التعاوني أمر لا غنى عنه (طحطوح، 2016، ص33)

ثم جاء " كاتز " 1964 الذي نظر إلى أن الفاعلية التنظيمية تتطلب ثلاث عوامل أساسية هي:

- التركيز على الترغيب وتحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة و الاستمرار فيها .
- ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.

التنظيمية

– تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي. وانطلاقاً من هذا فإن "كاتز" يفرق بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من العاملين والتي تتمثل في: سلوك الدور الرسمي، والذي يقصد به قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم وفقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، والنوع الآخر من السلوكيات هو سلوك الدور الإضافي، ويقصد به قيام العاملين بالسلوك التطوعي الذي يتجاوز ما هو مقرر أو مطلوب منه رسمياً، وقد أشار إلى الفعالية التنظيمية هي عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي الموصوف وظيفياً وبين سلوكيات الدور الإضافي.

(الزهراني، 2007، ص22)

وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح المواطنة في فكر "أورغان" 1977 ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الإبتكارية التلقائية، حيث يذكر في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى العلاقة السببية بين هذه المتغيرات، يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل ضيق، باعتباره مرادفاً لمصطلح الإنتاجية، ومن ثم فقد أضاف أنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السببية السالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطن التنظيمية. (عمرون، 2016، ص21)

(3) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي كانت نتاج الفكر الإداري المعاصر مؤخراً، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين، مما أصبح يعتمد عليها كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء، و

التنظيمية

يمثل الموظف نقطة ارتكاز هذا المفهوم باعتباره أهم الموارد التنظيمية ومن دونه لا وجود لأي أساس تنظيمي فالعنصر البشري ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع .

(2003)

كما يعد هذا السلوك ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها ،حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئياً واجتماعياً ،وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح لرفع مستوى الكفاءة و الفاعلية في الأداء التنظيمي ،ذلك أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك ،ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي .

(الفهداوي،2005،

ص392)

ولم يلقى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اتفاقاً من الباحثين والمهتمين لا حول اسمه ولا حول تعريفه ففيما يتعلق باسمه فقد أطلق عليه تسميات مختلفة منها :

- سلوك الدور الإضافي (Extra Behavior).
- سلوك الموالات أو الدعم أو التأييد الاجتماعي (Porosocial Behavior)
- السلوك الغير المكلف أو غير المفروض (Non Mandated Behaviour)
- سلوك التلقائية المؤسسية (istitutional Spontaneity Behavior)

وكما أن الباحثين لم يتفقوا حول مسمى هذا السلوك ،فإنهم لم يتفقوا حول تعريفه ،فالذين سموه سلوك الدور الإضافي عرفوه أنه " ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير إيجابي في أداء المؤسسة ككل ،ويقع خارج النطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة ويتضمن بعد إيثارياً "

(راتب السعود ،سوزان سلطان ،2008 ،ص35)

التنظيمية

أما (Puffer , 1987) فقد أطلق عليهم سلوك المولاة أو الدعم أو التأييد الإجتماعي و عرفه أنه "مجموعة من الأفعال لم تجدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية "

أما (Mc Allister) قد سماه السلوك غير المكلف أو غير المفروض و عرفه أنه "نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة "

(راتب السعود ،سوزان السلطان ،2008،ص36)

ويقصد بسلوك التلقائية المؤسسية وفقا لما جاء به (George Brief) بأنه "السلوك الذي يؤديه الفرد اختيارا علاوة على دوره الرسمي المحدد، ويساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية".

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "عمل أو سلوك اجتماعي يمارسه الفرد من تلقاء نفسه وبرغبة منه و إرادة، ولا يبغى منه أي مردود مادي، ويقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية ".
(الهطالي، 2010،ص29)

كما يعرف أيضا "بأنه أعمال تطوعية اختيارية تتجاوز نظام المكافآت والحوافز الرسمية ويمارسها الموظفون بهدف إشباع حاجاتهم ولمساعدة الآخرين، وتعود بالفائدة على المنظمة ككل وتسهم في زيادة تماسك المنظمة وتحقق أهدافها و فاعليتها".
(القحطاني، 2014،ص09)

ويعرف أورغان (Organ) هذا السلوك بأنه "سلوك الفرد التقديرى الذي يلاحظ مباشرة أو بشكل ظاهري من قبل الإدارة الرسمية، والذي بمجمله يؤدي إلى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل".

التنظيمية

ويشير أورغان (Organ) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن نوعين من السلوك هما:

- سلوكيات إيجابية لمساعدة المنظمة.
 - الامتناع عن السلوكيات السلبية التي تضر المنظمة
- أي أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس فقط القيام بالمساهمات و المبادرات الإيجابية ، ولكن يشمل جودة الامتناع أي الصبر ، والاستعداد لتحمل الأعباء الإضافية ، والمضايقات و الإحباطات البسيطة المصاحبة لسلوكيات الزملاء والمجموعة.
- (Markozy et al .2009 :323)

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في جل السلوكيات الاختيارية الإضافية الصادرة عن الفرد من تلقاء نفسه خارج نطاق النظام الرسمي المحدد، والتي تعود بالفائدة على المؤسسة مما تسهم في ارتقائها وتحقيق أهدافها وفعاليتها .

4- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام :

إن المتمعن في الفكر التربوي الإسلامي يجد أن هذا الفكر لم يغفل عن هذا السلوك الهام في حياة الأفراد والمجتمعات ، فقد أكد الإسلام على أهمية العمل التطوعي ، وحث على مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان ، وقد انتشر مفهوم الخير الذي ورد ذكره في القرآن الكريم(176) مرة بعدها جاء التوجيه الإلهي في قوله تعالى " و تعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان " (المائدة ، آية 2).

وقد ظهر جليا حرص الإسلام على تشجيع العمل التطوعي في فكرة التكافل الاجتماعي الذي بدأ في عصر النبوة في صورة "نظام الموقف" الذي انتهجه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعهم استجابة لقول الله تعالى الذي قرن فعل الخير بالركوع و السجود " يا أيها الذين آمنوا اركعوا و اسجدوا و اعبدوا ربكم و افعلوا

الخير لعلمك تفلحون" (الحج، الآية 77) (معمرى حمزة 2014، ص 99-

(100)

فالمواطنة التنظيمية في الإسلام تستدعي وجود علاقة بين المنظمة أو صاحب العمل والعاملين، وتشمل مجموعة العلاقات و الروابط والصلات التي تنشأ بينهم فهي مجموعة الحقوق و الواجبات التي يتمتع بها كل طرف في العلاقة، وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات و السلوكيات التي تدرج تحت المواطنة التنظيمية نذكر منها :

■ واجبات المنظمة (صاحب العمل) تجاه العاملين :

قام الدين الإسلامي بتنظيم العلاقة بين المستأجر و الأجير، وجعل هناك تنظيماً دقيقاً حدد فيه الواجبات لكل طرف تجاه الطرف الآخر وتجاه منظمته. ومن تلك الواجبات مايلي :

– توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض وينفذوا أحكامه التي نزلت في محكم كتابه وسنة نبيه، وذلك في قول الله تعالى "الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة و آتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهّموا عن المنكر والله عاقبة الأمور" (سورة الحج، الآية 41) فالموظف في محل عمله والعمل في منظمته هو مسلم يرعى الله ويتقيه في كل خطوة من خطوات يومه وصاحب العمل راع و مسئول عن رعيته .

– دفع الأجر للأجير في الوقت المجدد و المتفق عليه، ونهى الإسلام عن أكل أجره الأجير أو انتقاصها.

– اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد دعا إليه الإسلام و نادى بأن العمل أمانة اختيار الموظف للوظيفة أمانة، يقول تعالى "إن خير من استأجرت القوي الأمين" (سورة القصص، الآية 26)

التنظيمية

– حسن المعاملة وطيب التعامل، فقد كان لنا من تعامل قائد الأمة وهاديها للخير محمد صلى الله عليه وسلم خير قدوة في تعامله مع كل من عاش في عهده.

▪ واجبات العامل تجاه صاحب العمل (المنظمة):

إذ كان لصاحب العمل التزامات فإن للعامل والموظف واجبات و التزامات أيضا تجاه منظمته نذكر منها:

– المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية مما يحتم ذلك على العامل المبادرة بالإصلاح والتنبيه عن مواطن الخلل والنقص أو بيئته التي كلف بالعمل بها والسعي للتضامن مع زملائه ورؤسائه لعلاج الموقف .

– أداء العمل بإخلاص وتفاني وصدق وحفظ سر العمل ،فيستشعر مسؤوليته أمام الله قبل عباده، فالعمل والوظيفة أمانة وعهد ،حيث أن الإسلام قد نهى عن السرقة والغش وإفشاء أسرار العمل وخصوصا للمنافسين لمنظمتهم،وهو ما يعتبره قانون العمل في عصرنا الحاضر من مبررات الفصل عن العمل

– طاعة الرؤساء والمديرين بالمعروف، فطاعة أولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها، فولي الأمر لفظ مطلق وعام يشمل جميع المسؤولين والمشرفين في الأعمال والمنظمات وطاعتهم واجبة في غير معصية الله .

– حسن الخلق في التعامل مع زملاء الوظيفة، فديننا الإسلامي هو دين الخلق و التسامح و الابتسامة.

ومن خلال هذا يتبين لنا أن الدين الإسلامي هو الدين السباق في الحث عن التعاون والأخوة والتطوع و التكافل بين العاملين في مختلف المنظمات ،ومما يتطلب منا بأن نقوم بترسيخ مفهوم حقوق المواطنة التنظيمية وتعميق روح الانتماء والولاء لدى العاملين و المسؤولين بالمنظمات من خلال ربط سلوكياتنا بالعقيدة الإسلامية

التنظيمية

والتذكر دائماً أن الدين المعاملة، وكذلك الإقتداء والسير على خطى الأنبياء والصحابة .
(القحطاني، 2014، ص15)

5. النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية :

1.5: نظرية التبادل الاجتماعي :

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم إلى ولاء ثم التزام متبادل ولحدوث ذلك لا بد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لآخر إذا رد المتلقي بالمثل تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة وتخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين.

كما ينص هذا النموذج النظري على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال الأمر الذي ينتج عنه سلوك فعال و مواقف عمالية إيجابية، بالإضافة إلى ذلك يقدم هذا المدخل الأسلوب النظري لفهم العلاقات المتصلة بسلوك المواطنة التنظيمية، فالعمال هم أكثر احتمالاً بالرد بالمثل و مبادلة المنظمة عندما يدركون نزاهة عملية صنع القرار و تلقي الدعم من قبل القادة .

وحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم .

(القريوتي، 1993، ص121)

2.5 نظرية التعاون:

التنظيمية

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة، أو العلاقات بين الأفراد فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين .

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام . كما أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تطبيقها للكشف عن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو الجماعات الصغيرة .

(معمرى، 2014، ص 103)

ومن هنا فإن هذه النظرية تقوم فاعلية التعاون بين الأفراد داخل التنظيم ويمثل العنصر الإنساني من وجهة نظر برنارد أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة وقد نادى بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية .

ويقول برنارد أن التنظيم غير الرسمي يقوم على أساس عاطفي وهو لا نهائي، يعتمد على العلاقات الشخصية بين العمال .

(عمرون، 2016، ص 39-41)

كما يرى أن النظرية تقوم أيضاً على مفهوم التنظيم الرسمي الذي يتألف من العناصر التالية:

التنظيمية

- **الهدف المشترك:** فهدف الفرد أو العامل هو المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.
- **الاتصال :** يكون بين العمال أو بين العمال والمرؤوسين فيما بينهم .
- **السلطة وقبولها.**
- **اتخاذ القرارات (المشاركة) :** مشاركة العمال أو الفئات الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة

6. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابيا على عدة جوانب في المنظمة ،مما يسهم إجمالاً في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها المنظمات المعاصرة .وذكر عدد من الباحثين الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على كل من الفرد ،والمجموعة ،والمنظمة وهي كالتالي :

– أهميته على مستوى الفرد:

- *يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا .
- * يقلل من معدلات التسرب الوظيفي .
- * يحسن من قدرة المديرين، والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشكلات.

– أهميته على مستوى المجموعة :

- * يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل .
- * يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد .
- *يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل .

– أهميته على مستوى المنظمة

التنظيمية

- *يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.
 - *يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة داخل المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
 - *يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
 - *يحسن الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.
 - *يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة و يؤدي إلى استقرارها .
 - *يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية .
 - *يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة .
- (العامري، 2003، ص72)

وتنعكس أهمية سلوك المواطنة على النتائج الإيجابية للمنظمة ابتداء من العلاقات الداخلية وانتهاء بالنتائج الكلي والأهداف العامة، كما يتميز هذا السلوك بمرونة تمكنه من الخروج عن الدور الاعتيادي والمهام الروتينية، الأمر الذي يحفز على الإبداع والابتكار والتجديد والانتماء وحب العمل.

(الرقاد و أبو دية، 2012، ص745)

7. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

تتوعدت الدراسات والأبحاث التي تمت حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فذكر تانغ وآخرون (Tang et al) أن هناك أكثر من 30 وصفا وشكلا مختلفا من سلوك المواطنة التنظيمية في الدراسات المختلفة، وقد حدد بعض الباحثين عددا من الأبعاد التي توضح طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية والتي تظهر في الجدول الآتي :

جدول رقم (01): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من

الباحثين.

الباحثون	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
----------	-------------------------------

التنظيمية

بعدان (الإيثار، الامتثال العام)	(Simth , Organ, and Near 1983) (Fareh , Padsakoff and Organ 1990)
بعدان (بعد موجه نحو الفرد)(بعد موجه نحو المنظمة)	(Williams and Anderson1991) (Skarlicki and Latham 1995)
ثلاثة أبعاد (الطاعة التنظيمية –الولاء التنظيمي-المشاركة التنظيمية)	(Vane Dyne et al 1994)
ثلاثة أبعاد (سلوك المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)	(Mackenzie, Padsakoff and Fetter1993)
أربعة أبعاد (المساعدة الشخصية –البادرة الفردية –الولاء-المشاركة)	(Graham1989)
أربعة أبعاد (الإيثار – وعي الضمير- الروح الرياضية –السلوك الحضاري)	(Mackenzie1993)
خمسة أبعاد (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)	(Organ1989) (Moorman 1991) (Organ and Ryan1995)
سبعة أبعاد (سلوك المساعدة،الروح الرياضية،الولاء التنظيمي،الالتزام التنظيمي،السلوك الحضاري،التنمية الذاتية،المبادرة الفردية)	(Padsakoff et al 2000) (Lepine,Erez ,and Johnson2002)

المصدر: (طحطوح، 2016، ص37)

يتضح من الجدول رقم (01) تعدد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلا هناك

اتجاهان تكرر في عدة أبحاث ودراسات هما :

التنظيمية

*الاتجاه الأول:(Lai,lam,2013)

يقسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين وفقا للهدف من هذه السلوكيات :

– بعد فردي:وهو سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد، ويشمل هذا السلوك الإيثار و المجاملة.

– بعد تنظيمي:وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، ويشمل هذا السلوك وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.

*الإتجاه الثاني:(Hafidz ,Hoesni,and Fatima,2012) يقسم سلوك المواطنة التنظيمية

لأكثر من بعدين ،ويعتبر نموذج أورغان (Organ1988) ذو الأبعاد الخمسة (الإيثار ،المجاملة ،الروح الرياضية،وعي الضمير ،السلوك الحضاري)الأكثر شيوعا في الأبحاث و الدراسات .

ويرى الباحثون أن هذان الاتجاهان غير متناقضان بل متكاملان.فالذين يرون أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن بعدين أساسيين ،لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحدد سلوك المواطنة بخمسة أبعاد ،لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين. (العامري،2003،ص69)

وسنعمد في هذه الدراسة على الاتجاه الثاني الأكثر شيوعا الذي قسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد وفيما يلي نوضح مضامين هذه الأبعاد:

(1) الإيثار:

يقصد به جميع السلوكيات التقديرية التي لها أثر في مساعدة الأشخاص الآخرين في مهمة أو مشكلة ذات صلة بالعمل.مثل مساعدة الزملاء الجدد على فهم العمل الداخلي للمنظمة، مساعدة الزملاء عند تراكم العمل لديهم.

(محمد طحطوح،2016،ص38)

(2) المجاملة (الكياسة):

التنظيمية

تمثل السلوكيات التي تركز على الوقاية من المشكلات ، وإتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من آثار هذه المشكلات في المستقبل .مثل مراعاة مشاعر الآخرين ، التعامل باحترام معهم وعدم استغلالهم ،إيصال المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب .

(3) الروح الرياضية :

ويعنى بها رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه دون شكوى أو تذمر ،كما تعكس مدى إسهام العامل في حل النزاعات التي تنشأ في المنظمة بأسلوب بناء بالإضافة إلى تقبله بعض الإحباطات و المضايقات التنظيمية وتحملها ،و تتجلى الروح الرياضية في مظاهر الاستعداد لدى العمال لاحتمال مضايقات الأفراد البسيطة والمؤقتة وواجبات العمل دون تظلمات أو شكاوي أو طعون أو احتجاجات ، وبالتالي حفظ الطاقات التنظيمية لإنجاز المهمة وتخفيف أحمال المديرين.

(الذهبي،2014،ص109)

(4) وعي الضمير :

يمثل السلوكيات التي تتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة.مثل الالتزام بالمواعيد والحضور،المحافظة على موارد المنظمة ،استثمار الوقت وعدم إضاعته والتفاني في العمل.

(زايد،2006،ص222)

(5) السلوك الحضاري:

وهو السلوك الذي يظهره الفرد والمتمثل في الاهتمام بحياة المنظمة ،ومشاركة المسؤولية في شؤونها ،وجعل أهدافها فوق الأهداف الشخصية ، ويعكس أيضا رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية ،ويتضمن أيضا قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات ،أو التقدم باقتراحات جديدة لتطوير طرق العمل والمساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا

التنظيمية

التي تواجه جماعة العمل والمنظمة

(حسون، 2016، ص59)

8. مداخل سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين هما:

***المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالا بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا، وطبقا لذلك ينظر لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة إلا أن

(Van Dyne et al,1994) أكد أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي، إلى جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد، الوظائف، المنظمات... الخ

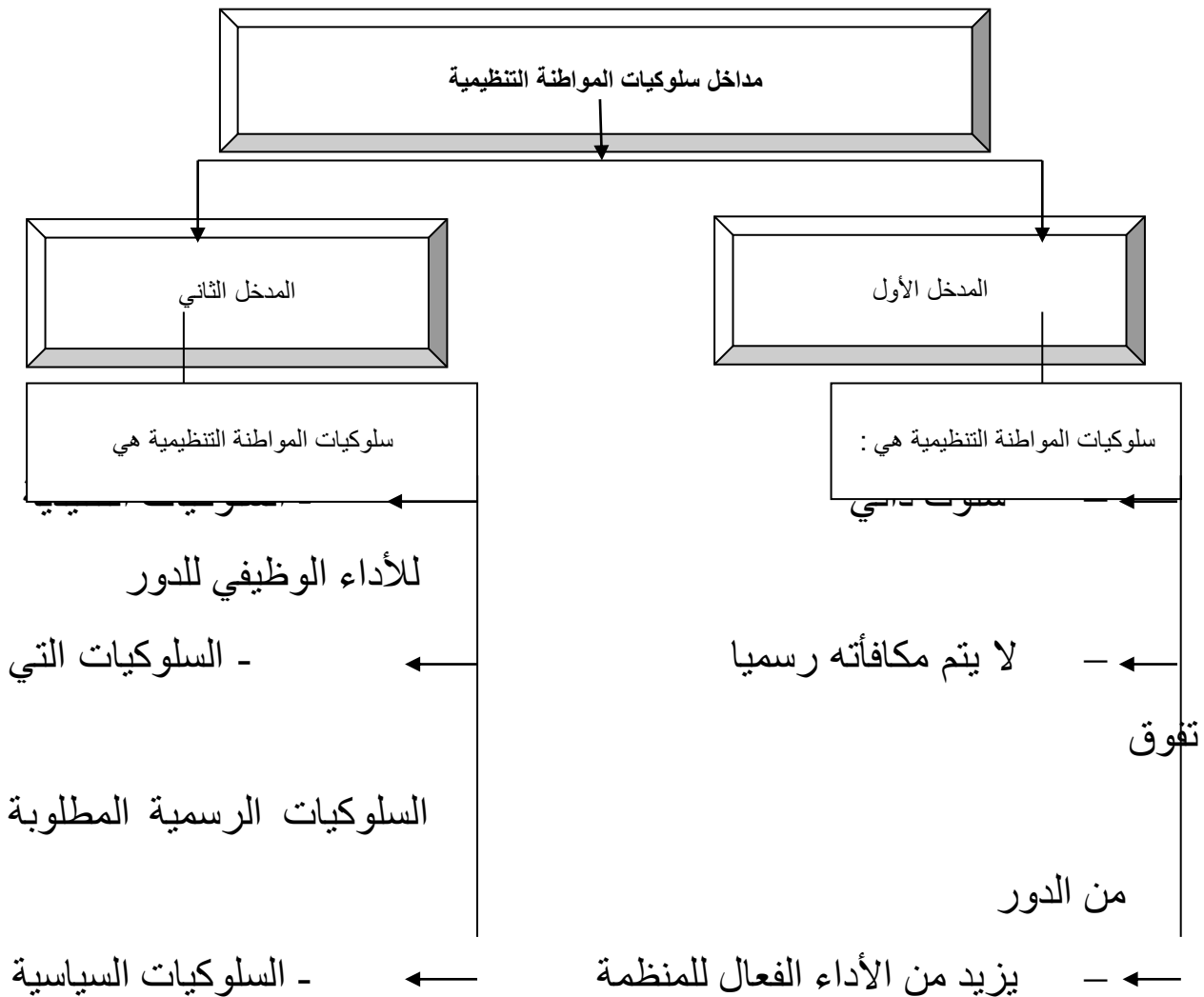
***المدخل الثاني:** يقوم هذا المدخل على الثرات الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة التنظيمية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع وطبقا لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاث أنواع من السلوكيات وهي:

السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور، السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور، السلوكيات السياسية.

(حواس، 2003، ص20)

التنظيمية

الشكل رقم (04): مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: معمرى، 2014، ص 106

9. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية :

التنظيمية

من خلال ماسبق عرضه لمفهوم ساوك المواطنة التنظيمية يمكن التوصل إلى مجموعة من السمات والخصائص التي يتسم بها هذا السلوك كما يلي :

*أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات، والأعباء الوظيفية وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

*أن هذا السلوك اختياري وليس إجباريا، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لإرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من منظماتهم.

*شمولية سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية ومن أمثلة ذلك (مساعدة زملائه، تقديم الاقتراحات، تطوير مستوى العمل... الخ) ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى ولو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها (تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل... الخ) .

*لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك وبين متطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب أي مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية .

(شهري، 2010، ص20)

*أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة و انتمائه إليها، ورغبته الأكيدة في البقاء بها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها .

(الصرايرة، 2012، ص84)

*إيجابية هذا السلوك، بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة.

التنظيمية

*أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب:

- سلوك المواطنة غالباً ما يكون دقيقاً ومن الصعب قياسه، ومن ثم من الصعب أن تتضمنه أنظمة تقييم الأداء الرسمية بالرغم من أن المدير قد يلاحظ ذلك السلوك ويأخذه في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، إلا أن الرابط بين ذلك السلوك والمكافآت يكون ضعيفاً للغاية.

- أن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد فعلى سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي .

- أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي .

(جاب الله، 1994، ص143)

10. أنماط المواطنة التنظيمية :

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط التي يمارسها العاملون في منظماتهم ويمكن تقسيمها بحسب الهدف كالتالي:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل :

وهي التي تسهم في خدمة المنظمة بشكل عام ومن أنماطها:

(أ) النمط المتعلق بخدمة الزبائن والمتعاملين :

كالسعي في خدمة العملاء والزبائن وإرشادهم وحسن استقبالهم والترحيب بهم .

(ب) النمط المتعلق بالتنظيم الإداري :

يتمثل في الاقتراحات التي تساهم في البناء التنظيمي أو الإستراتيجيات وقبول التغييرات التنظيمية بصدور ربح مما يسهم في تطوير الأداء في المؤسسة .

التنظيمية

(ج) النمط المتعلق بالأعمال الإضافية :

ويتمثل هذا النمط في إقبال الموظفين على الإقبال بأعمال إضافية من أجل النهوض بالمنظمة، كحمايتها من الأخطار والحضور الاختياري للاجتماعات، والتأخر بعد العمل بأوقات إضافية، والمشاركة في الأنشطة غير الرسمية والاجتماعية التي تعزز مكانة المنظمة، وعدم اختلاق المشاكل في العمل وعدم إضاعة الوقت داخل المنظمة.

(د) النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين :

ويتمثل في الحفاظ على سمعة المنظمة من خلال التحدث عنها بصورة إيجابية وطيبة أمام الآخرين كالمدافع عن صورتها ومصحتها، وذكر إيجابياتها مع العاملين والمتعاملين.

- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد الأشخاص بعينهم :

وتتمثل في السلوكيات التي يقوم بها الفرد من أجل مساعدة زملائه الآخرين، وهي موجهة نحو أشخاص وليس منظمة ككل ومن أمثلتها:

(أ) النمط المتعلق بشؤون العمل :

ويشمل هذا النمط تقديم المساعدة للزملاء في الأمور المتعلقة بالعمل اختياريًا دون تكلف من أحد وليس ضمن متطلبات الوظيفة، كمساعدة الزملاء المتغيبين عن العمل وتزويدهم بالمعلومات، توجيه العمال الجدد، تقليص الأعباء عن الزملاء في أمور العمل.

(ب) النمط المتعلق بالأمور الشخصية والاجتماعية: يشمل هذا النمط

المساعدة التي يقدمها الفرد في الأمور المتصلة بالمشكلات الاجتماعية والعائلية والعاطفية كالإصلاح بين الزملاء وحل الخلافات والمشاكل، والاعتذار في حالة الخطأ بحق أحد الزملاء. (أبوسمعان، 2015، ص39)

11. محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

❖ الرضا الوظيفي:

ويقصد به الشعور الإيجابي النابع من تقييم الفرد لعمله، سواء من ناحية الميزات التي يحصل عليها، أو النمط القيادي الذي يتبعه رئيسه في التعامل معه، أو زملاء العمل، أو المناخ العام للمنظمة .

(خليفة، 1997، ص36)

هذا وقد أجريت الكثير من الدراسات الميدانية لتعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن هناك ارتباط وثيق بينها. (العامري، 2003، ص773)

و أكدت بعض الدراسات أن الرضا الوظيفي يعد المحدد الأهم لهذا السلوك فكلما كانت الحالة الوجدانية للفرد تتسم بمستويات رضا عالية تجاه الوظيفة وظروف العمل كلما ازدادت الدوافع الكامنة لديه لبذل مزيد من الجهود، والقيام بمهام وأدوار إضافية إذا استدعى الأمر. (الشهري، 2010، ص27)

و يمكن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بكونها علاقة تبادلية بين العامل وأولئك الذين أحسنوا إليه و قدروه. (العامري، 2003، ص74)

❖ الولاء التنظيمي :

على الرغم من الاختلافات الكبيرة في تعريفات الولاء التنظيمي، إلا أنها أجمعت في معظمها على كونه الاعتقاد القوي في قيم المنظمة و أهدافها ، والاستعداد الدائم

التنظيمية

و الرغبة ببذل المزيد من الجهد فيها ،والحرص المستمر على البقاء فيها .
(الحراشة ،2012،ص106)

لهذا فإن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المحددات التي حظيت بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين وخصوصا علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية ،على الرغم من أن نتائج دراساتهم تباينت حول قوة العلاقة بينهما
(العامري ،2003،ص74)

وبالرجوع إلى تفسير هذه العلاقة تبين أن الولاء التنظيمي مسؤل عن تحديد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة.
(الشهري ،2010،ص27)

❖ العدالة التنظيمية:

يتمون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية هي عدالة التوزيع ،وعدالة الإجراءات ،وعدالة التعاملات ،حيث تعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه يعادل للجهود التي يبذلها مقارنة بزملائه في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت العادلة ،أما فيما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين القائد والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء وتحسينه ،ولابد من الإشارة إلى أن هذه الأبعاد تعمل بشكل مترابط ومتداخل وتؤدي في النهاية إلى خلق إحساس لدى العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمة

(العامري،2003،ص75)

وقد كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية (الدوسري ،2010،ص178) وأبرزت معظم الدراسات قدرة نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير ذلك ،حيث أن ثقة المرؤوس

التنظيمية

بعدالة ممارسة رئيسه المباشر في القضايا والمسائل ذات الصلة بعمله تولد الشعور بالمسؤولية تجاه منظمته، وبضرورة إجراء تبادل اجتماعي مع الرئيس (خليفة، 1997، ص26) وبالتالي فإن اندفاع العامل نحو ممارسة المزيد من السلوكيات التطوعية غير الرسمية والتي تندرج ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية ما هي إلا ردة فعل لإحساسه بالمساواة والإنصاف فيما يتعلق بعدالة الإجراءات والتوزيع و التعاملات. (الشهري، 2010، ص27)

❖ الثقافة التنظيمية:

تعتبر من العوامل الأكثر تأثيراً في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات و أشارت بعض الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية إما سلباً أو إيجابياً (محمد، 2011، ص27) وذلك تبعاً للاعتقادات والمبادئ التي تقوم عليها الثقافة السائدة داخل المنظمة ، والتي تعكس مدى تشجيعها واهتمامها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك التطوعي . وعرف (الكوبيسي، 2006، ص69) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملين في منظمة ما لتمييزها عن غيرها من المنظمات ضمن المجتمع الواحد .

❖ السن :

بينت بعض الدراسات (Wanger et Rush, 2000) أن لعمر الموظف تأثير واضح على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة . فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن ، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل ، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعماليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود ، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات

التنظيمية

الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن .
(معمرى، 2014، ص114)

❖ الأقدمية :

إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية (Organ et Rayan ,1995) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه بحيث يصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها .

12. إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية:

أشار كوپمان (Koopman,2003) إلى بعض الإيجابيات والسلبيات لسلوك المواطنة التنظيمية، فمن الإيجابيات، توفير أداء وجودة عالية تساعد على توفير مناخ تنظيمي إيجابي داخل المنظمة، ضمان بقاء العمال بالمؤسسة لمدة أطول .

أما عن السلبيات، انخفاض الأداء وضعف الانتماء للمؤسسة مما يخلق مقاومة السلطة، والعدوانية بحيث ينجم عنها تدمير للممتلكات، وقد يلجأ الفرد للتغيب وترك العمل. وحسب ريان (2000) أنه على الرغم من وجود هذه الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على مستويات الفرد، الجماعة، المنظمة، إلا أن ذلك يعتمد على الموقف الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك، أي أن هذا السلوك قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد. كما أنه يؤدي إلى خلق روح الإتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية على مستوى الجماعة، أما على مستوى المؤسسة فإنه يؤدي إلى

التنظيمية

تعزيز شعور الفرد بأن المؤسسة مدينة له بالفضل، وفي حالة عدم وفائها له بهذا الدين قد يكون له نتائج سلبية عليها.

واتجه بعض الباحثين (حواس، 2003) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن نوعين من السلوك :

– السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية كمساعدة الزملاء، تقديم الاقتراحات.... الخ.

– السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية كتصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، التعبير عن الاستياء.... الخ.
(حواس، 2003، ص18)

13. العوامل المعززة لسلوكيات المواطنة التنظيمية :

1. العوامل الشخصية : وتشمل القناعة بالعمل والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين فتعكس الأولى فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم وتؤثر على عملية فهمهم لأعمالهم، في حين تعبر الثانية عن التصاق الموظف بالمنظمة، كما تمثل الثقة بالآخرين مصدرا رئيسيا للقيام بالسلوكيات التطوعية .

2. العوامل الموقفية المدركة : تشمل قيم العمل وخصائصه، كما أن وجود القيم المشتركة تتضمن تضحية اجتماعية وتدل على منفعة مشتركة بين الأفراد، فعندما يشعر الموظف أن قيمه تتفق مع قيم المنظمة فإنه سيندمج فيها ويعمل على تبني مصالحها على أنها مصالحه الشخصية، أما خصائص العمل إذا كانت محفزة تمنح للموظف الاستقلالية والتغذية الراجعة وتتميز بالمرونة ومن ثم القيام بسلوكيات الدور الإضافي .

التنظيمية

3. **عوامل المركز الوظيفي:** إن تولي الأفراد لمناصب عليا في المنظمة تعد كحافز وعامل لأداء العمل بشكل فعال، مما يجعل لهم وجود أكبر، فضلا عن التمتع بحرية أكبر فيما يتعلق بسلوكياتهم والتي من ضمنها القيام بسلوكيات تطوعية.

14. **معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وطرق علاجها:**

يمكن أن نلخص الأسباب التي وقفت كعائق أمام مشاركة العاملين في المنظمات بسلوك المواطنة التنظيمية ضمن الآتي:

- عدم السماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات التي تهم المنظمة، إضافة إلى عدم تقوية وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
- وقوف ثقافة المنظمة وقيمها عاجزة أمام التخفيف من ضغوط العمل، والتي تؤثر بشكل كبير على كفاءة العاملين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية الأمر الذي ينعكس سلبا على أدائهم.

(مغايرة، 2012، ص29)

- ضعف العلاقة بين القائد والعاملين، وتدني مستوى الثقة فيما بينهما.

(حامد، 2004، ص43)

- غياب مبدأ إتاحة الفرصة أمام العاملين للتعبير عن آرائهم، وعن عدم رضاهم عن وظائفهم الأمر الذي يعتبر من أهم الأسباب التي تقف عائقا في وجه قيام العاملين بسلوكيات تطوعية.

(محمد، 2011، ص27)

- افتقار بعض المنظمات الإدارية لتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية، التي يعتبر وجودها حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(الدوسري، 2010، ص182)

التنظيمية

– ظهور و انتشار مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية و الإدارية التي أدت إلى عدم الاستقرار الإداري والوظيفي .
(محرمة، 2010، ص189)

وعلى الرغم من كثرة المعوقات التي تقف حائلا أمام سلوك المواطنة التنظيمية ، فإن الكثير من الدراسات أظهرت سبلا عديدة لمعالجة هذه المعوقات ، ومنها من يرى أن المعالجة تستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي إلى هذه السلوكيات المفيدة ، فالعامل الذي يشعر بأهميته في المنظمة يزداد حماسه لبذل المزيد من الجهد من أجلها ، كما يزيد إذا كان يعمل في جو ودي ، وبالتالي فإن توفير هذا المناخ في المنظمة يثير وعي العاملين ويخلق روح المبادرة والتعاون بينهم (محرمة ، 2007، ص189). كما أن التركيز على إشباع حاجاتهم الارتقائية عن طريق الإثراء الوظيفي وتنوع الواجبات الوظيفية والبعد عن الرسمية والمركزية يساعد في خلق جيل يتسم بسلوك المواطنة التنظيمية (العوضي، 2010، ص126). وعن أساليب التغلب على معوقات هذا السلوك وطرق علاجها نذكر ما يلي:

– تشجيع القادة للعاملين بمنظمتهم على التمسك بالقيم الأخلاقية من أجل تدعيم القيم الإيجابية للعمل التعاوني والتطوعي بجانب العمل الرسمي والقضاء على القيم السلبية . (المبيض، 1999، ص576)

– إيلاء الاهتمام من قبل القيادات لتفعيل البرامج الداعمة للعاملين ، كتنقية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى العاملين ، والاهتمام بفرص تكوين صداقات في العمل والتي تحسن نشاطات العاملين الإضافية.
(قاسم، 2001، ص592)

التنظيمية

– بذل الجهود في سبيل بناء علاقات مفتوحة غير رسمية بين العاملين والاهتمام بحالتهم النفسية والاجتماعية والعمل على إشباع حاجاتهم وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط.

(إسماعيل وجاسم وصبر، 2012، ص181)

– ترغيب العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتعزيزها بالحوار معهم بعيدا عن المركزية، مع وضع مكافآت لمن يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية .
(السلوم، 2013، ص181)

15. نتائج سلوك المواطنة التنظيمية :

✓ على المستوى الفردي :

إن المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي تؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا، فالوجود المستمر لهذا السلوك يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف ، هذا الانطباع يلعب دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا الموظف الممارس لسلوك المواطنة التنظيمية كالراتب، الترقية .. الخ.

كما يمكن لسلوك المواطنة التنظيمية أن يؤثر على توافق العاملين مع التغيير التنظيمي حيث أن الأفراد ذوي مستوى مرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية يتسمون بمجموعة من السمات التي تجعلهم مؤهلين أكبر للتوافق مع التغيير منها:

- زيادة الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل .
- زيادة تحقيق فرص التعاون.
- المشاركة النشطة في الاجتماعات والإعمال التي يمكن أن تحسن أداء المنظمة .

✓ على المستوى الجماعي:

التنظيمية

أما على المستوى الجماعي فإن عناصر سلوك المواطنة التنظيمية تستطيع التأثير على مستوى أداء الجماعات من خلال عدة جوانب منها:

- التأثير الإيجابي المتوقع للإيثار أو السلوك المعاون كأحد عناصر سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى مجموعات العمل، فعندما يقوم موظف ذو خبرة بتقديم النصيحة والمساعدة لزميلها الذي يفتقد لتلك الخبرة، فإنه يمكن أن يقدم له عدة أساليب فعالة لأداء العمل، وكلما زاد عدد الأفراد ذوي الخبرة الذين يقدمون النصائح لزملائهم قلت جهود و أوقات المديرين التي يخصصونها لمتابعة هذا العمل، وبالتالي إتاحة الفرصة أمام هؤلاء المديرين لأداء مهام أخرى أكثر أهمية .

- التأثير الإيجابي المتوقع لقبول أوضاع المنظمة كأحد عناصر المواطنة التنظيمية على أداء فريق عمل، حيث كلما زاد الرضا ارتفعت الروح المعنوية و ازدادت الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل بالمنظمة و زاد مستوى التعاون والتنسيق.

- التأثير الإيجابي المتوقع لعنصر الاهتمام بالمنظمة كسلوك حضاري أحد عناصر المواطنة التنظيمية على مستوى الأداء الجماعي والتنظيمي وذلك من خلال ما يشمله هذا العنصر من تقديم مقترحات فعالة عن كيفية تحسن فرق العمل والحفاظ على الموارد البشرية... الخ .

✓ على مستوى المنظمة :

بالنسبة للمنظمة فإنها تعزز الأداء التنظيمي من خلال:

- توفير مرونة العمل في إطار المواقف و الأزمات .
- تقليل الحاجة إلى تخصيص المارد النادرة للمحافظة على النشاطات الأساسية وتوجيهها نحو الأهداف الأكثر إنتاجية.
- الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل إهدارها .

التنظيمية

- تعزيز إنتاجية و مرد ودية المديرين والمرؤوسين.
- تعزيز قدرة المنظمة على جلب أفضل الموارد البشرية ذوي الكفاءة والحفاظ عليها.

- تقليل الحاجة إلى الأساليب الرقابية الأكثر رسمية. (محمد درة، 2008، ص155-157)

16. العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و القيادة الإدارية :

تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل ذات التأثير الكبير في البيئة التنظيمية و في بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة ،التي تؤثر بدورها تأثيرا بالغا في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. (العامري، 2003، ص77) ومما لا شك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتبعه القائد ينعكس بشكل مباشر على قيم ،و أفعال ،وسلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منه .ففي القدر الذي يقوم به القائد بممارسة التصرفات التي تعبر عن روح التطوعية وتجسيد أبعاد المواطنة التنظيمية ،بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة (خليفة، 1997، ص28) كما أكدت العديد من الدراسات على العلاقة القوية والإيجابية بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، بحيث تتعاضد هذه العلاقة وتزداد في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكارزماتي للقائد والتشجيع الإبداعي ،و الدافعية ،و الاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين ،وبالتالي نجد أن هذه الخصائص هي التي تشكل الأرضية التي ينمو فيها ويزدهر بها السلوك التطوعي. (العامري، 2003، ص76)

خلاصة :

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري وتطوعي يقوم به الفرد العامل بإرادته دون أن يطلب منه ذلك ودون أن يتوقع منه الحصول على مكافآت ،فهو ليس

التنظيمية

من متطلبات الأدوار الرسمية لكنه يعود بالنفع والآثار الإيجابية على الفرد والجماعة والمنظمة ككل، فهو أحد المفاهيم الأساسية المعاصرة التي استحوذت اهتمام الباحثين والدارسين في دراسة هذا السلوك.

ومن خلال معظم الدراسات تبين أنه يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية للمنظمات بحكم أنه سلوك ينبع من رغبة الفرد العامل الذي يعتبر من أهم ركائز نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

حتى تكون دراسة الباحث دراسة علمية سليمة، فلا بد أن تكون ضمن إطار منهجي يتفق مع طبيعة موضوع بحثه، إشكاليته، وفرضياته المصاغة، حتى يمكن فيما بعد اعتماد ما توصل إليه من نتائج وتعميمها على مجتمع بحثه.

1. منهج الدراسة

إنطلاقاً من طبيعة موضوع هذه الدراسة وأهدافها، والتي أهمها الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية. وفي ضوء ما طُرح من تساؤلات، وما صيغ من فرضيات، تم إختيار المنهج الوصفي كمنهج ملائم لهذه الدراسة. والذي عرفه العزاوي (2008) بأنه "إستقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى" (ص.97).

أما عن أهم الخطوات التي يقوم عليها فتتمثل في:

- 1- الشعور بالمشكلة، وجمع البيانات المساعدة على تحديدها.
- 2- تحديد المشكلة، وصياغتها في شكل سؤال محدد أو أكثر.
- 3- وضع الإفتراضات أو المسلمات التي ستبنى عليها الدراسة (عبيدات، عدس، وعبد الحق، ص ص. 13-14)
- 4- إختيار العينة التي سيتم تطبيق الدراسة عليها، مع توضيح حجمها وأسلوب إختيارها.
- 5- إختيار أدوات جمع بيانات الدراسة (إستبيان)، ومن ثم تقنينها وحساب صدقها وثباتها .
- 6- جمع المعلومات بطريقة منظمة ودقيقة . (عبيدات، عدس، وعبد الحق، ص ص. 13-14)
- 7- وضع قواعد لتصنيف البيانات تتسم بالدقة.

8- وصف النتائج وتحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة ومحددة، في محاولة لإستخلاص تعميمات تؤدي إلى تقدم المعرفة، ووضع الحلول المناسبة للمشكلة موضوع الدراسة . (صابر وخفاجة، 2002، ص. 88)

2. حدود الدراسة

1.2- الحدود البشرية: طبقت على عينة من موظفي الرقابات المالية لولاية غرداية والبالغ عددهم 89 موظف.

2.2- الحدود الزمانية : أجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الجامعي 2017/2018 ، وذلك بداية من أواخر نوفمبر 2017 إلى أواخر شهر أبريل 2018.

3.2- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في 05 رقابات مالية من ولاية غرداية (المنيعة، متليلي، غرداية، القرارة، ولاية غرداية نفسها) .

3. مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة

مجتمع البحث مصطلح علمي منهجي يراد به كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث سواء أكان مجموعة أفراد أو كتب أو مباني مدرسية... ، وهذا طبقا للمجال الموضوعي لمشكلة البحث

(مرابطي ونحوي، 2009، ص. 95)

عرفه عبيدات وآخرون (2000) بأنه: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة"

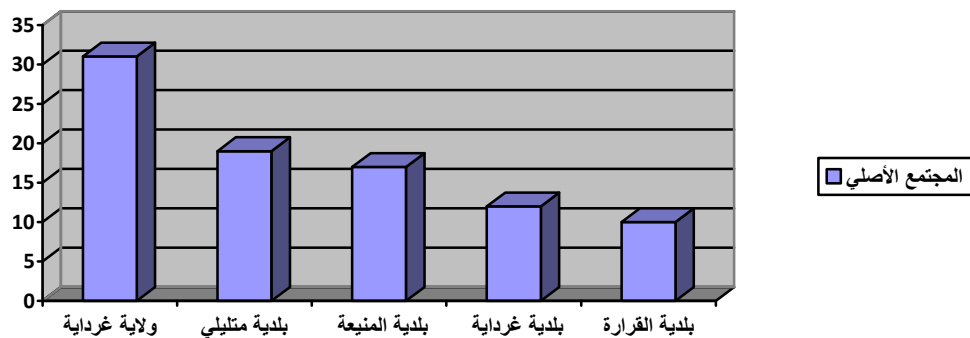
(القنّامي، 2009، ص. 64)

إن المجتمع الذي وقع عليه الإختيار لتطبيق هذه الدراسة وتحقيق أهدافها تمثل في جميع موظفي المديرية الجهوية للميزانية بورقلة -ولاية غرداية نموذج ، وهي

أربعة رقابات مالية بلدية: (متليلي، المنيعه، غرداية القرارة)، وولاية غرداية نفسها. حيث قدر تعدادهم ب: (89) موظف على مستوى هذه الرقابات. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): توزيع مفردات المجتمع الأصلي بحسب الرقابات المالية .

النسبة المئوية	المجتمع الأصلي	الرقابات المالية
19%	17	الرقابة المالية بلدية المنيعه
21%	19	الرقابة المالية بلدية متليلي
14%	12	الرقابة المالية بلدية غرداية
11%	10	الرقابة المالية بلدية القرارة
35%	31	الرقابة المالية ولاية غرداية
%100	89	المجموع



الشكل رقم (05):يوضح توزيع أفراد المجتمع الأصلي.

يلاحظ من الجدول أعلاه بأن الرقابة المالية لولاية غرداية تعتبر من أكبر الرقابات المالية في ولاية غرداية من حيث الموظفين حيث بلغ عددهم (31) موظف بنسبة (35 %) تليها بلدية متليلي ب: (19) موظف بنسبة (21%)، وفي المركز الثالث بلدية المنيعية ب: (17) موظف بنسبة (19%)، أما المركز الرابع فتمثل الرقابة المالية بلدية غرداية ب: (12) موظف بنسبة (14 %) أما المركز الأخير فبلغ عددهم (10) موظفين بنسبة (11%).

– عينة الدراسة

العينة هي: "جزء من المجتمع الأصلي وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء، بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه" (الواصل، 1999، ص. 53)

تمثل مجتمع الدراسة كما تمت الإشارة إليه سابقا في موظفي الرقابات المالية التابعين للمديرية الجهوية للميزانية بورقلة (ولاية غرداية، بلدية متليلي، بلدية المنيعية، بلدية غرداية، بلدية القرارة). وقد عددهم (89) موظف حسب الإحصائيات الموقوفة إلى غاية: (2017/12/31)، وتقرر إختيار العينة ككل أي ما يعادل (89) موظف. تم إختيارهم بطريقة الحصر الشامل بحسب سهولة الوصول إليهم، وكذا صغر المجتمع الأصلي. ليشكل مجموعهم في الأخير المجموع الكلي للعينة الأساسية (الجدول رقم (03)). ويعتبر الحصر الشامل أسلوب من أساليب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون إستثناء ويهدف إلى الحصول على معلومات وبيانات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع . تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة تمت فعليا على مستوى خمسة رقابات مالية متواجدة في إقليم ولاية غرداية .

جدول رقم (03): توزيع مفردات المجتمع الأصلي وحجم العينة الممثلة له من كل رقابة مالية

نسبتها	حجم العينة الممثلة له	المجتمع الأصلي	الرقابات المالية
19.10%	17	17	الرقابة المالية بلدية المنبوعة
21.34%	19	19	الرقابة المالية بلدية متليلي
13.48%	12	12	الرقابة المالية بلدية غرداية
11.23%	10	10	الرقابة المالية بلدية القرارة
34.83%	31	31	الرقابة المالية ولاية غرداية
100%	89	89	المجموع

4. خصائص عينة الدراسة

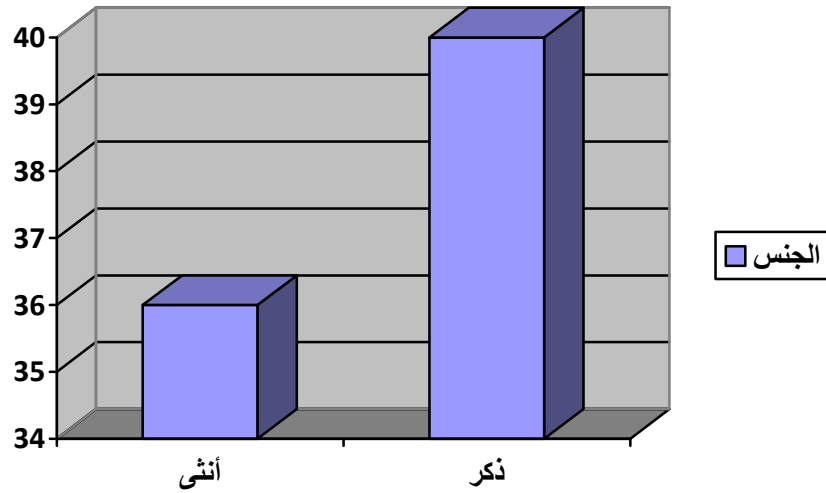
إنطلاقاً من الإستثمارات التي تم إسترجاعها يمكن توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجداول والأشكال الموالية:

1.4- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
47%	36	أنثى
53%	40	ذكر
100%	76	المجموع

يلاحظ من خلال نتائج الجدول بأن عدد الإناث بلغ (36) بنسبة (47%)، في حين قدر عدد الذكور (40) بنسبة (53%). حيث يلاحظ أن نسبة الذكور أكثر من الإناث.



الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

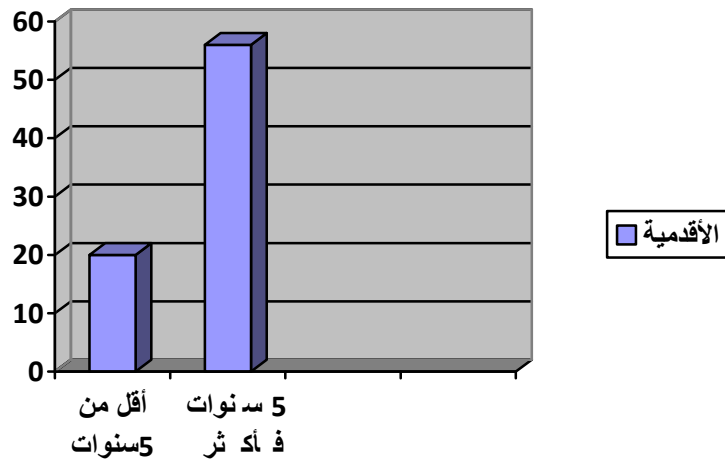
2.4- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الأقدمية
26.31%	20	0-أقل من 5

73.69%	56	5- فما أكثر
100%	76	المجموع

يلاحظ في الجدول أعلاه بأن فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية أقل من خمسة سنوات بلغ عددهم (20) موظف بنسبة (26.31%) وهي تمثل أقل نسبة من حجم العينة، مقارنة بالموظفين الذين لديهم أقدمية خمسة سنوات فأكثر حيث قدر عددهم بـ (56) موظف بنسبة (73.69%)، وهذا ما يشير إلى أن الفئة الغالبة من الموظفين المستجوبين هم من الفئة التي لديها أقدمية خمسة سنوات فأكثر.



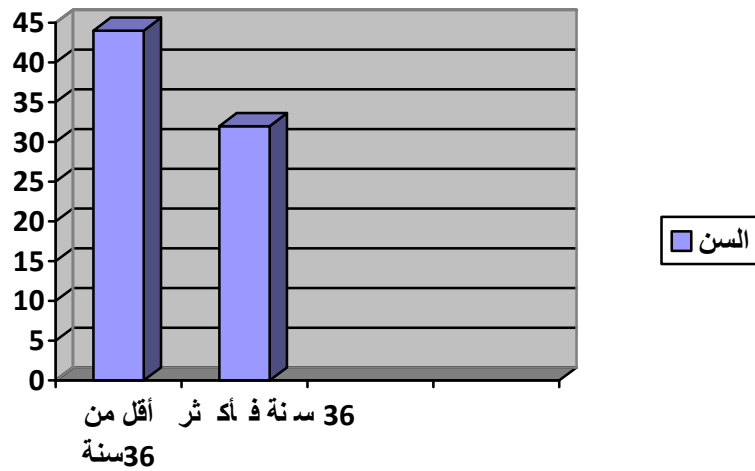
الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

3.4 - تحديد أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 36 سنة	44	58%
36 سنة فأكثر	32	42%
المجموع	76	100%

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه بأن عدد الذين يقل سنهم عن 36 سنة بلغ عددهم (44) فردا بنسبة (58 %)، في حين أن من لديهم 36 سنة فما فوق بلغ عددهم (32) فردا بنسبة (42%) حيث يلاحظ أن عدد الموظفين العاملين بالرقابات المالية الأقل من 36 سنة أكثر من غيرهم الذين يبلغون 36 سنة فما فوق.



الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن

5. عينة الدراسة الإستطلاعية

بغية تحقيق الأهداف السابقة للدراسة الإستطلاعية والتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات، تم تطبيقها بصورة أولية على عينة إستطلاعية قدرت ب: (30) موظف وتم إختيارهم بحسب سهولة الوصول إليهم، كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة الإستطلاعية

العينة الإستطلاعية	الرقابات المالية
05	الرقابة المالية بلدية المنبوعة
05	الرقابة المالية بلدية متليلي

05	الرقابة المالية بلدية غرداية
05	الرقابة المالية بلدية القرارة
10	الرقابة المالية ولاية غرداية
30	المجموع

6. أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية

يلجأ الباحث في أي دراسة لإختيار الوسائل والأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، وهذا بناء على طبيعة البحث ونوعية البيانات والأهداف التي يسعى إليها. ولقد تم بناء إستبيانين هما :

- إستبيان القيادة الإدارية .

- إستبيان سلوك المواطن التنظيمية.

ولقد تم بنائه وفق المراحل التالية:

- الإستعانة ببعض الإستبيانات المطبقة سابقا والتي تم إعادة تعديلها بحسب ما يتناسب والعينة المدروسة.

- عرض الإستبيان على المشرف للإبداء الرأي وملاحظاته.

- إجراء اختبار الصدق والثبات عليهن بتوزيعه على عينة عشوائية.

- كتابة الأستبيان في صورته النهائية.

فيما يلي وصف لكل أداة على حدى بالترتيب حسب متغيرات الدراسة:

1.6- إستبيان القيادة الإدارية :

فيما يلي التعريف به، خطوات بنائه ، وطريقة تصحيحه:

تم بناؤه لمعرفة النمط القيادي السائد على مستوى الرقابات المالية التابعة للمديرية الجهوية للميزانية بورقلة وكذا معرفة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية المختلفة وبعض المتغيرات كالمواطنة التنظيمية . وهذا في ظل غياب أداة مناسبة في

الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها لقياس أنماط القيادة داخل محيط العمل وملائمته لأفراد عينة الدراسة. كما أن بنود هذا الإستبيان موزعة على ثلاثة أبعاد وهي:

- **بعد (النمط الأوتوقراطي):** تضمن (08) بنودا وهي: (04، 08، 11، 15، 18، 21، 23، 26)

ويتمحور هذا البعد في تركيز الصلاحيات في يد المدير أو القائد، وضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وكذا التطبيق الحرفي للقوانين... الخ.

- **بعد (النمط الديمقراطي):** تضمن (10) بنودا وهي: (01، 02، 05، 07، 09، 13، 16، 20، 25، 27). ويتمحور هذا البعد حول معرفة مدى شعور الموظفين في جانب العلاقات الإنسانية مع من يتعامل معهم داخل بيئة العمل ، ومدى إحساسهم بالإنتماء وكذا المشاركة في إتخاذ القرارات والإعتراف بمبدأ الفروق الفردية... الخ.

- **بعد (النمط الحر):** يتضمن (09) بنودا وهي (03، 06، 10، 12، 14، 17، 19، 22، 24).

ويتمحور هذا البعد حول عدم تدخل المدير أو القائد في أداء الموظفين ، والعمل على إرضاء جميع العاملين وكذا التسبب داخل الإدارة... الخ.

- خطوات بنائه

فيما يلي أهم الخطوات التي تم إعتمادها لبناء إستبيان القيادة الإدارية :
أولا- تم الإطلاع على مختلف الدراسات والأدب النظري الذي تعلق بالقيادة الإدارية، ومختلف التعريفات التي تناولته.

ثانيا- الإطلاع على مختلف المقاييس التي إستخدمها الباحثون في دراساتهم لهذا الموضوع، وما تضمنته من أبعاد وبنود، وإعادة صياغتها بما يتلائم وعينة الدراسة.

ثالثا- في ضوء الخطوات السابقة تم تحديد ثلاثة أبعاد لبناء هذا الإستبيان .
رابعا- تمت صياغة (27) بندا موزعة على أبعاد الإستبيان .

- طريقة التصحيح

توزعت أوزان بنود مقياس القيادة الإدارية من درجة واحدة إلى خمسة درجات بالترتيب .

- غير موافق تماما:01.

- غير موافق:02.

- محايد:03.

- موفق:04.

- موافق تماما:05.

بالتالي فإن الدرجة العظمى للإستبيان هي $(27=1*27)$ والدرجة الدنيا هي $(135=5*27)$.

- الخصائص السيكومترية لإستبيان القيادة الإدارية

1. صدق إستبيان القيادة الإدارية : تم التأكد من صدق إستبيان القيادة الإدارية باللجوء إلى طريقة صدق الإتساق الداخلي والمقارنة الطرفية

1.1- صدق الإتساق الداخلي

تم التأكد من صدق الإتساق الداخلي لإستبيان القيادة الإدارية، من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه.

فيما يلي عرض لنتائج ذلك بحسب ترتيب الأبعاد:

جدول رقم (08): قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد

الأول

(القيادة الأوتوقراطية)

الرقم	البنود	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
04	يهتم المدير بإنجاز العمل أكثر من إهتمامه بالموظفين	*0.666*	دالة
08	يحتفظ المدير بجميع صلاحيات العمل لديه	*0.744*	دالة
11	يستخدم المدير أساليب الضغط والتهديد على الموظفين لأداء عملهم	*0.719*	دالة
15	يعتبر المدير أن المناقشة وتبادل الآراء مع الموظفين مضيعة للوقت	*0.619*	دالة
18	يصدر المدير التعليمات ويصر على تنفيذها بغض النظر عن قناعة الموظفين	*0.538*	دالة
21	يتدخل المدير في كيفية تنفيذ المهام وتفصيلها للتأكد من صحة إنجاز العمل	*0.134*	دالة
23	لا يهتم المدير بعقد الاجتماعات وفي حالة عقدها تكون غير فعالة نتيجة سوء التنظيم	*0.618*	دالة

دالة	0.591*	يهتم المدير بتحسين مركزه على حساب العمل والموظفين	26
------	--------	---	----

(**) : مستوى الدلالة عند (0.01) / (*): مستوى الدلالة عند (0.05)

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه قد جاءت كلها دالة إحصائية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط في هذا البعد بين (0.134) و(0.744) .

- البعد الثاني: القيادة الديمقراطية

جدول رقم (09): قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد

الثاني

(القيادة الديمقراطية)

الرقم	البند	قيمة معامل دالة الارتباط	الدالة الإحصائية
01	يشارك المدير الموظفين في عملية إتخاذ القرار	0.611**	دالة
02	يفوض المدير جزء من صلاحياته لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهم	0.504**	دالة
05	يعمل المدير على تنسيق الجهود و التعاون بين الموظفين	0.445**	دالة
07	يسعى المدير إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم	0.953**	دالة
09	يتيح المدير للموظفين فرصة مناقشة مشكلات	0.915**	دالة

العمل لمواجهتها			
13	يمنح المدير للموظفين فرصة التواصل معه بطريقة سهلة	0.806**	دالة
16	يحرص المدير على الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين	0.905**	دالة
20	يراعي المدير قدرات وإمكانات الموظفين عند توزيع المهام	0.850**	دالة
25	يوازن المدير بين متطلبات العمل وبين حاجات الموظفين	0.881**	دالة
27	يسعى المدير إلى برمجة دورات تكوينية لجميع الموظفين قصد تحسين مستواهم	0.874**	دالة

(**) : مستوى الدلالة عند (0.01) / (*): مستوى الدلالة عند (0.05)

يلاحظ من خلال النتائج المتضمنة في الجدول أعلاه بأن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه قد جاءت دالة إحصائية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط في هذا البعد بين (0.445) و (0.953) .

- البعد الثالث: القيادة الحرة

جدول رقم (10): قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد

الثالث

(القيادة الحرة)

الرقم	البند	قيمة معامل	الدلالة الإحصائية

	الإرتباط		
03	*0.262	يقدم المدير المشورى للموظفين عند تقديم طلباتهم	دالة
06	**0.790	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء عملهم	دالة
10	**0.32	لا يملك المدير سياسة واضحة لمراقبة و متابعة عمل الموظفين	دالة
12	**0.494	يترك المدير حل مشكلات العمل للموظفين	دالة
14	*0.310	يترك المدير للموظفين حرية إختيار المهام و طرق إنجازها	دالة
17	*0.316	يسعى المدير إلى إرضاء جميع الموظفين	دالة
19	**0.476	يمنح المدير للموظفين حرية كبيرة في إتخاذ القرارات المناسبة لهم	دالة
22	**0.350	ينفرد المدير بإتخاذ القرارات دون اخذ رأي الموظفين	دالة
24	**0.392	لا يهتم المدير بعقد الإجتتماعات وفي حالة عقدها تكون غير فعالة نتيجة سوء التنظيم	دالة

(**) : مستوى الدلالة عند (0.01) / (*): مستوى الدلالة عند (0.05)

يلاحظ من خلال النتائج المتضمنة في الجدول أعلاه بأن قيم معاملات الإرتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه قد جاءت دالة إحصائياً، حيث تراوحت قيم معاملات الإرتباط في هذا البعد بين (0.310) و (0.790) .

2.1 - صدق المقارنة الطرفية

تقوم هذه الطريقة على أحد مفاهيم الصدق ،وهو قدرة الإستبيان على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها .ولعل أكثر التقسيمات تمييزا لمستويات الإمتياز هي التي تعتمد على تقسيم الميزان إلى طرفين علوي وسفلي ،حيث تم أخذ نسبة 33% من الطرف الممتاز

(القسم العلوي) و33% من الطرف الضعيف (القسم السفلي)

جدول رقم (11) : يوضح النتائج صدق المقارنة الطرفية للأداة

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحدولة	قيمة ت المحسوبة	درجة الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	
دالة عند 0.01	2.92	6.53	16	6.55	98.44	09	المجموعة العليا
				7.40	76.88	09	المجموعة الدنيا

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" المحسوبة (6.53) أكبر من "ت" المجدولة (2.92) وهي دالة عند (0.01) وبالتالي الإستبيان يميز تمييزا واضحا بين المجموعتين أي أن الإستبيان له القوة والقدرة التمييزية ،و بالتالي فهو على درجة من الصدق.

2. ثبات إستبيان القيادة الإدارية

الثبات هو باختصار ضمان الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الإختبار على نفس الفرد أو نفس المجموعة .
(بشير معمريّة، 2007، ص107)

تم التأكد من ثبات إستبيان القيادة الإدارية في هذه الدراسة من خلال طريقتين وهما:

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

- الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ.

فيما يلي عرض لنتائج تطبيق الطريقتين:

1.2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية (النصف الأول والنصف الثاني)

حيث تم تقسيم الإختبار إلى قسمين متساويين ،فإختبار الدراسة الحالية يتكون من 27 بندا ،فإن النصف الأول يتكون من البنود التي تبدأ من 01 إلى 14 ،والنصف الثاني من 15 إلى 27

جدول رقم (12): يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	0.41	0.58	دالة عند 0.01

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.41 وبعد تعديلها بمعامل جوتمان بلغت 0.58 وهي قيمة دالة عند 0.01 مما يدل على أن الإستبيان ثابت.

2.2- الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

لقد تم تقدير معامل ألفا كرونباخ لإستبيان القيادة الإدارية بقيمة 0.65 وهي دالة عند مستوى 0.01 ومنه فإن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات

6-2- إستبيان المواطنة التنظيمية

- الخصائص السيكومترية لمقياس المواطنة التنظيمية

1. صدق مقياس المواطنة التنظيمية

تم التأكد من صدق مقياس المواطنة التنظيمية بالجوء إلى طريقة صدق الإتساق الداخلي وصدق المقارنة الطرفية

1.1- صدق الإتساق الداخلي

إستخدم الباحث معامل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) لمعرفة الإتساق الداخلي بين كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (13): قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد

الأول (الإيثار)

الرقم	البند	قيمة معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
01	أهتم بمساعدة الموظفين الجدد للتأقلم بسرعة في جو العمل	0.801**	دالة
02	أعمل بديلا عن زملائي حال تغيبهم عن العمل	0.772**	دالة
03	أساعد الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كثيرة	0.622**	دالة
04	أحضر للعمل مبكرا وأنصرف متأخرا في وقت الحاجة	0.834**	دالة
05	أشجع زملائي في العمل لإنجاز مهامهم بفاعلية	0.650**	دالة

06	أضحى بإهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة الإدارة	**0.876	دالة
07	أتعاون مع مراسلي المؤسسات الأخرى بإيجابية	*0.331	دالة
08	أستجيب لتوجيهات المدير الجهوي للميزانية دون تردد	**0.842	دالة
32	أحث زملائي على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	*0.376	دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بطريقة بيرسون تراوحت بين 0.33 و 0.87 وكل قيم بنود البعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) .

جدول رقم (14): قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبند

الثاني

(وعى الضمير)

الرقم	البنود	الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط
9	ألتزم بالقوانين والتعليمات والأنظمة داخل المؤسسة	**0.785	دالة
10	أهتم بإعلام الإدارة مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور	**0.732	دالة
11	أحرص على تأدية عملي إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة	**0.832	دالة
12	أراعي خصوصيات العمل ومتطلباته بكل دقة	**0.561	دالة

دالة	**0.784	أتطوع للمهام الإضافية دون تردد	13
دالة	**0.808	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والإنصراف	14

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بطريقة بيرسون تراوحت بين 0.56 و 0.83 وكل قيم بنود البعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

جدول رقم (15): قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد

الثالث

(الروح الرياضية)

الرقم	البنود	قيمة معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
15	أتحمل ضغط العمل والظروف الطارئة دون تذمر	**0.702	دالة
16	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	**0.634	دالة
17	أبادر إلى الاعتذار لمن أخطأت في حقهم	**0.577	دالة
18	أتجاوب مع أي تغييرات أو مبادرات تقدمها الإدارة حتى وإن كانت في الإتجاه المعاكس لرغباتي	**0.712	دالة
19	أقبل النصيحة بصدق ورحب وأعمل بموجبها	**0.484	دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بطريقة بيرسون تراوحت بين 0.71 و 0.48 وكل قيم بنود البعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (01.0) .

جدول رقم (16): قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد

الرابع
(القياسية)

الرقم	البنود	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
20	أراعي مشاعر زملائي وظروفهم في تصرفاتي وأفعالي	*0.588*	دالة
21	أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي	*0.470*	دالة
22	أدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في الإدارة	*0.279*	دالة
23	أتعامل مع زملائي بود و إحترام في الإدارة	*0.660*	دالة
24	أخذ الإحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل	*0.654*	دالة

	*	إحتمالية حدوث مشكلات في العمل	
دالة	*0.544	أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل	25
	*		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بطريقة بيرسون تراوحت بين 0.58 و 0.27 وكل قيم بنود البعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). .

جدول رقم (17): قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد

الخامس

(السلوك الحضاري)

الرقم	البنود	قيمة معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
26	أقدم للآخرين صورة إيجابية عن إدارتنا	**0.764	دالة
27	أتابع كل جديد يتعلق بعملتي	**0.692	دالة
28	أهتم بسمعة الإدارة بغية تحقيق رؤيتها وأهدافها	**0.844	دالة
29	أتحدث دائماً عن قطاع المالية بإيجابية أمام الآخرين من خارج القطاع	**0.743	دالة
30	أساهم في تقديم إقتراحات جديدة لتحسين ظروف	**0.777	دالة

		العمل	
دالة	0.659**	أحث زملائي على إستثمار أوقات العمل بفاعلية	31

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بطريقة بيرسون تراوحت بين 0.84 و 0.65 وكل قيم بنود البعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (01.0) .

2.1- : صدق المقارنة الطرفية

جدول رقم (18) : يوضح النتائج صدق المقارنة الطرفية للأداة

الدالة الإحصائية	قيمة ت المجدولة	قيمة ت المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	
دالة عند 0.01	2.92	7.12	16	8.03	144.11	09	المجموعة العليا
				12.45	108.88	09	المجموعة الدنيا

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" المحسوبة (7.12) أكبر من قيمة "ت" المجدولة (2.92) وهي دالة عند (0.01) وبالتالي فالإستبيان يميز تمييزاً واضحاً بين المجموعتين، أي أن الأداة لها القدرة التمييزية وبالتالي فهي على درجة عالية من الصدق.

2. ثبات مقياس المواطنة التنظيمية:

1.2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية (النصف الأول والنصف الثاني)

حيث تم تقسيم الإختبار إلى قسمين متساويين ،فإختبار الدراسة الحالية يتكون من 32 بندا ،فإن النصف الأول يتكون من البنود التي تبدأ من 01 إلى 16 ،والنصف الثاني من 17 إلى 32

جدول رقم (19): يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
المواطنة التنظيمية	0.82	0.87	دالة عند 0.01

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.82 وبعد تعديلها بمعامل جوتمان بلغت 0.87 وهي قيمة دالة عند 0.01 مما يدل على أن الإستبيان ثابت.

2.2- الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم (20): ثبات مقياس المواطنة التنظيمية بطريقة معامل ألفا

كرونباخ

المقياس	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المواطنة التنظيمية	32	0.92

لقد تم تقدير معامل ألفا كرومباخ لإستبيان المواطنة التنظيمية بقيمة 0.92 وهو معامل يشير إلى درجة عالية من الثبات

7. إجراءات الدراسة

بعد الحصول على الموافقة من إدارة كل رقابة مالية لتطبيق الدراسة، والقيام بمرحلة الدراسة الإستطلاعية، والتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، وإعداد الصورة النهائية لأدوات جمع البيانات بغية تطبيقها على العينة النهائية التي حددت ب: (89) فردا. تجدر الإشارة إلى أنه قد تم الحصول على الموافقة الأولية من

المدير الجهوي للميزانية بورقلة ثم موافقة المراقبين الماليين لكل من بلدية المنبعة، متليلي، غرداية، القرارة، وكذا المراقب المالي لولاية غرداية لإجراء الدراسة. تمت بعدها عملية التوزيع على أفراد العينة النهائية وهذا بالتوجه إلى مختلف المصالح داخل كل رقابة مالية، أين تم الإتصال برؤساء المكاتب لطلب الإذن منهم في أول مرة لبدء عملية الإتصال بالموظفين المتواجدين في المصلحة وتوزيع مختلف الإستبيانات عليهم. وتم بعد ذلك الإتصال بهم شخصيا وشرح التعليمات وطريقة الإجابة. وخلال عملية التوزيع تم الإتفاق مع كل رقابة مالية على الموعد الذي يناسبها للعودة مجددا وإستلام الإستبيانات منهم. وتم إسترجاع 76 نسخة منها علما أنه لم يتم إلغاء أي نسخة.

8. أدوات المعالجة الإحصائية

بعد تجميع الإستبيانات، تم إدخال بياناتها في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وتم تحليل النتائج عن طريق الإختبارات الإحصائية المناسبة، وهذا بهدف التأكد من الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة من جهة، ومن جهة أخرى بهدف إختبار الفرضيات المصاغة.

على هذا الأساس تمثلت أدوات المعالجة الإحصائية التي تم الإستعانة بها فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية استخدمت لتحديد الخصائص الديموغرافية

لأفراد العينة الأساسية.

- إستعمال معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرات وذلك

في معالجة الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة بين الأنماط القيادية وسلوك

المواطنة التنظيمية .

- استخدام إختبار تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في معالجة الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية(السن ،الجنس ،الأقدمية)
 - إستعمال معامل إرتباط "بيرسون" للتأكد من صدق أدوات الدراسة.
 - إستعمال معامل "ألفا كرومباخ" لقياس ثبات أداتي الدراسة.
 - استخدام معادلة "سبيرمان براون" لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة
 - استخدام برنامج (spss.24.0)
- تم الإستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي كونه الملائم لأهداف الدراسة ،وبعينة قوامها 89 موظف في الرقابات المالية لولاية غرداية ،حيث طبق عليهم إستبيانان(القيادة الإدارية ،وسلوك المواطنة التنظيمية) كما تم التأكد ن صلاحيتهما سيكومتريا (الصدق والثبات) والنتائج التي ستسفر عن هذه الدراسة سوف يتم عرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها في الفصول الموالية.

الفصل الخامس عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرض لنتائج فرضيات الدراسة الدراسة وتحليلها بعد الحصول عليها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة، وهي كالآتي :

- عرض وتحليل نتائج الفرضيات :

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

وللإجابة على الفرضية التي تنص على أن النمط القيادي السائد في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة (ولاية غرداية نموذج) هو النمط القيادي الديمقراطي. إعتدنا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (21) توزيع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لأبعاد أنماط القيادة الإدارية.

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أنماط القيادة الإدارية
01	7.73	37.50	نمط القيادة الديمقراطي
02	5.03	28.40	نمط القيادة الحر
03	5.36	24.60	نمط القيادة الأوتوقراطي

يتضح من الجدول أن الأنماط القيادية الإدارية الثلاثة تمارس من قبل المدير من وجهة نظر الموظفين التابعين للمديرية الجهوية للميزانية بورقلة ولاية غرداية نموذج .

أما على مستوى الأنماط فتختلف درجة ممارستها ،و يأتي نمط القيادة الديمقراطية أولاً بمتوسط حسابي 37.50 ثم يأتي ثانياً نمط القيادة الحرة بمتوسط حسابي 28.40، ثم يأتي ثالثاً نمط القيادة الأتوقراطي بمتوسط حسابي 60.24.

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية الجهوية للميزانية بورقلة (موظفي ولاية غرداية نموذج) مستوى مرتفع. وللتأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية (المرتفع، المتوسط، المنخفض) وذلك بتحديد المجال وفق طريقة شرجلي وكوبالة (Shrigley & Koupballa, 1984) (نقلا عن معمري، 2014، ص. 150) وذلك بتعيين القيمة الوسطى للإستبيان (عدد البنود/2 أي $2/32 = 16$) وإضافة هذه القيمة لنقطة الحياد للحصول على الحد الأدنى للمجال المرتفع ($16+96=112$)، وحذف هذه القيمة من نقطة الحياد للحصول على الحد الأعلى للمجال المنخفض ($96-16=80$) وبين هذين المجالين يوجد مجال نقطة الحياد (المتوسط) $112-80$ وبالتالي يصبح مجال السلوك المرتفع $112-160$ ومجال السلوك المنخفض $32-80$ ، وبناء على ذلك كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (22): نتائج مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

مستوى	سلوك	المواطنة	التكرارات	النسبة المئوية
-------	------	----------	-----------	----------------

الفصل الخامس عرض النتائج

التنظيمية		
مرتفع	67	88.15 %
متوسط	09	11.85%
منخفض	00	0%
المجموع	76	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المرتفع بلغ نسبة 88.15% وتليها نسبة سلوك المواطنة المتوسط بنسبة 11.85% في حين كانت نسبة سلوك المواطنة المنخفض 0%، وذلك ما يؤكد صحة هذه الفرضية أي أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي المديرية الجهوية للميزانية بورقلة (الرقابات المالية لولاية غرداية) على نحو مرتفع.

جدول رقم (23): يوضح نتائج إختبار حسن المطابقة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

الدالة الإحصائية	قيمة ك2	التكرارات	مستوى سلوك المواطنة التنظيمية
دالة عند 0.01	44.263	67	مرتفع
		09	متوسط
		00	منخفض

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة ك2 بلغت 44.263 وهي قيمة دالة إحصائياً، وذلك عند مستوى (0.01) مما يدل على أن هناك فروق في المستويات وأن هناك مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية الجهوية للميزانية بورقلة .

3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :

الفصل الخامس عرض النتائج

تنص الفرضية ...على أنه توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية الجهوية للميزانية بورقلة و للتأكد من صحة هذه الفرضية تم فحص العلاقة عن طريق معامل الارتباط فكانت النتائج كما يلي في الجدول الآتي :

الجدول رقم (24): معامل ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها

سلوك المواطنة التنظيمية	سلوك الحضاري	وعي الضمير	الروح الرياضية	المجاملة	الإيثار	أبعاد المواطنة التنظيمية أنماط الإدارية	سلوك القيادة
-0.266*	-0.199	- 0.304	- 0.154	- 0.175	- 0.249*	معامل الارتبا	القيادة نمط الأوتوقرا

الفصل الخامس عرض النتائج

		**				ط	طية
0.020	0.085	0.008	0.185	0.131	0.030	مستوى الدلالة	
0.484**	0.450**	0.563**	0.195	0.374**	0.405**	معامل الارتبا ط	القيادة نمط الديمقراطي ة
0.000	0.000	0.000	0.092	0.001	0.000	مستوى الدلالة	
-0.031	-0.011	-0.042	0.029	0.183-	0.019	معامل الارتبا ط	القيادة نمط الحررة
0.788	0.925	0.718	0.802	0.115	0.871	مستوى الدلالة	
0.187	0.205	0.218	0.072	0.090	0.164		القيادة

**دال عند مستوى 0.01 *دال عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بلغ 0.18 وهي قيمة غير دالة عند (0.01). ويتضح كذلك أن العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها كانت غير دالة إحصائياً، فعلاقة القيادة الإدارية ببعد الإيثار بلغت (0.16) ومع بعد الكياسة (0.09) ومع بعد وعي الضمير (0.21) أما الروح الرياضية بلغت (0.07) ومع السلوك الحضاري بلغت (0.20). وبالنسبة لعلاقة المواطنة التنظيمية بأبعاد القيادة الإدارية فكانت دالة إحصائياً بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعدها نمط القيادة الأتوقراطية بقيمة (-0.26) ومع بعد

القيادة الديمقراطية بقيمة (0.48) ولم تكن دالة إحصائياً مع بعد القيادة الحرة حيث بلغت (-0.03)

وعن العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية وأبعاد المواطنة التنظيمية فقد إتضح أن هناك علاقة إرتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين بعد القيادة الديمقراطية وجميع أبعاد المواطنة التنظيمية، فبالنسبة للقيادة الديمقراطية مع بعد الإيثار بلغت (0.40) ومع بعد الكياسة بلغت (0.37) أما بعد وعي الضمير قدرت ب(0.56) ومع بعد السلوك الحضاري بلغت (0.45) ومع بعد الروح الرياضية بلغ (0.19). أي أنه كلما إرتفعت ممارسة النمط الديمقراطي من طرف المدير، كلما إرتفعت درجة ممارسة سلوك المواطنة لدى الموظفين .

- كما إتضح أن هناك علاقة إرتباطية سلبية بين بعد القيادة الأوتوقراطية وبين كل أبعاد المواطنة التنظيمية وكذلك مع إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية بمعامل إرتباط (-0.26) أي أنها علاقة إرتباطية عكسية، كلما إرتفعت درجة ممارسة النمط الأوتوقراطي من قبل المدير كلما إنخفضت درجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين .

- ومن خلال الجدول السابق يلاحظ أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية بحيث لم تكن دالة إحصائياً كلها، حيث بلغت مع بعد الإيثار (0.01) ومع بعد الروح الرياضية (0.02) وعلاقة إرتباطية سلبية مع بعد الكياسة (-0.18) مع بعد وعي الضمير (-0.04) ومع بعد السلوك الحضاري (-0.01) ومع إجمالي المواطنة التنظيمية (-0.03).

يتضح من الجدول أن نمط القيادة الديمقراطي هو الأعلى إرتباطاً وبالعلاقة إيجابية مع سلوك المواطنة التنظيمية، يليه النمط الأوتوقراطي بعلاقة سلبية .

4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة :

الفصل الخامس عرض النتائج

تنص الفرضية على أنه توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الرقابات المالية لولاية غرداية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية). وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (2 x2 x2) ، والنتائج موضحة كما يلي :

الجدول رقم (25) : يوضح نتائج الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والجنس والأقدمية .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأقدمية x السن	761.70	1	761.70	3.61	غير دالة
الأقدمية x الجنس	97.69	1	97.69	0.46	غير دالة
السن x الجنس	622.96	1	622.96	2.95	غير دالة
الأقدمية x السن x الجنس	85.35	1	85.35	0.40	غير دالة

الفصل الخامس عرض النتائج

		210.93	68	14343.40	الخطأ
			76	1289296.00	الكلي

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغيرات (السن، الجنس، الأقدمية) ،حيث قدرت ف حسب الأقدمية والسن (3.61)، وحسب الأقدمية والجنس بلغت (0.46) أما فيما يخص السن والجنس قدرت ب (2.95) وحسب المتغيرات مجتمعة بلغت قيمة ف (0.40). وهي قيم غير دالة إحصائياً عند 0.01.

النتائج

يتضمن هذا الفصل تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات و التي توصل إليها الباحث في الدراسة الحالية وذلك لمعرفة النمط القيادي السائد لدى المدير من وجهة نظر موظفي المديرية الجهوية للميزانية بورقلة (ولاية غرداية نموذج) و كذا مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم ،ومعرفة الفروق حسب السن والجنس و الأقدمية ،وأخيرا التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

1. تفسير ومناقشة النتائج:

1.1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية على أن النمط

القيادي السائد لدى المدير الجهوي للميزانية بورقلة من وجهة نظر الموظفين هو النمط الديمقراطي،ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الفصل السابق تبين أنه لا يوجد نمط قيادي سائد و أن هناك تفوق للنمط الديمقراطي على باقي أنماط القيادة الإدارية الأخرى . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عالية طحطوح (2016) بعنوان: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. بأن نمط القيادة الديمقراطية يأتي أولا ، يليه نمط القيادة الحرة ثانيا ، ثم نمط القيادة الأوتوقراطي ثالثا. كما تتفق مع دراسة

Navee R.Khant al (2013) بعنوان : علاقة أنماط القيادة بسلوك المواطنة في شركات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في باكستان .بأن هناك أنماط مختلفة للقيادة تم إتباعها بشكل متوسط ،مع العلم أن نمط القيادة الديمقراطية لها علاقة مع سلوك المواطنة التنظيمية تفوق الأنماط الأخرى.

وحسب اعتقاد الباحث أن الدور الإنساني للمدير لا يقتصر على دوره كمدير في علاقاته بمرؤوسيه،ولكن يشمل دوره كمروؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها ، وهو ما يسمى بدور التبعية ،حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من

النتائج

السلطات العليا وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين كالمراقبين الماليين يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة معهم، وهذا يساهم في خلق الدعم والتعاون ومن خلال ممارسة المدير لأنماط القيادة الثلاثة السابقة نستخلص أن النمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يرتكز على تفرد المدير بالسلطة وهذا ما ثبت في دراسات "ليفين وجماعته" أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسيا وصارما في تعامله مع مرؤوسيه. أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، بينما نجد أن النمط القيادي الحر مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم .

ويمكن القول أيضا أن المدير الذي يمارس أنماط القيادة على اختلاف ألوانها، إنما يدل على وعيه و إدراكه للمواقف التي يصلح لها النمط المناسب وهذا ما لجأت إليه المنظمات الحديثة، لأن القيادة الأوتوقراطية تضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ القرارات (ماهر، 2004) أما النمط الديمقراطي يسعى إلى تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية وهذا ما توصلت إليه دراسة دريوش شهيناز (2011-2012) بعنوان: أثر القيادة التنظيمية على تنمية إبداع الموارد البشرية. وقد كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الإيجابية للنمط الديمقراطي يساهم في رفع الروح المعنوية، خلق جو إيجابي اجتماعي سليم ويعمق الإحساس بالانتماء للجماعة كما يحقق الاستقرار النفسي والأمان للموظفين .

ومن منظور آخر يعتقد الباحث انطلاقا من النظرية الموقفية أن الأسلوب القيادي يختلف تبعا لنضج المرؤوسين (الموظفين) ومتطلبات الموقف وفي هذا السياق يمكن القول أنه على المدير أن يمتلك المرونة ومستوى عالي من المهارات الضرورية من أجل تنويع سلوكه تبعا لتغير حاجات موظفيه، فالمدير الفعال حسب نظرية هرسبي

النتائج

وبلنشارد هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه ويكيف أسلوبه القيادي وفقا لذلك . ويعتقد الباحث أن ما توصلت إليه هذه الدراسة من عدم وجود نمط قيادي سائد ما هو إلا تأكيد وتأييد للنظرية الموقفية من جهة، ووعي وإدراك المدير للدور القيادي الذي يلعبه من جهة أخرى .

2.1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية الجهوية للميزانية بورقلة (موظفي ولاية غرداية) مستوى مرتفع، ومن خلال النتائج المتوصل إليه تبين صحة هذه الفرضية ويمكن تفسير ذلك حسب رأي الباحث في أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين يرتبط بعوامل متعلقة بالمناخ السائد في المديرية الجهوية للميزانية، فمستوى العلاقات الاجتماعية السائدة بين الموظفين له دور في تنميتها، فقيام الموظف بهذه السلوكيات يؤثر على انطباع المدير وزملاء العمل حوله ، وبالتالي يلعب هذا الانطباع دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها كالترقية وما يترتب عليها من زيادات في الرواتب ، كما أن سلوك المواطنة يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد ، ورفع الروح المعنوية للموظفين ، وكل هذا يمكن أن يدفع بالموظف إلى التضحية بمصالحه الشخصية وتقديم العون لزملائه الموظفين .

وحسب رأي الباحث يمكن تفسير درجة الممارسة المرتفعة للمواطنة التنظيمية من قبل الموظفين إلى تلك السلوكيات الاختيارية الإضافية الصادرة عن الموظف من تلقاء نفسه بمعنى خارج نطاق النظام الرسمي المحدد (السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور)، بحيث تقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو دينية .

النتائج

ومن جهة أخرى قد تلعب بعض المتغيرات الأخرى كالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية... الخ، دوراً هاماً في تعزيز المواطنة التنظيمية وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات التي أكدت أن الرضا الوظيفي يعد محدد هام لهذا السلوك فكلما كانت الحالة الوجدانية للفرد تتسم بمستويات عالية من الرضا تجاه الوظيفة وظروف العمل كلما ازدادت الدوافع الكامنة لديه لبذل الجهود، والقيام بمهام وأدوار إضافية، أي أن العلاقة بين المواطنة والرضا الوظيفي علاقة تبادلية بين العامل وأولئك الذين أحسنوا إليه.

وحسب اعتقاد الباحث وتفسيره لوجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية الجهوية بورقلة قد يعزى إلى القيم، والعادات، والأعراف المنبثقة من الثقافة الإسلامية والعربية التي تحث على هذه السلوكيات، وأن هذه السلوكيات تؤكد العديد من مبادئ وأخلاقيات العمل الإسلامي. ومن منظور آخر قد يكون إحساس الموظفين بالمسؤولية اتجاه وظائفهم، والشعور بالانتماء اتجاه المديرية الجهوية للميزانية، وإدراكهم أن تحقيق أهداف إدارتهم متوقف على عملهم. وأن ممارسة هذا السلوك والعمل بروح الفريق يجعلهم يقدمون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة رشيد منصورية، فريد بن ختو (2015) بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، التي توصلت إلى أن هناك درجة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وكذا دراسة عالية طحطوح (2016) بعنوان: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة أحمد بن سالم العامري (2002) بعنوان: السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة

النتائج

التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. التي توصلت إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية لا يزال دون المستوى المطلوب في أبعاده المختلفة.

وفي اتجاه آخر أظهرت بعض الدراسات مؤشرات مختلفة ففي دراسة (معمرى، بن زاهي، 2014) تبين أن هناك مستوى متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز، وذلك نتيجة لضعف الثقافة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت دراسة (Podsakoffe et al, 2009) إلى وجود مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية يمكنه أن يساعد المنظمة على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية والكفاءة والرضا للعملاء. وأشارت دراسة (Saraih, 2006) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية ونمط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية، أن العاملين في كليات الهندسة في الجامعات الماليزية يظهرون مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية.

3.1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: تنص الفرضية على أن هناك

علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الرقابات المالية لولاية غرداية. ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقة سلبية عكسية مع النمط الأوتوقراطي وسجلنا كذلك عدم وجود علاقة بين النمط القيادي الحر وسلوك المواطنة. وبالتالي فالفرضية محققة، ويمكن تفسير هذه النتائج حسب رأي الباحث بأن إتباع المدير لنمط القيادة الأوتوقراطية يجعله يحتفظ بالسلطة والمركزية في العمل، إضافة إلى تدخله في كيفية تنفيذ المهام، مع عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، كل ذلك يؤثر عكسيا على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، أما عند إتباع المدير لنمط القيادة الديمقراطية واهتمامه بالعمل والجوانب الإنسانية، يؤدي ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين، لأنه تتاح الفرصة لهم لإبداء

النتائج

أرائهم ومقترحاتهم، كما تتم معالجة مشاكلهم، كما أن النمط الديمقراطي يسعى إلى تدعيم وتطوير المهارات، كل هذا بلا شك يعزز من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية. أما عند إتباعه لنمط القيادة الحر يجعله يتنازل عن الكثير من المسؤوليات، ويفقد السيطرة على الموظفين، مما يخلق مناخ تنظيمي يسوده عدم الاستقرار، وتدني المردودية والتي تنتهي في الأخير بتدني ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

ويرى الباحث أن نتيجة معامل الارتباط التي بلغت (0.18) هي قيمة منخفضة والتي يمكن أن تفسر على أن هناك متغيرات أخرى لها علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية أكبر من القيادة الإدارية، كالعادلة التنظيمية، الرضا الوظيفي... الخ. وقد يعود السبب أيضا إلى أن تفعيل وتبني الموظفين لهذا السلوك التطوعي إلى البيئة الثقافية للمجتمع والتي تعتمد على القيم الإسلامية والعادات والتقاليد العربية، فالأخلاق الإسلامية لها دور كبير في تحقيق هذا السلوك، حيث تشجع على مبادئ التعاون والاحترام.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة عالية طحطوح (2016) تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. على أن هناك علاقة ارتباط عكسية (سالبة) ودالة إحصائيا بين النمط الأوتوقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهناك علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين نمط القيادة الديمقراطية والمواطنة التنظيمية، وتختلف مع هذه الدراسة في نمط القيادة الحرة حيث توصلت عالية طحطوح إلى أنها علاقة طردية موجبة على عكس الدراسة الحالية لا توجد علاقة.

4.1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة: تنص الفرضية على أنه توجد

فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حسب المتغيرات الشخصية (السن، الجنس، الأقدمية) وبعد فحص ذلك، فقد أكدت النتائج الواردة في الجدول رقم (24)

النتائج

أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية الجهوية للميزانية تعزى إلى السن، الجنس، الأقدمية .

ويرى الباحث أن المتغيرات الشخصية ليس لها أهمية في مدى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية الجهوية للميزانية، إذ تظهر عوامل أخرى تحرك دوافع الموظف، والتي تستند إلى الوعي الثقافي والديني، والجانب التكويني، ذلك أن سلوك المواطنة التنظيمية ونظرا لارتباطه بالعمل التطوعي فهو يعد ضمن البنية القيمية والثقافية للمجتمع، والتي يجب أن يتحلى بها الموظفون لبلوغ الأهداف الإدارية، ويرجع الطالب الباحث عدم وجود فروق في مستوى سلوك المواطنة إلى طبيعة المؤسسة المعنية بالبحث، إذ أغلب الموظفين يمارسون نفس المهام تقريبا والمتمثلة في مراقبة الملفات الواردة للمصلحة، وكذا استقبال المراسلين المعتمدين من طرف الإدارات الأخرى، فلا نكاد نجد وظيفة في هذه الإدارة يمكن اعتبارها متعبة أكثر من الوظائف الأخرى، فهذا التشابه في المهام والوظائف يؤدي إلى إزالة الفوارق في مدى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية .

وتتفق نتائج دراستنا مع دراسة (معمرى، بن زاهي، 2014) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في ممارسة العمال لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس وكذلك تتفق مع دراسة (معمرى، 2014) التي توصلت أنه لا توجد فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حسب المتغيرات التالية: السن، الجنس، الأقدمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وتتفق أيضا مع دراسة (Ylmaiz, 2009) بعنوان: العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى مدرسي المدارس الابتدائية بتركيا والتي توصلت بدورها إلى عدم وجود فروق في ممارسة المواطنة حسب الجنس، السن، الأقدمية.

ومن منظور آخر حسب اعتقاد الباحث فإن نظم تقييم الأداء، العدالة التنظيمية، وأساليب الرقابة بالمديرية الجهوية للميزانية، تعتبر من أبرز العوامل المعززة

النتائج

لظهور السلوكيات التطوعية، كما أن عوامل الرضا الوظيفي كالأجر، الترقية، والإشراف والعلاقات الاجتماعية داخل المديرية تعكس فعاليتها في مدى الثقة بين الإدارة والموظفين ومن ثم تعزيز الولاء التنظيمي، والذي بدوره يعتبر كمحدد للسلوك التطوعي. وهذا ما أشارت إليه دراسة (معمر، 2014) الذي توصل إلى أن هناك علاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية. وحسب نظرية التبادل الاجتماعي، فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من طرف مشرفيهم.

و تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (معمر، بن زاهي، 2014) التي توصلت إلى أن هناك فروق في أداء سلوكيات المواطنة تعزى لمتغير الأقدمية، وذلك لصالح العمال ذوي الأقدمية الأقل بالمؤسسة.

2. إستنتاج عام:

من خلال دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية وكذا الكشف عن الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف (السن، الجنس، والأقدمية).. وتم تطبيق استبيانين تم التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق والثبات) على عينة مكونة من (76) موظفا بالرقابة المالية التابعة للمديرية الجهوية للميزانية بورقلة، وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار كاف مربع، معامل ارتباط بيرسون، تحليل التباين الثلاثي).

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1- ليس هناك نمط قيادي سائد في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة على اعتبار أن الأنماط الثلاثة كلها تمارس من قبل المدير، مع الإشارة إلى تفوق النمط الديمقراطي على حساب الأنماط الأخرى. ويمكن تفسير ذلك إلى وعي المدير

النتائج

وإدراكه للمواقف التي يصلح لها النمط المناسب وكذا القدرة على تشخيص متطلبات الموقف.

2- مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الرقابات المالية لولاية غرداية مرتفع. ويمكن تفسير ذلك إلى القيم والعادات والأعراف المنبثقة من الثقافة الإسلامية والعربية ، والإحساس بالمسؤولية تجاه وظائفهم.

3- توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، فهناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يعكس إهتمامه بالعمل والجوانب الإنسانية للموظفين. أما علاقة النمط الأوتوقراطي بسلوك المواطنة التنظيمية فتمثلت في علاقة عكسية سلبية وهذا راجع تركز السلطة واتخاذ القرارات.

4- لا توجد فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الرقابات المالية لولاية غرداية حسب المتغيرات التالية: (السن،الجنس،الأقدمية). وهذا راجع إلى ممارسة أغلب الموظفين لنفس المهام، كما أن هناك عوامل أخرى كنظم تقييم الأداء،العدالة التنظيمية.

3.توصيات واقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والاستنتاجات التي خرج بها الباحث فإنه يمكن طرح عدد من التوصيات ،والتي نأمل أن تسهم في التطوير والتحديث في المجال الإداري بصفة عامة وفي مجال تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة :

✓ تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بكل جوانبه ،لاسيما مشاركة الموظفين في صنع القرارات،القيام بدورات تكوينية مكثفة بغية تحسين المستوى وتطويره،والعمل على الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للموظفين.

النتائج

- ✓ بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية.
- ✓ الاهتمام بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مختلف المستويات الإدارية .
- ✓ تشجيع المدراء على خلق بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى السلوكيات التطوعية .
- ✓ إقامة النشاطات الترفيهية والرياضية التي تجمع المدراء مع الموظفين خارج أوقات العمل ، الأمر الذي يوفر بيئة مناسبة لإزالة الحواجز بين الطرفين وتعزيز الرغبة في العمل .
- ✓ الإقتداء بمبادئ الفكر الإسلامي وبالنموذج القيادي لنبيينا محمد صلى الله عليه وسلم، الذي يتسم العدل و الرحمة.
- ✓ تكثيف اللقاءات المستمرة للموظفين مع المدراء للتعرف على مشاكلهم ، وكذا وجهات نظرهم حول ممارستهم للعمل ومناقشتها بموضوعية.
- ✓ العمل على تنمية الإبداع و روح المبادرة عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها.

● مواضيع مقترحة للدراسة :

- أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري.
- نمط القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي.
- أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي.
- دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية .
- علاقة الاحتراق الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية .

قائمة المراجع:

1. المراجع العربية:

- (1) أبو المجد، عبد الجليل (2010)، مفهوم المواطنة في الفكر الإسلامي، الدار البيضاء المغرب.
- (2) أبو سمعان، محمد ناصر (2015)، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة لقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة
- (3) ابن منظور (2000)، لسان العرب المجلد 12، ط1، دار صادر، بيروت لبنان.
- (4) إبراهيم عبد العزيز شيحا (2004)، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف للنشر، ب ط، الإسكندرية، مصر.
- (5) إسماعيل، محمد ناصر، و جاسم (2012)، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد 30، العراق.
- (6) بشير العلاق، (2003)، الإدارة الحديثة- نظريات ومفاهيم، ب ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (7) جودت بني جابر (2004)، علم النفس الاجتماعي، ط4، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع
- (8) جاب الله، رفعت محمد (1994)، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس العدد 1
- (9) جمال الدين العويسات (2003)، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، ب ط، دار هومة عين مليلة، الجزائر.

- 10) حواس، أميرة محمد رفعت (2003)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- 11) الحراحشة، محمد عبود (2012)، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لجامعة مؤتة، مجلد 7، العدد 2.
- 12) حسين عبد الحميد، أحمد نشوان (2010)، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري والتنظيمي، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- 13) حسن إبراهيم بلوط (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ب ط، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- 14) الخلايلة، هدى و سعادة (2010)، درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، ورقة مقدمة لمؤتر التربية، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- 15) خليفة محمد عبد اللطيف (1997)، محددات سوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 5، العدد 1
- 16) خيرى مصطفى (2003)، مدخل إلى إدارة الأعمال، ط3، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 17) الدوسري سعد عميقان(2010)، سوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الأمنية مستوياته ومحدداته، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- 18) الذهبي حياة، (2014)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر.
- 19) نوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس، وكايد عبد الحق، (ب ت)، مذكرات عن مناهج البحث عن كتاب البحث العلمي- مفهومه، أدواته، أساليبه، <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads>. تاريخ الإطلاع: 2017/02/06. ساعة الإطلاع: 22:14.
- 20) راتب السعود، سوزان سلطان، (2008)، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، العدد4.
- 21) الرقاد، هناء خالد وأبو دية، (2012)، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية العدد2.
- 22) راوية حسن، (2003)، السلوك التنظيمي المعاصر، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 23) رحيم يونس كرو العزاوي، (2008)، مقدمة في منهج البحث العلمي، عمان، دار دجلة
- 24) زايد، عادل محمد (2006)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ب ط، القاهرة، مصر.
- 25) الزهراني، محمد بن عبد الله (2007)، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس التعليم الحكومية بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى السعودية.

- 26) زكي محمد هاشم (1980)، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت.
- 27) زين العابدين درويش (1999)، علم النفس الاجتماعي، ب ط، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 28) زيد منير عبوي (2007)، الإدارة بالأهداف، ط7، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- 29) السلوم، طارق علي محمد (2013)، أثر الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود، مجلة العلو الإدارية، الرياض، العدد1.
- 30) سامر جلدة (2009)، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط7، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 31) شهري مينة (2010)، سلوك المواطنة التنظيمية علاقته وأثره في توجيه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
- 32) الصرايرة حسين يوسف (2012)، درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، العدد19.
- 33) صلاح الدين محمد عبد الباقي (2008)، مدخل تطبيقي معاصر، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 34) صالح مهدي محسن العامري - طاهر محسن الغالبي (2007)، الإدارة والأعمال، ب ط، دار وائل للنشر، الأردن.

- (35) طحطوح عالية إبراهيم (2016)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، السعودية.
- (36) طارق عبد الحميد البدرى (2002)، أساسيات في علم إدارة القيادة، ب ط، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- (37) ظاهر محمد كلدات (1987)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ب ط، دار النهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (38) عامر طارق وعبد الرؤوف (2011)، المواطنة والتربية الوطنية اتجاهات عالمية وعربية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر.
- (39) عمرون (2016)، واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر، المسيلة، الجزائر.
- (40) عمر محمود غابيين (2009)، القيادة الفعالة والقائد الفعال، ب ط، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- (41) علاء محمد سيد قنديل (2010)، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الأردن.
- (42) العامري أحمد بن سالم (2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 1، السعودية.
- (43) العامري أحمد بن سالم (2003)، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، مجلد 16، العدد 2.
- (44) عادل مرابطي وعائشة نحوي، (2009)، العينة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات بجامعة غرداية، العدد 4، 94-108، الموقع : <http://elwahat.univ-ghardaia.dz>، تاريخ الإطلاع: 2017/02/28.

- 45) عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، (1999)، البحث العلمي، الموقع: <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=11507> تاريخ الإطلاع: 2017/02/27، ساعة الإطلاع : 23:41.
- 46) عبد الحافظ (2007)، المواطنة حقوق وواجبات، مركز الدراسات الحقوقية والدستورية، القاهرة.
- 47) عبد العزيز صالح بن حبتور (2000)، أصول مبادئ الإدارة العامة، ب ط، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- 48) العزام زياد (2015)، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية – دراسات العلوم الإدارية، مجلد 42، العدد 1، الأردن.
- 49) العوضي فايزة عادل (2010)، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 17، العدد 62، مصر.
- 50) الغامدي أحمد سالم (2001)، القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية – دراسة استطلاعية لأراء الموظفين، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 51) فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 52) الفهداوي، فهمي خليفة (2005)، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي – دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، مجلة دراسات العلوم الإدارية، السعودية.
- 53) فاطمة عوض صابر و ميرفت علي خفاجة، (2002)، أسس ومبادئ البحث العلمي، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

- (54) القحطاني، سالم سعيد (2008)، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط 2، الرياض، السعودية .
- (55) القريوتي (1993)، السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، عمان ، الأردن.
- (56) الكبيسي عامر خضير (2006)، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الجزء الثاني، ب ط، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا.
- (57) محمد حمدي جابر(2011)، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مجلد 21، العدد1، السعودية.
- (58) مغايرة أحمد (2012)، سلوك المواطنة التنظيمية علاقته وأثره على ممارسة الإبداع الإداري كما يراه العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- (59) محارمة ثامر (2010)، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية – دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 48، العدد2، السعودية.
- (60) المبيض (1999)، العوامل المؤثرة على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد3، مصر.
- (61) معمري حمزة (2014)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، دكتوراه جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .
- (62) محمد درة (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير منشورة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن.
- (63) محمد مرسي (1984)، الإدارة التعليمية، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، مصر.

- 64) محمد إسماعيل بلال (2005)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ب ط، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر.
- 65) موسى سلامة اللوزي- خضير كاظم حمود (2008)، إدارة الأعمال، ب ط، دار إثراء للنشر، الأردن.
- 66) ماهر محمد صالح حسن (2004)، القيادة أساسيات ونظريات و مفاهيم، ط1، دار الكندي، مصر.
- 67) محمود عياصرة – مروان محمد بني أحمد (2007)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ب ط، دار حامد، عمان، الأردن.
- 68) مصعب بن عبد الهادي القتامي (2009)، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض،
- 69) نوح علياء حسني (2013)، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية، ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، سوريا
- 70) نوال رويمل (2009)، القيادة وتسيير الموارد البشرية، ب ط، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر.
- 71) نجم عبود (2011)، القيادة لإدارية في القرن الواحد و العشرين، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 72) نواف كنعان (1999)، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- 73) الهطالي بن مطر (2010)، العمل التطوعي خطوات عملية للنهوض بالأمة، الإصدار الأول.

74) هناء حافظ بدوي (2002)، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

2. المراجع الأجنبية

- 75) Aronson, Z.(2003)."A Pilot Study Introspecting Organizational Citizenship Behavior and Transformational Leadership in Layoff Survivors" [www..Stevens.edu/main/home](http://www.Stevens.edu/main/home).
- 76) Koopman,R.(2003)."The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior". Journal of Management, (16),pp.606-613.
- 77) Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., & Blume, B. D.,(2009) "Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship behaviors: A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 1, pp: 122-141

الملحق رقم 01: أدوات الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

البدائل	الفقرة	الرقم
---------	--------	-------

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس

بحث لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم. الموضوع:

أخي الموظف ، أختي الموظفةتحية طيبة وبعد

تجد في مايلي مجموعة من العبارات تتعلق ببعض جوانب عملك وترتبط بمشاعرك الوظيفية، والتي يختلف الأفراد بشأنها، اقرأ كل عبارة، ثم حدد درجة موافقتك على ما جاء فيها بوضع علامة (X) الإجابة التي تعبر عن رأيك مع العلم أنها لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة ونعدك أن إجابتك ستبقى في السرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونرجوا أن تجيب على كل الأسئلة .
ولكم منا جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث .

معلومات عامة:

– السن.....

– الجنس.....

– الأقدمية.....

الباحث/ بن يوسف حمزة

1. استبيان المواطنة التنظيمية:

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					1 أهتم بمساعدة الموظفين الجدد للتأقلم بسرعة في جو العمل
					2 أعمل بديلا عن زملائي حال تغيبهم عن العمل
					3 أساعد الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كثيرة
					4 أحضر للعمل مبكرا وأنصرف متأخرا في وقت الحاجة
					5 أشجع زملائي في العمل لإنجاز مهامهم بفاعلية
					6 أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة الإدارة
					7 أتعاون مع مراسلي المؤسسات الأخرى بإيجابية
					8 أستجيب لتوجيهات المدير الجهوي للميزانية دون تردد
					9 ألتزم بالقوانين والتعليمات والأنظمة داخل المؤسسة
					10 أهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور
					11 أحرص على تأدية عملي إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة
					12 أراعي خصوصيات العمل ومتطلباته بكل دقة
					13 أتطوع للمهام الإضافية دون تردد
					14 أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف

				أتحمل ضغط العمل والظروف الطارئة دون تدمير	15
				أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	16
				أبادر إلى الاعتذار لمن أخطأت في حقهم	17
				أتجاوب مع أي تغييرات أو مبادرات تقدمها الإدارة حتى وإن كانت في الاتجاه المعاكس لرغباتي	18
				أقبل النصيحة بصدق ورحب وأعمل بموجبها	19
				أراعي مشاعر زملائي وظروفهم في تصرفاتي وأفعالي	20
				أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي	21
				أدخل برفق لتعديل أي سلوك خاطئ في الإدارة	22
				أتعامل مع زملائي بود و احترام في الإدارة	23
				أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل	24
				أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل	25
				أقدم للآخرين صورة إيجابية عن إدارتنا	26
				أتابع كل جديد يتعلق بعملتي	27
				أهتم بسمعة الإدارة بغية تحقيق رؤيتها وأهدافها	28
				أحدث دائما عن قطاع المالية بإيجابية أمام الآخرين من خارج القطاع	29
				أساهم في تقديم اقتراحات جديدة لتحسين ظروف العمل	30

					أحث زملائي على استثمار أوقات العمل بفاعلية	31
					أحث زملائي على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	32

2. استبيان القيادة الإدارية

الرقم	الفقرة	البدائل				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يشارك المدير الموظفين في عملية اتخاذ القرار					
2	يفوض المدير جزء من صلاحياته لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهم					
3	يقدم المدير المشورة للموظفين عند تقديم طلباتهم					
4	يهتم المدير بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بالموظفين					
5	يعمل المدير على تنسيق الجهود و التعاون بين الموظفين					
6	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء عملهم					
7	يسعى المدير إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم					
8	يحتفظ المدير بجميع صلاحيات العمل لديه					
9	يتيح المدير للموظفين فرصة مناقشة مشكلات العمل لمواجهتها					

					لا يملك المدير سياسة واضحة لمراقبة و متابعة عمل الموظفين	10
					يستخدم المدير أساليب الضغط والتهديد على الموظفين لأداء عملهم	11
					يترك المدير حل مشكلات العمل للموظفين	12
					يمنح المدير للموظفين فرصة التواصل معه بطريقة سهلة	13
					يترك المدير للموظفين حرية اختيار المهام و طرق إنجازها	14
					يعتبر المدير أن المناقشة وتبادل الآراء مع الموظفين مضيعة للوقت	15
					يحرص المدير على الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين	16
					يسعى المدير إلى إرضاء جميع الموظفين	17
					يصدر المدير التعليمات ويصر على تنفيذها بغض النظر عن قناعة الموظفين	18
					يمنح المدير للموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المناسبة لهم	19
					يراعي المدير قدرات وإمكانات الموظفين عند توزيع المهام	20
					يتدخل المدير في كيفية تنفيذ المهام وتفصيلها للتأكد من صحة إنجاز العمل	21
					يفتقد المدير للمنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل	22
					ينفرد المدير باتخاذ القرارات دون	23

					اخذ رأي الموظفين	
					لا يهتم المدير بعقد الاجتماعات وفي حالة عقدها تكون غير فعالة نتيجة سوء التنظيم	24
					يوازن المدير بين متطلبات العمل وبين حاجات الموظفين	25
					يهتم المدير بتحسين مركزه على حساب العمل والموظفين	26
					يسعى المدير إلى برمجة دورات تكوينية لجميع الموظفين قصد تحسين مستواهم	27

الملحق رقم 02: الجداول الإحصائية

صدق المقارنة الطرفية الخاص بالقيادة الإدارية

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR 00001	Equal variances assumed	.000	.989	6.536	16	.000	21.55556	3.29796	14.56419	28.54692
	Equal variances not assumed			6.536	15.770	.000	21.55556	3.29796	14.55588	28.55523

صدق المقارنة الطرفية المواطنة التنظيمية

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00003	Equal variances assumed	1.116	.307	7.129	16	.000	35.22222	4.94101	24.74775	45.69670
	Equal variances not assumed			7.129	13.679	.000	35.22222	4.94101	24.60146	45.84299

ثبات التجزئة النصفية القيادة الإدارية

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.431
		N of Items	14 ^a
	Part 2	Value	.578
		N of Items	13 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.415
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.587
	Unequal Length		.587
Guttman Split-Half Coefficient			.583
a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014.			
b. The items are: VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027.			

ثبات التجزئة النصفية المواطنة التنظيمية

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.916
		N of Items	16 ^a
	Part 2	Value	.789
		N of Items	16 ^b
	Total N of Items		32
Correlation Between Forms			.829
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.907
	Unequal Length		.907
Guttman Split-Half Coefficient			.876
a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016.			
b. The items are: VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028, VAR00029, VAR00030, VAR00031, VAR00032.			

الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ القيادة الإدارية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.652	27

الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ المواطنة التنظيمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.928	32

نتائج العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

Correlations

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نتائج الفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية

Tests of Between-Subjects Effects					
Variable: المواطنة					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2484.758 ^a	7	354.965	1.683	.128
Intercept	824907.603	1	824907.603	3910.769	.000
السن	599.763	1	599.763	2.843	.096
الجنس	34.754	1	34.754	.165	.686
الأقدمية	131.511	1	131.511	.623	.433
الجنس * السن	622.969	1	622.969	2.953	.090
الأقدمية * السن	761.704	1	761.704	3.611	.062
الأقدمية * الجنس	97.694	1	97.694	.463	.498
الأقدمية * الجنس * السن	85.355	1	85.355	.405	.527
Error	14343.400	68	210.932		
Total	1289296.000	76			
Corrected Total	16828.158	75			

a. R Squared = .148 (Adjusted R Squared = .060)

نتائج النمط القيادي السائد

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أوتوقراطي	76	13.00	40.00	24.6053	5.36924
ديمقراطي	76	16.00	50.00	37.5000	7.73305
حر	76	17.00	39.00	28.4079	5.03634
القيادة	76	63.00	114.00	90.5132	11.51057
Valid N (listwise)	76				