



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم اقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بغنوان

دور القيادة الإدارية في تفعيل المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA والصندوق الوطني للتوفير
والاحتياط CNEP فرع غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

د. علماوي أحمد

من إعداد الطالبة:

بن حمدون مروة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/09/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. علي بن ساحة	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
د. أحمد علماوي	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا
د. فاتح بلقاسم أولاد الهدار	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم اقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات



دور القيادة الإدارية في تفعيل المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA والصندوق الوطني للتوفير
والاحتياط CNEP فرع غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

د. علماوي أحمد

من إعداد الطالبة:

بن حمدون مروة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/09/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. علي بن ساحة	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
د. أحمد علماوي	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا
د. فاتح بلقاسم أولاد الهدار	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، شيء جميل ان يسعى الانسان الى النجاح
فيحصل عليه ولكن ان يتذكر من كان السبب في ذلك.

الى من جعل الجنة تحت اقدامها... وسهلت لي الشدائد بدعائها... الى
الانسانة العظيمة التي لطالما تمنيت ان تقتر عينها لرؤيتي في يوم كذا....
أمي العزيزة.

الى من علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار... الى من علمني العطاء
بدون انتظار... الى من احمل اسمه بكل افتخار.... والدي العزيز.

الى رفيق الدرب و صديق الايام بجلوها ومرها.... الى من كان خير
عمون لي وسندي وملهمي.... الى من أراه خالدا وسط قلبي الى زوجي الغالي
الى الأيدي الطاهرة التي ازلت من طريقي أشواك الفشل عائلتي... إلى من
ساندني بكل حبه ومن رسم المستقبل بخطوط من الثقة عائلة زوجي

و لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق

الى ظعني الثابت... وامن ايامي... الى من شددت عضدي بهم فكانوا
ينابيع ارتوي منها...الى قرة عيني...اخواني واخواتي الغاليين كل باسمه .

اليكم اهدي هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيتها انا اليوم.

شكر وعرفان

الحمد لله أولا أخيرا

اشكر الله عز وجل على تمام منه علي وتوفيقني لإنهاء هذا العمل، راجية منه

تسديد خطايا إلي ما يحبه ويرضاه لي.

اشكر أساتذة الدريج على مجهوداتهم، ونخص بالشكر الأستاذ الدكتور

الدكتور علماوي أحمد على كل ما قدمه لي من إرشادات وتوجيهات قيمة

بعد تفضله بالإشراف على مذكرتي هذه ولم يبخل علي بالنصيحة والمعلومة،

فساعدني يوم أن احتجنا المساعدة، وذلك لي الصعاب عندما ضاقت بي

الأمر.

كما أتقدم بالشكر الخالص لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا

العمل، وعلى سعة صبرهم لقراءة وتقييم هذا البحث.

وأخيرا أتوجه بكل عبارات الشكر لكل من ساندني من قريب وبعيد ولو

بكلمة طيبة رفعت معنوياتي. أسأل الله تعالى ان يجزيكم خير الأجر والثواب.

الملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، وتم تطبيق الدراسة في البنك الخارجي الجزائري BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP فرع غرداية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة (الموظفين) وقدر عدد العينة ب (58) موظفاً، تم توزيع (58) استبانة، 24 استبانة في البنك الخارجي الجزائري، و 26 المتبقية على الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، تم استرجاعها كلها، بعد الفرز استعملت 50 استمارة و 8 المتبقية ملغاة، ثم قمنا بتحليل الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها تحقق الفرضية الرئيسية وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في غرداية، بالإضافة إلى أن النمطين القياديين الديمقراطي والحر لهما تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بينما النمط الأوتوقراطي لا يظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية.

الكلمات المفتاحية: قيادة إدارية، سلوك مواطنة تنظيمية، بنك خارجي جزائري، صندوق وطني توفير واحتياط.

Abstract:

The study aims to learn about the role of administrative leadership in activating the behaviour of organizational citizenship in Algerian institutions. The study was applied in the Algerian External Bank BEA and the National Fund for Savings and Reserves CNEP Gardia branch. The analytical descriptive curriculum was used and the questionnaire was used as a means of collecting and distributing data and information to the study sample (Staff) The number of the sample was estimated at 58 employees, 58 questionnaires were distributed, 24 in the Algerian External Bank, 26 remaining on the National Savings and Reserve Fund, all recovered, after screening used 50 forms and 8 cancelled, then we analyzed the study using the SPSS statistical analysis program.

One of our most important findings achieving the main hypothesis is a positive and statistically significant correlation between democratic leadership and the conduct of Algerian Foreign Bank's regulatory citizenship and the Savings and Reserve Fund in Ghardaia. In addition, the democratic and free leadership patterns have a positive and statistically significant impact on the conduct of organizational citizenship among employees of the Algerian External Bank and the National Savings and Reserve Fund, while the autocratic pattern does not show a statistically significant impact.

Keywords: managerial leadership, organizational citizenship behaviour, Algerian offshore bank, national fund provision and reserve.

الصفحة	الفهرس
	الاهداء
	الشكر والعرفان
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار النظري حول القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية
7	المطلب الأول: القيادة الإدارية
14	المطلب الثاني: المواطنة التنظيمية
21	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
21	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية والأجنبية
29	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات والمقارنة مع الدراسة الحالية
35	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة
38	المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي BEA و CNEP

قائمة المحتويات

44	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)
44	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
48	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الإستبيان
59	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
64	خاتمة
68	قائمة المراجع
72	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
30	الجدول رقم (1-1): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
44	الجدول (1-2): معاملات ارتباط عبارات الأبعاد القيادة الإدارية-
46	الجدول (2-2): معاملات ارتباط عبارات المحور التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)
47	الجدول رقم (2-3): اختبار نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ
48	الجدول رقم (2-4): يوضح تقسيم موظفي BEA و- CNEP غرداية- حسب الجنس
49	الجدول رقم (2-5): يوضح تقسيم موظفي BEA و- CNEP غرداية- حسب السن
50	الجدول رقم (2-6): يوضح تقسيم موظفي BEA و CNEP غرداية- المستوى التعليمي
51	الجدول رقم (2-7): يوضح تقسيم موظفي BEA و CNEP غرداية- سنوات الخبرة
52	الجدول رقم (2-8): يوضح تقسيم موظفي BEA و CNEP غرداية- المستوى الوظيفي
53	الجدول رقم (2-9): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر موظفي BEA و CNEP وكالة غرداية
54	الجدول رقم (2-10): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر موظفي BEA و CNEP وكالة غرداية
55	الجدول رقم (2-11): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر موظفي BEA و CNEP وكالة غرداية
56	الجدول رقم (2-12): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي BEA و CNEP وكالة غرداية
58	الجدول رقم (2-13): اختبار كولموجوف وسيمرنوف (Kolmogorov-Smirnova).
59	الجدول رقم (2-14): اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى BEA و CNEP وكالة غرداية
60	الجدول رقم (2-15): اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى BEA و CNEP وكالة غرداية

قائمة الجداول

61	الجدول رقم (2-16): إختبار معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة علاقة القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى BEA و CNEP وكالة غرداية
62	الجدول رقم (2-17): إختبار معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة علاقة القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى BEA و CNEP وكالة غرداية

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
د	الشكل رقم 01: يوضح المتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع
42	الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية BEA
43	الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة غرداية CNEP
48	الشكل رقم 04: أعمدة بيانية توضح تقسيم موظفي BEA و - CNEP غرداية- حسب الجنس
49	الشكل رقم 05: أعمدة بيانية توضح تقسيم موظفي BEA و - CNEP غرداية- حسب السن
50	الشكل رقم 06: أعمدة بيانية تقسيم موظفي BEA و - CNEP غرداية- المستوى التعليمي
51	الشكل رقم 07: أعمدة بيانية تقسيم موظفي BEA و - CNEP غرداية- سنوات الخبرة
52	الشكل رقم 08: أعمدة بيانية تقسيم موظفي BEA و - CNEP غرداية- المستوى الوظيفي

قائمة الملاحق

الملحق
الملحق رقم 01: الاستبيان
الملحق رقم 02: قائمة المحكمين
الملحق رقم 03: مخرجات البرنامج الإحصائي

مقدمة

تشكل القيادة الإدارية محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

خلال العقود الماضية تم التركيز على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، في حين كانت المنظمات تعتمد على السلوك الرسمي، التي كانت تتميز بنظام صلب لا يساعد على الابتكار ويقيد حرية الأفراد في الإسهام بأفكارهم وإبداعاتهم، هذا ما قد يتسبب في نتائج سلبية تعود على المنظمة، لدى تم الاهتمام الواسع بهذا المفهوم في مجال البحوث الميدانية لما لها من آثار إجابيه وكبيرة في نجاح واستمراريتها وتعزيز دافعية الإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، والاهتمام بحاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجيهاتهم، فمشاركة العمال تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة.

ونظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر ذلك السلوك التطوعي الاختياري الصادر عن الأفراد دون مقابل والذي لا يتعدى حدود الوظيفة، يساعد في تماسك الأفراد داخل المنظمة، ويعود بالفائدة على المنظمة ويحقق أهدافها هذا ما دفع بالعديد من الباحثين والدارسين إلى التعمق في هذا السلوك والبحث في كيفية نشوؤه والسبل لتنميته لكون قاعدة أساسية لدى المورد البشري للمنظمة. وقد عرفه البعض بأنه سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

الإشكالية الرئيسية

ما هو دور القيادة الإدارية في تفعيل المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية

هل توجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية؟

هل توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية؟

هل توجد علاقة بين القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية؟

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات الجزائرية.

الفرضيات الفرعية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية.

أهمية الدراسة

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة على قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسات وهي القيادة الإدارية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء وكشف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها، وبالأخص تفعيلها لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى ما يلي:

تحديد طبيعة متغيرات الدراسة القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية.

محاولة فهم العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) وظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية.

أسباب اختيار الموضوع

الرغبة في الاطلاع على واقع تجسيد المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية على أرض الواقع.

اعتبار الموضوع أحد أهم مواضيع الساعة والذي أصبح الشغل الشاغل للمهنيين والأساتذة والباحثين في مجال إدارة الأعمال.

مقدمة

إحساس الباحثين بأن مسؤولية نجاح العملية القيادية بمختلف أساليبها وأنواعها في المؤسسات الإقتصادية أمر في غاية الأهمية غير أنه لا يكون محصورا في جانبه الاقتصادي فقط بل يتعدى إلى مختلف الجوانب الأخرى.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تم إجراء دراسة الحالة من 2024/05/01 إلى غاية 2024/06/30.

الحدود المكانية: تم إجراء دراسة الحالة في البنك الخارجي الجزائري BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP فرع غرداية.

منهج الدراسة

من أجل تحليل إشكالية الدراسة بطريقة علمية ومنهجية، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية.

أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد استخدمنا منهج دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان، تم تصميمه انطلاقا من دراسات سابقة في الموضوع.

تم توزيع استمارة الاستبيان على موظفي في البنك الخارجي الجزائري BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP فرع غرداية، وتم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، باستخدام برنامج SPSS.

صعوبات الدراسة:

ضيق الوقت بسبب توزيع استمارات الاستبيان على مؤسستين محل الدراسة.

عدد الموظفين في أحد البنوك ليس بالكافي للدراسة لهذا قمت باختيار مؤسستين.

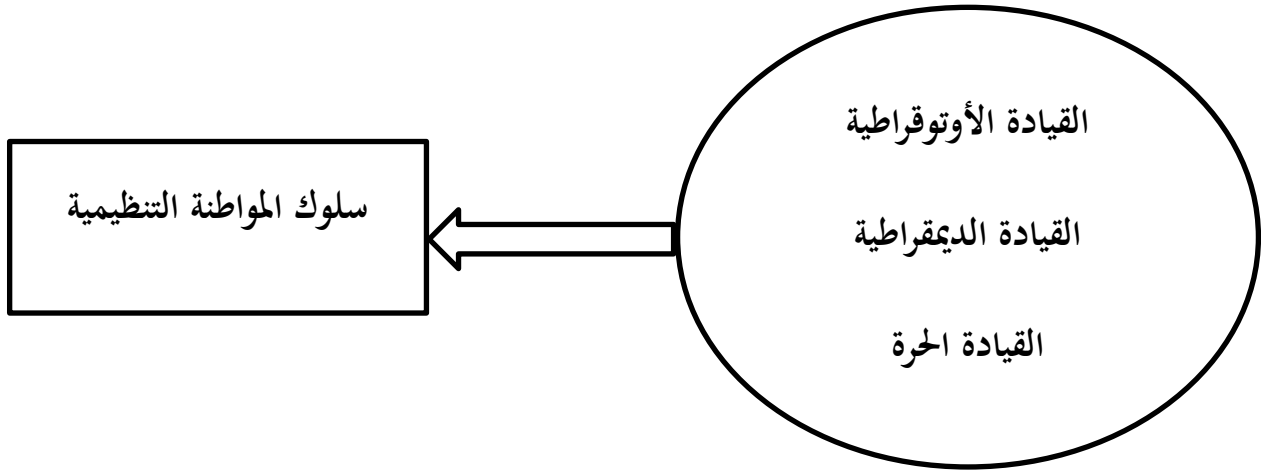
نموذج الدراسة

انطلاقا من عنوان البحث والمتمثل في دور الرقابة الإدارية في تفعيل المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات الجزائرية تم تصميم نموذج الدراسة على النحو التالي:

1- المتغير المستقل: القيادة الإدارية وينقسم إلى ثلاث أنماط وهي:

- القيادة الأوتوقراطية
- القيادة الديمقراطية
- القيادة الحرة

2- المتغير التابع: ويتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية



الشكل رقم 1: يوضح المتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية إختيار من يخلق كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين ، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لإكتساب الفرص و المكافآت.

نتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لكلا المتغيرين والدراسات السابقة كالتالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري حول القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية

المطلب الأول: القيادة الإدارية

الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية

أولاً: تعريف القيادة

لا تزال القيادة موضوعاً غامضاً، فلم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد للمفهوم القيادة لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون، وسوف تعرض الباحثة أهم المفاهيم التي وردت للقيادة:

مفهوم القيادة: «هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة ، فالقائد جزء هام من الإدارة» ، ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

ب قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

ج- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

ثانياً: تعريف القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية هي القدرة على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، وهو إما بالتبني وقبول المرؤوسين للقائد، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة، وعليه نعرف القيادة على أنها عملية هامة جداً لدى كل مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة، كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات ، وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة.

ومن هنا فإن الحاجة إلى القائد تعد من الضرورات القصوى لكل عمل ناجح ، لأن القائد يقوم بالتفاعل مع الآخرين، ويعمل معهم لبلوغ أهداف العمل، والحفاظ على تماسك أفرادهم واندفاعهم وحماسهم ، وهي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها ، للحفاظ على المؤسسة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها.¹

1 جمال دلدول، القيادة الإدارية المفهوم والمكونات، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 4، العدد 1، 30 جوان 2016، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، ص 248.

يعرف " huntlarson " القيادة الادارية بأنها: الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها القائد بث روح التالف والتعاون المثمر بين الموظفين في المؤسسة من اجل تحقيق الاهداف المشتركة.¹

كما تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار و اصدار الاوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بغرض تحقيق هدف معين.²

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و إستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.³

وتعرف ايضا انها تمثل عملية تأثير على الفرد و الجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات و اهداف المنظمة وترتكز القيادة على العنصر البشري بالدرجة الأولى.⁴

وعرفت ايضا بأنها قدرة تأثير شخص ما على الاخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية و دون التزام قانوني و ذلك لاعترافهم التلقائي بقيمته و كونه معبرا عن اهدافهم و امالهم و طموحاتهم مما تتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده.⁵

وبصفة عامة يمكن القول ان القيادة هي القدرة على التأثير على المرؤوسين بنجاح على اساس عوامل النجاح المستمدة الى رسائل واهداف المؤسسة لغرض تنفيذ المهام بدافع رغبة مرؤوسيه و تفاعلهم معه، فالقائد الاداري الناجح هو من كانت قراراته مبنية على توجهات المؤسسة ذات التغيير الايجابي.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الادارية

تكتسي القيادة أهمية كبيرة في الحياة البشرية بمختلف صورها، فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة تسهر على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المجتمع وهذا في مختلف صور الحياة سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أم اجتماعية.

¹ محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسات، دار واسط للنشر والتوزيع، الأردن، 1985، ص 17.

² ميلود السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، ط 1، المحرر، القاهرة، 2001، ص 67.

³ علوية السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الاولى، دار السماح، القاهرة، مصر، 2001، ص 45.

⁴ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الإصدار ط 4، الأردن، 2008، ص 257.

⁵ زايد نصيرة، تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، 2022، ص 784.

فيقول أحمد بن عبد المحسن العساف: لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها.... وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في: ¹

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 - أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
 - تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 - السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
 - أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- كما للقيادة كذلك أهمية من حيث أنها تساهم في حل المشاكل ومواكبة التغيرات التي تطرأ على المحيط ، بالإضافة إلى أنها وسيلة للإفادة من الإيجابيات والتقليل من السلبيات.

الفرع الثالث: خصائص القيادة الإدارية

توجد الكثير من السمات التي تتحلى بها القيادة الإدارية الناجحة والتي يمكن ملاحظتها من خلال تصرفات وأفعال القادة ومنها الثقة بالنفس والقدرة على التصرف، والصدق والنزاهة والقدرة العالية على تحمل ضغوط العمل والشجاعة في اتخاذ القرارات والمرونة والتكيف، وتشجيع الذات، الحزم، والاستقرار العاطفي، الحماس.

وسوف نتبنى في هذا البحث من هذه السمات التي قد يتفق الكثير ما هو قيد الدراسة بضرورة توافرها في القيادات الإدارية الناجحة وهي: ²

¹ عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص ص 259-260.

² أمين علي بوحنيك، د.فتحية خليل أطحيشات، القيادات الإدارية الناجحة وعلاقتها بإدارة المخاطر، دراسة تحليلية على الإدارات الوسطى والدنيا بمصنع أسمنت لبد - الخمس، ليبيا، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 04، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوغريج، جوان 2019، ص ص 88-89.

أ- **المرونة والتكيف:** القائد هو الشخص الذي سهل عملية التغيير ومن هنا يتعين على القائد ان يكون مرنا وأحسن التكيف لكي يواكب التغيير، وقد اعتبر الباحثين منذ عهد بعيد المرونة أو القدرة على التكيف مع مختلف المواقف خاصية هامة جدا من خصائص القادة الناجحين، فالذين يتصفون بهذه الخاصية قادرون على حسن التصرف بما يتلائم مع مطالب كل موقف على حده.

ب - **الثقة بالنفس والقدرة على التصرف:** يتحلى القائد الناجح بقدر كبير من الثقة بنفسه وعلى نحو واقعي فالقائد الواثق من نفسه دون غرور، أو مغالاة يكسب ثقة أعضاء الفريق مما يؤهله على القدرة على ادارة المنظمة بشكل صحيح، وهذه السمة هي من أولى السمات القيادية التي أكد عليها، الباحثون في أبحاثهم الحديثة التي أجريت على قادة في مواقف عديدة، ولا يكفي أن يتمتع القائد بميزة الثقة. بالنفس والقدرة على التعرف بل عليه أن يبرز هذه السمات أمام الجماعة، وهو يستطيع ان يفعل ذلك في أغلب الاحيان باستخدامه ، عبارات واضحة لا لبس فيها، واتخاذ الوضع الجيد الثابت وقيامه بالتصرف السليم في المواقف المختلفة.

ج- **المبادرة:** يستجيب القادة الناجحون للوقائع والأحداث، فأهم يصنعون خياراتهم وينفذون العمل الذي يفضي الى التغيير، هذا يعني أن زمام المبادرة أو العمل أن يقوم المرء بالعمل تلقائيا ودون دعم أو تحفيز من الآخرين فالمبادرة تعد الجانب الحيوي والنشط في القيادة، والشخص الذي يضع نصب عينيه منصبا قياديا يجب أن يدرك، أن من بين السمات القيادية القدرة على اتخاذ، زمام المبادرة التي لها علاقة بالقدرة على معرفة المشاكل والأزمات قبل وقوعها.

* الكفاءة والموضوعية المتمثلة في معرفة القائد في مجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف إختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ.

* القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس لامتلاك مواقف إيجابية إتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء إنطلاقا من مجموع الخبرات الأساسية وغير إختصاصية.

* القدرة على تحفيز الأداء وذلك بإستخدام المحفزات المادية والمعنوية.

* القدرة على التميز من خلال تحقيق المتطلبات الضرورية وممارسة التعقيم الصحيح للعمليات المعقدة.¹

¹ بلخامسة رانية، بوربونة مريم، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية في الإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب، مذكرة تخرج ماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالة، 2022-2023، ص 39.

الفرع الرابع: وسائل القيادة الإدارية

أولاً: نمط الاشراف¹

نمط القيادة الأوتوقراطي: هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة.

نمط القيادة الديمقراطي: ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السلوكية "النفسية"، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها؛ ويرى أوين ان نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

القيادة الحرة أو الفوضوية ويطلق عليها أيضاً القيادة الترسلية والمتساهلة، وهي طرح نظري أكثر منه واقعي، حيث لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

ثانياً: بناء فريق العمل

مفهوم فريق العمل:

يرى كل من ماكفيلن و سويني ان الفرق هي الطريقة المفضلة لتنظيم العاملين، لإنجاز العمل، وتيسير التعلم في مكان العمل.

أما ميلز فيعرف الجماعة بأنها وحدة تكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف أو غرض معين.

مكونات فريق العمل الناجح: يجب ان تتوفر في الفريق عناصر هامة لنجاحه وهي:

- وجود هدف جماعي؛

¹ عمار كيرد، هوارى معراج، علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي، دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 17، العدد 01، جامعة غرداية، 2023، ص ص 436-437.

- أن تكون الجماعة مسئولة بوصفها وحدة عاملة داخل المنظمة؛

- اعتماد متبادل بين الأعضاء لحاجة كل منهم الى خبرات وقدرات الآخرين والتزام من قبل الجميع للعمل في سبيل هدف مشترك؛

- التزام أعضاء الفريق بفكرة ان العمل معا يؤدي الى قرارات أكثر فعالية من العمل منفردا.

ثالثا: التحفيز

تعريف الحافز: يعرف بأنه "شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إبل تحقيق أهداف محددة".

وقد يعرف بأنه "أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيا على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعا، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها".¹

انواع الحوافز: هناك نوعين من الحوافز:

أ. **الحوافز الايجابية:** تأخذ أشكالا مختلفة نذكر من بينها:

- الحوافز النقدية: استخدام النقود كحافز أساسي لتحقيق المزيد من الأداء؛

- الأمن والاستقرار: الشعور بالأمن يحفز الأفراد على تقديم الأفضل؛

- المديح والثناء: يهتم الافراد بالتقدير والاحترام الذي يلقونه نتيجة القيام بأداء متميز؛

- المنافسة: كثيرا ما تستخدم المنافسة كحافز فعال للحث على السلوك المرغوب؛

- معرفة نتائج الأداء: ان هذه المعرفة تصلح كباعث لتحسين مستوى الأداء؛

- المشاركة : تحث الفرد على زيادة الانتاج وتحقيق نوع من الرضا عن العمل.

¹ حدي حميدة، مريم مزياني، التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي، تبسة، مذكرة تخرج ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016-2017، ص 03.

ب. **الخوافز السلبية:** تتضمن العقاب والتهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، ومن وسائله (التأنيب، التوبيخ، التنبيه الانذار، خفض الأجر، منع الحوافز والترقية، خفض الرتبة، وهذا يسبب الخوف للفرد بدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة ايجابية (مرغما لا عن طواعية ورغبة للتعليمات، وبالتأكيد تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل كالتغيب والاستقالة.

الفرع الخامس: أنماط القيادة الإدارية

هناك عدة تصنيفات للقيادة الإدارية هي القيادة الأوتوقراطية القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة.¹

القيادة الأوتوقراطية: تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ أن القائد يجبر مرؤوسيه على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطته الرسمية التي تحوّلها إليها اللوائح والقوانين التنظيمية، وأهم ما يميز قائد هذا الأسلوب أنه لا يثق في أتباعه، حيث يقوم بمراقبتهم باستمرار، ولا يفوض سلطاته بل يحاول دائماً أن تكون كل الأمور تحت سيطرته، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لديهم عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه، كما تكون الاتصالات في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل والقائد وفق هذا النمط يركز على العمل ويُهمل العلاقات الانسانية.

القيادة الديمقراطية: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الانسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساساً على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.... الخ، وتعتمد كذلك على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الأهم، وتتحدد القرارات في هذا النمط نتيجة للمناقشة الجماعية ومنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية ويكون هناك حرية أكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض.

القيادة الحرة: في هذا النمط يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك سيجعله محبوباً لديهم أو لعدم قدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة. ويتسم هذا الأسلوب بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين، كما يتسم جو العمل بعدم الجدية، ويطلق عليها القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل (نقيض القيادة الأوتوقراطية)،

¹ راضية يوسف، آمال أيوب، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشهيد لخضر حمه، الوادي، الجزائر، 2021، ص ص 382-383.

تتميز بضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهام وتتميز أيضا باتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد المهام بطريقة عامة وغير محددة لأن في ذلك حرية للمرؤوس في ممارسة أعماله.

المطلب الثاني: المواطنة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

مفهوم المواطنة لغة:

تنسب المواطنة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه تحذه وطنا، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلا ومسكن يقيم فيه.¹

وفي اللغة الإنجليزية تأتي المواطنة ترجمة لمصطلح (Citizenship) ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع، من اجل إيجاد المواطن الصالح (Good Citizen).

مفهوم المواطنة اصطلاحا:

وقد تم تعريف المواطنة على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية، والتراث التاريخي المشترك، ومن ثم فان المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية.²

وهناك من عرف المواطنة على أنها صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتمائه للوطن، ويتجاوز المواطنة بالنسبة للمواطنين حدود الوطن، فهي تعني الانتماء، فهي تعني الانتماء والهوية الرسمية للفرد خارج مجتمعه، عندما يلتزم بالحقوق والواجبات، فهي علاقة بين فرد ودولة كما تحددها القوانين الناظمة لتلك الدولة.³

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صابر، ط المجلد رقم 15، بيروت، لبنان، 1994.

² مصطفى محمد قاسم زيدان، اسهام مراكز الشباب في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب، دراسة وصفية مقارنة بين الشباب والقائمين على خدمات وبرامج مراكز الشباب، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، (28)، 10، 2010، ص 10.

³ علي خليفة الكواري، مفهوم المواطنة في الدولة الديمقراطية، مجلة البيان، 2004، ص 24.

مفهوم المواطنة التنظيمية:

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا واجتماعيا، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح لرفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي، ذلك أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي.¹

لم يلق مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اتفاقا بين الباحثين والمهتمين لا حول اسمه، ولا حول تعريفه ففيما يتعلق باسمه فقد أطلق عليه تسميات مختلفة منها: سلوك الدور الإضافي (Extre-role Behavior)، وسلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي (Prosocial Behavior)، وسلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)، السلوك غير المكلف أو السلوك المفروض (Non Mandated Behavior)، وسلوك التلقائية المؤسسة (Institutional Spontaneity Behavior).

وكما ان الباحثين لم يتفقوا حول مسمى هذا السلوك، فإنهم لم يتفقوا أيضا حول تعريفه، فحسب (Sholl et al, 1987) فالذين سموه سلوك الدور الإضافي عرفوه أنه "ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير وظيفي إيجابي في أداء المؤسسة ككل، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة ويتم بعد إثارها.

وسلوك المواطنة التنظيمية حسب (أورغان ، كونوسفيكي (Organ & Konosvky 1998) بأنه " السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية " وعرفه (William&Pitre&Zainuba، 2002) "بانه سلوك وممارسات العاملين الذين يسهمون في فعالية المؤسسة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني".

كما عرفه (محارمة، 2007) "أنه سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من الزملاء ومراجعين وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

¹ فهمي خليفة الفهداوي، علاقة المواطنة مع التغيير التحولي، دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات العلوم الإدارية، (الإصدار المجلد 32)، 2005، ص 392.

تعريف (العامري، 2002) " التصرفات الإيجابية الزائدة، عما هو موصوف رسميا في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختبارية لا الطبيعية الإكراهية، وغير خاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافر الإداري للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفاعلية المنظمة، لنجاحها واستمرار أدائها.¹

كما عرفها (معمرى، 2014) "سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة عما هم موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة، ويمتاز بالطبيعة الاختبارية غير الإكراهية، ولا تخضع لمكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافر الرسمية للمنظمة، وذو أهمية كبيرة للأداء الناجح والفعال للمنظمة، وهو سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية، ويخضع للإدارة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة، وعلى الرغم من أنه لا يعد أداء رسميا بحد ذاته إلا أنه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.²

كما عرفه (روبنز) بأنه " السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة" (Robbins , 2001)

الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

لا يمكن لأي مؤسسة أن تزدهر وتحقق النجاح دون سلوك المواطنة التنظيمية وهذا راجع إلى الأهمية التي يكتسبها هذا الأخير والتي سوف نعرضها في النقاط التالية:³

- يساهم في تحسين الاداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الاقسام والادارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة؛
- المساعدة في تخفيض حاجة المنظمة إلى الموارد النادرة لبعض المهمات والمحافظة على وحدة المنظمة على وتماسكها، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الانتاجية الكلية للمنظمة؛
- الاسهام في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات؛

¹ أحمد بن سالم العامري، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة المجلد (16)، العدد(02)، ص 23.

² حمزة معمرى، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ورقلة، كلية العلوم الاجتماعية الانسانية ، الجزائر، 2014، ص 98.

³ بوحافر رميساء، طورشي خديجة، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي، دراسة حالة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف، ميلة، 2022-2023، ص ص 16-17.

كما تتبع أهمية سلوك المواطنة المنظمة بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، مما يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، ما يوفر الفرصة للأفراد لاختيار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات:

- يؤدي إلى تعزيز روح الولاء والانتماء، وتقليل معدلات دورات العمل؛
- تحسين مستوى الأداء الفردي وتحسين الاتصالات التنظيمية وتنمية العلاقات بين الموظفين والرؤساء؛
- يخلق الحماس في الأداء وهذا ما يفقده العمل التنظيمي؛
- ينمي القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة؛
- يؤدي إلى إيجاد نوع من الاستجابة الشعورية، ويوطد العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوس؛ - يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة؛
- يتيح الفرص لممارسة الديمقراطية من حيث اختبار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقف المناسب له.

الفرع الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

تتنوع خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بين التطوعية وعدم الارتباط بنظام المكافآت الرسمية، ووفقاً لزايد أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية:¹

سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.

لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.

سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد.

تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الإنخراط في هذا السلوك برغم كونه سلوك تطوعي.

وقام (Johns 1996) بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية منها:

أنه سلوك إختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

أنه سلوك يسهم في زيادة فعالية المنظمة.

لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.

¹ مباركي نجاح، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية لمتوسطي بلدية بوشقرون، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 53.

الفرع الرابع: أبعاد وفوائد المواطنة التنظيمية

1- أبعاد المواطنة التنظيمية

من خلال الدراسات فقد اختلفت وجهات النظر في تحديد أبعاده، إلا أن هناك اتجاهين، فالأول يقسمه إلى بعدين بعد فردي متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين ومحاولة حل مشاكلهم، وبعد منظمي وهو سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي.

أما الاتجاه الثاني فيقسمه إلى خمسة أبعاد وهي:¹

أ- الإيثار: ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

ب- الكياسة: ويطلق عليها اللياقة واللفظ أو المجاملة، وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشاكل معهم.

ت- الضمير الحي والتفاني: وهناك من يطلق عليها الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمييار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجديّة تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية.

ث- الروح الرياضية: وهي رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تدمير.

ج- فضيلة المواطنة: ويطلق عليها السلوك الحضاري وهي المشاركة البناءة المسئولة في إدارة المؤسسة والاهتمام بمصلحتها، ومصيرها، وإظهار سلوك الانتماء للمؤسسة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والحفاظة على ممتلكاتها والدفاع عنها.

وأشار العامري (2003) إلى أن كلا الاتجاهين متكاملين فالذين اتبعوا الاتجاه الأول لا يرفضون الاتجاه

الثاني لأنه يمكن إدراج هذه الأبعاد الخمسة من خلال هذين البعدين.

وقد صنف فيرلي وكلافام (Virlee & Clapham) (2003) الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:

- سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد ويشتمل هذا السلوك على كل من الإيثار والمجاملة.

¹ بن كبحول محمد، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بلدية عين الملح ولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020، ص ص 104-105.

- سلوك المواطنة الموجه نحو المؤسسة ويشتمل هذا السلوك على كل من الضمير الحي والروح الرياضية وفضيلة المواطنة.

فوائد سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن ابراز فوائد سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:¹

1. انخفاض معدل دوران العمل لوجود عاملين مكرسين للعمل في المنظمة والبقاء فيها لمدة طويلة.
 2. المساعدة في إنشاء رأس مال اجتماعي في المنظمة، وزيادة تماسك الروابط بين العاملين فيها.
 3. بناء بيئة أفضل للعمل فيها.
 4. تقليل حجم وعدد المشاكل بين العاملين داخل المنظمة.
 5. دعم توجهات الإدارة الحديثة : " مثل إدارة الجودة الشاملة فرق العمل الإدارة بالأهداف والمشاركة... الخ).
 6. تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها.
 7. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
 8. بالتالي زيادة رضا الزبائن، من خلال تحسين جودة الخدمات او السلع المقدمة من قبل المنظمة.
- ومن خلال عرض فوائد سلوك المواطنة التنظيمية تظهر الأهمية الجلية لهذا المفهوم داخل المنظمة من خلال ما يحققه من مزايا للعامل من جهة وللمنظمة من جهة أخرى، هذا ولا يخفى أن التطور التاريخي لمفهوم المواطنة قد مر بمراحل عديدة وفترات متفاوتة بين أخذ ورد بين طرفي المعادلة (المواطنة) إلى أن انتهى بما المطاف إلى ماهي عليه حاليا من ممارسات نلاحظها في شكل سلوك إيجابي فعال يخدم العامل والمنظمة.

الفرع الخامس: ايجابيات وسلبيات المواطنة التنظيمية

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

أما عن السلبيات: انخفاض الأداء وضعف الانتماء للمؤسسة، مما يخلق مقاومة للسلطة والعدوانية بحيث ينجم عنها تدمير للممتلكات، وقد يلجأ الفرد الى التغيب، وترك العمل.

وحسب ريان (2000) أنه على الرغم من وجود هذه الأثار الإيجابية لسلوك المواطنة على مستويات الأداء الفردي والجماعي، والتنظيمي، الا 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 الى خلق روح الاتكالية والاحجام عن المبادرات الذاتية

¹ عائشة شتاتحة، المحددات الأساسية لدعم سلوك المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، ص ص 210-211.

على مستوى الجماعة، أما على مستوى المؤسسة فإنه يؤدي الى تعزيز شعور الفرد بأن المؤسسة مدينة له بالفضل، وفي حالة عدم وفائها له بهذا الدين قد يكون له نتائج سلبية عليه.

واتجه بعض الباحثين (حواس، 2003) الى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن نوعين من السلوك : السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، كمساعدة الزملاء في العمل، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء، والتحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية أمام الآخرين.¹

السلوك التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية وتسمى بجودة الامتناع، كصد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل المشاحنات البسيطة في مكان العمل التعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل.

الفرع السادس: العلاقة بين القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية

العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية²

أسهمت العديد من البحوث والدراسات في الكشف عن بعض العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيره على المنظمة بشكل عام، بالإضافة إلى تأثيره في الإطار الاجتماعي لبيئة العمل، وقد شملت العوامل المؤثرة العديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية أهمها القيادة الإدارية.

القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية إحدى أهم أسس نجاح المنظمة، ومحور هام ترتكز عليه مختلف خصائص ونشاطات المنظمة بما في ذلك سلوك الموظفين وتصرفاتهم، ويعتبر اتخاذ النمط القيادي الملائم لطبيعة الموقف أحد العوامل والمتغيرات الهامة في تعزيز أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، كما يستطيع القائد أن يفعل عددا من الأمور التي تؤثر على شعور ورغبة الموظفين في أداء سلوك المواطنة التنظيمية.

¹ عبد الرحمان ساويح، علي طالب أحمد، العبد الذهني وعلاقتها بنمو سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية بمتليلي، مذكرة ماستر في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، 2020-2021، ص 42.

² أنور معافة، حكيم طليبة، عبد الرزاق خليفة، دور القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، دراسة حالة المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة ماستر تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018-2019، ص 23.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات وأبعاد متنوعة في عرض منهجية الموضوع. إلا أننا وجدنا بعض الدراسات عن القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية مع متغيرات أخرى، أحياناً كمتغير مستقل وتارة كمتغير تابع. قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية والأجنبية

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات والمقارنة مع الدراسة الحالية

المطلب الأول: الدراسات الوطنية والعربية والأجنبية

أولاً: الدراسات الوطنية

1- دراسة الطالبة مباركي نجاح تحت عنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية المتوسطي بلدية بوشقرون"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة دفعة 2017.

أ. جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي : مدى مستوى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية لاساتذة التعليم المتوسط ؟ و هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وبيان أبعاده وأمطاه وطرق قياسه.
- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده لاساتذة التعليم المتوسط داخل المؤسسة التربوية.

اعتمد الباحث في الدراسة : على المنهج الوصفي ، وذلك باستخدام أداة الاستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية وقد تكون من 20 فقرة وتم التأكد من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات)، وقد طبق على عينة تكونت من جميع

أساتذة التعليم المتوسط في بلدية بوشقرون والبالغ عددهم 54 أستاذ موزعين على المتوسطتين الوحيدتين ببوشقرون.

ت. أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي :

- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط جاء مرتفعا.
- مستوى سلوك الإيثار لدى أساتذة التعليم المتوسط كان بدرجة متوسطة.
- مستوى سلوك الكرم لدى أساتذة التعليم المتوسط جاء مرتفعا.

2- دراسة رشيد مناصرية وبن ختو فريد، تحت عنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين،

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 04،

العدد 02، 2016، ص 221-231.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة من خلال أبعاد المواطنة التنظيمية التالية: (الإيثار، اللياقة واللفظ الروح الرياضية، السلوك الحضاري وعي الضمير من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي تم توزيع 40 استبيان كعينة للدراسة اختيرت بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي الذي بلغ 102 عامل يعمل بمؤسسة موبيليس وحدة ورقلة، وقد تم استرجاع 34 منها فقط وبعد مراجعتها تم قبول 30 استمارة فقط صالحة للمعالجة الإحصائية، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في:

وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء للعاملين بدرجة عالية .

تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.

أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين بدرجة متوسطة.

3- دراسة كيرد عمار تحت عنوان: "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة

مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية

العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة البويرة، دفعة 2015.

أ. جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة

سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط؟

وهذا السؤال الجوهرى يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية:

- ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟
- ما هي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه، وما أهم سبل تحسينه؟
- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

ب. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة وشملت الدراسة على

64 مفردة، حيث اجري عليها التحليل الإحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة، كما تم

استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة.

ت.. أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

تبين وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل،

التحفيز مستوى الأداء الوظيفي).

تبين انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على

الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في

الوظيفة).

4- دراسة الطالب نور الدين بوراس تحت عنوان: "دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين،

دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بتبسة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العربي

التبسي ، دفعة 2005.

أ. جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي: ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين

في المؤسسة؟ وهدفت هذه الدراسة إلى:

• معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

• معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.

• التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

ب. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وبعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، كما اعتمد على

عدة أساليب لجمع المعلومات منها المقابلة الاستبيان الملاحظة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات.

ت. أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة وتمييز يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع لسلم

الإداري، والقيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يجعل العامل يحس بالرضا

والإحساس بالمسؤولية.

1- دراسة إبراهيم خليل إبراهيم تحت عنوان: "الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي"، دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الأهلية ببغداد، الرصافة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، آذار 2017، ص 28.

يهدف هذا البحث إلى تحرير الدور الوسيط للتمكين النفسي في الالتزام التنظيمي، فضلا عن أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، وبغية تحقيق ذلك تم استخدام استمارة الاستبانة التي وزعت على مجموعة من العاملين في المستشفيات الأهلية في مدينة بغداد - الرصافة قدرها (100) فرد تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية واسترجع منها (96) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية الملائمة وبالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث.
- وجود دور وسيط للتمكين النفسي في أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

2- دراسة حسن محمود حسن ناصر، تحت عنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة فلسطين، 2010.

قام الباحث بهذه الدراسة بهدف التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، التعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وضع التوصيات المناسبة بناء على النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال البحث الميداني.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف البحث قام بتصميم الإستبيان كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية في قطاع غزة تم توزيع الإستبيان على عينة الدراسة فبلغت 340 من يدين رؤساء أقسام، وأخرى كما استخدم برنامج SPSS لتحليل النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عمل طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمة.

ثالثا: الدراسات الأجنبية

1- Etude Chinomona, "The impact of organizational support on work spirituality, organizational citi- zenship behavior and job performance: The case of Zimbabwe's small and me- dium enterprises (SME) sector, 2011.

"تأثير الدعم التنظيمي على روحانية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي: حالة قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في زمبابوي. جاءت هذه الدراسة ملء الفجوة حول أثر روحانية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية على الرغم من إدراك أهمية الدعم التنظيمي لأداء الموظفين الوظيفي في الشركات الكبيرة، أما لم يكن لها وجود في الشركات الصغيرة، وشملت العينة كل موظف تعمل في قطاع التصنيع والخدمات كعينة مسحية حيث تم توزيع 450 استبيان واسترجع منها

320 صالح للمعالجة الإحصائية بنسبة 71.1% في ثالث مدينة في زيمبابوي، وتم طرح خمسة فرضيات اختبرت بطريقة

تجريبية، وكانت نتيجة الدراسة:

أن هناك علاقة إيجابية لتأثير الدعم التنظيمي على روحانية العمل وسلوك المواطنة والأداء الوظيفي.

2- Zopiatis, A., & Constanti, Leadership styles and burnout is there an association? International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 22 (03), pp300-320, 2010

الغرض من هذه الدراسة هو البحث في العلاقة بين أساليب القيادة والإحترق الوظيفي بين مديري الضيافة الذين يعملون حالياً في قبرص على وجه التحديد، يجب التحقق في القيادة التحويلية والقيادة المهتمة بالمعاملات والقيادة السلبية المهتمة بالعمل من أجل تحديد أسلوب القيادة الأكثر عرضة لتأثيرات الإحترق الوظيفي وبعتماد منهج كمي تم استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ-Short) للسماح للمشاركين في البحث بوصف أسلوب قيادتهم كما يرونه.

بالإضافة إلى ذلك، تم أيضاً إدراج الأداة الأكثر شهرة لقياس الإحترق الوظيفي، وهي مقياس Maslach للإحترق الوظيفي (MBI)، في الاستبيان، والذي تم توزيعه بعد ذلك على 500 مدير ضيافة في قبرص تم افتراض عدد من الفرضيات التي تعكس الهدف الأساسي للدراسة.

تشير النتائج إلى أن:

القيادة التحويلية لها ارتباط إيجابي كبير بالإنجاز الشخصي وترتبط سلباً بالإحترق الوظيفي العاطفي وتبدد الشخصية.

وجود علاقة إيجابية بين القيادة السلبية المهتمة بالعمل والإحترق الوظيفي العاطفي وتبدد الشخصية.

أخيراً، أظهر الأفراد الذين لديهم أسلوب القيادة السلبية المهتمة بالعمل مستويات أعلى من الإحترق الوظيفي.

3- Etude Padsakoff & Al: "individual and organizational level Consequences of Organization citizenship behavior: A Meta-Analysis", 2009.

" 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، تخصيص المكافآت، ومعدل الدوران المتوقع والفعلي للعاملين والغياب وتأثيره على المستوى التنظيمي من خلال إنتاجية المنظمة، الكفاءة الإنتاجية، ورضا العملاء، وتخفيض التكاليف).

كانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

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

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

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات والمقارنة مع الدراسة الحالية

يتضح لنا بعد عرضنا لمختلف الدراسات السابقة ما يلي:

يعتبر مفهوم كل القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة وتمثل مجالاً واسعاً، ويتفرع من مختلف الأبعاد

والعوامل المتعددة التي يجب توفيرها حتى ينجح تطبيق هذا المفهوم.

أغلب الدراسات استعملت فيها استمارة الاستبيان واتبعت فيها المنهج الوصفي التحليلي.

أغلب الدراسات جاءت نتائج الاختبار أن المتغير المستقل ذا علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع أبعاد المتغير التابع.

الجدول رقم (1-1): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	معايير التشابه والاختلاف من حيث	اسم الباحث وعنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.	هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية. معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية. التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.	- الهدف	الطالب نور الدين بوراس تحت عنوان: "دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بتبسة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العربي التبسي، دفعة 2005.
موظفي البنك البالغ عددهم 58 موظف	العاملين بالمركب المنجمي للفوسفات بتبسة	- مجتمع وعينة الدراسة	
الاستبيان	الاستبيان، الملاحظة	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي	- المنهج المتبع	
هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.	معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع بالأغواط	- الهدف	كبيرد عمار تحت عنوان: "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

<p>موظفي البنك البالغ عددهم 58 موظف</p>	<p>العاملين لدى مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع بالأغواط، تم توزيع 64 مفردة عليهم.</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة، دفعة 2015.</p>
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى: التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وبيان أبعاده وأمطاه وطرق قياسه. التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده لأساتذة التعليم المتوسط داخل المؤسسة التربوية.</p>	<p>- الهدف</p>	<p>الطالبة مباركي نجاح تحت عنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية المتوسطي بلدية بوشقرون"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة دفعة 2017.</p>
<p>موظفي البنك البالغ عددهم 58 موظف</p>	<p>جميع أساتذة التعليم المتوسط في بلدية بوشقرون والبالغ عددهم 54 أستاذ موزعين على المتوسطتين الوحيدتين ببوشقرون.</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	

<p>هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة معرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة</p>	<p>- الهدف</p>	<p>دراسة رشيد مناصرية وبن ختو فريد، تحت عنوان: "سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 04، العدد 02، 2016، ص 221-231.</p>
<p>موظفي البنك البالغ عددهم 58 موظف</p>	<p>مجتمع الدراسة بلغ 102 عامل يعمل بمؤسسة موبيليس وحدة ورقلة</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>- أداة الدراسة</p>
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	<p>دراسة إبراهيم خليل إبراهيم تحت عنوان: "الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي"، دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الأهلية</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>بغداد، الرصافة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، آذار 2017، ص 28.</p>
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.</p>	<p>هدف هذا البحث إلى تحرير الدور الوسيط للتمكين النفسي في الالتزام التنظيمي، فضلا عن أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي.</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	<p>- المنهج المتبع</p>
<p>موظفي البنك البالغ عددهم 58 موظف</p>	<p>مجموعة من العاملين في المستشفيات الأهلية في مدينة بغداد - الرصافة قدرها (100) فرد تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	<p>- المنهج الوصفي التحليلي</p>
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>

<p>هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.</p>	<p>التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، التعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية</p>	<p>- الهدف</p>	<p>دراسة حسن محمود حسن ناصر، تحت عنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة فلسطين، 2010.</p>
<p>موظفي البنك البالغ عددهم 58 موظف</p>	<p>تكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية في قطاع غزة</p>	<p>- عينة ومجتمع الدراسة</p>	
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.</p>	<p>التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمات سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.</p>	<p>- الهدف</p>	<p>Padsakoff & Al: “individual and organizational level Consequences of Organization citizenship behavior: A Meta-Analysis”, 2009.</p>
<p>موظفي البنك البالغ عددهم 58 موظف</p>	<p>(168) موظف و(38) منظمة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	
<p>الاستبيان</p>	<p>/</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>/</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	

<p>هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.</p>	<p>جاءت هذه الدراسة لملء الفجوة حول أثر روحانية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.</p>	<p>- الهدف</p>	<p>Chinomona, "The impact of organizational support on work spirituality, organizational citizenship behavior and job performance: The case of Zimbabwe's small and medium enterprises (SME) sector, 2011.</p>
<p>موظفي البنك البالغ عددهم 58 موظف</p>	<p>شملت العينة كل موظف يعمل في قطاع التصنيع والخدمات كعينة مسحية. حيث تم توزيع 450 استبيان واسترجع منها 320 صالح للمعالجة الإحصائية بنسبة 71.1% في ثالث مدينة في زيمبابوي</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>المسح الشامل</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.</p>	<p>الغرض من هذه الدراسة هو البحث في العلاقة بين أساليب القيادة والإحترق الوظيفي بين مديري الضيافة الذين يعملون حاليا في قبرص على وجه التحديد.</p>	<p>- الهدف</p>	<p>Zopiatis, A., & Constanti, Leadership styles and burnout is there an association? International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 22 (03), pp300-320, 2010</p>
<p>موظفي البنك البالغ عددهم 58 موظف</p>	<p>500 مدير ضيافة في قبرص.</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	
<p>الاستبيان</p>	<p>استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ-Short)</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>المنهج الكمي</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث تطرقنا إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلاله الطالبان توضيح مفهوم القيادة الإدارية من وجهة نظر المؤلفين ثم التطرق إلى مفهوم وأهمية وخصائص وسائل وأنماط القيادة الإدارية. بعدها تطرقنا إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، أهميتها خصائصها أبعادها، فوائدها، إيجابياتها وسلبياتها، وفي الأخير العلاقة بين المتغيرين، بالإضافة تطرقنا إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني

دراسة حالة BEA

CNEP

تمهيد:

يتناول هذا الفصل التطبيقي التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ألا وهي البنك الخارجي الجزائري BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP فرع غرداية، ومنهجية الدراسة وبيّن مجتمع وعينة الدراسة كما يوضح العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإدارية)، والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).

سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة

سوف نتطرق في هذا المبحث على التعريف بالبنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP ثم التطرق إلى الهيكل التنظيمي الخاص به، ثم يتضمن المبحث الثاني الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات المتبعة)، في الأخير النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

CNEP

نشأة البنك الخارجي الجزائري BEA

تم إنشاء البنك الخارجي الجزائري في 01 أكتوبر 1967 طبقا للمرسوم رقم 20467 برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائر، مقره الجزائر العاصمة، بإمكانه إقامة وكالات وفروع بموافقة وزير المالية كما يمكنه إقامة وكالات خارج الوطن، وتصنيفها لا يكون إلا بموجب نص تشريعي.

استعاد البنك الخارجي الجزائري تدريجيا نشاطات المؤسسات البنكية التالية:

القرض الليوني في 01 أكتوبر : 1967 (Le credit lyonnais).

الشركة العامة في 31 ديسمبر 1967 (Société générale)

قرض الشمالفي 30 أبريل 1968 : (Credit du nord)

البنك الصناعي للجزائر المتوسط في 31 ماي 1968 (Banque industrielles d'Algérie et

(de la méditerrané

وتحصل البنك الخارجي الجزائري على هيكله النهائي في 01 جوان 1968، وتأسيسه يمثل المرحلة الأخيرة من إجراءات التأميم المصرفي. حيث يسير من طرف رئيس مدير عام ومدير عام مساعد وثلاث مستشارين، وهم مكلفون بالتسيير وتطبيق السياسة الخاصة بالبنك وتمثيله اتجاه الغير.

فمنذ 1970 كان البنك الخارجي الجزائري محل ثقة لجميع العمليات البنكية للمؤسسات الصناعية الكبرى مع المؤسسات الأجنبية (سوناطراك، شركة النقل البحري شركات البناء، ... الخ).

وبعد 21 سنة خبرة وبفضل تطبيق القانون رقم 01-88 في 12 جانفي 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات، قام البنك الخارجي الجزائري بتغيير صيغته وأصبح يوم 5 فيفري 1989 مؤسسة بالأسهم، مع المحافظة على هدفه الأساسي المسطر بموجب القانون المؤرخ في 1 أكتوبر 1967.

حاليا للبنك فرعين في الخارج:

- البنك الدولي العربي (باريس)

- البنك العربي للاستثمار والتجارة الدولية (أبو ضبي)

يتم توزيع الرأس المال الاجتماعي على 4 صناديق المساهمة حسب النسب التالية:

- صندوق مساهمة "الإلكترونيك، المواصلات الإعلام الآلي" 35 %.

- صندوق مساهمة "كيمياء، بتروكيمياء، صيدلة" 10 %.

تعريف البنك الخارجي الجزائري (BEA)

يعتبر البنك الخارجي الجزائري من بين البنوك الخمسة التجارية المتواجدة في الجزائر البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

فليديها نفس الهيكل الأصلي (النظام) مثلها مثل السابقة الذكر ، يعني أنها بنك إيداع رؤوس الأموال.

- يملك البنك الخارجي الجزائري شبكة ل 78 وكالة متفرعة عبر التجمعات السكنية الكبرى والمناطق الصناعية ومناطق الإنتاج للمحروقات.

- إن البنك الخارجي الجزائري له علاقة بشبكة من 1450 مراسل بنكي موزعين عبر 41 بلد.

- يسير البنك الخارجي الجزائري أكثر من 35 % من التجارة المحلية.

1- BEA: فهي وكالة تابعة للمديرية الجهوية للجنوب بورقلة المنشأة في سنة 1979 و هي مؤسسة مصرفية ذات

طابع تجاري تعمل على المساهمة في سير الاقتصاد الوطني، أما بالنسبة لوكالة غرداية فقد تم إنشائها في سنة 1981

كوكالة تابعة للمديرية الجهوية لورقلة ومن أهدافها جمع الأموال عن طريق فتح الحسابات الفردية والجماعية وعن طريق

الفوائد من القروض المقدمة للزبائن من الخدمات التي تقدمها ما يلي:

سحب وإيداع النقود؛

فتح الحسابات للعملاء؛

يمنع اعتمادات و ضمانات للمصدرين والمستوردين المحليين؛

استلام طلبات القروض والملفات المرتبطة بها؛

إيداع واستلام الصكوك البنكية....

تقوم كذلك بمهام متعددة ك معاينة وتحليل تسيير ملفات قروض الخواص والمؤسسات الصغيرة والكبيرة،

معالجة عمليات الزبائن إداريا ومحاسبيا سواء بالدينار أو بالعملة الأجنبية.

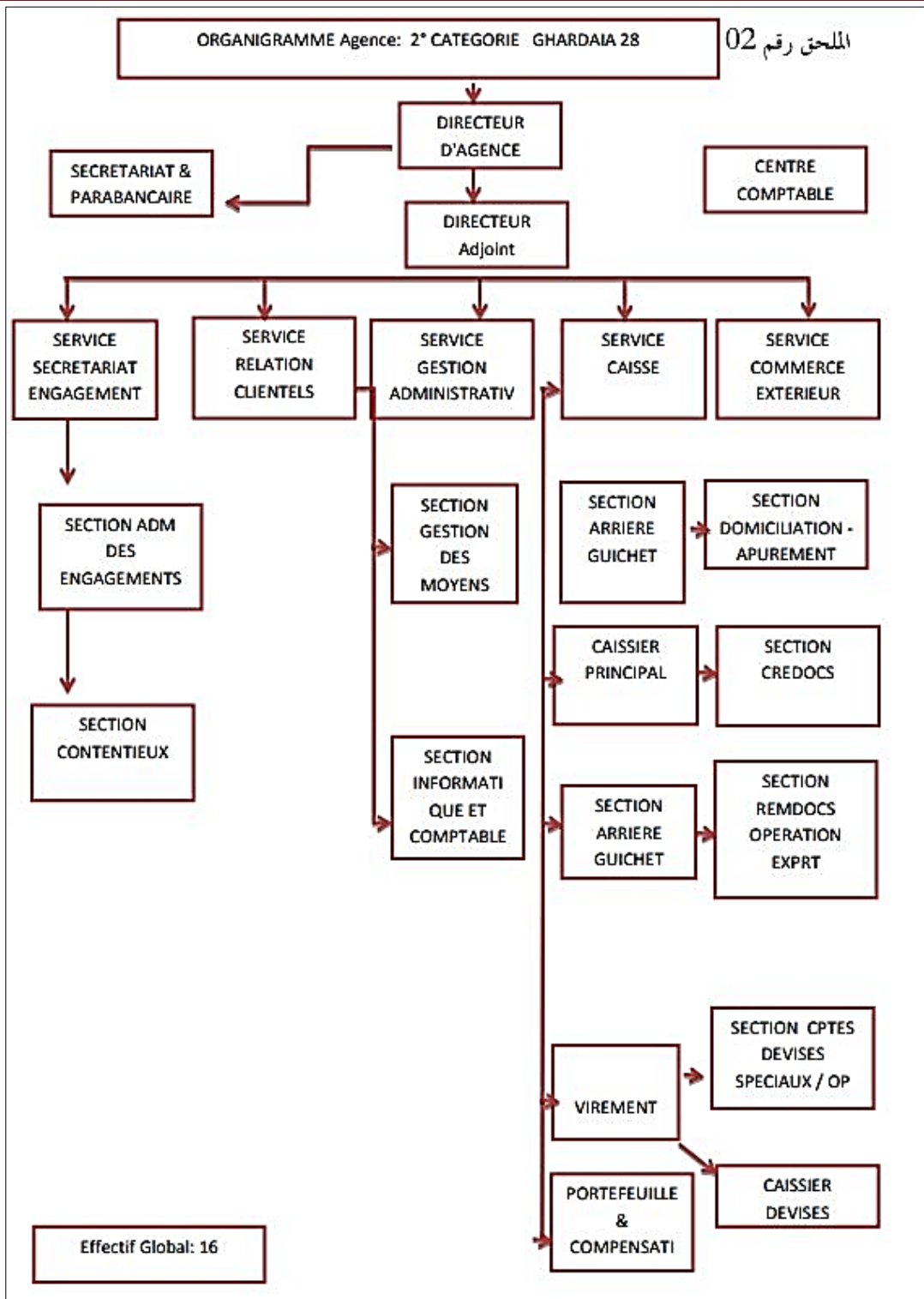
CNEP-2:النشأة والتطور

أسس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 10 أوت 1964 ، بموجب القانون 227/64، تمثلت مهمته في البداية في جمع الإدخارات الصغيرة للأفراد والعائلات ، وابتداء من 1971، تم تكريس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كبنك وطني للسكن، وفي 06 أبريل 1997، عدل النظام الأساسي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بعد حصوله على الاعتماد الممنوح من بنك الجزائر وتم تغيير اسمه إلى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك، إذ أصبح بإمكانه القيام بكل العمليات البنكية باستثناء عمليات التجارة الخارجية ، كما رفع سنة 2016 من رأسماله إلى 46.000.000.000 دج بموجب القانون 2016/131 الصادر في 25 ماي 2016، في إطار إعادة رسملة رأس مال البنوك الناشطة في الجزائر.

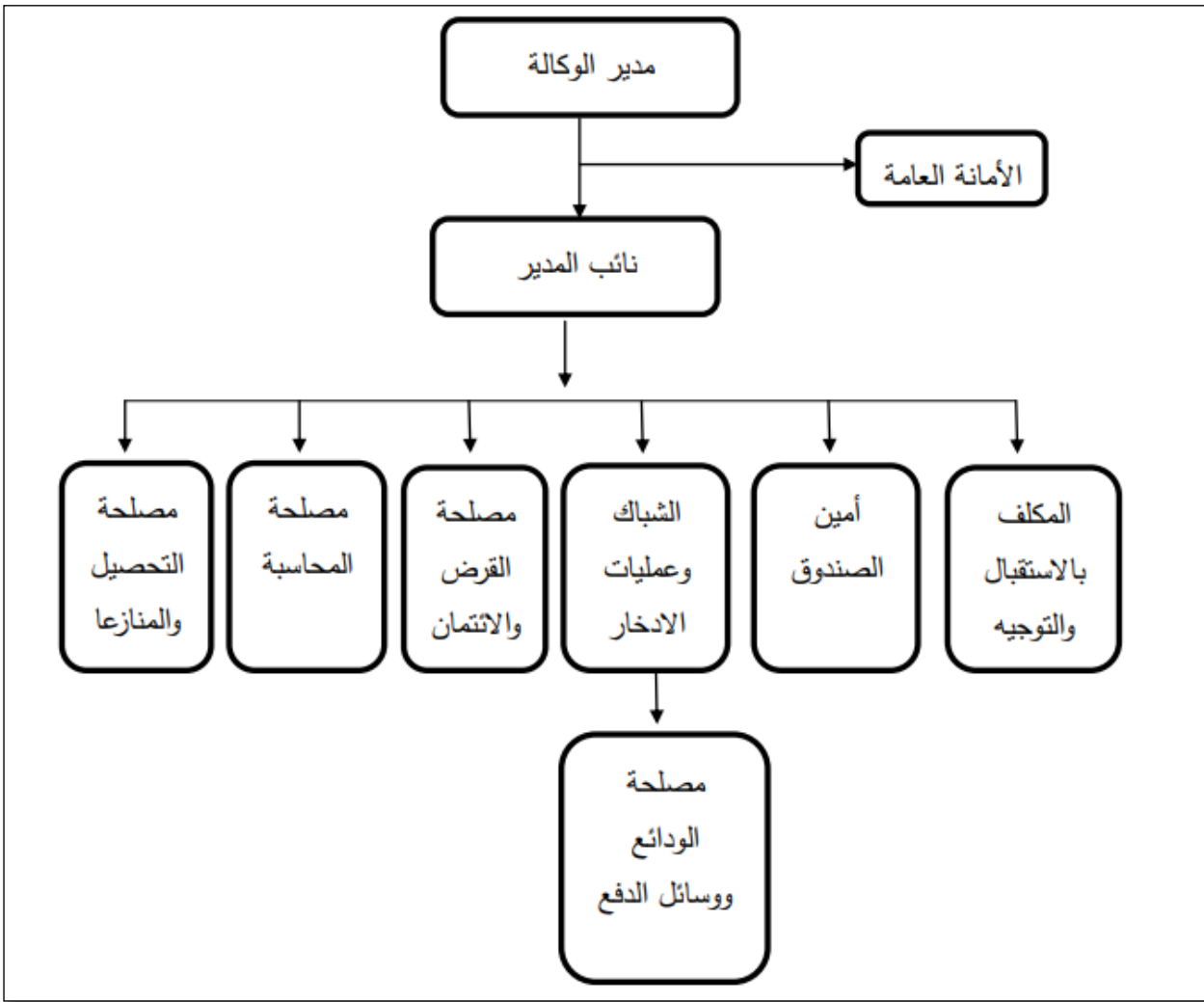
أما بخصوص وكالة غرداية عينة الدراسة:

تم تأسيسها في 29 نوفمبر 1992 ، يتواجد مقرها وسط المدينة على مستوى الساحة بمحمد خميسي بلدية وولاية غرداية، وتصنف ضمن التصنيف "أ" للبنك من مهامها الأساسية جمع الودائع، ومنح الائتمان، مساحة النشاط تقدر ب 237م، يتنوع تعدد الموظفين بالوكالة إلى مدير ، نائب مدير، 05 إدارات، 11 موظفين تنفيذيين أي ما مجموعه 18 موظف، ويبلغ عدد العملاء بالوكالة 25.400 عميل. ينقسم الهيكل العقاري للوكالة إلى ثلاث مستويات يتم فيها مزاولة النشاط البنكي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي BEA و CNEP



الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية BEA



الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة غرداية CNEP

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والمنهج المتبع ومتغيرات الدراسة وأداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات لأبعاد القيادة الإدارية:

الجدول (1-2): معاملات ارتباط عبارات الأبعاد القيادة الإدارية-

الرقم	عبارات الأبعاد	درجة الاتساق	SIG
بعد القيادة الأوتوقراطية			
01	يحتفظ القادة بجميع السلطات إتخاذ القرار	0.686**	0.000
02	يصدر القائد التعليقات ويصر على تنفيذها بغض النظر عن قناعة المرؤوسين	0.695**	0.000
03	يهتم القائد بإنجاز العمل أكثر من إهتمامه بالمرؤوسين	0.592**	0.000
04	يستخدم القائد أسلوب التهديد على المرؤوسين لأداء أعمالهم	0.494**	0.000
05	يعتبر القائد أن المنافسة مع المرؤوسين مضيعة الوقت	0.684**	0.000
بعد القيادة الديموقراطية			
06	يشارك القائد المرؤوسين في إتخاذ القرارات	0.728**	0.000
07	يمنح القائد المرؤوسين فرصة الإتصال معه بطريقة سهلة	0.851**	0.000
08	يحرص القائد على العدالة عند تقييم المرؤوسين	0.666**	0.000
09	يشجع القائد على التعاون بين المرؤوسين	0.765**	0.000

0.000	0.701**	يراعي القائد قنوات المرؤوسين عند توزيع المهام الوظيفية	10
بعد القيادة الحرة			
0.006	0.382**	يمنح القائد المرؤوسين حرية كبيرة في إتخاذ القرارات المناسبة لهم	11
0.000	0.509**	يترك القائد للمرؤوسين حرية إنجاز المهام	12
0.000	0.392**	يقدم القائد المشورة للمرؤوسين عند طلبهم	13
0.009	0.368**	يستأهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء أعمالهم	14
0.000	0.531**	يقبل مستوى متابعة القائد لعمل المرؤوسين	15

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

بناءً على البيانات المقدمة في الجدول (1-2)، يتضح أن جميع معاملات ارتباط عبارات أبعاد القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، والحرية) مع درجة الاتساق الداخلي لهذه الأبعاد كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

بالنسبة لبعدها القيادة الأوتوقراطية، كانت معاملات الارتباط تتراوح بين 0.494 (للعبارة المتعلقة باستخدام التهديد) و0.695 (للعبارة المتعلقة بإصرار القائد على تنفيذ تعليماته)، مما يدل على ارتباط هذه العبارات بشكل جيد مع البعد الذي تنتمي إليه، وبالنسبة لبعدها القيادة الديمقراطية، كانت معاملات الارتباط أعلى، حيث تراوحت بين 0.666 (للعبارة المتعلقة بالعدالة في التقييم) و0.851 (للعبارة المتعلقة بسهولة الاتصال بالقائد)، مما يشير إلى قوة الارتباط بين هذه العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، وأما بالنسبة لبعدها القيادة الحرة، فقد كانت معاملات الارتباط أقل من البعدين السابقين، حيث تراوحت بين 0.368 (للعبارة المتعلقة بمساءلة المقصرين) و0.531 (للعبارة المتعلقة بانخفاض مستوى المتابعة)، ولكنها لا تزال دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود ارتباط معقول بين هذه العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، وعليه يمكن القول أن هذه النتائج تؤكد على صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد القيادة الإدارية المدروسة، وأن هذه العبارات تعبر بشكل جيد عن الأبعاد التي تنتمي إليها.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التابع سلوك المواطنة التنظيمية :

الجدول (2-2): معاملات ارتباط عبارات المحور التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)

الرقم	عبارات الأبعاد	درجة الاتساق	SIG
01	أبارد لمساعدة زملائي في تنفيذ المهام الوظيفية	0.394**	0.005
02	أقوم ببناء عمل زملائي عند غيابهم	0.458**	0.000
03	أساعد زملائي في حل المشكلات الشخصية والمهنية	0.387**	0.006
04	أقدم لزملائي المعلومات التي تساعدكم على أداء العمل	0.349**	0.013
05	أتشاور مع زملائي عند إتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم	0.390**	0.019
06	أحترق حقوق زملائي في العمل	0.450**	0.001
07	أتجنب تضخيم المشكلات العمل	0.278*	0.031
08	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير	0.205*	0.022
09	أقبل النقد البناء مع زملائي في العمل	0.348*	0.012
10	ألتزم بتوقيت العمل الرسمية	0.509**	0.000
11	أتقيد بالتعليمات حتى في غياب المراقبة	0.513**	0.000
12	أحافظ على ممتلكات المنظمة	0.497**	0.031
13	أحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية في المنظمة	0.266**	0.042
14	أحرص على تكوين صورة إيجابية عن المنظمة لدى الآخرين	0.422**	0.015
15	أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير الخدمة	0.612**	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

بناءً على البيانات الواردة في الجدول (2-2)، يتضح أن جميع معاملات ارتباط عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 على الأقل، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لهذه العبارات، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.205 (للعبارات المتعلقة بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير) و0.612 (للعبارات المتعلقة بالتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير الخدمة)، هذا يشير إلى أن جميع العبارات ترتبط بشكل جيد مع المحور الذي تنتمي إليه، ويلاحظ أن معاملات الارتباط للعبارات المتعلقة بالسلوكيات الموجهة نحو الآخرين (مثل مساعدة الزملاء وتقديم المعلومات لهم) كانت أقل من تلك المتعلقة بالسلوكيات الموجهة نحو المنظمة (مثل الالتزام بالتوقيتات

والمحافظة على ممتلكات المنظمة) وهذا يعكس أن هناك بعدين أساسيين لسلوك المواطنة التنظيمية، أحدهما موجه نحو الأفراد والآخر موجه نحو المنظمة، وعليه يمكن القول أن نتائج هذا التحليل تؤكد على صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية، وأنها تعبر بشكل جيد عن هذا البناء النفسي والسلوكي للموظفين.

ثبات الاستبيان

من أجل تحديد مدى ثبات الاستبيان تم إجراء الاختبار الإحصائي التالي: معامل *Alpha Cronbach*: من أجل التأكد من استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، بحيث أنه يعطي نفس النتائج إذ تم إعادة تطبيقه على نفس العينة.

الجدول رقم (2-3): اختبار نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة المعامل
بعد القيادة الأوتوقراطية	05	0.736
بعد القيادة الديمقراطية	05	0.862
بعد القيادة الحرة	05	0.713
محور القيادة الإدارية	15	0.736
سلوك المواطنة التنظيمية	15	0.891
المجموع	30	0.787

المصدر : من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

بناءً على المعلومات الواردة في الجدول رقم (2-3)، يمكن التعليق على نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور المدروسة كما يلي، بالنسبة لأبعاد القيادة الإدارية، كان معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفعاً لبعدي القيادة الديمقراطية بقيمة 0.862، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد. أما بالنسبة لبعدي القيادة الأوتوقراطية والحرة، فقد بلغت قيم معامل الثبات 0.736 و 0.713 على التوالي، وهي قيم مقبولة إحصائياً وتدل على درجة مناسبة من الثبات لهذه الأبعاد ، وبالنسبة لمحور القيادة الإدارية ككل، بلغ معامل الثبات 0.736، وهي قيمة مقبولة إحصائياً وتؤكد على درجة عالية من الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور.

أما بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية، فقد بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.891، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور، وعليه يمكن القول أن نتائج اختبار معامل الثبات ألفا

كرونباخ تؤكد على درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لعبارات الأبعاد والمحاور المدروسة، مما يعزز من جودة الأداة البحثية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الإستبيان

الفرع الأول: عرض بيانات الشخصية والوظيفية

يتضمن هذا الفرع توجهات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

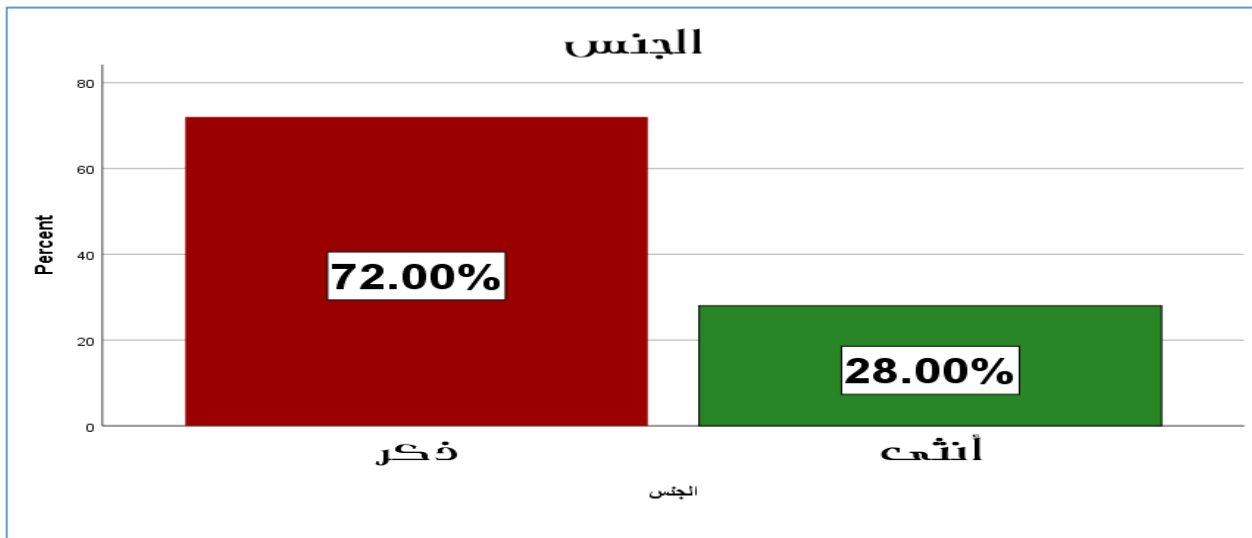
الجنس:

الجدول رقم (2-4): يوضح تقسيم موظفي *BEA* و *CNEP* -غرداية- حسب الجنس

النسبة	التكرار	جنس المجهز
72.00	36	ذكر
28.00	14	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

الشكل رقم 04: أعمدة بيانية توضح تقسيم موظفي *BEA* و *CNEP* - غرداية- حسب الجنس



بالنظر إلى الجدول رقم (2-4) والشكل البياني (2-1)، يتضح أن توزيع موظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية حسب الجنس يتميز بالآتي، من خلال البيانات الواردة في الجدول، يتبين أن عدد الموظفين الذكور بلغ 36 موظفًا، بينما عدد الموظفات الإناث كان 14 موظفة، وبحساب النسب المئوية، فإن نسبة الموظفين الذكور بلغت 72%، بينما مثلت الموظفات الإناث 28% من إجمالي عينة الدراسة.

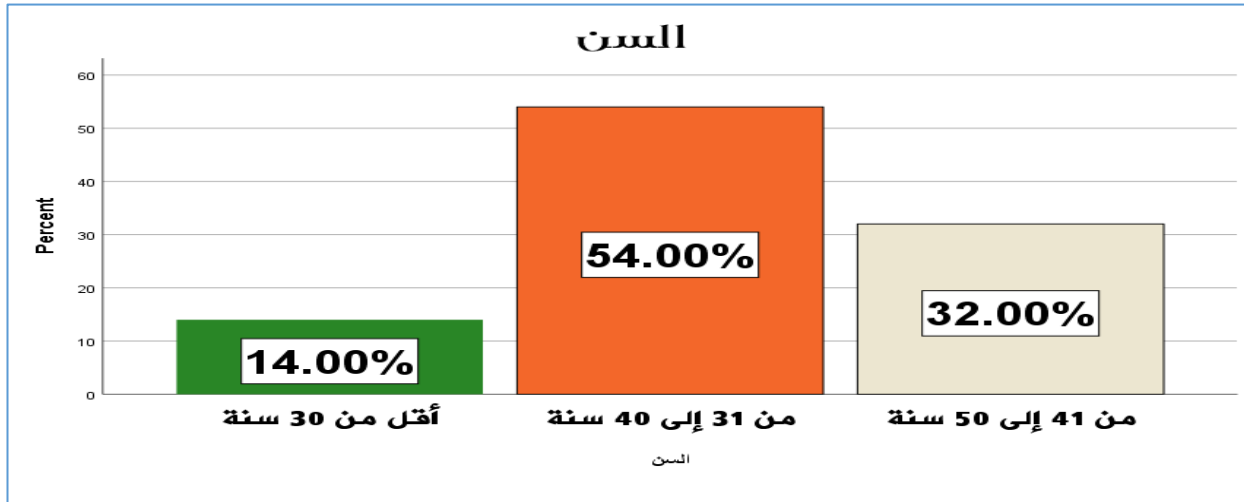
هذا التوزيع يعكس بشكل واضح في الشكل البياني (2-1)، حيث يتضح أن العمود الأكبر يمثل الموظفين الذكور، بينما العمود الأصغر يمثل الموظفات الإناث، و يُظهر هذا الشكل البياني بوضوح الهيمنة الواضحة للموظفين الذكور على القوى العاملة في البنك الخارجي الجزائري - فرع غرداية ، وعليه يمكن استنتاج أن طبيعة العمل البنكي والخدمي في هذا الفرع تميل إلى تفضيل توظيف الذكور مقارنة بالإناث، مما ينعكس على التوزيع النسبي للجنسين ضمن القوى العاملة في هذا البنك، وتُعد هذه النسب مؤشراً على واقع التوظيف والتمثيل النسبي للجنسين في هذه المؤسسة البنكية

الجدول رقم (2-5): يوضح تقسيم موظفي *BEA* و *CNEP* - غرداية- حسب السن

النسبة	التكرار	جنس الحبيب
14.00	07	أقل من 30 سنة
54.00	27	من 31 إلى 40 سنة
32.00	16	من 41 إلى 50 سنة
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

الشكل رقم 05: أعمدة بيانية توضح تقسيم موظفي *BEA* و *CNEP* - غرداية- حسب السن



بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (2-5) والشكل البياني (2-2)، يتضح التوزيع العمري موظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية كما يلي، من خلال الجدول، يتبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي الفئة من 31 إلى 40 سنة، بعدد 27 موظفًا وبنسبة 54% من إجمالي العينة، يليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بعدد 16 موظفًا وبنسبة 32%، أما الفئة الأقل من 30 سنة، فقد بلغ عددها 7 موظفين وبنسبة

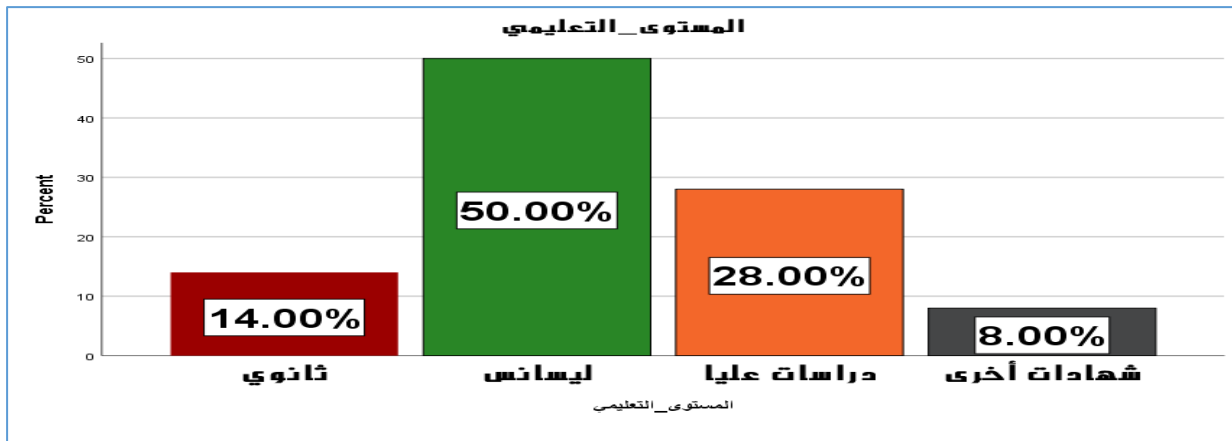
14% فقط، وهذا التوزيع العمري للموظفين ينعكس بوضوح في الشكل البياني (2-2)، حيث يظهر العمود الأكبر للفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة، ثم الفئة الأقل من 30 سنة، ويلاحظ أن الفئات العمرية الأكبر سنًا (من 31 إلى 50 سنة) تمثل الغالبية العظمى بنسبة 86% من إجمالي الموظفين. هذا يشير إلى أن البنك الخارجي الجزائري - فرع غرداية - يتميز بقوى عاملة ذات خبرة عالية نظرًا لارتفاع متوسط أعمار الموظفين، ويمكن تفسير هذا التوزيع العمري بأن البنك يفضل توظيف موظفين ذوي خبرة أكبر لتولي المهام والمسؤوليات البنكية المختلفة، كما أن طبيعة العمل في القطاع البنكي تتطلب درجة عالية من الخبرة والمهارات المكتسبة عبر السنوات.

الجدول رقم (2-6): يوضح تقسيم موظفي *BEA* و *CNEP* - غرداية- المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	جنس الحجب
14.00	07	ثانوي
50.00	25	ليسانس
28.00	14	دراسات عليا
08.00	04	شهادات أخرى
%100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

الشكل رقم 06: أعمدة بيانية تقسيم موظفي *BEA* و *CNEP* - غرداية- المستوى التعليمي



بالنظر إلى الجدول رقم (2-6) والشكل البياني (2-3)، يتضح التوزيع المستوي التعليمي لموظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية فمن خلال بيانات الجدول، يتبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي حملة شهادات الليسانس، حيث بلغ عددهم 25 موظفًا وبنسبة 50% من إجمالي عينة الدراسة، يليهم في المرتبة الثانية حملة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) بعدد 14 موظفًا وبنسبة 28%. أما حملة الشهادات الثانوية فقد بلغ عددهم

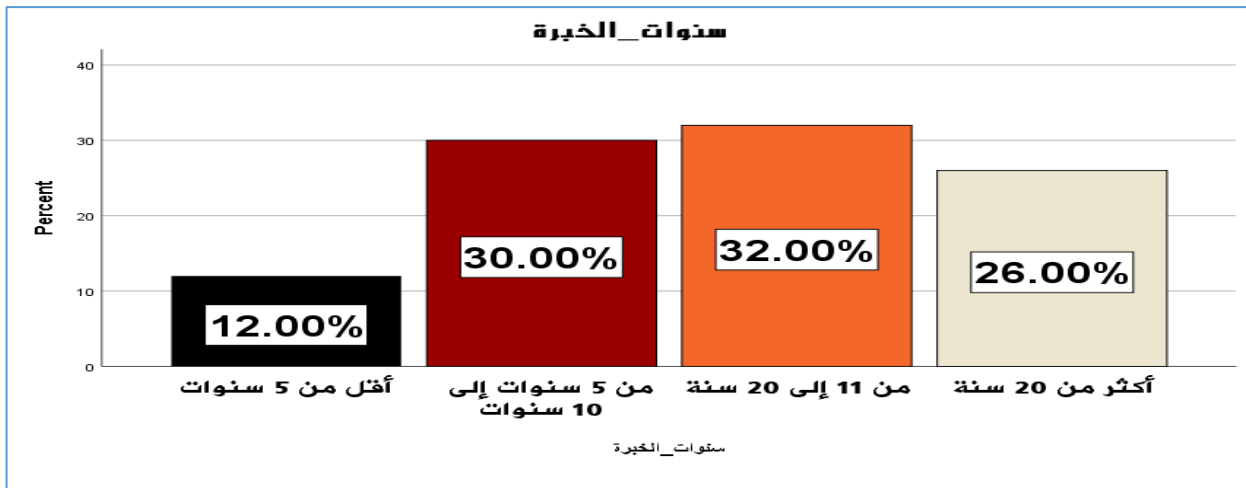
7 موظفين ونسبة 14.0% ، إضافة إلى أن هناك 4 موظفين يحملون شهادات أخرى مثل الدبلومات والشهادات المهنية، وهم يمثلون 8% من إجمالي العينة، وهذا التوزيع المستوى التعليمي للموظفين ينعكس بوضوح في الشكل البياني (2-3)، حيث يظهر العمود الأكبر لحملة شهادات الليسانس، تليه عمود الدراسات العليا، ثم الشهادات الثانوية، وأخيراً الشهادات الأخرى، ويُلاحظ أن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا (الليسانس والدراسات العليا) يمثلون 78% من إجمالي القوى العاملة في البنكين. هذا يشير إلى أن البنك يحرص على توظيف موظفين ذوي مستويات تعليمية عالية لتلبية متطلبات العمل المصرفي المتخصص.

الجدول رقم (2-7): يوضح تقسيم موظفي BEA و CNEP - غرداية- سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	جنس المحيب
12.00	06	أقل من 05 سنوات
30.00	15	من 05 إلى 10 سنوات
32.00	16	من 11 إلى 20 سنة
26.00	13	أكثر من 20 سنة
%100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

الشكل رقم 07: أعمدة بيانية تقسيم موظفي BEA و CNEP - غرداية- سنوات الخبرة



بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (2-7) والشكل البياني (2-4)، يتضح التوزيع سنوات الخبرة موظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية كما يلي، من خلال الجدول، يتبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الموظفين ذوي الخبرة من 11 إلى 20 سنة، حيث بلغ عددهم 16 موظفًا ونسبة 32% من إجمالي العينة،

ويليهم في المرتبة الثانية الموظفون ذوو الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 15 موظفًا ونسبة 30%. أما الموظفون ذوو الخبرة الأكثر من 20 سنة، فقد بلغ عددهم 13 موظفًا ونسبة 26.26%، وبالنسبة للموظفين الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات)، فقد بلغ عددهم 6 موظفين ونسبة 12% فقط من إجمالي العينة.

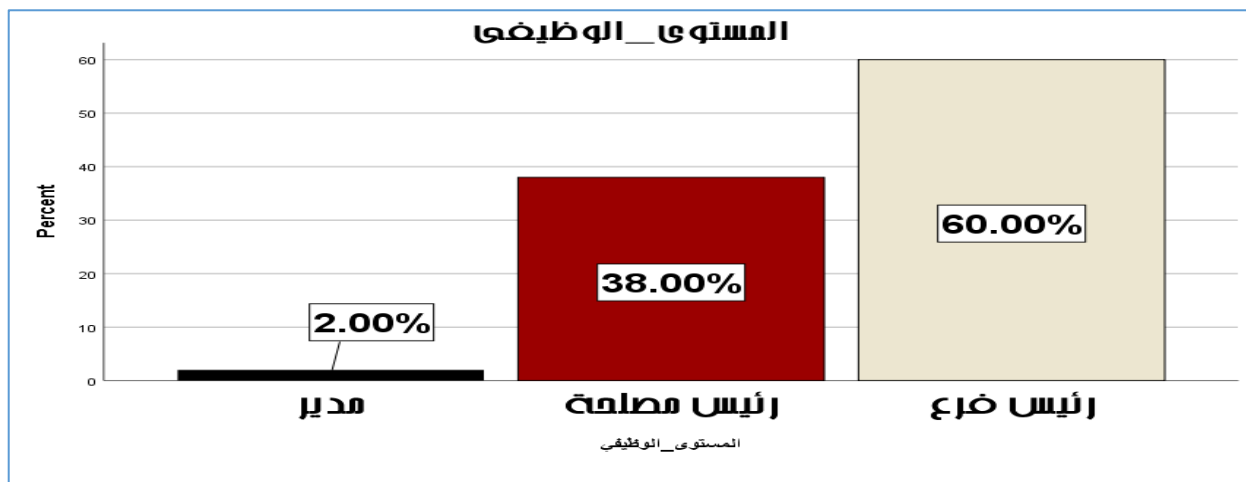
هذا التوزيع لسنوات الخبرة للموظفين ينعكس بوضوح في الشكل البياني (2-4)، حيث يظهر العمود الأكبر للفتة من 11 إلى 20 سنة، تليها الفتة من 5 إلى 10 سنوات، ثم الفتة أكثر من 20 سنة، وأخيرًا الفتة الأقل من 5 سنوات، ويُلاحظ أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 11 سنة) يمثلون 58% من إجمالي القوى العاملة في البنكين، وهذا يؤكد على أن البنك يغطي بقوى عاملة متمرسه ذات خبرة عالية في مجال العمل المصرفي، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

الجدول رقم (2-8): يوضح تقسيم موظفي BEA و CNEP - غرداية- المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	جنس المنصب
02.00	01	مدير
38.00	19	رئيس مصلحة
60.00	0	رئيس فرع
%100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

الشكل رقم 08: أعمدة بيانية تقسيم موظفي BEA و CNEP - غرداية- المستوى الوظيفي



بالنظر إلى الجدول رقم (2-8) والشكل البياني (2-5)، يتضح توزيع المستويات الوظيفية لموظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية كما يلي، من خلال بيانات الجدول، يتبين أن الفتة الأكثر تمثيلاً هي رؤساء الفروع، حيث بلغ عددهم 30 موظفًا ونسبة 60% من إجمالي عينة الدراسة، يليهم في المرتبة الثانية

رؤساء المصالح بعدد 19 موظفًا ونسبة 38%، أما على المستوى الإداري الأعلى، فيوجد موظف واحد فقط يشغل منصب مدير، وهو ما يمثل 2% من إجمالي العينة، وهذا التوزيع للمستويات الوظيفية للموظفين ينعكس بوضوح في الشكل البياني (2-5)، حيث يظهر العمود الأكبر لرؤساء الفروع، تليه عمود رؤساء المصالح، وأخيرًا عمود المدير، يُلاحظ أن الموظفين في المستويات الإشرافية والقيادية (رؤساء الفروع ورؤساء المصالح) يمثلون 98% من إجمالي القوى العاملة في البنكين، هذا يدل على هرمية تنظيمية واضحة في البنك، مع وجود عدد قليل من المناصب الإدارية العليا مقارنةً بالمستويات الوظيفية الأدنى، وهذا التوزيع للمستويات الوظيفية يعكس سياسة البنك في الاعتماد على الكفاءات والخبرات المتراكمة للموظفين في تولي المناصب الإشرافية والقيادية، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والتشغيلية للبنك.

الفرع الثاني : عرض نتائج توجهات افراد عينة الدراسة

الجدول رقم (2-9): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر

موظفي BEA و CNEP وكالة غرداية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد رقم 01: القيادة الأوتوقراطية					
01	يحتفظ القادة بجميع السلطات إتخاذ القرار	2.40	1.08	منخفضة	01
02	يصدر القائد التعليقات ويصر على تنفيذها بغض النظر عن قناعة المرؤوسين	2.78	1.07	متوسطة	02
03	يهتم القائد بإنجاز العمل أكثر من إهتمامه بالمرؤوسين	2.80	1.34	متوسطة	03
04	يستخدم القائد أسلوب التهديد على المرؤوسين لأداء أعمالهم	2.94	1.20	متوسطة	04
05	يعتبر القائد أن المنافسة مع المرؤوسين مضيعة الوقت	3.18	0.98	متوسطة	05
المجموع المتوسط الحسابي والانحراف لبعدها القيادة الأوتوقراطية		2.82	0.710	متوسطة	

المصدر : من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (2-9)، يتضح ما يلي حول أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر موظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية، فبالنسبة للبعد الأول المتعلق بالقيادة

الأوتوقراطية، فقد جاء المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بقيمة 2.82 وبانحراف معياري 0.710، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل الموظفين على هذا البعد.

على مستوى العبارات، جاءت العبارة "يحتفظ القادة بجميع السلطات اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 1.08، وهو ما يعكس درجة موافقة منخفضة من قبل الموظفين. هذا يشير إلى أن القادة في البنك لا يحتفظون بجميع سلطات اتخاذ القرار، وفي المقابل، جاءت العبارة "يعتبر القائد أن المنافسة مع المرؤوسين مضيعة للوقت" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 0.98، مما يعكس درجة موافقة متوسطة من الموظفين.

وعليه يتضح أن درجة ممارسة القيادة الأوتوقراطية في موظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية كانت متوسطة من وجهة نظر الموظفين. هذا يشير إلى أن القادة في البنك لا يميلون بشكل كبير إلى الاحتفاظ بالسلطات وإصدار التعليمات دون مراعاة قناعات المرؤوسين، وهذا النمط القيادي المتوسط يعكس محاولة القادة للتوازن بين متطلبات الأداء والاهتمام بالموظفين، مما يحقق مستويات أداء جيدة مع الحفاظ على مستويات معنوية مقبولة للموظفين.

الجدول رقم (2-10): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر

موظفي BEA و CNEP وكالة غرداية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
البعد رقم 02: القيادة الديمقراطية					
05	عالية	0.89	3.68	يشارك القادة المرؤوسين في إتخاذ القرارات	01
03	عالية	0.74	3.82	يمنح القادة المرؤوسين فرصة الإتصال معه بطريقة سهلة	02
01	عالية	0.74	3.94	يحرص القادة على العدالة عند تقييم المرؤوسين	03
02	عالية	0.81	3.90	يشجع القادة على التعاون بين المرؤوسين	04
04	عالية	0.82	3.64	يراعي القادة قنوات المرؤوسين عند توزيع المهام الوظيفية	05
عالية		0.595	3.79	المجموع المتوسط الحسابي والانحرافي لبعد القيادة الديمقراطية	

المصدر : من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (2-10)، يتضح ما يلي حول أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر موظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية، فبالنسبة للبعد الثاني المتعلق بالقيادة الديمقراطية، فقد جاء المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بقيمة 3.79 وانحراف معياري 0.595، مما يشير إلى درجة موافقة عالية من قبل الموظفين على هذا البعد، فعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "يحرص القائد على العدالة عند تقييم المرؤوسين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.74، مما يعكس درجة موافقة عالية من الموظفين، وهذا يدل على أن القادة في البنك يولون أهمية كبيرة لتحقيق العدالة في تقييم أداء الموظفين، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "يشجع القائد على التعاون بين المرؤوسين" بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.81، وهو ما يعكس أيضاً درجة موافقة عالية من الموظفين.

وعليه يتضح أن درجة ممارسة القيادة الديمقراطية عند موظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية كانت عالية من وجهة نظر الموظفين، وهذا يشير إلى أن القادة في البنك يتبنون نمطاً قيادياً يتسم بالمشاركة، والعدالة، والاهتمام بقنوات الاتصال مع الموظفين، وهذا النمط القيادي الديمقراطي يساهم في تحقيق مستويات أداء مرتفعة للموظفين، وتعزيز مستويات الولاء والانتماء تجاه المنظمة، كما يساهم في تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم القيادية.

الجدول رقم (2-11): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر

موظفي BEA و CNEP وكالة غرداية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد رقم 03: القيادة الحرة					
01	يمنح القائد المرؤوسين حرية كبيرة في إتخاذ القرارات المناسبة لهم	2.84	1.01	متوسطة	01
02	يترك القائد للمرؤوسين حرية إنجاز المهام	2.56	0.90	متوسطة	05
03	يقدم القائد المشورة للمرؤوسين عند طلبهم	2.80	1.03	متوسطة	02
04	يستأهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء أعمالهم	2.78	1.01	متوسطة	04
05	يقبل مستوى متابعة القائد لعمل المرؤوسين	2.80	1.10	متوسطة	03
الجموع المتوسط الحسابي والانحراف لبعد القيادة الحرة		2.75	0.44	متوسطة	

المصدر : من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (2-11)، يتضح ما يلي حول أبعاد القيادة الإدارية من وجهة نظر موظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية، فبالنسبة للبعد الثالث المتعلق بالقيادة الحرة، فقد جاء المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بقيمة 2.75 وانحراف معياري 0.44، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل الموظفين على هذا البعد، وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "يمنح القائد المرؤوسين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المناسبة لهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.84 وانحراف معياري 1.01، وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة من قبل الموظفين، وفي المقابل جاءت العبارة "يتك القائد للمرؤوسين حرية إنجاز المهام" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.56 وانحراف معياري 0.90، مما يعكس درجة موافقة متوسطة أيضاً.

وعليه يتضح أن درجة ممارسة القيادة الحرة في موظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية كانت متوسطة من وجهة نظر الموظفين، وهذا يشير إلى أن القادة في البنك لا يميلون بشكل كبير إلى منح المرؤوسين حرية واسعة في اتخاذ القرارات أو إنجاز المهام، ولا يتكون لهم الحرية الكاملة في ذلك، وهذا النمط القيادي المتوسط، ويعكس محاولة القادة للتوازن بين الإشراف والرقابة على الموظفين، وتفويض بعض السلطات والمسؤوليات لهم، و يكون هذا النهج مناسباً لطبيعة العمل البنكي والحفاظ على الانضباط التنظيمي.

الجدول رقم (2-12): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة

نظر موظفي BEA و CNEP وكالة غرداية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	أبارد لمساعدة زملائي في تنفيذ المهام الوظيفية	2.82	1.10	متوسطة	11
02	أقوم ببناء عمل زملائي عند غيابهم	2.92	1.22	متوسطة	09
03	أساعد زملائي في حل المشكلات الشخصية والمهنية	2.72	1.08	متوسطة	12
04	أقدم لزملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل	2.96	1.00	متوسطة	08
05	أتشاور مع زملائي عند إتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم	3.02	0.95	متوسطة	07
06	أحترق حقوق زملائي في العمل	3.16	1.16	متوسطة	05
07	أتجنب تضخيم المشكلات العمل	3.24	1.15	متوسطة	03
08	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير	2.52	1.07	متوسطة	14
09	أقبل النقد البناء مع زملائي في العمل	3.06	1.09	متوسطة	06

10	متوسطة	1.02	2.82	ألتزم بتوقيت العمل الرسمية	10
02	عالية	0.97	3.44	ألتقيد بالتعليمات حتى في غياب المراقبة	11
15	متوسطة	1.16	2.42	أحافظ على ممتلكات المنظمة	12
13	متوسطة	1.09	2.56	أحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية في المنظمة	13
04	متوسطة	1.24	3.20	أحرص على تكوين صورة إيجابية عن المنظمة لدى الآخرين	14
01	عالية	1.26	3.56	أطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير الخدمة	15
متوسطة		0.296	3.02	المجموع المتوسط الحسابي والإنحراف سلوك المواطنة التنظيمية	

المصدر : من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

بناءً على بيانات الجدول رقم (2-12)، يتضح ما يلي حول سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية ، حي بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لسلوك المواطنة التنظيمية 3.02 وانحراف معياري 0.296، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل الموظفين على هذا السلوك، وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "أطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير الخدمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.26، مما يعكس درجة موافقة عالية من الموظفين، وهذا يدل على أن الموظفين على استعداد لبذل جهود إضافية لخدمة المنظمة وتحسين أدائها، في حين المرتبة الثانية جاءت العبارة "ألتقيد بالتعليمات حتى في غياب المراقبة" بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 0.97، مما يعكس أيضاً درجة موافقة عالية من الموظفين، وفي المقابل جاءت العبارة "أحافظ على ممتلكات المنظمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 1.16، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة فقط.

وعليه يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك الخارجي الجزائري - فرع غرداية - كان بدرجة متوسطة، هذا يعني أن الموظفين يظهرون مستويات متوسطة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي تدعم فعالية المنظمة، مثل مساعدة الزملاء، والالتزام بالتعليمات، والمحافظة على ممتلكات المنظمة، وهذا المستوى المتوسط يعكس حاجة إلى تعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية داخل البنك من خلال برامج تدريبية وحوافز تشجع الموظفين على المزيد من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي تخدم المصلحة العامة للمنظمة.

إختبار التوزيع الطبيعي:

تم الاعتماد في هذه النقطة على اختبار (*Kolmogorov-Smirnova*). لمعرفة إذا ما كانت البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا، فهو اختبار ضروري من أجل اختبار الفرضيات.

ولاختبار التوزيع الطبيعي اعتمدت على الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H_0 : تنص على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : تنص على أن البيانات لا تتبع توزيع غير طبيعي.

الجدول رقم (2-13): اختبار كولموجوف وسيمرنوف (*Kolmogorov-Smirnova*).

الأبعاد	الفقرات	درجة الحرية	إحصائية Z	قيمة SIG
بعد القيادة الأوتوقراطية	05	50	0.135	0.423
بعد القيادة الديمقراطية	05	50	0.111	0.167
بعد القيادة الحرة	05	50	0.243	0.551
القيادية الإدارية	15	50	0.100	0.200
سلوك المواطنة التنظيمية	15	50	0.118	0.381
المجموع	30	50	0.141	0.344

المصدر : من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

فيما يتعلق بالجدول رقم (2-13) الذي يعرض نتائج اختبار كولموجوف وسيمرنوف (*Kolmogorov-Smirnova*)، يمكن ملاحظة أنه تظهر قيم إحصائية Z للأبعاد المختلفة أنها جميعاً تقع ضمن المدى المقبول، حيث تراوحت بين 0.100 و0.243. هذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بشكل كافٍ لكل من أبعاد القيادة (الأوتوقراطية والديموقراطية والحرة) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الإدارية، وبالنظر إلى قيم (Sig) SIG، نجد أنها جميعاً أكبر من مستوى الدلالة المعتمد عادةً والبالغ 0.05، وهذا يؤكد أن البيانات تتوافق مع التوزيع الطبيعي لكل من المتغيرات المذكورة. ولا يوجد أي انحراف ذو دلالة إحصائية عن التوزيع الطبيعي.

من الناحية الكيفية، يُعد اختبار كولموجوف وسيمرنوف أحد الاختبارات الأساسية لافتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، والذي يُعد شرطاً أساسياً لاستخدام العديد من الاختبارات الإحصائية البارامترية، وبالتالي فإن نتائج هذا الاختبار تؤكد صلاحية استخدام هذه الاختبارات في التحليلات اللاحقة، وعليه يظهر الجدول أن البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بشكل مرضٍ، مما يتيح استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية في التحليل الكمي للعلاقات بين هذه المتغيرات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وهذا لتحليل كل فرضية بما يناسبها من اختبار احصائي. اختبار صحة الفرضية الأولى الرئيسية " : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات الجزائرية.

الجدول رقم (2-14): اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

لدى *BEA* و *CNEP* وكالة غرداية

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة الإحصائية Sig 2 Tailed	عند مستوى الدلالة الإحصائية SIG
القيادة الإدارية	50	*0.690	0.039	0.05
سلوك المواطنة التنظيمية				

المصدر : من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

استنادًا إلى الجدول رقم (2-14) الذي يعرض نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية، يمكن استخلاص ما يلي، فمن الناحية الكمية، يظهر أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغيرين بلغت 0.690. وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05، كما أن قيمة الاحتمالية (Sig 2 Tailed) بلغت 0.039 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد.

هذه النتائج تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية، أي أنه كلما ارتفعت جودة القيادة الإدارية في البنك، كلما ارتفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

من الناحية الكيفية، يعتبر هذا الارتباط الإيجابي والذال إحصائيًا مؤشرًا على أهمية القيادة الإدارية في تعزيز وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، فالقيادة الفعالة التي تتسم بالمشاركة والدعم والإنصات للعاملين تساهم في تنمية مشاعر الانتماء والولاء التنظيمي لديهم، وبالتالي تحفيزهم على القيام بسلوكيات طوعية ومبادرات إيجابية تعود بالنفع على المنظمة.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى " : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (2-15): اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة

التنظيمية لدى *BEA* و *CNEP* وكالة غرداية

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة الإحصائية Sig 2 Tailed	عند مستوى الدلالة الإحصائية SIG
القيادة الأوتوقراطية سلوك المواطنة التنظيمية	50	0.224	0.117	0.05

المصدر : من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

بالنظر إلى الجدول رقم (2-15) الذي يعرض نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية، يمكن استخلاص من الناحية الكمية، تظهر قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغيرين 0.224. وهي قيمة موجبة ولكن غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، حيث أن قيمة الاحتمالية (Sig 2 Tailed) بلغت 0.117 وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه فإن النتائج تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ولكن غير دالة إحصائياً بين القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية. أي أنه على الرغم من وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين، إلا أن هذا الارتباط ليس قوياً بما يكفي ليكون ذا دلالة إحصائية.

من الناحية الكيفية، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن النمط القيادي الأوتوقراطي، والذي يتسم بالمركزية والتحكم والإشراف الصارم على العاملين، لا يكون الأنسب لتعزيز وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، فهذا النمط يؤدي إلى بناء بيئة عمل متوترة وتقليل الشعور بالمسؤولية والانتماء التنظيمي لدى العاملين.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية " : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (2-16): اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة

التنظيمية لدى *BEA* و *CNEP* وكالة غرداية

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة الإحصائية Sig 2 Tailed	عند مستوى الدلالة الإحصائية SIG
القيادة الديمقراطية	50	0.820**	0.000	0.05
سلوك المواطنة التنظيمية				

المصدر : من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي *SPSS26*

بناءً على الجدول رقم (2-16) الذي يعرض نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية ، يمكن استنتاج من الناحية الكمية، تظهر قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغيرين 0.820، وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن قيمة الاحتمالية (Sig 2 Tailed) بلغت 0.000 وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد.

وعليه فإن النتائج تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية ، أي أنه كلما ارتفعت درجة الممارسات القيادية الديمقراطية في البنك، كلما ارتفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. من الناحية الكيفية، يُعد هذا الارتباط القوي والذال إحصائياً مؤشراً على أهمية النمط القيادي الديمقراطي في تعزيز وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فالقيادة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والاحترام والاهتمام بالعاملين، وتفويض السلطة والمسؤوليات، تساهم بشكل كبير في بناء بيئة عمل تحفز الموظفين على القيام بسلوكيات تطوعية وإيجابية تعود بالنفع على المنظمة.

بناءً على ذلك، يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تم التحقق منها بشكل كامل، مما يؤكد أهمية تبني النمط القيادي الديمقراطي في البنك الخارجي الجزائري BEA في غرداية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة " : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (2-17): إختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى

BEA و CNEP وكالة غرداية

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة الإحصائية Sig 2 Tailed	عند مستوى الدلالة الإحصائية SIG
القيادة الحرة	50	*0.551	0.043	0.05
سلوك المواطنة التنظيمية				

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

بالنظر إلى الجدول رقم (2-17) الذي يعرض نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية ، يمكن استخلاص من الناحية الكمية، تظهر قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغيرين 0.551، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث أن قيمة الاحتمالية (Sig 2 Tailed) بلغت 0.043 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه فإن النتائج تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فرع غرداية ، أي أنه كلما ارتفعت درجة الممارسات القيادية الحرة في البنك، كلما ارتفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، ومن الناحية الكيفية، يعتبر هذا الارتباط الإيجابي والدال إحصائياً مؤشراً على أهمية النمط القيادي الحر في تعزيز وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، فالقيادة التي تتسم بمنح الحرية والاستقلالية للموظفين في إنجاز مهامهم، واحترام آرائهم وأفكارهم، تساهم في بناء بيئة عمل تحفز الأفراد على المبادرة والتطوع بسلوكيات إيجابية تخدم مصلحة المنظمة، وبناءً على ذلك، يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة قد تم التحقق منها بشكل كامل، مما يؤكد أهمية تبني النمط القيادي الحر في البنك الخارجي الجزائري BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في غرداية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

خاتمة

النتائج العامة:

بالنظر إلى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، يمكن استخلاص النتائج الكاملة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى البنك الخارجي الجزائري BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP في غرداية، أي أنه كلما ارتفع مستوى الممارسات القيادية الديمقراطية، ازداد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

الفرضية الفرعية الأولى: تم رفض الفرضية، حيث أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية إيجابية ولكن غير دالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يشير إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي لا يسهم بشكل كبير في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في البنك الخارجي الجزائري BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP في غرداية.

الفرضية الفرعية الثانية: تم قبول الفرضية، حيث أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يؤكد أهمية النمط القيادي الديمقراطي في تعزيز وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في البنك الخارجي الجزائري BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP في غرداية.

الفرضية الفرعية الثالثة: تم قبول الفرضية، حيث أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية، هذا يؤكد أهمية النمط القيادي الحر في تعزيز وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في البنك الخارجي الجزائري BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP في غرداية.

وعليه توصلت الدراسة إلى أن النمطين القياديين الديمقراطي والحر لهما تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في البنك الخارجي الجزائري BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP في غرداية، بينما النمط الأوتوقراطي لا يظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية.

الإقتراحات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات المنطقية والواقعية لتطبيقها في البنك الخارجي الجزائري BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP في غرداية:

1. تبني واعتماد أنماط القيادة الديمقراطية والحرة كأساليب قيادية رئيسية في البنك، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تدريب وتأهيل القيادات على ممارسات القيادة الديمقراطية والحرية.
 - تشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في عملية صنع القرار.
 - منح الموظفين مزيداً من الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم.
 - إشراك الموظفين في وضع الأهداف والخطط التطويرية للبنك.
2. تقليل الاعتماد على النمط القيادي الأوتوقراطي نظراً لعدم تأثيره الإيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- إعادة هيكلة النظام الإداري والتنظيمي في البنك لتقليل الممارسات القيادية الأوتوقراطية.
 - تحفيز القيادات على تبني أساليب قيادية أكثر مرونة وديمقراطية.
 - تبني نظام حوافز وترقيات يكافئ القادة الذين يطبقون أنماط قيادية تشاركية وحرية.
3. تنظيم برامج تدريبية وتطويرية للموظفين لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، مثل:

- برامج تنمية المهارات السلوكية والشخصية.
 - ورش عمل وندوات حول أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وكيفية ممارستها.
 - تطبيق نظام للتقييم والتغذية الراجعة لسلوكيات الموظفين.
4. تعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي في البنك من خلال:

- تشجيع العلاقات الإنسانية والتفاعل بين الموظفين.
- توفير بيئة عمل داعمة وآمنة تحفز على المبادرة والتطوع.
- تبني سياسات وممارسات عادلة وشفافة في التعامل مع الموظفين.

أفاق الدراسة:

- بناءً على نتائج الدراسة الحالية، يمكن استشراف بعض الآفاق المستقبلية والتوجهات البحثية الممكنة في هذا المجال:
- إجراء دراسات مماثلة في قطاعات وبنوك أخرى في الجزائر للمقارنة والتعميم.
 - فحص العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية في منظمات وثقافات تنظيمية مختلفة.
 - دراسة تأثير متغيرات تنظيمية أخرى (كالهيكلة التنظيمي، المناخ التنظيمي) على سلوك المواطنة التنظيمية.
 - تأثير أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الإبداع التنظيمي وغيرها.

- دراسة دور أنماط القيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية والميزة التنافسية للمنظمة.
- بحث فعالية برامج تدريب القادة على الممارسات القيادية الديمقراطية والحرية.
- تقييم أثر تطبيق أنماط القيادة المختلفة على مؤشرات الأداء التنظيمي.
- دراسة سبل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين عملياً.

المصادر والمراجع

1- الكتب

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صابر، ط المجلد رقم 15، بيروت، لبنان، 1994.
2. عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
3. عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الاولى، دار السماح، القاهرة، مصر، 2001.
4. محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسات، دار واسط للنشر والتوزيع، الأردن، 1985.
5. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الإصدار ط 4، الأردن، 2008.
6. ميلود السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، ط 1، المحرر، القاهرة، 2001.

2- البحوث الجامعية

1. أنور معافة، حكيم طليبة، عبد الرزاق خليقة، دور القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة ماستر تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018-2019.
2. بلخامسة رانية، بوروبة مريم، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية في الإقامة الجامعية للبنات عمر بلحساب، مذكرة تخرج ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2022-2023.
3. بن كيحول محمد، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بلدية عين الملح ولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020.

4. بوحافر رميساء، طورشي خديجة، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي، دراسة حالة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميعة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميعة، 2022-2023.
5. حدي حمادية، مريم مزياني، التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي، تبسة، مذكرة تخرج ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016-2017.
6. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ورقلة، كلية العلوم الاجتماعية الانسانية، الجزائر، 2014.
7. عائشة شتاتحة، المحددات الأساسية لدعم سلوك المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر.
8. عبد الرحمان سايح، علي طالب أحمد، العبء الذهني وعلاقتها بنمو سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية بمتليلي، مذكرة ماستر في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، 2020-2021.
9. مباركي نجاح، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية لمتوسطي بلدية بوشقرون، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

3- المجالات

1. أحمد بن سالم العامري، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة المجلد (16)، العدد (02).
2. أمين علي بوحنيك، د. فتحية خليل أطحيشات، القيادات الإدارية الناجحة وعلاقتها بإدارة المخاطر، دراسة تحليلية على الإدارات الوسطى والدنيا بمصنع أسمنت لبدّة - الخمس، ليبيا، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 04، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، جوان 2019.
3. جمال دلدول، القيادة الإدارية المفهوم والمكونات، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 4، العدد 1، 30 جوان 2016، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2.

4. راضية يوسف، آمال أيوب، أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشهيد لخضر حمه، الوادي، الجزائر، 2021.
5. زاير نصيرة، تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، 2022.
6. علي خليفة الكواري، مفهوم المواطنة في الدولة الديمقراطية، مجلة البيان، 2004.
7. عمار كيرد، هواري معراج، علاقة القيادة الإدارية بظاهرة الاحتراق الوظيفي، دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 17، العدد 01، جامعة غرداية، 2023.
8. فهمي خليفة الفهداوي، علاقة المواطنة مع التغيير التحولي، دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكراك، دراسات العلوم الإدارية، (الإصدار المجلد 32)، 2005.
9. مصطفى محمد قاسم زيدان، اسهام مراكز الشباب في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب، دراسة وصفية مقارنة بين الشباب والقائمين على خدمات وبرامج مراكز الشباب، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، (28)، 10، 2010.

4- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Etude Chinomona, "The impact of organizational support on work spirituality, organizational citizenship behavior and job performance: The case of Zimbabwe's small and medium enterprises (SME) sector, 2011.
2. Etude Padsakoff & Al: "individual and organizational level Consequences of Organization citizenship behavior: A Meta-Analysis", 2009.
3. Zopiatis, A., & Constanti, Leadership styles and burnout is there an association? International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 22 (03), 2010.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصادية

شعبة علوم اقتصادية - تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

استمارة استبيان

السيد (ة) الفاضل (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام ببحث استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والمعنونة بـ " دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP غرداية.

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة آملين في تعاونكم معنا، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

نحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

1- الجزء الأول: البيانات الشخصية للمجيب

1. الجنس:

- ذكر

- أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 فما فوق

3. المستوى العلمي:

ثانوي

ليسانس

دراسات عليا

شهادات أخرى

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

5. المستوى الوظيفي :

مدير

رئيس مصلحة

رئيس فرع

2- الجزء الثاني: محاور الاستبيان

أ- المحور الأول: القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية)						
01	يحتفظ القائد بجميع سلطات اتخاذ القرار					
02	يصدر القائد التعليمات ويصر على تنفيذها بغض النظر عن قناعة المرؤوسين					
03	يهتم القائد بانجاز العمل أكثر من اهتمامه بالمرؤوسين					
04	يستخدم القائد أسلوب التهديد على المرؤوسين لأداء عملهم					
05	يعتبر القائد أن المناقشة مع المرؤوسين مضيعة للوقت					
القيادة الديمقراطية						
06	يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات					
07	يمنح القائد المرؤوسين فرصة الاتصال معه بطريقة سهلة					
08	يحرص القائد على العدالة عند تقييم المرؤوسين					
09	يشجع القائد على التعاون بين المرؤوسين					
10	يراعي القائد قدرات المرؤوسين عند توزيع المهام الوظيفية					
القيادة الحرة						
11	يمنح القائد المرؤوسين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المناسبة لهم					
12	يترك القائد للمرؤوسين حرية انجاز المهام					
13	يقدم القائد المشورة المرؤوسين عند طلبهم					
14	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء أعمالهم					
15	يقبل مستوى متابعة القائد لعمل المرؤوسين					
سلوك المواطنة التنظيمية						
16	أبادر لمساعدة زملائي في تنفيذ المهام الوظيفية					
17	أقوم بأداء عمل زملائي عند غيابهم					
18	أساعد زملائي في حل المشكلات الشخصية و المهنية					

الملاحق

					أقدم لزملائي المعلومات التي تساعدكم على أداء العمل	19
					أتشاور مع زملائي عند اتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم	20
					أحترم حقوق زملائي في العمل	21
					أتجنب تضخيم مشكلات العمل	22
					أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير	23
					أقبل النقد البناء من زملائي في العمل	24
					ألتزم بتوقيت العمل الرسمية	25
					ألتزم بالتعليمات حتى في غياب المراقبة	26
					أحافظ على ممتلكات المنظمة	27
					أحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية في المنظمة	28
					أحرص على تكوين صورة إيجابية عن المنظمة لدى الآخرين	29
					أطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير الخدمة	30

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

قائمة المحكمين
الدكتور حنيش فتحي
الدكتور قرونفة وليد
الدكتور مبسوط محمد عبد المجيد

الملحق رقم 03: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

1. جدول الإتساق الداخلي بين محوري الدراسة القيادة الإدارية – سلوك المواطنة التنظيمية

Correlations		
		الأوتوقراطية القيادة
القيادة الأتوقراطية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	50
يحتفظ القادة بجميع السلطات إتخاذ القرار	Pearson Correlation	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
يصدر القائد التعليقات ويصر على تنفيذها بغض النظر عن قناعة المرؤسين	Pearson Correlation	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
يهتم القائد بإنجاز العمل أكثر من إهتمامه بالمرؤسين	Pearson Correlation	.592**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
يستخدم القائد أسلوب التهديد على المرؤسين لأداء أعمالهم	Pearson Correlation	.494**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
يعتبر القائد أن المنافسة مع المرؤسين مضعية الوقت	Pearson Correlation	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50

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

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

Correlations		
		القيادة الديمقراطية
القيادة الديمقراطية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	50
يشارك القائد المرؤسين في إتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50

يمنح القائد المرؤوسين فرصة الإتصال معه بطريقة سهلة	Pearson Correlation	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
يحرص القائد على العدالة عند تقييم المرؤوسين	Pearson Correlation	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
يشجع القائد على التعاون بين المرؤوسين	Pearson Correlation	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
يراعي القائد قنوات المرؤوسين عند توزيع المهام الوظيفية	Pearson Correlation	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Correlations

		القيادة الحرة
القيادة الحرة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	50
يمنح القائد المرؤوسين حرية كبيرة في إتخاذ القرارات المناسبة لهم	Pearson Correlation	.382**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	50
يترك القائد للمرؤوسين حرية إنجاز المهام	Pearson Correlation	.509**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
يقدم القائد المشورة للمرؤوسين عند طلبهم	Pearson Correlation	.392**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	50
يستأهل القائد مع المرؤوسين المقرصين في أداء أعمالهم	Pearson Correlation	.368**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	50
يقل مستوى متابعة القائد لعمل المرؤوسين	Pearson Correlation	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50

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

سلوك المواطنة التنظيمية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	50
أبارد لمساعدة زملائي في تنفيذ المهام الوظيفية	Pearson Correlation	.394**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	50
أقوم ببناء عمل زملائي عند غيابهم	Pearson Correlation	.485**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
أساعد زملائي في حل المشكلات الشخصية والمهنية	Pearson Correlation	.387**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	50
أقدم لزملائي المعلومات التي تساعدهم على أداء العمل	Pearson Correlation	.349*
	Sig. (2-tailed)	.013
	N	50
أتشاور مع زملائي عند إتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم	Pearson Correlation	.390
	Sig. (2-tailed)	.019
	N	50
أحترق حقوق زملائي في العمل	Pearson Correlation	.450**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	50
أتجنب تضخيم المشكلات العمل	Pearson Correlation	.278
	Sig. (2-tailed)	.031
	N	50
أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر	Pearson Correlation	.205
	Sig. (2-tailed)	.022
	N	50
أقبل النقد البناء مع زملائي في العمل	Pearson Correlation	.348
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	50
ألتزم بتوقيت العمل الرسمية	Pearson Correlation	.509**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
أقيد بالتعليمات حتى في غياب المراقبة	Pearson Correlation	.513**
	Sig. (2-tailed)	
	N	

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
أحافظ على ممتلكات المنظمة	Pearson Correlation	.497
	Sig. (2-tailed)	.031
	N	50
أحرص على حضور الإجتماعات غير الرسمية في المنظمة	Pearson Correlation	.266
	Sig. (2-tailed)	.042
	N	50
أحرص على تكوين صورة إيجابية عن المنظمة لدى الآخرين	Pearson Correlation	.422
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	50
أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير الخدمة	Pearson Correlation	.612
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

معامل الثبات الخاص بمحور المستقل – القيادة الإدلوية-

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.736	19

معامل الثبات الخاص ببعء القيادة الأوتوقراطية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.734	6

معامل الثبات الخاص ببعء القيادة الديموقراطية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.862	6

معامل الثبات الخاص ببعء القيادة الحرة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.713	6

معامل الثبات الخاص بمحور التابع - سلوك المواطنة التنظيمية -

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.891	16

المتغيرات الشخصية :

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	36	72.0	72.0	72.0
	أنثى	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	7	14.0	14.0	14.0
	من 31 إلى 40 سنة	27	54.0	54.0	68.0
	من 41 إلى 50 سنة	14	28.0	28.0	96.0
	من 41 إلى 50 سنة	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	7	14.0	14.0	14.0
	ليسانس	25	50.0	50.0	64.0
	دراسات عليا	14	28.0	28.0	92.0
	شهادات أخرى	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	12.0	12.0	12.0
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	15	30.0	30.0	42.0
	من 11 إلى 20 سنة	16	32.0	32.0	74.0
	أكثر من 20 سنة	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	1	2.0	2.0	2.0
	رئيس مصلحة	19	38.0	38.0	40.0
	رئيس فرع	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

● المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحوري الدراسة : القيادة الإدارية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
القيادة الإدارية	50	2.40	4.20	3.1240	.38451
القيادة الأتوقراطية	50	1.40	4.80	2.8200	.71056
يحتفظ القادة بجميع السلطات إتخاذ القرار	50	1	5	2.40	1.088
يصدر القائد التعليقات ويصر على تنفيذها بغض النظر عن قناعة المرؤسين	50	1	5	2.78	1.075
يهتم القائد بإنجاز العمل أكثر من إهتمامه بالمرؤسين	50	1	5	2.80	1.340
يستخدم القائد أسلوب التهديد على المرؤسين لأداء أعمالهم	50	1	5	2.94	1.202
يعتبر القائد أن المنافسة مع المرؤسين مضعية الوقت	50	1	5	3.18	.983
القيادة الديمقراطية	50	2.00	4.80	3.7960	.59589
يشارك القائد المرؤسين في إتخاذ القرارات	50	1	5	3.68	.891
يمنح القائد المرؤسين فرصة الإتصال معه بطريقة سهلة	50	1	5	3.82	.748
يحرص القائد على العدالة عند تقييم المرؤسين	50	2	5	3.94	.740
يشجع القائد على التعاون بين المرؤسين	50	1	5	3.90	.814
يراعي القائد قنوات المرؤسين عند توزيع المهام الوظيفية	50	2	5	3.64	.827
القيادة الحرة	50	1.80	3.80	2.7560	.44316
يمنح القائد المرؤسين حرية كبيرة في إتخاذ القرارات المناسبة لهم	50	1	5	2.84	1.017
يترك القائد للمرؤسين حرية إنجاز المهام	50	1	4	2.56	.907
يقدم القائد المشورة للمرؤسين عند طلبهم	50	1	5	2.80	1.030
يستأهل القائد مع المرؤسين المقرصين في أداء أعمالهم	50	1	5	2.78	1.016
يقبل مستوى متابعة القائد لعمل المرؤسين	50	1	5	2.80	1.107
Valid N (listwise)	50				

● المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحوري الدراسة : سلوك المواطنة التنظيمية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
سلوك المواطنة التنظيمية	50	2.33	3.60	3.0280	.29695
أباعد لمساعدة زملائي في تنفيذ المهام الوظيفية	50	1	5	2.82	1.101
أقوم ببناء عمل زملائي عند غيابهم	50	1	5	2.92	1.226
أساعد زملائي في حل المشكلات الشخصية والمهنية	50	1	5	2.72	1.089
أقدم لزملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل	50	1	5	2.96	1.009
أتشاور مع زملائي عند إتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم	50	1	5	3.02	.958
أحترق حقوق زملائي في العمل	50	1	5	3.16	1.167
أتجنب تضخيم المشكلات العمل	50	1	5	3.24	1.153
أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر	50	1	5	2.52	1.074
أتقبل النقد البناء مع زملائي في العمل	50	1	5	3.06	1.096
ألتزم بتوقيت العمل الرسمية	50	1	5	2.82	1.024
ألتقي بالتعليمات حتى في غياب المراقبة	50	1	5	3.44	.972
أحافظ على ممتلكات المنظمة	50	1	5	3.42	1.162

أحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية في المنظمة	50	1	5	2.56	1.091
أحرص على تكوين صورة إيجابية عن المنظمة لدى الآخرين	50	1	5	3.20	1.245
أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير الخدمة	50	1	5	3.56	1.264
Valid N (listwise)	50				

● اختبار التوزيع الطبيعي كولوغروف وسيمرنوف – القيادة الإدارية-سلوك المواطنة

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة الإدارية	.135	50	.423	.954	50	.349
القيادة الأتوقراطية	.111	50	.167	.966	50	.156
القيادة الديمقراطية	.243	50	.551	.870	50	.912
القيادة الحرة	.100	50	.200*	.979	50	.503
سلوك المواطنة التنظيمية	.118	50	.381	.969	50	.201

● اختبار الفرضيات الدراسة

– فرضية رئيسية 01: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات الجواتية.

Correlations			
		القيادة الإدارية	سلوك المواطنة التنظيمية
القيادة الإدارية	Pearson Correlation	1	.690*
	Sig. (2-tailed)		.039
	N	50	50
سلوك المواطنة التنظيمية	Pearson Correlation	.650*	1
	Sig. (2-tailed)	.039	
	N	50	50

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

– فرضية الفرعية 01: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية.

Correlations			
		القيادة الأتوقراطية	سلوك المواطنة التنظيمية
القيادة الأتوقراطية	Pearson Correlation	1	.224
	Sig. (2-tailed)		.117
	N	50	50
سلوك المواطنة التنظيمية	Pearson Correlation	.224	1
	Sig. (2-tailed)	.117	
	N	50	50

- فرضية الفرعية 02: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية.

Correlations			
		القيادة الديمقراطية	سلوك المواطنة التنظيمية
القيادة الديمقراطية	Pearson Correlation	1	.820
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
سلوك المواطنة التنظيمية	Pearson Correlation	.820	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

- فرضية الفرعية 03: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة وسلوك المواطنة التنظيمية.

Correlations			
		القيادة الحرة	سلوك المواطنة التنظيمية
القيادة الحرة	Pearson Correlation	1	.551
	Sig. (2-tailed)		.043
	N	50	50
سلوك المواطنة التنظيمية	Pearson Correlation	.551	1
	Sig. (2-tailed)	.043	
	N	50	50