

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غارداية  
كلية العلوم الاقتصادية - علوم تجارية وعلوم التسيير -  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص: إدارة أعمال إستراتيجية  
بـعـنـوان:

# دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري-غارداية-

من إعداد الطالب : عبد اللطيف صيتي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/18

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ : جيلالي بهاز .....أستاذ مساعد من الدرجة أ ( جامعة غارداية ) رئيسا.

الدكتورة : رميلة لعمور .....أستاذة محاضرة من الدرجة أ ( جامعة غارداية ) مقرا.

الأستاذ : محمد الهادي خنوس ..أستاذ مساعد من الدرجة أ ( جامعة غارداية ) ممتحنا.

السنة الجامعية: 2017/2016



وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غارداية  
كلية العلوم الاقتصادية - علوم تجارية وعلوم التسيير -  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص: إدارة أعمال إستراتيجية  
بـعـنـوان:

# دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري-غارداية-

من إعداد الطالب : عبد اللطيف صيتي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/18

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ : جيلالي بهاز .....أستاذ مساعد من الدرجة أ ( جامعة غارداية ) رئيسا.

الدكتورة : رميلة لعمور .....أستاذة محاضرة من الدرجة أ ( جامعة غارداية ) مقرا.

الأستاذ : محمد الهادي خنوس ..أستاذ مساعد من الدرجة أ ( جامعة غارداية ) ممتحنا.

السنة الجامعية: 2017/2016

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
(وقل اعلموا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون)  
صدق الله العظيم

والصلاة والسلام على سيد البشرية محمد و على آله و صحبه أجمعين  
الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله نطوي  
سمر الليالي وتعجب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا  
محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكته سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى و شقى لأدعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح الذي  
علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكرهم فؤادي إلى أخواتي وأخواني وجميع أفراد عائلتي  
خاصة ابن أخي " أيمن زياد " رحمه الله.

إلى صديقي وأستاذي الذي نور دربي بأنامله ويعجز اللسان عن وصفه حاله " محمد بوخاري "

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدأ بيد ونحن نقطعه  
زهرة تعلمنا إلى أصدقائي وزملائي وزميلاتي.

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من دُرر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من  
صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

محمد اللطيف صديقي

# كلمة الشكر والتقدير

بسم الله وكفى والصلاة على العبيد المصطفى ومن تبع دينه واكتفى بحمد الله خالق الكون على جزيل النعم، بتوفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع، ونصلي ونسلم على نبيه الكريم

وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم "...ومن صنع إليكم معروفا فكافنوه، فإن لم تجدوا ما تكافنوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافتموه "

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أستاذتنا المشرفة الأستاذة لعمور وميلة التي كانت خير مشرفة ومعين .

كما أتقدم بتشكراتي واحتراماتي لكل أستاذة كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة غارداية وبالأخص أستاذة علوم التسيير على معلوماتهم الغزيرة والتي كانت عوناً لنا في إنجاز هذا البحث.

الى كل من مدد لنا يد العون من قريب أو من بعيد

✓ وفي الأخير نحتسب هذا العمل إلى الله ولا نركي على الله عملاً راجين منه أن يجعله من صالح الأعمال.

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية المعاصرة (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الأخلاقية، نمط القيادة بالذكاء العاطفي) ومدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بغارداية، وقد اعتمد الطالب في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الإستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات. وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريين والتقنيين لديوان الترقية والتسيير العقاري -بغارداية البالغ عددهم ( 132 ) موظف، وشملت عينة الدراسة (66) موظف. وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها، تفوق نمط القيادة التحويلية، يليه نمط القيادة الأخلاقية، ثم نمط القيادة بالذكاء العاطفي واخيرا نمط القيادة التبادلية. ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود تأثير كبير لنمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الأخلاقية، وكذا نمط القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما هناك شبه غياب لتأثير نمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية .

كما أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (سنوات الخدمة، العمر، و الجنس) وعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى الى (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

**الكلمات المفتاحية:** قيادة، قيادة إدارية، قيادة تحويلية، قيادة تبادلية، قيادة أخلاقية، قيادة بالذكاء العاطفي، سلوك المواطنة التنظيمية.

---

## Abstract

The aim of this study was to identify the types of Modern Administrative Leadership styles (transformational Leadership, exchange Leadership, ethical leadership, emotional intelligence Leadership) and the extent of its support for the behavior of organizational citizenship of the Real Estate Promotion and Management Agency in Ghardaia . The researcher in this study relied on descriptive and questionnaires as methods of data collection. This study included (132) employees of the Real Estate Promotion and Management Agency, this study has (66 sample) employees, and showed many results, first transformational Leadership Followed by the pattern of ethical leadership, then the style of leadership with emotional intelligence and finally the pattern of exchange leadership, and the high degree of organizational citizenship behavior among employees. The study also showed a significant impact of transformational Leadership, ethical leadership and emotional intelligence Leadership, While there is almost no absence of the influence of the pattern of exchange leadership on organizational citizenship behavior.

The study also showed statistically significant differences in administrative leadership patterns and organizational citizenship behavior due to personal variables (years of service, age, gender), and the absence of statistically significant differences due to (Career Level, scientific qualification)

One of the most important recommendations of the study is to promote the practice of transformational, moral, emotional, and Take corrective action exchange leadership. And to make more efforts to select the appropriate administrative leaders in accordance with fair and objective rules and standards. And to maintain the high degree of practice of organizational citizenship behavior among administrative and technical administrators and rationing by providing moral incentives. And the interest in consolidating the concept of organizational citizenship behavior among employees at various levels of management through holding seminars and training courses.

**Keywords:** leadership, management leadership, transformational leadership, exchange leadership, ethical leadership, emotional intelligence leadership, organizational citizenship behavior.

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	شكر وعرفان
V	الملخص
أ-ذ	المقدمة
60-1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
2	تمهيد
33-3	المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية
6-3	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية
11-7	المطلب الثاني: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم
19-11	المطلب الثالث : نظريات القيادة الإدارية و وظائفها
21-19	المطلب الرابع : أنماط القيادة الإدارية
33-22	المطلب الخامس : الأنماط الحديثة للقيادة
49-34	المبحث الثاني: مفاهيم حول سلوكيات المواطنة التنظيمية
38-34	المطلب الأول: تبلور مفهوم المواطنة التنظيمية
41-38	المطلب الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية
45-41	المطلب الثالث : أهمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
47-45	المطلب الرابع: خصائص ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية
49-47	المطلب الخامس : علاقة القيادة الإدارية المعاصرة بسلوك المواطنة التنظيمية
57-50	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
52-50	المطلب الأول : دراسات السابقة حول القيادة الإدارية
54-52	المطلب الثاني : دراسات السابقة حول سلوك المواطنة التنظيمية
56-54	المطلب الثالث : دراسات السابقة التي جمعت بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية
57-56	المطلب الرابع : التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
58	خلاصة



110-59	الفصل الثاني : دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري
68-60	المبحث الأول: مفاهيم حول ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية
63-60	المطلب الأول: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري
63	المطلب الثاني: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية "OPGI"
66-63	المطلب الثالث : عرض أقسام الهيكل التنظيمي
68-67	المطلب الرابع: نشاطات وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري
80-69	المبحث الثاني : عرض عناصر الدراسة الميدانية
69	المطلب الأول : إجراءات الدراسة
76-70	المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة
80-77	المطلب الثالث : أداة الدراسة وإجراءاتها
80	المبحث الثالث : عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة
90-81	المطلب الأول : نتائج تحليل فقرات الإستبيان
98-90	المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
100-98	المطلب الثالث: نتائج اختيار الفرضيات
101	خلاصة
105-102	الخاتمة
111-106	قائمة المراجع
125-112	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27-28	مجالات النظريات الأخلاقية في القيادة	1.I
69	عدد الإستمارات الموزعة والصالحة للدراسة	1.II
69	متغيرات الدراسة	2.II
71-70	خصائص عينة الدراسة	3.II
78	درجة أهمية بنود الإستبيان	4.II
79	الصدق البنائي لمحاور الإستبيان	5.II
79	معامل ثبات مقياس الدراسة	6.II
80	اختبار التوزيع الطبيعي	7.II
81	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	8.II
83-82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور القيادة الإدارية مع اتجاه إجابات العينة	9.II
87-86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور سلوك المواطنة التنظيمية مع اتجاه إجابات العينة	10.II
90	نتائج إختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية	11.II
92-91	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية	12.II
93	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية	13.II

94	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية	14.II
96	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين القيادة بالذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية	15.II
97	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين القيادة بالذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية	16.II
98	نتائج اختبار (t) لفحص الفروق بين متغير ( الجنس ) على سلوك المواطنة التنظيمية	17.II

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	التمييز بين القيادة والإدارة	1.I
12	نظريات القيادة الإدارية	2.I
15	نظرية الشبكة الإدارية توضح الأنماط القيادية.	3.I
18	أبعاد القيادة في نموذج ريدن	4.I
36	تقسيمات السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً	5.I
40	مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	6.I
42	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	7.I
66	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري	8.I
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1.II
73	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	2.II
74	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3.II
75	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	4.II
76	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	5.II

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
113	قائمة المحكمين	1
114	استمارة تسهيل مهمة لديوان الترقية والتسيير العقاري	2
115	الإستبيان	3
118	نتائج مخرجات spss لتساؤلات الفرعية (4,5) مع اختبار الفرضية الأولى	4
122	نتائج مخرجات spss لاختبار الفرضية الثانية مع الفرضيات الفرعية	5
125	نتائج مخرجات spss لإختبار الفرضية الثالثة	6

# مقدمة

أ. توطئة :

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

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

وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على مدى دعم أنماط القيادة الإدارية المعاصرة لسلوك المواطن التنظيمية في

ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية

ب. الإشكالية :

تواجه المنظمات اليوم تطورات وتغيرات متسارعة في مختلف المجالات، ووجب على المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات حتى يكتب لها النجاح والاستمرار. ويعتبر النمط القيادي الذي يمارسه القائد ( النمط التحويلي ، النمط التبادلي ، النمط الأخلاقي ، النمط العاطفي ) من أهم العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية الذي يساهم في فاعلية المنظمة، وتحسين كفاءتها، وإمكاناتها، في تحقيق الميزة التنافسية.

ونسعى في هذه الدراسة إلى التعرف على مدى دعم أنماط القيادة الإدارية الحديثة ( النمط التحويلي ، النمط التبادلي ، النمط الأخلاقي ، النمط العاطفي ) لسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة هذا التأثير في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية، ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات للارتقاء بالنمط القيادي لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفين ديوان الترقية والتسيير العقاري .

وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

– ما مدى دعم أنماط القيادة الإدارية المعاصرة لسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير

العقاري وذلك من وجهة نظر الموظفين ؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مفهوم القيادة الادارية وما هي خصائصها ومكوناتها و فيما تتمثل أهم أنمطها الحديثة ؟
- ما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وفيما تتمثل عناصره و ما هي اهميته بالنسبة للمنظمات ؟
- ماهي علاقة القيادة الإدارية المعاصرة بسلوك المواطنة التنظيمية ؟
- فيما تكمن أهمية القيادة الإدارية المعاصرة في ديوان الترقية والتسيير العقاري فرع غارداية وماهو النمط القيادي السائد بها من وجهة نظر الموظفين ؟



• ما هو مستوى اهتمام ديوان الترقية والتسيير العقاري بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمس ( الإيثار ،

السلوك الحضاري ، الكرم ، وعي الضمير ، الروح الرياضية ) من وجهة نظر الموظفين ؟

- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى : هناك تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية

غارداية .

الفرضية الرئيسية الثانية : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية المعاصرة على سلوك المواطنة

التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري من وجهة نظر الموظفين.

بناء على الفرضية الرئيسية الثانية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير

العقاري.

2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير

العقاري.

4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة العاطفية وسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات الموظفين في ديوان الترقية

والتسيير العقاري حول مستوى توفر متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية ، تعزى للسمات الشخصية والوظيفية

للعمال (المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، العمر ، و الجنس ) .

ج. أهداف الدراسة :

الأهداف التي نسعى الوصول إليها من خلال هذا العمل تتمثل فيما يلي :

- التعرف على الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية .
  - التعرف على أنماط القيادة الإدارية المعاصرة ( النمط التحويلي ، النمط التبادلي ، النمط الأخلاقي ، النمط العاطفي ) لدى المسؤولين من وجهة نظر العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري .
  - التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري من وجهة نظرهم.
  - الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية المعاصرة وسلوك المواطنة التنظيمية.
  - التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية المعاصرة على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري.
  - بيان الفروق في آراء الموظفين اتجاه أنماط القيادة الإدارية المعاصرة ، وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية .
  - تقديم عدد من المقترحات التي تساهم في دعم الأنماط القيادية المناسبة لديوان الترقية والتسيير العقاري للارتقاء بسلوك المواطنة التنظيمية.
- د. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جوانب عديدة أهمها:

1- الأهمية العلمية :

- تبني مفاهيم القيادة الإدارية المعاصرة وسلوك المواطنة التنظيمية

2- الأهمية العملية :

- أهمية النمط القيادي المعاصر الذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها .

- أهمية دور النمط القيادي المعاصر في تأثيره على سلوك المواطنة للموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف ديوان

الترقية والتسيير العقاري.

- أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لكونه من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرارية المنظمات.

- تفيد هذه الدراسة القيادات الإدارية في اتخاذ النمط القيادي المناسب الذي يساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري.

### و. أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع هي:

- الرغبة العلمية في إنجاز هذا الموضوع ، مع إجراء دراسة حالة تتناول موضوعا حديثا نسبيا .  
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة علمية تلم ببعض المعلومات المتعلقة بالقيادة الإدارية الحديثة وسلوك المواطنة التنظيمية.

- معرفة مدى ممارسة العامل لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.  
- لفت انتباه القادة الإداريين الى ضرورة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

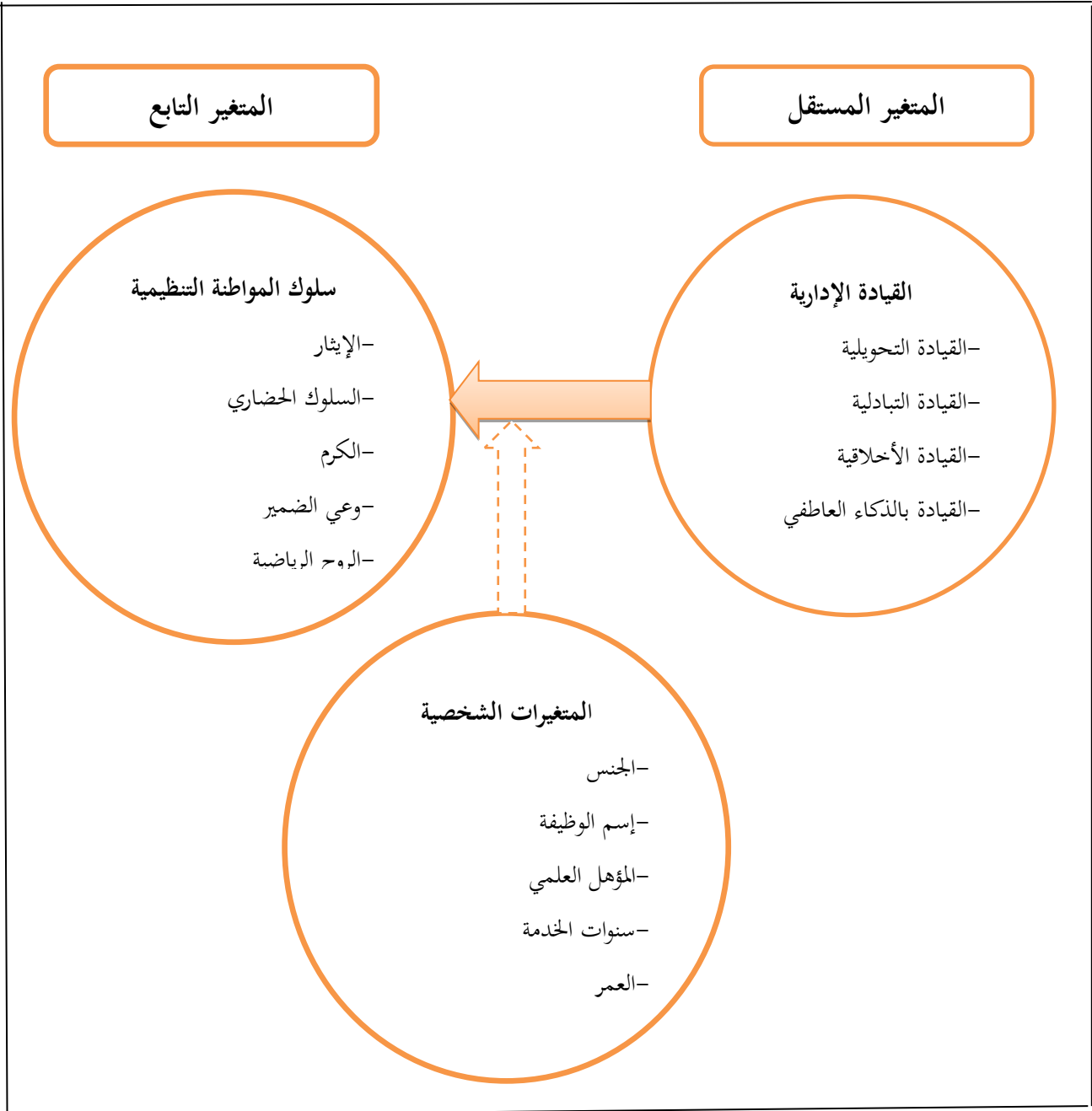
### ز. متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : القيادة الإدارية المعاصرة إنطلاقا من ( القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة بالذكاء العاطفي )

المتغير التابع : سلوك المواطنة التنظيمية إنطلاقا من (الايثار ، السلوك الحضاري ، واعي الضمير ، الروح الرياضية ، الكرم )

### ح. نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة تم اقتراح التصور التالي لمعالجة الدراسة:



المصدر : من إعداد الطالب

ط. مرجعية الدراسة:

بغرض اتمام انجاز هذه الدراسة على أكمل وجه استعملنا عدة مصادر لجمع البيانات تمثلت في :

## أولاً/ مصادر البيانات الثانوية:

تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة إضافة الى اعتماد أسلوب المقابلة والملاحظة بحيث تم جمع البيانات المطلوبة من خلال الاستبيان الذي تم استخدامه لهذا الغرض ويتم التحقق من صحته وسوف نستخدم برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وبرنامج EXCEL من اجل اختبار فرضيات والمتغيرات المدروسة وتحليل معطيات الاستبيان واختبار الفرضيات .

## ثانياً/ مصادر البيانات الأولية:

تتمثل في الاعتماد على الكتب والمراجع باللغة العربية والأجنبية ذات العلاقة بدراستنا والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة وذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده .

## ظ. حدود الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

أ- الحدود البشرية: إشملت دراسة الحالة على الموظفين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - فرع غارداية.

ب- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: أنماط القيادة الإدارية المعاصرة ( القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية ، القيادة الأخلاقية ، والقيادة بالذكاء العاطفي ) و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمس ( الإيثار ، السلوك الحضاري ، الكرم ، وعي الضمير ، الروح الرياضية ).

ج- الحدود المكانية: أنجزت دراسة الحالة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - فرع غارداية-.

د- الحدود الزمنية: أنجزت دراسة الحالة لهذا البحث خلال الفترة زمنية من 2017/02/21 الى

2017/03/16

## ك. صعوبات الدراسة :

لقد و اجهتنا بعض الصعوبات أثناء إعداد هذا البحث تعلقت بالجانب الميداني خصوصا :

- إختلاف المصطلحات في المراجع المعتمدة خاصة في جانب النظري سلوك المواطنة التنظيمية ولكل باحث وجهة نظر في تحديد التعاريف.

- محدودية ثقافة البحث العلمي لدى القائمين على إدارة المؤسسة محل الدراسة ، بحيث لا يعيرون الاهتمام إلى هذه البحوث في غالب الأحيان .

- كما أن الكثير من المعلومات في حالة تقديمها تشوبها المبالغة و التستر في إعطاء المقصود والمطلوب منها .

## ي. هيكل البحث :

لأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث الى فصلين:

### الفصل الأول:

متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول متعلق بالقيادة الإدارية، أما المبحث

الثاني تم التطرق فيه الى سلوكيات المواطنة التنظيمية .

### الفصل الثاني :

متعلق بالدراسة الميدانية، تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع من

خلال القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري فرع غارداية .

الفصل الأول  
الإطار النظري للدراسة  
والدراسات السابقة

تمهيد:

سنتعرض في هذا الفصل الى مفهوم القيادة الإدارية كمتغير مستقل و سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، فالمؤسسة التي تمتلك قيادة إدارية قوية تكيفية وإيجابية تمكن أعضائها من الالتزام واحترام قيمة الوقت، و المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع والابتكار....، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. كذلك يعتبر العنصر البشري أنه يجب أن تكون له حرية التصرف بمساحات معينة في بعض المواقف يتعدى بها حدود واجباته الرسمية لممارسة دور إيجابي غير رسمي وهو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي إذا ما استثمرت بالصورة الصحيحة فإنها تكون بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة الأمر الذي يؤدي بها إلى النجاح والتميز.

ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة دور القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين

من خلال ثلاثة مباحث الآتية:

المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: مفاهيم حول سلوكيات المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإدارية و سلوكيات المواطنة

التنظيمية.



## المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية معقدة ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، تحتل مكانة هامة في الإطار العام لإدارة المؤسسات، نظراً لارتباطها بمركز اتخاذ القرارات؛ هذا من جهة، ومن جهة أخرى فيما يتعلق بالكفاءات والمؤهلات الشخصية للقائد. كل ذلك من شأنه أن يؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد، وأداء المؤسسة ككل.

### المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

يغيب تعريف متفق عليه لمفهوم القيادة لدى أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، ذلك أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لمفهوم القيادة انعكاساً لمختلف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف إجرائي لها.

### أولاً: تعريف القيادة (Leadership):

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، ثم مناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة.

يعرف كليتون و ماسون (Kleeton et Masson) القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع"<sup>1</sup>.

أما "R.Presthus" و "T.Pfifner" فيعتبران القيادة "نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب: القاهرة، 1993، ص 36.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، (الدار الجامعية: الإسكندرية، 2003)، ص 241.

أما جون اتزيوني (J..Etzioni) فيعرف القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع"<sup>1</sup>.

فالقيادة في نظر التعاريف السابقة هي صفات أو سمات معينة تتوفر في فرد (القائد)، لذا فهذه التعاريف تعتبر القيادة عملية تأثير في اتجاه واحد من القائد نحو مرؤوسيه، ولذلك فهذا التركيز مبالغ فيه على القائد ويهمل عناصر أخرى لا تقل أهمية عنه، وهو ما يُؤخذ على هذه التعاريف، إذ أنها تتجاهل جماعة المرؤوسين والمواقف العملية التي تعد عاملاً أساسياً في تحديد نوع القيادة الذي يمارسه القائد، والظروف التي تمكنه من القيادة.

بعد تطور العلوم السلوكية في الخمسينيات والستينيات، ظهر منحى آخر يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته، فوجد همفيل (Hamphil) يعرف القيادة بأنها "السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك"<sup>2</sup>.

على الرغم من اهتمام هذا التعريف بالجانب السلوكي لعملية القيادة، إلا أنه يهمل عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات، كما أنه تعامل مع القيادة كظاهرة ساكنة، الأمر الذي جعل بعض الباحثين يركزون على نتائج هذا السلوك وهو التأثير في الجماعة، فوجد رالف ستوجديل (R.Stogdill) يعرف القيادة بأنها "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"<sup>3</sup>.

أما أودونيل وكونتر (O'donnell , Koontz) فيعتبران أن القيادة هي "عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على الإسهام الفعال بجهودهم في أداء نشاط تعاوني"<sup>4</sup>.

في حين يرى فيدلر (Fred.Fiedler) أن القيادة "تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والأفراد معاً"<sup>5</sup>.

كما يرى غريفن (R.Griffen) أن القيادة هي "استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المؤسسة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة و المؤسسة لتشكيل هويتها وثقافتها"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Pierre COLLERETTE, *Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations*, (Presse de l'universit :Québec, [s.d.] ), P. 154.

<sup>2</sup> ظاهر كلالدة، محمد مرسي، الإدارة التعليمية، دار العالم العربي: القاهرة، 1984، ص 141.

<sup>3</sup> محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية: بيروت، 1985، ص 623.

<sup>4</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران: عمان، 1992، ص 98.

<sup>5</sup> ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران: عمان، 1997، ص 18.

<sup>6</sup> طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر: عمان، 2002، ص 149.

نجد أن هذه التعاريف اهتمت بنتائج التأثير رغم أهميته في عملية القيادة، حيث يُعتبر العمود الفقري لها، لكنها أغفلت كيفية حدوث هذا التأثير، مما جعل أنظار باحثين آخرين تتوجه نحو عناصر القيادة الأخرى والتفاعل بينها، فيرى جراي وستارك (Stark et Gray) أن القيادة هي "عملية تفاعل تتم بين القائد والمرؤوسين بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة"<sup>1</sup>.

ويرى شوقي ناجي أن القيادة "نوع من التفاعل يتمكن من خلاله فرد (القائد) من استمالة أو حث جماعة للقيام بعمل يتلاءم وتوقعات القائد"<sup>2</sup>.

أما ريتشارد ايتال (Richard Etal) فيعتبر القيادة "تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"<sup>3</sup>.

ويرى غوردن (Gorden) أن القيادة هي "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يسهم في هذا التفاعل يجب أن يؤدي دوراً من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير"<sup>4</sup>.

كما تعرف بأنها عملية اجتماعية مستمرة تمارس من خلال دور متميز في جماعة تتضمن علاقات تفاعل مستمرة نسبياً بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير وينبغي أن يتوافر في هذا التأثير قدر معقول من الإستمرارية والإستقرار.<sup>5</sup>

وتكمن أهمية هذه التعاريف أنها تعتبر القيادة عملية تفاعل ديناميكي بين القائد والمرؤوسين، والموقف وأنها تنمو خلال هذا التفاعل وليست سابقة له، مع التأكيد على استمرارية التأثير واستقراره.

يتضح من خلال التعاريف السابقة للقيادة مدى اختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف موحد للقيادة، وهذا راجع لأن معظمهم ركزوا على أحد عناصر القيادة فقط. حيث بناءً على القراءات والإستنتاجات المختلفة للتعاريف السابقة، يمكن اقتراح التعريف التالي للقيادة: "هو ذلك التأثير الاجتماعي المستمر الذي يمارسه القائد على سلوك الجماعة (المرؤوسين) لغرض تحقيق أهدافهم".

<sup>1</sup> طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup> ناجي شوقي، إدارة الاستراتيجية، (دار الحامد: عمان، 2000)، ص 305.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، [د. ن.]: الرياض، 1993، ص 226 - 227.

<sup>4</sup> محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي: القاهرة، 1996، ص 31.

<sup>5</sup> منال طلعت محمود، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، (المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، 2003)، ص 222.

ثانياً: تعريف القيادة الإدارية:

نلاحظ أن عبارة القيادة الإدارية تجمع بين مفهومين هما: القيادة والإدارة، لذلك سنعرض الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح لكلا المفهومين قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية.

سنعرف أولاً كل من القائد والمدير:<sup>1</sup>

- القائد (Leader): هو "شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي -السلطة غير الرسمية- على عدد من الأفراد، يجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد"؛
- المدير (Manager): هو ذلك "الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها"؛
- القائد الإداري: هو "شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".

من التعاريف السابقة يتضح:

- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعاً أقوى تأثيراً من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على تنفيذها؛
- قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما (المدير فقط أو القائد فقط).

وبناءً على ما سبق يمكن اقتراح تعريف القيادة الإدارية بأنها: قدرة القائد الإداري على الاستشراف المستقبلي، من خلال اعتماد على قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية. مع كيفية تنسيق جهود الأفراد وتوجيههم وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة."

<sup>1</sup> محمد أبو الفضل عبد الشافي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

المطلب الثاني: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم

بعد تحديد مفهوم القيادة الإدارية، في محاولة لاستيفاء أن يكون التعريف جامعاً، سيبقى أن نلبي متطلبات الشرط الآخر، وهو أن نجعل هذا التعريف مانعاً لدخول مفاهيم متقاربة أخرى فيه، ومن أكثر المفاهيم المتداخلة مع القيادة نجد الرئاسة و الإدارة، لذا سنقوم بالتمييز بينهما وبين القيادة.

**أولاً: التمييز بين القيادة والرئاسة (Leadership , Headship)**

الرئاسة (Headship) هي "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر (Commandement) للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزاً رئاسياً في تنظيم رسمي ويكون مسؤولاً عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم"<sup>1</sup>. يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه، وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلاً) فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرّضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته وإنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمداً على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين.

ويلخص سيسيل جيب (Cecil GIBB) النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي:<sup>2</sup>

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو إسهام الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة؛
- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعاً لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار؛
- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه؛

<sup>1</sup> ظاهر كاللدة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

- توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة؛
  - اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته؛
  - الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لاتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.
- وعليه نلاحظ أن مفهوم السلطة مخصص لمواقف رسمية وهي أكثر ارتباطاً بالرئاسة، إلا أن النقطة الأخيرة تبرز الفرق بين القائد الذي يعتمد على الإقناع والرئيس الذي يستند على السيطرة بواسطة السلطة.
- ومن خلال التحليل السابق للفروق بين القائد والرئيس، يتبين أن الرئيس يمارس نشاطاً روتينياً محدداً لا يستطيع الخروج عنه في أغلب الأحيان، أما القائد فله قدر كبير من المرونة والحرية لممارسة التأثير والإقناع قصد حفز الأفراد وتغيير الأوضاع. وهكذا سيكون القائد أكثر فعالية من الرئيس عند أداء مهامه.

### ثانياً: التمييز بين القيادة والإدارة (Management, leadership)

لقيت القيادة اهتماماً كبيراً من جانب الباحثين في مجال الإدارة لدرجة أنه أصبح لها ميدانها الخاص الفسيح والغني بالأبحاث والنظريات، وهو ما يطرح إشكالية العلاقة بين القيادة والإدارة.

انطلاقاً من تعريف الإدارة\*، نلاحظ ذلك اللبس المسجل بينه وبين تعريف القيادة، فنجد مثلاً أن كلاهما نشاط موجه لتحقيق أهداف معينة، هذا ما جعل الآراء تتضارب حول العلاقة بينهما، إذ هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أنهما مختلفان تماماً رغم التشابه الموجود بينهما في بعض النواحي، و أخيراً هناك من يرى

\* طريقة توجيه و تسيير عقلاني لتنظيم ما ( مؤسسة، هيئة عامة، جمعيات،...) فننظم النشاطات، و تحدد الأهداف والغايات، و تضع الإستراتيجيات، و تستخدم في ذلك الأفراد، التكنولوجيا و الموارد المادية، للوصول إلى زيادة مردودية المؤسسة وتحقيق الفعالية، و الإدارة عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، تمارس باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة و محورها عملية اتخاذ القرارات.

أن القيادة أقرب إلى الفن، أما الإدارة فهي أقرب إلى العلم، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التحليل قصد استخراج العلاقة بين القيادة والإدارة.

## 1- وجهة النظر الأولى: القيادة كجزء من الإدارة

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المؤسسة فهو أيضا قائد، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير<sup>1</sup>، فإلى جانب وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق يقوم المدير بوظيفة التوجيه وهي تعني إصدار الإرشادات والتوجيهات للأفراد الذين يعملون معه.

إن وظيفة التوجيه تختلف كلية عن إصدار الأوامر (الأمرية commandement) التي تعني الممارسة الفعلية للسلطة، لذا نجد وظيفة التوجيه حتمية للمدير عند تعامله مع المرؤوسين لتوضيح القوانين والأنظمة وضبط الأداء إذا انحرف عن الأهداف، غير أن هذه العملية لا تجعل من المدير قائداً إلا إذا استطاع التأثير في العاملين لتنفيذها (التوجيهات والأوامر)، أي إذا مارس المدير دوراً قيادياً أثناء عملية التوجيه، لذلك تعتبر القيادة عنصراً أساسياً في التوجيه كوظيفة إدارية، ومن هنا جاءت العلاقة الوثيقة بين التوجيه والقيادة حتى أنهما أصبحتا وجهين لعملة واحدة<sup>2</sup>، هذا ما جعل ويلمان (Wilmen) يرى بأن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة)، فالإدارة تشير إلى توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئية (الجوانب الفنية والتنظيمية) لإنجاز أهداف المؤسسة، في حين أن القيادة تختص بتوجيه الأفراد (الجوانب الإنسانية) بواسطة طرق التأثير<sup>3</sup>.

لذلك على كل مدير أن يسعى ليكون قائداً، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع، فستكون فرصته لتحقيق أهداف المؤسسة في شكل محدود.

## 2- وجهة النظر الثانية: القيادة والإدارة مختلفتان

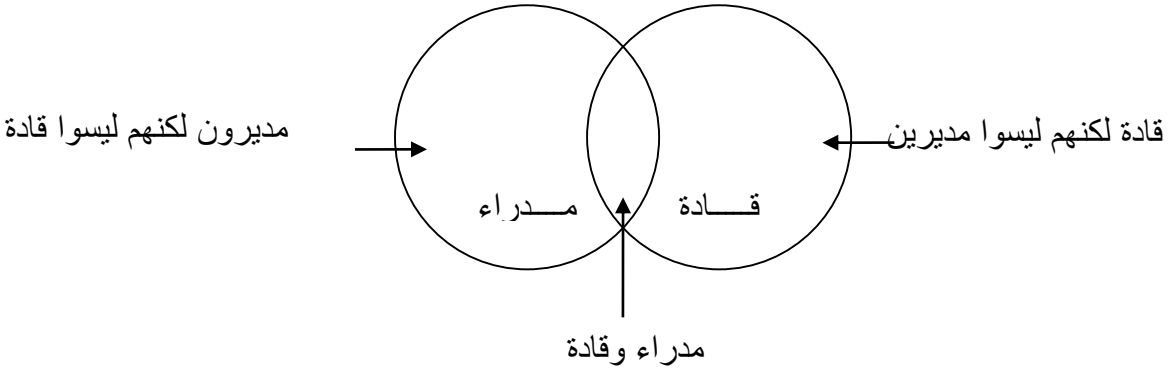
يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تكون للأشياء، والقيادة تكون للأفراد، لذا يمكن للفرد أن يكون مديراً دون أن يكون قائداً، أي يملك سلطة إصدار الأوامر ويفتقد للتأثير في الأفراد كما يمكن للفرد أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً كما في حالة القائد غير الرسمي لجماعة غير رسمية، مما يبين أن القيادة والإدارة شيئان مختلفان وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> ظاهر كاللدة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>2</sup> طارق عبد الحميد البديري، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الشكل رقم (1.I): التمييز بين القيادة والإدارة



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (د.ن.]: [د.م.], 2000)، ص 263.

يتبين من الشكل أن القادة والمدراء هم أشخاص مختلفون، إلا أن ذلك لا يمنع أن تجتمع صفتي القدرة على القيادة والإدارة في شخص واحد فتكون قدرته على التوجيه عظيمة في المؤسسة، لذلك فإن المؤسسات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة إداريين لأن لهم القدرة على تحقيق أهدافها أكثر من القادة أو المديرين على انفراد، حيث يمكن للمدير توجيه جهود مرؤوسيه لمجرد أنه يشغل منصباً رسمياً ضمن الترتيب التنظيمي (Hierarchies)، أي يستمد قوته من سلطته الرسمية، بينما تعوزه المقدرة القيادية، أي قدرة التأثير اعتماداً على سماته الشخصية حتى يتمكن من تحفيز مرؤوسيه وحثهم على الأداء المرتفع لتحقيق الأهداف، فإذا خضع المرؤوسون للمدير لمجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية، فإنهم سيبدلون الحد الأدنى من الجهد كي يتجنبوا العقاب، أما إذا توافرت للمدير - كقائد - قدرة التأثير عقلياً وعاطفياً وسلوكياً، فإن حماس المرؤوسين يفجر كامل طاقاتهم، لذلك تحتاج المؤسسات إلى قادة مدراء لأن الأفراد الذين يجمعون بين المهارات الإدارية والقيادية يعتبرون مورداً نادراً.

### 3- وجهة النظر الثالثة: الإدارة علم والقيادة فن

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تعتمد على مهارات علمية مثل التخطيط، إعداد الموازنات، إجراءات الرقابة واتخاذ القرارات، أما القيادة فتقوم على التخيل والرؤية والتبصر لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة وتتطلب تشجيع روح التعاون ضمن فريق العمل وتحفيز الأفراد باستخدام الإثارة والإقناع، فالإدارة أقرب إلى العلم والعقل، أما القيادة فهي أقرب إلى الفن والعاطفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، [د.ن.]: [د.م.], 2000، ص 264.



إن أفضل من عبر عن هذا الاتجاه هو أورد سليم (Ord.Slim) إذ يقول: "القيادة بالروح مركبة من الشخصية والبصيرة، إنها تطبيق في الفن، الإدارة بالعقل مسألة حسابات، إحصائيات، أساليب، مواعيد وروتين، إنها تطبيق في العلم"<sup>1</sup>.

إن الإدارة تسعى دوماً لإيجاد معايير ومقاييس تتطابق مع الواجبات والمهام والهيكل التنظيمي، وهذا في الواقع مقيد للحرية والإبداع، كما أنه يؤدي إلى الآلية، بينما القيادة تمارس فيها الحرية والإبداع بشكل واسع ذلك أنها ترتبط بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم ومعنوياتهم، فالمدراء يسعون لحل المشاكل ويتجنبون المخاطر، أما القادة فيبحثون عن المخاطر لاقتناص الفرص، وهم يشكلون الأشياء أكثر منهم أصحاب رد فعل<sup>2</sup>.

إننا مع قبولنا بميل القيادة ناحية الفن، إلا أن النظريات العديدة التي ظهرت في مجال القيادة وطرق التدريب التي تتطور يوماً بعد يوم لاكتساب المهارات القيادية بعد زوال نظرية القائد المولود بالفطرة، يجعلنا نقول أن القيادة قد اكتسحت ميدان العلم، إذ نجد آثارها وبحوثها في علم النفس، علم الاجتماع وعلوم الإدارة. هكذا بعد استعراض مختلف أوجه النظر حول التمييز بين القيادة والإدارة نرى أن القيادة تختلف عن الإدارة، غير أن ذلك لا يشكل مانعاً في وجود تداخل بينهما في إطار العملية الإدارية ضمن وظائف المؤسسة ومهامها. كما نجد أن القيادة أقرب إلى الفن من الإدارة لكونها ترتبط بشكل كبير بالجوانب السلوكية و المهارة للقائد.

### المطلب الثالث : نظريات القيادة الإدارية ووظائفها

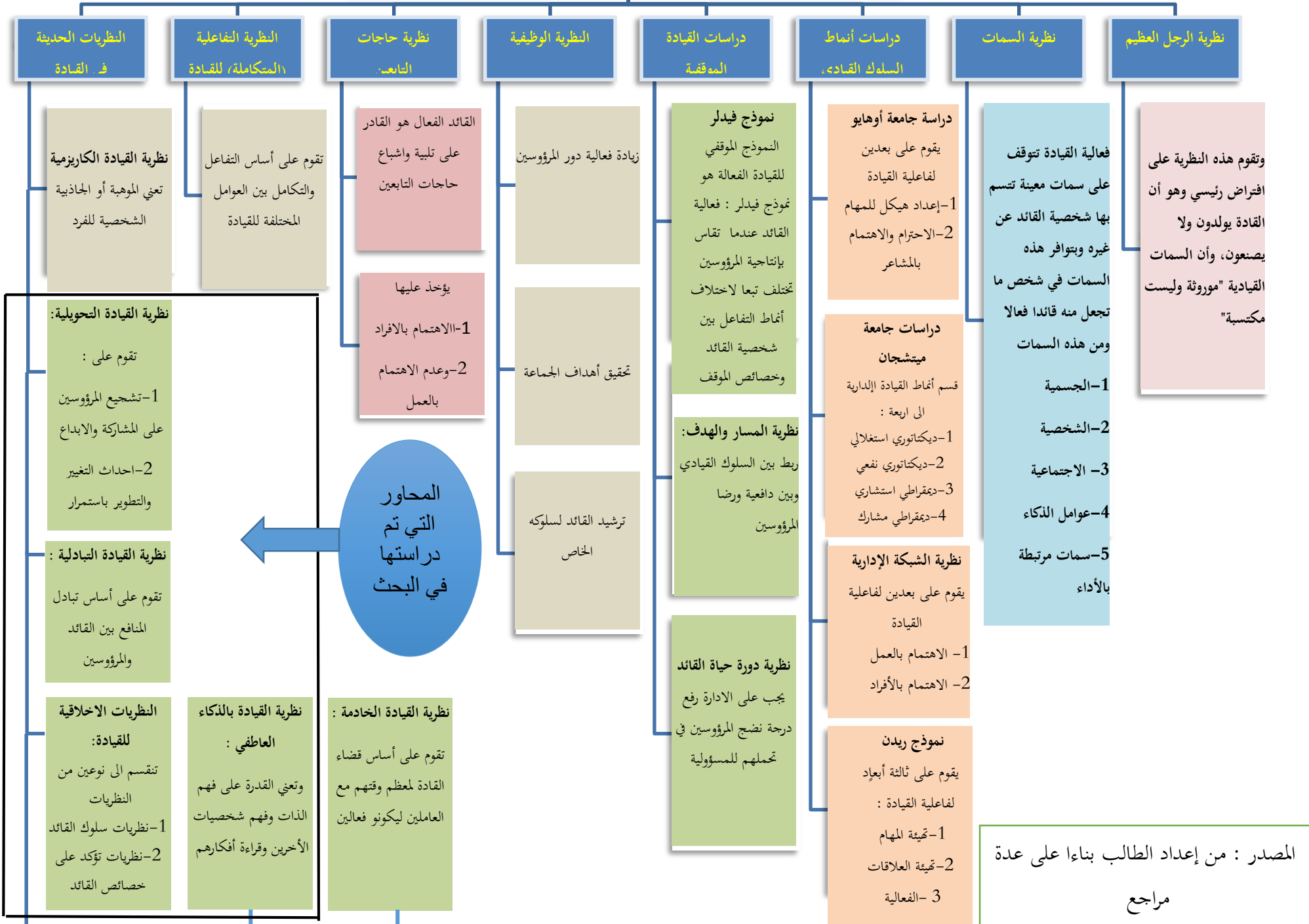
قبل ان نتطرق الى تعريف نظريات القيادة الإدارية تم ادراج شكل يوضح ذلك :

الشكل رقم (2.I) يوضح نظريات القيادة الإدارية

<sup>1</sup> ظاهر كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 29.

# نظريات القيادة الإدارية



أولاً : نظريات القيادة :

إن الفكر الإداري المعاصر بما فيه من أبحاث و دراسات عن القيادة لم يتمكن منه الوصول إلى موقف موحد تجاه حقيقة ظهورها، ذلك تعددت النظريات التي تبحث في القيادة وتحاول تفسير سلوك و أسباب بعض الأفراد بأفراد آخرين وبالتالي بروز شخص ما كقائد. وفيما يلي سيتم عرض بعض هذه النظريات:

1- مدخل السمات:

يرتكز هذا المدخل على سمات معينة، تتسم بها شخصية القائد عن غيره مما تجعل منه قائداً فعالاً، ومن أشهر هذه النظريات في هذا المدخل :

1-1 نظرية الرجل العظيم : يعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كانوا يعتقدون أن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا سمات وخصائص جسمانية وعقلية ونفسية تعينهم على ممارسة القيادة، وقد اختلفت ماهية تلك السمات والخصائص وما أهمية كل منهما.<sup>1</sup>

ركزت هذه النظرية على صفات القائد ذاته وإعتبارها من الطبيعة وأهملت آثار البيئة الخارجة في التأثير على هذه الصفات، لذلك تعد هذه النظرية قاصرة عن إيجاد محددات يمكن إعتماها لتحديد القائد.<sup>2</sup> حيث نستنتج أن الأفكار والتصورات ، التي ارتكزت عليها هاته النظرية جاءت انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في تلك المراحل التاريخية ، حيث استمدت منها مغزاها وحقيقتها، وتعد هذه النظرية أساس التفكير في موضوع القيادة؛ حيث صاغ على أساسها كثير من العلماء والباحثين نظرياتهم العلمية عن القيادة.

1-2 نظرية السمات :

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي، مضمونة أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، وأن تتوافر هذه السمات في شخص ما تجعل منه قائداً فعالاً.<sup>3</sup> ومن أبرز ما يميز هذه النظرية في تفسيرها لظاهرة القيادة ونشأتها أنها ترجع إلى شخصية القائد وما يمتلكه من خصائص

<sup>1</sup> محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2014. ص: 28.

<sup>2</sup> تحليل محسن الشماخ، خيضر كاظم، نظرية المؤسسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 229.

<sup>3</sup> حسين محمد المراد، تحليل للعلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص: 186

جسمية وعقلية ونفسية وإجتماعية.<sup>1</sup> وقد توصل الباحثون من خلال هذه النظرية إلى مجموعة من الخصائص التي تميز القائد الكفاء عن القائد غير الكفاء والمتمثلة في:

- القدرة على الإتصال.
- القدرة على الإقناع.
- غرس الثقة في الآخرين.
- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين، فالقائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه.
- القدرة على إتخاذ القرارات بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف.<sup>2</sup>

## 2- مدخل السلوكي :

ركزت الدراسات السابقة وبشكل مكثف على سلوك القائد وإهتمت بالتوصل إلى الأبعاد التي ينتظم فيها ، وقد نتج عن تلك الدراسات سلسلة طويلة من البحوث التي إنبثق عنها عدة ملامح رئيسية لبناء نظرية القيادة، وقد كانت تلك الجهود النواة الأساسية والركيزة للنظرية السلوكية في القيادة.

وقد أجرى الباحثون عددا من الدراسات التي تناولت النظرية السلوكية للقيادة منها:

**1-2 دراسة جامعة أهايو (نظرية البعدين) :** توصلت هذه الدراسة إلى تحديد بعدين لسلوك القيادة هما: البنية الهيكلية (الإهتمام بالعمل)، والإعتبارات الإنسانية (الإهتمام بالعاملين) حيث أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين البعدين ويظهر سلوكا عاليا في كليهما.

**2-2 نظرية الشبكة الإدارية:** هذه النظرية ثم تطويرها من طرف (Moton , Blake) حيث قاما بوضع أبعاد جامعة أوهايو وجامعة ميتشجان في شبكة، والهدف من ذلك هو التعرف على أنماط القيادة المختلفة، حيث أعطوا كل بعد من 1-9 درجات، وتقاطع أي نقطتين على المحورين الأفقي والعمودي يعطي نمطا معيناً، فتحصلوا على 81 نمطا قياديا ومن أهمها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>محمد زين عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

<sup>2</sup>حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات، وظائف الإدارة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 200.

<sup>3</sup>أقضي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص: 17.

أ) المدير المتكامل (9/9): يكون قائدا للفريق، ويقدم أمثلة إيجابية ويشكل مناخ العمل الجماعي، حيث يصل بجهود الأفراد إلى أقصى طاقاتهم، كما يعاملهم بجد ويحاول أن يلبي حاجاتهم، فهو يقود بكفاءة، وفريقه يكون أكثر تماسكا وإنتماء وأكثر إنتاجية.

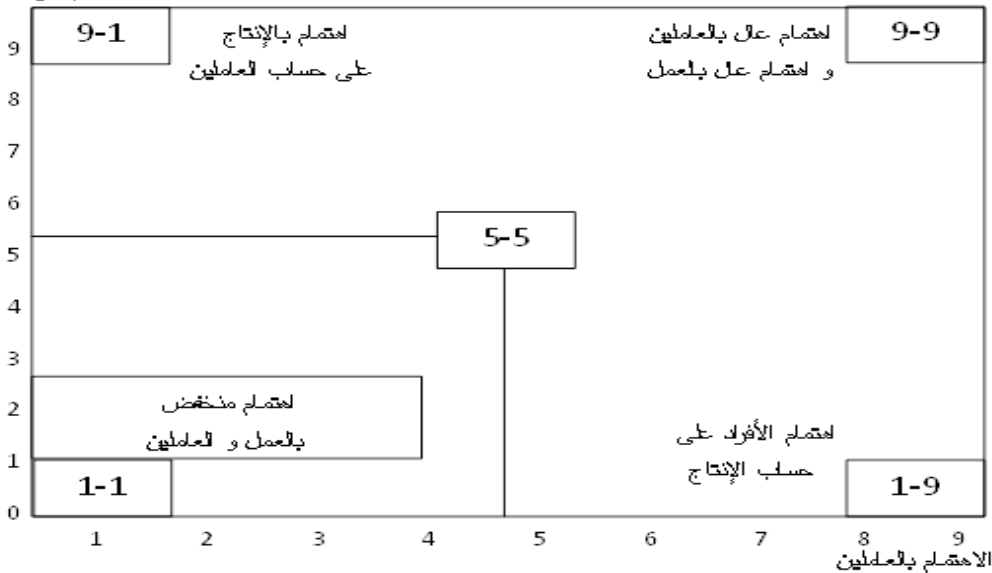
ب) المدير الإجتماعي (9/1): يستخدم المدير هنا نظام الثواب للمحافظة على النظام العام، ويشجع الفريق على تحقيق الأهداف، كما يتفادى إستخدام القوة حتى لا يسعى إلى علاقاته مع مرؤوسيه، ومن أهم أهدافه خلق مناخ مريح، وأن يستجيب إليه مرؤوسيه إيجابيا.

ج) المدير السلطوي أو الأتوقراطي (1/9): يركز المدير هنا على جانب العمل والإهتمام بجداول الإنتاج ويتوقع من مرؤوسيه أن يفعلوا ما يأمرهم به دون مناقشة، وفي حالة خطأ يكون تركيزه معرفة المسؤول، أكثر من تركزه على الإصلاح والتوجيه، ويكون من الصعب على مرؤوسيه المساهمة إيجابية في تحسين الأداء والتقدم.

د) المدير السلبي (1/1): يتصف المدير هنا بعدم الإلتزام سواء للحفا على الأعمال أو لإنجازها، ويتيح الفرصة للجماعة في أن تعمل ما تشاء، ويكون الهدف هنا مجرد سير أعمال وبأقل مجهود.

هـ) المدير المتوسط أو المعتدل (5/5): يتصف هذا المدير بإيجاد التوازن بين إحتياجات المرؤوسين وأهداف المؤسسة، وأهم أهدافه الحفاظ على معنويات العاملين وذلك لسير أعمال المؤسسة.<sup>1</sup>

الشكل رقم: (3.I) نظرية الشبكة الإدارية توضح الأنماط القيادية. الإهتمام بالإنتاج



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010

ص 56

<sup>1</sup> أحسن محمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 195-196.

2-3 دراسة جامعة ميتشجان: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المرتفعة، ومقارنتها بالوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية منخفضة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود نوعين من سلوك القادة هما، القيادة الموجهة بالعلاقات، والقيادة الموجهة بالمهمة.<sup>1</sup> كما قسمت أنماط القيادة الإدارية إلى أربعة أنماط أساسية وهي: النمط التسلطي الإستغلالي، النمط التسلطي النفعي، النمط الإستشاري، النمط الديمقراطي بالمشاركة هو الأفضل والأنسب لعملية التطوير من حيث زيادة كفاءة وفاعلية أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

### 3- المدخل الموقفي :

أكدت نظريات هذا المدخل بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن ترتبط أو تحدد بنمط قيادي، بل ترتبط بسمات وخصائص شخصية نسبية تتعلق بموقف قيادي معين ومن أهم نظريات في هذا المدخل نذكر:

### 3-1 نظرية فيدلر

وضع فيدلر نموذجاً جمع فيه بين جانبيين هما نمط القيادة والموقف حيث يرى أن الموقف القيادي يرتكز أو يتوقف على ثلاث عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف وهذه العناصر هي:<sup>3</sup>

- **علاقة القائد بمرؤوسيه:** حيث تبرز هذه العلاقة مدى تقبل الجماعة للقائد التي تعمل تحت قيادته أي ما إذا كانت هذه العلاقة جيدة أم سلبية، ويتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من جماعة العمل فكلما كانت هذه العلاقة جيدة زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم وتشجيعهم على التعاون والأداء المتميز.

- **هيكلية المهام أو تحديد الوظيفة:** أي تحديد مهام العاملين بشكل واضح ودقيق وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

- **درجة قوة المنصب:** ويقصد به تحديد المدى الذي عنده يتحكم القائد أو يسيطر على مرؤوسيه ليكلفهم بمهام ويقيم أدائهم ويقدم لهم حوافز إيجابية مثل المكافآت أو الترقيات.

فجوهر نظرية فيدلر يتمثل في أن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لا بد أن يراعي إلى حد معين العلاقات الودية معهم وإن القائد الذي يعزز الإتجاه نحو العمل يكون فعالاً، ولا بد أن يكون مقبولاً من الطرف

<sup>1</sup>أقضي جوهره، مرجع سبق ذكره، ص:96.

<sup>2</sup>حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، صص193-194.

<sup>3</sup>علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص.47.

المجموعة، وإن القيادة الفعالة هي نتيجة للتفاعل بين أبعاد القيادة وطبيعة الموقف وليس كل واحد منهم على حدا.

### 2-3 نظرية المسار و الهدف:

وتسمى أيضا بنموذج "هاوس"، حيث تتركز هذه النظرية على كيفية تحفيز القادة لإتباعهم من أجل تحقيق مستوى أفضل من الأداء، ولهدف الأساسي لهذه النظرية هو تعزيز أداء ورضا العاملين عن طريق التركيز على الحوافز. وبناء على ذلك قدم "هاوس" أربع أساليب للقيادة وهي:<sup>1</sup>

1- القيادة الموجهة: أي القيادة التي تعلم المرؤوسين بالتوقعات المطلوبة منهم و توجيههم نحو المهام كما تشرح كيفية إنجاز ذلك المهام، بالإضافة إلى تحديد معايير الأداء المطلوبة و توضيح دورها المتوقع لقيادة المجموعة.

2- القيادة الداعمة: أي القيادة التي تسهل إنجاز الأعمال بطريقة بسيطة ، كما تعامل أفراد المجموعة بالعدل.

3- القيادة المنجزة: أي القيادة التي تضع أهدافا مليئة بالتحديات و تتوقع من المرؤوسين الأداء بأعلى مستويات ممكنة.

4- القيادة المشاركة: القيادة التي تتوقع من المرؤوسين إتخاذ القرارات بالتشاور معها، وتأخذ أيضا بإقتراعات وأفكار المرؤوسين و تشاور معهم قبل إتخاذها أي قرار.

### 3-3 نظرية الأبعاد الثلاثة لريدن:

قام وليام ريدن بإضافة بعدا ثالثا إلى نظرية البعدين، وهو بعد الفاعلية ولذلك سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة، ومن هنا أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد هي:

1- بعد المهمة: وهو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيه جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف.

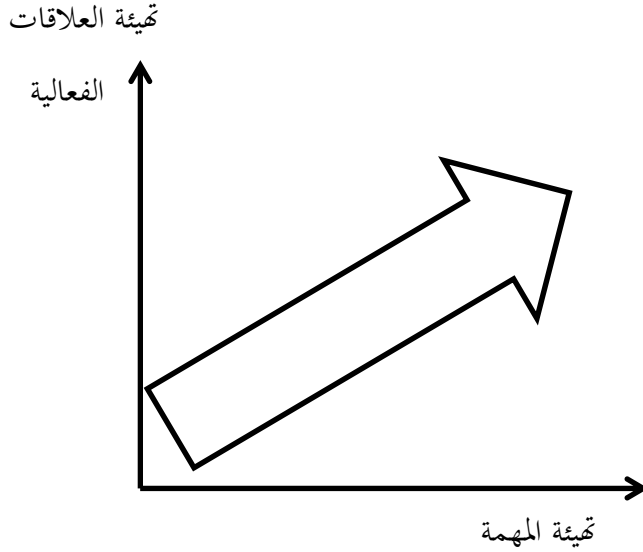
2- بعد العلاقات: وهو مدى العلاقات الشخصية للقائد، ويتميز هذا المدى بالثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وإحترام آرائهم و مشاعرهم.

3- بعد الفاعلية: وهذا البعد يستطيع القائد من خلاله الوظائف والمهارات الذي طلب آرائها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص " تنمية وتسيير موارد البشرية"، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص ص: 44-45.

<sup>2</sup> فانتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 92.

الشكل رقم (4.I): أبعاد القيادة في نموذج ريدن



المصدر: حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص 198.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن المدخل الموقف هو أحد المدخل الأكثر شيوعاً وانتشاراً، وقد تم تطويره من قبل العديد من الباحثين، خاصة ريدن الذي أضاف بعد ثالث إلى نظرية البعدين، فهذه النظرية تركز على القيادة في الموقف، تقوم فلسفتها على أن المواقف تتطلب أنواعاً معينة من القيادة، ومن خلال ذلك فإن القائد الفعال يجب أن يتمكن من ربط أسلوبه ومتطلبات الموقف المختلفة.

#### ثانياً : وظائف القيادة

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من مهام التي يقوم بها القائد وتمثل هذه الوظائف في:<sup>1</sup>

- 1- القائد كمصدر للفكر: أي يجب أن تتوفر في القائد قدرة من المعرفة التي تجعله المصدر الموضوعي لمجموعته.
- 2- القائد كخبير: فالقائد هو مصدر المعرفة والخبرة في المجموعة، فالقيادة في الغالب تكون لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية.
- 3- القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتولى القائد بوضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
- 4- القائد كمنخطط: فالقائد هو من يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ.

<sup>1</sup> علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 104.



- 5- القائد كنموذج وقدوة ورمز: فهو يشمل السلوك القيادي النموذجي في علاقاته مع مرؤوسيه كما يعتبر المثل الأعلى و القدوة للتعامل في تحمل المسؤولية و ضبط العمل و بذل الجهد.
- 6- القائد كممثل خارجي للجماعة: حيث يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.
- 7- القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية: فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد المجموعة.
- 8- القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية: فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال خبرته وتوفر عامل العدالة .

### المطلب الرابع : أنماط القيادة الإدارية

يعتمد القائد على عدة أنماط وأساليب لتوجيه جهود الأفراد والتأثير عليهم، حيث تندرج هذه الأنماط حسب إتجاهين: إتجاهات تقليدية (حسب سلوك القائد) وإتجاهات حديثة.

#### • الإتجاهات التقليدية للقيادة :

##### \*من حيث سلوك القائد

وحسب هذا المعيار هنا صنفين هما:

##### أولاً: القيادة الديمقراطية

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشاركهم في عملية إتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، ويباشر مهامه من خلال التنظيم الجماعي. ومن مزايا هذا الاسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون. ومضاعفة الانتاج، ففي هذا الاسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم، فيعملون على تنفيذه بطريقة سليمة لإرتباطهم به.<sup>1</sup> ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية للقيادة وهي:

<sup>1</sup> موافق أحمد شحادة العجارمة، أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الخاصة علاقتها بمستوى جودة التعليم، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة شرق الأوسط، عمان، 2012، صص 44-45.

1. **تنمية العلاقات الإنسانية:** فمن مميزات العلاقات الإنسانية الجيدة هو توفير جو اجتماعي يشعر فيه الأفراد الاملين بالإنتماء لأسرة التنظيم الإداري في المؤسسة، فالإهتمام بالعاملين من الناحية المعنوية والنفسية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل.
2. **المشاركة في صنع القرار:** مشاركة العاملين في إتخاذ القرار تجعلهم يتقبلونه وبدون معارضة. فعملية المشاركة في صنع القرار تعطي حرية الرأي وحرية النقد للمرؤوسين، وهذا ما يزيد من أهميتهم ويرفع من روحهم المعنوية.
3. **تفويض السلطة:** فمن مزايا تفويض السلطة هو المساهمة للتنمية الذاتية للعاملين، وتأهيلهم للقيادة مستقبلاً، ويولد لديهم مشعور بالثقة ويحفزهم على المزيد من التعاون، كما يقوى الشعور بالإنتماء والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين العاملين.<sup>1</sup>

### ثانياً: القيادة الأوتوقراطية

تعتمد القيادة الأوتوقراطية على الرغبة الشخصية للقائد في الوصول إلى الهدف، دون أخذ بعين الإعتبار أفراد الجماعة التي يقودها، أما القرارات التي تخص نشاط الجماعة يكون مصدرها القائد، فهو الذي يحدد ويخطط السياسة التي تسيير على وفقها الجماعة، وعلى الأفراد تنفيذ العمل الذي يحدده خطوة بخطوة دون معرفتهم للخطة كاملة.<sup>2</sup>

يؤدي هذا الأسلوب إلى تفشي صفات السيئة، مثل القلق والكراهية والخضوع وعدم التجديد، إنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

ومن أبرز الأنماط السلوكية للقائد الأوتوقراطي ما يلي:

- 1- **القيادة الأوتوقراطية المتسلطة:** تتميز بالنظر إلى الإنسان أداة تعمل ومصدراً للإنتاج، حيث يلجأ القائد إلى إستخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي بتأثيره في مرؤوسيه دون مشاورتهم في إتخاذ القرارات .
- 2- **القيادة الأتوقراطية الخيرة:** يستخدم القائد أسلوب الإقناع في المعاملة، فضلاً عن تحليه بالطيبة عند طلب من مرؤوسيه تنفيذ العمل، كما يؤمن القائد في هذا النمط من القيادة بالمشاركة في إتخاذ القرار.

<sup>1</sup>نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 32-33.

<sup>2</sup>محمد داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012، ص: 309.

3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعتقد القائد أن مشاركة مرؤوسيه في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكن يشعروهم بالمشاركة ولا يأخذ القائد آراء مرؤوسيه بعين الاعتبار مهما كانت فعالة. فالنمط القيادي الأوتوقراطي، وبكافة أنماطه يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية للجماعة و ضعف المواجهة و تحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى نشر العداوة في هذا النمط و يولد التذمر دون أن يظهر على أرض الواقع.<sup>1</sup>

### ثالثاً: القيادة الحرة " التسببية " :

يعد هذا النمط مخالفاً تماماً للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء عمله وبطريقة التي ترضيه، ويغلب على هذه القيادة الطابع الفوضوي، حيث هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة، أو إرشادات معينة للعاملين، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من قبل القائد.

ويتميز هذا النمط بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية أو الإنتاجية، وكثيراً ما يشعر الأفراد في هذا النمط بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أوقات تتطلب تدخل القائد.<sup>2</sup> ومن مميزات القيادة الحرة ما يلي:

- إعطاء القائد حرية للمرؤوسين يشعروهم بأن القائد لديه ثقة كاملة بنشاطهم وعملهم وقدراتهم فيبدلون أقصى جهودهم لإثبات أنه عند حسن ظن القائد.
- إن القائد يدفع مرؤوسيه للعمل عن طريق منحهم الحرية في إنجاز العمل، مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد لكسب ثقة القائد.
- إن تفويض السلطات للقائد في القيادة الحرة تحتاج إلى مرؤوسين ذو مستوى عال من التعلم متمكنين من فهم الواجبات المطلوبة.
- عدم وجود نوع من التشديد والقوانين الصارمة على الأعضاء يدفع العاملين إلى العمل بروح الفريق وتحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> موافق أحمد شحادة العجارية، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

<sup>2</sup> توفيق حامد طوالة، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2008، ص:38.

<sup>3</sup> فانتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص:147.

المطلب الخامس : الأنماط الحديثة للقيادة

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية للتحويل إلى التفكير القيادي فقد بدى الإهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال، وإرتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها. وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور المرؤوسين والجماعة وقدرة القائد على التكيف، ولمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية ظهرت إتجاهات حديثة للقيادة من بينها القيادة التحويلية و القيادة التبادلية ، والقيادة الأخلاقية ، والقيادة بالذكاء العاطفي ، والتي عنيت بهم هاته الدراسة .

**أولاً : القيادة التحويلية :**

تعرف القيادة التحويلية على أنها "نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة والواقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة واساليب قيادية مرنة تتكيف وتتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة.<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا على أنها: " تلك القيادة التي تتجاوز الحواجز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.<sup>2</sup> كما تعرف القيادة التحويلية على أنها: "تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة".<sup>3</sup>

فالقيادة التحويلية تقوم بتحقيق مستوى عال من الأداء الذي يفوق التوقعات، من خلال غرس الإعتزاز بالنفس والتواصل مع المرؤوسين في محاولة تعزيز الشعور بالإحترام بين المرؤوسين وكذلك بينهم وبين القائد، وذلك لتسهيل عملية التفكير الإبداعي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أسامة الخيري، الجديد في لقيادة الإدارية، دار الراءة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص:95.

<sup>2</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية في فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدرة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص:25.

<sup>3</sup> محمد كرم حسني سعيد خلف ،علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمين في الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص:24.

<sup>4</sup> GoLiaTh Mungonge, Acase study of strategic Leadershipin The creation And Development of A Privately Owned Newqpaper in zambia, Masters of Business Administration, Rhodes University, 2007, PP17-.81

## 1- خصائص القائد التحويلي

يتصف القائد التحويلي بالخصائص التالية:

- يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون، بالإضافة الى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها. كما يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة التي يصعب التنبؤ بها.
- يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة. كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، كما لا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.
- يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته. كما أنه يدرك بأن إنسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين.
- يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تلك التصورات إلى واقع، وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الإتصال مع الآخرين، مستنداً في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.
- القائد التحويلي يسعى إلى جعل إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فهو يعمل على إدخال الانسجام والتعاون بين أفراد مجموعته ورفع روح المعنوية بين أعضائها.<sup>1</sup>

## 2- أبعاد القيادة التحويلية

تتضمن القيادة التحويلية عملية استباق للاتجاهات المستقبلية، ودفع وإلهام المرؤوسين لتفهم الرؤية والمسؤوليات الجديدة، وتتكون هذه القيادة من أربعة أبعاد هي:

أ. الجاذبية والتأثير بالقدوة (الكاريزما) : هذا البعد يصف سلوك القائد الذي يتمتع بالإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب المشاركة في المخاطر من قبل القائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، ما يعني تمتع القائد بسمات كاريزمية تجعله محل إعجاب الجميع، مما يدفعهم إلى الاستجابة لتوجيهاته.

<sup>1</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص: 31-33.

ب. **الدفع والإلهام:** يركز هذا البعد على تصرفات القائد وسلوكه التي يثير في مرؤوسيه حب التحدي، فتلك السلوكات تعمل على رسم توقعات عالية وواضحة عن أداء مرؤوسيه.<sup>1</sup> فبعد الدفع والإلهام يشجعهم على المشاركة في الأهداف لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة، فالقائد التحويلي الإلهامي يركز على الأعمال الجيدة التي يمكن تحقيقها للمرؤوسين وللفريق والمؤسسة ولكل من يشعر بالمسؤولية.<sup>2</sup>

ج. **الاعتبارية الفردية:** وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه بمبدأ الفروق الفردية، والتعامل مع كل فرد بطريقة معينة تتناسب مع إهتماماته، والعمل على تدريب الأفراد وإرشادهم لتحقيق المزيد من التطور.<sup>3</sup>

د. **التشجيع الإبداعي:** ويعني قدرة القائد ورغبته في دفع مرؤوسيه للعمل بجد وإبتكار، والعمل على إيجاد وخلق طرق إبتكارية جديدة لحل المشاكل أو المواقف القديمة بطرق غير تقليدية.<sup>4</sup> فالتشجيع الإبداعي هو عملية تشجيع العقلانية وإستخدام الذكاء وحل المشكلات بعناية، وبالتالي فإن أهمية التشجيع الإبداعي تنبع عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة، فمثل هذه الحالات لا يشجع مرؤوسيه على التفكير فقط بل إبداء أفكارهم أيضاً.<sup>5</sup>

### 3- مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ ، أوردها كوهلر و بانكوسي (koehler- Pankowski) كما يلي :

أ. **النظرة للمنظمة كنظام:** بإعتبار أن المؤسسة نظام يتكون من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال بناء وتطوير نظم إدارية فعالة، لتقليل الخسائر الناتجة عن التحويل.

ب. **إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الإستراتيجية هنا تعني خطة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك يعمل القائد التحويلي على الآخرى لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، وكيفية إستغلال الموارد البشرية الإستغلال الأمثل، وهذى الإستراتيجية يجب أن تصل للجميع.

<sup>1</sup> صالح محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2009، ص: 38.

<sup>2</sup> حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص: 224.

<sup>3</sup> زهرة سيد محمد سيد محمد عبد الله الرفاعي، علاقة نظري للقيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكن المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص: 69.

<sup>4</sup> محمد زين عبد الفاتح، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

<sup>5</sup> حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

- ج. تأسيس نظام إداري: أي إيجاد أسلوب إداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظام واحد، وهذا يتطلب إستبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
- د. تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: أي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين و العاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.<sup>1</sup>
- هـ. تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لإختيار الإجراء المناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بطريقة مستمرة سواء كان هذا التصرف فردي أو جماعي.
- و. تقييم العملية الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنتائج ويركز باستمرار على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تضمن له الإحاطة الشاملة.
- ز. بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للحفا على الإنجازات، وذلك من خلال بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.
- ي. التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: وذلك بإيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد ويغامرون من أجل تحقيق المصلحة العامة.<sup>2</sup>

### ثانيا : القيادة التبادلية

تعرف القيادة التبادلية على "أنها قيادة تبادل العلاقات بين الأفراد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة، وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة، حيث يوضح القائد للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على مكافآت، كما قد تأخذ شكل الإدارة بالإستثناء، حيث يشرف القائد على أداء العاملين، ويعمل على تصحيح بعض إجراءات العمل، وإذا فشل العاملين في تحقيق الأهداف المطلوبة، فإن القائد يقوم بتوقيع العقوبة نظير الفشل أو التقصير".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجنان، لبنان، 2013، ص:7.

<sup>2</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس حدود منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص:22.

<sup>3</sup> الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية و التبادلية و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 35، 2011، ص:160.

كما تعرف القيادة التبادلية على أنها: "نوع من القيادة قائم على فكرة وجود سلسلة تبادل المنافع ووجود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة".<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا على أنها " القيادة التي توجه جهود المرؤوسين وتثير دافعيتهم للعمل، من خلال توضيح المهام اعتمادا على مبدأ العائد والتكلفة في العلاقة بين القائد والمرؤوسين، لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة بدقة".<sup>2</sup> ومن خلال ما سبق نستنتج أن جوهر القيادة التبادلية قائم على أساس فكرة تبادل المنفعة بين الطرفين أي القائد ومرؤوسيه.

### 1- خصائص القائد التبادلي:

يتصف القائد التبادلي بالعديد من الخصائص نذكر منها:

- يحدد القائد التبادلي مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- يتجنب المخاطر إلى حد كبير.
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للإحتفا بالسيطرة أو للتحكم.
- يقوم القائد التبادلي بتحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.<sup>3</sup>

### 2- أبعاد القيادة التبادلية:

تعتمد القيادة التبادلية على بعدين رئيسيين هما:

أ. المكافأة المشروطة: ويشير هذا البعد إلى عملية المبادلة بين القائد والعاملين والتي يتم خلالها تبادل جهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة أحد أفراد العاملين أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعفه.

<sup>1</sup> عز الدين أحمد العابدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير حكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص:20.

<sup>2</sup> حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص:216.

<sup>3</sup> <https://dr-saud-a.com/vb/showthread.php>. 2017/02/24



ب. الإدارة بالاستثناء: وهي القيادة التي تعني بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة والتدخل إذ لم يرق العامل بتحقيق الأداء المطلوب بغرض التصدي لها وحلها.<sup>1</sup>

#### 4- ميزات القيادة التبادلية

للقيادة التبادلية أربعة ميزات وهي:

أ. تكاليفها منخفضة: بما أن القيادة التبادلية تعتمد على المكافآت أو العقوبات من أجل تحفيز، فهي بهذه الطريقة لا تحتاج إلى التدريب المكثف ولا أيضا على صفات معينة في المرؤوسين، بالإضافة تعتمد على أسلوب الإدارة بالاستثناء التي تمكنها من الرقابة و تصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة.

ب. سلامة و وضوح نهجها: القيادة التبادلية تقوم على نهج واضح وغير غامض. فالقائد ومرؤوسيه يعلمون ما لهم وما عليهم، حيث يوفر القائد اللوازم الضرورية للعمل ويضع نظاما واضحا للمكافآت وآخر للعقوبات.

ج. قوة الجاذبية: تعتبر المكافآت بمثابة حوافز ماثوق بها ونتائجها، حيث أن العاملين تصبح لديهم رغبة أكبر من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، وإنجاز العمل في الوقت المطلوب.

د. التحصل على النتائج بسرعة: تعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج إلى أن تتحقق في أقل وقت ممكن مثل: المشاريع قصيرة الأمد، المنتجات الموسمية... إلخ.<sup>2</sup>

#### ثالثا : القيادة الأخلاقية :

تنقسم النظريات الأخلاقية التي تتناول سلوك القائد إلى نوعين: النظريات التي تؤكد نتائج أفعال القيادة نظريات سلوك القائد، والنظريات التي تؤكد على خصائص القائد،

#### ويوضح الجدول رقم (1.I) مجالات النظريات الأخلاقية في القيادة

مجالات النظريات الاخلاقية في القيادة	
○ نظريات تركز على سلوك القائد:	
•	النظرية النفعية.
•	نظرية الانا.
•	نظرية العدالة.

<sup>1</sup> زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص:28.

<sup>2</sup> عز الدين أحمد العائدي، مرجع سبق ذكره، ص:21.

• نظرية الحقوق.
○ نظريات تركز على خصائص القائد: • النظريات المستندة الى الفضيلة.

المصدر: هاوس، بيتر ج، (2006) ، القيادة الإدارية : النظرية والتطبيق، ترجمة المعيوف، صلاح بن معاذ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص335

إن الأخلاق موضوع مركزي بالنسبة للقيادة، فالقادة بما لديهم من تأثير فأنتهم يقومون بدور رئيس في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم، وبالتالي فان القيادة لها بعداً أخلاقياً وتتحمل مستوى أكبر من المسؤولية الأخلاقية<sup>1</sup> استناداً إلى ما تقدم سيجري في هذا الجزء توضيح مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها.

### 1- مفهوم القيادة الأخلاقية

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار.<sup>2</sup>

ان الجزء الأول من هذا التعريف، التوضيح العملي للتصرف المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية، يعني ان القادة الأخلاقيون هم الذين يُعدون نموذج للتصرف الذي يعتبره التابعون صحيحاً طبيعياً، على سبيل المثال) النزاهة، الجدارة بالثقة، العدالة، الاهتمام بالعاملين(، يجعل القائد نموذجاً للدور رسمياً ويمكن الوثوق به . اما الجزء الآخر من التعريف "تعزيز السلوك لدى التابعين من خلال للأخلاق، ولكن أيضاً يعطي الاتصال باتجاهين " يقترح بأن القائد الأخلاقي ليس فقط الذي يعطي اهتماماً للأخلاق ، ولكن أيضاً يعطي العاملين حق التعبير عن آرائهم، ويؤسس للمعايير الأخلاقية، ويكافئ التصرف الأخلاقي، ويعاقب أولئك الذين لا يتبعون المعايير في تصرفاتهم، ويتخذ القرار العادل الذي يمكن أن يتبع من قبل الآخرين.

<sup>1</sup> هاوس، بيتر، القيادة الإدارية : النظرية والتطبيق، ترجمة المعيوف، صلاح بن معاذ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 238

<sup>2</sup> Ponnun, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, 2009, The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1,p 21

واشار هاوس بأن القيادة الأخلاقية "استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم<sup>1</sup>.

واشار **ciulla** بأنها القيادة بأسلوب يحترم حقوق وكرامة الآخرين<sup>2</sup>.

ويشير **Deft** بأن القائد له تأثيراً مهماً على القيم الأخلاقية عن طريق التعبير بوضوح عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملين، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المؤسسة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، والمراسم الاحتفالية، والطقوس، وفي الأنظمة والسياسات التنظيمية، وبالتالي فان القيادة ينتج عنها مستوى عالٍ من الاحترام والتقدير من التابعين<sup>3</sup>.

## 2- أبعاد القيادة الأخلاقية:

### أ- توافر السلوك الأخلاقي:

يعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيساً للقيادة، لنجاح الفرد كقائد في المؤسسة، وان النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة. ويؤكد هاوس بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية: الاحترام، والنزاهة، والعدالة، والأمانة والاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا. وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات.

أما بالنسبة للصدق، فان القائد الأخلاقي بحاجة إلى ان يكون صادقاً، إذ ان عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة تخر العديد من النتائج المفروضة، وأولها خلق عد الثقة بالقائد ويؤكد ( **Karakose &** **Kocabas** ان القائد يجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح، والشجاعة، والجدارة بالثقة<sup>4</sup>.

### ب- ممارسات السلوك الأخلاقي

أشار **Deft** بأن العاملين يتعلمون القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد ان يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، وبراغي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات. ويؤكد ( **Ponnu & Tennako** ) بأن القائد يمكن

<sup>1</sup> هاوس ، بيتر ، مرجع سبق ذكره ، ص 339

<sup>2</sup> Ponnu, Cyril H. & Tennakoon op.sit.p 31

<sup>3</sup> Daft, Richard L., 2004, Organization Theory and Design, south – western Thomson, 8th ed.,ohio, USA p380

<sup>4</sup> جواد محسن راضي ، عبد الله كاظم حسن ، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، [د.ت] ص

أن يوضح السلوك الأخلاقي عملياً عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقياً، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المؤسسة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الآخرين، وأن لا يكون مخادعاً أو كاذباً، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، وعادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.<sup>1</sup>

### ج- تعزيز السلوك الأخلاقي

يمكن للمدراء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الآتي:<sup>2</sup>

\*التصرف أخلاقياً: القائد الذي يمكن ان يكون نموذجاً قوياً للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.

\*مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.

\*تطوير مدونات أخلاقية قيمة.

\*توفير التدريب الأخلاقي.

\*توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

ومن هنا كاستنتاجاً للقيادة الأخلاقية نقول " هي القيادة الفعالة التي لا تكتفى بالحديث عن مبادئ الأخلاق فحسب، بل تضع تلك المبادئ موضع التنفيذ على نفسها قبل الآخرين. فهي تعد نموذجاً للسلوك الأخلاقي سواء بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة، أو بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع "

### رابعا: القيادة بالذكاء العاطفي :

تعد القيادة بالذكاء العاطفي من بين النظريات الحديثة في القيادة، ولقد برهن العديد من المؤلفين بأن القيادة العظيمة تعمل من خلال العواطف، بمعنى أن الحالات العاطفية للقادة وأعمالهم تؤثر على شعور الموظفين وأدائهم، وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة في أساسها عاطفية.

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص112

<sup>2</sup> Kreithner, Robert & kinicki, Angelo, 2007, Qrganizational Behavior, McGraw – Hill, 7th ed., New York, USA p41 .

## 1- تعريف القيادة بالذكاء العاطفي :

تعرف القيادة بالذكاء العاطفي، بأنها: " مجموعة من القدرات التي تمكن الأفراد من معرفة أنفسهم والآخرين أحاسيسهم وعواطفهم، واستعمال هذه المعرفة العميقة لتوجيه تفكيرهم الخاص وأفعالهم"<sup>1</sup> كما يعرف الذكاء العاطفي على أنه: " القدرة على فهم الذات وفهم شخصيات الآخرين وقراءة أفكارهم، وإدارة فاعلة لعواطف الفرد في علاقاته بالآخرين، والتأثير على عواطفهم، وعلى إنشاء وتدعيم علاقات ناجحة معهم من خلال فهم عواطفهم، واستخدام ذلك في اتصال ودود وفاعل معهم (حديثا وإنصاتا)".<sup>2</sup> ويعرفه "Goleman" بأنه: " مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد واللازمة للنجاح في جوانب الحياة، والحماس والمثابرة وحفز النفس وإدراك انفعالات الآخرين وإدراك العلاقات الاجتماعية"<sup>3</sup>، فقد أكد "Goleman" على فهم الإنفعالات الذاتية وإدارتها وتحفيز الذات والتعرف على انفعالات الآخرين وحسن التعامل معهم. أما "Baron" فقد عرفه على أنه: " مجموعة منظمة من المهارات والكفاءات غير المعرفية في الجوانب الشخصية، و الإنفعالية والاجتماعية والتي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في الحياة"<sup>4</sup>.

## 2- مكونات الذكاء العاطفي:

### 1-2 الوعي:

أ. الوعي بالذات: وتتمثل في القدرة على التعرف وفهم الشعور الشخصي، ومعرفة الأشياء التي تحفزنا، وتأثير ذلك على الآخرين. وتشمل الصفات كذلك الثقة بالنفس، والموضوعية في تقييم قدراتك.

ب. الوعي الاجتماعي: وتتمثل في القدرة على التعرف كيف يشعر الآخرون والتعامل معهم وفقا لاستجاباتهم العاطفية. وتشمل الصفات كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة للزبائن، والكفاءة في تطوير والاستفادة من العاملين<sup>5</sup>.

### 2-2 الأفعال:

أ. الإدارة الذاتية: وتشمل القدرة على إصدار الحكم، التفكير المتأني قبل القيام بأي تصرف، القدرة على التحكم في السلوك الفردي. وتتضمن كذلك وجود الحافز الذاتي لدى الفرد للوصول للأهداف التي يسعى لتحقيقها

<sup>1</sup>John W. Slocum, Susan E. Jackson, Don hellriegel, Competency-based management, Thomson south western, Usa, 2008., P 400

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة؟، القاهرة، 2007، ص 20

<sup>3</sup> سعاد جسر سعيد، الذكاء الانفعالي، الطبعة الأولى، الأردن، دار جدار، 2008، ص 11.

<sup>4</sup> سير عادل حامد شفاء محمد عطي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية. مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 83.

2010. ص 111

<sup>5</sup> [http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/375.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/375.htm) سعد بن مرزوق العتيبي ، الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية ، تم الإطلاع

عليه يوم 2017/03/17

بدلاً من التركيز على دوافع الحوافز المادية. ومن الصفات الأساسية التي لا بد أن يتصف بها الفرد: أن يكون صادقاً، متفائلاً، ملتزماً، لديه القابلية لتقبل التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض، ويحفزه دافع الإنجاز .

ب. المهارات الاجتماعية: القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة. وتشمل على بعض الصفات الأساسية ومنها: القدرة على قيادة التغيير بفعالية، بناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الإقناع<sup>1</sup> .

ويمكن ان نستنتج أن القائد الذكي عاطفياً لديه القدرة على تحفيز دافعية الموظفين، واجتذاب مشاركتهم وتكوين ثقافة إيجابية في المؤسسة، بحيث يكون القائد نموذجاً يحتذى به من حيث إبداء التعاطف مع الآخرين، واحترامهم ومنحهم ثقته بهم.

ومن خلال ماسبق يمكن أن نقدم بعض الصفات التي تتوفر في القائد العاطفي كالتالي :

### 3- صفات القائد الذكي عاطفياً :

بحيث يكون القائد ذكياً إذا كان أكثر ولاء والتزاماً للمنظمة التي يعمل فيها، ولديه القدرة على استخدام الذكاء الذي يتمتع به لتحسين ورفع مستوى تحقيق الأهداف بنسبة أكبر، مع القدرة على خلق الثقة والتعاون بين رؤوسه من خلال علاقته الشخصية.. ويمكن القول عن القائد بأنه ذكي عاطفياً إذا توفرت به الصفات التالية:

أ- **الوعي والتنظيم الذاتي:** فالقائد الفعال المتمتع بالذكاء يدرك ذاته ومواطن ضعفه ويتحكم بانفعالاته، كما يأخذ وقته ليفكر بوضوح وهو على تمام المعرفة بنقاط ضعفه وقوته وقدراته، وأيضاً لديه القدرة على ضبط سلوكه. كما لديه القابلية لتقبل التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض، ويحفزه دافع الإنجاز .

ب- **الوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية:** بالتقاط الإشارات من الموظفين أو الأشخاص الذين يتعامل معهم، و من المهم أيضاً أن يتعامل معهم وكأنه جزء من مجموعة تسعى لتحقيق هدف معين وليس كعلاقة مدير وموظف، ويتقبل النقد الصادر عنهم مما يعود بالنفع على الطرفين وينعكس على كفاءة العمل والمؤسسة. بالإضافة إلى القدرة على قيادة التغيير بفعالية، والقدرة على الإقناع .

ت- **يتمهل قبل القيام بأي فعل أو اتخاذ أي قرار:** إنّ الأشخاص الذين لا يتمتعون بنصيب وافر من الذكاء العاطفي تحركهم المؤثرات الخارجية، دون أن تترك لهم خياراً ليحددوا ردة الفعل المناسبة، وهؤلاء غالباً ما يقومون بأفعال أو يتخذون قرارات خاطئة، يندمون عليها فيما بعد. أما الأشخاص الأذكياء عاطفياً فلا تكون تصرفاتهم وقراراتهم ردود أفعال، بل يختارون التصرف الأفضل والقرار الأفضل في أي موقف يتعرضون له .

<sup>1</sup> المرجع السابق

ث- يقوم بتصحيح الانحرافات: إنّ إعادة تصحيح الانحرافات ووضعها في سياق الصحيح، من خلال ممارسة الذكاء العاطفي يجعل ممارسة العمل بطريقة صحيحة .

ج- يوفر الخيارات حسب مهارات مرؤوسيه: عندما يجد موظف نفسه تحت وطأة مشكلة ما فإنه يتراح عندما يجد حلاً سريعاً لها، لكن هذا الحل ربما لا يكون هو الأفضل. لذلك فالقائد الذكي هو الذي يجعل للمشكلة حلاً قبل أن يقع .

ح- لديه القدرة على التأثير العاطفي لمرؤوسيه : يحتاج القائد إلى ممارسة التأثير العاطفي المستمر ، بحيث القائد الذكي عاطفياً هو الذي يركّز على فوائد المغامرة أكثر من الأخطار.

### 4- ممارسة القادة لمهارات الذكاء العاطفي

يرى العديد من المدراء وعلى مدى زمن طويل، أن العواطف والإنفعالات في أماكن العمل هي أمور قد تعرقل التشغيل العقلاني للمنظمات، ولكن الوقت قد حان لعدم تجاهل هذه العواطف بحجة أنه لا علاقة لها بأداء الأعمال، وما تحتاجه هذه المؤسسات الآن هو أن تدرك وتعي الفوائد الجمة للقيادة العاطفية، وذلك من خلال رعاية القادة الأذكياء عاطفياً، الذين لهم دور في دفع مرؤوسيهم إلى التطور والإزدهار. ويعرف "أحمد سيد مصطفى" الذكاء العاطفي بأنه: مهارة التأثير في الآخرين ليعملوا طوعاً في أداء مثمر، أي أنها مزيج متناغم من المهارات الفكرية والسلوكية مثل الذكاء، الإتصال اللفظي وغير اللفظي، المرونة، المبادأة، الإلتزان الانفعالي، الاستقلالية، الثقة بالنفس، الحزم والتفاوض". فهو القدرة على إدارة فاعلة لعواطف الفرد في علاقاته بالآخرين، ويساعده في تنمية علاقات شخصية فاعلة بزملائه ورؤسائه و مرؤوسيه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيروز شين ، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جبال كابل - بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، بسكرة ، 2014 ، ص75

المبحث الثاني: مفاهيم حول سلوكيات المواطنة التنظيمية

شهدت الآونة الأخيرة زيادة الاهتمام بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي يعبر عنه بالإنجليزية "organizational citizenship behaviors" وبالفرنسية "Comportement de Citoyenneté Organisationnelle"<sup>1</sup> وذلك لما لهذا المفهوم من تأثير على فعالية المؤسسات، حيث لم تعد الأدوار الأساسية وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة بل لابد من وجود أدوار أخرى يُقبل عليها الموظف طواعية، وهي الأدوار الإضافية وهي ما تعرف بأنها سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: تبلور مفهوم المواطنة التنظيمية

تعددت الدراسات التي اهتمت بالسلوك التطوعي للمؤسسات، وقد اختلف مسمى السلوك التطوعي في هذه الدراسات، ومن أهم المسميات التي أطلقت على هذا النمط من السلوك "سلوكيات المواطنة التنظيمية" وسلوكيات الدور الإضافي و السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً (prosocial organizational behavior). ويرجع منشأ هذه الدراسات إلى دراسة "katz" حيث أشار إلى أن اعتماد أي مؤسسة بصفة مطلقة على الأنظمة و اللوائح الرسمية التي تحدد السلوكيات و الأدوار المطلوبة من الفرد يجعل من تلك المؤسسة نظاماً اجتماعياً هشاً. ولذا فإن إطلاق إمكانات وقدرات الأفراد و الاهتمام بالنواحي الإبداعية يعتبر من النقاط الهامة و الأساسية التي تعمل على تحقيق فعالية المؤسسة، وانطلاقاً من هذه الأهمية فقد حدد "katz" ثلاث أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة و فعالية أي مؤسسة وهي:<sup>2</sup>

\* وجود حافز قوي وكافٍ لدى الفرد للانضمام و الاستمرار في المؤسسة؛

\* التزام الفرد بواجباته المحددة في وصف الوظيفة و التي يطلق عليها الأدوار الأساسية أو سلوكيات الدور الرسمي (In-Role Behaviors)؛

\* أن يقوم الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية و الابتكارية التلقائية، وهي تخرج عن الواجبات المحددة في وصف الوظيفة و التي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي (Extra-Role Behaviors).

<sup>1</sup> فريق من خبراء المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية: إنجليزي - عربي - فرنسي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2007، ص 495.

<sup>2</sup> أميرة محمد رفعت الحواس، «أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003، ص 11.



ويمكن تسمية هذه الأنماط الثلاثة كما يلي: استقطاب الأفراد، أداء الأدوار الرسمية، والممارسات الاختيارية. وهذا النمط الأخير يطلق عليه سلوكيات الدور الإضافي، وهذه السلوكيات هامة وضرورية لاستمرارية أي مؤسسة، حيث أن الأدوار الأساسية لا يكفي وحدها لإنجاح أي مؤسسة. وقد وضع (Kopelman et al.) ثلاث مجموعات سلوكية مشابهة لتلك التي حددها "katz" ذات علاقة بتحقيق الفعالية وهي:

\* مجموعة سلوكيات الارتباط (أي الحضور و البقاء في المؤسسة)؛

\* مجموعة سلوكيات الأداء: وتشمل الدور التنظيمي الرسمي للفرد؛

\* مجموعة سلوكيات المواطنة التنظيمية: وتشمل الجهود التعاونية.

وقد كان حجر الأساس الذي اعتمد عليه "katz" في تحديد هذه الأنماط الثلاث هي آراء وكتابات (Barnard) الذي أوضح أن رغبة واستعداد الأفراد للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري ولا يمكن الاستغناء عنه، وكذلك أشار إلى أن عملية التنظيم وأداء أي مؤسسة يعتمدان على الجهد التعاوني من قبل العاملين إلى مفهوم نكران الذات. وقبل أن نحدد مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية لا بد أن نتعرف على المفاهيم التي تتشابه مع سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي سلوكيات الدور الإضافي والسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

أولاً : مفهوم سلوكيات الدور الإضافي:

وترجع نشأة هذا المفهوم إلى "katz"، وقد عُرِّفت على أنها سلوكيات تؤدَّى اختياريًا علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد، وهي تساعد على تحقيق الفعالية، ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي حسب "Organ & Katz & Bateman":

\* الأنشطة التي يمارسها الفرد والتي تهدف إلى حماية المؤسسة وتمييزها عن غيرها من المؤسسات؛

\* تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المؤسسة؛

\* التدريب و التنمية الذاتية؛

\* الأنشطة التعاونية مع الزملاء في العمل؛

\* قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى أو تذمر؛

\* إيجاد مناخ إيجابي للمؤسسة في تعاملها مع البيئة المحيطة بها؛

\* قبول الفرد للتغيرات التنظيمية بصدر رحب؛

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 12-13.

\* المحافظة على موارد المؤسسة.<sup>1</sup>

ويتضح مما سبق أن سلوكيات الدور الإضافي:

\* هي سلوكيات غير محددة من قبل المؤسسة؛

\* هي سلوكيات متعمدة من قبل الفرد، أي أن الفرد هو الذي يحدد لنفسه اتخاذ مثل هذه التصرفات أو القرارات؛

\* هي سلوكيات إيجابية يمارسها الفرد بغرض مساعدة أفراد آخرين أو جماعة العمل التي يعمل معها أو التنظيم ككل؛

\* هي سلوكيات نزيهة ليس لها غرض خفي، أي يمارسها الفرد لتحقيق مصلحة المؤسسة وليس مصالحه الذاتية.

ثانياً : مفهوم السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً:

يرجع منشأ هذا المفهوم إلى "Beief & Motowidlo"، حيث عرفا السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً

على أنه:<sup>2</sup>

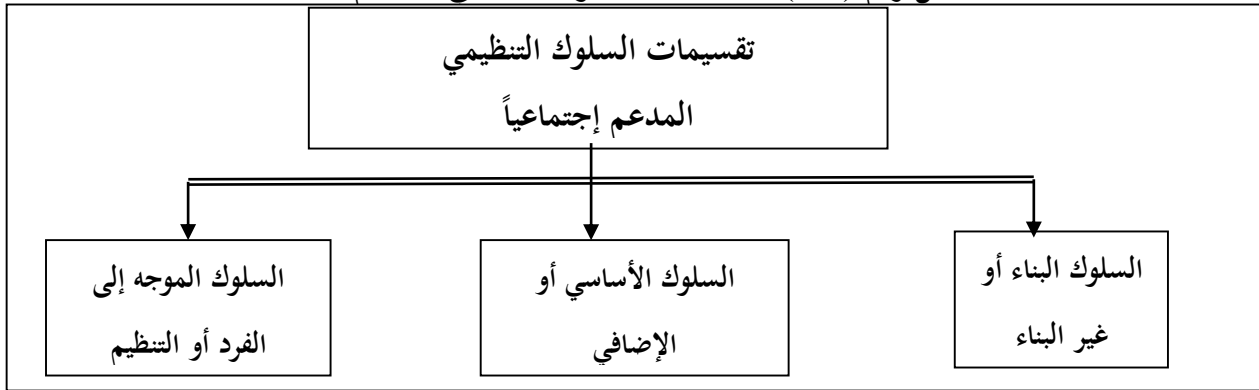
\* سلوك يؤدّى بواسطة أحد أعضاء التنظيم؛

\* يوجّه هذا السلوك إلى فرد أو جماعة عمل أو التنظيم؛

\* يهدف هذا السلوك إلى رفاهية الفرد أو جماعة العمل أو التنظيم.

وهناك عدة تقسيمات للسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً :

شكل رقم (5.I): تقسيمات السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً



المصدر: أميرة محمد رفعت الحواس، «أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية

وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة،

2003، ص 14.

<sup>1</sup> Dimitriades, Z. S.. The influence of service climate And job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey, *Employee Relations*, Vol.( 29) No.(5), 2007.p 469.

<sup>2</sup> أميرة أحمد رفعت الحواس، مرجع سبق ذكره ، ص14

### أ) السلوك البناء أو غير البناء:

قد يكون السلوك بناءً (Functional) أي سلوكيات تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال هذه السلوكيات تنجح المؤسسة، ومن أمثلة هذه السلوكيات:

- \* أن يعمل الأفراد معاً من أجل حماية المؤسسة؛
- \* التحدث بطريقة إيجابية عن المؤسسة أمام الآخرين؛

وقد يكون السلوك غير بناءً (Dysfunctional) وتؤدي هذه السلوكيات إلى التقليل من شأن وكفاءة المؤسسة، ومن أمثلة هذه السلوكيات:

- \* مساعدة زملاء العمل على تحقيق أهداف شخصية تتعارض مع الأهداف التنظيمية؛
- \* قيام بعض الأفراد بالتزوير في السجلات لحماية آخرين من التعرض للوم التنظيمي؛
- \* تقديم خدمات للعملاء بطريقة معاكسة لاهتمامات المؤسسة.

أي أن هؤلاء الأفراد (العاملين) يقومون بأداء سلوكيات موالية تطوعية ولكن ليس بطريقة تؤدي إلى النجاح التنظيمي، بل على العكس تصعب على المؤسسة أن تكون فعالة.<sup>1</sup>

### ب) السلوك الأساسي أو الإضافي:

قد يكون السلوك أساساً للدور وهو سلوك تم توصيفه وتحديده مسبقاً، أي كجزء محدد من مسؤوليات الفرد. وبصفة عامة فإن هذه السلوكيات هي سلوكيات اجتماعية إيجابية، وهي سلوكيات محددة كمتطلبات للأداء تم تحديدها في توصيف الوظيفة.

وقد يكون سلوك إضافي أي تصرفات اجتماعية إيجابية غير محددة رسمياً ضمن متطلبات الدور، وهي ليست جزء من الأنشطة المطلوبة من الفرد ضمن الوظيفة، وهذه السلوكيات قد تكون بناءة أو غير بناءة.

فسلوكيات الدور الإضافي البناءة تشمل السلوكيات التي وصفها "katz" وهي:

- \* التعاون مع الآخرين؛
- \* حماية المؤسسة من الخطر غير المتوقع؛
- \* اقتراح بعض التطويرات التنظيمية.

<sup>1</sup> الرجوع السابق ، ص 14

أما سلوكيات الدور الإضافي غير البناءة فهي تصرفات اجتماعية قد تتضمن مساعدة زملاء العمل أو العملاء قد تفيدهم بطريقة شخصية ولكنها مكلفة للمؤسسة وبالتالي تقلل من فعالية المؤسسة.<sup>1</sup>

(ج) من ناحية الهدف الذي سيوجه إليه السلوك:

قد يكون الهدف هو الأفراد الذين يتفاعل معهم أعضاء المؤسسة عند أدائهم لوظائفهم، ويتم أداء السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً بنيتة منفعة هؤلاء الأفراد، وقد يكون هؤلاء الأفراد من داخل المؤسسة مثل: المشرف، الزميل، المرؤوس، وقد يكون من خارج المؤسسة مثل: العميل (مشتري سلع وخدمات المؤسسة). وقد يكون الهدف هو المؤسسة كوحدة، وفي هذه الحالة تكون هذه التصرفات عبارة عن خدمات تطوعية للمؤسسة ومن أمثلتها:

\* التعاون مع الإجراءات التنظيمية؛

\* المزيد من الجهد تجاه الأهداف التنظيمية؛

\* التعبير عن الولاء.

أي أن الأفراد سوف يوجهون وقتهم، طاقاتهم، مواردهم الشخصية، وكذلك التضحية ببعض اهتماماتهم من أجل مصلحة المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً هي سلوكيات قد تكون أساسية أو سلوكيات إضافية، وقد تكون سلوكيات إيجابية تهدف إلى مصلحة المؤسسة أو قد تؤدي إلى ضرر المؤسسة، وأخيراً هي سلوكيات توجه نحو أفراد معينين (داخل المؤسسة أو خارجها) أو موجهة نحو المؤسسة ككل.

**المطلب الثاني: سلوكيات المواطنه التنظيمية:**

يعتبر سلوك المواطنه التنظيمية سلوكاً مرغوباً من قبل المؤسسة لأنه يرتبط بالعديد من الجوانب التي يمكن أن تؤثر على فعالية ونجاح المؤسسات ، فسلوك المواطنه يمكن أن يؤدي الى زيادة الموارد المتاحة وتقليل الحاجة الى الأساليب الرقابية الأكثر رسمية وتكلفة، وتشجيع النشاط التلقائي والتجديدي بالإضافة الى ارتباطه ببيئة العمل والرضا عن العمل والإنتاجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الرجوع السابق ، ص15

<sup>2</sup> سليم، أحمد. تأثير العدالة التنظيمية على النواتج السلوكية في شركات القطاع الخاص المصريه. مجله كليه التجاره للبحوث العلميه، جامعه الاسكندريه ، كليه التجاره، عدد(2) 2014، ص 459

أولاً : مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية :

عرف ( Chou & Pearson ) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك الذي يقوم به الفرد راغباً ووفقاً لما يراه مناسباً، وهو غير محكوم بالصفة الرسمية للوظيفة، وقد تم الإجماع على أنه السلوك الأكثر فاعلية في نجاح عمل المؤسسة.<sup>1</sup>

وأشار (Organ) الى أن السلوك المنحرف هو سلوك فردي إختياري لا يعترف به بطريقة مباشرة أو صريحة من قبل نظام المكافاة ، وفي الإجمال فهو يعزز كفاءة وفعالية المؤسسة<sup>2</sup>.

ويمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في التصرفات الايجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة ، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية ، ولا يخضع لمكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة ، وهو ذو أهمية كبيرة للاداء الناجح والفعال للمنظمة ، وهو سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للارادة الحرة للفرد ، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة ، وعلى الرغم من انه لا يعد اداة رسمية بحد ذاته الا انه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.<sup>3</sup>

وبين (Somech and Ron) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تنظيمي نافع ومفيد وهو سلوك غير إجباري أي ليس من ضمن التزامات وواجبات الدور الرسمي للموظفين. ووضح ( Yoon ) أمثلة لهذه السلوكيات تتضمن التعاون مع الآخرين، اداء واجبات إضافية بدون شكوى أو تدمير، التطوع ومساعدة الآخرين، إستخدام الوقت بكفاءة، والحفاظ على الموارد، ومشاركة الأفكار والتمثيل الإيجابي للمنظمة.<sup>4</sup>

ترى (Graham) أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن النظر اليه على أنه مفهوم شامل يتضمن كل السلوكيات التنظيمية الإيجابية الخاصة بأعضاء التنظيم الواحد ، ومن ثم فإن المفهوم الواسع للمواطنة التنظيمية يشتمل على السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور بالإضافة إلى السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.<sup>5</sup> وبين (Patti,et.al.,) ان سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي ذاتي يتخطى الأدوار الرسمية ولا يرتبط بالدفع النقدي ولا يخضع لقواعد رسمية ويسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> العرايضة ، رائدة . مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين .رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط : سوريا.2012 ص 48

<sup>2</sup> Dinc, M, Aydemir, M.. The effect of ethical climate and ethical leadership on employee attitudes: Bosnian case. **International Journal Of Management Sciences**,vol(4) 2014, pp391-405

<sup>3</sup> معمري ، حمزة ومنصور، زاهي . سلوك المواطنة التنظيمية كاداة للفعالية التنظيمية في المؤسسات الحديثة . مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، عدد(14) ، 2014 ص 43 .

<sup>4</sup> Zabihi, M, Hashemzahi, R, Tabrizi, K. Impact of transactional and transformational leadership upon organizational citizenship behavior. **World Applied Science Journal**, vol (16),2012 pp 1176-1182 .

<sup>5</sup> سليم، أحمد.مرجع سبق ذكره،ص508.

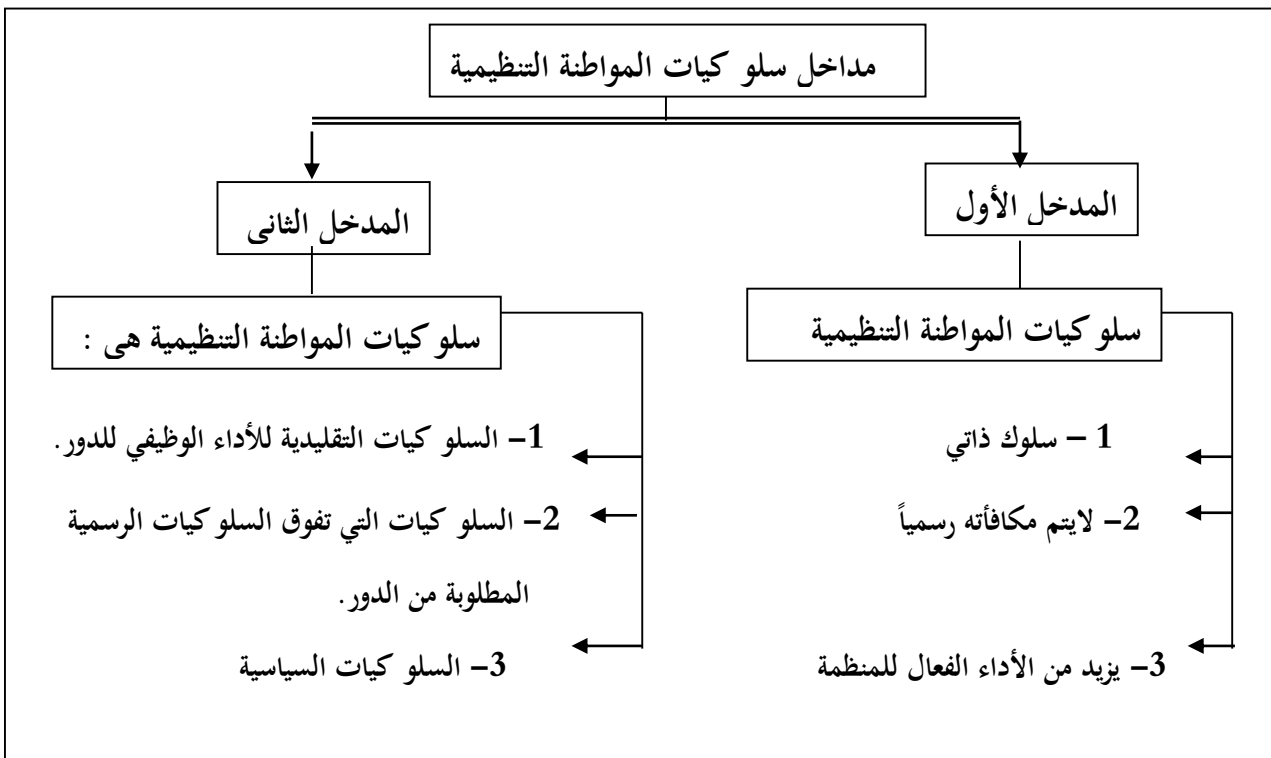
<sup>6</sup> نجم ، نجيب و كريم ، خولة . دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تشخيصية تحليلية لاراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك . مجلة اداب الفراهيدي ، عدد(19) ،2014، ص 337 .

إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوك بشري لعمل تطوعي ومساعدة للآخرين بدون طلب لمال او مكافأة رسمية في المقابل، وهي سلوكيات تطوعية لا تكون ضمن الوصف الرسمي للعمل.<sup>1</sup> وتساهم هذه السلوكيات في تحسين التعاون بين زملاء العمل، وتحسين الإنتاجية، واستخدام وتخصيص الموارد بكفاءة، وتقليل المصاريف الإدارية، وتقديم أفضل اتساق للنشاطات التنظيمية عبر الأفراد والجماعات والأقسام الوظيفية، وتساعد على زيادة الثبات في أداء المؤسسة، وتعزز من إمكانية المؤسسات للتكيف مع التغيرات البيئية.<sup>2</sup> فمن هنا يمكن ان نقدم تعريفاً لسلوك المواطنة التنظيمية " بأنه ذلك الدور الإضافي التطوعي الذي يقدمه الفرد اتجاه منظمته ، وان يعتبرها بمثابة موطن له "

### ثانياً : مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية

ويمكن تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين كما هو موضح في الشكل أدناه:

#### شكل رقم (6.I): مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: أميرة محمد رفعت الحواس ، مرجع سبق ذكره ، ص: 20.

<sup>1</sup> Lian, L, K, Tui, L.G. Leadership styles and organizational citizenship behavior: the mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. Journal Of Applied Business and Economics, vol (13), 2012 pp 59-96.

<sup>2</sup> Unal, O. Relationship between the facets of job satisfaction and the dimensions of organizational citizenship behavior : mediating role of organizational commitment . The Journal Of Economics and Administration Science, vol(18),2013 pp 243-269

## 1) المدخل الأول :

يفترض هذا المدخل أن هناك انفصلاً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي ، لا يتم مكافأته قبل نظام المكافأة الرسمي ، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمؤسسة .

إلا أن (Van Dyne al.) أكد أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي و الدور الإضافي ، إلى جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد ، الوظائف، المؤسسات.... إلخ .

## 2) المدخل الثاني :

ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة ، السياسية ، الإجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع .

وطبقاً لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل على 3 أنواع من السلوكيات وهي كالتالي :

أ- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور؛

ب- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور؛

ج- السلوكيات السياسية.<sup>1</sup>

المطلب الثالث : أهمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية :

أولاً : أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية :

تنبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج و الآثار الإيجابية التي يمكن أن يحققها المؤسسة وذلك كما يلي:<sup>2</sup>

\* يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها ؛

\* يؤدي إلى تحسين قدرات و مهارات العاملين و المديرين على حد سواء؛

\* يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات ؛

\* تحسين مستوى كفاءة المؤسسة و فعاليتها ؛

\* تقليل مستوى التسرب الوظيفي ؛

\* رفع الروح المعنوية للعاملين ؛

<sup>1</sup> أمير محمد رفعت الحواس، مرجع سبق ذكره ، ص 21

<sup>2</sup> نفس المكان.

\* أن هذه السلوكيات تحقيق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية .

أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي و الجماعي و المؤسسي .

إلا أن Mcallister يرى أن الموقف هو الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك ، بمعنى أن هذا السلوك: \* قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد؛

\* يؤدي إلى خلق روح الإتكالية على مستوى المجموعة ؛

\* يؤدي على مستوى المؤسسة إلى تعزيز الشعور لدى الفرد بأن المؤسسة مدينة له بالفضل .

إلا أن هذه النتائج و الآثار لا تخرج عن دائرة الجدل النظري ، ولا توجد دراسات ميدانية تؤيد أو تبطل إدعاءاتها.

ثانيا : أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية :

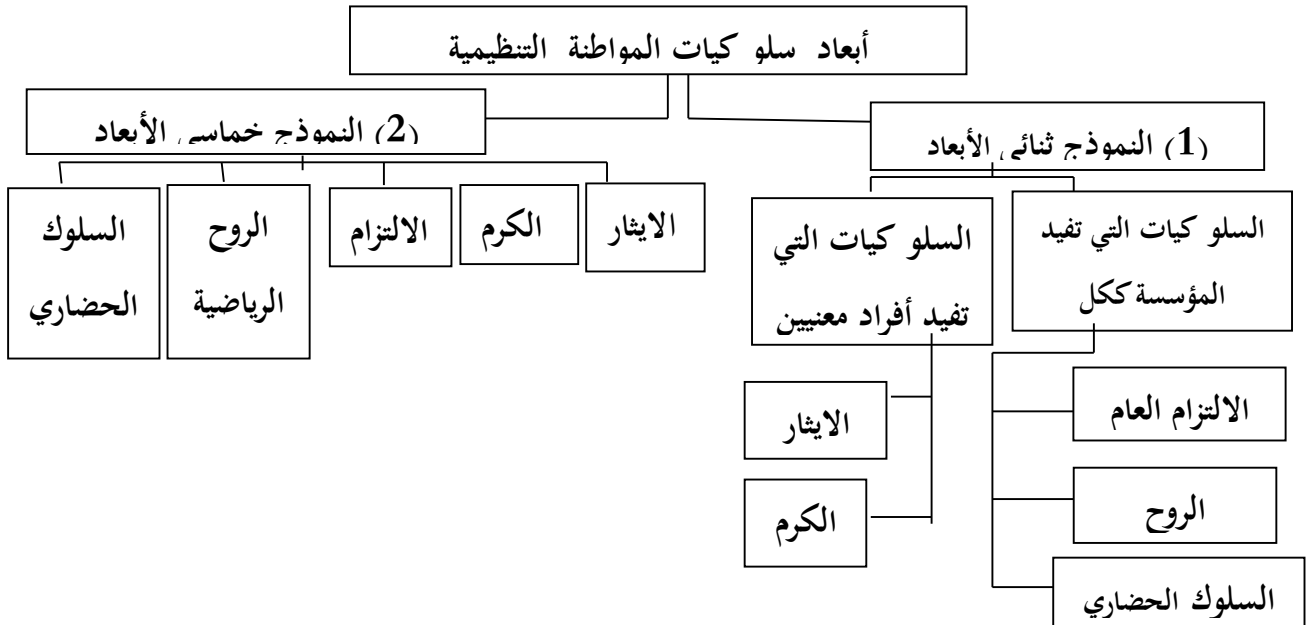
يمكن النظر إلى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهتي نظرها كالآتي:

(1)- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من بعدين وذلك وفقاً للهدف من هذه السلوكيات .

(2) - أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من 5 أبعاد أساسية ( النموذج خماسي الأبعاد).

ويمكن توضيح وجهتي النظر من خلال الشكل التالي :<sup>1</sup>

شكل رقم (7.I) : أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: أمير محمد رفعت الحواس، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

<sup>1</sup> أمير محمد رفعت الحواس، المرجع السابق ، ص22



وفيما يلي عرض لوجهتي النظر:<sup>1</sup>

1) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من بعدين : وذلك طبقاً للهدف من هذه السلوكيات وهذين البعدين هما :

أ) سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المؤسسة ككل :

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المؤسسة ككل ولا تكون موجهة إلى فرد معين بل إلى المؤسسة كوحدة . ومن أمثلة هذه السلوكيات:

- \* تقديم الإقتراحات التي تفيد تطوير الأداء؛
- \* التحدث بصورة إيجابية عن المؤسسة أمام الغير؛
- \* عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى؛
- \* التنمية الذاتية للمعلومات و المهارات؛
- \* الحضور الاختياري للاجتماعات و اللجان؛
- \* الدقة المتناهية في أداء العمل؛
- \* قبول التغيرات التنظيمية بصدر رحب؛
- \* عدم إضاعة وقت العمل في أمور تافهة أو بسيطة ؛
- \* عدم إختلاق المشاكل مع زملاء العمل؛
- \* الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمؤسسة؛
- \* عدم تصيد الأخطاء في أعمال المؤسسة، أو في أداء الآخرين لأعمالهم؛
- \* عدم المبالغة أو تكبير وتضخيم المشاكل.

ب) سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين:

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة فرداً أو أفراد آخرين، أي هي سلوكيات موجهة للأفراد وليس للمؤسسة ككل ومن أمثلة هذه السلوكيات :

- \* مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة ؛
- \* للحرص على مساعدة الرئيس في العمل ؛
- \* مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم ؛

<sup>1</sup> أمير محمد رفعت الحواس، المرجع السابق، ص: 23.

\* المساعدة في علاج مشاكل العمل.

2) - أن السلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من 5 أبعاد أساسية ( النموذج خماسي الأبعاد):

وذلك كالآتي:<sup>1</sup>

أ- الإيثار:

أي مساعدة أفراد آخرين فهو سلوك تطوعي يتضمن مساعدة الأفراد الذين يقعون في مشاكل ويحتاجون للمساعدة . وقد يكون هؤلاء الأفراد رؤساء أو زملاء العمل أو حتى العملاء. ومن أمثلة هذا السلوك:

\* مشاركة العاملين الآخرين طرق و أساليب العمل الجديدة ؛

\* مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم .

ب) الكرم:

ومنهم من يطلق عليها مصطلح اللياقة واللفظ ، أو الكياسة ، وهي السلوكيات الموجه نحو منع المشاكل المستقبلية التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد . أي هي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل وذلك عن طريق تقديم النصح و الإرشاد لهم وتوفير المعلومات لهم . وتظهر أهمية هذا البعد عندما يتطلب أداء العمل ضرورة وجود تنسيق بين الأفراد أو مجموعات العمل المختلفة .

ج) وعي الضمير :

أي الانجاز وفقاً لما يمليه الضمير . وهي تشمل سلوكيات المرؤوسين التي تتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المؤسسة أي السلوكيات التي تفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة ومن أمثلة هذه السلوكيات :

\* حرص الموظف على حسن استغلال وقت العمل ؛

\* حرص الموظف على الالتزام بقواعد العمل .

د) الروح الرياضية :

أي تحمل أوضاع العمل السيئة ، أي تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات و المضايقات التي يتعرض لها في مكان العمل و التي لا تخلي منها أي وظيفة وذلك دون أي امتعاض أو شكوى. وتظهر هذه المضايقات نتيجة لتفاعل العاملين داخل المؤسسة أي نتيجة العمل ضمن جماعة ( فريق العمل ) .

هـ) السلوك الحضاري :

ويعكس مدى رغبة الفرد في الاندماج في أنشطة وفعاليات المنظمة غير الرسمية ومن أمثلة هذه السلوكيات:

<sup>1</sup> أمير محمد رفعت الحواس، المرجع السابق، ص: 25.

\* قراءة المراسلات التنظيمية و الرد عليها ؛

\* حضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدتها إدارة المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن وجهة النظر الشائعة هي النظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها تتكون من 5 أبعاد أساسية وهي ( الإيثار، الكرم، الالتزام العام، الروح الرياضية ، و السلوك الحضاري .)

### المطلب الرابع: خصائص ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية :

أولا : خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية :

تميز سلوكيات المواطنة التنظيمية بأربع خصائص كالآتي.<sup>1</sup>

#### 1- التطوعية :

فقد وضح ان سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد أي أنه ليس مفروضا في نظام توظيف الوظائف .

#### 2- الإختيارية :

هي سلوك أختياري غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

#### 3- التجرد من الرسمية :

أي الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المؤسسة.

#### 4- النفعية :

سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفرادا أو منظمات .

ثانيا : محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية :

انطلاقا من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات ،وبحثا عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو إختفاء هذا السلوك ، حاول العديد من الباحثين في دراساتهم الى إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، ومن أهم هذه العوامل التي كشفت عنها الدراسات مايلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم ، نجيب و كريم ، حولة . مرجع سبق ذكره ، ص 369 .

<sup>2</sup> معمرى ، حمزة ومنصور ، زاهي . مرجع سبق ذكره . ص 54 .

### 1- الرضا الوظيفي :

وجد(Shapiro et al , 2004 ) أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية قوية، وأن هذه العلاقة تبدو أنها أقوى من علاقة الرضا الوظيفي بانتاجية العاملين.

ووضح ( العامري ) أن تفسير هذه العلاقة يرجع الى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية ، أو أن السلوك التطوعي ماهو الا عملية تبادلية لأولئك الذين احسنوا إليه.

### 2- الولاء التنظيمي :

الولاء التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المؤسسة ، ودرجة استعدادة لبذل الجهد في سبيل نجاح وإستمرار المؤسسة ، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الإستمرار في العمل بهذه المؤسسة ، ولقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما ، ويرى ( Bolon ) أن الولاء مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب وأن سلوك الإيثار عند المؤسسة يشير الى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها .

### 3- الثقة و العدالة التنظيمية :

أوضحت دراسة (Shapiro et al , 2004) أن الموظفين الذين يثقون في رؤسائهم وفي منظماتهم يظهرون مستويات عالية من سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما اوضحت دراسة ( Chen, Lam, Naumann, ) ( and Schaubroeck , 2005 ) أن العدالة التنظيمية هي إحدى المحددات الرئيسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

### 4- السن :

وضح ( Wanger& Rush,2000 ) أن بعض الدراسات بينت أن لعمر الموظف تأثير واضح على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة ، فعمر الموظف يحدد نظرته الى العمل وفي الوقت الذي يهتم به الصغار بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود ، نجد أن الكبار يهتمون بالعلاقات الإجتماعية والأخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن .

### 5- الأقدمية :

إن مدة خدمة الموظف له دور في وجود او إختفاء سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد أثبت ( Organ & Rayan,1995 ) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، فالموظفين الجدد يظهرون هذا

السلوك أكثر بسبب عدم تمكنهم بعد من معرفة وتحديد واجباتهم بدقة ، بعكس ذوي الخبرة الطويلة الذي يكونون أكثر قدرة في تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه القليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقومون به .

### 6- القيادة الإدارية :

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية ، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المؤسسة ، والتي بدورها تؤثر في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.

وبين (Bolino and Turnley) أن نتائج العديد من الدراسات أشارت الى أن القيادة التحويلية لها صلة خاصة بظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

### 7- الدوافع الذاتية :

إن الدوافع الذاتية هي حجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية ، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية ، ووضح ( العامري، 2003) أن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون أكثر ميلا من غيره الى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.

### 8- الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية أحد العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المؤسسات، ويأتي تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، وتؤثر سلبا أو إيجابا عليها طبقا للإعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة ، فإذا كانت الثقافة السائدة في المؤسسة تقوم على تشجيع الممارسات التطوعية فإن ذلك ينعكس على سلوك وأفعال كل الأفراد وإذا كان العكس فإن حجم الممارسات التطوعية يكون محدود.

### المطلب الخامس : علاقة القيادة الادارية المعاصرة بسلوك المواطنة التنظيمية :

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل التي تؤثر في البيئة المنظمة ، وفي بناء قيم المؤسسة ومبادئها وثقافتها ، وهي تؤثر تأثيرا بالغا في أنماط سلوك العاملين في مختلف المستويات الإدارية ، وما من شك في أن للممارسات التطوعية التي يقوم بها القادة انعكاساتها المباشرة على القيم والأنماط السلوكية للعاملين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم.

<sup>1</sup>أحمد بن سالم العامري ،محددات وآثار سلوك المواطنة في المؤسسات.مجلة جامعة الملك عبد العزيز. الاقتصاد والإدارة المجلد: 17، العدد:02، 2003، ص. 83.

وينظر للقيادة بوصفها "عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على المشاركة الطوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة"، فمن هذه التعريف سنوضح العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية وفقا لمتغيرات الدراسة كما يلي:

### 1- علاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية:

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية. إذ توصلت دراسة Vondrey، إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين من حيث تعزيز وتنمية إسهامات وأفكار المرؤوسين من خلال التركيز على الاستشارات الفكرية للمرؤوسين التي تتطلب الابتكار والإبداع ودعمهم بخلق رؤية جديدة للمنظمة، وفي الإطار نفسه توصلت دراسة Dickinson، أن القيادة التحويلية لها الأثر الأكبر في بناء وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين، إذ إن القائد التحويلي يتمتع بقدرة فائقة في تحفيز وإلهام المرؤوسين للحصول على أداء يتجاوز أو يفوق على ما هو متوقع إنجازها.<sup>1</sup>

### 2- علاقة القيادة التبادلية بسلوك المواطنة التنظيمية:

أثبتت العديد من دراسات بوجود علاقة سلبية بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمي للمرؤوسين، إذ إن القائد التبادلي يركز على المكافآت ونظام الحوافز الممنوحة للمرؤوسين مقابل المهام والإعمال المطلوب إنجازها وهذا ما أكدته دراسة Salleh & Lee، بأن سلوك القائد التحويلي هي التي تؤثر في خلق السلوك الطوعي للمرؤوسين، أما سلوك القيادة التبادلية فلا يوجد لها تأثير في تنمية السلوك الطوعي لدى المرؤوسين.

### 3- علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك المواطنة التنظيمية:

أشارت عدة دراسات بوجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية حيث توصلت هذه الدراسات:

- أن سلوك المواطنة التنظيمية تتوفر كلما توفرت مقومات القيادة الأخلاقية.
- أن القيادة الأخلاقية تؤثر في سلوكيات العاملين بصفة إيجابية مما يزيد ولائهم للمنظمة.
- وجدوا أن القيادة الأخلاقية تضمن أداءا ناجحا وفعالا بالنسبة للمنظمات.

<sup>1</sup> محمد ناصر إسماعيل، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرفصاة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (30)، 2012، ص217

- أن القائد الأخلاقي الذي يحرص على العلاقات الاجتماعية سواء داخل محيط المؤسسة أم خارجها ، قد تتطلب من العامل ممارسة أدوار إضافية تتعدى أوقات العمل الرسمي ، بذلك تكون ممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### 4- العلاقة القيادة بالذكاء العاطفي بسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى :

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوكات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وتوصلت معظم هذه الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي يمكن استخدامه للتنبؤ بسلوكات المواطنة التنظيمية ويرجع الباحثون السبب في ذلك إلى:

- أن الأفراد الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الراحة النفسية والقدرة على حل والمشكلات واتخاذ القرارات، تكون حالتهم المعنوية جيدة، وبالتالي فإنهم يميلون إلى انتهاج سلوكات المواطنة التنظيمية.
- إن الذي يمارس الذكاء العاطفي يكون له الدور الأبرز في تفعيل دور التابعين في أداء أعمالهم، بعيداً عن حدود الدور الرسمي المحدد لهم.

إن نجاح ممارسة الذكاء العاطفي يسهم في حدوث المواطنة لدى الرؤوسين وهذا يصب في مصلحة الجميع، وسينظر الموظف إلى عمله بأنه ذو معنى أكبر من ذي قبل، وسيقوم بالجمع بين الأهداف الشخصية وأهداف العمل أيضاً، وسيعزز المديرين فرص عملهم من خلال تطوير المهارات المطلوبة مثل: مهارات القيادة، ومهارات التدريب. إن المؤسسة تسعى للإفادة من الأشخاص الذين يكافحون من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية المشتركة التي تتلاقى مع متطلبات الأطراف المعنية، ومنهم العملاء خاصة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية ، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012، ص 747

### المبحث الثالث : بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإدارية و سلوك

#### المواطنة التنظيمية :

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من الخطوات المهمة والتي لا بد على الطالب إدراجها في بحثه، وتوضيح ما يمكن أن تضيفه دراسته في هذا المجال ومن بين هذه الدراسات:

#### المطلب الأول : الدراسات السابقة حول القيادة الإدارية :

1 -دراسة سميرة صالح ، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -المديرية الجهوية بجاية - مذكرة ماجستير من جامعة باتنة، قد تناولت إشكالية أثر الأسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، 2008  
أهداف الدراسة :

حيث اقتصرته هذه الدراسة على ثلاث محطات من هذه المديرية هي: مقر المديرية الجهوية بجاية بولاية بجاية، محطة الضخ الأولى بجامعة ولاية الوادي ( SP1 bis) ومحطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة ومحطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة (SP 2) واستهدفت التحقق من الفرضيات التالية:

- أسلوب القيادة الإدارية السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة هو أسلوب القيادة الأوتوقراطي.
- لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى.
- تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة.

#### نتائج الدراسة :

- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.
- القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بحيث لا استعجال في اتخاذ القرارات ولا تردد حتى تفوت الفرصة.
- القدرة على تنظيم المناقشات وإدارتها وتشجيع المرؤوسين على الاشتراك في المناقشات، وكذا تبادل الآراء والتفاعل المثمر.
- استعداد المرؤوسين متى رغبوا والاستماع الجيد لهم.
- العمل على تطوير المهارات القيادية وتشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم المهنية.



2- عبد الرحمان فالج العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، 2003.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

### نتائج الدراسة:

- شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب.
- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الشائعة تعزى لمتغيري \* المؤهل العلمي و المستوى الوظيفي\* .
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية.
- دلت نتائج الدراسة على أن تصورات أفراد العينة للثقافة التنظيمية كانت إيجابية.

3- طلال عبد الملك الشريف ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003.

### تساؤلات الدراسة:

- ما هي الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة؟
- ما مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة؟
- ما علاقة الأنماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة؟

### نتائج الدراسة:

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الاتوقراطي بدرجة أقل.
- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

– تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الاتقراطي.

### المطلب الثاني : دراسات السابقة حول سلوك المواطنة التنظيمية

1- عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري أطروحة مقدمة إستمكالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2014.

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى توفر مكونات الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.
- الكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.
- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الباحثين حول متغيرات الدراسة تبعاً لإختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- الوصول إلى نموذج مقترح عن أبعاد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.

#### نتائج الدراسة:

- إن سلوك المواطنة التنظيمية يمارس في مركز المعلومات الوطني أكثر من شركة العلم لأمن المعلومات.
- إن الإبداع الإداري يتوفر في شركة العلم لأن المعلومات أكثر من مركز المعلومات الوطني.
- إن إرتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طردياً مع مدى توفر الإبداع الإداري فب القطاع العام بشكل أعلى منه في القطاع الخاص.
- الوصول إلى نموذج تنظيمي مقترح للعلاقات بين محور سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده مع محور الإبداع الإداري وعناصره.

2- علياء حسني علاء الدين نوع، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية\* دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب\*، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الأردنية.
- قياس أثر سلوك المواطنة التنظيمية في أداء شركات الصناعة الأردنية.

نتائج الدراسة:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية.
- أشارت النتائج إلى أن درجة الموافقة على سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة ، لذلك يوصي بالحفاظ على هذا المستوى المتوسط مع تقديم الدعم اللازم للموظفين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد على الارتقاء بمستوى متقدم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

3- بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات، قسم الإدارة العامة-كلية العلوم الإدارية- جامعة الملك سعود-الرياض - المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، العدد2، 2003.

أهداف الدراسة:

- توضيح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة.
- تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه وأهم النتائج المترتبة على وجوده والعلاقة التي تربطهما ببعض.
- طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

نتائج الدراسة:

- تمثل الآثار الإيجابية المتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في تحسين مستوى كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف ، الحد من التسرب الوظيفي، رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة قدرة المؤسسة على التكيف الإبداع وزيادة فرص النجاح والإستمرار.

- تعدد العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، وما ذكر في هذه الدراسة قد لا يشكل قائمة نهائية وشاملة لهذه العوامل مما يفتح المجال للبحث عن عوامل أخرى قد يكون لها تأثير مباشر وقوي.

- التأثيرات المباشرة وغير مباشرة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية تجعل العلاقة بين هذه العوامل وهذا المفهوم أكثر تعقيدا وغموضا وتستجدي الحاجة إلى منهجية أكثر دقة للكشف عن مسار العلاقة بين هذه المتغيرات ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.
- إن محاولة بناء نموذج بأخذ بالإعتبار أهم المحددات المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية ينطلق من حقيقة أن هذه العوامل قد يكون لها تأثيرات مختلفة على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لإختلاف الثقافات والمؤسسات.
- قد تختلف هذه الآثار من ثقافة إلى أخرى، ومن قطاع إلى قطاع آخر. وحتى نستطيع أن نتعرف على أسباب ظهور أو إختفاء سلوك المواطنة التنظيمية في بعض الثقافات أو المؤسسات لا بد من دراسة هذه العوامل مجتمعة لا متفرقة.

### المطلب الثالث : دراسات السابقة التي جمعت بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

وقد تمثلت في الدراسات الأجنبية التالية وذلك لقلة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع :

#### 1- دراسة (Ali and Waqar 2013) بعنوان :

### "Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Styles".

#### أهداف الدراسة :

- هدفت هذه الدراسة التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس وعلاقته بالأنماط المختلفة من القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الحرة) التي يعملون تحتها .
- أجريت الدراسة على ( 129 ) منهم ( 120 ) معلم و ( 9 ) من مديري المدارس في باكستان، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

#### نتائج الدراسة :

- أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إلى حد كبير مع أنماط القيادة . حيث كانت العلاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، تليها القيادة التبادلية، ثم القيادة الحرة التي أظهر المعلمون تحتها أقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية.

-ومن أهم ما أوصت به الدراسة الاهتمام بالقيادة في المؤسسات التعليمية لجعل البيئة أكثر ملائمة وفعالية لزيادة الإنتاجية، ونقل المعرفة. وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية للمديرين لغرس سلوك المواطنة التنظيمية، وشعور المسؤولية بين أعضاء هيئة التدريس.

2- دراسة (Yesuraja and Yesudian 2013) بعنوان :

### "A Study on Leadership Styles and Organisational Citizenship Behaviour among Supervisors".

أهداف الدراسة :

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة المتبعة من بل المشرفين ( نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة الأبوية ) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية،
- دراسة العلاقة فيما بينهم .وقد أجريت الدراسة على ( 60 ) مشرفا .واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة.

نتائج الدراسة :

- أن 43 ٪ من المشرفين يمارسون نمط القيادة الديمقراطية في منظماتهم،
- أن 45 ٪ منهم لديهم مستوى متدني من سلوك المواطنة التنظيمية .
- وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية وبين سلوك المواطنة التنظيمية .
- عدم وجود علاقة بين العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.
- وأوصت الدراسة توفير الدورات التدريبية للتنمية الشخصية للموظفين من أجل زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم . وإشراك الموظفين في عملية صنع القرارات لدفعهم للمشاركة في المؤسسات.

3-دراسة ( Asgari et al,2008 ) بعنوان :

### The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors

أهداف الدراسة :

- التعرف على العلاقة بين سلوكات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية .
- التعرف بنمط القيادة التحويلي ونمط القيادة التبادلي وبيان أثر العلاقات التبادلية بين القائد والعاملين كعامل وسيط في تلك العلاقة .

استخدمت الدراسة استبانة وزعت على عينة مكونة من 220 موظفاً من الموظفين الدائمين ومدراءهم ممن يعملون في منظمات تعليمية في مدينة شيراز الإيرانية.

### نتائج الدراسة :

خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ذات ارتباط قوي وإيجابي ودال احصائياً مع سلوك المواطنة التنظيمية.

لم تتوصل الدراسة إلى وجود أثر للعلاقات التبادلية بين المدير والمرؤوسين في العلاقة بين النمط القيادي للمدير وسلوك المواطنة التنظيمية.

### المطلب الرابع : التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة (من 2003 إلى 2014) في بيئات مختلفة بعضها في بيئات عربية والبعض الآخر في بيئات أجنبية، إضافة إلى أن البعض منها أجري في منظمات عامة والبعض في منظمات خاصة.

انقسمت هذه الدراسات إلى (6) دراسات عربية و(3) دراسات أجنبية حيث اعتمدت هذه الدراسات على أسلوب الاستبانة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية مع بعض متغيرات القيادة الإدارية لدى العاملين، كما تم استخدام المنهج الوصفي لهذه الدراسات ، حيث تختلف الدراسة الحالية عن دراسات السابقة في كونها ركزت على دور القيادة الإدارية في تدعيم المواطنة التنظيمية لدى العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري أما بقيت الدراسات فقد ربطت بين سلوك المواطنة التنظيمية و القيادة الإدارية من خلال عدة متغيرات مثل ( القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الاوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة الأبوية....) و تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من ( Ali and Waqar 2013; Asgari et al,2008)، في تحديد طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و القيادة الإدارية و تختلف معها في كونها دراسة تمت عبر ثقافات مختلفة .

حيث تختلف الدراسة الحالية عن دراسة ( العامري،2003) في كونها اهتمت بمحددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية بصفة عامة و من هذه الآثار القيادة الإدارية ، و اختلفت عن دراسة (عبد السلام بن شايح القحطاني،2014) في كونها درست العلاقة بين الإبداع الإداري و سلوك المواطنة التنظيمية ، و اختلفت عن دراسات الباقية في كون هذه الدراسات تمت في بيئات مختلفة الأردن،السعودية، ايران، باكستان، .و بناء على ما سبق، يرى الطالب أنه من الأهمية الإشارة إلى النقاط التالية :

- ندرة الدراسات - حسب علم الطالب - خصوصا المحلية التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية و القيادة الإدارية خصوصا العربية .
- أغلب الدراسات ركزت على أنماط القيادة الادارية ( النمط الاتوقراطي ، النمط الديمقراطي ، النمط الحر ) .بينما هاته الدراسة ركزت على أنماط حديثة ( النمط التحويلي ، النمط التبادلي ، النمط الأخلاقي ، النمط العاطفي ) .
- استفادة الطالب من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و القيادة الإدارية إلا انه توجد إضافة على هذا البحث وهي أنماط القيادة الأخلاقية والقيادة بالذكاء العاطفي التي أثرت موضوع الدراسة بشكل أكبر .
- حيث كان إجراء الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري بغارداية والتي تعتبر أول دراسة للمنظمة أجراها الطالب لإثراء المكتبة الجامعية بها .

### خلاصة الفصل :

في هذا الفصل قد تطرقنا الى الجانب النظري للدراسة وهو التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وهي القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع، وأهميتها بالنسبة للمنظمات والآراء المختلفة لهذا التعريف، ثم عرض أهم مداخل ونماذج وأنماط القيادة الإدارية التقليدية والحديثة ، وذلك بهدف معرفة التبع المنطقي والتاريخي لتطور هذه النماذج ومعرفة أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك النماذج ، كما أشار المبحث إلى علاقة القيادة بالادارة ، وأبرز فعالية ومهارات القيادة الإدارية الحديثة ، ثم عالجنا فيها نظريات القيادة "التحويلية ، الأخلاقية، التبادلية ، الذكاء العاطفي " كنموذج للقيادة الحديثة من إعطاء مفهوم لها وأساسياتها بالإضافة إلى الأساليب القيادية التي جاءت بها . و يمكن القول ان هذه النماذج في القيادة ، اتت على عكس النظريات السابقة للقيادة الإدارية التي كانت تتوقع من الأفراد العاملين تكييف أنماط العمل حسب أسلوب القائد ، على عكس النماذج الحديثة اتت على أن القادة عليهم تعديل أساليبهم بناء على حاجات الأفراد العاملين وقدراتهم ، بالإضافة إلى إشراكهم وتفويضهم بما يلي أهدافهم مع أهداف المؤسسة ككل .

كما تعرفنا على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك تطوعي ذاتي يتخطى الأدوار الرسمية ولا يرتبط بالدفع النقدي ولا يخضع لقواعد رسمية ويسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة الى ذلك قدمنا بعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع وقمنا بالتعقيب عليها وإظهار أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ، أما الفصل الثاني فسنتناول فيه الدراسة التطبيقية للموضوع ، التي تتمحور حول الدراسة المنهجية للموضوع والنتائج المتوصل اليها مع تقديم التوصيات اللازمة.



دعم أنماط القيادة الإدارية  
المعاصرة لسلوك المواطنة  
التنظيمية  
في ديوان الترقية والتسيير  
العقاري

المبحث الأول: مفاهيم حول ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية

يعد ديوان الترقية والتسيير العقاري إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ومن أهمها، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني، ومن خلال هذا المبحث يتم التعرف على المؤسسة وعلى مهامها ونشاطها الإقتصادي.

المطلب الأول: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري.أولاً: نشأة وتطور ديوان الترقية والتسيير العقاري «OPGI»:

مر إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري حتى أخذ الشكل الذي هو عليه الآن بفترات مختلفة، كل فترة حكمها مراسيم وقوانين محددة من أجل تحقيق الأهداف والمهام الإجتماعية والإقتصادية الموكلة له. كما عملت هذه القوانين والمراسيم على تقييم حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري من حيث الإستقلالية المالية. وتتلخص مراحل تطوره من خلال الفترات المختلفة التالية:

**1- الفترة 1962-1976:** بعد الإستقلال تم إلغاء جميع القوانين الفرنسية وذلك من أجل تجسيد السيادة الوطنية، وفي مجال الإسكان وضع (القانون 751/26 من 31/12/1962) المتعلق بتنظيم المؤسسات العامة المسؤولة عن تطوير العقارات، وكأول إجراء تم إنشاء دواوين عامة للإسكان ذات الإيجار النموذجي des Offices d'Habitation à Logement Modelé (Public OPHLM) في العديد من ولايات البلاد، وفقاً للمرسوم رقم 53/68 المؤرخ في 03/05/1968 المتعلق بإنشاء دواوين العامة للإسكان في جميع الولايات. وخلال هذه الفترة، لم يكن لدى الدواوين العامة للإسكان قوانين محددة لإدارتها بصرف النظر عن بعض أحكام القانون الفرنسي الخاص بالتخطيط الحضري، وكانت هذه الدواوين العامة ذات طابع إداري، وتتميز بالإستقلال المالي والقانوني، تسيير عن طريق مجلس إداري مسؤول عن إدارة الديوان بالتعاون مع مسيرين معينين عن طريق مرسوم من وزارة "الأشغال العامة والبناء".

وبتاريخ 1976/10/23 صدر مرسوم رقم 144/76 الخاص بتأسيس دواوين الترقية والتسيير العقاري في الولايات، الذي أدى إلى تفكيك وحل الدواوين العامة للإسكان ونقل ممتلكاتها وحقوقها و التزاماتها إلى هذه الهيئات العامة ذات الطابع الإداري.

**2- الفترة 1976-1982:** خلال هذه الفترة، لم يكن هناك أي تغيير ملموس إلى غاية عام 1984، تم تنفيذ عملية نقل الملكية إلى دواوين الترقية والتسيير العقاري وفق للمرسوم رقم 207 المؤرخ في 24/2/1984،

والنقل تعلق فقط بإدارة هذه الأصول، وأصبحت بذلك دواوين الترقية والتسيير العقاري تعمل وتنشط في إطار قانوني محدد ومنظم جيدا، وأهم العوامل المحددة: الطبيعة القانونية، السلطات والمسؤوليات والوظائف.

\* الطبيعة القانونية للدواوين:

• **الديوان كمؤسسة عامة ذات طبيعة إدارية:** هذه الطبيعة القانونية تستخلص من القواعد والسياسات التي إعتمدت خلال تلك الفترة، فكانت المهمة الرئيسية تلبية إحتياجات المجتمع من السكن الإجتماعي. وقد وضع المشرع الجزائري نظام أساسي إجتماعي ذو طابع إداري وفقا للأمر الإداري 61/12 المؤرخ في 23/11/1985 الذي وضع الشروط اللازمة لتنظيم وانشاء وتشغيل دواوين الترقية والتسيير العقاري. وهذه الدواوين تتمتع بالإستقلال المالي، والشخصية القانونية، ونطاق أعمالها يغطي كامل أراضي الولاية.

• **الديوان كمؤسسة عامة ذات طابع إقتصادي:** أول تغيير أدخل على الطبيعة القانونية للدواوين بعد 6 سنوات من إنشائها، فقد كان من المهم تغيير النظام القديم، والأخذ بنظام جديد وذلك للتعديل والوصول إلى نتائج إقتصادية و اجتماعية جديدة وكان التغيير مجسدا في المرسوم 270/85 المؤرخ في 11/5/1985 الخاص بعملية التحول إلى مؤسسات دواوين الترقية والتسيير العقاري، وساد هذا الوضع حتى عام 1991.

**3- الفترة من 1991 إلى الوقت الحالي:** في إطار الإنفتاح على إقتصاد السوق القائم على المنافسة والجودة، كان من اللازم على دواوين الترقية والتسيير العقاري أداء المهام الإقتصادية والإجتماعية الأساسية، وتنفيذ برامج الإسكان، وكان لابد من إجراء تحول جذري في جميع المجالات وتم ذلك بموجب المرسوم 147/91 المؤرخ في 15/5/1991 والمتعلق بتغيير الوضع القانوني للدواوين وتحديد شروط تنظيم وسير عملها.

ولقد إعتمد على هذا المرسوم في سرد كل المعلومات العامة التسييرية و التنظيمية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة ومن خلال هذا المرسوم أصبحت دواوين الترقية والتسيير العقاري مؤسسات عامة ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية القانونية و الإستقلال المالي وتخضع لقواعد القانون التجاري.

**ثانيا: التنظيم العملي لديوان الترقية والتسيير العقاري:**

حسب المرسوم 147/91 المؤرخ في 12/5/1991 يمكن لدواوين الترقية والتسيير العقاري أن يكون مقرها الرئيسي أين تمارس نشاطاتها في كل ولاية من ولايات الوطن.

ويدير دواوين الترقية والتسيير العقاري مجلس إدارة ويشرف عليه مدير عام، يعين بمرسوم تنفيذي بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالسكن.

ويتشكل مجلس الإدارة من:

- أربعة (04) خبراء يقترحهم الوزير المكلف بالسكن.
  - خبيرين (02) يقترحهما الوزير المكلف بالمالية.
  - خبيرين (02) يقترحهما الوزير المكلف بالجماعات المحلية.
- ويشارك المدير العام في إجتماعات مجلس الإدارة بصفة إستشارية ويتولى أيضا أمانة المجلس.
- ويمكن لمجلس الإدارة أن يستعين بكل شخص لديه كفاءة من شأنه أن يفيد في المسائل المدرجة في جدول الأعمال، وينتخب رئيس مجلس الإدارة من طرف نظرائه لمدة مهمته.
- ويعين أعضاء مجلس الإدارة بمقرر من الوزير المكلف بالسكن لمدة ثلاث (3) سنوات، وفي حالة توقف أي عضو من الأعضاء يعوض بالأشكال نفسها إلى غاية إنتهاء المهمة، ويتقاضى أعضاء مجلس الإدارة تعويضات حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.
- ويتداول مجلس الإدارة طبقا للقوانين والأنظمة المعمول بها ويصادق على:
- 1 - مشروع نظامه الداخلي. 2 - برنامج عمل الديوان.
  - 3 - النظام الداخلي للديوان. 4 - القروض والمصادقة على المخطط السنوي لتمويل الديوان.
  - 5 - القواعد العامة لإستعمال الأموال القابلة للتصرف و توظيف الأموال الإحتياطية.
  - 6- قبول الهبات والوصايا. 7- إقتناء العقارات وتأجيرها والتصرف فيها وتبادل الحقوق المنقولة والعينية.
  - 8- الشروط العامة لإبرام الصفقات والعقود والإتفاقيات والإتفاقيات والصفقات الأخرى التي يكون الديوان فيها طرفا ملتزما.
  - 9- المسائل المرتبطة بالقانون الأساسي وشروط التوظيف ودفع الأجور وتكوين المستخدمين.
  - 10- الحصائل وحسابات النتائج و اقتراحات تخصيص النتائج.
  - 11- وبصفة عامة، كل القضايا التي يعرضها عليه المدير العام والتي من شأنها تحسين تنظيم الديوان وعمله والتشجيع على تحقيق أهدافه.
- بالإضافة إلى ذلك يعين مجلس الإدارة محافظ للحسابات ويحدد مرتبه.
- كما يجتمع مجلس الإدارة بإستدعاء من رئيسه كلما إقتضت مصلحة الديوان ذلك، أربع (4) مرات في السنة على الأقل، بالإضافة إلى الإجتماعات الإستثنائية ويتعين على الرئيس دعوة المجلس للإنعقاد بناء على طلب من ثلثي أعضائه على الأقل.

ولا تصح مداوات مجلس الإدارة قانونا إلا بحضور ثلثي أعضائه على الأقل، وفي حالة عدم إكمال النصاب، يعقد إجتماع آخر بعد أجل ثمانية (8) أيام ويتداول المجلس حينئذ قانونا مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين. يصوت على القرارات بأغلبية الأعضاء الحاضرين وفي حالة تعادل الأصوات، يرجح صوت الرئيس. وتدون مداوات مجلس الإدارة في محاضر وتسجل في سجل خاص يوقع عليه رئيس المجلس وترسل محاضر الجلسات خلال أجل مدته خمسة عشر (15) يوما إلى الوزير المكلف بالسكن وأعضاء مجلس الإدارة.

### المطلب الثاني: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية OPGI:

ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية غارداية و كغيرها من الدواوين التي حولت الى مؤسسة محلية ذات طابع اقتصادي بموجب المرسوم رقم 85 /207 المؤرخ في 02 / 11 / 1985 حيث أسست بموجب المرسوم رقم 434 / 01 المؤرخ في 31 / 12 / 2001 والحامل للإنشاء دواوين الترقية و التسيير العقاري على مستوى جميع ولايات الوطن بحيث أن الديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية كان ملحقة كوحدة لديوان الترقية و لتسيير العقاري لولاية ورقلة من سنة 1998 الى نهاية 2001 ، أي حتى صدور القرار سالف الذكر أين أصبح ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية غارداية قائما بذاته بحيث اكتسب صبغة مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تأكيدا للمرسوم رقم : 91/ 147 المؤرخ في 12 / 05 / 1991 الحامل لقرار تحويل الطبيعة القانونية لدواوين الترقية و التسيير العقاري وتحديد نماذج لتنظيمها و نشاطاتها.

### المطلب الثالث : عرض أقسام الهيكل التنظيمي

#### \* المديرية العامة:

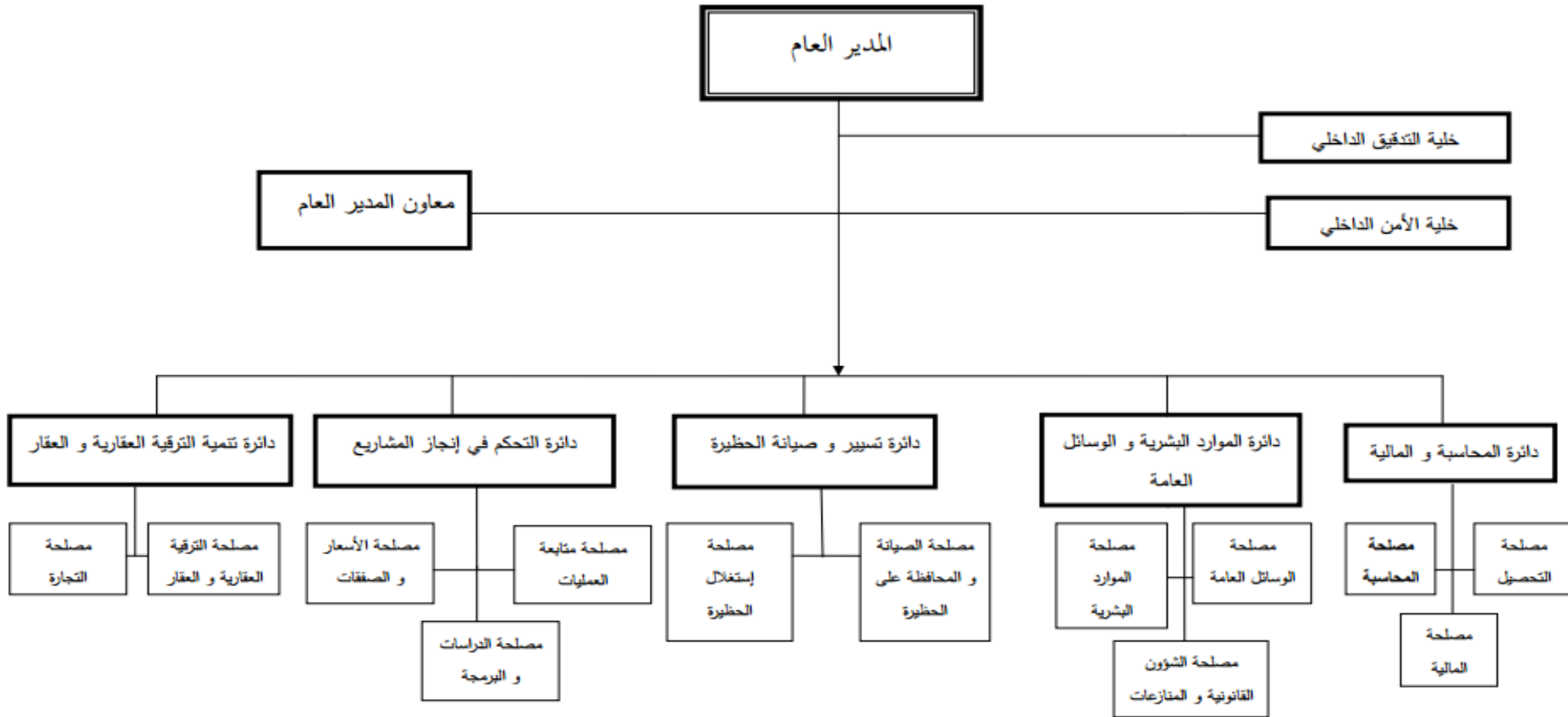
- 1- مكتب المدير العام : مسؤؤل أول عن المديرية متخذ القرارات حسب برنامج ونشاطات المؤسسة؛
- 2- الأمانة العامة : تقدم البريد الوارد والصادر للمؤسسة و تصنيف مراسلات ؛
- 3- خلية التدقيق الداخلي : مراقبة سير أعمال نشاط المديرية حسب أهدافها , إكتشاف الأخطاء الواردة .وتقدم تقارير للمدير العام و تقديم توصيات و حلول ؛
- 4- خلية الأمن الداخلي : إشراف على الأمن داخل المؤسسة وعلى نظافتها ؛
- 5- دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة : هي دائرة مختصة بالموارد البشرية و وسائل المؤسسة و تنقسم الى ثلاثة مصالح وهي :

- مصلحة الوسائل العامة : عملها توفير وسائل العمل مثل الأدوات المكتبية ,أثاث المكتب سيارات؛

- مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات : هي مصلحة تتم بكل المنازعات بين المؤسسة و الأطراف الخارجية كالزبائن المقاولين... الخ و تمثل المؤسسة أمام مجلس القضاء ؛
- مصلحة الموارد البشرية : تتم بشؤون المديرية و إعداد الرواتب الشهرية و عطل العمل ؛
- دائرة التسيير وصيانة الحظيرة : تتم بتسيير و صيانة حظيرة المؤسسة من مساكن إجتماعية و محلات و تنقسم إلى مصلحتين هما:
- أ) مصلحة صيانة وحافظة الحظيرة : تقوم هذه المصلحة بدورات ميدانية لمعاينة السكنات التي تحتاج إلى إعانة حسب طلبات المستأجرين و الشكاوي المودعة عند المديرية و تقدم تقريرها للعمل على صيانة هذه السكنات
- ب) مصلحة إستغلال الحظيرة : تقوم بإعداد عقود المساكن والمحلات المستأجرة و تجديدها كل ثلاث سنوات و تضم فرعين :
- \*الفرع الأول يقوم بمتابعة الإيجار المحصل لكل مسكن من خلال البطاقة المركزية التي تعدها ؛
- \*الفرع الثاني يهتم بملفات البيع الخاصة بالسكنات المخصصة للبيع و يقوم بإعداد شهادة براءة الذمة للمستأجر و تمكنه من شراء السكن من مديرية أملاك الدولة.
- 6- دائرة التحكم في إنجاز المشاريع :** هي دائرة تهتم بالإنجاز والتحكم بالمشاريع المطروحة حسب البرنامج الوزاري و ينقسم إلى مصلحتين هما :
- مصلحة الأسعار و الصفقات : تم بإعداد صفقات المشاريع و الإتفاقيات بين المديرية و المقاول حسب دفتر الشروط الذي تعده و يتم بيعه للمقاولين في صندوق الديوان ؛
- مصلحة متابعة العمليات : تتم بمتابعة أشغال البناء في الميدان ، ومراجعة وضعية الأشغال و الفواتير للمخالصة ؛
- 7- دائرة التنمية العقارية :** و هي تهتم ببرامج الترقية الممولة من قبل الديوان نفسه و ينقسم إلى مصلحتين وهما :
- مصلحة الترقية العقارية و العقار: تقوم بمتابعة أشغال بناء السكنات ؛
- مصلحة التجارة : تتم بملفات المستفيدين من السكنات الترقية و متابعة تسديد المبالغ الخاصة بالسكنات ؛
- 8- دائرة المالية و المحاسبة**
- تهتم بكل شؤون المالية و المحاسبة الخاصة بالمديرية و تنقسم إلى ثلاث مصالح وهي :

- مصلحة التحصيل : ويتم فيها تحصيل الإيجار من الزبائن ؛
- مصلحة المالية : تقوم بتسديد نفقات المؤسسة و التصريح الجبائي ؛
- مصلحة المحاسبة : تضم مكتب عامل مكلف بالتسجيل المحاسبي و إعداد الميزانية المحاسبية ؛  
و توكل لها بصفة عامة ما يلي:
- إعداد الميزانية العامة السنوية و تسييرها وكذا مراقبة المعطيات الصادرة من مختلف الدوائر؛
- تسيير العلاقات المالية للديوان والمتابعة المالية للمشاريع و اتفاقيات التمويل ؛

الشكل رقم (08) الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة



### المطلب الرابع: نشاطات وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري.

في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة، تتولى دواوين الترقية والتسيير العقاري ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا.

#### أولا : مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري:

كجزء من أهدافه، والمهام الرئيسية لديوان الترقية والتسيير العقاري، وكما يشير إسمها بذلك، هي:

- المقاول الرئيسي لصالح الدولة عن طريق أداء العمل المطلوب بشكل يعود بالنفع على الدولة.
- تطوير وترقية العقارات والأراضي.
- إدارة العقارات.

ويدير ممارسة هذه المهام الرئيسية من قبل تشريعات محددة جدا ويمكن شرح المهام المذكورة أعلاه فيما يلي:

\* **المقاول الرئيسي لصالح الدولة:** في إطار المشاركة في تنفيذ سياسة الدولة، يقوم ديوان الترقية والتسيير

العقاري بتعزيز الخدمة العامة في مجال الإسكان لا سيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر فقرا.

- **تطوير العقارات والممتلكات:** ويتم ذلك على مستوى جميع أنحاء أراضي الولاية، فديوان الترقية والتسيير

العقاري هو المسؤول، ولديه التبعية إلى:

- الترقية العقارية.
- تطوير الأراضي.
- إتخاذ الإجراءات لتقديم الخدمات لضمان صيانة وترميم الأملاك العقارية وإعادة الاعتبار إليها وإعادة هيكلة القطاع العقاري.

• وبالإضافة إلى ذلك من حقه أن يفوض له إدارة الممتلكات الموكلة إليه لإنجازها.

\* **إدارة الممتلكات:** تخول دواوين الترقية والتسيير العقاري، فضلا عن ذلك تسيير الأملاك العقارية المسندة لها

،تحدد إتفاقية نموذجية شروط وكيفيات التكفل بهذه المهمة توضح بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالسكن.

ويكلف ديوان الترقية والتسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري بما يلي:

- التحكم في السير الحسن لإنجاز المشاريع ؛
- الخدمات المقدمة لهدف التأمين و الصيانة والترميم العقاري ؛
- إنجاز وبيع السكنات و ذات الطابع المهني و الطابع الحرفي؛

- تأجير المساكن والمحلات ذات الإستعمال المهني والتجاري والحرفي، أو التنازل عنها.
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ربوع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسيورها.
- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها بإستمرار في حالة صالحة للسكن.
- إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسيورها، وضبطه ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارات.
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الإستعمال الأمثل للمجمعات العقارية التي تسيورها وتنسيق ذلك.
- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها، حسب شروط خاصة، في أطر وحدوية وقواعد تسيير الممتلكات العقارية.
- كل العمليات الأخرى التي تندرج في إطار التسيير العقاري.

#### ثانيا : أهداف الترقية والتسيير العقاري:

- يعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري المسؤول على تنفيذ ما يتعلق بالسياسة الإجتماعية للدولة:
- إنجاز المعاملات المتعلقة بملكية المنازل السكنية.
  - تعزيز برامج الإسكان العام، كالمشاريع التساهمية والترقوية.
  - تولى مسؤولية إدارة عملية تنظيف وإعادة هيكلة المباني ضمن برنامج خاص لإعادة التأهل.

**المبحث الثاني : عرض عناصر الدراسة الميدانية**

يتناول هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية المتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة وأهم خصائص عينة الدراسة كما سنتطرق لأداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها ، ثم تحاول عرض أساليب المعالجة الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

**المطلب الأول : إجراءات الدراسة**

**الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة**

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة " دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية" مع إجراء دراسة ميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية: فمجتمع الدراسة يتمثل في عدد العمال المتواجدين في المؤسسة بحيث بلغ عدد عمالها 132 عامل بين عمال اداريين وتقنيين ، و نظرا لذلك أختارنا في هذه الدراسة العينة القصدية (المتواجدون في المؤسسة أثناء الدراسة ) وزعت عليهم إستبيانات الدراسة بحجم العينة المحددة البالغ (100) مفردة وقد تم إسترجاع (66) إستبيان وبنسبة (66%) من العدد الموزع .في حين (34) استبيان لم يسترجع.

**الجدول رقم (1.II) يوضح عدد الإستمارات الموزعة والصالحة للدراسة**

عدد الاستبيان				مجتمع وعينة الدراسة
الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	القابل للتحليل	
100	66	34	66	ديوان الترقية والتسيير العقاري

المصدر : من إعداد الطالب بناء على المعلومات المجمعة

**الفرع الثاني : متغيرات الدراسة**

لقد إعتمدت الدراسة على متغيرين و هما المتغير المستقل و المتغير التابع ، و ذلك موضح في الجدول (2).

**الجدول (2.II) : متغيرات الدراسة**

الاسم	المتغيرات
أنماط القيادة الإدارية المعاصرة : ( التحويلية ، التبادلية ، الأخلاقية ، بالذكاء العاطفي )	المستقل
سلوك المواطنة التنظيمية: (الإيثار ، السلوك الحضاري ، الكرم ، وعي الضمير ، الروح الرياضية)	التابع

المصدر : من إعداد الطالب

**المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة**

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرصنا على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي :

1. الأفراد العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري من الجنسين ( ذكور - إناث ) .
  2. الافراد العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري من مختلف المستويات الوظيفية (متصرف اداري ، عون تقني ، مهندس معماري )
  3. الأفراد العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري من مختلف المستويات التعليمية (ثانوي - بكالوريا - جامعي - دراسات عليا).
  4. الأفراد العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري من مختلف سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، بين 6 سنوات الى 10 سنوات ، بين 11 و15 سنة ، 15 سنة فأكثر).
  5. الأفراد العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري من مختلف الفئات العمرية (أقل من 25 سنة ، من 26 سنة إلى 30 سنة ، من 31 الى 40 سنة ، أكثر من 41 سنة ).
- وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص الباحثين):

**المخرجات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة**

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية الجنس ، اسم الوظيفة ، المؤهل العلمي ، الأقدمية ( سنوات الخدمة ) ، العمر.

**الجدول رقم (3.II) يوضح خصائص عينة الدراسة**

منظمة ديوان الترقية والتسيير العقاري		المتغير	
النسبة %	العدد		
68.2 %	45	ذكر	الجنس
31.8 %	21	أنثى	
36.4 %	24	متصرف اداري	اسم الوظيفة
21.2 %	14	عون تقني	
18.2 %	12	مهندس معماري	

12.1%	8	مهندس مدني	
12.1%	8	مكلف بالدراسات	
27.3%	18	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
4.5%	3	بكالوريا	
59.1%	39	جامعي	
9.1%	6	دراسات عليا	
33.3%	22	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
43.9%	29	من 6 الى 10 سنوات	
13.6%	9	من 11 الى 15 سنة	
6.1%	6	أكثر من 15 سنة	
15.2%	10	اقل من 25	العمر
16.7%	11	من 26 الى 30 سنة	
54.5%	36	أكثر من 31 الى 40 سنة	
13.6%	9	أكثر من 41 سنة	

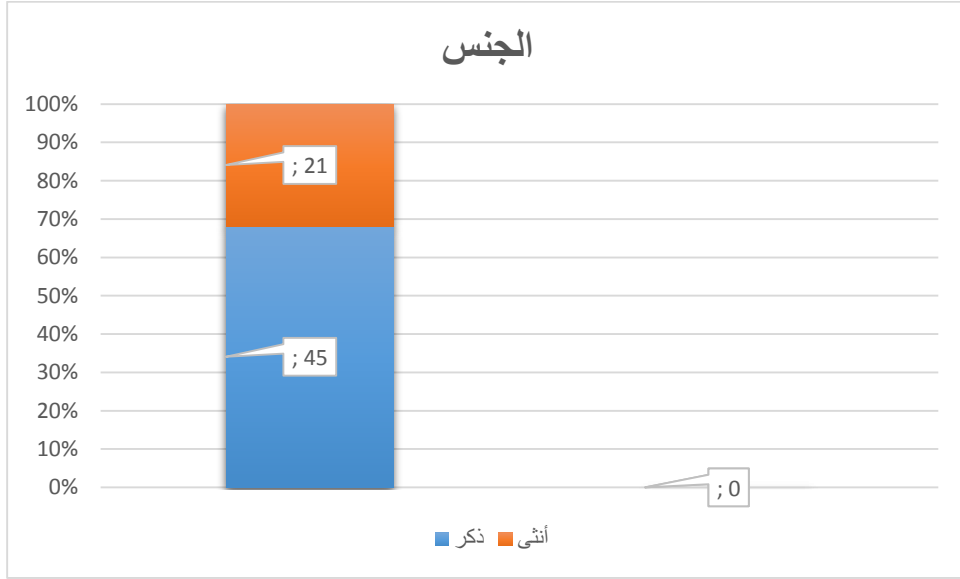
المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات برنامج spss ( أنظر الملحق رقم (4) ، الجدول

(1.2.3.4.5)

1- الجنس :

بين الشكل التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف جنسهم بين الذكور والإناث وهذا على النحو التالي:

شكل رقم (1.II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



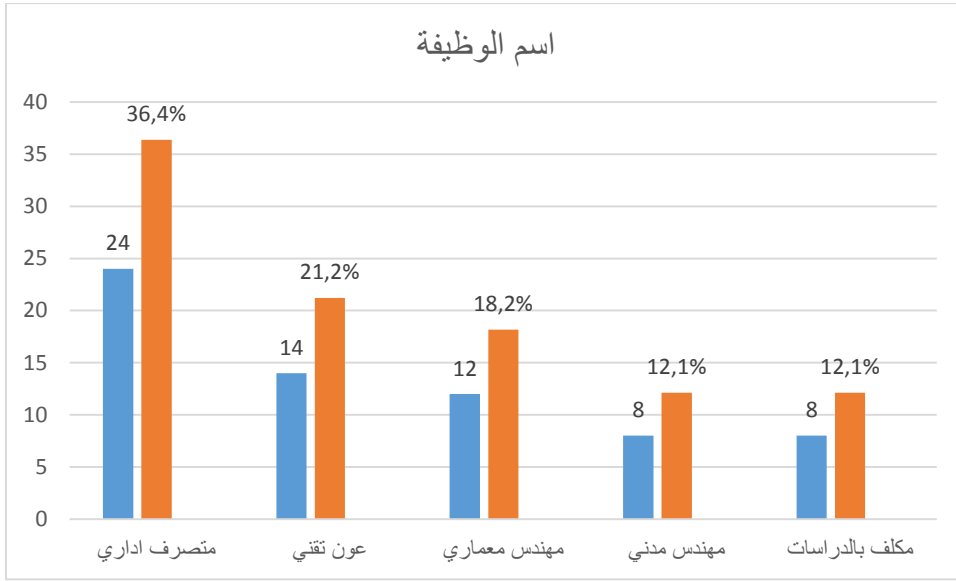
المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel

يتضح من الشكل ان عدد الأفراد من الذكور في ديوان الترقية والتسيير العقاري بلغ ( 45 ) فردا وبنسبة ( 68.2% ) من عينة الكلية للمنظمة ، بينما بلغ عدد الأفراد الاناث ( 21 ) فردا وبنسبة ( 31.8 % ) من العينة الكلية للمنظمة ، مما يلاحظ ان غالبية العمال من الذكور، ويتضح بأن العينة شملت الذكور والإناث دون الإقتصار على فئة معينة في ديوان الترقية والتسيير العقاري مما يعطي تنوع في أجوبة الإستبيان.

2- المستوى الوظيفي :

من خلال الشكل التالي يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة بالنسبة لديوان الترقية والتسيير العقاري

شكل رقم (2.II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



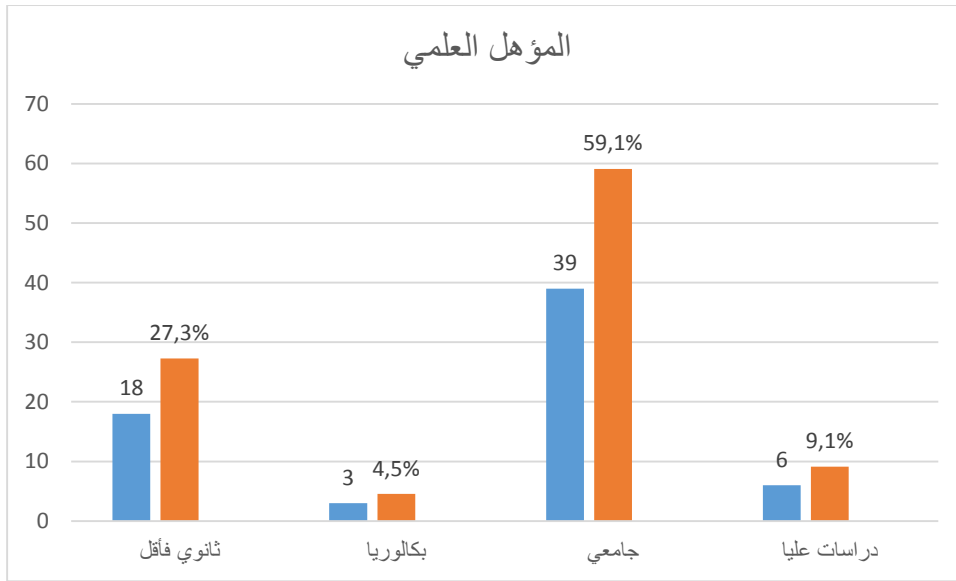
المصدر : من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج Excel

حيث نجد أن أغلب أفراد العينة هم المتصرفون الإداريون بنسبة 36.4% أما الأعوان التقنيون فقد بلغت نسبتهم 21.2% أما المهندسين المعماريين فقد بلغت نسبتهم 18.2% أما المهندسون المدنيون والمكلفون بالدراسات فقد كانت نسبتهم متساوية ب 12.1% للعينة المدروسة ، بمعنى أن فئة المتصرفين الإداريون هي التي طغت على الفئات الأخرى.

3- المؤهل العلمي :

من خلال الشكل التالي يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة بالنسبة لديوان الترقية والتسيير العقاري

شكل رقم (3.II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel

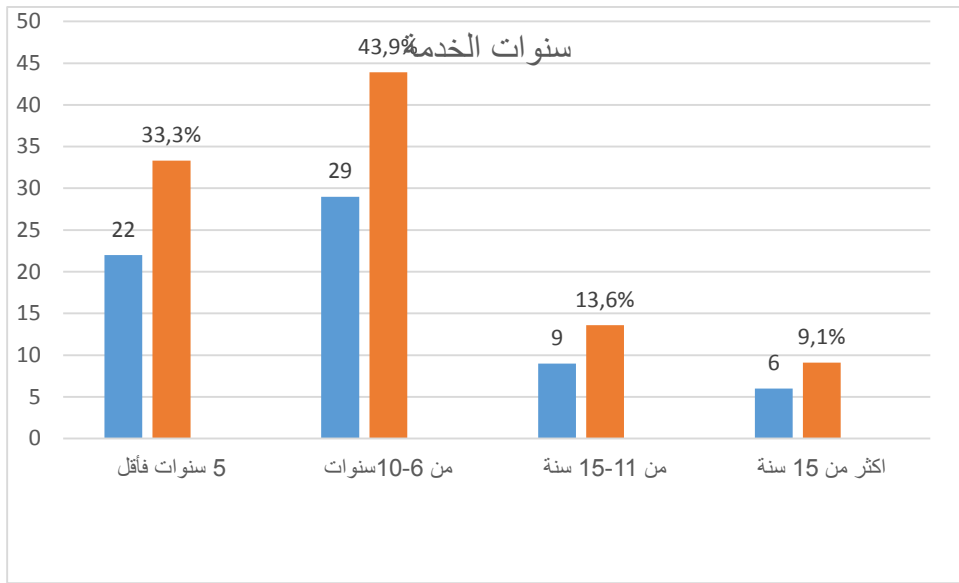
نلاحظ من الشكل أن غالبية أفراد العينة كانت من المستجيبين الذين يحملون الشهادات الجامعية حيث بلغت نسبتها 59.1% ، تليها نسبة الثانويين التي بلغت 27.3% من عينة الدراسة ، حيث تلت بعدها أصحاب الدراسات العليا التي كانت نسبتهم ب 9.1% ، بينما المتحصلون على شهادة البكالوريا كانوا بنسبة 4.5% في هذه الدراسة ، وهذا ما يدل على أن المنظمة تعمل على توظيف ذوي الشهادات الجامعية للرفع من مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسة.



4- سنوات الخدمة :

من خلال الشكل التالي يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة بالنسبة لديوان الترقية والتسيير العقاري.

شكل رقم (4.II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



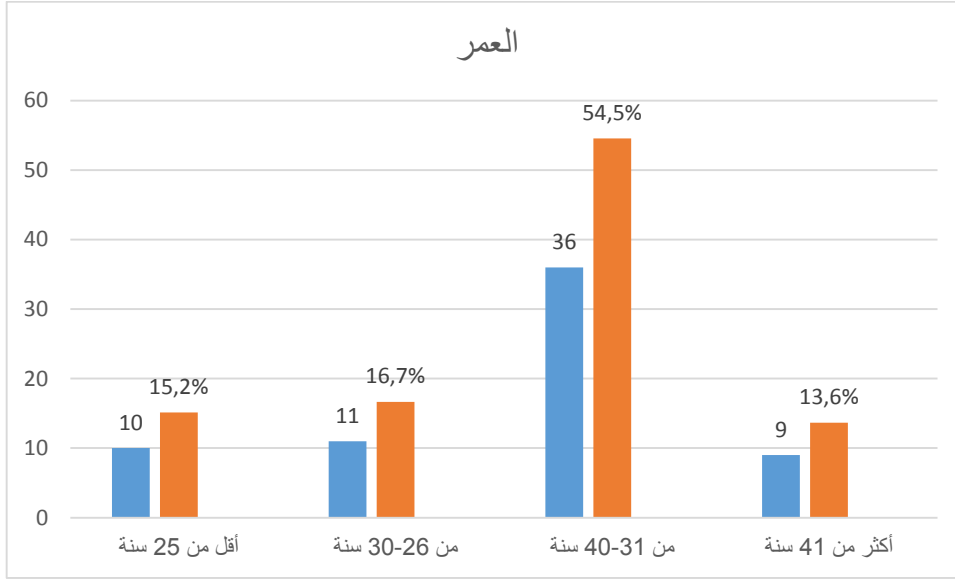
المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل السابق نلاحظ توزيع النسب حسب عدد سنوات الخدمة لأفراد العينة، حيث نجد نسبة 43.9% خبرتهم ما بين 6 الى 10 سنوات، ونسبة 33.3% خبرتهم ما بين أقل 5 سنوات. أما الذين يمثلون خبرة بين 11 و 15 سنة فكانوا بنسبة 13.6% ، وبالنسبة للذين خبرتهم أكثر من 15 سنة فكانوا بنسبة 9.1% فعموما هناك تنوع في عينة الدراسة مما يخلق أيضا تنوع في إجابات الأفراد.

5- العمر :

من خلال الشكل التالي يتضح لنا توزيع النسب حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة بالنسبة لديوان الترقية والتسيير العقاري.

شكل رقم (5.II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل السابق نلاحظ توزيع الأفراد العينة حسب العمر نجد أن فئة اقل من 25 سنة بلغت 15.2% أما فئة من 26 إلى 35 سنة فبلغت نسبة 16,7% في حين بلغت فئة أكثر من 31 الى 40 سنة نسبة 54.5%، بينما الفئة التي هي أكثر من 41 سنة فقد بلغو نسبة 13.6% ، وهذا يوضح أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الفئة الشبابية التي أعمارهم تناسب طبيعة عمل ديوان الترقية والتسيير العقاري . مما يخلق كذلك تنوعا في إجابات أفراد العينة المدروسة.

المطلب الثالث : أداة الدراسة وإجراءاتهاالفرع الأول : أداة الدراسة:

تم تصميم الإستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة موجه إلى العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري، وقد تم الإعتماد في تصميم الإستبيان على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ،وقد تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض تحكيمه وبعد تصحيحه وتعديله تم توزيع 100 إستبيان على عينة الدراسة وكانت نسبة ردود 66% أي تم إسترجاع 66 إستبيان من المجتمع الأصلي ويهدف هذا الإستبيان إلى معرفة دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية، بحيث تكون الإستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والمتمثلة في ( الجنس ،إسم الوظيفة ،المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة ، العمر ) أما الجزء الثاني من الإستبيان فيتكون من (35) عبارة مقسمة على محورين هي :

المحور الأول : القيادة الإدارية وتشمل (16) عبارة مقسمة الى اربع أبعاد .

1- بعد القيادة التحويلية: ويشمل على ( 4 ) عبارات .

2- بعد القيادة التبادلية : وتشمل (4) عبارات -

3- بعد القيادة الأخلاقية : تشمل ( 4 ) عبارات .

4- بعد القيادة بالذكاء العاطفي : ويشمل (4) عبارات -

المحور الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية وتشمل (19) عبارة مقسمة الى خمس أبعاد.

1- بعد الإيثار: ويشتمل على (4) فقرات

2- بعد السلوك الحضاري : ويشتمل على (4) فقرات

3- بعد الكرم: ويشتمل على (4) فقرات

4- بعد وعي الضمير: ويشتمل على (4) فقرات

5- بعد الروح الرياضية: ويشتمل على (3) فقرات

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكارت الخماسي لتتم معالجتها إحصائيا ظن بحيث

أخذ هذا المقياس الشكل التالي :

الجدول رقم (4.II) : درجة أهمية بنود الإستبيان

مقياس ليكارت	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالب

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة رقم 20 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة ، ومحاوله الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان وإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- إختبار ثبات وصدق المقياس بإستخدام ألفا كرونباخ .
- 2- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 3- إختبار كلومجروف سمرنوف للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع التوزيع الطبيعي.
- 4- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية . للإجابة على التساؤل الفرعي الرابع والخامس
- 5- اختبار T-TEST لعينة واحدة لاختبار الفرضية الأولى.
- 6- حساب الانحدار المتعدد مع توضيح الارتباط بينهما لاختبار الفرضية الثانية.
- 7- الإختبار الإحصائي One Way ANOVA لاختبار الفرضية الثالثة .

الفرع الثالث : صدق أداة الدراسة وثباتها

أ - **الصدق الظاهري** : تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق رقم 01) من الأساتذة بالجامعة وتم تزويدهم بالفرضيات وإشكالية الدراسة بقصد الإفادة من خبرتهم في التخصص وقد بلغ عدد المحكمين (5) وفي ضوء إقتراحات وآراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية والتي تم توزيعها على عينة الدراسة وهذا ما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.

ب- الصدق البنائي لمحاور الدراسة :

الجدول رقم (5.II) يوضح الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

الارتباط	محاور الإستبيان	
0.916	معامل الارتباط بيرسون	محور القيادة الإدارية
0.00	الدلالة المعنوية	
0.832	معامل الارتباط بيرسون	محور سلوك المواطنة التنظيمية
0.00	الدلالة المعنوية	

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (4)، الجدول رقم 6) يبين الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وقريبة من الواحد (1) .

ج- ثبات أداة الدراسة :

لتحديد درجة ثبات الإستبيان ، تم إستخدام معامل الفا كرونباخ والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات ، وظهرت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (6.II) معامل ثبات مقياس الدراسة

قيمة الفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.888	16	محور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة
0.883	19	محور سلوك المواطنة التنظيمية
0.918	35	معامل الثبات للإستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق(4) ، الجدول رقم 7)

يلاحظ من الجدول أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا ، فهو يتجاوز 0.60 (المعمول بها)، حيث قدر معامل الثبات للإستبيان ككل (0.918) ويعني أن الإستبيان اذا تم إستخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج . و أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

د- إختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة :

تم استخدام اختبار كولجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (08) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (7.II) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	Klomagrouv-smirnov	مستوى الدلالة	النتيجة
أنماط القيادة الإدارية المعاصرة	0.108	0.054	يتبع التوزيع الطبيعي
سلوك المواطنة التنظيمية	0.93	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي

يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) ( أنظر الملحق (4) ،الجدول رقم 8) يتبين من الجدول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكلا المحورين أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية ، وهذا يدل على وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

المبحث الثالث : عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة

يتضمن هذا المبحث، تحديد نمط القيادة السائد في ديوان الترقية والتسيير العقاري ، من خلال اتجاهات إجابات العينة حول أبعاد القيادة الإدارية المعاصرة ( القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة بالذكاء العاطفي ) ، وكذلك درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل العاملين ، إضافة الى ذلك توضيح درجة تأثير القيادة الإدارية بمختلف أبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك بالاجابة على مختلف التساؤلات وكذا الفرضيات التي تم طرحها في المقدمة العامة ، مع الأخذ بعين الاعتبار مقياس ليكارت الخماسي في الدراسة وكما أشرنا سابقاً وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

الجدول رقم (8.II) يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الأهمية	من -1	من 1.80-2.59	من 2.60-3.39	من 3.40-4.19	من 4.20-5
	1.79				

المصدر : من إعداد الطالب

حيث أن طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 3 / (1-5) = 1.33$$

حيث أن مدى المتوسط الحسابي بين متغيرات الدراسة من (1-2.33) مستوى منخفض ومن (2.33-3.66) مستوى متوسط ومن (3.66 - 5) تدل على مستوى مرتفع. ولأجل الإجابة على التساؤلات والفرضيات التي طرحت في المقدمة العامة فإننا سنحجب عليها في الآتي :

**المطلب الأول : نتائج تحليل فقرات الإستبيان**

سيتم في هذا المطلب الإجابة عن الأسئلة التي طرحت في المقدمة العامة ، لتحديد نمط القيادة المعاصرة السائد في المؤسسة واهتمامها بالقيادة الإدارية ، وكذا معرفة اهتمام ديوان الترقية والتسيير العقاري بسلوك المواطنة التنظيمية التي وردت في التساؤلات الفرعية الرابعة والخامسة من المقدمة العامة ، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات إجابات العينة ، حول النمط القيادي السائد ، ( النمط التحويلي أو التبادلي أو الأخلاقي أو النمط العاطفي) . بالإضافة الى الإنحراف المعياري لمعرفة درجة تشتت في إجابات العينة عن المتوسط.

**أولاً : نتائج فقرات المحاور الأولى المتعلقة بالقيادة الإدارية السائدة في ديوان الترقية والتسيير العقاري :**

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع للدراسة كما في الآتي :

**السؤال الأول : فيما تكمن أهمية القيادة الادارية في ديوان الترقية والتسيير العقاري فرع غارداية وماهو النمط القيادي السائد بها**

للإجابة على هذا التساؤل ، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بمحور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة بكل محاورها الفرعية ( محور القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة بالذكاء العاطفي ) من خلال حساب المتوسط لتحديد اتجاه اجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي ، مع تحديد المتوسط الكلي لكل محور فرعي من محور القيادة الإدارية.

الجدول رقم (9. II) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور القيادة الإدارية

مع اتجاه إجابات العينة

الاتجاه إجابات العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور الفرعية مع الفقرات
مرتفع	0,51	3,95	<b>القيادة_التحويلية</b>
موافق	0,64	3,95	يظهر رئيسك المباشر بقيم و أخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه.
موافق	0,56	4,15	يحظى المسؤول المباشر باحترام و تقدير العاملين.
موافق	0,75	3,74	يفضل المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
موافق	0,96	3,96	يوفر المسؤول المباشر مناخا يشعر العاملين بالإرتياح تحت قيادته.
متوسط	0,65	3,50	<b>القيادة_التبادلية</b>
موافق	0,93	3,46	يحفز رئيسي المباشر العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم.
موافق	1,03	3,57	يكافئ مسؤولك المباشر العاملين ذوي الأداء الفعال
محايد	1,01	3,34	يشجع رئيسك المباشر العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.
موافق	0,71	3,62	يتابع مسؤولك المباشر أداء المهام بانتظام.
مرتفع	0,57	3,72	<b>القيادة_الأخلاقية</b>
موافق	0,82	3,68	يعد رئيسك المباشر نموذجا فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
موافق	0,66	3,68	يناقش المسؤول المباشر أخلاق أو قيم المؤسسة مع الموظفين
موافق	0,71	3,83	يصغي مسؤولك المباشر إلى آراء الموظفين
موافق	0,80	3,69	يركز رئيسك المباشر على تحقيق أفضل مصالح الموظفين
متوسط	0,62	3,60	<b>القيادة_بالذكاء_العاطفي</b>
موافق	0,75	3,65	رئيسك المباشر لديه قدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف للموظفين
محايد	0,85	3,35	مسؤولك المباشر يفهم احتياجات الموظفين من الصوت والخط والشرح



موافق	0,80	3,68	مسؤولك المباشر لديه القدرة على تغيير الملامح تبعاً للشخصية التي يتعامل معها
موافق	0,82	3,69	رئيسك المباشر يلتزم بالهدوء أثناء المواقف التي ينشأ فيها خلاف حاد
مرتفع	0,42	3,69	أنماط القيادة الادارية المعاصرة

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (4) ، الجدول رقم 9) ويتضح من نتائج الجدول رقم (9) مايلي :

### 1- القيادة التحويلية:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور القيادة التحويلية (3.95) وبانحراف معياري (0.51) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.74 و 4.15) بدرجة موافق ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (بجسبي المسؤول المباشر بإحترام و تقدير العاملين ) بقيمة (4.15) وبانحراف معياري (0.56) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (يفضل المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ) بقيمة (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.75) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .
- وقد جاءت عبارة (يوفر المسؤول المباشر مناخاً يشعر العاملين بالإرتياح تحت قيادته) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.96) وبانحراف معياري قدره (0.96) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (يظهر رئيسك المباشر بقيم و أخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه ) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.64) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

### 2- القيادة التبادلية :

- حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.50) وبانحراف معياري (0.65) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بدرجة موافق كذلك على هذا المحور ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.34 و 3.62) ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يتابع مسؤولك المباشر أداء المهام بانتظام) بقيمة (3.62) وبانحراف معياري (0.71) بدرجة موافق ، فيما

أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (يشجع رئيسك المباشر العاملين على النظر للأمر بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة). بقيمة (3.34) وبانحراف معياري قدره (1.01) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .

- وقد جاءت عبارة (يكافئ مسؤولك المباشر العاملين ذوي الأداء الفعال) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (3.57) وبانحراف معياري قدره (1.03) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة.
- أما عن آخر عبارة في المحور (يحفز رئيسي المباشر العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم ) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.46) وبانحراف معياري قدره (0.93) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة كذلك .

### 3- القيادة الأخلاقية :

- نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور قدرها (3.72) وبانحراف معياري (0.57) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بدرجة موافق لهذا المحور أيضا ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.68 و3.83) ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يصغي مسؤولك المباشر إلى آراء الموظفين) بقيمة (3.83) وبانحراف معياري (0.71) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (يعد رئيسك المباشر نموذجا فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية) و (يناقش المسؤول المباشر أخلاق أو قيم المؤسسة مع الموظفين ) بقيمة (3.68) وبانحراف معياري قدره (0.82) و (0.66) على التوالي بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .

- أما عن آخر عبارة لهذا المحور (يركز رئيسك المباشر على تحقيق أفضل مصالح الموظفين) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.80) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف أفراد العينة في الإجابات .

### 4- القيادة بالذكاء العاطفي :

- حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.60) وبانحراف معياري (0.62) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بدرجة موافق كذلك على هذا المحور ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.35 و3.69) ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (رئيسك المباشر يلتزم بالهدوء اثناء المواقف التي ينشا فيها خلاف حاد) بقيمة (3.69) وبانحراف معياري

(0.82) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (مسؤولك المباشر يفهم احتياجات الموظفين من الصوت والخط والشرح) بقيمة (3.35) وبانحراف معياري قدره (0.85) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .

■ وقد جاءت عبارة (مسؤولك المباشر لديه القدرة على تغيير الملامح تبعاً للشخصية التي يتعامل معها) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.68) وبانحراف معياري قدره (0.80) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة.

■ أما عن آخر عبارة في المحور (رئيسك المباشر لديه قدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف للموظفين) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.65) وبانحراف معياري قدره (0.75) بدرجة موافق ، وذلك حسب اجابات أفراد العينة كذلك .

أما عن المتوسط الحسابي لأنماط القيادة الإدارية المعاصرة ككل (المحاور الفرعية : القيادة التحويلية، القيادة التبادلية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة بالذكاء العاطفي ) فقد بلغت قيمتها (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.42) ، مما يوضح أن ديوان الترقية والتسيير العقاري مهتم بالقيادة الإدارية بحيث تكمن أهميتها في جميع أبعادها الأربع (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة بالذكاء العاطفي ) التي أتت بدرجة مرتفعة نسبياً .

أما عن النمط القيادي السائد في المؤسسة فيلاحظ من الجدول السابق أن إجابات أفراد العينة لممارسة القيادة بالذكاء والعاطفي والقيادة التبادلية من قبل رؤسائهم أنها تمارس أحيانا حيث جاءت بنسبة متوسطة ، في حين أن إجابات أفراد العينة لممارسة القيادة الأخلاقية و القيادة التحويلية من قبل رؤسائهم أتت بنسبة مرتفعة، بحيث أتت درجة ممارسة القيادة التحويلية في المرتبة الأولى ثم تليها القيادة الأخلاقية.

ومنه نستنتج أن النمط القيادي السائد في ديوان الترقية والتسيير العقاري هو النمط التحويلي بدرجة أولية يليه مباشرة النمط الأخلاقي ، وذلك لما تحتويه القيادة التحويلية لصفات أخلاقية بما يتناسب مع مجتمعنا الحالي داخل المؤسسات .

**ثانيا : نتائج فقرات المحور الثاني المتعلقة بالسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري :**

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع للدراسة كما في الآتي :

السؤال الثاني : ما هو مستوى اهتمام ديوان الترقية والتسيير العقاري بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده

الخمس ؟

للإجابة على هذا التساؤل ، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بمحور سلوك المواطنة التنظيمية بكل محاورها الفرعية ( محور الإيثار ، السلوك الحضاري ، الكرم ، وعي الضمير ، الروح الرياضية ) من خلال حساب المتوسط لتحديد اتجاه اجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي ، مع تحديد المتوسط الكلي لكل محور فرعي من محور سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (10.II) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور سلوك

المواطنة التنظيمية مع اتجاه إجابات العينة

المحاور الفرعية مع الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
<b>الإيثار</b>	<b>3,97</b>	<b>0,30</b>	<b>مرتفع</b>
اقوم بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم	3,93	0,49	موافق
لدي الاستعداد للإجابة عن زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم	3,89	0,39	موافق
أسعى بتقديم أفضل الخدمات لزملائي في العمل	3,95	0,77	موافق
أبدي قدرا من المساعدة لزملائي ولا سيما في الظروف الاستثنائية	4,10	0,43	موافق
<b>السلوك الحضاري</b>	<b>3,92</b>	<b>0,48</b>	<b>مرتفع</b>
أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي	4,04	0,47	موافق
أجذب استخدام ممتلكات المنظمة لأغراض الشخصية	4,03	0,70	موافق
أتحدث عن إنجازات منظمتي لأجل رفع مستواها ومكانتها	3,90	0,73	محايد
أتحدث بإيجابية عن المؤسسة و أدافع عنها	3,71	0,95	موافق
<b>الكرم</b>	<b>4,05</b>	<b>0,32</b>	<b>مرتفع</b>
أركز على كشف الجوانب الإيجابية لمنظمتي لأجل جذب انتباه العاملين	3,71	0,79	موافق
أقدم مساعدتي إلى كل من يطلب في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل لمنظمتي	4,24	0,52	موافق بشدة
ابتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل	4,30	0,46	موافق بشدة
أستشير زملائي في القرارات التي تمهمهم وتؤثر عليهم	3,95	0,56	موافق
<b>وعي الضمير</b>	<b>3,99</b>	<b>0,39</b>	<b>مرتفع</b>

موافق	0,66	4,07	أحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل و إجراءاته حتى وان لم يراقبني أحد
موافق	0,44	3,98	اسعى دائما لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع
موافق	0,44	4,01	ابتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي
موافق	0,72	3,89	أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر
<b>مرتفع</b>	<b>0,32</b>	<b>4,03</b>	<b>الروح_الرياضية</b>
موافق	0,34	4,13	أقدم الاعتذار اذا ما أخطأت في حق زملائي
موافق	0,46	4,06	لا أتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب ذلك وقتا إضافيا
موافق	0,63	3,89	أقوم بالمهام الإضافية دون تدمير أو شكوى
<b>مرتفع</b>	<b>0,26</b>	<b>4,00</b>	<b>سلوك_المواطنة_التنظيمية</b>

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (4) ، الجدول رقم 10)

ويتضح من نتائج الجدول رقم (10) مايلي :

#### 1- الإيثار:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الإيثار (3.97) وبانحراف معياري (0.30) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.89 و 4.10) بدرجة موافق ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أبدي قدرا من المساعدة لزملائي ولاسيما في الظروف الاستثنائية) بقيمة (4.10) وبانحراف معياري (0.49) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (لدي الاستعداد للإنابة عن زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم) بقيمة (3.89) وبانحراف معياري قدره (0.36) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .
- وقد جاءت عبارة (أسعى بتقديم أفضل الخدمات لزملائي في العمل ) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.77) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة.
- أما عن آخر عبارة في المحور (اقوم بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.49) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

## 2- السلوك الحضاري :

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور السلوك الحضاري (3.92) وبانحراف معياري (0.48) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.71 و 4.04) بدرجة موافق ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي) بقيمة (4.04) وبانحراف معياري (0.47) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أحدث بإيجابية عن المؤسسة و أدافع عنها) بقيمة (3.71) وبانحراف معياري قدره (0.95) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .
- وقد جاءت عبارة (أتجنب استخدام ممتلكات المنظمة لأغراض الشخصية) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (4.03) وبانحراف معياري قدره (0.70) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة.
- أما عن آخر عبارة في المحور (اتحدث عن إنجازات منظمتي لأجل رفع مستواها ومكانتها) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.90) وبانحراف معياري قدره (0.43) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

## 3- الكرم :

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الكرم (4.05) وبانحراف معياري (0.32) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.71 و 4.30) ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (ابتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل) بقيمة (4.30) وبانحراف معياري (0.46) بدرجة موافق بشدة ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أركز على كشف الجوانب الإيجابية لمنظمتي لأجل جذب انتباه العاملين) بقيمة (3.71) وبانحراف معياري قدره (0.79) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .
- وقد جاءت عبارة (أقدم مساعدتي إلى كل من يطلب في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل لمنظمتي) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (4.24) وبانحراف معياري قدره (0.52) بدرجة موافق بشدة لاتجاهات أفراد العينة.
- أما عن آخر عبارة في المحور (أستشير زملائي في القرارات التي تهمهم وتؤثر عليهم) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.56) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

4- وعي الضمير :

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور وعي الضمير (3.99) وبانحراف معياري (0.39) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.89 و 4.07) بدرجة موافق ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل و إجراءاته حتى وان لم يراقبني أحد) بقيمة (4.07) وبانحراف معياري (0.66) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر) بقيمة (3.89) وبانحراف معياري قدره (0.72) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .
- وقد جاءت عبارة (ابتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (4.01) وبانحراف معياري قدره (0.44) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة.
- أما عن آخر عبارة في المحور (اسعى دائما لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع ) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.44) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة كذلك .

5- الروح الرياضية :

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور وعي الضمير (4.03) وبانحراف معياري (0.32) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.89 و 4.13) بدرجة موافق ، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أقدم الاعتذار اذا ما أخطأت في حق زملائي) بقيمة (4.13) وبانحراف معياري (0.34) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أقوم بالمهام الإضافية دون تدمير أو شكوى) بقيمة (3.89) وبانحراف معياري قدره (0.63) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة .
- أما عن آخر عبارة في هذا المحور (لا أتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب ذلك وقتنا إضافيا) فكان متوسطها الحسابي قيمته (4.06) وبانحراف معياري قدره (0.46) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة كذلك .

أما عن المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية ككل (المحاور الفرعية : الإيثار، السلوك الحضاري ، الكرم ، وعي الضمير ، الروح الرياضية ) فقد بلغت قيمتها (4.00) وبانحراف معياري قدره (0.26) ، مما يوضح أن العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية . وأن المؤسسة مهتمة بهذا السلوك

بأبعاده الخمس (الإيثار، السلوك الحضاري، الكرم، وعي الضمير، الروح الرياضية) التي أتت بدرجة مرتفعة نسبياً كذلك.

أما عن إجابات أفراد العينة لممارسة الأبعاد الخمسة كانت متقاربة من ناحية المتوسط الحسابي بين (3.92 و 4.05)، وهذا ما يدل على وعي عاملي ديوان الترقية والتسيير العقاري بجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، إرتأينا ومن أجل تبسيط الدراسة تجزئة الفرضيات إلى فرضيات فرعية، واختبارها، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث نحاول إبراز دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين.

### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها

"هناك تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية."

الفرضية الصفرية **H0**: ليس هناك تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية.

الفرضية البديلة **H1**: هناك تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ريكرت الحماسي.

جدول رقم (11.11) يوضح نتائج اختبار **Test-T** الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق سلوك

### المواطنة التنظيمية

قيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	65	30.26	0.26	4.00	تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (4)، الجدول رقم



من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية قدر ب (4.00) و بانحراف معياري قدره (0.26) و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق لسلوكيات المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري من وجهة نظر العاملين , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig 00.0=وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي ديوان الترقية والتسيير العقاري يطبق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين.

### الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها

"هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري ." ، حيث تنبئ منها أربع فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بأنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة بالذكاء العاطفي ) السائدة في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

### ❖ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية :

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى : "يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة

التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري."

الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري .

الفرضية البديلة **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

الجدول رقم (12.II) : تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الإنحدار	اختبار (t)	القيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
القيادة التحويلية	A	3.156	16.514	0.000	معنوية
	1A	0.215	4.490	0.000	معنوية
	معامل الارتباط R	0.489			
	معامل التحديد ( $R^2$ )	0.240			

	20.158	اختبار (F)	
النموذج معنوي	0.000	مستوى الدلالة	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (5) ، الجدول رقم 1) و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (12) مايلي :

- أن متوسط سلوك المواطنة التنظيمية كوحدة واحدة هي (  $A = 3.156$  ) عندما يكون عامل القيادة التحويلية يساوي الصفر .
  - ويعني أن الزيادة في عامل القيادة التحويلية بوحدة واحدة يزداد سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة معيارية قدرها (  $A = 0.215$  ) .
  - يوجد تأثير من قبل القيادة التحويلية كأحد عوامل القيادة الإدارية على دعم سلوك المواطنة التنظيمية ، لأن القيمة الإحتمالية (0.000) لإختبار (t) أقل من (0.05)
  - وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.489) مما يدل على أنه يوجد إرتباط لا بأس به بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.
  - فسر متغير القيادة التحويلية 24% من التباين في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  و بالتالي تساهم القيادة التحويلية على إحداث تغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية.
  - بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن القيادة التحويلية تؤثر إيجابا في سلوك المواطنة التنظيمية.
- وعليه نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري . ونرفض الفرضية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري ."
- الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري .

الفرضية البديلة **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

الجدول رقم (13. II) : تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الإنحدار	اختبار (t)	القيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
التبادلية	<b>A</b>	3.198	27.903	0.000	معنوية
	<b>1A</b>	0.025	0.623	0.536	غير معنوية
	معامل الارتباط R	0.078			
	معامل التحديد ( <b>R<sup>2</sup></b> )	0.006			
	اختبار (F)	0.388			
	مستوى الدلالة	0.536			النموذج غير معنوي

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (5) ، الجدول رقم 2) و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (13) مايلي :

- أن متوسط سلوك المواطنة التنظيمية كوحدة واحدة هي (  $A = 3.198$  ) عندما يكون عامل القيادة التبادلية يساوي الصفر .
- ويعني أن الزيادة في عامل القيادة التبادلية بوحدة واحدة يزداد سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة معيارية قدرها (  $A = 1 = 0.025$  ) ، لكن هذه الزيادة ضعيفة جدا و ليس لها أثر ، لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) ، اذن فهي غير معنوية.
- لا يوجد تأثير من قبل القيادة التبادلية كأحد عوامل القيادة الإدارية على دعم سلوك المواطنة التنظيمية ، لأن القيمة الإحتمالية (0.536) لإختبار (t) أكبر من (0.05)
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي (0.078) مما يدل على أنه لا يوجد إرتباط بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية. وإن وجدت فهي بنسبة قليلة قدرها 7% .
- فسر متغير القيادة التبادلية ( 0% ) من التباين في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  و بالتالي لا تساهم القيادة التبادلية على إحداث تغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية.

- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.536) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل غير معنوي وأن القيادة التبادلية لا تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية. وعليه نرفض الفرضية H1 التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري . ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري."

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري .

الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

الجدول رقم (14.II) : تحليل الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
التبادلية	A	3.444	20.919	0.000	معنوية
	1A	0.150	3.457	0.001	معنوية
	معامل الارتباط R	0.397			
	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.157			
	اختبار (F)	11.950			
مستوى الدلالة		0.001			النموذج معنوي

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (5) ، الجدول رقم 3) و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (14) مايلي:

- أن متوسط سلوك المواطنة التنظيمية كوحدة واحدة هي (A = 3.444) عندما يكون عامل القيادة الأخلاقية يساوي الصفر .

- ويعني أن الزيادة في عامل القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة يزداد سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة معيارية قدرها  $(A = 1 = 0.150)$  .
  - يوجد تأثير من قبل القيادة الأخلاقية كأحد عوامل القيادة الإدارية على دعم سلوك المواطنة التنظيمية ، لأن القيمة الإحصائية (0.001) لإختبار (t) أقل من (0.05)
  - وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي حوالي (40%) مما يدل على أنه يوجد ارتباط بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية ، بعلاقة إيجابية .
  - فسر متغير القيادة الأخلاقية ( 15% ) من التباين في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  و بالتالي تساهم القيادة الأخلاقية على إحداث تغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية.
  - بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجاباً في سلوك المواطنة التنظيمية.
- وعليه نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري . ونرفض الفرضية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة بالذكاء العاطفي وسلوك

المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري."

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري .

الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

الجدول رقم (15.II) : تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين القيادة بالذكاء العاطفي وسلوك المواطنة

التنظيمية

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الإنحدار	اختبار (t)	القيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
الفرضية 1	A	3.635	28.975	0.000	معنوية
	1A	0.103	3.031	0.004	معنوية
	معامل الارتباط R	0.354			
	معامل التحديد ( $R^2$ )	0.126			
	اختبار (F)	9.185			
	مستوى الدلالة	0.004			النموذج معنوي

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (5) ، الجدول رقم 4)

و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (15) مايلي:

- أن متوسط سلوك المواطنة التنظيمية كوحدة واحدة هي (  $A = 3.635$  ) عندما يكون عامل القيادة بالذكاء العاطفي يساوي الصفر .
- ويعني أن الزيادة في عامل القيادة بالذكاء العاطفي بوحدة واحدة يزداد سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة معيارية قدرها (  $A = 0.103$  ) .
- يوجد تأثير من قبل القيادة بالذكاء العاطفي كأحد عوامل القيادة الإدارية على دعم سلوك المواطنة التنظيمية ، لأن القيمة الإحتمالية (0.004) لإختبار (t) أقل من (0.05)
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي حوالي (35% ) مما يدل على أنه يوجد إرتباط بين القيادة بالذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية ، بعلاقة ايجابية .
- فسر متغير القيادة بالذكاء العاطفي حوالي ( 12% ) من التباين في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  و بالتالي تساهم القيادة بالذكاء العاطفي على إحداث تغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن القيادة بالذكاء العاطفي تؤثر إيجابا في سلوك المواطنة التنظيمية.

وعليه نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري . ونرفض الفرضية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

**الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها:**

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري حول مستوى توفر متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعمال (المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، العمر ، والجنس ) . "

الجدول رقم (16.II) : تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات ( المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي

، سنوات الخدمة ، العمر ) على سلوك المواطنة التنظيمية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة sig
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	55,238	38	1,454	0,539	0,961
	داخل المجموعات	72,883	27	2,699		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	39,533	38	1,040	1,125	0,379
	داخل المجموعات	24,967	27	0,925		
سنوات الخدمة	بين المجموعات	41,118	38	1,082	2,107	0,023
	داخل المجموعات	13,867	27	0,514		
العمر	بين المجموعات	42,633	38	1,122	3,019	0,002
	داخل المجموعات	10,033	27	,372		

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (6) ، الجدول رقم 1)

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ( F ) :

- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير ( المستوى الوظيفي ) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.961) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (0.539) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) .

- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير ( المؤهل العلمي ) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.397) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (1.125) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) .
- وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير ( سنوات الخدمة ) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.023) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (2.107) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) .
- وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير ( العمر ) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.002) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (3.019) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) .

وبالتالي نرفض الفرضية H1 التي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري حول مستوى توفر متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعاملين للمتغيرين (المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي). ونقبل الفرضية الصفرية H0 .

بينما نقبل الفرضية H1 التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري حول مستوى توفر متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعاملين بالنسبة لمتغيري (سنوات الخدمة ، العمر).

✓ أما عن متغير الجنس فيتم اختباره كما يلي :

الجدول رقم (17.II) : نتائج اختبار (t) لفحص الفروق بين متغير ( الجنس ) على سلوك المواطنة

#### التنظيمية

اسم المتغير	قيمة T	مستوى الدلالة	التفسير
الجنس	30.264	0.000	معنوي

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss النسخة (20) (أنظر الملحق (6) ، الجدول رقم 2) يتضح من الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (30.264) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة اقل من (0.05) فإننا بذلك نقبل الفرضية البديلة H1 التي تشير الى " انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري حول مستوى توفر متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعاملين بالنسبة لمتغير (الجنس).



**المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات:**

**أولاً : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

من خلال نتائج المتوسطات الحسابية للفرضية الرئيسية الأولى تبين أن هناك تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بمتوسط حسابي قدر ب (4.00) وبانحراف معياري قدر ب (0.26) وهذا يدل على أن العاملين يمارسون سلوكيات الدور الإضافي

**ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية**

**❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

نصت الفرضية الفرعية الأولى على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

**❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

نصت الفرضية الفرعية الثانية على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

**❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

**❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة بالذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

**ثالثاً : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :**

نصت الفرضية الرئيسية الرابعة على انه :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري حول مستوى توفر متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعمال في (سنوات الخدمة ، العمر ، و الجنس ) .

- بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري حول مستوى توفر متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعمال في (المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي) .

## خلاصة الفصل :

بعد عرضنا لهذا الفصل والذي تطرقنا من خلاله لدراسة جانب أنماط القيادة الإدارية المعاصرة ودورها في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري ، ومحاوله إسقاط الجانب النظري عليها. نستنتج بشكل عام أن المنظمة محل الدراسة لها إهتمام مقبول بقيادتها الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية فمعظم الإجابات التي تم إستخلاصها من نتائج تحليل الإستبيان ترى أن هناك علاقة بين أنماط القيادة الإدارية المعاصرة وسلوك المواطنة التنظيمية ولاسيما عامل القيادة التحويلية له أثر كبير في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية كما أننا لم نجد فروق في الإجابات أفراد العينة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي) في المنظمة محل الدراسة .

- يعد نمط القيادة التحويلية أكثر العوامل المؤثرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في منظمة ديوان الترقية والتسيير العقاري

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين انماط القيادة الإدارية المعاصرة (نمط القيادة التحويلية ، نمط القيادة الأخلاقية ، نمط القيادة بالذكاء العاطفي ) على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري .

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين نمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري حول مستوى توفر متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعامل في (سنوات الخدمة ، العمر ، و الجنس ) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري حول مستوى توفر متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية ، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعامل في (المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي ) .

خاتمة

### خاتمة :

إستهدفت هذه الدراسة التي تكونت من فصلين التعرف على دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، باعتبار أن المفهومين لهما أهمية من أجل بقاء ونمو المؤسسة، كما تم القيام بدراسة المفهومين في منظمة ديوان الترقية والتسيير العقاري بغارداية، وكذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على القيادة الإدارية السائدة في ديوان الترقية والتسيير العقاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين .

ولتحقيق تلك الأهداف تم إستعراض مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها وأنواعها الحديثة ( القيادة التحويلية، القيادة التبادلية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة بالذكاء العاطفي ) كما تم تناول موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية نشأتها ومداخلها وأبعادها ، و تم التطرق كذلك الى أنواع القيادة الإدارية المستخدمة، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لأغراض الدراسة.

وقد سلطت الدراسة التطبيقية الضوء على دور القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بغارداية، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها مايلي:

### نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دعم أنماط القيادة الإدارية المعاصرة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بغارداية ، وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

**1- أن هناك ممارسة لأنماط القيادة الإدارية المعاصرة الأربعة لدى مسؤولي ديوان الترقية والتسيير العقاري حيث يأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة التحويلية، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الأخلاقية ، ثم يأتي في المرتبة الثالثة نمط القيادة بالذكاء العاطفي، ويلهيا من بعد نمط القيادة التبادلية .هذه الأنماط تمارس بدرجة مرتفعة لنمطي القيادة التحويلية ، ونمط القيادة الأخلاقية، وبدرجة متوسطة لنمطي القيادة بالذكاء العاطفي ، ونمط القيادة التبادلية.**

**2- أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري مرتفعة .وجاء ترتيب أبعاد هذا السلوك كالاتي :المرتبة الأولى كانت لبُعد الكرم، يليه في المرتبة الثانية بُعد الروح الرياضية، ثم في المرتبة الثالثة بُعد وعي الضمير، ثم في المرتبة الرابعة بُعد الإيثار، وأخيرا في المرتبة الخامسة بُعد السلوك الحضاري.و هذه الأبعاد تمارس جميعها بدرجة مرتفعة.**

- 3- أن هناك تباين في تأثير أنماط القيادة الإدارية المعاصرة على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث كان لنمط القيادة التحويلية و القيادة الأخلاقية وكذا القيادة بالذكاء العاطفي الإسهام الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية . بينما كان هناك شبه غياب لتأثير نمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- 4- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء الموظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (سنوات الخدمة ، العمر ، و الجنس)
- 5- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء الموظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الستوى الوظيفي ، والمؤهل العلمي).

#### توصيات الدراسة :

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات من أهمها:

- 1- تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية والقيادة بالذكاء العاطفي بكل جوانبها لدى مسؤولي ديوان الترقية والتسيير العقاري من قبل الإدارة العليا، لا سيما مشاركة الموظفين في صنع القرارات، لأن هذه المشاركة تتيح للموظفين إمكانية التعبير عن آرائهم ومقترحاته، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة ويجعلها أكثر قبولا وحماسا لتنفيذها . وكذلك الاهتمام بتطوير مهارات الموظفين لاستثمار طاقاتهم وقدراتهم، والتركيز على بذل المزيد من العناية والاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للموظفين . ويكون ذلك عن طريق دورات وبرامج تدريبية للمسؤولين والموظفين حتى يتمكنون من تطوير مهاراتهم الإدارية والتسييرية.
- 2- اتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة التبادلية، من خلال عقد الندوات التثقيفية والإرشادية، وإقامة مشروع لبرامج تدريبية، وورش عمل تطبيقية نابعة من احتياجات حقيقية لتزويد المسؤولين بأهمية القيادة الإدارية، وخصائص القيادة الفعالة، وتنمية الوعي بالممارسات القيادية التبادلية، من خلال فرض آليات وإجراءات تنظيمية مناسبة من قبل الإدارة العليا عند عدم ظهور تحسن في الممارسات القيادية لدى المسؤولين.
- 3- ضرورة العناية بنظام الحوافز في ديوان الترقية والتسيير العقاري ، حتى تتوفر علاقات إيجابية تبادلية بين القيادات والموظفين.

- 4- بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية، لتحقيق أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري وأهداف الموظفين فيها.
- 5- الحفاظ على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، وكذا تعزيزها من طرف القيادات الإدارية في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

### أفاق الدراسة :

بناء على نتائج الدراسة التي أوضحت بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً لإجراء بعض الدراسات والبحوث المستقبلية، يمكن تقديم عددا من المقترحات وهي كالتالي:

- 1- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية كمقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- 2- إجراء دراسات للتعرف على دوافع اتخاذ القادة الإداريين أنماط قيادية إدارية معينة.
- 3- إجراء دراسة لتأثير أخلاقيات المهنة على سلوك المواطنة التنظيمية.
- 4- إجراء مزيد من الدراسات على سلوك المواطنة التنظيمية مع متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير على هذا السلوك مثل العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الدوافع الذاتية، التقدم التكنولوجي.
- 5- إجراء دراسات باعتبار سلوك المواطنة التنظيمية متغير مستقل قد يكون له تأثير على متغيرات أخرى مثل كفاءة وفعالية المنظمة، التسرب الوظيفي، أداء الوظيفي والتنظيمي.

# قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، [د.ن.]: [د.م.]، 2000.
- 2- أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة؟، القاهرة، 2007.
- 3- أسامة الخيري، الجديد في لقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 4- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات، وظائف الإدارة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 5- حسين محمد المراد، تحليل للعلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
- 6- خليل محسن الشماع، خيضر كاظم، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 7- سعاد جسر سعيد، الذكاء الانفعالي، الطبعة الأولى، الأردن، دار جدار، 2008.
- 8- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2003.
- 9- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر: عمان، 2002.
- 10- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب: القاهرة، 1993.
- 11- ظاهر كلالدة، محمد مرسي، الإدارة التعليمية، دار العالم العربي: القاهرة، 1984.
- 12- ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران: عمان، 1997.
- 13- علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 14- فاتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 15- محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، (المعهد العالمي للفكر الإسلامي: القاهرة، 1996).
- 16- محمد داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012.
- 17- محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2014.
- 18- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية: بيروت، 1985.

- 19- منال طلعت محمود، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، 2003.
- 20- ناجي شوقي ، إدارة الاستراتيجية، دار الحامد: عمان، 2000.
- 21- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، [د. ن.]: الرياض، 1993.
- 22- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران: عمان، 1992.
- 23- هاوس، بيتر، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة المعيوف، صلاح بن معاذ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006 .

الملتقيات والمجلات :

- 1- أحمد بن سالم العامري ،محددات وآثار سلوك المواطنة في المنظمات.مجلة جامعة الملك عبد العزيز. الاقتصاد والإدارة المجلد:17 ،العدد:02، 2003.
- 2- جواد محسن راضي ، عبد الله كاظم حسن ، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية.[د.ت]
- 3- سليم، أحمد.. تأثير العدالة التنظيمية على النواتج السلوكية في شركات القطاع الخاص المصريه. مجله كليه التجاره للبحوث العلميه, جامعه الاسكندريه , كليه التجاره, عدد(2) 2014,
- 4- سير عادل حامد شفاء محمد عطي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية. مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 83. 2010.
- 5- الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية و التبادلية و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 35، 2011.
- 6- محمد ناصر إسماعيل ، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة /الرصافة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (30) ، 2012 .
- 7- معمري ،حمزة ومنصور، زاهي . سلوك المواطنة التنظيمية كاداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ،عدد(14) ، 2014.
- 8- نجم ، نجيب و كريم ، حولة . دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك . مجلة اداب الفراهيدي ,عدد(19) 2014.

- 9- هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012

الرسائل والأطروحات:

- 1- أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014،
- 2- أميرة محمد رفعت الحواس، «أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003،
- 3- بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد البشرية، "كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2010.
- 4- توفيق حامد طوالب، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2008.
- 5- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية في فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 6- زهرة سيد محمد سيد محمد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي للقيادتين التحويلية و التبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكن المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- 7- سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجنان، لبنان، 2013،
- 8- صالح محمد الربيعة، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2009،
- 9- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس حدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.

- 10- العرايضة ، رائدة . . مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين .رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط : سوريا.2012 .
- 11- عز الدين أحمد العابدي ،أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير حكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015
- 12- فيروز شين ، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، بسكرة ، 2014.
- 13- محمد كريم حسني سعيد خلف ،علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010،
- 14- موافق أحمد شحادة العجارمة، أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الخاصة علاقتها بمستوى جودة التعليم، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية ،جامعة شرق الأوسط، عمان ، 2012.
- 15- نواف بن سفر بن مفلح العتيبي ،الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 2008.
- قواميس و معاجم:

- 1- فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية: إنجليزي - عربي - فرنسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2007.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Daft, Richard L, Organization Theory and Design, south – western Thomson, 8th ed.,ohio, USA, 2004.
- 2- Dimitriades, Z. S.. The influence of service climate And job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey, Employee Relations, Vol.( 29) No.(5), 2007..

- 3- Dinc, M, Aydemir, M.. The effect of ethical climate and ethical leadership on employee attitudes: Bosnian case. International Journal Of Management Sciences,vol(4) 2014 ,
- 4- GoLiaTh Mungonge,Acase study of strategic Leadershipin The creation And Development of A Privately Owned Newqpaper in zambia, Masters of Business Administration, Rhodes University, 2007 .
- 5- John W. Slocum, Susan E. Jackson, Don hellriegel, Competency-based management, Thomson south western, Usa, 2008 ,
- 6- Kreithner, Robert & kinicki, Angelo, Qrganizational Behavior, McGraw – Hill, 7th ed., New York, USA, 2007
- 7- Lian, L, K, Tui, L,G. Leadership styles and organizational citizenship behavior: the mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. Journal Of Applied Business and Economics, vol (13), 2012.
- 8- Pierre COLLERETTE, Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, )Presse de l'universit: Québec, [s.d.] ).
- 9- Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, , The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1, 2009
- 10- Zabihi, M, Hashemzehi, R, Tabrizi, K. Impact of transactional and transformational leadership upon organizational citizenship behavior. World Applied Science Journal, vol (16),2012

ثاليا: المواقع الإلكترونية

- 1- <https://dr-saud-a.com/vb/showtread.php>
- 2- [http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/375.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/375.htm) سعد  
بن مرزوق العتيبي ، الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ	الرقم
جامعة غارداية	أستاذة محاضرة من الدرجة "أ"	مریم شرع	01
جامعة غارداية	أستاذ مساعد من الدرجة "أ"	عائشة بوقليمينة	02
جامعة غارداية	أستاذ مساعد من الدرجة "أ"	عبد الرؤوف عبادة	03
جامعة غارداية	أستاذ مساعد من الدرجة "أ"	المهدي هتهات	04
جامعة غارداية	أستاذ مساعد من الدرجة "أ"	محمد الهادي خنوس	05

## الملحق رقم (2) تسهيل المهمة الخاص بديوان الترقية والتسيير العقاري



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa  
Faculté des Sciences Economiques ,  
Commerciales et Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية  
وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم: 256/2017

غرداية في: 2017.02.27

إلى السيد: مدير ديوان الترقية والتسيير العقاري  
غرداية

الموضوع: تسهيل مهمة للطلبة

في إطار التحضير لإعداد رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم تسهيلات  
قصد تمكين الطلبة من إثراء مذكرتهم.

عنوان المذكرة: دور القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين  
الطالب(ة):

01- صيتي عبد اللطيف

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ديوان الترقية والتسيير العقاري للولاية، غرداية،  
جزيرة المهادرة الرشيدية والوساقي المداغ،  
المدرسة السوسنة  
التاريخ: 2017.02.27  
رقم: 256

رئيس القسم



والمختصين و التسيير  
مدير الترقية والتسيير العقاري للولاية غرداية 02561  
المختصين و التسيير  
التاريخ: 27 FEB. 2017  
رقم: 594



الملحق رقم (3) : الإستبيان

جامعة غرداية { الجزائر }

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع: (استبيان)

أخي الفاضل / أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطالب بإعداد دراسة بعنوان **دور القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري** ، إستكمالا للحصول على درجة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية ، وذلك قصد التعرف على مدى وجود سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري ، وكيفية دعم القيادة الادارية لهذا السلوك.

فأرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة.،علما بأننا سنتعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط وليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، شاكرا لكم مسبقا بجهودكم وحسن تعاونكم.

الطالب: عبد اللطيف صيتي

رقم الهاتف: 0696270789

الإيميل: hadje47@hotmail.com

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2- اسم الوظيفة أو الرتبة : متصرف اداري ( ) عون تقني ( ) أخرى أذكرها: .....

3- المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي : ثانوي فأقل ( ) بكالوريا ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( )

4- سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل ( ) 6-10 سنوات ( ) 11-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

**6- العمر:** أقل من 25 سنة ( ) 26-30 سنة ( ) 31-40 سنة ( ) أكثر من 41 سنة ( )

**القسم الثاني : محاور الدراسة**

**المحور الأول : الأنماط القيادية الممارسة في ديوان الترقية والتسيير العقاري:**

فضلا منك حدد درجة موافقة على القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>1- القيادة التحويلية:</b> وهي مدى تشجيع القائد للموظفين على المشاركة والابداع مع الالتزام باحداث التطوير والتغيير باستمرار						
1	يظهر رئيسك المباشر بقيم و أخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه.					
2	يحضى المسؤول المباشر باحترام و تقدير العاملين.					
3	يفضل المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.					
4	يوفر المسؤول المباشر مناخا يشعر العاملين بالإرتياح تحت قيادته.					
<b>2- القيادة التبادلية :</b> وهي مدى تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين						
5	يحفز رئيسي المباشر العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم .					
6	يكافئ مسؤولك المباشر العاملين ذوي الأداء الفعال					
7	يشجع رئيسك المباشر العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.					
8	يتابع مسؤولك المباشر أداء المهام بانتظام.					
<b>3- القيادة الأخلاقية :</b> وهي القيادة بأسلوب يحترم حقوق وكرامة الآخرين						
9	يعد رئيسك المباشر نموذجا فيما يتعلق بأخلاق الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية					
10	يناقش المسؤول المباشر أخلاق أو قيم المؤسسة مع الموظفين					
11	يصغي مسؤولك المباشر إلى آراء الموظفين					
12	يركز رئيسك المباشر على تحقيق أفضل مصالح الموظفين					
<b>4- القيادة بالذكاء العاطفي :</b> وتعني القدرة على فهم الذات وفهم شخصيات الآخرين وقراءة أفكارهم						
13	رئيسك المباشر لديه قدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف للموظفين					
14	مسؤولك المباشر يفهم احتياجات الموظفين من الصوت والخط والشرح					
15	مسؤولك المباشر لديه القدرة على تغيير الملامح تبعا للشخصية التي يتعامل معها					
16	رئيسك المباشر يلتزم بالهدوء أثناء المواقف التي ينشأ فيها خلاف حاد					

**المحور الثاني:** ممارسات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري

فضلا منك حدد درجة موافقتك على وجود ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>1-الإيثار :</b> قدرة الفرد في السعي على مساعدة الآخرين في أداء عملهم بدون مقابل ومن حسن ذاته لتحقيق أهداف المنظمة.						
1	اقوم بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم					
2	لدي الاستعداد للإنابة عن زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم					
3	أسعى بتقديم أفضل الخدمات لزملائي في العمل					
4	أبدي قدراً من المساعدة لزملائي ولاسيما في الظروف الاستثنائية					
<b>2-السلوك الحضاري :</b> هي رغبة الفرد في المشاركة وحضور وتقديم مقترحات لفعاليات ونشاطات غير رسمية في المنظمة لأجل المحافظة على سمعتها وتعزيز مكانتها						
5	أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي					
6	أجنب استخدام ممتلكات المنظمة لأغراض الشخصية					
7	أتحدث عن إنجازات منظمتي لأجل رفع مستواها ومكانته					
8	أتحدث بإيجابية عن المؤسسة و أدافع عنها					
<b>3-الكرم :</b> سلوك عقلائي يهدف إلى حل مشاكل العاملين وبشكل يرضي جميع الأطراف من العاملين والمنظمة معاً .						
9	أركز على كشف الجوانب الإيجابية لمنظمتي لأجل جذب انتباه العاملين					
10	أقدم مساعديتي إلى كل من يطلب في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل لمنظمتي					
11	ابتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل					
12	أستشير زملائي في القرارات التي تمهم وتؤثر عليهم					
<b>4-وعمي الضمير :-</b> سلوك إرادي وتطوعي يقوم به الفرد بوازع من ضميره في التزامه بالدوام والحضور بالوقت المقرر والعمل باوقات إضافية من دون أجر واحترام لوائح وتعليمات المنظمة بدقة.						
13	أحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل و إجراءاته حتى وان لم يراقبني أحد					
14	اسعى دائما لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع					
15	ابتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي					
16	أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر					
<b>5-الروح الرياضية :</b> وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تدمير						
17	أقدم الاعتذار اذا ما أخطأت في حق زملائي					
18	لا أتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب ذلك وقتا إضافيا					
19	أقوم بالمهام الإضافية دون تدمير أو شكوى					

الملحق رقم (04) : نتائج مخرجات spss لتساؤلات الفرعية (4،5) مع اختبار الفرضية الأولى

الجدول (1) الجنس

	Effectifs	Pourcentage
ذكر	45	68,2
Manquante أنثى	21	31,8
Total	66	100,0

الجدول (2) اسم الوظيفة او الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متصرف اداري	24	36,4	36,4	36,4
عون تقني	14	21,2	21,2	57,6
مهندس معماري	12	18,2	18,2	75,8
مهندس مدني	8	12,1	12,1	87,9
مكلف بالدراسات	8	12,1	12,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

الجدول (3) المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	18	27,3	27,3	27,3
بكالوريا	3	4,5	4,5	31,8
جامعي	39	59,1	59,1	90,9
دراسات عليا	6	9,1	9,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

الجدول (4) سنوات الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
5سنوات فأقل	22	33,3	33,3	33,3
من 6-10 سنوات	29	43,9	43,9	77,3
من 11-15 سنة	9	13,6	13,6	90,9
اكثر من 15 سنة	6	9,1	9,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

الجدول (5) العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	10	15,2	15,2	15,2
من 26-30 سنة	11	16,7	16,7	31,8
Valides من 31-40 سنة	36	54,5	54,5	86,4
أكثر من 41 سنة	9	13,6	13,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

الجدول (6) : نتائج الصدق البنائي للاستبيان

Corrélations

	الاستبيان	الإدارية_القيادة	_المواطنة_سلوك التنظيمية
الاستبيان	Corrélation de Pearson	1	,916**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	66	66
الإدارية_القيادة	Corrélation de Pearson	,916**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	66	66
التنظيمية_المواطنة_سلوك	Corrélation de Pearson	,832**	,540**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	66	66

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الجدول (7) : معامل الثبات الفا كرونباخ

القيادة الإدارية fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	16

سلوك المواطنة fiabilité

التنظيمية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	19

الاستبيان ككل fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	35

## الجدول (8) اختبار التوزيع الطبيعي

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
القيادة_الادارية	,108	66	,054	,967	66	,078
سلوك_المواطنة_التتطيمية	,093	66	,200*	,982	66	,437

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

## الجدول (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور القيادة الادارية

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,51311	3,9545	66	القيادة_التحويلية
,64287	3,9545	66	يظهر رئيسك المباشر بقيم و أخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه.
,56138	4,1515	66	يحضى المسؤول المباشر باحترام و تقدير العاملين.
,75060	3,7424	66	يفضل المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
,96028	3,9697	66	يوفر المسؤول المباشر مناخا يشعر العاملين بالإرتياح تحت قيادته.
,65265	3,5038	66	القيادة_التبادلية
,93183	3,4697	66	يحفز رئيسي المباشر العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم.
1,03865	3,5758	66	يكافئ مسؤولك المباشر العاملين ذوي الأداء الفعال
1,01515	3,3485	66	يشجع رئيسك المباشر العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.
,71823	3,6212	66	يتابع مسؤولك المباشر أداء المهام بانتظام.
,57030	3,7235	66	القيادة_الأخلاقية
,82572	3,6818	66	يعد رئيسك المباشر نموذجا فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
,66005	3,6818	66	يناقش المسؤول المباشر أخلاق أو قيم المؤسسة مع الموظفين
,71432	3,8333	66	يصغي مسؤولك المباشر إلى آراء الموظفين
,80326	3,6970	66	يركز رئيسك المباشر على تحقيق أفضل مصالح الموظفين
,62037	3,6098	66	القيادة_بالذكاء_العاطفي

,75432	3,6515	66	رئيسك المباشر لديه قدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف للموظفين
,85893	91353,	66	مسؤولك المباشر يفهم احتياجات الموظفين من الصوت والخط والشرح
,80688	3,6818	66	مسؤولك المباشر لديه القدرة على تغيير الملامح تبعاً للشخصية التي يتعامل معها
,82219	3,6970	66	رئيسك المباشر يلتزم بالهدوء أثناء المواقف التي ينشأ فيها خلاف حاد
,42821	3,6979	66	القيادة الإدارية
		66	N valide (listwise)

### الجدول (10) : المتوسطات والانحرافات لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,30737	3,9735	66	الايثار
,49237	3,9394	66	اقوم بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم
,39725	3,8939	66	لدي الاستعداد للإنبابة عن زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم
,77324	3,9545	66	أسعى بتقديم أفضل الخدمات لزملائي في العمل
,43426	4,1061	66	أبدي قدراً من المساعدة لزملائي ولاسيما في الظروف الاستثنائية
,48032	3,9242	66	السلوك الحضاري
,47820	4,0455	66	أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي
,70098	4,0303	66	أتجنب استخدام ممتلكات المنظمة لأغراضى الشخصية
,73855	3,9091	66	أتحدث عن انجازات منظمتي لأجل رفع مستواها ومكانته
,95700	3,7121	66	أتحدث بإيجابية عن المؤسسة و أدافع عنها
,32967	4,0530	66	الكرم
,79933	3,7121	66	أركز على كشف الجوانب الإيجابية لمنظمتي لأجل جذب انتباه العاملين
,52800	4,2424	66	أقدم مساعدتي إلى كل من يطلب في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل لمنظمتي
,46309	4,3030	66	أبتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل
,56655	3,9545	66	أستشير زملائي في القرارات التي تهمهم وتؤثر عليهم
,39703	3,9924	66	وعى الضمير
,66357	4,0758	66	أحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل و إجراءاته حتى وان لم يراقبني أحد

66	3,9848	,44695	أسعى دائما لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع
66	4,0152	,44695	ابتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي
66	3,8939	,72597	أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل راحة صدر
66	4,0303	,32411	الروح الرياضية
66	4,1364	,34580	أقدم الاعتذار اذا ما أخطأت في حق زملائي
66	4,0606	,46006	لا أتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب ذلك وقتا إضافيا
66	3,8939	,63558	أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر أو شكوى
66	4,0034	,26935	سلوك المواطننة_ التنظيمية
66			N valide (listwise)

### الجدول (11) اختبار t-text وواقع تطبيق سلوك المواطننة

#### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
سلوك المواطننة_ التنظيمية	30,264	65	,000	1,00341	,9372	1,0696

### الملحق (05) : نتائج مخرجات spss لاختبار الفرضية الثانية مع الفرضيات الفرعية

#### الجدول (1): الانحدار الخطي للقيادة التحويلية على سلوك المواطننة التنظيمية

#### Récapitulatif des modèles:

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,489 <sup>a</sup>	,240	,228	,23672

Valeurs prédites : (constantes). القيادة\_ التحويلية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,130	1	1,130	20,158	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	3,586	64	,056		
Total	4,716	65			

Variable dépendante : سلوك\_ المواطننة\_ التنظيمية



b. القيادة\_التحويلية. Valeurs prédites : (constantes),

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,156	,191		16,514	,000
القيادة_التحويلية	,215	,048	,489	4,490	,000

a. سلوك\_المواطنة\_التنظيمية. Variable dépendante :

#### الجدول (2) : الانحدار الخطي للقيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,078 <sup>a</sup>	,006	-,010	,27063

a. القيادة\_التبادلية. Valeurs prédites : (constantes),

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,028	1	,028	,388	,536 <sup>b</sup>
1 Résidu	4,687	64	,073		
Total	4,716	65			

a. سلوك\_المواطنة\_التنظيمية. Variable dépendante :

b. القيادة\_التبادلية. Valeurs prédites : (constantes),

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,918	,140		27,903	,000
القيادة_التبادلية	,025	,041	,078	,623	,536

a. سلوك\_المواطنة\_التنظيمية. Variable dépendante :

الجدول (3) : الانحدار الخطي للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,397 <sup>a</sup>	,157	,144	,24918

a. القيادة\_ الاخلاقية. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,742	1	,742	11,950	,001 <sup>b</sup>
	Résidu	3,974	64	,062		
	Total	4,716	65			

Variable dépendante : سلوك\_ المواطنة\_ التنظيمية

b. القيادة\_ الاخلاقية. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,444	,165		20,919	,000
	القيادة_ الاخلاقية	,150	,043	,397		

Variable dépendante : سلوك\_ المواطنة\_ التنظيمية

الجدول (4) : الانحدار الخطي للقيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,354 <sup>a</sup>	,126	,112	,25384

a. القيادة\_ بالذكاء\_ العاطفي. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,592	1	,592	9,186	,004 <sup>b</sup>
	Résidu	4,124	64	,064		
	Total	4,716	65			

Variable dépendante : سلوك\_ المواطنة\_ التنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة\_بالذكاء\_العاطفي

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,635	,125		28,975	,000
1 القيادة_بالذكاء_العاطفي	,103	,034	,354	3,031	,004

Variable dépendante : سلوك\_المواطنة\_التنظيمية

### الملحق (6) : نتائج مخرجات spss لإختبار الفرضية الثالثة

#### الجدول (1) : نتائج التباين الأحادي

##### ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الرتبة او الوظيفة اسم	Inter-groupes	55,238	38	1,454	,539	,961
	Intra-groupes	72,883	27	2,699		
	Total	128,121	65			
العلمي المؤهل	Inter-groupes	39,533	38	1,040	1,125	,379
	Intra-groupes	24,967	27	,925		
	Total	64,500	65			
الخدمة سنوات	Inter-groupes	41,118	38	1,082	2,107	,023
	Intra-groupes	13,867	27	,514		
	Total	54,985	65			
العمر	Inter-groupes	42,633	38	1,122	3,019	,002
	Intra-groupes	10,033	27	,372		
	Total	52,667	65			

#### الجدول (2) : نتائج اختبار t.

##### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
سلوك_المواطنة_التنظيمية	30,264	65	,000	1,00341	,9372	1,0696