

القيادة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية
**The Relationship of organizational leadership to organizational citizenship
 behavior staff of the public woks wilaya Ghardaia**

ربحة ريغي¹ ، حمزة معمري²

¹ جامعة غرداية، مخبر الجنوب الجزائري للبحث في التاريخ والحضارة الإسلامية- غرداية (الجزائر)

righi.rebha@univ-ghardaia.dz

² جامعة غرداية، مخبر الجنوب الجزائري للبحث في التاريخ والحضارة الإسلامية- غرداية (الجزائر)

hamzahtp@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/11

تاريخ الارسال: 2022/04/13

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية، ومعرفة الفروق حسب المتغيرات التالية: السن، الجنس، الأقدمية المهنية، ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة تم تطبيق استبانة القيادة التنظيمية واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية على عينة متكونة من 49 موظفا وموظفة، حيث توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والسن والأقدمية المهنية .

كلمات مفتاحية: عناصر القيادة التنظيمية، أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، برنامج (SPSS,25)، استبانة القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

تصنيفات JEL : D23

Abstract:

The aim of this study was to uncover the relationship between organizational leadership and the conduct of organizational citizenship among the employees of the public woks wilaya Ghardaia, To identify differences by the following variables: Age, Gender and Professional Seniority, To achieve the objective of this study, the identification of organizational leadership and organizational citizenship behavior was applied to a sample of 49 staff members , Finding that there is no correlation between organizational leadership and organizational citizenship behavior, there are no statistically significant differences in the level of organizational citizenship behavior attributable to age, gender and professional seniority).

Keywords: Elements, organizational citizenship behavior, Dimensions of organizational citizenship behavior, , the identification of organizational leadership and organizational citizenship behavior, Program(SPSS,25)

JEL Classification Cods : JEL D23

المقدمة:

لقد حظيت القيادة التنظيمية باهتمام الكثير من الباحثين لكونها مفتاح الإدارة وهي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه نحو تحقيق أهداف المؤسسة وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها عليها اتباع نمط معين من القيادة يتلاءم وبنيتها الداخلية وانفتاحها الخارجي، وتختلف ممارسة الأنماط القيادية من مؤسسة إلى أخرى وتمثل الأنماط القيادية نوعاً من الممارسات العملية في التعامل مع المرؤوسين ومن خلال ممارسة القائد لسلوك معين ينسب إليه النمط الذي يستخدمه كمنهج في تعامله مع مرؤوسيه .

ويمثل النمط القيادي أحد محددات سلوك المواطنة الذي ترفع من معنوياتهم وتشعرهم بأهمية المؤسسة، وكما نلم أن سلوك المواطنة التنظيمية هو أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الأفراد العاملين نحو المؤثرات الداخلية في العمل والتي تهدف لمساعدة الأشخاص الذين حوله في المهام المتعلقة بالعمل، حيث يتطوع بأعمال إضافية والتي قد تكون بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة، من أجل تحسين وتطوير العمل، ولاشك أن هذا النوع من السلوكيات يعتبر الأمر المهم بالنسبة للمؤسسة، حيث يساهم في تحقيق استقرارها وتحقيق أهدافها .

هذا وقد أصبح التنافس على اكتساب الموارد البشرية بين المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء أمر في غاية الأهمية، لذلك فقد أصبحت المؤسسات تصنع المورد البشري وتستثمر فيه، لكن لنجاح هذا النوع من الاستثمار، يجب أن يتوفر في المؤسسة شخص على قدر المسؤولية هذه ويعي أهمية العنصر البشري وهو القائد الحكيم والرشيد، وللقائد أدوار كثيرة يجب أن يلم بها ويكون على دراية تامة بهذه الأدوار ولعل أبرز دور للقائد هو العمل على السير الحسن للمؤسسة أو التنظيم الذي يقوده ومن الأعمال التي يقوم بها لضمان السيورة الجيدة للمؤسسة هو مراعاة العمال واحتياجاتهم فالعمال هم أهم عنصر مسير للمؤسسة ككل.

فالقائد الكفاء هو الذي تربطه علاقات جيدة مع مرؤوسيه ويسهر من أجل نجاح هذه العلاقة لما لها من فوائد بالنسبة للمؤسسة من جهة وللأفراد العاملين من جهة أخرى .

لدى فإن تأثير القيادة والقائد على الآخرين من المرؤوسين والعمال يعتمد على طريقة وأسلوب تعامل مع أفراد العاملين، فالنمط السائد في المنظمة هو الذي يوجه سلوكيات العاملين، وينمي روح الفريق ويعزز انتمائهم ويرفع من روحهم المعنوية، ويخلق سلوكيات حميدة كالقيام بأدوار إضافية وأعمال تطوعية، تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة ويسمى هذا النوع من السلوكيات بالسلوك المواطنة التنظيمية.

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي كانت نتاج الفكر الإداري المعاصر وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين، مما أصبح يعتمد عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء ويمثل الموظف نقطة ارتكاز هذا المفهوم باعتباره أهم الموارد التنظيمية ومن دونه لا يوجد لأي أساس تنظيمي فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في منظمة ومجتمع (العامري، 2002)

وسنحاول في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية، وكذا الكشف عن الفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن، الجنس، الأقدمية المهنية.

إذ لا يمكن تحسين واقع القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسستنا المهنية إلا بمزيد من الدراسات التي تحاول التعرف على بعض المشكلات السلوكية التي تتبناها الإدارة الجزائرية وبعض السلوكات السلبية التي يمارسها الموظفون والمتمثلة في التسيب الإداري وكل هذا من أجل إيجاد بعض السبل التي من شأنها أن تحسن واقع مؤسساتنا إلى ما هو أفضل وفي ضوء ما تقدم تبلى تساؤلات مشكلة دراستنا في التساؤلات التالي :

- هل توجد علاقة الارتباطية بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية ؟

- هل توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (السن، الجنس، الأقدمية المهنية) لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية ؟

- فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية.

- توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (السن، الجنس، الأقدمية المهنية) لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية.

- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في التطلع والتعرف على متغير القيادة التنظيمية التي لها دور كبير في تعزيز سلوكيات العمال والتي بدورها تساعد وتساهم بطريقة فعالة في تماسك ولاء جماعة العمل، وتعزيز رضاهم وبالتالي تنمية المهارات السلوكية، وذلك نظرا للإخفاقات المتكررة داخل المنظمة الجزائرية بصفة خاصة، وغيرها بصفة عامة وتكرار تغيير القيادات من أجل الإصلاح والنهوض، والتطور بهذه المنظمات .

وكما يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتأثر بنمط القيادة السائد، موضوعا مهما نظرا للأثار الإيجابية التي تترتب عليه من زيادة في مردودية العامل، وذلك من خلال ممارسة الأفراد لهذا السلوك الإيجابي التطوعي، كمساعدة الزملاء في العمل، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء والتحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية أمام الآخرين سعيا لبذل كل ما لديهم لتحقيق هدف المؤسسة.

- أهداف الدراسة: تهدف هذه إلى:

- الكشف على العلاقة بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفين.

- التعرف على الفروق الموجودة في مستوى سلوك المواطنة باختلاف متغيرات السن والجنس والأقدمية المهنية.

- التعرف على أدبيات كل من متغير القيادة التنظيمية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

- طرح بعض التوصيات بناء على نتائج البحث.

1- الإطار النظري للدراسة:

1-1- تعريف القيادة التنظيمية:

- القيادة هي "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون" (كلالدة، 1997 ص 17)
- وعرفها عبد المعطي بأنها عملية تأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مأنحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة " (المعطي، 2007، ص 09)
- ويرى البعض أن مفهوم القيادة التنظيمية يتمثل في " القدرة على استثارة العاملين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم. (المواري، 1997، ص 72)
- وتعرف القيادة التنظيمية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ إصدار القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير، والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (عليوة، 2001، ص 45)

1-1-1 عناصر القيادة التنظيمية :

- بما أن القيادة هي عملية تفاعلية فلا يمكن أن يكون قائدا بمفرده دون أن يكون هناك جماعة يقودهم في اطار ظروف وموقف معين لتحقيق أهداف مشتركة وعليه يمكن أن نذكر العناصر التي تتضمنها القيادة وهي كالتالي:
- **القائد:** هو " الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوك الآخرين، وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي يكتسبها خلال العمل والممارسة وصقلها عن طريق التجارب والمعاناة والتتبع والتدريب". (كلالدة، 1997، ص 18)
- **المرؤوسين(الجماعة):** هي الجماعة المرؤوسة، وعندما نقول الجماعة في مجال القيادة فإننا نقصد بها "الجماعة المنظمة"، وهي تتميز عن الجماعة العادية في كون هذه الأخيرة قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإن كان لها قادة أصبحت "جماعة منظمة" ويشعر أعضائها بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، ولذلك فإن "الجماعة المنظمة" تعتبر شرطا أساسيا لوجود القيادة. (كنعان، 2007، صص 90-91).
- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما. (صديق وبن حمة، 2018، ص 172)
- **ظروف الموقف:** الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما. (الكلالدة، 2002، ص 21)

- التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبع القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه. (العميان، 2005، ص 274)

1-2- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

- وعرفه (William&Pitre&Zainuba، 2002) "بانه سلوك وممارسات العاملين الذين يسهمون في فعالية المؤسسة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني" (السحيمات، 2007، ص 22)
- كما عرفه (محارمة، 2007) "أنه سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونباحها وسمعتها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها وحرصه على مساعدة الآخرين من الزملاء ومراجعين وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. (محارمة، 2008، ص 168)
- تعريف (العامري، 2002) " التصرفات الإيجابية الزائدة، عما هو موصوف رسميا في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختبارية لا الطبيعية الإكراهية، وغير خاضعة للمكافأة مباشرة و صراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفاعلية المنظمة، لنجاحها واستمرأ أدائها. (العامري، 2002، 23)

1-2-1- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

- الإثار: ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة. (سلطان و السعود، 2008: 34-57)
- الكياسة: وهو السلوك الذي يحرص العامل فيه على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل ويتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشكلات معهم. (Koopman.R, 2003 : 606-613)
- الضمير الحي والتفاني: وهناك ما يطلق عليه الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمييار لسلوكياته، الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجديفة تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية. (Organ & Lingle, 1997: 339-350)
- الروح الرياضية: وهي رغبة العامل في التسامح، وقدرته على التحمل مشكلات ومهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تذمر. (Podsakoff & Makenzie, 1997: 133-135)
- فضيلة المواطنة: ويطلق عليه السلوك الحضاري، وهي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المؤسسة، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، إظهار سلوك الانتماء للمؤسسة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها. (سلطان و السعود، 2008، ص 36)

2- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

2-1- الدراسات السابقة:

2-1-1- دراسة (يغمور وآخرون، 2018) بعنوان "دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة تكونت من 600 موظف، وتوصلت الدراسة إلى أن أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والأخلاقية للمدراء لها أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين

2-1-2- دراسة (مزهودة وقرزة، 2017) بعنوان "أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع الأفراد الإداريين العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود اهتمام كبير بنمطي القيادة التحويلية والتبادلية، مع وجود اهتمام متوسط بسلوكيات المواطنة التنظيمية، لتنتهي الدراسة في الأخير إلى وجود اختلاف في تأثير أنماط القيادة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب جهة الانتماء.

2-1-3- دراسة (معمري و بن زاهي، 2014) بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة لدى عمال سونلغاز بورقلة" وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء هذه سلوكيات لد العمال، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة سلوك المواطنة على عينة متكونة من 110 موظفاً وقد تبين أن مستوى أداء هذه السلوكيات متوسط وأن العناية بهذا السلوك تسهم في تحسين مستوى الكفاءة و الأداء والفعالية التنظيمية.

2-1-4- دراسة (الحراشة والبشاشة، 2011) بعنوان "أثر أبعاد دافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر متغيرات الدافعية في سلوك المواطنة التنظيمية في بلديات محافظة جنوب الأردن، وقد تم استخدام استبانة وتوزيعها على عينة متكونة من 444 عامل وعاملة، وتوصلت إلى أن مستوى أبعاد الدافعية (حاجات البقاء، حاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات) متوسط، ومستوى عال في متوسط سلوك المواطنة التنظيمية.

2-2- المنهج المتبع في الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى من خلالها الباحث الوصول إليها، اعتمدنا على المنهج الوصفي كونه المناسب لهذه الدراسة وذلك في معرفة العلاقة بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية حيث يعتبر المنهج الوصفي طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، آثارها، ولعلاقات التي تتصل بها وتغييرها وكشف الجوانب التي تحكمها. (سلطانة و جيلاني ، 2008، ص 133)

2-1-1- عينة الدراسة:

شملت هذه الدراسة 49 موظف وموظفة من مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية، وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وجاءت خصائص عينة الدراسة كالآتي:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع الأفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
الإناث	21	42.85%
الذكور	28	57.14%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من خلال الجدول أن عدد الإناث بلغ (21) فردا أي نسبة 42.85 % وأن عدد الذكور (28) فردا أي نسبة 57.14 % وكان المجموع 49 فردا مما يدل أن المديرية تغلب عليها نسبة الذكور أكثر من الإناث وقد يعود هذا إلى طبيعة العمل الذي تتميز به المؤسسة وهو الجانب التقني الميداني عن الجانب الإداري .

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة وفق المتغير السن

السن	العدد	النسبة المئوية
أقل من 40 سنة	23	46.93%
أكبر من 40 سنة	26	53.06%
المجموع	49	100%

المصدر : من إعداد الباحثين

يتضح من خلال الجدول أن عدد الأفراد أقل من 40 سنة يبلغ عددهم (23) فردا أي بنسبة 46.93 % وأن عدد الأفراد الأكبر من 40 سنة بلغ عددهم 26 فردا أي نسبة 53.06 % وكان المجموع الكلي 49 فرد ويشير هذا إلى أن معظم الموظفين بهذه المديرية يفوق سنهم 40 سنة، وهذا راجع إلى أن العمال لم يستفيدوا من عملية التقاعد النسبي وبالتالي عدم توظيف عمال جدد بالمؤسسة.

ربحة ريغي، حمزة معمرى

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	العدد	المستوى الأقدمية المهنية
22.44 %	11	أقل من 5 سنوات
77.55 %	38	أكبر من 5 سنوات
100 %	49	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من خلال الجدول أن عدد الأفراد الأقل من 5 سنوات في الأقدمية المهنية يقدر بـ 11 فرداً أي نسبة 22.44 % وأن عدد الأفراد أكبر من 5 سنوات يقدر بـ 38 فرداً أي 77.55 % والمجموع الكلي 49 فرداً، وهذا يدل على أن المؤسسة تتحفظ بعمالها لأطول مدة وأن العمال لديهم ولاء مرتفع لمؤسستهم.

2-1-2 أدوات الدراسة:

- لقد تم الاعتماد في الدراسة على مقياس (Moorman, 1993/organ, 1988, 1989) وقد أجريت عليه بعض التعديلات لتطابقه مع بيئة الدراسة ويتكون الاستبيان من 28 بند موزعة على 05 أبعاد (الإثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة والسلوك الحضاري).

الجدول (04) يبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	البند التي تقيسها
الإثار	6-5-4-3-2-1
وعي الضمير	12-11-10-9-8-7
الروح الرياضية	18-17-16-15-14-13
الكياسة	22-21-20-19
السلوك الحضاري	28-27-26-25-24-23

مصدر من إعداد الباحثين

- وتم الاعتماد على مقياس (مكفس عبد المالك) (المالك، 2009) للقيادة التنظيمية المتكون من (25) بند موزعة على (05) أنماط (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التراسلي، التحويلي، التبادلي)

الجدول (05) يبين أنماط القيادة

أنماط القيادة	البند التي تقيسها
النمط الأوتوقراطي	5-4-3-2-1
النمط الديمقراطي	10-9-8-7-6
النمط التراسلي	15-14-13-12-11
النمط التحويلي	20-19-18-17-16
النمط التبادلي	25-24-23-22-21

مصدر: من إعداد الباحثين

- الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة التنظيمية:
- صدق المقارنة الطرفية لتغير القيادة التنظيمية:

الجدول رقم (06) يوضح نتائج المقارنة الطرفية لتغير القيادة التنظيمية

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	درجة الحرية	المتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	
0,01	6,79	20	3,64	66,54	العينة العليا
			10,05	44,63	العينة الدنيا

مصدر من إعداد الباحثين

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين العليا والدنيا أن قيمة "ت" المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا ما يدل على أن الاختبار لديه القدرة على التمييز بين الفئتين العليا و الفئتين الدنيا في قياس القيادة التنظيمية وبالتالي فإن الاختبار على الدرجة عالية من الصدق و يمكن الاعتماد عليه كأداة لجمع البيانات .

- تقدير الثبات لتغير القيادة التنظيمية:

الجدول رقم (07) يوضح ثبات القيادة التنظيمية عن طريق التجزئة النصفية

الدلالة الإحصائية	بعد التعديل	قبل التعديل	معامل الارتباط
دال عند 0,05	0,64	0,48	استبيان القيادة التنظيمية

مصدر من إعداد الباحثين

في هذه الطريقة تم تقسيم بنود الاستبيان إلى جزئين، بنود فردية وبنود زوجية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما و صححنا هذه الطريقة بمعادلة "سبيرمان بروان" حيث قدر بيرسون بـ (0.48) قبل التصحيح، ليصبح بعد التصحيح (0.64) ومن هذا نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن هناك علاقة دالة عند (0.05) بين الاستبيان (الفردية والزوجية) وهذا ما يدل على أن الاختبار ثابت.

- صدق المقارنة الطرفية لتغير سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (08) يوضح نتائج المقارنة الطرفية لتغير سلوك المواطنة التنظيمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	المتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	
0,01	6,45	20	8,49	63,09	العينة العليا
			7,67	40,18	العينة الدنيا

المصدر من إعداد الباحثين

اتضح لنا من خلال الجدول رقم (08) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين العليا والدنيا وأن قيمة "ت" المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على أن الاختبار لديه القدرة على التمييز بين الفئتين العليا والفئتين الدنيا في قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي فإن الاختبار على الدرجة عالية من الصدق ويمكن الاعتماد عليه كأداة لجمع البيانات.

- تقدير الثبات لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (09) يوضح ثابت استبيان سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق التجزئة النصفية

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	الدلالة الإحصائية
استبيان سلوك المواطنة التنظيمية	0,78	0,88	0,05

المصدر: من إعداد الباحثين

في هذه الطريقة تم تقسيم بنود الاستبيان إلى جزئين، بنود فردية و بنود زوجية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما و صححنا هذه الطريقة بمعادلة "سبيرمان بروان" حيث قدر بيرسون بـ (0.78) قبل التصحيح، ليصبح بعد التصحيح (0.88) ومن هذا نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن هناك علاقة دالة عند (0.05) بين الاستبيان (الفردية والزوجية) وهذا ما يدل على أن الاختبار ثابت .

- حساب الثبات بمعادلة الفا كرونباخ :

الجدول رقم (10) يوضح ثبات القيادة التنظيمية بحساب معامل الارتباط الفا كرونباخ

معامل الفا كرونباخ	الاستبيان
0.870	استبيان القيادة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحثين

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة الفا كرونباخ تساوي 0.870 و هي قيمة عالية و هذا ما يدل على أن استبيان القيادة التنظيمية ثابت.

الجدول رقم (11) يوضح ثبات سلوك المواطنة التنظيمية بحساب معامل الثبات الفا كرونباخ

معامل الفا كرونباخ	الاستبيان
0.863	استبيان سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحثين

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة الفا كرونباخ تساوي 0.863 و هي قيمة عالية وهذا ما يدل على أن استبيان سلوك المواطنة التنظيمية ثابت .

3- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

3-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باختبار معامل الارتباط (بيرسون) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (12): يوضح نتائج العلاقة بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
القيادة التنظيمية / سلوك المواطنة التنظيمية	0.34	0.05

المصدر : من إعداد الباحثين

يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط يساوي (0.34) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) فهذا يعني أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية، ومن هنا اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Kim (2014) (يغمور سعيغان، و عبد الله، 2018) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، واتفقت كذلك مع دراسة (مزهودة وقرزة، 2017) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج منها وجود اختلاف في تأثير أنماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب جهة الانتماء، واختلفت مع دراسة (Ghouri & Khan, 2013) والتي توصلت إلى وجود علاقة جيدة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية.

3-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: تنص الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى

سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس، ولاختبار هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين المتوسطين (ذكور، إناث) باستخدام اختبار (ت) t.test فكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (13) يوضح الفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الذكور	28	60.75	11.096	47	2.236	0.05
الإناث	21	53.42	11.796			

المصدر : من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 60,75 بالنسبة للذكور و بـ 53,42 بالنسبة للإناث وفي حين أن قيمة الانحراف المعياري قدرت بـ 11,09 للذكور و 11,79 للإناث هذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت 2,23 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى 0,05 مما يعكس أنه لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ، أي لا توجد فروق بين الإناث والذكور في درجة سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يفسر أن هذه المؤسسة لا تميز بين الذكور والإناث وأن هناك عامل المساواة لكل من الرجل والمرأة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (معمرى و بن زاهي، 2014) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في ممارسة الموظفين سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة (الحراشة و البشابشة، 2011) ودراسة (محارمة، 2008) والتي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس واختلفت كذلك مع دراسة (Farooqui, 2012) (شهري، 2019) التي كشفت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لدى أعضاء هيئة التدريس .

3-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة : تنص الفرضية أنه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية تعزي متغير السن، واختبار هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق المتوسطين (الأقل من 40 سنة والأكثر من 40 سنة) باستخدام اختبار (ت) فكانت لنتائج كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم (14) يوضح نتائج الفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير السن

السن	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الأقل من 40 سنة	23	55.913	12.405	47	0.997	0.05
الأكثر من 40 سنة	26	59.153	11.390			

المصدر : من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 55,91 بالنسبة لأفراد الذي بلغ سنهم أقل من 40 سنة، وقدر بـ 59,15 بالنسبة للأفراد الذي بلغ سنهم أكبر من 40 سنة، في حين أن قيمة الانحراف المعياري قدر بـ 12,40 للأفراد أ ل من 40 سنة و بـ 11,39 للأفراد أكبر من 40 سنة وهذا ما أكدته قيمة "ت" التي بلغت 0,99 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى 0,05، مما يعكس أنه لا توجد فروق في مستوى المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير السن، وذلك راجع إلى أن المديرية لا تميز بين صغار وكبار السن من العمال لأن الواجبات نفسها يطبق عليهم نفس النظام ولهذا يعتبر عامل السن غير مؤثر في مستوى المواطنة التنظيمية، وهذا ما أكدته الدراسة (محارمة، 2008) ودراسة (شهري، 2019) والتي كشفت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير السن كما اختلفت مع دراسة (Zacharias, 2008) ودراسة (العجلوني، 2010) ودراسة (شربي وفوراح، 2020) والتي توصلت إلى وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير السن.

3-4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة: توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية تعزي متغير الأقدمية المهنية، لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق (الأقل من 5 سنوات والأكثر من 5 سنوات) باستخدام اختبار (ت) فكانت لنتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15) يوضح نتائج الفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	11	53.363	13.618	47	1.36	0.05
أكثر من 5 سنوات	38	58.868	11.203			

المصدر : من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 53,36 بالنسبة للأفراد اقل من 5 سنوات في الأقدمية وبـ 58,89 بالنسبة لأفراد أكثر من 5 سنوات، في حين أن قيمة الانحراف المعياري قدر بـ 13,61 لأفراد اقل من 5 سنوات و بـ 11,20 للأفراد أكثر من 5 سنوات وهذا ما أكدته قيمة "ت" التي بلغت 1,36 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعكس أنه لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية، وهذا يعني أن أقدمية العامل غير مؤثرة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأن الموظف الجديد والقديم متمثلان في الامتيازات نفسها (الحقوق والواجبات)، بل يرتبط مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بعوامل أخرى كالصفات الشخصية أو النمط القيادي أو نوعية الوظيفة في حد ذاتها، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الشابع، 2008) ودراسة (عشور، 2014) والتي كانت نتائجها عدم وجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية، واختلفت هذه الدراسة (الحراشنة، 2012) ودراسة (Organ&Eayan, 1995) ودراسة (معمرى، بن زاهي، 2014) والتي توصلت نتائجها إلى وجود اختلاف في مستوى سلوك المواطنة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

الخاتمة:

من خلال دراستنا الحالية الموسومة بـ " القيادة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية" نستنتج ما يلي:

- لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي الأشغال العمومية لولاية غرداية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن لدى موظفي الأشغال العمومية لولاية غرداية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية لدى موظفي الأشغال العمومية لولاية غرداية.
- التوصيات: في ضوء نتائج البحث فإنه يمكن أن نقترح بعض مايلي:
 - تنمية و تعزيز المهارات السلوكية للعاملين .
 - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية المختلفة.
 - تحديث ورفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
 - تعميق مبدأ العمل بالروح الفريق الواحد وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين .
 - تحسين بيئة العمل الملائمة والمناسبة.

- مَرَاجَعَة الْأَنْظَمَة الْإِدَارِيَّة الْمَخْتَلَفَة مِنْ لَوَائِح وَقَرَارَات وَغَيْرَهَا، وَدِرَاسَة مَدَى تَأْثِيرِهَا عَلَى سُلُوكِ الْعَامِلِينَ وَذَلِكَ قَبْلَ إِصْدَارِهَا.
- مِشَارَكَة الْمَوْظُفِينَ فِي مَنَاسِبَتِهِمُ الشَّخْصِيَّة لِمَا لَهُ مِنْ إِجَابِيَّاتٍ مِنَ النَّاحِيَةِ النَّفْسِيَّة.
- عَدَالَة نِظَامِ الْحَوَافِزِ وَتَشْجِيعِ الْعَامِلِينَ عَلَى بَذْلِ الْمَزِيدِ مِنَ الْجُهْدِ لِزِيَادَةِ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ مَنَظْمَتِهِمْ.
- زِيَادَة الْعَمَلِيَّةِ التَّفَاعُلِيَّةِ بَيْنَ الْقَادَةِ وَالْمَرْؤُوسِينَ.
- إِعْطَاءُ الْعَامِلِ نَوْعَ مِنَ الثَّقَةِ أَتَاءً تَأْدِيتِهِ لِمَهَامِهِ مِنْ خِلَالِ أَسْلُوبِ التَّشَاوُرِ وَالْمِشَارَكَةِ فِي أَحْذِ الْقَرَارِ.

__ مَرَفَقَات : اسْتَبِيَانِ خَاصٍ بِالدِّرَاسَةِ:

الْجُمْهُورِيَّةُ الْجَزَائِرِيَّةُ الدِّيْمُقْرَاطِيَّةُ الشَّعْبِيَّةُ
وَزَارَةُ التَّعْلِيمِ الْعَالِيِّ وَابْحَثِ الْعِلْمِي
جَامِعَةُ غُرْدَايَا

كَلِيَّةُ : الْعُلُومِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ وَالْإِنْسَانِيَّةِ
قِسْمُ : عِلْمِ النَّفْسِ وَعِلْمِ التَّرْبِيَّةِ وَالْأَرْطُوفُونِيَا
تَخْصِصُ : عَمَلٍ وَنَظْمِ وَتَسْيِيرِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ

إِسْتَبِيَانِ

سَيِّدِي / سَيِّدَتِي تَحِيَّةٌ طَيِّبَةٌ وَبَعْدُ.....

فِي إِطَارِ إِجْزَازِ وَرَقَةٍ بَحْثِيَّةٍ تَخْصِصُ عِلْمَ النَّفْسِ عَمَلٍ وَنَظْمِ وَتَسْيِيرِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، يَشْرَفُنِي أَنْ أَضَعُ أَمَامَكَ هَذَا الْاسْتَبِيَانَ الْمَتَضَمِّنَ بَعْضَ الْعِبَارَاتِ الَّتِي تَرْتَبِطُ بِجِيَانِكَ الْمَهْنِيَّةِ، نَرْجُو الْإِجَابَةَ عَلَيْهَا بِكُلِّ صِدْقٍ وَمَوْضُوعِيَّةٍ، وَنُحِيطُ بِكُمْ عِلْمًا أَنَّ إِجَابَتَكُمْ سَوْفَ تَحْضِي بِالسَّرِيَّةِ التَّامَةِ وَلَا تَسْتُخْدَمُ إِلَّا لِأَغْرَاضٍ عِلْمِيَّةٍ، لِذَا نَرْجُو مِنْكُمْ الْمُسَاهِمَةَ فِي الْإِجَابَةِ عَلَى أَسْئَلَةِ هَذَا الْاسْتَبِيَانِ وَذَلِكَ بِوَضْعِ عِلَامَةِ (X) وَنَقْدَرُ لَكُمْ تَعَاوُنَكُمْ وَحَسَنَ تَفْهَمِكُمْ.

بَيَانَاتٌ خَاصَّةٌ :

- الْجِنْسُ : أَنْثَى () ذَكَر ()
السِّنُّ : أَقَلُّ مِنْ أَرْبَعِينَ () أَكْثَرُ مِنْ أَرْبَعِينَ ()
الْأَقْدَمِيَّةُ الْمَهْنِيَّةُ : أَقَلُّ مِنْ 5 سِنَوَاتٍ () أَكْثَرُ مِنْ 5 سِنَوَاتٍ ()

تَقْبَلُوا مِنْ فَائِقِ الْإِحْتِرَامِ وَالتَّقْدِيرِ

1- نمط القيادة.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: النمط الأوتوقراطي وهو اتخاذ القادة المتسلطين من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل.						
1	يوزع المدير المهام والواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.					
2	ينفذ المدير بحرفية الأنظمة و التعليمات.					
3	يضع المدير خطة العمل والكيفية التي يجب أن ينفذ بها حرفياً.					
4	يعتبر المدير المناقشة وتبادل الآراء حول العمل مضيعة للوقت.					
5	يهتم المدير بالتعاون بين العاملين.					
ثانياً: النمط الديمقراطي وهو يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات حيث يتفاعل القائد الديمقراطي مع مرؤوسيه ويشاركهم في صنع القرار.						
1	يراعي المدير إمكانيات العاملين عند توزيع المهام عليهم.					
2	يطرح المدير أفكاره على العاملين لمناقشتها.					
3	يشجع المدير العاملين على تقديم آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.					
4	يحرص المدير على التأكد من تنسيق جهود العاملين للقيام بالعمل.					
5	يطبق المدير اللوائح التنظيمية بمرونة وفقاً للمواقف والظروف.					
ثالثاً: النمط التراسلي (الحر) يعني أن القائد يتقمص دور الاستشاري ويشجعون أفكار الموظفين ويقدمون آرائهم عندما يتطلب ذلك.						
1	يقبل ويطبق المدير أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل.					
2	يطالب المدير العاملين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.					
3	يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في إنجاز واجبتهم.					
4	يترك المدير للعاملين اختيار المهام التي تتلاءم مع رغبتهم.					
5	يعطي المدير الحرية الكاملة للمرؤوسين في طريقة إنجاز أعمالهم.					
رابعاً: النمط التحويلي وهو قيادة إجابيه تعمل على تأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام على أحسن وجه.						
1	يتصرف المدير بأسلوب يحضى من خلاله بثقة واحترام العاملين.					
2	يعمل المدير على تعزيز العمل التعاوني بين العاملين في إنجاز مهامهم وواجبتهم.					
3	يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.					
4	يعمل المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.					
5	يشرك المدير العاملين في وضع أهداف المؤسسة.					

رحة ريغي، حمزة معمري

خامسا: النمط التبادلي هو مبني على علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد يشجع على التوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء مكافآت.					
1					يؤثر المدير على العاملين من خلال المكافآت والعقوبات.
2					يركز المدير على اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوي والإخفاقات.
3					يعبر المدير عن رضاه عندما ينجح العاملون مهامهم كما يطلب منهم.
4					يخبر المدير العاملين فقط ما يجب أن يعرفونه لإنجاز الأعمال.
5					يملك المدير القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل والحوار وضبط المهام للعاملين من أجل الاتساق والتوحد لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- سلوك المواطنة التنظيمية:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: الإثار هو مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل.						
1	يبادر زملائي إلى مساعدتي عندما يزيد عبء العمل علي.					
2	يتلقى العمال الجدد المساعدة من بقية الموظفين للتكيف مع ظروف العمل.					
3	يقوم زملائي في العمل بتعويض بعض المهام عندما أغيب.					
4	يتطوع زملائي بأعمال إضافية لتحسين و تطوير العمل.					
5	يساندي زملائي في اتخاذ القرارات المهمة للمؤسسة.					
ثانياً: المجاملة و تعني سعي الموظف لتجنب المشاكل والخلافات في العمل، واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها.						
1	يقدم لي زملائي المعلومات والخبرات التي تساعدني على أداء العمل.					
2	يتجنب الموظفون عامة إثارة المشكلات والمتاعب في العمل.					
3	أتشاور مع زملائي في العمل عند اتخاذ القرار قد يؤثر عليا.					
4	يحترم زملائي حقوقي في العمل.					
5	تنتبه لأثر الذي يتركه سلوكك في زملائك.					
ثالثاً: الروح الرياضية و تجسد رغبة الفرد في التسامح، وتحمل الضغوط الناتجة عن العمل دون تدمير أو رفض.						
1	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين الزملاء.					
2	أجنب تكبير المشكلات التي تواجهني في عملي.					
3	أقبل النقد البناء بصدر رحب في العمل.					
4	أظهر الاحترام والمجاملات لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.					
5	أحمل المصاعب والمتاعب في العمل دون شكوى أو تدمير.					
رابعاً: وعي الضمير ويعني سلوك الموظف التطوعي الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته.						
1	أهتم بحضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.					

القيادة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية

					أعمل بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.	2
					أحافظ على موارد وممتلكات المؤسسة.	3
					ألتزم بتوصيات وتوجيهات رؤساء العمل.	4
					أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة.	5
خامسا: السلوك الحضاري ويعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة المنظمة والاهتمام بمصير المنظمة.						
					أتابع دائما الإعلانات وكل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.	1
					أحاول تقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل في المؤسسة.	2
					أحرص على تكوين صورة إجابيه عن المؤسسة لدى الآخرين.	4
					أتكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث في المؤسسة.	5

المصادر والمراجع:

الحراشنة ، محمد أحمد البشابشة .، سامر عبد المجيد (2011) أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد (7) العدد (4).

السحيمات .، ختام عبد الرحيم (2007) سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاته بأدائهم الوظيفي. رسالة دكتوراه جامعة عمان العربية . عمان /الأردن.

العامري .، احمد بن سالم (2002) سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة دراسة استطلاعية لآراء المدرسين . جامعة عبد العزيز مركز النشر العلمي ، مجلد (16) العدد. (2).

العميان .، محمود (2005) لسلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال . ط . (3) دار وائل للنشر والتوزيع.

القحطاني عبد السلام بن الشايع. (2008) . سلوك المواطنة وعلاقته بالابداع الاداري . مركز الدراسات العربية للنشر . الكلالدة .، ظاهر . (2002) القيادة الإدارية . ط . (1) عمان : دار زهران للنشر .

عبد المعطي .، الخفاف . (2007) مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية . عمان ، الاردن : دار الدجلة . الهوارى . (1997) . الإدارة بالأهداف والنتائج . ط . (1) القاهرة : دار مكتبة عين شمس .

سلطان ، سوزان والسعود، راتب . (2008) . سلوك التطوعي التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية . مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مجلد (4) العدد ، (9) ص 36 .

سلطانة بلقاسم ، جيلاني حسان . (2008) . المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية . بسكرة ، الجزائر : دار الفجر للنشر .

شربي بشير ، قوارح محمد . (2020) . واقع المواطنة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية دراسة ميدانية بوحدات الحماية المدنية بورقلة . دراسات نفسية ، مجلد (12) العدد. (3)

شهري ،منة سليمان . (2019) سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية (من وجهة نظر القادة الاكاديميين) . المجلة الردينية في إدارة الأعمال ، مجلد (15) العدد. (3)

صديق ، زكريا بن حمزة عمر (2018) **The Role of Administrative Leadership in**

Improving the Functionality of Employees within the Economic

Establishment, Case Study at center of the pitch, Industrial Area,

AinSéfra, Algeria. مجلة البشائر الاقتصادية ، ص ص 184-188.

- عليوة ., السيد .(2001) *تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد*. القاهرة: اترك للنشر و التوزيع.
- كلالدة ., ظاهر .(1997) *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*. ط .(1) الاردن , عمان :دار الزهران للنشر والتوزيع.
- كنعان .نواف .(2007) *القيادة الإدارية*. ط .(1) عمان ,الأردن :دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- محارمة . ثامر محمد .(2008) *سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية*. مجلة المنظومة ,المجلد 48 العدد , (2)ص. 168
- معمري, حمزة بن زاهي منصور .(2014). *سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة لدى عمال سونلغاز بورقلة* . مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ,مجلد (6) العدد .(14)

- . Zakharias .A. (2008). **Organizational Citizenship behavior in professional service industry sales personnel**. *Capella University* .
- . Koopman.R, (2003).). **The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior**. *Journal OF Manegment, voll 16*, 606-613.
- Farooqui, M. (2012). **Measuring Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Consequence of Organizational Climate (OC)**. *Asian Journal of Business Management, vol (4)(No (3))*.
- Organ.D.W. (s.d.). **Cognitive Versus Effective Determinants of Organizational Behavior**. *Journal of Applied Psychology, vol 74*.
- Podsakoff.P, & Makenzie , S. (1997). **Impact of Organizational Citenzenship Behavior**. *Journal of Aplied Psycholgy, 74*.