

جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بعنوان :

أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية في

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دراسة حالة شركة تماسين للآجر

من إعداد الطالبة : حورية البنة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2016/05/22

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذ / محمد عادل عياض (أستاذ مساعد—أ— جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) رئيسا.

الأستاذة / أسماء يوسف (أستاذة مساعد —أ— جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفة ومقررة.

الأستاذ / رشيد مناصرية (أستاذ محاضر—أ— جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) ممتحنا .

السنة الجامعية 2016/2015

جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
بعنوان:

أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة شركة تماسين للآجر

من إعداد الطالبة: حورية البنة

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 2016/05/22

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

- الأستاذ / محمد عادل عياض (أستاذ -أ- جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) رئيسا .
الأستاذة / أسماء يوسف (أستاذة مساعد -أ- جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفة ومقررة .
الأستاذ / رشيد مناصرية (أستاذ -أ- جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) ممتحنا .

السنة الجامعية 2016/2015

دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقتنا ، و
ذكرنا دائما أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح ، اللهم إذا
أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ منا تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ
منا اعتزازنا بكرامتنا

ربنا تقبل منا هذا الدعاء

آمين.....آمين.....آمين

إهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم و ميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا

الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة و العزيمة على إتمام عملنا نحمدك يا رب
حمدا يليق بمقامك و جلالك عظيم.

إلى من قال فيهما عز و جل : ﴿ و أخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما
ربياني صغيرا ﴾

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا أُمي و أبي حفظهما الله.

إلى جدتي الغالية أطلال الله في عمرها , و إخواتي الأعزاء فاطمة , أسماء , زكرياء , صبرين
, محمد السعيد , عائشة و العنقود الصغير إسحاق و أعز صدقاتي هجيرة و إلى عمتي سعاد
الغالية التي ربنتي حفظ الله لها زوجها و أولادها كل واحد باسمه.

كما لا أنسى عائلة قريشي التي غمرتني بكرمها و عطفها و دعواتها لي بنجاح و تفوق في
الدراسة و أخص بذكر عمي علي , خالتي مباركة , أختي غالية كلثوم , و العنقودة الصغيرة
صبرين .

إلى من جمعني بهم عشرة طيبة في إقامة سالم بن يونس و اخص بالذكر آسيا , صبرينة ,
فاطمة , سعاد , بسمة , روميصة , مسعودة و نعيمة.

و إلى كافة دفعة تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كل واحد باسمه و اخص بذكر
فوزية , رحيل , كلثوم , نسيمة , خديجة , هاجر , خولة.

حورية

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين .

يقول عز و جل ﴿ فاذكروني أذكركم و اشكروا لي و لا تكفرون ﴾ البقرة (152)
و يقول صلى الله عليه و سلم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) الجامع الصغير
يطيب لي بعد شكر الله عز و جل الذي وفقني في انجاز هذا العمل الموضع أن
أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة المشرفة أسماء يوسف على كل الدعم
الذي قدمته لي.

أيضا أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الكرام :

مزهودة نور الدين , حجاج عبد الرؤوف , مناصرية رشيد , بالأطرش حورية ,
عياض محمد عادل , بن شويحة بشير , بوخلخال عبد الرحيم , أولاد حيمودة
جزاهم الله خير الجزاء لما قدموه لي من عون و نصح.

كما أتقدم بشكر الخالص إلى رئيس المستخدمين عزيزي عبد الباقي , و مسؤول
الإنتاج بوخندق فاضل و عواطف لقبشي و إلى كل الطاقم الإداري و عمال مؤسسة
تماسين للأجر على دعمهم لي في الميدان التطبيقي.

و آخر دعوانا أني الحمد لله رب العالمين.

حورية

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى بيان اثر أنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة تماسين للآجر بمدينة تقرت ورقلة، طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 150 عامل، و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثة الإستبانة لجمع البيانات، و تم تحليل البيانات الواردة في الإستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، و خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن النمط القيادي السائد في شركة تماسين للآجر هو النمط الأوتوقراطي ، و أنه يوجد تأثير ضعيف لأنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية، و يعزز ذلك قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.13) و هي قوة تفسيرية ضعيفة نسبيا. و قد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد النمط القيادي التحويلي لأنه يساهم أكثر في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية : أنماط القيادة ، سلوك المواطنة التنظيمية ، شركة تماسين للآجر .

Abstract:

The study aimed to analyzing the impact of leadership styles on organizational citizenship behaviors in Bricks Temacine Company in Touggourt, this study was applied on random sample consisting of **150** employees, to achieve the objectives of the study the researcher used questionnaire to collect data, the data were analyzed by using the statistical package for social sciences (Spss). Depending on the means, standard deviation, correlations coefficient, multiple regression. The study concluded with the following results: the most leadership style dominant in Bricks Temacine Company is Autocratic style, and there is the weak impact of leadership styles on organizational citizenship behavior, and enhances the value of the coefficient of determination, which amounted to (0.13) and is the explanatory power is relatively weak. The study recommended that the adoption of transformational style in order to promote citizenship behavior among workers.

Key words: Organizational citizenship behaviors, Leadership styles, Bricks Temacine Company.

قائمة المحتويات

الصفحة	اليــــــــــــــــان
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة المختصرات
IX	قائمة الجداول
IX	قائمة الملاحق
أ. هـ	المقدمة
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للقيادة و سلوك المواطنة التنظيمية
11-3	المطلب الأول : القيادة الإدارية و مقوماتها
16-12	المطلب الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية و أبعادها
16	المطلب الثالث : العلاقة بين أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية
17	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
19-18	المطلب الأول : الدراسات السابقة (عربية و أجنبية)
20	المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
21	المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
22	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع أثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية بشركة تماسين للأجر
24	تمهيد
25	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
29-25	المطلب الأول : طريقة الدراسة
33-30	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
34	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة
42-34	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
49- 43	المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)
50	خلاصة الفصل

55- 52	الخاتمة
60 – 57	المراجع
70 – 62	الملاحق
75- 72	الفهرس

قائمة المختصرات

الرقم	المختصر	اسم المختصر
01	STB	شركة تماسين للأجر

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1 . 1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	20
1 . 2	مجتمع الدراسة	26
2 . 2	توزيع عينة الدراسة	26
3 . 2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	27
4 . 2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر	27
5 . 2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	28
6 . 2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل	28
7 . 2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	29
8 . 2	العبارات التي تقيس أبعاد أنماط القيادة	31
9 . 2	العبارات التي تقيس سلوكيات المواطنة التنظيمية	31
10 . 2	معامل الثبات الكلي للاستبانة	32
11 . 2	مقياس ليكارت الثلاثي	33
12 . 2	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء النمط الأوتوقراطي	34
13 . 2	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء النمط الديمقراطي	35
14 . 2	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء النمط الترسلّي	36
15 . 2	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء النمط التحويلي	36
16 . 2	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء النمط التبادلي	37
17 . 2	متوسطات أنماط القيادة	37
18 . 2	متوسطات سلوك المواطنة	39 - 38
19 . 2	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل أنماط القيادة و المتغير التابع سلوك	40

	المواطنة التنظيمية.....	
40	العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات	20 . 2
41	اختبار طبيعة التوزيع	21 . 2
42	اختبار (T) TESTE لمتغير الجنس.....	22 . 2
42	اختبار ANOVA للمتغيرات الوسطية.....	23 . 2
42	أنماط القيادة.....	24 . 2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
62	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
67- 63	استمارة الاستبيان	02
67	معامل الثبات لبعء النمط الأوتوقراطي.....	03
67	معامل الثبات لبعء النمط الديمقراطي	04
67	معامل الثبات لبعء النمط الترسلبي.....	05
67	معامل الثبات لبعء النمط التحويلي.....	06
68	معامل الثبات لبعء النمط التبادلي	07
68	معامل الثبات سلوك المواطنة التنظيمية.....	08
68	اختبار طبيعة التوزيع	09
69	اختبار (T) TESTE.....	10
69	اختبار ANOVA.....	11
69	تحليل الانحدار	12
70	معادلة الانحدار	13

المقدمة

توطئة:

احتلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة ذات أهمية بالغة في اقتصاد دول العالم في وقت الراهن , و أصبحت من المؤسسات التي تعتمد عليها أي دولة في ازدهار و تقدم اقتصادها , مما جعل الباحثين و المختصين يهتمون بالبحث و دراسة مختلف المواضيع الهامة التي تعيق بقائها و استمرارية نشاطاتها في بيئتها, خاصة المواضيع المتعلقة بالجانب الإداري للمؤسسة سواء في القطاع العام أو الخاص و العمل على إيجاد الحلول المناسبة .

و من هذه المواضيع التي أثارت اهتمام الباحثين و المختصين إلى حد الساعة موضوع القيادة الذي لقي اهتمام كبير نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة و ذلك من حيث المحافظة على المؤسسة و نجاحها و استمراريتها و زيادة فعاليتها , و ذلك من خلال ما يقوم به القائد من توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة . كما أن المؤسسة تطمح دائما إلى تحقيق ازدهار و استمرارية, إلا أنها تجد صعوبة في ذلك و من بين هذه الصعوبات سلوك القائد و مدى تأثيره على الدور الرسمي بمعنى المهام و الوظائف التي وكلت للعاملين من قبل المسؤول الأعلى و غير الرسمي بمعنى الإضافات التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بمهامه الرسمية و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة , كما أن الدور الإضافي يعطي فعالية أكبر لدور الرسمي خلال القيام بالمهام و الوظائف من قبل العاملين .

أولا: إشكالية الدراسة

تسعى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بيئة أعمالها الداخلية إلى الازدهار, تحسين و الاستمرار في نشاطها و ذلك من خلال استخدام أساليب و طرق مختلفة من طرف رؤساء المباشرين اتجاه العاملين أثناء قيامهم بمهامهم و واجباتهم الرسمية , من أجل تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة على حد سواء.

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير أنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية و هي:

1. ما هو نمط القيادة السائد في شركة تماسين للآجر ؟
2. ما هو واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة تماسين للآجر ؟
3. ما طبيعة تأثير نمط القيادة السائد في شركة تماسين للآجر على سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الحالة العائلية) .

ثانياً: فرضيات الدراسة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة و الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو

التالي:

1. النمط القيادي السائد في شركة تماسين للآجر هو نمط التحويلي ؛
2. مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة تماسين للآجر مرتفعة،
3. تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بنمط القيادة السائد في شركة تماسين للآجر؛
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الحالة العائلية) .


ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على نمط القيادة السائد في شركة تماسين للآجر ؛
2. الوقوف على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة تماسين للآجر ؛
3. إبراز أي من الأنماط القيادية السائدة في شركة تماسين للآجر و مدى تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية.


رابعاً: أهمية الدراسة

تتحلى أهمية الدراسة في جانبين هما :

من الجانب النظري : 

1. ستهتم هذه الدراسة و بشكل كبير في تطوير القدرات البحثية للباحث و تأهيله للاستمرار في عملية تطوير البناء الأكاديمي و البحثي . و توسيع مداركه العلمية و المعرفية . و الارتقاء بمهارات الاتصال و القدرة على الكتابة و التحليل .

2. نأمل أن تكون هذه الدراسة كمرجع في المكتبات يساعد الباحثين في الإطلاع على نتائج الدراسة و توصياتها . و إمكانية تطبيق دراسات متشابهة على عينات أخرى , أو في مجالات ذات علاقة بها .

من الجانب التطبيقي: 

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحد المؤسسات التي تساهم في التنمية المحلية في الجزائر كغيرها من الدول مما جعل الباحثة يختار أحد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة في منطقة تماسين (بتقوت) لتطبيق عليها موضوع الدراسة ألا و هو أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمعرفة مدى تأثير نمط القيادة على سلوك مواطنة العاملين أثناء قيامهم بمهامهم وواجباتهم الرسمية في المؤسسة باستخدام الأنماط التالية (النمط الديمقراطي , النمط الأوتوقراطي , النمط القيادي الحر , النمط التحويلي و النمط التبادلي).

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

تكمن مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات موضوعية و أخرى شخصية .

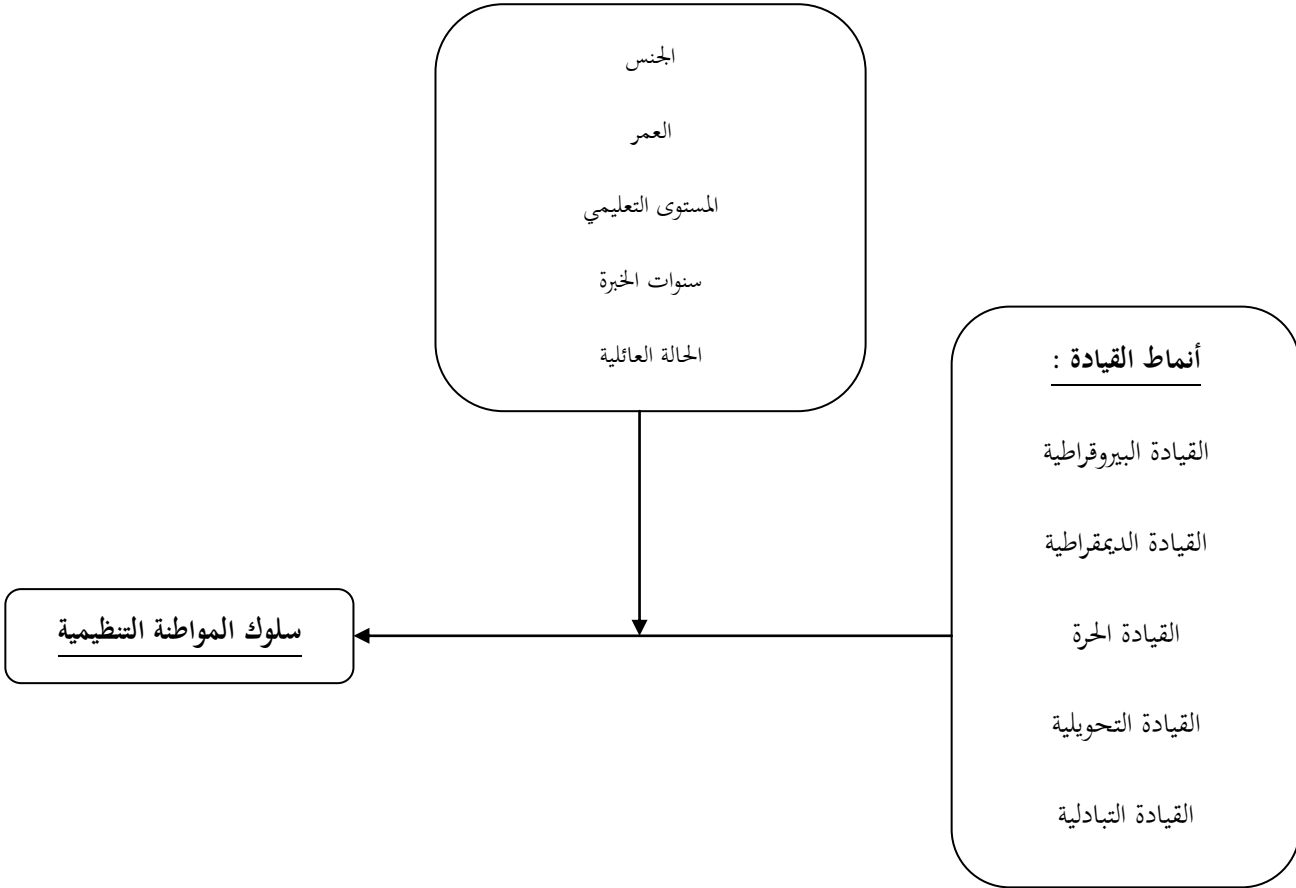
المبررات الموضوعية : تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي :

1. إبراز أهمية القيادة في المؤسسة و مدى تأثيرها على سلوك العاملين ؛
2. التعرف على العلاقة التي تربط نمط القيادي بالسلوك المواطنة التنظيمية ؛
3. معرفة النمط الذي له تأثير كبير على سلوك الدور الإضافي للعاملين بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة ؛
4. الإهتمام بدراسة سلوك العاملين نظرا لدور الذي يلعبه في المؤسسة من حيث المحافظة على المؤسسة , زيادة فعاليتها , نجاحها و إستمراريتها .

المبررات الشخصية : تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

1. الميل الطبيعي للبحث و الإستطلاع في العوامل التي تؤثر على استمرار و فعالية و نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
2. الموضوع له علاقة مباشرة مع التخصص العلمي ؛

المتغيرات الشخصية و الوظيفية



المتغير التابع **Dependent Variable**

المتغير المستقل **Independent Variable**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة .

سابعاً: حدود الدراسة

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

الحدود المكانية: المؤسسة الصغيرة و المتوسطة (شركة تماسين للآجر) في مدينة تقرت ولاية ورقلة.

الحدود الزمنية: كانت فترة التريص ممتدة من (2016/02/01 إلى 2016/02/29) و قد تم توزيع الاستبيان على عينة

من العمال العاملون في هذه المؤسسة .

ثامنا: مرجعية الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع باللغة العربية و باللغة الأجنبية.

تاسعا : صعوبات الدراسة

صعوبة استرجاع الاستبيان نظرا لطبيعة العمل في شركة تماسين للآجر.

عاشرا: هيكل الدراسة

سنتطرق في الفصل الأول لعرض الباحثين الأساسيين و هما :

- ❖ في المبحث الأول يتم عرض كل من مفهوم القيادة الإدارية و مقوماتها ثم مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و أبعاده ؛
- ❖ و في المبحث الثاني عرض لبعض الدراسات السابقة (العربية و الأجنبية) التي تناولت أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية.

سنتطرق في الفصل الثاني لعرض مبحثين أساسيين وهما :

- ❖ في المبحث الأول يتم التطرق لمنهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة .
- ❖ و في المبحث الثاني يتم عرض النتائج و استخراج الاستنتاجات .

الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية

حول أنماط القيادة و سلوك

المواطنة التنظيمية

تمهيد :

يعد موضوع القيادة من المواضيع التي تحظى لحد الساعة باهتمام كبير خاصة في مجال الإدارة ,بالإضافة إلى المجالات الأخرى (المجال التعليمي , المجال العسكري , المجال السياسي). كما أن للقيادة تأثيرا فعال على سلوك الأفراد العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إما سلبيا أو إيجابيا مما ينعكس ذلك على نشاطها , مهامها وأهدافها, لذلك فعليها تطبيق نمط قيادي يؤثر على أفرادها بشكل إيجابي مما يؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافها ككل .

في هذا الفصل سنتطرق لمبحثين أساسيين هما :

1. في المبحث الأول سنعرض الجانب النظري لكل من المفهومين القيادة الإدارية و مقوماتها ثم سلوك المواطنة التنظيمية و أبعادها.
2. في المبحث الثاني سنعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ألا و هما أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية .

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للقيادة و سلوك المواطنة التنظيمية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال عرض المفاهيم المفسرة لذلك

فيما يلي :

المطلب الأول : القيادة الإدارية و مقوماتها

ستتطرق في هذا المطلب إلى عرض المفاهيم التي توضح مفهوم القيادة الإدارية و مقوماتها من خلال مايلي :

أولا : مفهوم القيادة و أهميتها

أ. مفهوم القيادة

تصدى العديد من الباحثين و المفكرين لموضوع القيادة محاولين تفسير مجالاتها النظرية و التطبيقية و اختلفت تبعا لذلك

تعريفات القيادة, من خلال ذلك نذكر منها :

1. يعرف " Fiedler " القيادة " على أنها الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول

إلى أهداف المؤسسة و الأفراد"¹؛

نلاحظ أن الباحث ركز في تعريفه للقيادة على الجهد الذي يبذله القائد اتجاه العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة و

الأفراد.

2. و يرى " Preffer " أنها فن تنسيق نشاط العاملين و رفع حالاتهم المعنوية للوصول إلى أهداف المؤسسة ؛²

نلاحظ أن الباحث يرى القيادة على أنها عبارة عن توظيف للمهارة و الخبرة و الكفاءة في توجيه العاملين نحو أهداف

المؤسسة.

¹ كمال برباوي , دور الأنماط القيادية و المتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة بشار , مجلة أداء المؤسسات الجزائرية , العدد 04 / ديسمبر 2013 , ص 147 .

² ناصر محمد ابراهيم مجمعي , أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية , مذكرة ماجستير غير منشورة , تخصص الآداب في علم النفس , كلية التربية , جامعة الملك سعود عماد الدراسات العليا , سنة 2003 , ص 18 , 19 .

3. و هناك من يرى بأنها " قدرة على تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته الطوعية و دونما إلزام قانوني , و ذلك لإعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم و كونه معبرا عن آمالهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد " ¹؛

نلاحظ أن هذا التعريف عرف القيادة بشكل عام و لم يربط تعريف القيادة بالمؤسسة مثل التعاريف السابقة لأن القيادة لسيت حكرا في المؤسسة و إنما نرى القيادة في أماكن أخرى نعطي أمثلة عن ذلك مثلا في البيت "الأب مع أولاده" و المدرسة " المسؤول مع الموظفين" إلخ

4. كما عرف likert القيادة الإدارية " بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة و توجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية " ².

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن القيادة علم و فن , كما أن للقيادة تأثير إيجابي على الأفراد و المنظمة , بالرغم من إختلاف الباحثين على تعريف القيادة إلا أنهم اتفقوا على أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لا بد من توافرها في المنظمة حتى تكون هناك القيادة و تتمثل في " الأفراد , القائد و الهدف المراد تحقيقه " و التعريف المناسب للقيادة هو الذي يجمع بين الغاية و الوسيلة فالقيادة الإدارية غايتها القيام بالمهام و الوظائف الإدارية و ذلك لتحقيق الأهداف الإدارية المنشودة , و وسيلتها التأثير و استمالة المرؤوسين .

ب. أهمية القيادة

للقيادة أهمية بالغة في المنظمة و تكمن أهميتها في مايلي ³:

1. القيادة حلقة وصل بين العاملين و خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية ؛
2. تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب بقدر الإمكان ؛
3. السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها ؛
4. تنمية و تدريب و رعاية الأفراد إذا أنهم رأس المال الأهم و المورد الأعلى .

¹ كمال برباوي , مرجع سبق ذكره , ص 03 .

² حسن محمود حسن ناصر , أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية , مذكرة ماجستير , غير منشورة , تخصص إدارة الأعمال / إدارة الموارد البشرية , كلية التجارة , جامعة الإسلامية - غزة , سنة 210 , ص 10 .

³ محمد حسنين العجمي , الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان - الأردن , 1, سنة 2008 و 2, سنة 2010 , ص 65 و 66 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية

كما بين أيضا كنعان أهمية القيادة في مجال الإداري في النقاط التالية:¹

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج ؛
2. بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية و التأثير ؛
3. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط و التنظيم و الرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .

نلاحظ أن للقيادة أهمية كبيرة ودورا فعال في المؤسسة , كما أن القيادة سلاح ذو حدين_ لأنه يمكن استخدامها لصالح أو ضد مصالح المؤسسة . كما أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها بدون وجود قيادة فعالة تعمل على التنسيق بين مختلف الموارد و وظائف المؤسسة .

ثانيا : نظريات القيادة الإدارية

تتمثل أهم نظريات القيادة الإدارية من خلال مداخلها مختلفة حسب تصنيفها في الفكر الإداري كما يلي :²

1. نظريات السمات

يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي إستهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة التي تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين و قد أجريت دراسات متعددة منها : دراسات رالف ستوغديل Ralph Stogdill أجريت بين عامي (1904 - 1947), دراسات كيرك باتريك و لوك Kirk Patrick & Look و دراسات براون Brown ... إلخ التي تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن إستعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف , و منه نذكر منها مايلي : أن يكون القائد أكبر سنا , أنسب صحة , أحسن مظهرا و أكثر ذكاءا , أصوب حكما , أوسع معرفة , أقدر على التحمل و المثابرة , أقدر على التكيف و تحمل المسؤولية , أقوى ثقة في النفس و في التحكم عند الإنفعال , أن يكون قادرا على دمج و تفسير قدر كبير من المعلومات , الابتكار و الإبداع و الإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال , أن يكون قادرا على التكيف مع إحتياجات المرؤوسين و الظروف المحيطة , الرغبة في التأثير على

¹ يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي , الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة , مذكرة ماجستير غير منشورة , تخصص الإدارة التنفيذية , الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية , سنة 2011 , ص 18 .

² سميرة صالحى , أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين (دراسة حالة سوناطراك / المديرية الجهوية بجاية) , مذكرة ماجستير غير منشورة , تخصص تنظيم الموارد البشرية , كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير , جامعة حاج لخضر باتنة , سنة 2007 / 2008 , ص 29 , 28 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية

الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة , القدرة على انجاز الأعمال ببراعة , أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا و ماليا , القدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف , الرغبة في التفوق و الطموح ,..... إلخ ؛

2. النظريات السلوكية

نظرا لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة , و كذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاورثون , تحول إهتمام الكتاب و الباحثين في الإدارة إلى جانب آخر و هو السلوك القيادي بدلا من السمات , إستنادا إلى إفتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤسين , و من بين النتائج التي توصل إليها بعض الباحثين (دراسات أيوا Iowa , دراسات أوهايو Ohio ودراسات ميشيغان Michigan) من خلال دراستهم تمثل فيما يلي :¹

- توصلت التجربة التي طبق فيها ثلاث أنماط من السلوك القيادي (الأسلوب الإستبدادي أو الأوتوقراطي , الأسلوب الديمقراطي و الأسلوب التسيبي أو الحر) على عدد من التلاميذ في سن العاشرة , في أندية الهواة إلى النتيجة التالية : تميزت المجموعة التي إتبع معها الأسلوب الأوتوقراطي بأعلى إنتاجية و يليه الأسلوب الديمقراطي و آخرهم الأسلوب التسيبي الذي حقق أدنى إنتاجية؛
- توصلت الدراسة التي قامت بتوزيع مجموعة من إستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية و الخدمية إلى أن لسلوك القائد الإداري بعدان هما : سلوك الإهتمام بميكل العمل : و فيه يركز القائد على توضيح الوظيفة و يقوم بصياغة مهام و أساليب العمل , تحديد علاقات العمل و قنوات الإتصال , فضلا على إهتمامه بتقييم الأداء و سلوك التعاطف مع العاملين : و فيه يأخذ القائد بإعتباره آراء و أفكار و مشاعر المرؤوسين , و ينمي جوا من الصداقة , الثقة , العدالة و الإحترام مركزا على خفض التوتر و جعل الوظيفة أكثر راحة؛
- توصلت الدراسة التي درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي , بواسطة إجراء استجابات مع قادة و مرؤوسين هذه الأفواج إلى النتيجة التالية : تتميز الأفواج ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية , و يمارسون الإشراف المهتم بالعاملين و تتميزت الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج و شؤون العمل .

¹ سميرة صالحى , مرجع سبق ذكره , ص 30 و 31 .

3. النظرية الموقفية

لقد شكل كل من مدخل السمات و المدخل السلوكي أساسا هاما لدراسة القيادة , و أدى ما أدرك من قصورها إلى ظهور النظريات الموقفية للقيادة , حيث توصل باحثي هذه النظرية من خلال دراستهم إلى أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد , سلوك القائد و الموقف الذي يعيشه القائد ؛

4. نظرية القيادة التحويلية

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا جديدا للقيادة الإدارية , مقابلا للقيادة التبادلية , ففي القيادة التبادلية يمارس القائد كمثل للإدارة عملية تبادل بينه و بين المرؤوسين , حيث يقدم المرؤوسون إنجاز الأعمال بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات¹.

ثالثا: أنماط القيادة الإدارية

توصلت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة , و أهم هذه التصنيفات :

1 أنماط السلوك القيادي بناء على مصادر السلطة : تعتبر من التصنيفات الأولى للقيادة التي تم تصنيفها على أساس المصادر الثلاثة للسلطة التي حددها ماكس وير Max Weber و تبعا لذلك , يمكن تمييز ثلاثة أنماط هي :²

- **النمط التقليدي Traditionnel** : هذا النوع من القيادة في المجتمعات القبلية و الريفية , و يقوم على أساس تقديس و إحترام كبير السن و فصاحة القول و الحكمة و فصل الخطاب و يتوقع من التابعين الطاعة المطلقة للقائد و الولاء الشخصي له . و يتميز سلوك القائد بمحافظه على الوضع الراهن ؛
- **النمط الجذاب أو الملهم Charismatic** : تقوم هذه القيادة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة و قوة جذب مغناطسية شخصية , حيث يستطيع القائد التأثير بدرجة كبيرة في تابعيه , حيث يعتقد التابعون بأنه لا يخطئ و إذا أخطأ في ذلك يكون بسبب الظروف المحيطة به , و تنبع قوة القاعدة من خصائص الشخصية ؛

¹ سميرة صالح , مرجع سبق ذكره , ص 36, 37, 43.

² علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل , الإنتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية , دار حامد للنشر و التوزيع , عمان - الأردن , ط 1 , سنة 2006 , ص 109 و 110 .

- **النمط العقلاني Rational** : يعتمد سلوك القائد على أساس مركزه الوظيفي في المؤسسة فقط , و يستمد سلطاته و قوته من مركزه الرسمي و يركز اهتمامه إلى حد بعيد على سيادة و تطبيق القوانين و الأنظمة و التعليمات في المؤسسة , و يتصف هذا النمط القيادي بأنه لا مكان للعواطف و العلاقات الإنسانية ¹.
- 2 أنماط القيادة لدى المدرسة السلوكية : تعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا (تقسيم كلاسيكي) , و يحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة على النحو التالي : ²
 - **القيادة الأوتوقراطية (التسلطية)** : يعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد , لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم , و يعتبر مركز اتخاذ القرارات و لا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين , و من أشكاله : " القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية , القيادة الأوتوقراطية الحيرة أو الصالحة , القيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة , كما أن القيادة الأوتوقراطية فعالة في بعض المواقف كالظروف الطارئة التي تحدد سلامة التنظيم أو العاملين , عندما يكون الموظفون جدد و قدراتهم بسيطة , الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس ... إلخ , كما لا يخلو هذا النمط من مساوي كاحساس المرؤوسين بالسخط و القلق و الإضطراب و عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة و محددة من قبل قائدهم تجنباً للخطأ و التعرض للجزاء؛
 - **القيادة الديمقراطية** : تعتبر القيادة الديمقراطية على نقيض القيادة الإستبدادية , كما أنها تتسم بالإحترام المتبادل و تقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا و يتعاونون معه مختارين هدف الجماعة و القيم التي تؤمن بها . فهذا النوع من القيادة يستند على ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية , المشاركة , و تفويض السلطة . و من أشكاله : " نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قادرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار , نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدودا معينة و يطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود , نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محددة لمشاركته في صنع قراراته , نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقع معين و نموذج القائد الديمقراطي لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار. و من مزاياه : المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القائد و العاملين , تخلق المناخ الصالح و الملائم لتشجيع التغيير و يساعد الأفراد في تطوير مهارتهم . و من

¹ علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل , مرجع سبق ذكره , ص 110 .

² حسن محمود حسن الناصر , مرجع سبق ذكره , ص 42 - 47 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية

عيوبها : تشكل مظهرًا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه و يسبب احباط للمرؤوسين

الراغبين في العمل السريع و يعتبرون الحوار ضياع للوقت و يعيق التقدم ؛

● **القيادة الحرة** : قادة هذا النمط يتقمصون دور الاستشاري و يشجعون أفكار الموظفين , و يقدمون آراءهم و رؤيتهم

الثابتة عندما يطلب منهم ذلك , و أن هذا النمط غير فعال إذا سعت المجموعة وراء الأهداف التي لا تتفق و أهداف

المنظمة . و من أهم خصائصه : إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم و إصدار القرارات و

إعتقاد القائد أن الأسلوب الحر يتيح للمرؤوسين فرصة اعتماد على النفس . و من مزاياه : أسلوب أفضل للأفراد الذي

يتحلون بقدرات إبداعية , الإلتفاء و الولاء للجماعة , أنه له عيوب منها : إفتقارها إلى الضبط و التنظيم , زيادة روح

الفردية لدى الأعضاء مما يجعل منه الصعب تحقيق الأهداف المطلوبة .¹

3 مدخل الإتجاهات الحديثة في القيادة

و من هذه الإتجاهات الحديثة مايلي :²

■ **القيادة الإجرائية (التبادلية) Transactional Leadership** : يعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني

على علاقة التبادل الإقتصادي بين الرئيس و المرؤوس فالقائد يشجع على الاتساق و التوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء

المكافآت العرضية الإيجابية و السلبية . و يحدد جور (Gurr,1996) عوامل القيادة الإجرائية بمايلي : " المكافأة

المشروطة : تشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد و التابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف " , " الإدارة بالإستثناء

: و التي فيها يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي و العقاب "؛

■ **القيادة التحويلية Transformational Leadership** : يعد بيرنز Burns مؤسس هذا النوع من القيادة

حيث ميزه عن النمط الإجرائي في العام 1978 . و هي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل , و في

هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الإتساق و التوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية

الحقيقية للمرؤوسين (Cardona ,2002) .

¹ حسن محمود حسن ناصر , مرجع سبق ذكره ص 47 – 50 .

² علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل , مرجع سبق ذكره , ص 157 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية

و يلخص العامري (2002) أبعاد القيادة التحويلية كما ذكرها باس Bass كما يلي :¹

- 1 التأثير و الجاذبية : يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة و إحساس بالرسالة العليا للمنظمة و غرس روح الفخر و الإعتزاز في نفوس أتباعه و تحقيق الثقة و الإحترام من قبلهم ؛
- 2 الدفع و الإلهام : هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين ؛
- 3 التشجيع الإبداعي : قدرة القائد و رغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق الحديثة ؛
- 4 الإهتمام بالمشاعر الفردية : تعني الإهتمام القائد الشخصي بمروسيه و إدراك الفروق الفردية بينهم .

رابعا : العوامل المؤثر على سلوك القيادي

هناك ثلاثة عوامل أساسية يأخذها القائد في اعتباره عند اختياره النمط القيادي الملائم و هي :²

أ. العوامل الخاصة بالمدير : إن سلوك المدير في أي لحظة يتأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة كبيرة من العوامل أو القوى التي

تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية , ولكن نجد أنه يدرك مشاكل قيادته بطريقة واحدة معتمدا في ذلك على خبرته و

معرفته و خلفيته. ومن العوامل الداخلية التي تؤثر على المدير مايلي :

- نظام القيم الذي يؤمن به : حيث يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يعطيها لكفاءة المنظمة و النمو الشخصي للمرووسين لتحقيق أهداف المنظمة ؛
- مدى ثقته في مرووسيه : فالمديرون مختلفون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة و بالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرووسيهم الذي يشرفون على أعمالهم في فترة ما ؛
- ميوله القيادية الشخصية : يختلف المديرون فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية فهناك من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلطة , و هناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مرووسيهم في الكثير من وظائفهم ؛
- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة : إن المديرين الذين يشاركون مرووسيهم في عملية اتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يواجهونها .

¹ علي عياصرة , مرجع سبق ذكره , ص 159 و 160 .

² طلال عبد الملك الشريف , الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة , مذكرة ماجستير , غير منشورة , قسم العلوم الإدارية , كلية الدراسات العليا , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , سنة 2004 , ص 89 .

ب. العوامل الخاصة بالمرؤوسين :

قبل اختيار المدير للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة العوامل أو القوى التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه . و يمكن القول بصفة عامة أنه كلما توفرت الشروط التالية كلما أمكن المدير السماح لمرؤوسيه بدرجة كبيرة من حرية التصرف منها :

- إزدياد حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الاستقلال و الإعتماد على النفس ؛
- توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ؛
- توقع العاملين مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ؛
- توفر المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها و شعورهم بأهميتها .

ت. العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة : و من أهم العوامل البيئة تلك يستمد كيانها من التنظيم و من جماعات العمل و

من طبيعة المشكلة مايلي¹:

- نوعية القيم و التقاليد السائدة في المنظمة ؛
- كفاءة الجماعة ؛
- طبيعة المشكلة ذاتها .

¹ طلال عبد الملك الشريف , مرجع سبق ذكره , ص 90 و 91 .

المطلب الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية و أبعادها

قبل تطرق إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية نعرض أولاً على مصطلح السلوك التنظيمي و ذلك بتقديم بعض التعاريف

المفسرة له و تتمثل في مايلي:

▪ يعرف Newstram John & Davis Keith السلوك التنظيمي بأنه " دراسة و تطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية

تصرف و سلوك الأفراد في المنظمة؛¹

▪ السلوك التنظيمي : دراسة سلوك و اتجاهات و أداء العاملين و تأثيرات البيئة على المنظمة و مواردها البشرية و أهدافها

و كذلك تأثيرات العاملين على المنظمة و فاعليتها.²

أولاً : مفهوم و أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

أ. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعود مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى عام 1938 إلا أنه كان يطلق عليه مفهوم التنظيم غير الرسمي , ثم جاء

Katz (1964) ليؤكد على أنه سلوك تعاوني لأداء وظائف التنظيم , إلا أن دراسته ظهرت بشكل بارز في بداية الثمانيات

على يد Demis W.Organ الذي يعتبر الأب الراعي لهذا المفهوم الإداري , إلا أنه لم يتفق الباحثين حول اسمه و لا تعرفه

, و من خلال ذلك سنتطرق إلى بعض التعاريف المفسرة لهذا المصطلح من طرف الباحثين.³

• يعرف أرحان سلوك المواطنة التنظيمية على أنه " السلوك الفردي التطوعي الإختياري و الذي يقع خارج نطاق الواجبات

الوظيفية و لا يرتبط بأية علاقة مباشرة و علنية بالنظام الرسمي للجزاءات و يسهم بمجمله في الإرتقاء بفعالية الأداء

الوظيفي للمنظمة . (Organ , 1988)؛⁴

¹ حسين حريم, السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ", دار حامد للنشر و التوزيع , عمان - الأردن , بدون طبعة , سنة 2004 , ص , 21 .

² كامل محمد المغربي , السلوك التنظيمي " مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة التنظيم ", دار الفكر للنشر و التوزيع , عمان - الأردن , ط4 , سنة 2010 , ص 34 .

³ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني , سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام بالحكومة للبنين بمدينة جدة , مذكرة ماجستير , غير منشورة, قسم الإدارة التربوية و التخطيط , كلية التربية , جامعة أم القرى , سنة 1427 / 1428 هـ , ص 22 .

⁴ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني , مرجع سبق ذكره , ص 23 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية

نلاحظ أن الباحث ركز في تعريفه لسلوك المواطنة التنظيمية على الفردية , التطوعية و الاختيارية كما يكون هذا سلوك خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرسمية .

• أما ماك أليستر (1989) فقد سماه السلوك غير المكلف أو غير المفروض , و عرفه أنه " نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل و هو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية و القانونية للمؤسسة " ¹

نلاحظ أن الباحث في ركز في تعريفه لسلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك اختياري و ليس له علاقة بالمهام الرسمية .

• عرفه روبنز " Robbins " (2001) بأنه " السلوك غير الإعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي و يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة " .

نلاحظ أن الباحث ركز في تعريفه لسلوك المواطنة التنظيمية على سلوك يقوم به الفرد و غير مدرج ضمن المهام الرسمية .

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن سلوك المواطنة التنظيمية هو دور إضافي يقوم به العامل خلال قيامه

بمهامه الرسمية المكلف بها من أجل تحسين الأداء و زيادة كفاءة المنظمة .

ب. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تتبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام و الإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة (العامري , 2002) . و يرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة من خلال (حامد , 2003) :

2

1. يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة

؛

2. نظرا لندرة الموارد في المنظمات , فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية

تحقيق المنظمة لأهدافها .

¹ حمزة معمري و بن زاهي منصور , سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة , جامعة غرداية و جامعة ورقلة (الجزائر) , مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية , العدد 14 / مارس 2014 , ص 47 .

² أسماء يوسف , علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين دراسة في البنوك التجارية الأردنية , مذكرة ماجستير , غير منشورة , تخصص إدارة أعمال , كلية دراسات عليا , جامعة الأردنية , سنة 2012 , ص 12 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية

كما تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج و الآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة و نذكر منها

(السعود , السلطان , 2008) :¹

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و يعتبر مصدر مجابي لها ؛
- يؤدي إلى تحسين قدرات و مهارات العاملين و المديرين على حد سواء ؛
- تحسين مستوى كفاءة المنظمة و فعاليتها .

ثانيا : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد الرئيسة المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية وفق العديد من الدراسات تشمل خمسة أبعاد و هي : الإيثار ,

الكياسة أو اللطف , الضمير الحي , الروح الرياضية و السلوك الحضري (Lee,& K1995 1 Podsakoff et. al)

(Allens,2002;2000, Organ,D.W& Ryan) و تتمثل في ما يلي :²

☒ **الإيثار** : هو سلوك تلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة الرؤساء و الزملاء في المهام المتعلقة في العمل و كيفية إنجازها أو

المساعدة و مد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة إلى مساعدة زملائهم و عملاء المنظمة ؛

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الإيثار يعني سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم مثال على ذلك رغبة في مساعدة العاملين الجدد و تعليمهم.

☒ **الكياسة (اللطف و اللياقة)**: تشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات و صعوبات العمل و خاصة التي تؤثر

على الآخرين ؛

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الكياسة يعني سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين و ذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم .

☒ **الضمير الحي** : يشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة و الآخرين من خلال الإلتزام بأوقات العمل و زيادة

مستوى الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع ؛

¹ أسماء يوسف , مرجع سبق ذكره , ص 12.

² رياض أبا زيد , أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن , جامعة آل البيت الأردن , كلية إدارة المال و الأعمال , مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) مجلد 24 (2) , سنة 2010 , ص 502 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الضمير الحي يعني سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوب من الفرد و إطاعة و احترام قواعد الشركة .

✘ **الروح الرياضية :** تشير إلى سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير المناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو

تذمر , بالإضافة إلى تسامح و الصبر و إحساس بمشكلات الآخرين ؛

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الروح الرياضية يعني سلوك اختياري يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة .

✘ **السلوك الحضاري :** يشير إلى السلوك و النشاطات التي يبدئها الفرد من خلال انغماسه و مشاركته البناءة في الحياة

الإجتماعية للمنظمة .¹

نستنتج من خلال هذا التعريف أن السلوك الحضري يعني سلوك اختياري يشير إلى مسؤولية الفرد عن المشاركة و المساهمة في تطوير الشركة مثل اهتمام بكل ما يتعلق بأمر الشركة كالاتجاهات .

نلاحظ من خلال هذه التعاريف لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أنها عبارة عن سلوكيات اختيارية للفرد و مترابط فيما بينها و غياب أحد منها يؤدي إلى نقص في سلوك المواطنة التنظيمية للفرد داخل المؤسسة .

ثالثا : آثار سلوك المواطنة التنظيمية

لقد كشفت الكثير من البحوث و الدراسات السلوكية أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أداء المنظمة و الفرد

و جماعة العمل و تتمثل فيما يلي:²

1. على مستوى المنظمة

▪ سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة و الفعالية التنظيمية من خلال حسن إستخدام الموارد و

الإبداع (Williams & Anderson, 1991) ؛

▪ يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة و كمية العمل المنجز , قام (, 1997 Podsakoff et al)

بدراسة ميدانية توصلوا فيها إلى أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية و كل من جودة و كمية

العمل المنجزة ؛

¹ رياض أبا زيد , مرجع سبق ذكره , ص 502 و 503 .

² أحمد بن سالم العامري , محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات , جامعة الملك عبد العزيز , مجلة جامعة مالك عبد العزيز للإقتصاد و الإدارة , م 17 , ع 3 , ص 67 - 83 , سنة 2003 م , ص 71 - 72 .

- توصلت دراسة ميدانية قام بها (Chen et al,1998) أن هناك علاقة معنوية بين التسرب الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية .

2. على مستوى الفرد

- يؤدي إلى تحسين أداء و إنتاجية الفرد و تطويرها ذاتيا ؛
- يؤدي إلى تحسين سبل الإتصال و التنسيق بين الأفراد و الوحدات الإدارية ؛
- تحسين رضا العملاء و المستفيدين من خدمات المنظمة .¹

رابعا : معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات دور الإضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل (Karam,2011), (Dimitriades,2007) :²

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة , فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة ؛
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم و عدم رضائهم اتجاه وظائفهم , مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة ؛

- افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية

المطلب الثالث : العلاقة بين أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية

اختلف الباحثين في توضيح العلاقة بين نمط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية , حيث كل منهم وضع هذه العلاقة من خلال ما توصل إليه من خلال دراسته لمختلف أنماط القيادة و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية, و تمثلت هذه العلاقة بين القائد و المرؤوسين , من خلال ذلك نوضح ما توصل إليه بعض الباحثين في مايلي :

¹ أحمد بن سالم العامري , مرجع سبق ذكره , ص 72 .

² أسما يوسف , مرجع سبق ذكره , ص 19 .

- مشاركة الموظفين في سلوك المواطنة التنظيمية يعتمد على نوعية العلاقة بين صاحب العمل و الموظفين (podsakoff و آخرون 2000)؛¹
- النمط القيادة الذي يركز على رفاهية المرؤوسين أكثر من تمجيد القائد و يؤكد على المساهمة الإجتماعية يعتبر نمط الأكثر تأثير و جاذبية (Hale & Fieds , 2007 , p.397)؛
- أساليب القيادة غير ملائمة قد تؤدي إلى خلل تنظيمي مثل تراجع في أداء العمل و التغيب .و الوقاية من نتائج سلبية المرؤوسين هو استخدام أساليب مختلف من القيادة؛²
- في دراسة أجريت من قبل (Podzakoff و زملائه الباحثين , 1996), قد ثبت أن سلوكيات القادة تؤثر مباشرة على عرض سلوكيات دور الإضافي .³

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية , كما حظيت بإهتمام بالغ من قبل الباحثين و المختصين في مجال الإدارة بالمؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات كبيرة أو مؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في الدول الأجنبية مقارنة بالدول العربية , و من خلال ذلك سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت الأنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق تسلسل الزمني من 2003, 2009, 2010 , 2012 , 2013 ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه و نقاط الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية و أيضا ما تم إستفادة منه من الدراسات السابقة

¹Dash.M & Chaudhuri.M , Leadership and Organizational Citizenship Behavior; A Mantra to Success , The International Journal Of Business & Management, Vol 3 issue 8 August 2015, pp 258-263.

² محمد أبو القمصان محمد عبد الوهاب , القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير إختبار آثارها على سلوكيات الأداء و

الحالات النفسية الإيجابية , جامعة كفر الشيخ , كلية التجارة , بدون سنة , ص 2 و 15 .

³ Caddesi.A & SporSalonuKarşıs.K, THE RELATIONSHIP AMONG THE LEADERSHIP STYLES, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND HEALTH WORKERPERFORMANCE IN PUBLIC HOSPITALS, International journal of education and research, vol(01) ,N(06), june 2013,p 5 ,

المطلب الأول : الدراسات السابقة (العربية و الأجنبية)

أولاً: الدراسة باللغة العربية :

1- دراسة (ناصر محمد ابراهيم مجمعي 2003) بعنوان "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و

علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى فهم الدور الذي تلعبه اختلاف الأنماط القيادية في المؤسسات الصناعية و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها و الكشف عن جوانب النمو لدى عمال المؤسسات الصناعية و العوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم . و لمعالجة إشكالية هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من الإداريين و الفنيين السعوديين يمارسون العمل بصفة مستمرة لمدة لا تقل عن ثلاثة سنوات تتراوح أعمارهم من 25 إلى 42 سنة في المؤسسات الصناعية بمدينة الرياض بحيث تم توزيع الإستبيان على (311) عامل لجمع البيانات و تم تحليلها باستخدام Spss . أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : وجود جميع الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي , الأوتوقراطي , الترسلّي) و أن النمط الديمقراطي أكثر شيوعاً في جميع المصانع و توجد علاقة إرتباطية موجبة بين النمو المهني و أنماط القيادة و إن أعلى النسب بين الأنماط القيادية هو النمط الديمقراطي و يليه الأوتوقراطي .

2- دراسة (مينه شهري 2010) بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية : علاقته و أثره في توجه شركات الإتصالات

الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها " .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته و أثره في توجه شركات الإتصالات الأردنية نحو الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها . و لمعالجة إشكالية هذه الدراسة تم توزيع 185 إستبانة على عينة عشوائية من موظفي شركات الإتصالات الأردنية و قد تم إستخدام spss في تحليل البيانات . أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : وجود مستويات مرتفعة من كل ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركات الإتصالات الأردنية ؛

3 - دراسة (علياء حسني علاء الدين 2013) بعنوان " أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة السحاب "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هو أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الأردنية , لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 113 مبحوث و تم تحليل البيانات و إختبار الفرضيات بإستخدام spss v 20 . و أبرز النتائج المتوصل إليها : وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية و أداء الشركات الصناعية الأردنية , و وجود تأثير معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات الصناعية الأردنية و وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (2009 Mesu et al) بعنوان " OCB's in Small Businesses : A Matter of Leadership."

تناولت هذه الدراسة تأثير سلوكيات القيادة على نحو الذي إقترحه باس لسلوك المواطنة التنظيمية و في سلوك الدور في الشركات الصغيرة و المتوسطة الحجم , و لمعالجة هذه الإشكالية تم إختيار 14 شركة من بين 13 شركة و 143 موظفا من بينهم 8 شركات لديهم أقل من 50 موظفا و إستخدام أداة الإستبيان في جمع البيانات و تحليلها بواسطة SPSS للوصول إلى النتائج . و توصلت هذه الدراسة إلى جملة النتائج أهمها : المشرفون في الشركات الصغيرة و المتوسطة يميز بوضوح بين الدور و الدور الإضافي لسلوك الموظفين و سلوك القيادة (التحويلية و المعاملات) لا يؤثر بشكل كبير على دور سلوك الموظفين ؛

2. دراسة (2012 Chen et al) بعنوان " Alternative models for the relationship among leadership, organizational citizenship behaviour, and performance :a study of new product development teams in taiwair."

هدفت هذه الدراسة إلى إكتشاف دور الوساطة " سلوك المواطنة التنظيمية " في العلاقة بين " القيادة التحويلية " , " القيادة المعاملات " و " القيادة الأخلاقية " و الأداء , و بغرض معالجة هذه الإشكالية تم إلتقاط عينة من فرق تطوير المنتجات الجديدة في الشركة التايوانية الصغيرة و المتوسطة , و قد سلمت لهم 400 إستمارة و تم إسترجاع 210 إستمارة صحيحة . توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : القيادة التحويلية و القيادة المعاملات لديها تأثير كبير على الأداء من خلال

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية , القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على جودة المنتج عن طريق تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية و القيادة الأخلاقية لا يمكن أن يؤثر في جودة المنتج عن طريق سلوك المواطنة التنظيمية ؛

3.دراسة (2013 Ghouri et al), بعنوان : " Leadership styles and organizational citizenship behavior in small and medium scale firms .

جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة " العلاقة بين أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية في شركات تكنولوجيا المعلومات على نطاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في باكستان ؛ حيث اعتمدت في معالجة إشكالية هذه الدراسة على أنماط القيادة الأكثر شيوعا (القيادة التبادلية , القيادة التحويلية , القيادة الكاريزمية) جنبا إلى جنب مع المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باستخدام 174 قطاع تكنولوجيا المعلومات من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استخدام أداة الإستبيان في جمع البيانات و تحليلها بواسطة SPSS للوصول إلى النتائج . توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : القيادة في الشركات الصغيرة و المتوسطة قطاع التكنولوجيا المعلومات في باكستان لها علاقة مباشرة مع سلوك مواطنة الموظف ؛ جميع أنماط القيادة تظهر علاقة جيدة مع المواطنة التنظيمية لكن علاقة القيادة التحويلية أعلى بين الآخرين في هذه الدراسة .

المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية

سنتطرق في هذا المطلب إلى المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة (العربية و الأجنبية) و تحديد أوجه الشبه و أوجه الاختلاف بينهما .

☒ أوجه الشبه :

يكمن الشبه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة ، من حيث أنها اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات و استخدام spss كأداة لتحليلها , كما اشتمت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية كونها تمت في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم .

☒ أوجه الاختلاف

بالرغم من أوجه الشبه إلا أنه لا تخلو من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة من حيث

الزمن , المكان , العينة , نوع القطاع و أنماط القيادة و الجدول التالي يبين أوجه الاختلاف بينهما .

الجدول (1. 1) : يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية و أجنبية و كانت في السنوات التالية 2003 , 2009 , 2010 , 2011,2013.	تمت الدراسة الحالية في تماسين بمدينة تقرت ولاية ورقلة سنة 2016	من حيث المكان و الزمن
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة .	تناولت الدراسة 150 عامل	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام و الخاص .	كانت الدراسة في القطاع الخاص و المتمثلة في عمال شركة تماسين للآجر .	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها الدعم التنظيمي , الأداء إلخ .	هدفت الدراسة إلى إبراز أثر أنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية .	من حيث المتغيرات
هناك دراسات اعتمدت على الأنماط القيادة الكلاسيكية و أخرى اعتمدت على الأنماط القيادة الحديثة .	اعتمدنا على الأنماط القيادية الكلاسيكية و الأنماط القيادية الحديثة معا .	من حيث أنماط القيادة المعتمدة

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة .

المطلب الثالث : المجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها ساهمت في توضيح الجانب النظري لدراسة و في إعداد الجانب

التطبيقي و كذا :

- ساعدت في إعطاء صورة أولية و نظرة شاملة و كاملة لموضوع الدراسة , مما سهل على الباحث في الإنطلاق في الدراسة الحالية ؛
- ساهم بشكل كبير في تصميم استبيان لبعدي الدراسة , و أيضا تحديد المنهجية الملائمة للدراسة الحالية ؛
- التعرف على أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة , مما ساعد الباحث على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية .

خلاصة الفصل :

نستخلص مما سبق أن القيادة سلوك ضروري في المؤسسة لأن من خلال ذلك تضمن المؤسسة إنجاز المهام و الوظائف الرسمية من قبل العاملين بشكل منظم مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف المرجوة , كما لانسى أن النمط القيادي السائد في المؤسسة يؤثر على الدور الرسمي للعاملين بالإضافة إلى الدور الإضافي في إنجاز مهامهم و وظائفهم اليومية في المؤسسة مما يؤدي ذلك إلى تأثير في مسار الأهداف المراد تحقيقها , لدى على المؤسسة أن تعمل على تطبيق نمط قيادي يؤثر بشكل إيجابي على الدور الرسمي للعاملين من ناحية و أيضا يساهم في إظهار الدور غير الرسمي و لو بشكل ضعيف من جهة أخرى, لضمان سيرورة العمل بشكل جيد من أجل وصول إلى الأهداف بشكل أحسن .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لواقع أثر أنماط

القيادة على سلوك المواطنة

التنظيمية بشركة تماسين للآجر.

تمهيد:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تماسين للآجر بمدينة تقرت بولاية ورقلة و التي تعتبر أحد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإقتصادية التي تساهم في التنمية المحلية للإقتصاد الوطني و لتحقيق ذلك سنتناول في هذا الفصل منهج الدراسة و أدوات المستخدمة التي إتبعتها الباحثة في البحث لإبراز مدى وجود تأثير لأنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة . و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسين :

1. المبحث الأول : يتم التطرق إلى منهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة ؛
2. المبحث الثاني : سيتم عرض النتائج و استخراج الاستنتاجات .

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى طريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة .

المطلب الأول : طريقة الدراسة

1. منهج الدراسة :

يبين المنهج مختلف الخطوات التي تعتمد عليها الباحثة في دراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها . و لتحقيق الأهداف المراد اعتمدت الباحثة في دراسته على المناهج التالية:

أ. **المنهج الوصفي التحليلي**: يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن موضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ب. **المنهج الاستقصائي**: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

ج. **المنهج الإحصائي** : يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

لمعرفة " مدى تأثير أنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

و ذلك من خلال دراسة أحد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " شركة تماسين للآجر " باستخدام مصدرين أساسيين

للمعلومات :

المصادر الثانوية : تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ، الملتقيات و المقالات و كذا الأبحاث و الدراسات السابقة .

المصادر الأولية : و تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصصة لهذا الغرض ، و وزعت على عمال شركة

تماسين للآجر الواقعة بمدينة تقرت ولاية ورقلة .

2. مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة : و يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة و الموضحة في الجدول أدناه .

الجدول (1.2) : يوضح مجتمع الدراسة

المؤسسة	تاريخ التأسيس	نوع المؤسسة	عدد العمال	رأس المال
شركة تماسين للآجر	1994 تقع في تماسين بمدينة تقرت تقوم بإنتاج الآجر و السيراميك	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة .	150	197.000.000 دج

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة .

عينة الدراسة :

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقط قامت الباحثة بأخذه بشكل كامل بمعنى أن حجم عينة الدراسة هو نفسه حجم

المجتمع ، حيث تم توزيع 150 استبانة على العاملين بالمؤسسة المذكورة سلفا ، وتم استرجاع 146 استبيان أي ما يعادل نسبة

97,33% ، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب 04 استبانة أي بنسبة 2,67% أما فيما يخص الاستبيانات الغير

صالحة لتحليل فكانت 27 استبانة أي ما يعادل 18,49% و الجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة .

الجدول (2.2) : توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الغير صالح للتحليل	النهائي
العدد	150	146	04	27	119
النسبة	100%	97,33%	2,67%	18,49%	81,51%

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لتوزيع الاستبيانات .

3. خصائص عينة الدراسة

تتميز عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص يمكن إيضاحها في ما يلي:

أ. متغير الجنس

الجدول (3 . 2) : يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	108	90,8%
أنثى	11	9,2%
المجموع	119	100%

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 90.8% وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت 9.2% ويعود ذلك إلى طبيعة قطاع النشاط التي أجريت فيه الدراسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من تواجد الإناث .

ب. متغير العمر

الجدول (4 . 2) : يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغيرات العمر

فئة العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	42	35.3%
من 30 إلى 50 سنة	65	54.6%
أكثر 50 سنة	12	10.1%
المجموع	119	100%

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

يتضح من خلال الجدول أنه تقاربت نسبة كل من فئتي أقل من 30 سنة و من 30 إلى 50 سنة بحيث تعتبر كلا الفئتين الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسات في حين بلغت فئة أكثر من 50 سنة 5.6% وهي نسبة منخفضة نوعا ما إلا أنها تعبر على وجود أفراد ذوى الأقدمية والخبرة والكفاءة في المؤسسة .

ج . المستوى التعليمي

الجدول (5.2) : يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي .

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
27.7%	33	متوسط
39.5%	47	ثانوي
27.7%	33	دراسات عليا
5%	6	آخر
100%	119	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

يلاحظ من خلال بيانات الجدول و المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي أن 39.5% من المستجيبين ذوي المستوى ثانوي ، في حين كانت 27.7% ذوي مستوى متوسط ، كما أن دراسات العليا تمثل نفس نسبة المستوى التعليمي المتوسط ، وهذا دليل على أن المؤسسات تمتلك كفاءات و قدرات و إطارات بشرية معتبرة، كما بلغت نسبة المستجيبين ذوي مستوى التعليمي آخر 5% و هي تمثل أقل نسبة بالنسبة للمستويات التعليمية أخرى .

د . سنوات الخبرة في العمل

الجدول (6.2) : يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة في العمل

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
37.8%	45	أقل من 3 سنوات
36.1%	43	من 3 إلى 5 سنوات
26.1%	31	أكثر من 5 سنوات
100%	180	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية بشركة تماسين للآجر

من خلال المعلومات التي يوضحها الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة لسنوات الخبرة في العمل كانت لفئة أقل من 3 سنوات بنسبة 37.8% و هي نسبة مرتفعة و منطقية نظرا لنمو المؤسسات المتزايد كما أنه دليل على وجود كفاءات و طاقات شابة تستطيع المؤسسة من خلال و بهذا تحقق التقدم و الازدهار و الاستمرارية و البقاء، تليها فئة من 3 إلى 5 سنوات بنسبة 36.1% و هذا دليل على وجود أفراد يمتلكون الخبرة ، في حين فئة أكبر من 5 سنوات فكانت بنسبة 26.1% و هذا أيضا ما يدل وجود أفراد ذوى الخبرة و الأقدمية .

هـ . الحالة العائلية

الجدول (7.2) : يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
39.7%	46	أعزب
52.9%	63	متزوج
3.4%	4	مطلق
5%	6	أرمل
100 %	119	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

من خلال المعلومات المعطاة نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لدى فئة المتزوجين التي بلغت 63 و قدرت نسبتها ب 52.9% وهي الفئة الأكثر أهمية بحيث تعمل هذه الفئة على تقديس العمل باعتباره المصدر الوحيد للرزق و ذلك بتقديم كافة الجهود الممكنة لديها، تليها فئة أعزب و التي بلغت 46 و قدرت نسبتها ب 38.7% حيث تتسم هذه الفئة بنوع من الخمول و اللامبالاة اتجاه العمل وقد كانت فئة أرمل قيمتها 4 و التي بلغت نسبتها ب 3.4 % ، و قد كانت فئة مطلق قيمتها 6 و التي بلغت نسبتها 5% و هذه الفئتين يقل عندها اهتمام بالعمل لأن أغلبهم يعملون لملا الفراغ.

1. أداة الدراسة

3- تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة (ناصر محمد ابراهيم مجممي 2003 بعنوان "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، مينه شهري 2010 بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية : علاقته و أثره في توجه شركات الإتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها و Ghouri et al, 2013 بعنوان : **Leadership styles and organizational citizenship behavior in small and medium scale firms** .) في أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية، و قد تم إعداد استبانته وفقا لمقياس ليكارت

الثلاثي (، موافق، محايد، غير موافق)، وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:

. القسم الأول: ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والحالة العائلية) .

. القسم الثاني : و يتضمن المتغير المستقل و هو أنماط القيادة بأبعاده الخمس (النمط الأوتوقراطي ، النمط الديمقراطي ، النمط الترسلّي، النمط التحويلي و النمط التبادلي) . و شملت هذه الأبعاد (28) عبارة، موزعة لكل بعد 5 أو 6 عبارات قسمت وفق لمقياس ليكارت الثلاثي .

. القسم الثالث : و يتضمن المتغير التابع و هو سلوك المواطنة التنظيمية و شمل هذا القسم 23 عبارة مقسمة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي .

الجدول (8.2) : العبارات التي تقيس أبعاد أنماط القيادة

البيد	رقم العبارة
النمط الأوتوقراطي	(6-5-4-3-2-1)
النمط الديمقراطي	(12-11-10-9-8-7)
النمط الترسلّي	(17-16-15-14-13)
النمط التحويلي	(22-21-20-19-18)
النمط التبادلي	(28-27-26- 25-24-23)

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة .

الجدول (9.2) : العبارات التي تقيس سلوك المواطنة التنظيمية

البيد	رقم العبارة
سلوك المواطنة التنظيمية	23 – 1

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة .

2. صدق أداة الدراسة

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر وفي إطار حرص الباحثة على تحقيق الصدق لحتوى استمارة الاستبانة ، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من خمسة مختصين في المجال و أسماء المحكمين في الملحق رقم (1)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل و إضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

3. ثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره و قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات الفاكرونباخ الذي يوضحه الجدول الموالي :

الجدول (10 . 2) : معامل الثبات الكلي للاستبانة .

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ
أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية	51	0.80

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss

من خلال الجدول رقم (10 . 2) يمكن أن نلاحظ قيمة الفا كرونباخ تقدر ب **0.80** وهي أكبر من **0.62** ، أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي **0.80** وهي تعبر عن إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى ، في حالة ما إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد و في نفس الظروف فإن **80 %** من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة .

. أساليب المعالجة الإحصائية :

قامت الباحثة في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة

والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة, وهذه الأساليب هي:

1- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة .

2- معامل كرونباخ ألفا لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

4-معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

5- اختبار (T) TESTE و ANOVA للفرق بين أكثر من متوسطين .

6. اختبار التوزيع الطبيعي (Normal distribution) لمعرفة طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة .

كما استخدمت الباحثة مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري دراسته .

الجدول (11.2) : يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

المصدر : من إعداد الطالبة .

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد:

$$\text{المدى (RANGE)} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 3 - 1 = 2$$

- ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0.66 = 3/2$ وبعد ذلك يضاف (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي :

$$[1.66 ; 1] \text{ غير موافق (منخفض) ؛}$$

$$[2.33 ; 1.67] \text{ محايد (متوسط) ؛}$$

$$[3 ; 2.34] \text{ موافق (مرتفع).}$$

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال الفرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات و الانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة .

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فروض الدراسة :

5. الفرضية الأولى : النمط القيادي السائد في شركة تماسين للآجر هو نمط التحويلي ؛

للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور أنماط القيادة ، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له وهي النمط الأوتوقراطي ، النمط الديمقراطي ، النمط الترسلي ، النمط التحويلي والنمط التبادلي .

البعد الأول : النمط الأوتوقراطي .

الجدول رقم (2 . 12) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النمط الأوتوقراطي .

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	يوزع رئيسك المباشر المهام و الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم ؛	2.28	0.79	مرتفع
02	ينفذ رئيسك المباشر بحرفية الأنظمة و التعليمات ؛	2.61	0.45	مرتفع
03	يضع رئيسك المباشر خطة العمل و الكيفية التي يجب التنفيذ بها ؛	2.60	0.48	مرتفع
04	يعتبر رئيسك المباشر المناقشة و تبادل الآراء مضيعة للوقت ؛	2.29	0.73	منخفض
05	لا يهتم رئيسك المباشر بتحقيق التعاون بين العاملين ؛	2.25	0.71	منخفض
06	يعتمد رئيسك المباشر على أسلوب الأمر و النهي في تعامله مع العاملين .	2.34	0.61	مرتفع
	المتوسط العام لبعد النمط الأوتوقراطي	2.39	0.62	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات البرنامج Spss .

البعد الثاني : النمط الديمقراطي .

الجدول رقم (2 . 13) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النمط الديمقراطي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
07	يراعي رئيسك المباشر إمكانيات العاملين عند توزيع المهام عليهم ؛	2.35	0.67	مرتفع
08	يطرح رئيسك المباشر أفكاره على العاملين لمناقشتها ؛	2.10	0.71	متوسط
09	يشجع رئيسك المباشر العاملين على تقديم آرائهم في تخطيط العمل و تنفيذه؛	2.09	0.71	متوسط
10	يحرص رئيسك المباشر على التأكد من تنسيق جهود العاملين؛	2.29	0.69	متوسط
11	يطبق رئيسك المباشر اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا لموقف معين ؛	2.21	0.59	متوسط
12	يستخدم رئيسك المباشر عبارات الثناء و المدح في تعامله مع العاملين.	2.08	0.74	متوسط
	المتوسط العام لبعد النمط الديمقراطي	2.18	0.68	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

البعد الثالث : النمط الترسلني

الجدول رقم (2 . 14) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النمط الترسلني

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
13	يتقبل رئيسك المباشر أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل ؛	1.97	0.74	منخفض
14	يطلب رئيسك المباشر من العاملين تنفيذ الخطط دون إسهام في وضعها ؛	2.05	0.72	متوسط
15	يتساهل رئيسك المباشر مع العاملين المقصرين في إنجاز واجباتهم ؛	1.87	0.73	متوسط
16	يترك رئيسك المباشر للعاملين اختيار الواجبات التي تتلاءم مع رغبتهم ؛	1.91	0.74	متوسط
17	يعطي رئيسك المباشر الحرية الكاملة للعاملين لإنجاز أعمالهم .	2.05	0.74	متوسط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية بشركة تماسين للآجر

متوسط	0.73	1.97	المتوسط العام لبعء النمط الترسلّي
-------	------	------	-----------------------------------

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

البعء الرابع : النمط التحويلي

الجدول رقم (2 . 15) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء النمط التحويلي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
18	يتصرف رئيسك المباشر بأسلوب يحظى من خلاله بثقة و احترام العاملين ؛	2.24	0.63	متوسط
19	يعمل رئيسك المباشر على تعزيز العمل التعاوني بين العاملين في إنجاز مهامهم و واجباتهم ؛	2.26	0.61	متوسط
20	يشجع رئيسك المباشر على طرح آراء العاملين و أفكارهم حتى و لو إختلفت مع آرائه ؛	2.04	0.73	متوسط
21	يعمل رئيسك المباشر على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب و التعليم ؛	2.17	0.75	متوسط
22	يشترك رئيسك المباشر العاملين في وضع أهداف المؤسسة .	1.89	0.74	متوسط
	المتوسط العام لبعء النمط التحويلي	2.12	0.69	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

البعء الخامس : النمط التبادلي

الجدول رقم (2 . 16) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء النمط التبادلي.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
23	يؤثر رئيسك المباشر على العاملين من خلال و المكافآت و العقوبات ؛	2.30	0.75	متوسط
24	يركز رئيسك المباشر كل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء و	2.25	0.68	متوسط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية بشركة تماسين للآجر

			الشكاوي و الإخفاقات ؛	
مرتفع	0.68	2.39	يعبر رئيسك المباشر عن رضاه عندما ينجز العاملین مهامهم كما طلب منهم ,	25
مرتفع	0.53	2.35	يخبر رئيسك المباشر العاملین إلا ما يجب أن يعرف لإنجاز عمله؛	26
متوسط	0.64	2.21	يمتلك رئيسك المباشر القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل و الحوار و ضبط المهام للعاملین من أجل الاتساق و التوحد لتحقيق أهداف المؤسسة ؛	27
متوسط	0.65	2.10	يخبر رئيسك المباشر ما يجب أن يفعله العامل إذا كان يرغب في المكافأة على جهده	28
متوسط	0.78	2.26	المتوسط العام لبعده النمط التبادلي	

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد أنماط القيادة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:

جدول رقم (2 . 17): متوسطات أبعاد أنماط القيادة

الرقم	البيــــــــــــــــان	المتوسط الحسابي	مستوى الإجابة
01	النمط الأوتوقراطي	2.39	مرتفع
02	النمط الديمقراطي	2.18	متوسط
03	النمط التسلي	1.97	متوسط
04	النمط التحويلي	2.12	متوسط
05	النمط التبادلي	2.26	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد أنماط القيادة	2.18	متوسط

المصدر : من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية بشركة تماسين للآجر

النتائج المتعلقة الفرضية الثانية : مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة تماسين للآجر مرتفعة.

للتأكد من صحة هذه الفرضية أو عدمها، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة لها و هي: بعد

الإيثار، بعد الكياسة، بعد الضمير الحي، بعد الروح الرياضية، و بعد السلوك الحضاري.

جدول رقم (2 . 18) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده سلوكيات المواطنة التنظيمية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
البعد الأول: الإيثار				
1	تقدم مساعدة زملائك عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة و لو تطلب منك وقت إضافيا ؛	2.55	0.55	مرتفع
2	تنطوع بأعمال إضافية لتحسين و تطوير العمل ؛	2.44	0.48	مرتفع
3	تقوم بمساعدة العاملين الجدد و تفيدهم بخبرتك ؛	2.50	0.54	مرتفع
4	تبادر بتقديم إقتراحات لتطوير العمل و تحسينه ؛	2.34	0.56	مرتفع
5	تساعد زملائك على القيام بمهام الموكله لهم .	2.39	0.57	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الإيثار	2.44	0.54	مرتفع
البعد الثاني: الكياسة				
1	تتجنب إثارة المشاكل مع زملائك في العمل ؛	2.43	0.51	مرتفع
2	تتنبه للأثر الذي يتركه سلوكك في زملائك ؛	2.34	0.63	مرتفع
3	تتحترم حقوق زملائك في العمل ؛	2.45	0.55	مرتفع
4	تقدم المساعدة و الإرشاد لزملائك في العمل فيما يخص الأمور المهنية ؛	2.54	0.45	مرتفع
5	تساهم في حل الخلافات و سوء التفاهم بين زملاءك في العمل.	2.48	0.50	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الكياسة	2.44	0.52	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية بشركة تماسين للآجر

البعد الثالث: واعي الضمير			
مرتفع	0.52	2.48	1 تتجنب قدر الإمكان العطل و الإستراحات غير الضرورية في العمل ؛
مرتفع	0.47	2.53	2 تحترم أنظمة و تعليمات مؤسستك دون رقابة ؛
مرتفع	0.52	2.51	3 تلتزم بمواعيد العمل المحددة (الحضور و الإنصراف)
مرتفع	0.46	2.56	4 تلتزم بتوصيات و توجيهات القائد في العمل .
مرتفع	0.49	2.52	المتوسط العام لبعد واعي الضمير
البعد الرابع: الروح الرياضية			
مرتفع	0.54	2.51	1 تتجنب تكبير المشكلات التي تواجهك في عملك،
مرتفع	0.71	2.29	2 تتقبل النقد البناء بصدر رحب في العمل ؛
مرتفع	0.53	2.46	3 تظهر الإحترام و المجاملة لزملائك حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني ؛
مرتفع	0.59	2.34	4 تتقبل المصاعب و المتاعب التنظيمية دون شكوى أو تدمير .
مرتفع	0.59	2.40	المتوسط العام لبعد الروح الرياضية
البعد الخامس: السلوك الحضري			
متوسط	0.54	2.29	1 تحرص على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة باهتمام بالغ ؛
متوسط	0.61	2.19	2 تهتم بحضور الاجتماعات و اللقاءات المرتبطة بالعمل ؛
مرتفع	0.55	2.38	3 تحرص على إيجابية الصورة التي يكونها الغير على المؤسسة التي تعمل بها ؛
مرتفع	0.48	2.46	4 تلتزم بالعادات و معايير التنظيمية (اللباس الخاص بالعمل , إحترام آخرين ,..... إلخ) ؛
مرتفع	0.55	2.43	5 تبدل قصادى جهدك لتحسين مهاراتك .
مرتفع	0.54	2.35	المتوسط العام لبعد السلوك الحضري
مرتفع	0.54	2.43	المتوسط العام لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية بشركة تماسين للآجر

جدول رقم (19.2) : نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل أنماط القيادة و المتغير التابع

سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	Constan t
الانحدار	1113.243	5	222.649	0.006	0.13	0.36	58.30
الخطأ	7255.547	113					
المجموع	8368.790	118					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS *دال عند مستوى (0.05)

العلاقة الإرتباطية بين جميع متغيرات الدراسة .

الجدول رقم (20.2) : العلاقة الإرتباطية بين جميع المتغيرات

أبعاد أنماط القيادة					الإحصاءات	المحاور
النمط التبادلي	النمط التحويلي	النمط الترسي	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي		
0.096	0.015	0.57	0.058	0.002	مستوى الدلالة	
0.15	0.22	0.52	0.17	0.27	معامل الارتباط	
119	119	119	119	119	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

الفرضية الثالثة : تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بنمط القيادة السائد في شركة تماسين للآجر .

1-اختبار طبيعة التوزيع :

حتى تتمكن الباحثة من معرفة المتغير التابع إلى أي نوع من التوزيع يخضع و مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينه

و بين المتغيرات الشخصية ، قامت بتطبيق اختبار طبيعة التوزيع بين المتغير التابع و هو سلوك المواطنة التنظيمية و المتغيرات

الوسطية و هي (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، الحالة العائلية) و الجدول أدناه يوضح طبيعة التوزيع .

الجدول رقم (21.2) : اختبار طبيعة التوزيع

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		سلوك المواطنة التنظيمية
N		119
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	55.8992
	Ecart-type	8.42152
Différences les plus extremes	Absolue	.079
	Positive	.072
	Négative	-.079-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.857
Signification asymptotique (bilatérale)		.455
Signification de Monte Carlo (bilatérale)	Signification	.433 ^c
	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure Borne supérieure

المصدر : من مخرجات SPSS.

ما إن (SIG= 0.44) و هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي.

و لذلك سنقوم بتطبيق اختبار (T) في حالة المتغير يحتل إجابتين و اختبار ANOVA في حالة المتغير يحتل أكثر من إجابتين .

متغير الجنس و (T) : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع و المتغيرات الشخصية

التي لا تحتل إلا على إجابتين و الهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس و سلوك المواطنة التنظيمية ذات دلالة إحصائية أم لا.

الرقم	المتغير	F	SIG
01	الجنس	0.230	0.632

المتغيرات الأخرى و اختبار ANOVA : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) و المتغيرات الشخصية التي تحمل على أكثر من إجابتين و الهدف منه هو بيان هل العلاقة بين المتغيرات الشخصية الأخرى و سلوك المواطنة التنظيمية ذات دلالة إحصائية أم لا .

الجدول رقم (22 . 2) : اختبار ANOVA لمتغيرات الوسطية

الرقم	المتغير	F	Ddl	SIG
01	العمر	1.050	28	0.408
02	المستوى التعليمي	1.280	28	0.191
03	سنوات الخبرة	0.612	28	0.901
04	الحالة العائلية	1.298	28	0.178

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss .

اختبار إذا ما كان فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لأبعاد أنماط القيادة :

الجدول (23 . 2) : اختبار أبعاد أنماط القيادة

الرقم	المتغير	الخطأ	Beta	T	SIG
01	النمط الأوتوقراطي	0.25	- 0.24	- 2.62	0.01
02	النمط الديمقراطي	0.22	0.16	1.74	0.084
03	النمط الترسيلي	0.27	0.57	0.59	0.55
04	النمط التحويلي	0.27	0.08	0.82	0.41
05	النمط التبادلي	0.25	0.15	1.67	0.096

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة (المناقشة) .

في هذا المطلب سيتم تحليل نتائج اختبار فروض الدراسة من متوسطات و الانحرافات و اختبار مدى تأثير أنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .

1. تحليل نتائج اختبار فروض النمط السائد في شركة تماسين للآجر هو النمط التحويلي .

التحليل رقم (1): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعء النمط الأوتوقراطي

يتضح من الجدول رقم (2 . 12) أن بعد النمط الأوتوقراطي سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.39) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " ينفذ رئيسك المباشر بحرفية الأنظمة و التعليمات " بمتوسط حسابي بلغ (2.61) و انحراف معياري (0.45) ثم تليها عبارة " يضع رئيسك المباشر خطة العمل و الكيفية التي يجب التنفيذ بها " بمتوسط حسابي (2.60) و بانحراف معياري (0.48)، تليها عبارة " يعتمد رئيسك المباشر على أسلوب الأمر و النهي في تعامله مع العاملين " بمتوسط حسابي (2.34) و بانحراف معياري (0.61)، ثم عبارة " يعتبر رئيسك المباشر المناقشة و تبادل الآراء مضيعة للوقت " بمتوسط حسابي (2.29) و بانحراف معياري (0.73) ، ثم عبارة " يوزع رئيسك المباشر المهام و الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدوراتهم " بمتوسط حسابي (2.28) و بانحراف (0.79) في حين جاءت العبارة " لا يهتم رئيسك المباشر بتحقيق التعاون بين العاملين " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.25) و انحراف معياري (0.71) ، وهذا يعني أن رئيس المباشر يتعامل مع العاملين بأسلوب أوتوقراطي و هذا واضح من متوسطات الحسابية للعبارات التالية (1 , 2 , 3) بدرجة مرتفعة كما تبين المتوسطات الحسابية للعبارات التالية (4 , 5 , 6) بدرجة متوسطة هذا يعني أن رئيس المباشر للعاملين لا يتعامل بأسلوب الأمر و النهي دائما مع العاملين كما يراعي في بعض الأحيان في توزيع المهام الرسمية قدرات العاملين , كما لا يمانع التعاون بين العاملين و لا يشجع عليه أيضا .

التحليل رقم (2): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعء النمط الديمقراطي .

يتبين من الجدول رقم (2 - 13) أن بعد النمط الديمقراطي سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.18) . كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يراعي رئيسك المباشر إمكانيات العاملين عند توزيع المهام عليهم " بمتوسط حسابي (2.34) و انحراف معياري (0.67)، تليها عبارة " يحرص رئيسك المباشر على التأكد من تنسيق جهود العاملين " بمتوسط حسابي (2.29) و بانحراف معياري (0.69) ، ثم عبارة " يطبق رئيسك المباشر اللوائح

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية بشركة تماسين للآجر

التنظيمية بمرونة وفق لموقف معين" بمتوسط حسابي (2.21) و بانحراف معياري (0.59)، تليها العبارة " يطرح رئيسك المباشر أفكاره على العاملين لمناقشتها " بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.71)، ثم عبارة " يشجع رئيسك المباشر العاملين على تقديم آرائهم في تخطيط العمل و تنفيذه " بمتوسط حسابي (2.09) و بانحراف معياري (0.71) ، ثم عبارة " يستخدم رئيسك المباشر عبارات الثناء و المدح في تعامله مع العاملين بمتوسط (2.08) و بانحراف (0.74)" مما يعني أن رئيس المباشر للعاملين يراعي في توزيع المهام الرسمية قدرات العاملين و هذا ما توضحه العبارة (1) بدرجة مرتفعة , كما لا يحرص على تنسيق جهود العاملين , و أيضا لا يطبق اللوائح التنظيمية بمرونة بشكل دائم و نوعا ما من تشجع على تقديم آراء في العمل ولا يستخدم عبارات الثناء و المدح بصفة دائمة في تعامله مع العاملين و تعتبر أضعف متوسط حسابي من بين المتوسطات الحسابية السابقة في المؤسسة محل الدراسة .

التحليل رقم (3): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعد النمط الترسيبي .

يتضح من الجدول رقم (2 - 14) أن بعد العلاقة مع الزملاء سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.97) . كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يعطي رئيسك المباشر الحرية الكاملة للعاملين لانجاز أعمالهم " بمتوسط حسابي (2.05) و انحراف معياري (0.74)، تليها عبارة " يطلب رئيسك المباشر من العاملين تنفيذ الخطط دون إسهام في وضعها " بمتوسط حسابي (2.05) و انحراف معياري (0.72)، ثم عبارة " يتقبل رئيسك المباشر من العاملين تنفيذ الخطط دون إسهام في وضعها " بمتوسط حسابي (1.97) و انحراف معياري (0.74)، تليها عبارة " يترك رئيسك المباشر للعاملين اختيار الواجبات التي تتلاءم مع رغباتهم " بمتوسط حسابي (1.91) و انحراف معياري (0.74)، في حين جاءت عبارة " يتساهل رئيسك المباشر مع العاملين المقصرين في انجاز واجباتهم " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (0.74) ، ويعني هذا أن رئيس المباشر لهؤلاء العاملين يسهم في بعض أحيان العاملين في وضع خطة العمل , كما لا يتقبل دائما تنفيذ الخطط دون إسهام في وضعها و لا اختيار الواجبات التي تتلاءم مع رغباتهم , كما لا يتساهل مع العاملين المقصرين في أداء العمل في المؤسسة محل الدراسة .

التحليل رقم (4): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعد النمط التحويلي .

يلاحظ من الجدول رقم (2 - 15) أن بعد النمط التحويلي سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.12) . كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يعمل رئيسك على تعزيز العمل التعاوني بين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية بشركة تماسين للآجر

العاملين في انجاز مهامهم و واجباتهم "بمتوسط حسابي (2.26) و انحراف معياري(0.61)، تليها عبارة " يتصرف رئيسك بأسلوب يحظى من خلاله بثقة و احترام العاملين " بمتوسط حسابي(2.24) و انحراف معياري(0.63)، ثم عبارة " يعمل رئيسك المباشر على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب و التعليم "بمتوسط حسابي (2.17) و انحراف معياري(0.75)، تأتي بعد ذلك عبارة " يشجع رئيسك المباشر على طرح آراء العاملين و أفكارهم حتى و لو اختلفت مع آرائه " بمتوسط حسابي(2.04) و انحراف معياري(0.73)، و في الأخير عبارة " يشارك رئيسك المباشر العاملين في وضع أهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي(1.89) و انحراف معياري (0.74) ، وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات السابقة لنمط التحويلي مما يعني أن رئيس المباشر يشارك العاملين في بعض الأهداف المؤسسة محل الدراسة .

التحليل رقم (5): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعده النمط التبادلي .

يتضح من الجدول رقم (2 - 16) أن بعد العلاقة مع الرؤساء سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.26) . كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة" يعبر رئيسك المباشر عن رضاه عندما ينجز العاملين مهامهم كما طلب منهم " بمتوسط حسابي (2.39) و انحراف معياري قدره (0.68) ، تليها عبارة" يخبر رئيسك المباشر العاملين إلا ما يجب أن يعرف لإنجاز عمله " بمتوسط حسابي (2.35) و انحراف معياري (0.53)، ثم عبارة " يوثر رئيسك المباشر على العاملين من خلال المكافآت و العقوبات " بمتوسط حسابي(2.30) و انحراف معياري (0.75)، تأتي بعدها عبارة" يركز رئيسك المباشر كل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء و الشكاوي و الإخفاقات " بمتوسط حسابي (2.25) و بانحراف معياري (0.68)، تليها عبارة " يمتلك رئيسك المباشر القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل و الحوار و ضبط المهام اتجاه العمل للعاملين من أجل الاتساق و التوحد لتحقيق أهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.21) و بانحراف معياري قدره (0.64) ، و أخيرا عبارة " يخبرك رئيسك مباشر ما يجب أن يفعله العامل إذا كان يرغب في المكافأة على جهده " و هي أضعف نسبة مقارنة بالمتوسطات النمط التبادلي و هذا يعني رئيس المباشر يخبر العاملين بالمعلومات الخاصة بوظائفهم الرسمية فقط .

التحليل رقم (6): متوسطات أبعاد أنماط القيادة .

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (2 . 17) فإن شركة تماسين للآجر بمدينة تفرت ولاية ورقلة يسود فيها النمط الأوتوقراطي بدرجة مرتفعة إلا أنها لا تخلو من باقي الأنماط الأخرى المذكورة سلفا لكنها بدرجة متوسطة

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أنماط القيادة بجميع أبعاده و عباراته بشكل عام كان

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية بشركة تماسين للآجر

(2.18) و هو مستوى متوسط و هذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى أن النمط القيادي السائد في شركة تماسين النمط التحويلي.

2. تحليل فروض مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة تماسين للآجر مرتفعة.

التحليل رقم (7) :متوسطات إجابة أفراد العينة لبعد سلوك المواطنة التنظيمية .

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (2 . 18) فإن شركة تماسين للآجر بمدينة تقرت ولاية ورقلة يسود فيها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة .

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعاده و عباراته بشكل عام كان متوسط الحسابي(2.43) و هو مستوى مرتفع , كما يتضح من الجدول أن أكثر سلوك أهمية لدى العاملين في شركة تماسين للآجر هو سلوك وعي الضمير بمتوسط حسابي (2.52) و انحراف معياري (0.49) و هذا يدل على أن عمال شركة تماسين للآجر يلتزمون بأوقات العمل و يتجنبون الاستراحات الغير ضرورية أثناء القيام بالمهام المؤكدة إليهم مع إتباع توجيهات مسؤول المباشر دون رقابة و هذا من أجل زيادة مستوى الأداء و حرص على نوعية المنتج, ثم تليها سلوك الإيثار بمتوسط (2.44) و انحراف معياري (0.54) و سلوك الكياسة بمتوسط حسابي (2.44) و انحراف معياري (0.52) هذا يدل على أن عمال شركة تماسين للآجر يقدمون المساعدة لبعضهم البعض و خاصة للعامل الجدد , كما يحترمون حقوق بعضهم البعض في العمل و يتجنبون المشاكل مع زملائهم في العمل , يليها سلوك الروح الرياضية بمتوسط حسابي (2.40) و انحراف معياري (0.55) و هذا يدل على أن العامل في شركة تماسين للآجر يصبر و يتحمل المصاعب و المتاعب التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تدمير و في المرتبة الأخيرة السلوك الحضري بمتوسط حسابي (2.35) و انحراف معياري (0.54) هذا يدل هناك عاملين يهتمون بكل ما يتعلق بالأمر الشركة و يسعون إلى تطويرها , و هذا كله ما يثبت صحة الفرضية الثانية أن مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة تماسين للآجر مرتفعة.

3. تحليل فروض تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بنمط القيادة السائد في شركة تماسين للآجر.

التحليل رقم (8) :متوسطات إجابة أفراد العينة لبعده سلوك المواطنة التنظيمية .

أجرى تحليل الإنحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما يبينها الجدول رقم (2 . 19) ، حيث أن مستوى دلالة (F) البالغ (0.006) أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بنمط القيادة السائد في شركة تماسين للآجر في المؤسسات محل الدراسة بمدينة تقرت ولاية ورقلة ، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط (R= 0.36) ، و العلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R²=0.13) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (أنماط القيادة) تفسر ما مقداره (13%) من المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) .و الباقي يرجع لعوامل أخرى .

و بالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل(أنماط القيادة (X)) بالمتغير التابع(سلوك المواطنة التنظيمية (Y)) كالآتي:

$$Y= 58.30+0.36x$$

حيث:

Y : المتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية .

X₁: المتغير المستقل أنماط القيادة.

التحليل رقم (9) : العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة .

يبين الجدول (2 . 20) العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة حيث يبين أنه توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين أبعاد أنماط القيادة و سلوك المواطنة عند مستوى دلالة (0.05) .

4 . تحليل فروض لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة أنماط القيادة بسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى

المتغيرات الشخصية (الجنس،السن،المستوى التعليمي،سنوات الخبرة،الحالة العائلية) .

التحليل رقم (10) : اختبار (T)TESTE و متغير الجنس .

توضح نتائج الجدول رقم (21 . 2) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.632 و هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد .

التحليل رقم (11) : اختبار ANOVA و باقي المتغيرات الشخصية .

يلاحظ من خلال الجدول (2 . 22) أن كل من العمر , مستوى التعليمي , سنوات الخبرة و الحالة العائلية كان

مستوى دلالتهم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة

التنظيمية تعزى كل من العمر , مستوى التعليمي , سنوات الخبرة و الحالة العائلية , و من خلال ما توصلت إليه الدراسة يجب على المؤسسة أن تعزز من توظيف الفئة التي تقدم أفضل أداء ، و كذا توظيف ذوى الأقدمية و الخبرة .

التحليل رقم (12) : اختبار العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و أبعاد أنماط القيادة .

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2 . 23) أن مستوى الدلالة للنمط الأوتوقراطي اقل من مستوى الدلالة 0.05 فعليه

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وأما النمط الديمقراطي , النمط الترسلّي , النمط التحويلي , النمط

التبادلي فكان مستوى دلالتهم أكبر من مستوى الدلالة 0.05 , خاصة النمط الترسلّي و النمط التحويلي فعليه لا توجد

علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية و النمط الديمقراطي , النمط الترسلّي , النمط التحويلي و النمط التبادلي

، وهذا يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة يؤثر عليها عوامل أخرى غير أنماط القيادة.

ربط النتائج بالفرضيات :

اختبار صحة الفرضية الأولى :

أثبتت الدراسة أن النمط القيادي السائد في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ليس النمط التحويلي من خلال

حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد أنماط القيادة ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته

(2.18) و هو مستوى متوسط وهذه النتائج لم تتفق مع دراسات السابقة.

وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الأولى و التي تنص على "أن النمط القيادي السائد في شركة تماسين للآجر هو نمط

التحويلي " .

اختبار صحة الفرضية الثانية :

أثبتت الدراسة أن مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة تماسين للآجر من خلال حساب المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الذي كانت قيمته (2.43) و هو مستوى مرتفع وهذه النتائج تتفق مع دراسة (مينه شهري 2010) .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية و التي تنص على أن " مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة تماسين للآجر مرتفعة" .

اختبار صحة الفرضية الثالثة :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 ، ويعزز هذا بقيمة ارتباط (0.36) و العلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة ، أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R²=0.13) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبيا مما يعني أن أبعاد متغير المستقل (أبعاد أنماط القيادة) تفسر ما مقداره (13%) من المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) والباقي يرجع لعوامل أخرى. و هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (Mesu et al 2009) .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة و التي تنص على " تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بنمط القيادة السائد في شركة تماسين للآجر من خلال أبعاده الخمس لكن بدرجة ضعيفة" .

اختبار صحة الفرضية الرابعة :

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار (T) و ANOVA و توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.632 و هو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد ، أن كل من العمر ، مستوى التعليمي ، سنوات الخبرة و الحالة العائلية كان مستوى دلالتهم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية.

و هذا ما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة ما عندها مشكلة في أفراد العاملة سواء تمتلك الأقدمية و الخبرة أو العكس ، هذا لا يمنع وجود تفاوت بين العاملين في سلوك المواظنتهم التنظيمية .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى أنماط القيادة و أثرها على سلوك المواطنة التنظيمية بشركة تماسين للآجر ، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال أساليب و أدوات إحصائية (المتوسط الحسابي، معامل الارتباط ، الانحراف المعياري ...) وتوصلنا من خلال هذه الدراسة أن النمط القيادي السائد هو نمط الأوتوقراطي كما تبين أيضا أن له تأثير على سلوك المواطنة عمال شركة تماسين للآجر لكن بدرجة ضعيفة نسبيا و هذا يرجع لنمط القيادة السائد و باقي يعود للعوامل الأخرى و كما تبين أيضا أن مستويات سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة على رغم من أن النمط القيادة السائد في شركة تماسين للآجر هو نمط الأوتوقراطي و هذا يدل على أن الأوتوقراطية التي يتعامل بها القائد مع المرؤوسين من شكل اللبق و هو شكل من أشكال القيادة الأوتوقراطية و كما أنه شبيه بالنمط الديمقراطي بالإضافة أيضا للعوامل الأخرى .

الخاتمة

إن المورد البشري من الموارد الثمينة ، التي يجب على المؤسسة المحافظة عليها و معرفة كيفية توجيهها و استغلالها بشكل أمثل لتحقيق أهداف المؤسسة ، مما يجعل المؤسسة تقوم بتوفير قادة يستطيعون فهم و توجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المؤسسة و ذلك من خلال توفير أنماط قيادية مختلفة، و هذا ما دعانا إلى طرح الإشكالية التالية: " ما مدى تأثير أنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟" ، و التي سعينا من خلال هذه الدراسة الإجابة عليها، حيث تبرز هذه الدراسة أنماط القيادة و مدى تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، و هي مؤسسة تماسين للآجر، حيث تعتبر هذه الدراسة في منطلقها إحصائية وصفية لنمط القيادة السائد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، و هي دراسة تأثيرية إرتباطية كونها تكشف عن مدى وجود تأثير لنمط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.

و من خلال المحاور تم طرح فرضيات لهذه الدراسة، و قد أظهرت نتائج الدراسة الإحصائية التي اعتمدت في تحليلها على مجموعة من المؤشرات و الأساليب الإحصائية و المتمثلة في (المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، معاملات الإرتباط، تحليل الانحدار المتعدد،.....)، أن النمط الغالب أو السائد في المؤسسة محل الدراسة هو النمط الأوتوقراطي بدرجة مرتفعة بلغت قيمته 2.39 و يليه النمط التبادلي بدرجة متوسطة قيمتها 2.26 ، ثم النمط الديمقراطي بدرجة متوسطة قيمتها 2.18 ، و بعده النمط التحويلي بدرجة متوسطة قيمتها 2.12 و في آخير النمط الترسلبي بدرجة متوسطة و هي أضعف قيمة من بين القيم السابقة قيمتها 1.97 ، و هذا يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة لأنه يتطلب التركيز و الدقة و خطأ صغير قد يفسد المنتج أو يؤدي بالحياة الفرد إلى تهلكة . أما بما يتعلق بالسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين فقد أظهرت نتائج جيدة و هذا يدل على أن العاملين يشعرون بالانتماء و روح العمل الجماعي داخل المؤسسة محل الدراسة .

كما أظهرت النتائج الإحصائية بأن هناك علاقة طردية بين أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.006 و هو أقل من مستوى دلالة 0.05 لكن بدرجة ضعيفة نسبيا بقيمة 0.13 أي 13 % و هذا يدل على أن هناك عوامل أخرى تتحكم أيضا في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين و من بين هذه العوامل تتمثل في العدالة التنظيمية و المكافآت و الترقيات .

النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات

النتيجة الأولى : أثبتت الدراسة أن النمط القيادي السائد في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة هو النمط الأوتوقراطي من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد أنماط القيادة ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.18) و هو مستوى متوسط وهذه النتائج لم تتفق مع دراسات السابقة.

وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الأولى و التي تنص على "أن النمط القيادي السائد في شركة تماسين للآجر هو نمط التحويلي " .

النتيجة الثانية : أثبتت الدراسة أن مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة تماسين للآجر مرتفعة و ذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الذي كانت قيمته (2.43) و هو مستوى مرتفع وهذه النتائج تتفق مع دراسة (مينه شهري 2010) إلا أن السلوك الغالب هو سلوك وعي الضمير بمتوسط حسابي (2.52) و يليه سلوك الإيثار و سلوك الكياسة و يليه سلوك الروح الرياضية و أخيرهم سلوك الحضري.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية و التي تنص على أنه " مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة تماسين للآجر مرتفعة" .

النتيجة الثالثة : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 ، ويعزز هذا بقيمة ارتباط (0.36) و العلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة ، أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R²=0.13) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبيا مما يعني أن أبعاد متغير المستقل (أبعاد أنماط القيادة) تفسر ما مقداره (13%) من المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) والباقي يرجع لعوامل أخرى. و هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (Mesu et al 2009) .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة و التي تنص على أنه " تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بنمط القيادة السائد في شركة تماسين للآجر من خلال أبعاده الخمس لكن بدرجة ضعيفة" و هذا يرجع لنمط القيادي السائد في مؤسسة محل الدراسة لدى على المؤسسة تغيير النمط القيادي السائد لتعزيز أكثر سلوك المواطنة لدى عمالها بالإضافة إلى عوامل الأخرى التي تساهم أيضا في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة .

النتيجة الرابعة: حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار (T) و ANOVA و توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.632 و هو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد ، أن كل من العمر ، مستوى التعليمي ، سنوات الخبرة و الحالة العائلية كان مستوى دلالتهم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية.

و هذا ما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة ما عندها مشكلة في أفراد العاملة سواء تمتلك الأقدمية و الخبرة أو العكس ، هذا لا يمنع وجود تفاوت بين العاملين في سلوك المواظنتهم التنظيمية .

توصيات الدراسة :

كخلاصة مما جاءت به هذه الدراسة ، تقدم الباحثة جملة من التوصيات و الإقتراحات بهدف تعزيز من سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين :

- ضرورة استيعاب مفهوم أنماط القيادة كمفهوم سلوكي من قبل القادة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتباره مرتكزا هام في تعزيز سلوك مواطنة المورد البشري طبعاً بالإضافة إلى العوامل الأخرى ؛
- من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة إلى أن 13 % من التغيرات التي يحدث في سلوك الموارد البشرية ترجع إلى أبعاد أنماط القيادة و خاصة النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة و باقي يرجع إلى عوامل أخرى ، لدى نوصي بضرورة اعتماد النمط التحويلي لأنه يساهم أكثر في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين و يجعلهم يشعرون أكثر بالانتماء و روح الجماعة .
- ضرورة القيام بدراسات تمكن من التعرف على باقي العوامل الأخرى التي تؤثر أيضا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؛

آفاق البحث

- أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- أثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- أثر العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1. الكتب :

1. حسين حريم, السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ", دار حامد للنشر و التوزيع , عمان – الأردن , بدون طبعة , سنة 2004.
2. علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل , الإنصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية , دار حامد للنشر و التوزيع , عمان – الأردن , ط1 , سنة 2006 .
3. كامل محمد المغربي , السلوك التنظيمي " مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجامعة التنظيم " , دار الفكر للنشر و التوزيع , عمان – الأردن , ط4 , سنة 2010 .
4. محمد حسنين العجمي , الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان – الأردن , ط1 2008 و ط2 2010.

2. الملتقيات و المؤتمرات :

1. وفيق حلمي الأغا , القيادة الإبداعية لتطوير و تنمية المؤسسات في الوطن العربي , جامعة الأزهر – غزة , المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة (13 – 16) أكتوبر 2003 دمشق الجمهورية العربية السورية.

4 . المجالات العلمية :

1. أحمد بن سالم العامري , محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات , جامعة الملك عبد العزيز , مجلة جامعة مالك عبد العزيز الإقتصاد و الإدارة , م 17 , ع 3 , ص 67 – 83 , سنة 2003 م .
2. حمزة معمري و بن زاهي منصور , سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة , جامعة غرداية و جامعة ورقلة (الجزائر) , مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية , العدد 14 / مارس 2014 .

3. رياض أبا زيد , أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن , جامعة آل البيت الأردن , كلية إدارة المال و الأعمال , مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) مجلد 24 (2) , سنة 2010.

4. كمال برباوي , دور الأنماط القيادية و المتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي , كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة بشار , مجلة أداء المؤسسات الجزائرية , العدد 04 / ديسمبر 2013 .

4 . البحوث الجامعية

أ. أطروحات الدكتوراه :

1. قاسم شاهين برسيم العمري , أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية " دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء و العاملين محافظة ذي قار " , أطروحة دكتوراه, غير منشورة , تخصص فلسفة في الإدارة العامة , كلية الإدارة و الإقتصاد , جامعة البصرة - العراق , سنة 2009 .

ب . مذكرات الماجستير :

1. أسماء يوسف , علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين . دراسة في البنوك التجارية الأردنية , رسالة ماجستير غير منشورة , تخصص إدارة أعمال , كلية الدراسات العليا , الجامعة الأردنية , مارس 2012 .

2. حسن محمود حسن ناصر , الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية , مذكرة ماجستير غير منشورة , تخصص إدارة الأعمال / إدارة الموارد البشرية , كلية التجارة , جامعة الإسلامية - غزة , سنة 2010.

3. دريوش شهيناز , أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية " دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة " , مذكرة ماجستير , غير منشورة , تخصص تسيير موارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة منتوري - قسنطينة , سنة 2012 .

4. رائد هاني محمود العريضة , مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان و علاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين , تخصص الإدارة و القيادة التربوية , كلية العلوم التربوية , جامعة الشرق الأوسط, حزيران 2012 .

5. سميرة صالحى , أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين (دراسة حالة سوناطراك / المديرية الجهوية بجاية) , مذكرة ماجستير غير منشورة , تخصص تنظيم الموارد البشرية , كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير , جامعة حاج لخضر باتنة , سنة 2007 / 2008 .
6. عبد الله ثاني محمد النذير , القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع استراتيجية الإتصال العمومية الإقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر نموذجاً" , مذكرة ماجستير, غير منشورة , كلية العلوم الإجتماعية , كلية السانبة- وهران , سنة 2009 .
7. عبد الله يشير الرشيدى , الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم , مذكرة ماجستير , غير منشورة , تخصص الإدارة و القيادة التربوية , كلية العلوم التربوية , جامعة الشرق الأوسط, سنة آب 2010 .
8. علياء حسني علاء الدين , أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية " دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة السحاب " , مذكرة ماجستير , غير منشورة , تخصص إدارة أعمال , كلية الأعمال , جامعة الشرق الأوسط, سنة 2013 .
9. طلال عبد الملك الشريف , الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة , مذكرة ماجستير , غير منشورة , قسم العلوم الإدارية , كلية الدراسات العليا , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , سنة 2004.
10. محمد أبو القمصان محمد عبد الوهاب , القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير إختبار آثارها على سلوكيات الأداء و الحالات النفسية الإيجابية , جامعة كفر الشيخ , كلية التجارة , بدون سنة .
11. محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني , سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومة للبنين بمدينة جدة , مذكرة ماجستير , غير منشورة, قسم الإدارة التربوية و التخطيط , كلية التربية , جامعة أم القرى , سنة 1427 / 1428 هـ.
12. مينة شهري , سلوك المواطنة التنظيمية علاقتة و أثره في توجيه شركات الإتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها , مذكرة ماجستير , غير منشورة , تخصص إدارة أعمال , كلية اقتصاد , جامعة اليرموك , سنة 2010 .

13. ناصر محمد ابراهيم مجمعي , أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية , مذكرة ماجستير غير منشورة , تخصص الآداب في علم النفس , كلية التربية , جامعة الملك سعود عماد الدراسات العليا , سنة 2003 .

14. يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي , الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة , مذكرة ماجستير غير منشورة , تخصص الإدارة التنفيذية , الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية , سنة 2011 .

ثانيا :المراجع باللغة الاجنبية

1.Caddesi.A and SporSalonuKarşıs.K,**The Relationship AmongThe Leadership Styles, Organizational Citizenship and Health Worker Performance in Public Hospital**, International journal of education and research, vol(01) ,N(06), june 2013.

2. Ghouri.A et al , **Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms**,International Refereed Reserch,2 April 2013.

3. Tai.C, **Alternative Models for the relationship among leadership ,organizational citizenship behavior , and performance:a study of new product development teams in Taiwan**, International conference on Asia pacific business innovation and technology management,2012.

4. Mesu.J et al , **OCB's in Small Businesses:A Matter of Leadership?**,Paper presented at the 6th international Conference of the Duth HRM Network,November 14 th 2009.

5. Chaudhuri.M,**Leadership and Organizational Citizenship Behaviour** Research Scholar, BIMTECH, Greater Noida, India, The International Journal , Of Business & Management ISSN 2321 –8916) , 258 Vol 3 issue 8 August/2015 .

الملاحق

الملحق (01) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
03	نور الدين مزهودة	أستاذ مساعد . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
04	بوخلخال عبد الرحيم	أستاذ مساعد . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
05	بن شويحة بشير	أستاذ مساعد . أ .	جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

المصدر : من إعداد الطالبة

الملحق رقم (02) : استمارة الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية و العلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: ثانية ماستر تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

استمارة الاستبيان

أخي العامل.....،أختي العاملة ،

تحية طيبة وبعد.

تقوم الباحثة بإعداد مذكرة ماستر تحت عنوان:

أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

(دراسة حالة :شركة تماسين للآجر)

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول موضوع يعكس اهتمام المختصين و الباحثين ، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يحوي مجموعة من الأسئلة التي نود أن تجيبونا عليها ، كما نأمل أن تتسع صدوركم وأوقاتكم للمشاركة الصادقة في تحقيق هذه الغاية ،وذلك بتعاونكم من خلال إبداء آرائكم حول جمل هذا الاستبيان بدقة وموضوعية.

ونؤكد لكم أن الآراء التي ستدلون بها سوف تتسم بالسرية التامة ، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

الباحثة:

البنة حورية

أولا : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي : متوسط ثانوي دراسات عليا آخر

سنوات الخبرة في العمل: أقل من 3 سنوات 3 إلى 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

الحالة العائلية : أعزب(ة) متزوج(ة) أرمل(ة) مطلق(ة)

ثانيا : أنماط القيادة

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
أولا: النمط الأوتوقراطي				
1	يوزع رئيسك المباشر المهام و الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم ؛			
2	ينفذ رئيسك المباشر بحرفية الأنظمة و التعليمات ؛			
3	يضع رئيسك المباشر خطة العمل و الكيفية التي يجب التنفيذ بها ؛			
4	يعتبر رئيسك المباشر المناقشة و تبادل الآراء مضيعة للوقت ؛			
5	لا يهتم رئيسك المباشر بتحقيق التعاون بين العاملين ؛			
6	يعتمد رئيسك المباشر على أسلوب الأمر و النهي في تعامله مع العاملين .			
ثانيا : النمط الديمقراطي				
1	يراعي رئيسك المباشر إمكانيات العاملين عند توزيع المهام عليهم ؛			
2	يطرح رئيسك المباشر أفكاره على العاملين لمناقشتها ؛			
3	يشجع رئيسك المباشر العاملين على تقديم آرائهم في تخطيط العمل و تنفيذه؛			
4	يحرص رئيسك المباشر على التأكد من تنسيق جهود العاملين؛			
5	يطبق رئيسك المباشر اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا لموقف معين ؛			
6	يستخدم رئيسك المباشر عبارات الثناء و المدح في تعامله مع العاملين.			

ثالثا : النمط الترسلّي (الحرة)

1	يتقبل رئيسك المباشر أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل ؛
2	يطلب رئيسك المباشر العاملين بتنفيذ الخطط دون إسهام في وضعها ؛
3	يتساهل رئيسك المباشر مع العاملين المقصرين في إنجاز واجباتهم ؛
4	يترك رئيسك المباشر للعاملين إختيار الواجبات التي تتلاءم مع رغباتهم ؛
5	يعطي رئيسك المباشر الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم .

رابعا : النمط التحويلي

1	يتصرف رئيسك المباشر بأسلوب يحظى من خلاله بثقة و احترام العاملين ؛
2	يعمل رئيسك المباشر على تعزيز العمل التعاوني بين العاملين في إنجاز مهامهم و واجباتهم ؛
3	يشجع رئيسك المباشر على طرح آراء العاملين و أفكارهم حتى و لو اختلفت مع آرائه ؛
4	يعمل رئيسك المباشر على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب و التعليم ؛
5	يشرك رئيسك المباشر العاملين في وضع أهداف المؤسسة .

خامسا : النمط التبادلي

1	يؤثر رئيسك المباشر على العاملين من خلال و المكافآت و العقوبات ؛
2	يركز رئيسك المباشر كل إهتمامه على التعامل مع الأخطاء و الشكاوي و الإخفاقات ؛
3	يعبر رئيسك المباشر عن رضاه عندما ينجز العاملين مهامهم كما طلب منهم ؛
4	يخبر رئيسك المباشر العاملين إلا ما يجب أن يعرف لإنجاز عمله؛
5	يملك رئيسك المباشر القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل و الحوار و ضبط المهام للعاملين من أجل الاتساق و التوحد لتحقيق أهداف المؤسسة ؛
6	يخبر رئيسك المباشر ما يجب أن يفعله العامل إذا كان يرغب في المكافأة على

			جهده .
--	--	--	--------

ثالثا : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
1	تقدم مساعدة لزملائك عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة و لو تطلب منك وقت إضافيا ؛			
2	تتطوع بأعمال إضافية لتحسين و تطوير العمل ؛			
3	تقوم بمساعدة العاملين الجدد و تفيدهم بخبرتك ؛			
4	تبادر بتقديم إقتراحات لتطوير العمل و تحسينه ؛			
5	تساعد زملائك على القيام بمهام الوكالة لهم .			
6	تتجنب إثارة المشاكل مع زملائك في العمل ؛			
7	تتنبه للأثر الذي يتركه سلوكك في زملائك ؛			
8	تحترم حقوق زملائك في العمل ؛			
9	تقدم المساعدة و الإرشاد لزملائك في العمل فيما يخص الأمور المهنية ؛			
10	تساهم في حل الخلافات و سوء التفاهم بين زملاءك في العمل.			
11	تتجنب قدر الإمكان العطل و الإستراحات غير الضرورية في العمل ؛			
12	تحتزم أنظمة و تعليمات مؤسستك دون رقابة ؛			
13	تلتزم بمواعيد العمل المحددة (الحضور و الإنصراف)			
14	تلتزم بتوصيات و توجيهات القائد في العمل .			
15	تتجنب تكبير المشكلات التي تواجهك في عملك،			
16	تتقبل النقد البناء بصدر رحب في العمل ؛			
17	تظهر الإحترام و المجاملة لزملائك حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني ؛			
18	تتقبل المصاعب و المتاعب التنظيمية دون شكوى أو تدمير .			

			19	تحرص على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة باهتمام بالغ ؛
			20	تهتم بحضور الاجتماعات و اللقاءات المرتبطة بالعمل ؛
			21	تحرص على إيجابية الصورة التي يكونها الغير على المؤسسة التي تعمل بها ؛
			22	تلتزم بالعادات و معايير التنظيمية (اللباس الخاص بالعمل , إحترام آخريين ,..... إلخ) ؛
			23	تبدل قصارى جهدك لتحسين مهاراتك .

شكرا لتعاونكم.

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

الملحق رقم (03) : معامل الثبات لنمط الأوتوقراطي.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.612	5

الملحق رقم (04) : معامل الثبات لنمط الديمقراطية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.454	5

الملحق رقم (05) : معامل الثبات لنمط الترسلية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.521	5

الملحق رقم (06) : معامل الثبات لنمط التحويلي.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.745	5

الملحق رقم (07) معامل الثبات لنمط التبادلي.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.668	5

الملحق رقم (08) : معامل الثبات لسلوك المواطنة التنظيمية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.677	14

الملحق رقم (09) : اختبار طبيعة التوزيع .

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		سلوك المواطنة التنظيمية	
N		119	
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	55.8992	
	Ecart-type	8.42152	
Différences les plus extremes	Absolue	.079	
	Positive	.072	
	Négative	-.079-	
Z de Kolmogorov-Smirnov		.857	
Signification asymptotique (bilatérale)		.455	
Signification de Monte Carlo (bilatérale)	Signification	.433 ^c	
	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure	.423
		Borne supérieure	.443

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

c. Basée sur 10000 tableaux échantillonnés générés à partir de 2000000.

الملحق (10) : اختبار (T) Teste لمتغير الجنس.

Statistiques de groupe

سلوك المواطنة التنظيمية	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الجنس 1.00	0 ^a	.	.	.
الجنس 2.00	0 ^a	.	.	.

a. t ne peut être calculé car au moins l'un des groupes est vide.

الملحق (11) : اختبار ANOVA للمتغيرات الشخصية الأخرى.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
العمر	Inter-groupes	11.483	28	.410	1.056	.408
	Intra-groupes	34.954	90	.388		
	Total	46.437	118			
المستوى التعليمي	Inter-groupes	25.295	28	.903	1.280	.191
	Intra-groupes	63.495	90	.706		
	Total	88.790	118			
سنوات الخبرة	Inter-groupes	16.272	28	.581	.901	.612
	Intra-groupes	58.081	90	.645		
	Total	74.353	118			
الحالة العائلية	Inter-groupes	19.116	28	.683	1.298	.178
	Intra-groupes	47.321	90	.526		
	Total	66.437	118			

الملحق رقم (12) : تحليل الانحدار .

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.092 ^a	.008	.000	8.42190

a. Valeurs prédites : (constantes), أنماط القيادة

الملحق رقم (13) : معادلة الانحدار .

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	50.004	5.977		8.366	.000
1 أنماط القيادة	.096	.096	.092	.995	.322

a. Variable dépendante : سلوك المواطنة التنظيمية :

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
V	الإهداء
VI	الشكر
VII	ملخص الدراسة
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة المختصرات
X	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
أ. هـ	المقدمة
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للقيادة و سلوك المواطنة التنظيمية.....
3	المطلب الأول : القيادة الإدارية و مقوماتها.....
4-3	أولا : مفهوم القيادة و أهميتها
6-5	ثانيا : نظريات القيادة الإدارية
7	ثالثا : أنماط القيادة الإدارية
7	1 . أنماط القيادة بناء على مصادر السلطة.....
8	2 . أنماط القيادة لدى المدرسة السلوكية.....
9	3 . مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة.....
11-10	رابعا : العوامل المؤثر على سلوك القيادي.....
12	المطلب الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية و أبعادها.....
13 – 12	أولا : مفهوم و أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
14	ثانيا : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
14	1 . الإيثار
14	2 . الكياسة
14	3 . الضمير الحي
15	4 . الروح الرياضية.....
15	5 . السلوك الحضاري.....

15 ثالثا : آثار سلوك المواطنة التنظيمية.....
16المطلب الثالث : العلاقة بين أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية.....
17المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية.....
18المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة.....
18أولا : الدراسات العربية.....
19ثانيا : الدراسات الأجنبية.....
20المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
21المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
22خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
24تمهيد.....
25المبحث الأول : الطريقة و الأدوات.....
25المطلب الأول : طريقة الدراسة.....
251. منهج الدراسة.....
262. مجتمع الدراسة و عينة الدراسة.....
26مجتمع الدراسة.....
26عينة الدراسة.....
273. خصائص عينة الدراسة.....
27أ. متغير الجنس.....
27ب. متغير العمر.....
28ج. المستوى التعليمي.....
28د. سنوات الخبرة في العمل.....
29هـ. الحالة العائلية.....
30المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
301. أداة الدراسة.....
302. صدق أداة الدراسة.....
313. ثبات أداة الدراسة.....
33أساليب المعالجة الإحصائية.....
34المبحث الثاني : النتائج و المناقشة.....
34المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة.....
34البعد الأول : النمط الأوتوقراطي.....
35البعد الثاني : النمط الديمقراطي.....

35	. البعد الثالث : النمط الترسلّي
36	. البعد الرابع : النمط التحويلي.....
37 -36	. البعد الخامس : النمط التبادلي
40-38	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده سلوكيات المواطنة التنظيمية.....
40	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل أنماط القيادة و المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية.....
40	العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة
41	اختبار طبيعة التوزيع
41	متغير الجنس واختبار (T)Teste
42	المتغيرات الأخرى و اختبار ANOVA.....
42	اختبار ما إذا كان فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية
43	المطلب الثاني :تحليل نتائج الدراسة
43	1 . تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى
43	التحليل رقم (1) :متوسطات النمط الأوتوقراطي
44	التحليل رقم (2) :متوسطات النمط الديمقراطي
44	التحليل رقم (3) :متوسطات النمط الترسلّي
45 -44	التحليل رقم (4) :متوسطات النمط التحويلي.....
45	التحليل رقم (5) :متوسطات النمط التبادلي
46 - 45	التحليل رقم (6) : متوسطات أبعاد أنماط القيادة.....
46	2 . تحليل نتائج الفرضية الثانية.....
46	التحليل رقم (7) : متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية
47	3 . تحليل نتائج الفرضية الثالثة.....
47	التحليل رقم (8) : نتائج تحليل الانحدار.....
47	التحليل رقم (9) : العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة.....
47	4 . تحليل نتائج الفرضية الرابعة.....
47	التحليل رقم (10) : اختبار (T)Teste و متغير الجنس.....
48	التحليل رقم (11) :اختبار ANOVA و باقي المتغيرات الشخصية.....
48	التحليل رقم (12) :اختبار العلاقة بين أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية.....
48	ربط النتائج بفرضيات الدراسة
48	اختبار صحة الفرضية الأولى
49	اختبار صحة الفرضية الثانية

49 اختبار صحة الفرضية الثالثة
49 اختبار صحة الفرضية الرابعة
50 خلاصة الفصل
55 - 52 الخاتمة
60-57 قائمة المراجع
70-62 قائمة الملاحق
75-72 فهرس المحتويات