

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة
التنظيمية
دراسة حالة: المؤسسة الاستشفائية طب العيون صداقة
الجزائر كوبا بورقلة

من إعداد الطالبة: حقيقة كلثوم تحت اشراف الاستاذ: د. نورالدين مزهوده

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/الله بن عبد الهادي محمد منير..... استاذ محاضر أ..... رئيسا

د/ نورالدين مزهوده استاذ محاضر أ..... مشرفا ومقررالله

أ/ بن شويحة بشير..... استاذ مساعد أ..... مناقشا

الله

السنة الجامعية 2018/2017

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة
التنظيمية
دراسة حالة: المؤسسة الاستشفائية طب العيون صداقة
الجزائر كوبا بورقلة

من إعداد الطالبة: حقيقة كلثوم تحت اشراف الاستاذ: د. نورالدين مزهوده

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/الله بن عبد الهادي محمد منير..... استاذ محاضر أ..... رئيسا

د/ نورالدين مزهوده استاذ محاضر أ..... مشرفا ومقررالله

أ/ بن شويحة بشير..... استاذ مساعد أ..... مناقشا

الله

السنة الجامعية 2018/2017

الشكر والتقدير

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

أحمد الله وأشكره أولاً وأخيراً على توفيقه لي لإتمام هذا الجهد المتواضع، و أسأل الله العلي
التقدير أن ينفع به. ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور
مزهودة نور الدين نور الله دربه وسدد خطاه الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه العمل،
ومنحني من وقته وجهده، ولم يبخل مد يد العون والمساعدة لي، وإسداء النصح والتوجيه
لإتمام هذه العمل، فجزاه الله خيراً

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة واستقطاع جزء من وقتهم لقراءتها
ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة،

و أتقدم بجميل الشكر إلى جميع الأساتذة والإداريين والإداريات بجامعة قاصدي مرباح والى
المدير العام للمؤسسة الإستشفائية لطب العيون وعمالها وكل من ساهم في إنجاز هذه العمل،
سواء بالتوجيه والإرشاد، أو توفير البيانات والمعلومات، أو تسهيل الوصول إليها، فجزاهم الله

عني كل خير

والله ولي التوفيق

كلثوم

إهداء

إلى روح من لي عمره أفنى وبالعطاء أثنى... والدي رحمه الله

إلى من بالدعاء تنير دربي أمي الغالية حفظها الله ورعاها

إلى خير من أشدد بهم أزري وأشركهم في أمري سندي وعزوتي ... أخوتي

وأخواتي

إلى إخوة عرفناهم وألفنا صحبتهم في الخير دائماً... أصدقائي وأحبي الأعداء



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور أنماط القيادة في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وذلك من خلال البحث في العلاقة بين أنماط القيادة وممارسات سلوكيات المواطنة ، وقد تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة ، الإستشفائية لطب العيون، ولغرض معالجة إشكالية الدراسة تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم معالجة 52 استمارة استبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V22، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية و معامل الارتباط و الانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بأنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وان العلاقة بينهما علاقة طردية ، وان ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بجميع انماط القيادة باستثناء النمط التحويلي والنمط التبادلي، بالرغم من أن لها علاقة قوية بممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها ضرورة استيعاب مفهوم أنماط القيادة كمفهوم سلوكي من قبل القادة بالمؤسسة باعتباره مرتكزا هام في تعزيز سلوك مواطنة المورد البشري؛ نشر ثقافة المواطنة التنظيمية بين افراد المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الأبعاد، المؤسسة الإستشفائية .

Abstract

This study aims to know the role of leadership styles on organizational citizenship behaviour and to treat this problem we use questionnaire as a tool of research in ophthalmology institution in Ouargla . This study was applied on sample consisting of (52) employees, to achieve the objectives of the study the researcher used questionnaire to collect data, the data were analyzed by using the statistical programme (Spss v22). In order to use the different statical styles ; the arithmetic averages and correlations coefficient, multiple linear regressions. The study achieve to a list of results: that this institution gives importance to all leadership styles and organizational citizenship behavior, and that they have a soft relationship among them. Thus, the practices of the organizational citizenship behavior, affected by all leadership styles except transformational style and changeable style. Although, they have strong relationship with the practices of the organizational citizenship behavior.

This study concluded to a list of recommendations such as: the importance of understanding leadership styles concept as a behavior concept by the leaders of the institution as an importance foundation to strength of the organizational citizenship behavior and adopt it in order to promote it among workers.

Key words: Leadership styles, Distance of organizational citizenship behaviors, ophthalmology institution.
ophthalmology institution.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الجداول
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأنماط القيادة الادارية و ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية
02	تمهيد
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأنماط القيادة الادارية
03	المطلب الأول : مفاهيم أساسية في القيادة الإدارية
04	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
06	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
10	المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
10	المطلب الأول: مفهوم و خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
12	المطلب الثاني: أهمية واهداف سلوك المواطنة التنظيمية
13	المطلب الثالث: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
14	المبحث الثالث: العلاقة بين أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية
16	خلاصة الفصل
17	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لأنماط القيادة وممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية
17	تمهيد
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير التابع (السلوك المواطنة التنظيمية)
20	المطلب الثاني: الدراسات السابقة ذات علاقة بالمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية
26	المطلب الثالث: دراسات سابقة متعلقة بالمتغيرين معا
26	المبحث الثاني: موقع الدراسة الحالية في ظل الدراسات السابقة
27	الفصل الثالث: اجراءات الدراسة الميدانية
28	تمهيد
28	المبحث الاول :تصميم الدراسة الميدانية
28	المطلب الأول: منهجية الدراسة

قائمة المحتويات

31	المطلب الثاني: الأداة الأساليب الإحصائية وطريقة القياس
36	المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة
36	المطلب الأول: التحليل حسب المتغيرات الشخصية
38	خلاصة الفصل
39	الفصل الرابع: واقع دور انماط القيادة في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية
40	تمهيد
40	المبحث الاول: تحليل الاتجاه في اجابات المستجوبين حول متطلبات أنماط القيادة وممارسات سلوكيات المواطنة.
40	المطلب الاول : تحليل الاتجاه في الإجابات حول متطلبات انماط القيادة
47	المطلب الثاني : تحليل الاتجاه في الإجابات حول متطلبات سلوكيات المواطنة التنظيمية
53	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين انماط القيادة وممارسات السلوكيات التنظيمية
53	المطلب الاول : علاقة انماط القيادة بأبعاد قياسها
54	المطلب الثاني : علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاد قياسها
54	المطلب الثالث : العلاقة الارتباطية بين انماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية
55	المبحث الثالث : تحليل ومناقشة اثر انماط القيادة وممارسات السلوكيات التنظيمية
60	خلاصة الفصل
61	خاتمة
66	المصادر والمراجع
71	الملاحق
75	الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
30	نتائج توزيع استمارة الاستبيان	01-3
31	بعض الدراسات التي تم الاعتماد عليها في إعداد الاستبيان	02-3
31	توزيع فقرات المحور الأول	03-3
32	توزيع فقرات المحور الثاني	04-3
32	الأوزان المقترحة لخيارات الإجابة-حسب مقياس ليكارت الثلاثي	05-3
33	المتوسطات المرجحة والاتجاه-الموافق لها	06-3
34	الاتساق الداخلي لابعاد الدراسة	07-3
35	معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (الفا كرونباخ) حجم العينة (N - 46)	08-3
36	نتائج اجابات المستجوبين الخاصة بمتغير الجنس.	09-3
37	نتائج اجابات المستجوبين الخاصة بمتغير العمر.	10-3
37	نتائج اجابات المستجوبين الخاصة بالمستوى	11-3
38	نتائج اجابات المستجوبين الخاصة بالخبرة	12-3
41	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالنمط الاوتوقراطي	01-4
42	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالنمط الديمقراطي	02-4
43	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالنمط الحر	03-4
44	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالنمط التحويلي	04-4
45	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالنمط التبادلي	05-04
46	نتائج إجابات. ()	06-04
47	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بعد الإيثار ()	07-04
48	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بعد اللياقة واللفظ ()	08-04
49	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بعد الروح الرياضية	09-04
50	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعده وعي الضمير	10-04
51	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعده السلوك الحضاري ()	11-04
52	نتائج إجابات.	12-04
53	العلاقات الارتباطية لأنماط القيادة بأبعاد قياسه.	13-04
54	علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاد قياسها	14-04
55	العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة وممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية	15-04
56	المتغيرات المستقلة التي دخلت في النموذج	16-04

قائمة الجداول

56	علاقة متغيرات النموذج المستقلة بالمتغير التابع في المؤسسة محل دراسة	17-04
57	اختبار الارتباط بين المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة	18-04
58	جدول يوضح تباين خط الانحدار في المؤسسة محل الدراسة.	19-04
	يوضح قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي.	20-04



مقدمة

1. ءتوطئة:

يعتبر المورد البشري من أثن الموارد لدى المنظمات، نظراً للدور الذي يلعبه في نجاحها وبقائها، وقد حظيت دراسات السلوك الإنساني في هذه الاخيرة باهتمام كبير من قِبل الباحثين في علم الإدارة، ذلك ان المورد البشري وغيره من الموارد الاخرى يتطلب قيادة إدارية فعالة، و قدرة على الاستفادة والمحافظة على هذه الموارد، خصوصاً في ظل عالم اليوم الذي يتسم بالتطورات والتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات.

وتشكل القيادة الإدارية محوراً تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات، فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، فهو يؤثر على سلوكيات الموظفين في اداء أدوارهم، ويُعد سلوك المواطنة التنظيمية السلوك الذي لا يدخل ضمن السلوك الوظيفي الرسمي داخل المنظمة، بل يتم بشكل طوعي من قِبل الموظفين، ويعتبر هذا السلوك من بين العوامل المهمة للمنظمة لتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية.

وهنا يتضح دور القائد الإداري الذي عليه أن يكون واعي بسلوكيات موظفيه بهدف توجيهها بما يخدم أهداف المنظمة وأهدافهم، وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على دور أنماط القيادة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية لطب العيون ورقلة.

2. ءإشكالية البحث:

تشير العديد من الدراسات والتي نذكر منها كل من دراسة [رشا 2011]، [درويش 2012]، [وسيلة 2015]، [بونوناس 2016]، [النويقة وآخرون]، إلى إن دور القيادة في ممارسات سلوكيات المواطنة يعطي دفعا قويا لنمو المنظمة واستمرارها، لذلك سيتناول هذا البحث إشكالية دور انماط القيادة في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومنه يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر أنماط القيادة في ممارسات سلوكيات المواطنة في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون ورقلة؟

و تدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات التالية:

- ما هو نمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يؤثر نمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة على سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- ما مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالأنماط القيادية وممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- ما طبيعة العلاقة الإرتباطية بين أنماط القيادة و ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- إلى أي مدى تؤثر الأنماط القيادية على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

3. فرضيات الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة الى اختبار مجموعة من الفرضيات تتمثل في الآتي:
- الفرضية الأولى: تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة بممارسة لأنماط القيادة؛
 - الفرضية الثانية: هناك اهتمام مقبول بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
 - الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين انماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
 - الفرضية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لمتطلبات انماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بورقلة؛
 - الفرضية الخامسة: يعتبر النمط الأوتوقراطي الاكثر تأثيرا على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بورقلة.

4. منهج البحث:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية التي تم طرحها، سوف نقوم بدراسة تحليلية حول أنماط القيادة وممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية واقعها في المؤسسة، وهو ما ستحاول أن تجيب عنه هذه الدراسة، حيث سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظواهر، وهذا ما يسهل ربطها ببعضها البعض، واكتشاف العلاقة بينها، وإعطاء التفسير الملائم لذلك ، وهو ما يناسب تماما هذه الدراسة ويخدم أهدافها، كما سوف يتم اعتماد أسلوب دراسة الحالة في الجزء الثاني من الدراسة، بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي وذلك بدراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بورقلة.

5. أهمية البحث:

- تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:
- أهمية النمط القيادي الذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها؛
 - أهمية دور النمط القيادي في تأثيره على سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛

- تفيد هذه الدراسة القيادات الإدارية في اتخاذ النمط القيادي المناسب الذي يساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وتبرز أهميتها أيضا في سعي المؤسسة باستمرار نحو التقدم وتحسين مستوى أدائها، بما يخدم كل الأطراف التي تتفاعل معها.

6. أهداف البحث:

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في إمكانية إيجاد نمط قيادي له اثر ايجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال ما يلي:

- التعرف على نمط القيادة السائد في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون ورقلة؛
- الوقوف على واقع سلوكيات المواطنة في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون ورقلة؛
- إبراز أي من الأنماط القيادية الأكثر فعالية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون ورقلة، و مدى تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- تقديم العديد من التوصيات التي يمكن للمؤسسة محل الدراسة أن تسترشد بها.

7. أسباب اختيار الموضوع:

تكمن مبررات اختيار الموضوع في الآتي:

- إبراز أهمية القيادة الإدارية في المؤسسة و مدى تأثيرها على سلوك العاملين؛
- قيمة هذا الموضوع بالنسبة لنا ورغبتنا في البحث فيه؛
- الإهتمام بدراسة سلوك العاملين نظرا للدور الذي يقوم به الافراد في نجاح أي المؤسسة.

8. هيكلة البحث:

سوف نقسم هذا العمل إلى قسمين أساسيين، يتمثلان في القسم النظري والقسم التطبيقي، حيث سيكون الفصل الأول حول المفاهيم المرتبطة بالأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، أما الفصل الثاني سنتطرق فيه إلى الدراسات السابقة، في حين الفصل الثالث سنخصصه للجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنحاول فيه التطرق للإجراءات الميدانية للدراسة، اما في الفصل الرابع سيتم فيه اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وذلك من خلال التحليل ومناقشة طبيعة العلاقة والأثر بين أنماط القيادة وممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
للأنماط القيادة الادارية و ممارسات
سلوكيات المواطنة التنظيمية

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تحولات كبيرة على المستوى الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي والثقافي والتكنولوجي، ونتيجة لهذه التحولات ظهرت إهتمامات متزايدة بالموارد البشري، والذي بإمكانه جعل المنظمة رائدة في مجال نشاطها، خاصة في ظل زيادة حدة التنافس.

و قد أصبح الاهتمام بالقيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة يأخذ حيز كبير لدى المسيرين، ذلك ان التحكم في الفرد هو الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة، مما جعل هذه الأخيرة تعطي له الأهمية التي يستحقها لأجل انجاز المهام، وتحقيق الأهداف المسطرة، ولأجل التحكم فيه واستغلاله أحسن استغلال كانت الحاجة إلى ضرورة إعادة النظر في سلوكيات الأفراد في المنظمة، وتكييفها على الشكل الذي يساعدها على مواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر، وبالتالي سنحاول في هذا الفصل إبراز المفاهيم الأساسية للقيادة وسلوكيات المواطنة، وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين، حيث يتمثل المبحث الأول في مفاهيم أساسية للقيادة، والمبحث الثاني سنتطرق فيه الى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في القيادة الإدارية

في هذا المبحث سيتم عرض الأدبيات الخاصة بالقيادة الإدارية وأنماطها، وكذلك التطرق إلى الأهمية والعناصر ونظريات الانماط القيادية

المطلب الأول : مفاهيم أساسية في القيادة الإدارية

1.تعريف القيادة: يعرفها (Haiman) بأنها "عملية تفاعلية يقوم بها الفرد بتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف ما"¹، ويعرفها كل من (Hemphill & Coons) بأنها السلوك الفردي لتوجيه مجموعة من أجل تحقيق الهدف المشترك"².

2.تعريف القيادة الإدارية: يتضح معناها من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الإدارة والتي

يمكن استعراض بعضها فيما يلي :

¹ توفيق حامد طوالة، أثر الانماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008م، ص 14.

² حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة الماجستير تخصص إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين ، 2010م ، ص 34.

هناك مجموعة ترى القيادة الإدارية كعملية تأثير، حيث يرى هيدسون (Hudson) بأن "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة و الواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في جهود مشترك، لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"،³ وعرفها كونتز -Koontz على أنها "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق الهدف"⁴ وهناك من يرى بأن القيادة الإدارية سلطة رسمية وتأثير، حيث عرفها محمد عثمان بأنها "القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق هدف معين وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة) و بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار، والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، والتأثير من أجل تحقيق هدف معين بالرغم من اختلاف 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.

3. أهمية القيادة: للقيادة أهمية بالغة في المنظمة و تكمن أهميتها في مايلي:⁵

- القيادة حلقة وصل بين العاملين و خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية؛
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب بقدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها؛
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد إذا أنهم رأس المال الأهم و المورد الأعلى.
- كما انه تتضح أيضا أهمية القيادة في المجال الإداري في النقاط التالية:
- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج؛
- بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية و التأثير؛
- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط و التنظيم و الرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

³ أمل محمد سرحان المخلافي , الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي, مذكرة قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية , جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا , اليمن, 2008, ص 18.

⁴ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان – الأردن ، ط2 ، سنة 2010 ، ص 65 و 66 .

⁵ 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 .

نلاحظ أن للقيادة أهمية كبيرة ودور فعالا في المؤسسة، كما أن القيادة سلاح ذو حدين، لأنه يمكن استخدامها لصالح أو ضد مصالح المؤسسة، كما أن هذه الاحيرة لا تستطيع تحقيق أهدافها بدون وجود قيادة فعالة تعمل على التنسيق بين مختلف الموارد و وظائف المؤسسة.

4. عناصر القيادة الإدارية: تتضح عناصر القيادة الإدارية كالآتي:⁶

أ- القائد: هو الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب، ولكي يتمكن القائد من تحقيق ذلك لابد من أن يتمتع بمجموعة من الصفات والخصائص والمهارات.

ب - الجماعة (الأتباع): تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية فهي لا تتم إلا بوجود مجموعة من الأفراد يطلق عليهم التابعين، والذين لديهم قدرات واحتياجات يسعى القائد إلى تلبيتها.

ت - عملية التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريه.

ث - الأهداف المشتركة تستهدف عملية التأثير توجيه جهود المرؤوسين (التابعين) إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمطلوبة.

ج - الموقف: فبعض الأفراد يكونون قادة في حالة وجودهم في مواقف معينة، بينما هم غير ذلك في موقف مغاير آخر.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

تتمثل أهم نظريات القيادة الإدارية فيما يلي:

1. **نظريات السمات:** يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي إستهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة في المؤسسة، و التي تقوم على مجموعة من السمات التي يتمتع بها فرد معين، و قد أجريت في هذا المجال دراسات عديدة، لاسيما دراسات رالف ستوغديل **Ralph Stogdill** 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 استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، و من بين هذه المعايير نجد أن يكون القائد أكبر سنا، أحسن صحة، أجمل مظهرا و أكثر ذكاءا ، أصوب حكما، أوسع

⁶ مزهودة نورالدين، إسمهان قرزة، اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد2017/06، ص 94.

معرفة، أقدر على التحمل و المثابرة، أقدر على التكيف و تحمل المسؤولية، أقوى ثقة في النفس و في التحكم عند الانفعال، أن يكون قادرا على دمج و تفسير قدر كبير من المعلومات، الابتكار و الإبداع و الإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال، وأن يكون قادرا على التكيف مع احتياجات المرؤوسين و الظروف المحيطة، الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة، أن يكون له مركزا اجتماعيا و ماليا، القدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف، الرغبة في التفوق و الطموح ،..... إلخ.⁷

2. النظريات السلوكية: نظرا لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة، و كذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاورثورن، 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 المرؤوسين، و من بين النتائج التي توصل إليها بعض الدراسات (دراسات أيوا **Iowa**، دراسات أوهايو **Ohio** ودراسات ميشيغان **Michigan**) نذكر ما يلي⁸:

- عتوصلت التجربة التي طبق فيها ثلاث أنماط من السلوك القيادي (الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي، الأسلوب الديمقراطي و الأسلوب التسيبي أو الحر) على عدد من التلاميذ في سن العاشرة، في أندية الهواة ان المجموعة التي إتبع معها الأسلوب الأوتوقراطي تحصلت على أعلى إنتاجية و يليه الأسلوب الديمقراطي و آخرهم الأسلوب التسيبي الذي حقق أدنى إنتاجية؛
- ءتوصلت الدراسة التي قامت بتوزيع مجموعة من استقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية و الخدمية، إلى أن لسلوك القائد الإداري بعدان يتمثلان في سلوك الاهتمام بهيكل العمل الذي يركز فيه القائد على توضيح الوظيفة، و يقوم بصياغة مهام و أساليب العمل، تحديد علاقات العمل و قنوات الاتصال، فضلا على اهتمامه بتقييم الأداء، و البعد الثاني يشير الى سلوك التعاطف مع العاملين، و فيه يأخذ القائد بآراء و أفكار و مشاعر المرؤوسين ، و ينمي جوا من الصداقة ، الثقة ، العدالة و الاحترام مركزا على خفض التوتر و جعل الوظيفة أكثر راحة؛
- عتوصلت الدراسة التي درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي، بواسطة إجراء استجابات مع قادة و مرؤوسين هذه الأفواج إلى نتيجة مفادها ان الأفواج ذات الإنتاجية العالية تتميز بأن مشرفيها

⁷ احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، المؤلف: القاهرة، د ط، 2000 ، ص 272

⁸ 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 الحاج لخضر باتنة، سنة 2008، ص 30 31.

يهتمون بالجوانب الإنسانية، و يمارسون الإشراف المهتم بالعاملين، و تتميزت الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج و شؤون العمل.

3. **النظرية الموقفية:** لقد شكل كل من مدخل السمات و المدخل السلوكي أساسا هاما لدراسة القيادة، و أدى 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؛⁹

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 العقوبات.¹⁰

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية:

تتنوع أنماط القيادة بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوات والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات يمكن القول أن الأنماط القيادة إن اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط، وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات:

1. **القيادة الديمقراطية:** هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية، والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات و الرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار، وأن القرارات للأغلبية دون تسلط، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض، وبالتالي فإن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير، وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار، و تكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادات يهتم ببعيد الإنتاج بالمؤسسة، ويسعى لتحقيق أهدافها، ولذلك تعتبر وكما أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادة التي يكون القائد فيها فعالا¹¹، وبالتالي تعتمد فكرة هذا

⁹ جاري ديسلر، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ: الرياض، د ط، 2002، ص 547-545

¹⁰ سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 43 .

¹¹ كمال بربوي، 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، 148،

الأسلوب القيادي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، ويعطي هذا النمط المجال للإبداع والمبادرة، وكذلك يقدر جهود العاملين لان القائد يمارس إشرافا عاما، مما يحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية، باعتبار ان هذا الأسلوب يعتمد على عنصر التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، بالإضافة الى تفعيل الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد وتابعيه¹²

2. القيادة الأوتوقراطية (التسلطية): يعتبر القائد الأتوقراطي أو المتحكم أقرب إلي الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي إهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين، وغالبا ما يتصف بالصراحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتميز القائد بالمتحكم أو المتسلط بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ولهذا النوع من القيادة عدة أشكال:¹³

- القيادة الأوتوقراطية- التسلطية أو التحكمية .
- القيادة الأوتوقراطية - الخيرة و الصالحة .
- القيادة الأوتوقراطية - المتعاملة أو اللبقة .

3. القيادة الحرة: إن نمط القيادة الحرة يشترك مع النمطين الآخرين للقيادة الديمقراطية و الأوتوقراطية في إنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين، وذلك من خلال التأثير في سلوكهم، ذلك ان القيادة الديمقراطية تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل، والقيادة الأوتوقراطية تركز على الإنتاج، اما نمط القيادة الحرة فهي تتميز باتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه، اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه، كما ان تفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطي لمرؤوسيه المزيد من الحرية، فالقائد الذي يتبع هذا النمط من القيادة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لم يكن مجديان إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه، وعلى حساب إتباع القائد

¹² بشير عبد الله محمد شلح أنماط القيادة وعلاقتها بالاحتراف الوظيفي موجهة نظر الاطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية محافظة غزة جامعة الأزهر-عزة قسم إدارة أعمال سنة2015ص32

¹³ حسن محمود حسن ناصر , الأنماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية , من وجهة نظر العاملين , مذكرة قدمت لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال -إدارة الموارد البشرية , الجامعة الاسلامية , غزة فلسطين , 2010ص

نمط القيادة الحرة لا يعني بصفة كاملة استماع القائد إلى مرؤوسيه لحل كل المشاكل، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف على ضوء تجربتهم في العمل.¹⁴

4. القيادة التحويلية: القيادة التحويلية التي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لإعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمال، ويشعر المرؤوسين بالثقة والولاء والإعجاب والإحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم.¹⁵

ومن خلال ما سبق يتبين أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي يسعى من خلالها القائد إلى التأثير على مرؤوسيه من أجل تغيير تركيزهم من أهدافهم الشخصية إلى تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى تحقيق مستويات أداء عالية تفوق مستويات الأداء العادية، معتمدا في ذلك على السمات الكاريزمية التي يتميز بها، ويضيف Bass and Avolio أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد تتمثل في الآتي:¹⁶

- **الجاذبية (التأثير المثالي):** حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي؛
- **الحفز الإلهامي:** يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية؛
- **الاستشارة الفكرية:** وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل؛
- **الاعتبار الفكري:** وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

¹⁴ كمال برباوي مرجع سبق ذكره ، 148

¹⁵ حافظ عبد الكريم الغزالي، تأثير القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م، ص 25 .

¹⁶ نورالدين مزهودة وإسمهان قرزة مرجع سبق ذكره ص95

5. القيادة التبادلية: يمكن تعريف القيادة التبادلية بأنها القيادة التي يقوم من خلالها القائد بعقد الاتفاقيات مع المرؤوسين، وذلك بهدف تبادل شيء له قيمة ومردود لدى الطرفين، أي أن أساس هذا النمط هو الصفقات التي تعقد بين الرئيس والمرؤوس والنتائج أو العوائد المترتبة على تلك الصفقات في حال تحقيق طموح القائد والأهداف المتفق عليها، ويتميز هذا النوع من القيادة كونها تستند الى اتفاق يكون طرفاه كل من القائد والمرؤوسين، وان هناك تبادل للمنافع والوعود بين القائد ومرؤوسيه، وان القائد يعتمد على المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء العاملين، كما ان لهذا النوع من القيادة مجموعة من الابعاد تتمثل في الآتي:¹⁷

- **المكافأة المشروطة:** هي نوع من الاتفاق بين القادة وتابعيهم لإنجاز مهام معينة، حيث يقوم القادة بتوضيحها ومناقشتها مع المرؤوسين، وتوضيح من المسؤول عن أداء كل منها، وما هي النتائج المتوقعة، وكيفية تحقيق المستويات المرغوبة لأدائها بشكل مرض للطرفين باستخدام التعزيز الإيجابي المتمثل في المكافآت والامتيازات؛

- **الإدارة بالاستثناء النشطة:** يمكن التمييز بين الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة من خلال وقت تدخل لقادة، حيث منذ البداية يقوم القادة بوضع القواعد وتعليمات لضبط العمل، وهم يبحثون في المجالات التي يمكن أن تحدث خللا في الأداء لتجنبها، كما أنهم قادة يتمتعون بالنشاط ويقضون وقتا كافيا بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات، وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول الى مشكلة يصعب حلها.

- **الإدارة بالاستثناء الساكنة:** تعبر الإدارة بالاستثناء الساكنة عن القادة الذين يبدأ تدخلهم بعد إنتهاء المهام، وظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير، حيث يبدوون بالإجراءات التصحيحية، فيتم تطبيق العقوبة الملائمة بحق الذين تسببوا في حدوث الخلل في الإنجاز، كالإنذار أو النقل أو الطرد.

¹⁷ مزهودة نورالدين وإسمهان قرزة مرجع سبق ذكره ص96

المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية:

سنوضح في هذا المبحث كل من ماهية سلوك المواطنة التنظيمية خصائصها وأهميتها ثم أهدافها وأبعادها، وقبل ذلك سنقدم مفهوم للسلوك التنظيمي قبل ان نتطرق إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، لابد من تقديم مفهوم السلوك التنظيمي، حيث يعرفه **Newstram John& Davis Keith** بأنه " دراسة و تطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف سلوك الأفراد في المنظمة،¹⁸ وهو ايضا 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.¹⁹

المطلب الأول: مفهوم و خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: في بداية الامر كان يطلق على سلوك المواطنة التنظيمية التنظيم غير الرسمي، ثم جاء **Katz** ليؤكد على أنه سلوك تعاوني لأداء وظائف التنظيم، إلا أن دراسته ظهرت بشكل بارز في بداية الثمانيات على يد **Demis W.Organ**، والذي كان يعتبر من الباحثين الذين اسهموا في ظهور هذا المفهوم بمعناه الإداري، وبالرغم من ذلك لم يتفق الباحثين على مفهوم دقيق لهذا المصطلح.²⁰ يعرف أرجان 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 يساهم بمجمله في الإرتقاء بفعالية الأداء الوظيفي للمنظمة.

نلاحظ أن الباحث ركز في تعريفه لسلوك المواطنة التنظيمية على الفردية ، التطوعية و الاختيارية، وبالتالي يعتبر هذا السلوك خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرسمية.

أما ماك ألسيتر 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 "؛²¹

¹⁸ حسين حريم، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال "، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، بدون طبعة، سنة 2004، ص، 21 .

¹⁹ 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 .

²⁰ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام للحكومة للبنين بمدينة جدة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، سنة 1427 / 1428 هـ، ص 22 .

²¹ 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 .

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

عرفه روبنز **Robbins** بأنه " السلوك غير الإعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي، و يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة ".²²

نلاحظ أن الباحث أيضا ركز في تعريفه لسلوك المواطنة التنظيمية على سلوك يقوم به الفرد، حيث هذا السلوك غير مدرج ضمن المهام الرسمية.

وبالتالي 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.

2. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية: مما سبق عرضه لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن التوصل إلى

مجموعة من السمات والخصائص التي يتسم بها هذا السلوك كما يلي:²³

- إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف؛
- إن هذا السلوك اختياري وليس إجبارياً، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم، ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم وإرادتهم الحرة، دون أي تأثير من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة؛
- عشوائية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، باعتباره يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، وعدم الانسياق وراء بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل؛
- علا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا

²² حمزه معمري و بن زاهي منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

²³ من إعداد الطالب محمد ياسين حسون رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان أثر القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الاعمال ص 57

- السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، أو أن هذا السلوك يحقق لممارسة أفضلية وميزة تنافسية شهري،
- أن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر وفقاً لطبيعته، وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي أو إضافي
- أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها، ورغبته الأكيدة في البقاء بها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها
- إيجابية هذه السلوك بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه؛
- سلوك المواطنة غالباً ما يكون دقيقاً ومن الصعب قياسه، ومن ثم فإنه من الصعب أن تتضمنه أنظمة تقييم الأداء الرسمية، بالرغم من أن المدير قد يلاحظ ذلك السلوك، ويأخذه في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، إلا أن الربط بين هذا السلوك والمكافآت يكون ضعيفاً للغاية؛
- إن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.
- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي.

المطلب الثاني: أهمية واهداف سلوك المواطنة التنظيمية

1. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تظهر من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وذلك عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام و الإدارات المختلفة، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة وبالتالي فان:²⁴
- يرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة من خلال:
- مد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة؛

²⁴ 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

- عنظرا لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها؛
- كما تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج و الآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة و نذكر منها:
- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و يعتبر مصدر مجاني لها؛
- يؤدي إلى تحسين قدرات و مهارات العاملين و المديرين على حد سواء؛
- تحسين مستوى كفاءة المنظمة و فعاليتها .

2. اهداف القيام بسلوك المواطنة التنظيمية: إن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي

تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل أساسا ما يلي:

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية؛
- عسعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة؛
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية؛
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء؛
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

يمكن تقسيم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية وهي الإيثار، اللياقة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، و عي الضمير.

1. الإيثار: وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم

المتعلقة بالعمل، و مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، بالإضافة الى مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

2. **ءاللياقة واللفف:** وهناك من يطلق عليه الكياسة، و يعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.
3. **ءالروح الرياضية:** وتعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.
4. **ءالسلوك الحضاري:** و يعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المؤسسة، والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة.
5. **ءوعي الضمير:** ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، واستراحات العمل بجدية... الخ.
- كما صنف **Virlee & Clapham** الأبعاد الخمسة في بعدين يتمثلان في كل من:²⁵
- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد: ويشمل هذا السلوك كلا من الإيثار واللياقة واللفف؛
 - سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة: ويشمل هذا السلوك على كل من وعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.

المبحث الثالث: العلاقة بين أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- اختلف الباحثين في توضيح العلاقة بين نمط القيادة و ممارسة 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 :
- مشاركة الموظفين في سلوك المواطنة التنظيمية يعتمد على نوعية العلاقة بين صاحب العمل و الموظفين؛²⁶
 - النمط القيادة الذي يركز على رفاهية المرؤوسين أكثر من تمجيد القائد و يؤكد على المساهمة الإجتماعية يعتبر نمط الأكثر تأثيرا و جاذبية .

²⁵ رشيد مناصرية، بن ختو فريد، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 08، 2015، ص 23

²³ Dash.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.

- 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 ؛²⁷
- في دراسة أجريت من قبل (Podzakoff و زملائه الباحثين ، 1996)، قد ثبت أن سلوكيات القادة تؤثر مباشرة على عرض سلوكيات دور الإضافي .²⁸

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نجد أن القيادة تمثل عنصرا هاما في اي مؤسسة وفي تسيير الموارد البشرية لتلك المؤسسة وهذا للوصول الى الاهداف المرجوة ، وذلك من خلال رفع روح المعنوية للعامل من أجل إنجاز المهام والوظائف الموكلة اليه، ونرى كذلك أن النمط القيادي السائد في اي مؤسسة يؤثر بشكل مباشر على سلوك العامل وأداء مهامه الرسمية، لذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على تطبيق نمط قيادي مناسب يؤثر بشكل إيجابي على الافراد، مما يدفع الفرد الى ممارسة سلوكه الرسمي بشكل منظم ثم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل متزايد.

²⁷ 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 .

²⁸ 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 ،

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية
للأنماط القيادة الادارية و ممارسات
سلوكيات المواطنة التنظيمية

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل تقديم أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع بحثنا، سواء تلك الأبحاث التي لها علاقة بالمتغيرين معاً، أو تلك الأبحاث التي لها علاقة بأحد المتغيرين، و نشير بأن هناك دراسات عديدة أنجزت على الصعيد العربي و الأجنبي، وهي متنوعة بين الدراسات باللغة العربية ودراسات أخرى باللغة الأجنبية، وسوف نحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم الدراسات التي استطعنا الوصول إليها و الاطلاع عليها، كما انه سيتم التركيز على موقع الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، حيث سنحاول إبراز أهم النقاط التي تتفق أو تختلف فيها دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة، لننتهي إلى مجالات الاستفادة من هذه الدراسات.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير التابع (السلوك المواطنة التنظيمية)

1. دراسة (Chen et al :2012) بعنوان:

Alternative models for the relationship among leadership، organizational citizenship behavior، and performance :a study of new product development teams in taiwan¹.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في النماذج البديلة للعلاقة بين القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية والأداء، وذلك في فرق تطوير المنتجات الجديدة في تايوان، حيث اراد الباحث إكتشاف دور القيادة التحويلية و القيادة بالمعاملات و القيادة الأخلاقية في ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية وتحسين و الأداء، و بغرض معالجة هذه الإشكالية تم اختيار عينة من فرق تطوير المنتجات الجديدة في الشركات التايوانية الصغيرة و المتوسطة، وكانت اداة الدراسة تمثلت في الاستبيان، حيث تم توزيع (400) إستمارة، و تم معالجة 210 إستمارة منها فقط، و توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ان القيادة التحويلية و القيادة بالمعاملات لديها تأثير كبير على الأداء، كما أن ن القيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر على جودة المنتج عبر تعزيز ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانتهت الدراسة الى جملة من التوصيات منها ضرورة بذل الشركات المزيد من الجهود المبذولة في جعل القادة يتمتعون بصفات القيادة التحويلية، مع العمل على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظف، وبالتالي زيادة دوافعهم لتنفيذ المهام المعينة.

¹ Chen et al, **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.

2. دراسة [معمرى وبن زاهي 2014] تحت عنوان: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة.²

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بورقلة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ووزع على عينة مكونة من (110) موظف، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (spss)، وكشفت الدراسة على أن مستوى أداء الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية متوسط، وقدمت الدراسة عددا من التوصيات منها السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العمال وعدم التركيز على العلاقات الرسمية، و ضرورة سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية، كما يجب التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، فمشاركة العمال تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة، بالإضافة الى ضرورة إجراء دراسات حول العوامل الشخصية والنفسية المساعدة في ممارسة هذه السلوكيات، لأن ذلك يساهم في تحفيزها ومعرفة أهم معوقاتهما ومن ثم معالجتها.

3. دراسة [القحطان 2014] تحت عنوان: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع الإداري -دراسة مقارنة، نحو نموذج مقترح-³

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في مركز المعلومات الوطني وشركة العلم لأمن المعلومات بالرياض، و لتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات الاولية عن عينة الدراسة المكونة من 299 موظف من خلال استخدام المنهج الوصفي، ثم قارن بين النتائج من خلال استخدامه للاستبانة كأداة للدراسة، ومن ابرز النتائج المتوصل اليها نجد ان سلوك المواطنة التنظيمية يمارس في مركز المعلومات الوطني أكثر من شركة العلم لأمن المعلومات، وان الابداع الاداري يتوفر في شركة العلم لأمن المعلومات أكثر من مركز المعلومات الوطني، كما ان ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طرديا مع مدى توفر الابداع الاداري في القطاع العام بشكل أعلى منه في القطاع الخاص، وقد تم الوصول الى نموذج تنظيمي مقترح للعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وابعاده مع محور الابداع الاداري وعناصره.

² حمزة معمرى، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014.

³ عبد السلام بن شايع القحطان، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع الإداري، أطروحة (دكتوراه) غير منشورة-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2014.

4. دراسة [مناصرة و بن ختو 2015] تحت عنوان: المواطنة التنظيمية وأهميتها في تحسين أداء العاملين دراسة

حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة⁴

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة، وقد قام الباحثين بالبحث من خلال الحصول على وثائق رسمية متعلقة بالدراسة، وتم استعمال المقابلة الشخصية مع بعض مسيري الموارد البشرية، بالإضافة الى استعمال إستمارة الأستبيان ومعالجتها إحصائياً، و قد تم توزيع 40 إستبيان، وتم إسترجاع 34، وبعد مراجعتها تم قبول 30 إستمارة صالحة للدراسة الاحصائية، وتمثلت اهم النتائج في ان سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين تربطهما علاقة بدرجة عالية، مع وجود تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في هذه المؤسسة ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة نذكر ضرورة التكتيف من البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات المناسبة خاصة في الجوانب السلوكية المتعلقة بالتأزر من خلال مساعدة الآخرين في إنجاز أعمالهم وتقبل مصاعب ضغوط العمل وحسن إدارتها، كما يجب ربط الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء مباشرة، مع ضرورة اعتبار المورد البشري استثمار يجب تعظيمه وليس تكلفة يجب تدنيته، والعمل على إدراج الجوانب السلوكية في اختبارات التوظيف من أجل ضمان توظيف موارد بشرية بصفات شخصية ودوافع واتجاهات إيجابية تكون مستقبلاً متميزة في أداءها وسلوكياتها.

5. دراسة [الخليفة 2016] تحت عنوان: العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية⁵

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، و تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات من (100) مستجيب من العاملين، ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها أن معدل سلوك المواطنة التنظيمية سائد بمستوى عالي نسبياً وسط العاملين، وأن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

⁴ مناصرة رشيد، بن ختو فريد، المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015.

⁵ محمد أحمد الخليفة علي، العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، 2016.

6. دراسة [ماجد و مقداد، 2016] تحت عنوان: فاعلية برنامج إرشادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين.⁶

هدفت هذه الدراسة الى بناء برنامج ارشادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب المرحلة اثنوية بمملكة البحرين، أعمدت الدراسة على المنهج التجريبي، وتكونت العينة من 40 طالب في مرحلة الثانوية تراوحت اعمارهم بين 16 و 18 سنة ممن يعانون من إنخفاض في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وتم تقسيمها الى مجموعتين متكافئتين، تتمثلان في المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة، حيث تعرضت الاولى لأنشطة البرنامج الارشادي، بينما لم تتلقى الاخرى أي جلسات إرشادية، وتكون البرنامج الارشادي من 17 جلسة إرشادية، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحثين الاستبيان كاداة للدراسة، كما تم إستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية كإختبار T للعينات المستقلة والمترابطة، ومعامل الارتباط وحساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية، وقد بينت النتائج ان هناك فروق دالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في سلوك المواطنة التنظيمية لصالح المجموعة التجريبية، وهي تعود الى فعالية البرنامج الارشادي وقد كانت التوصيات تفيد بضرورة تدريب المرشدين الاجتماعيين والمعلمين في المدارس على استخدام أسلوب التدريب على سلوك المواطنة التنظيمية لتنميته لدى الطلاب، مع تزويد المدارس بالأدوات والاختبارات التي تعين على تشخيص منخفضي سلوك المواطنة التنظيمية، مع ضرورة اجراء دراسة لإستقصاء تأثير التفاعل بين المعلم والطالب على سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة ذات علاقة بالمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية:

يهتم هذا المطلب بالدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير المستقل فقط، حيث سنورد فيه مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بأنماط القيادة، وبالتالي أيضا سيتم التركيز على وجه الخصوص في هذا المطلب على الأبعاد التي اعتمد عليها مختلف الباحثين لقياس هذا المتغير من جهة، واهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من جهة أخرى.

⁶ طارق علي عبد الله، ماجد محمد مقداد، فاعلية برنامج إرشادي لتنمية سلوك المواطنة تنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 3، العدد2، 2016.

1. دراسة [صالح، 2011] تحت عنوان: تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للمؤانئ العراقية في البصرة كلية الإدارة والاقتصاد⁷

هدفت هذه الدراسة الى إبراز أنواع أنماط القيادة الإدارية وتحديد أبعادها، وإيجاد العلاقة والتأثير بين نوع النمط القيادي وأثره في عملية التحفيز، و أجري البحث ميدانيا في الشركة العامة للموانئ العراقية على عينة من الافراد العاملين من حملة شهادة البكالوريوس بعدد (73) مفردة، و اعتمدت الباحثة فرضية مفادها وجود علاقة وأثر ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى تحفيز العاملين، ومن ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة هي ضعف الاهتمام بالقيادة التعسفية (الفردية) من قبل أفراد العينة موضوع البحث، واهم التوصيات هي ضرورة فتح دورات تطويرية في القيادة الإدارية لتأهيل المدراء في المنظمة المعنية، لغرض تنمية مقدراتهم الإدارية في قيادة مرؤوسيههم بشكل سليم، بما يضمن الاحتفاظ بهم واستمرارية عملهم في المنظمة والسعي لتطوير قدراتهم وقابلياتهم لنجاحها

2. دراسة [درويش، 2012] تحت عنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية.⁸

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على أثر أنماط القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثلت اداة الدراسة في الإستبيان، وقد تم التحصل على جملة من النتائج منها وجود لدى القادة الإداريين في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة السمات القيادية، كما توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، كما توجد علاقة بين الأنماط القيادية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، و النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي، النمط القيادي الملائم لدعم وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي، وانتهت الدراسة الى مجموعه من الاقتراحات منها ضرورة تخلص المؤسسات من الاساليب القيادية التسلطية ومن الروتين و البيروقراطية، و افساح المجال للمرؤوسين في المشاركة في صنع القرار و الاعتراق بقدراتهم في تحقيق اهداف المؤسسة، مع ضرورة تبني أساليب حديثة للتغلب على معوقات الابداع في المؤسسات.

⁷ رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للمؤانئ العراقية، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 19، 2011.

⁸ دراسة درويش شهناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة غير منشورة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.

3. دراسة [واعر، 2015] تحت عنوان: دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال⁹.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين بمختلف الوظائف بمجمع صيدال، وتم اختيار منهم عينة عشوائية طبقية تكونت من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا، و بلغ إجمالي حجمها 169 عامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى ممارسة القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي، كما أكدت النتائج على توفر الإبداع الإداري بشكل مرتفع بمجمع صيدال، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري، و توصي الباحثة بأنه على القادة الإداريين بصيدال ترسيخ ثقافة الابداع، و العمل على دفع الافراد أكثر للبحث و التطوير عبر كل مستويات المؤسسة، و لا يقتصر ذلك فقط على مركز البحث و التطوير، مما يشجع الافراد على تقديم مقترحاتهم و طرح افكارهم الابداعية، كما اوصت الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية و التبادلية و التشاركية وكذا الابوية وأثرها على الابداع في قطاعات مختلفة و بمتغيرات أخرى، كما تدعو الباحثة صيدال إلى الاستفادة من ما توصلت إليه الأبحاث العلمية المقامة بها، و الاخذ بعين الاعتبار النتائج و التوصيات التي تساهم في تدارك النقائص و حل الكثير من المشاكل و التحديات التي تواجهها.

4. دراسة [بنوناس 2016/2015] تحت عنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة¹⁰.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وشملت الدراسة على 137 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن النمط القيادي الأكثر ممارسة هو النمط القيادي التحويلي، ويليه نمط القيادة التبادلية، ثم نمط قيادة عدم التدخل، وتوصلت كذلك إلى أنه يوجد أثر ذو

⁹ وسيلة واعر، "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، الجزائر، 2015/2014

¹⁰ صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016/2015.

دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل) على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي، و توصي الباحثة بما ان للقيادة التحويلية و التبادلية أثر على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة، فانه يجب عقد دورات تدريبية تكوينية تعني بتوعية القيادات الادارية في القطاع البنكي بأهمية القيادة التحويلية و التبادلية و دورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، و لكن يجب التركيز أكثر على القيادة التحويلية لان لها الاثر الاكبر على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطاع البنكي لولاية بسكرة.

5. دراسة [النويقة 2015] تحت عنوان: أثر الانماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية بالأردن.¹¹

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى انماط القيادة في الوزارة الداخلية في الاردن، و أثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين في مراكز الوزارة في عنان و البالغ عددهم 240 موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، و التي تم توزيعها على كافة الموظفين في مركز الوزارة، و بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الاحصائية المناسبة، و توصلت الدراسة الى جملة من النتائج من اهمها وجود مستوى مرتفع لانماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما اظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عددا من التوصيات التي تستهدف تعزيز الالتزام التنظيمي في الوزارة، ومن اهمها التركيز على تعزيز أبعاد القيادة الادارية المتمثلة بالنمط الديمقراطي و النمط الحر مما لها من أثر ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: دراسات سابقة متعلقة بالمتغيرين معا

1. دراسة (Moran، 2003) بعنوان : 1

¹² Fostering organizational citizenship : Trasformational leadership and trust

هدفت الدراسة الى تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق القيادة التحويلية والثقة، وذلك في المدارس المتوسطة في المملكة المتحدة البريطانية، واعتمد الباحث على اداة الاستبيان، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1033) معلما، في حين تكونت عينة الدراسة من (55) مدرسة متوسطة، وتوصلت الى دملة من النتائج منها

عطا الله بشير عبود النويقة، اثر الانماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية بالاردن، مجلة دراسات العلوم الادارية، مجلد 42 عدد1، جامعة الاردنية، الاردن، 2015.

¹² Tschannan Moran, Fostering organizational citizenship: Transformational leadership and trust, In W.K. Hoy & C.G. Miskel, Studies in Leading and Organizing Schools (pp. 157-179). Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2003 .

الكشف عن مجموعة من العوامل التي تساهم في تشجيع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، من حيث وصول المعلمين الى أماكن العمل وحضور الاجتماعات في الوقت المحدد وانخفاض معدلات غياب المعلم.

2. دراسة (Ghouri et al, 2013) بعنوان :

Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms¹³

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية في شركات تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في باكستان، حيث مثلت ابعاد أنماط القيادة في كل من القيادة التبادلية ، القيادة التحويلية ، القيادة الكاريزمية، وتمثل مجتمع الراسة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة البالغ عددها 174 مؤسسة تنشط في قطاع تكنولوجيا المعلومات، و تم استخدام الإستبيان كأداة في جمع البيانات و تم تحليل هذه البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS للوصول إلى النتائج، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ان القيادة في الشركات الصغيرة و المتوسطة الناشطة في قطاع التكنولوجيا المعلومات في باكستان لها علاقة مباشرة مع سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن جميع أنماط القيادة لها علاقة جيدة بالمواطنة التنظيمية، الا أن القيادة التحويلية الاكثر تأثيرا على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3. دراسة (مزهودة وقرزة: 2017) تحت عنوان: اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.¹⁴

المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية عدد 06 / جوان 2017

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع الأفراد الإداريين، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها واستقراء النتائج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل 41 فقرة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة، إذ تم معالجة 30 استمارة استبيان من مجموع 40 استمارة تم توزيعها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V 23، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية و معامل الارتباط و الانحدار الخطي المتعدد، وقد

¹³ Ghouri et al, **Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms**, Journal of Arts, Science & Commerce, April 4(2), 153-163, 2013.

¹⁴ دراسة مزهودة وقرزة اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 06، جوان 2017.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود اهتمام كبير بنمطي القيادة التحويلية والتبادلية، مع وجود اهتمام متوسط بسلوكيات المواطنة التنظيمية، لتنتهي الدراسة في الأخير إلى وجود اختلاف في تأثير أنماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب جهة الانتماء

4. دراسة (طحطوح، 2016) تحت عنوان: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة

تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة.¹⁵

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية المتمثلة في كل من نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية، و الذي تم قياسه من خلال خمسة أبعاد متمثلة في الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري، وذلك لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز البالغ عددهن (1142) موظفة، وتم اختيار منهن عينة مكونة من (278) موظفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يليه نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية، ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية، وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية، وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بكل جوانبه لدى مديرة جامعة عبد العزيز، واتخاذ اجراءات تدريبية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الحرة من خلال عقد ندوات تثقيفية وارشادية، كما انه يجب بذل المزيد من الجهود و العناية البالغة عند ترشيح و اختيار القيادات الادارية المناسبة.

5. دراسة [حسون، 2016] تحت عنوان: أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين

المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا.¹⁶

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي بشقيه التحويلي والإجرائي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة من وجهة نظر العاملين في المصارف، وكانت عينة البحث عبارة عن أربعة مصارف خاصة، بالإضافة للمصرف التجاري السوري، وتمثلت اداة الدراسة في الاستبيان حيث تم توزيع (322) استمارة على كل من افراد المصارف التجارية العامة والخاصة، وتوصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج منها لا يوجد أثر لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة

¹⁵ عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز (السعودية)، 2016.

¹⁶ محمد يسن حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة دمشق (سوريا)، 2016.

التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية الخاصة، بالمقابل فقد كان هذا التأثير ضعيفاً في المصارف التجارية العامة، كما انه لا يوجد أثر لنمط القيادة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية العامة، بينما كان هذا الأثر واضحاً لدى العاملين في المصارف التجارية الخاصة، وانتهت الدراسة الى جملة من التوصيات منها أنه حتى يكون هناك أثر للنمط القيادي المتبع على سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية السورية لا بد من الاهتمام بالأنماط القيادية وتوفير السبل اللازمة لزيادة فعاليتها

المبحث الثاني: موقع الدراسة الحالية في ظل الدراسات السابقة

لقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية، و الاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات، وأدوات جمع البيانات بها، حيث تتفق دراسات كل من [رشا 2011]، [درويش 2012]، [وسيلة، 2015]، [بونوناس، 2016]، [النويقة، 2015] مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع، ذلك ان الدراسة الحالية درست متغيرين هما القيادة كمتغير مستقل وسلوك المواطنة كمتغير تابع، اما من حيث عينة الدراسة وبيئة والأداة المستعملة، فان مجمل الدراسات اعتمدت تقريبا على الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات واستخدام برنامج Spss لتحليلها، كما تختلف الجراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة ومكان اجرائها، حيث تمثلت عينة الدراسة الحالية في (52) عاملا من مؤسسة الإستشفائية لطب العيون

خلاصة الفصل:

تم استعراض في هذا الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بالمتغير التابع والمتغير المستقل والمتغيرين معا، حيث من بين هذه الدراسات نجد كل من الدراسات باللغة العربية والأجنبية، كما اننا حاولنا توضيح مدى التشابه الموجود مع بعض الدراسات السابقة وواجه اختلافها مع الدراسة الحالية، ومدى الاستفادة منها.

الفصل الثالث : اجراءات
الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بأنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، و لغرض تقديم الإضافة المرجوة وتحويل المعرفة النظرية الى المعرفة التطبيقية، و من اجل إعطاء الإشكالية المطروحة بعد أعمق، سنحاول في هذا الفصل الانتقال بالبحث العلمي من الجانب الأكاديمي الى الجانب الميداني، وهذا من خلال الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية، ودراسة الانماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية فيها، ولقد اخترنا لدراستنا الميدانية المؤسسة الإستشفائية لطب العيون الصداقة كوبا- الجزائر ورقلة، وسوف نحاول في هذا الفصل عرض مجتمع وعينة الدراسة، اداة الدراسة وكيفية بنائها وصياغة فقراتها، نموذج الدراسة الى جانب تقديم وتوضيح لمختلف اساليب التحليل الإحصائي التي سيتم استخدامها، وهو ماجعلنا نطرح تساؤلين مهمين وهما:

- ماهو الاطار المنهجي لهذه الدراسة ؟

- فيما تتمثل خصائص عينة هذه الدراسة؟

للإجابة على هذين التساؤلين قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، حيث سنعالج في المبحث الأول المقسم إلى مطلبين تصميم الدراسة الميدانية، إذ سنتطرق فيه إلى منهجية الدراسة في المطلب الأول، والأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة وطريقة القياس المعتمدة في المطلب الثاني، أما في المبحث الثاني المقسم أيضا إلى مطلبين، سنورد فيه تحليل لخصائص عينة الدراسة، وبالتالي سنأتي على ذكر التحليل حسب المتغيرات الشخصية في المطلب الأول، و التحليل حسب طبيعة المؤسسات في المطلب الثاني.

المبحث الاول: تصميم الدراسة الميدانية:

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة دور الأنماط القيادة في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من وجهة نظر الموظفين، حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، جمع بيانات الدراسة أداة الدراسة، أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، الطريقة المستخدمة في القياس، صدق أداة الدراسة، ثبات أداة الدراسة، تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تستوجب طبيعة الموضوع على الباحث اختيار المنهج الذي سيعتمده، والأدوات المستعملة التي تساعد في ذلك، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى منهج وجمع بيانات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات ونموذج الدراسة.

الفرع الأول: منهج وجمع بيانات الدراسة:

1. **منهج الدراسة:** إن أهم ما يميز الدراسة الحالية هو العمل على قياس دور أنماط القيادة في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية ولغرض الوقوف على أنماط وأبعاد سلوكيات المواطنة في هذه المؤسسة ، تقوم هذه الدراسة على تبني المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، وهذا لأجل التعرف على حقيقتها في ارض الواقع، وهو يعبر عن الظاهرة كفيها بوصفها وبيان خصائصها، وكما بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وحتى يتسنى لنا اختبار الفرضيات بالشكل الكافي قمنا باستخدام المنهج التحليلي لأجل إثبات او توضيح النمط والبعد السائد في المؤسسة.

2. **جمع بيانات الدراسة:** تم الاعتماد على عدة أساليب لجمع البيانات في هذه الدراسة، فبالإضافة إلى الملاحظة اعتمدنا أساسا على أسلوب الاستبيان في الجانب الميداني، وعموما تتشكل بيانات الدراسة من بيانات ثانوية وبيانات أساسية، حيث تتشكل البيانات الثانوية في هذه الدراسة تحديدا من البيانات الخارجية التي تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، إذ أننا قمنا بإجراء مسح لمختلف المراجع التي استطعنا الوصول إليها من كتب و مجلات، و مقالات وتقارير ودوريات ورسائل وأطروحات الدكتوراه التي لها علاقة بموضوع الدراسة ككل، أو لها علاقة بأحد المتغيرين، بالإضافة إلى البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، أما البيانات الأساسية فتتشكل من الاستبيان الذي تم بناؤها انطلاقا من الأسئلة المغلقة، و التي نعتقد أنها تتلاءم مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها وأهدافها وتم إعدادها بالاعتماد على عدد من استبيانات الدراسات السابقة، وذلك بعد تعديلها بما يتوافق و موضوع الدراسة، ومن ثم تحكيمها من قبل المختصين.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

1. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الإستشفائية لطب العيون بورقلة وعددهم 200 عامل في مختلف المستويات الإدارية.

2. **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي، حيث قمنا بتوزيع 52 استبيانة، وتم استرجاع 46 منها، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع استبيانين فقط (02)، أما بالنسبة للاستبيانات غير الصالحة للتحليل فبلغت (04) استبيانات.

الجدول (1.3): نتائج توزيع استمارة الاستبيان

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الغير صالح للتحليل	النهائي (الصالحة)
52	50	2	4	46	
%100	%96.15	%3.84	%7.96	%88.46	

المصدر : من اعداد الطالبة وفقا لتوزيع الاستبيانات

الفرع الثالث :متغيرات ونموذج الدراسة:

1. متغيرات الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة في كل من المتغير المستقل والمتغير التابع

- المتغير التابع: يتمثل في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية؛

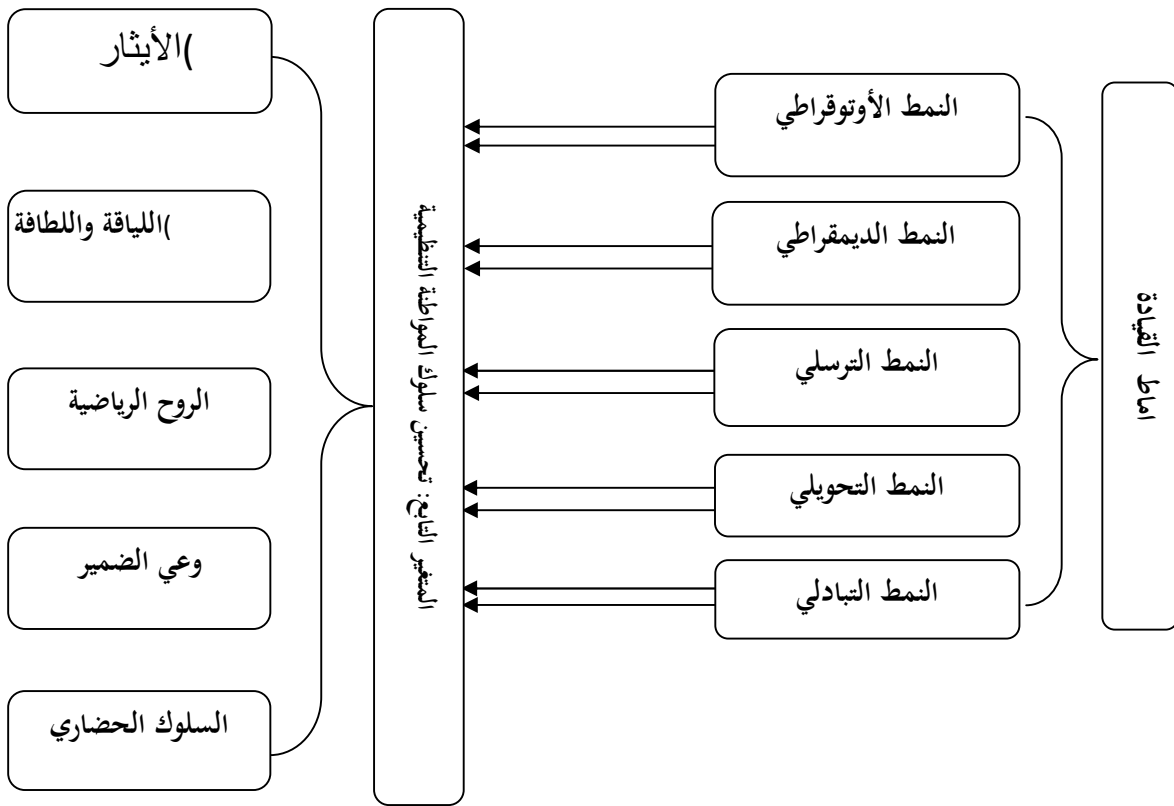
- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في أنماط القيادة الإدارية.

2. نموذج الدراسة: يشير الشكل رقم (3-1) إلى النموذج المعتمد في الدراسة، و الذي يتكون من متغيرين

يتمثلان في المتغير التابع والمتغير المستقل، ولكل متغير مجموعة من الأبعاد، حيث تظهر في هذا النموذج علاقات

الارتباط والأثر.

الشكل رقم (3-1) : نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الأداة الأساليب الإحصائية وطريقة القياس:

الفرع الأول: الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة

1. أداة الدراسة: يوضح الجدول رقم (3-2) الدراسات السابقة التي تم الاستعانة بها لإعداد الاستبيان، وتعتبر هذه المرحلة الأكثر صعوبة وتعقيدا، والتي تتطلب الكثير من الجهد والوقت، فبعد مراجعة متأنية و عميقة وفحص شامل للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم إعداد مجموعة من الأسئلة المعبرة عن المتغيرات في شكل محاور بحث، وبعد مناقشتها مع المشرف و بعض الأساتذة المختصين والقيام بالتعديلات المقترحة، وحصلنا في الأخير على الشكل النهائي للاستبيان (انظر الملحق رقم 01)، الذي تضمن ثلاث أجزاء، حيث يتعلق الجزء الأول بخصائص عينة الدراسة التي تتمثل في كل من الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، أما الجزء الثاني فخصصناه لفقرات الاستبيان الذي يتضمن محورين، حيث يتألف المحور الأول الذي يخص أنماط القيادة (انظر الجدول رقم (3-3)) من 25 عبارة موزعة من 01 إلى 25 ، و يتألف المحور الثاني حسب الجدول رقم (3-3) الذي يخص من ابعاد قياس المتغير التابع المتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتكون من 25 عبارة موزعة من 26 إلى 50.

الجدول رقم (3-2): بعض الدراسات التي تم الاعتماد عليها في إعداد الاستبيان

الرقم	الباحث	عنوان الدراسة	مقياس التحليل
01	رشا	تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ	مقياس ليكرت الخماسي
02	شهيناز	أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة	مقياس ليكرت الثلاثي
03	وسيلة	دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال	مقياس ليكرت الثلاثي
04	النويقة	أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي	مقياس ليكرت الخماسي
05	معمري/ بن زاهي	سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات	مقياس ليكرت الثلاثي
06	Tschannan	Alternative models for the relationship (among leadership ،	مقياس ليكرت الخماسي
17	مزهودة وقرزة	أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية	مقياس ليكرت الثلاثي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مراجعة الدراسات السابقة

الجدول رقم (3-3): توزيع فقرات المحور الأول

المحور الأول: أبعاد القيادة	ترتيب الفقرة	05-01	10-06	15-11	20-16	25-21
	البعد	الأوتوقراطي	الديمقراطي	الترسلي	التحويلي	التبادلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على شكل الاستبيان

(

الجدول رقم (3-4): توزيع فقرات المحور الثاني

50-46	45-41	40-36	35-31	30-26	ترتيب الفقرة	المحور الثاني: أبعاد سلوكيات المواطنة
السلوك الحضاري	القيم وحي	الروح الرياضية	اللياقة والطفل	الإفكار	البعد	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على شكل الاستبيان .

2. الطريقة المستخدمة في القياس:

كما اشرنا سابقا، فإننا استخدمنا في هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث جاءت فقرات أبعاد المتغيرين مصممة وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي لتناسبه مع مثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة تتمثل في موافق، محايد، غير موافق، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابات الثلاثة السابقة أوزان محددة، كما يبينه الجدول رقم (3-5)، ليتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد الاتجاه العام للإجابات، والذي يحدد من مجال وقوع قيمة المتوسط المرجح كما يوضحه الجدول رقم (3-6).

الجدول رقم (3-6) : المتوسطات المرجحة والاتجاه

(الموافق لها)

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض	(01.66-01.00)
متوسط	(02.33-01.67)
مرتفع	(03.00-02.34)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

الجدول رقم (3-5): الأوزان المقترحة لخيارات الإجابة

حسب مقياس ليكرت الثلاثي ()

الأوزان	الرأي
01	غير موافق
02	محايد
03	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

3. أساليب التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية نسخة 22 (SPSS Version 22)، وتشمل هذه الأساليب على ما يلي:

- تحليل الانحدار الخطي البسيط للوقوف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أي المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع؛

(

- (
- نموذج الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) الذي هو أحد أنواع الانحدار المتعدد، حيث يساعد هذا الاختبار في إضافة أو إسقاط بعض المتغيرات تدريجياً، وذلك بهدف التوصل في النهاية إلى توليفة من المتغيرات التفسيرية المثلى الأكثر فاعلية وتأثيراً في المتغير التابع؛
 - اختبار F لاختبار معنوية نموذج الانحدار المتوصل إليه؛
 - حساب معامل التحديد (R Square) لتحديد نسبة التغير في المتغير التابع، والتي يمكن تفسيرها بأنها تعود إلى المتغير المستقل؛
 - اختبار (t-ratio) لاختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار؛
 - استخدام معامل الارتباط للتأكد من صدق الأداة؛
 - معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Coefficient Alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛
 - استخدام المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد من فقرات وأبعاد الدراسة، حيث يقدم لنا ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح لمعرفة الفقرات أو الأبعاد المهمة؛
 - استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابة أفراد الدراسة نحو كل فقرة، وهو أيضاً يوضح التشتت الحاصل في إجابات أفراد الدراسة، حيث انه كلما اقتربت قيمته من الصفر، كلما دل ذلك على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي أو تفوق الواحد الصحيح فان ذلك يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها؛
 - استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة، باعتباره مقياس يمكننا من التعرف على كل من الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المستهدفة؛
 - مصفوفة الارتباط لبيرسون Pearson لغرض اختبار العلاقة بين المتغيرين.

الفرع الثاني: صدق و ثبات أداة الدراسة :

اولاً: صدق أداة الدراسة: الصدق هو باختصار أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لأجل قياسه، أي أنها تقيس فعلاً الظاهرة التي يفترض أن تقيسها، وسنستعرض في هذه الدراسة نوعين من الصدق يتمثلان في الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي.

- الصدق الظاهري: تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين الأكاديميين المختصين في جامعة قاصدي مرباح للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة، ومعرفة مدى ملائمة ووضوح الفقرات المستخدمة لقياس كل من

(
 الممارسة القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إضافة إلى مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبيان للبعد الذي تقيسه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حول إجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلبهم، والتي كانت تصب في جانب صياغة و حذف أو إضافة بعض العبارات، وبذلك تكون الاستبيان في صورتها النهائية والتي تخدم أغراض الدراسة الحالية تتكون من 50 فقرة موزعة على محاور و أبعاد الدراسة بالشكل الذي تم عرضه سابقا في العنصر المتعلق بأداة الدراسة.

- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان: وهو قوة الارتباط بين درجات كل بعد وكل محور ودرجات أسئلة الاستبيان الكلية، حيث انه بعد التأكد من الصدق الظاهري، قمنا بإجراء اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحتوى الاستبيان، إذ قمنا بحساب درجة ارتباط كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، ثم درجة ارتباط كل بعد من أبعاد المحور بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الذي تنتمي إليه، وذلك لمحوري الدراسة، حيث يوضح الجدول رقم (3-7) تحليل معاملات الارتباط للأبعاد المكونة لكل من المتغيرين التابع والمستقل من جهة، وارتباط هذين المتغيرين بنموذج الدراسة من جهة أخرى، إذ تبين بأن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول المتمثل في الممارسة القيادية.

الجدول رقم : (3-7) الاتساق الداخلي لابعاد الدراسة .

المحور	الرقم	البعد	مستوى المعنوية	معامل الارتباط
المتغير التابع: أبعاد القيادة	01	الأوتوقراطي	0,016	0,354
	02	الديمقراطي	0,000	0,706
	03	الترسلي	0,033	0,706
	04	التحويلي	0,000	0,706
	05	التبادلي	0,000	0,706
محور الممارسة القيادية				
المتغير المستقل: سلوكيات المواطنة التنظيمية	01	الإيثار	0,000	0,648
	02	المعاملة	0,000	0,858
	03	الروح الرياضية	0,000	0,586
	04	وعي الضمير	0,000	0,586
	05	السلوك الحضاري	0,001	0,586
محور سلوكيات المواطنة التنظيمية				

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS نسخة 22.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وهناك العديد من الاختبارات التي تسمح بقياس ثبات الاستبيان منها تقنية التجزئة النصفية، وتقنية الإشكالية البديلة، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الثبات الفاكرونباخ والذي يعتبر احد أهم طرق قياس الثبات الداخلي، والجدول رقم (3-8) يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (3-8): معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (الفاكرونباخ) حجم العينة (N=46)

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل
المتغير التابع: أبعاد القيادة	البعد الأول: الأوتوقراطي	05	0.846
	البعد الثاني: الديمقراطي	05	0.859
	البعد الثالث: الترسلي	05	0.835
	البعد الرابع: التحويلي	05	0.847
	البعد الخامس: التبادلي	05	0.862
	مجموع أبعاد المحور الأول	25	0.855
المتغير المستقل: سلوكيات المواطنة التنظيمية	البعد الأول: لإيثار	05	0.835
	البعد الثاني: الجمالة	05	0.857
	البعد الثالث: الروح الرياضية	05	0.858
	البعد الرابع: وعي الضمير	05	0.876
	البعد الخامس: السلوك الحضاري	05	0.851
	مجموع أبعاد المحور الثاني	25	0.842
إجمالي فقرات الاستبيان			0.863

المصدر: من إعداد اطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS نسخة 22.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (3-8) أن قيمة معامل الثبات قريب من الواحد الصحيح لكل بعد من أبعاد الدراسة حيث يتراوح بين 0.835 لبعد القيادة الذي ينتمي للمحور الاول كحد أدنى، و 0.876 لبعد وعي الضمير الذي ينتمي للمحور الثاني كحد أقصى، كما يبين لنا نفس الجدول بان معامل الثبات لمجموع أبعاد المحور الأول كان 0.855، و بالنسبة لمجموع فقرات المحور الثاني بلغ 0.842، وعموماً فان معامل الثبات لمجموع أبعاد الاستبيان ككل هو 0.863 وهو مقبول إحصائياً، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

تم تقسيم خصائص عينة الدراسة إلى قسمين، حيث يشير القسم الأول إلى خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية، أما القسم الثاني فيوضح خصائص عينة الدراسة حسب طبيعة المؤسسات، وسنتعرض فيما يلي خصائص كل قسم.

المطلب الأول: التحليل حسب المتغيرات الشخصية: تشير خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية إلى كل من الجنس والعمر ومستوى التعليم و خبرة الفرد و منصب العمل.

الفرع الأول: التحليل حسب متغير الجنس والعمر:

1. التحليل حسب متغير الجنس: يبين لنا الجدول (03-09) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (03-09) : نتائج اجابات المستجوبين الخاصة بمتغير الجنس.

طبيعة الافراد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الانثى	17	37.0	37.0	37.0
	الذكر	29	63.0	63.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

المصدر: : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه بان عدد الذكور بلغ 29 ، بينما بلغ عدد الإناث 17 ، والسبب في ذلك يعود لكون المؤسسة المعنية بالدراسة اغلبها يزاول الذكور يميل إلى العمل حتى في أصعب الظروف المناخية، ويعود السبب كذلك كون أن المؤسسة وهي بالجنوب الجزائري من جهة ومن جهة اخرى ان أغلب المستخدمين المؤسسة كلهم من خارج الولاية أن طبيعة النظام السائد في هذه المؤسسة تتطلب تواجد الذكور أكثر بإعتبار ان العنصر الذكوري يستطيع التنقل والبحث عن العمل بكل طلاقة وهو مايشكل عائق للإناث وكذلك يرجع للعرف والتقاليد السائدة في المجتمع الجزائري بصفه عامة والبيئة الصحراوية بصفة خاصة هذا ما يشجع العنصر الذكوري أكثر.

2. التحليل حسب متغير العمر: يظهر من الجدول (3-10) التحليل حسب متغير العمر

جدول (03-10) : نتائج اجابات المستجوبين الخاصة بمتغير العمر.

طبيعة الافراد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30	16	34.8	34.8	34.8
	من 30 الى 50	28	60.9	60.9	95.7
	اكبر من 50	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي للأفراد الذين عمرهم ما بين 30 إلى 50 سنة، تليها نسبة الافراد الذين عمرهم أكبر من 50 سنة، وتأتي في الاخير نسبة الافراد الأقل من 30 سنة، وعموما يتبين لنا من نتائج الجدول اعلاه ان المؤسسة تشغل طاقات شابة، وهذا راجع لحدثة إنشائها كما ان المؤسسة تشغل أفراد ذوى الأقدمية و الخبرة و الكفاءة مما يؤثر ايجابا على ادائها.

الفرع الثاني : التحليل حسب متغير المستوى والخبرة:

1. التحليل حسب متغير المستوى:

جدول (03-11) : نتائج اجابات المستجوبين الخاصة بالمستوى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
Valide	متوسط	7	15.2	15.2	15.2
	جامعي	21	45.7	45.7	60.9
	شهادات اخرى	18	39.1	39.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه بان أغلب أفراد المؤسسة محل الدراسة مستواهم جامعي فما فوق، وهذا له صلة بالواقع، ذلك ان المؤسسة تشغل أطباء ومترجمين وهاتين الفئتين تتطلب مستوى عال، وهو ما يفسر اتجاه المؤسسات إلى الاهتمام بخرجي الجامعات وتحويل معارفهم النظرية إلى معارف تطبيقية، خاصة إذا علمنا بان المؤسسة توظف ذوى الشهادات العليا، وهذا ما نلاحظه في الجدول اعلاه، حيث بلغ عدد الأفراد الذين لهم مستوى جامعي يقدر بـ 21 فرد بنسبة بـ 45.7% وهي تمثل أكبر نسبة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى.

2. بالنسبة لمتغير الخبرة:

جدول (03-12) : نتائج اجابات المستجوبين الخاصة بالخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
Valide	اقل من 3 سنوات	9	19.6	19.6	19.6
	من 3 الى 5 سنوات	21	45.7	45.7	65.2
	اكثر من 5 سنوات	16	34.8	34.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أعلاه بان 19.6% من الأفراد لهم خبرة اقل من 03 سنوات، وهو أمر منطقي جدا يعكس ما ورد في متغير العمر، باعتبار أن اغلب أفراد العينة عمرهم يقل عن 30 سنة، كما أنه دليل على وجود كفاءات وطاقات شابة تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق التقدم و الازدهار و الاستمرارية و البقاء، تليها فئة من 3 إلى 5 سنوات بنسبة 45.3% و هذا دليل على وجود أفراد يمتلكون الخبرة، في حين فئة أكبر من 5 سنوات فكانت بنسبة 34.8%، و هذا أيضا ما يدل على وجود أفراد ذوي الخبرة و الأقدمية، وعموما يمكن القول أن عنصر الخبرة متوفر في المؤسسات محل الدراسة، وهو ما سينعكس إيجابا على أداء هذه المؤسسة.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل دراسة وتحليل البيانات الخاصة بتوزيع الاستبيان، وتم استعراض المنهج الذي تم استخدامه والذي يتناسب مع أهداف الدراسة، ثم مجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في معالجة البيانات، كما تم القيام بالتحليل حول خصائص العينة.

الفصل الرابع: واقع دور انماط
القيادة في ممارسات السلوكيات
التنظيمية

(

تمهيد:

لدراسة العلاقة والأثر بين انماط القيادة وممارسات السلوكيات التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية للطب العيون بورقلة، سنقوم في البداية بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل إجابات المستجوبين، وهذا حسب كل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بكل بعد من الأبعاد المكونة له، وبعدها سيتم حساب الاتجاه الإجمالي للمتغيرين المستقل و التابع، وبعدها سنقوم بتحليل العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط بيرسون، حيث سنحلل العلاقة الموجودة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير ككل، ثم العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع، وأي من هذه الأبعاد لها علاقة أكثر بالمتغير التابع، لنستنتج في الأخير العلاقة بين المتغيرين، ثم ننتقل بعدها إلى تحليل الأثر الموجود، إذ سنحاول استخراج معدلة خط الانحدار، وذلك لأجل الوقوف على انماط القيادة الأكثر تأثيراً على ممارسات السلوكيات التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية للطب العيون بورقلة.

المبحث الاول: تحليل الاتجاه في اجابات المستجوبين حول متطلبات أنماط القيادة وممارسات سلوكيات المواطنة.

في هذا المبحث سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي تم الإشارة إليها في المبحث السابق لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي فان هذا المبحث سيختبر فرضيتين أساسيتين، إذ نختبر في الفرضية الأولى مدى توفر متطلبات استخدام أنماط القيادة، أما الفرضية الثانية فسنختبر فيها مدى توفر متطلبات ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الاول :تحليل الاتجاه في الإجابات حول متطلبات انماط القيادة

1. بالنسبة لبعء النمط الاوتوقراطي: يظهر الجدول رقم (4-1) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بالنمط الاوتوقراطي بالمؤسسة الإستشفائية، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا تهمم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة لوجود النمط الاوتوقراطي كمتطلب ضروري لممارسة القيادة.

H_1 : تهمم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة لوجود النمط الاوتوقراطي كمتطلب ضروري لممارسة لقيادة.

(

الجدول رقم (04-01) نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالنمط الأوتوقراطي

الرقم	الفقرة	الترتيب	\bar{X}	Δ	الاتجاه
1	يوزع رئيسك المباشر المهام و الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم ؛	05	2.57	0.720	مرتفع
2	ينفذ رئيسك المباشر حرفيا الأنظمة و التعليمات ؛	04	2.80	0.582	مرتفع
3	يضع رئيسك المباشر خطة العمل و الكيفية التي يجب أن ينفذ بها حرفيا ؛	02	2.93	0.327	مرتفع
4	لا يعتبر رئيسك المباشر المناقشة و تبادل الآراء حول العمل مضيعة للوقت؛	01	2.91	0.354	مرتفع
5	يهتم رئيسك المباشر بتحقيق التعاون بين العاملين .	03	2.87	0.453	مرتفع
	البعد الأول النمط الأوتوقراطي:		2.81	0.303	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول (04-01) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفعة، إذ تقدر بـ 2.81 وانحراف معياري يقدر بـ 0.303، وهو يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالنمط الأوتوقراطي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم لوجود النمط الأوتوقراطي، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن متوسطها الحسابي أيضا مرتفع، وهو محصور بين 2.57 و 2.93، وانحراف معياري محصور بين 0.303 و 0.720.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 04 تأتي في الترتيب الأول، تليها العبارة رقم 03 في الترتيب الثاني، وبعدها العبارة رقم 05 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 02 في الترتيب الرابع، وأخيرا العبارة رقم 01 في الترتيب الخامس، وبالتالي من خلال النتائج أعلاه نستنتج بان المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بورقلة تحرص على الآتي:

- يقوم الرئيس المباشر بوضع خطة العمل و الكيفية التي يجب أن ينفذ بها؛
 - ينفذ الرئيس المباشر حرفيا الأنظمة و التعليمات؛
 - يهتم الرئيس المباشر بتحقيق التعاون بين العاملين.
- ومنه يمكن القول أن المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بورقلة تهتم بوجود النمط الأوتوقراطي كمتطلب ضروري للممارسات القيادية، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

أفراد المؤسسة الإستشفائية يرون بان هناك اهتمام كبير بالنمط الأوتوقراطي، مما يعني إثبات الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة لوجود النمط الأوتوقراطي كمتطلب ضروري لممارسة لقيادية.

2. بالنسبة لبعء النمط الديمقراطي: يظهر الجدول رقم (4-02) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة النمط الديمقراطي بالمؤسسة الإستشفائية، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة لوجود النمط الديمقراطي كمتطلب ضروري لممارسة القيادة.

H_1 : تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة لوجود النمط الديمقراطي كمتطلب ضروري لممارسة القيادة.

الجدول رقم (02-04) نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالنمط الديمقراطي

الرقم	الفقرة	الترتيب	\bar{X}	δ	الاتجاه
1	يراعي رئيسك المباشر إمكانيات العاملين عند توزيع المهام عليهم ؛	03	2.37	0.903	مرتفع
2	يطرح رئيسك المباشر أفكاره على العاملين لمناقشتها ؛	05	2.15	0.918	متوسط
3	يشجع رئيسك المباشر العاملين على تقديم آرائهم في تخطيط العمل و تنفيذه؛	04	2.28	0.861	متوسط
4	يحرص رئيسك المباشر على التأكد من تنسيق جهود العاملين للقيام بالعمل؛	01	2.52	0.752	مرتفع
5	يطبق رئيسك المباشر اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للمواقف والظروف .	02	2.50	0.782	مرتفع
	البعء الثاني النمط الديمقراطي		2.36	0.632	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول (02-04) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعء مرتفعة، إذ تقدر بـ 2.36 والانحراف المعياري يقدر بـ 0.632 وهو يدل على أن مؤسسة محل الدراسة تهتم بالنمط الديمقراطي وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم لوجود النمط الديمقراطي أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا مرتفع، وهو محصور بين 2.52 و 2.15، وانحراف معياري محصور بين 0.752 و 0.918.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 04 تأتي في الترتيب الأول، تليها العبارة رقم 05 في الترتيب الثاني، وبعدها العبارة رقم 01 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 03 في الترتيب الرابع، وأخيرا العبارة رقم 02 في الترتيب الخامس، وبالتالي من خلال النتائج أعلاه نستنتج بان المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بورقلة تحرص على الآتي:

- التأكد من تنسيق جهود العاملين للقيام بالعمل؛

- طرح الأفكار على العاملين لمناقشتها؛

- مراعاة إمكانيات العاملين عند توزيع المهام عليهم.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بورقلة تهتم بوجود النمط الديمقراطي كمتطلب ضروري

للممارسات القيادية، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

أفراد المؤسسة الإستشفائية يرون بان هناك اهتمام كبير بالنمط الديمقراطي، مما يعني إثبات الفرضية التي تقول تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة لوجود النمط الديمقراطي كمتطلب ضروري لتطبيق الانماط القيادية.

3. بالنسبة لبعده النمط الحر: يظهر الجدول رقم (03-04) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بالنمط الحر بالمؤسسة الإستشفائية، وعليه فإننا نفترض مايلي:

H_0 : لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة لوجود النمط الحر كمتطلب ضروري للممارسة القيادية.

H_1 : تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة لوجود النمط الحر كمتطلب ضروري للممارسة القيادية

الجدول رقم (03-04) نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالنمط الحر

الرقم	الفقرة	الترتيب	\bar{X}	Δ	الاتجاه
1	يقبل و يطبق رئيسك المباشر أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل ؛	02	2.46	0.780	مرتفع
2	يطالب رئيسك المباشر العاملين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها ؛	05	2.37	0.826	مرتفع
3	لا يتساهل رئيسك المباشر مع العاملين المقصرين في إنجاز واجباتهم ؛	04	2.37	0.799	مرتفع
4	يتك رئيسك المباشر للعاملين إختيار المهام التي تتلاءم مع رغباتهم ؛	03	2.43	0.807	مرتفع
5	يعطي رئيسك المباشر الحرية الكاملة للمرؤوسين في طريقة إنجاز أعمالهم .	01	2.87	0.453	مرتفع
	البعده الثالث النمط الحر:		2.50	0.565	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول (03-04) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعده مرتفعة، إذ تقدر ب 2.26 والانحراف المعياري يقدر ب 0.618 وهو يدل على أن مؤسسة محل الدراسة تهتم بالنمط الحر أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا مرتفع، وهو محصور بين 2.87 و 2.37، وانحراف معياري محصور بين 0.826 و 0.453.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 05 تأتي في الترتيب الأول، تليها العبارة رقم 01 في الترتيب الثاني، وبعدها العبارة رقم 04 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 03 في الترتيب الرابع، وأخيرا العبارة رقم 02 في الترتيب الخامس، وبالتالي من خلال النتائج أعلاه نستنتج بان المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بورقلة تحرص على الآتي:

- إعطاء المسؤول المباشر الحرية الكاملة للمرؤوسين في طريقة إنجاز أعمالهم؛
- لا يتساهل الرئيس المباشر مع العاملين المقصرين في إنجاز واجباتهم؛
- قبول و تطبيق الرئيس المباشر أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بورقلة تهتم بوجود النمط الحر كمتطلب ضروري لممارسات القيادة، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

أفراد المؤسسة الإستشفائية يرون بان هناك اهتمام كبير بالنمط الحر، مما يعني إثبات الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة لوجود النمط الحر كمتطلب ضروري للممارسة القيادية.

4. بالنسبة لبعده النمط التحويلي: يظهر الجدول رقم (04-04) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بالنمط

التحويلي بالمؤسسة الإستشفائية، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة لوجود النمط التحويلي كمتطلب ضروري للممارسات القيادية.

H_1 : تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة لوجود النمط التحويلي كمتطلب ضروري للممارسات القيادية.

الجدول رقم (04-04) نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالنمط التحويلي

الرقم	الفقرة	الترتيب	\bar{X}	Δ	الاتجاه
1	يتصرف رئيسك المباشر بأسلوب يحضى من خلاله بثقة و احترام العاملين ؛	01	2.48	0.781	مرتفع
2	يعمل رئيسك المباشر على تعزيز العمل التعاوني بين العاملين في انجاز مهامهم و واجباتهم ؛	02	2.43	0.779	مرتفع
3	يشجع رئيسك المباشر على طرح آراء العاملين و أفكارهم حتى و لو اختلفت مع آرائه ؛	04	2.20	0.833	متوسط
4	يعمل رئيسك المباشر على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب و التعليم	03	2.24	0.923	متوسط
5	يشرك رئيسك المباشر العاملين في وضع أهداف المؤسسة.	05	2.00	0.943	متوسط
	البعده الرابع: النمط التحويلي:		2.26	0.618	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول (04-04) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعده متوسطة، إذ تقدر بـ 2.26 والانحراف المعياري يقدر بـ 0.618، وهو يدل على أن الأفراد يرون بان المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بدرجة كبيرة بالنمط التحويلي، أما بالنسبة لفقرات هذا البعده فان متوسطها الحسابي أيضا متوسط بإستثناء الفقرة الأولى والثانية، وهو محصور بين 2.48 و 2.00، وانحراف معياري محصور بين 0.781 و 0.943.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 01 تأتي في الترتيب الأول، تليها العبارة رقم 02 في الترتيب الثاني، وبعدها العبارة رقم 04 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 03 في الترتيب الرابع، وأخيرا العبارة رقم 05 في الترتيب الخامس، وبالتالي من خلال النتائج أعلاه نستنتج بان المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بورقلة تحرص على الآتي:

- هناك اهتمام كبير بالاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس؛

(

-هناك اهتمام كبير بتشجيع التعاون بين الافراد؛

-هناك اهتمام مقبول بتشجيع الافراد على التعلم المبادرة والمشاركة في وضع الاهداف.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بورقلة لا تهتم بدرجة كبيرة بوجود النمط التحويلي

كمتطلب ضروري للممارسات القيادية في المؤسسة وعليه توصلنا إلى ما يلي:

أفراد المؤسسة الإستشفائية لا يوافقون بدرجة كبيرة على وجود النمط التحويلي بالمؤسسة، مما يعني نفي الفرضية التي تقول: المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة لوجود النمط التحويلي كمتطلب ضروري للممارسات القيادية.

5. بالنسبة لبعده النمط التبادلي: يظهر الجدول رقم (4-5) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بالنمط التحويلي

بالمؤسسة الإستشفائية، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة لوجود النمط التبادلي كمتطلب ضروري للممارسات القيادية.

H_1 : تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة لوجود النمط التبادلي كمتطلب ضروري للممارسات القيادية.

الجدول رقم (04-05) نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالنمط التبادلي

الرقم	الفقرة	الترتيب	\bar{X}	Δ	الاتجاه
1	يقبل و يطبق رئيسك المباشر أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل ؛	03	2.54	0.780	مرتفع
2	يطلب رئيسك المباشر العاملين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها ؛	04	2.52	0.826	مرتفع
3	لا يتساهل رئيسك المباشر مع العاملين المقصرين في إنجاز واجباتهم ؛	02	2.63	0.799	مرتفع
4	يترك رئيسك المباشر للعاملين إختيار المهام التي تتلاءم مع رغباتهم ؛	01	2.70	0.807	مرتفع
5	يعطي رئيسك المباشر الحرية الكاملة للمرؤوسين في طريقة إنجاز أعمالهم .	05	2.26	0.453	متوسط
	البعده الخامس النمط التبادلي :		2.53	0.481	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول (04-05) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا

أن قيمة الوسط الحسابي البعد مرتفعة، إذ تقدر بـ 2.53 والانحراف المعياري يقدر بـ 0.481، وهو يدل على أن

مؤسسة محل الدراسة تهتم بالنمط التبادلي، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا مرتفع

باستثناء الفقرة الخامسة، وهو محصور بين 2.70 و 2.26، وانحراف معياري محصور بين 0.807 و 0.453.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 04 تأتي في الترتيب الأول، تليها العبارة رقم 03 في الترتيب

الثاني، وبعدها العبارة رقم 01 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 02 في الترتيب الرابع، وأخيرا العبارة رقم 05 في

الترتيب الخامس، وبالتالي من خلال النتائج أعلاه فان المؤسسة تحرص على الآتي:

- يقبل الرئيس المباشر إقتراحات العاملين في أسلوب العمل؛

(

- (
- توفير الحرية الكاملة للمرؤوسين في طريقة إنجاز أعمالهم؛
- مطالبة الرئيس المباشر مسؤوليه بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.
- ومنه يمكن القول أن المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بورقلة تهتم بوجود النمط التبادلي كمتطلب ضروري للممارسات القيادية، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

أفراد المؤسسة الإستشفائية يوافقون بدرجة كبيرة على وجود النمط التبادلي بالمؤسسة، مما يعني إثبات الفرضية التي تقول: المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة لوجود النمط التبادلي كمتطلب ضروري للممارسات القيادية.

6. تحليل الاتجاه لجميع أبعاد متطلبات تطبيق الممارسات القيادية: يُظهر الجدول رقم (4-6) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بجميع أبعاد متطلبات الأبعاد للممارسات القيادية للإفراد العاملة في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة لمتطلبات الممارسات القيادية.

H_1 : تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة لمتطلبات الممارسات القيادية.

الجدول رقم (4-6): نتائج إجابات.

الرقم	الفقرة	الترتيب	\bar{X}	δ	الاتجاه
01	البعد الأول: النمط الاوتوقراطي	03	2.81	0.383	مرتفع
02	البعد الثاني: النمط الديمقراطي	01	2.36	0.303	مرتفع
03	البعد الثالث: النمط الترسلّي (الحرة)	04	2,50	0,632	مرتفع
04	البعد الرابع: النمط التحويلي	02	2,26	0,565	متوسط
05	البعد الخامس: النمط التبادلي	05	2,53	0,618	مرتفع
	المتغير المستقل: الأنماط القيادية				
			2.49	0.481	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (4-6): لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للمحور مرتفعة، إذ تقدر بـ 2.49 وانحراف معياري يقدر بـ 0.481، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك بان هناك اهتمام بالممارسات القيادية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالممارسات القيادية، أما بالنسبة للأبعاد فإنها تقع في درجة مرتفع، و بمتوسط حسابي محصور بين 2.81 و 2.26 وانحراف معياري محصور بين 0.303 و 0.618.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان البعد رقم 02 يأتي في الترتيب الأول، يليه البعد رقم 04 في الترتيب الثاني، وبعدها البعد رقم 01 في الترتيب الثالث، ثم البعد رقم 03 في الترتيب الرابع، أما البعد رقم 05 في الترتيب الخامس،

وبالتالي من خلال النتائج في الجدول أعلاه نستنتج بان المؤسسة الإستشفائية لطب العيون تدرك جيدا أهمية هذه الأبعاد في الممارسات القيادية، وعليه فإننا توصلنا إلى أن:

يوافق أفراد العينة على وجود اهتمام كبير بالممارسات القيادية، وعليه فقد تم إثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي تقول: تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة بممارسة لأنماط القيادة.

المطلب الثاني :تحليل الاتجاه في الإجابات حول متطلبات سلوكيات المواطنة التنظيمية

1ءالإيثار: يظهر الجدول رقم (4-7) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد الإيثار بالمؤسسة الإستشفائية، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة لوجود الإيثار كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

H_1 : تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة لوجود الإيثار كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (04-07) نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعد الإيثار

الرقم	الفقرة	الترتيب	\bar{X}	Δ	الاتجاه
1	يبادر زملائي إلى مساعدتي عندما يزيد عبء العمل علي؛	03	2.54	0.751	مرتفع
2	يتلقى العمال الجدد المساعدة من بقية الموظفين للتكيف مع ظروف العمل؛	01	2.76	0.565	مرتفع
3	يقوم زملائي في العمل بتعويض بعض المهام عندما أغيب؛	02	2.57	0.799	مرتفع
4	يتطوع زملائي بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل؛	04	2.35	0.822	مرتفع
5	يساندي زملائي في اتخاذ القرارات المهمة للمؤسسة.	05	2.30	0.866	متوسط
	البعد الإيثار :		2.50	0.467	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول (04-07) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفع، إذ تقدر بـ 2.50 والانحراف المعياري يقدر بـ 0.467 وهو يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالإيثار، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا مرتفع، بإستثناء الفقرة الخامسة، وهذا المتوسط الحسابي محصور بين 2.76 و 2.30، وانحراف معياري محصور بين 0.565 و 0.866. كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 02 تأتي في الترتيب الأول، تليها العبارة رقم 03 في الترتيب الثاني، وبعدها العبارة رقم 01 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 04 في الترتيب الرابع، وأخيرا العبارة رقم 05 في الترتيب الخامس، وبالتالي من خلال النتائج أعلاه نستنتج بان المؤسسة تثمن ما يلي:

- تشجيع الأعمال التطوعية والإضافية لأجل تحسين وتطوير العمل؛
- تشجيع العمل الجماعي بين الأفراد؛

(
- تشجع الأهتمام بالافراد الجدد لاجل تكيفهم مع ظروف العمل.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تهتم بوجود الإيثار كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وعليه توصلنا إلى ما يلي:

أفراد المؤسسة الإستشفائية يوافقون على وجود الإيثار بالمؤسسة مما يعني إثبات الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود الإيثار كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2.2. اللياقة واللفظ: يظهر الجدول رقم (4-8) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد اللياقة واللفظ بالمؤسسة

الإستشفائية، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود بعد اللياقة واللفظ كمتطلب ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

H_1 : تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود بعد اللياقة واللفظ كمتطلب ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (04-08) نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعد اللياقة واللفظ

الرقم	الفقرة	الترتيب	\bar{X}	δ	الاتجاه
1	يقدم لي زملائي المعلومات والخبرات التي تساعدني على أداء العمل،	02	2.46	0.780	مرتفع
2	يتجنب الموظفون عامة إثارة المشكلات والمتاعب في العمل؛	05	2.37	0.826	مرتفع
3	أتشاور مع زملائي في العمل عند اتخاذ أي قرار قد يؤثر علي؛	04	2.37	0.799	مرتفع
4	يحترم زملائي حقوقي في العمل؛	03	2.43	0.807	مرتفع
5	تنتبه لأثر الذي يتركه سلوكك في زملائك.	01	2.87	0.453	مرتفع
	اللياقة واللفظ:		2.50	0.565	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول (04-08) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا

أن قيمة الوسط الحسابي البعد مرتفعة، إذ تقدر بـ 2.50 والانحراف المعياري يقدر بـ 0.565 وهو يدل على أن مؤسسة محل الدراسة تهتم باللياقة واللفظ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا مرتفع،

وهو محصور بين 2.87 و 2.37، وانحراف معياري محصور بين 0.453 و 0.826.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 05 تأتي في الترتيب الأول، تليها العبارة رقم 01 في الترتيب

الثاني، وبعدها العبارة رقم 04 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 03 في الترتيب الرابع، وأخيرا العبارة رقم 02 في

الترتيب الخامس، وبالتالي من خلال النتائج أعلاه نستنتج بان المؤسسة تحرص على الآتي:

-الإحترام المتبادل بين أفراد العمال؛

-تجنب الموظفون عامة المشاكل والمتاعب في العمل؛

-تقديم المعلومات والخبرات من اجل أداء العمل الجيد.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تهتم بوجود اللياقة واللفظ كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

أفراد المؤسسة الإستشفائية يوافقون على وجود اللياقة واللفظ بالمؤسسة مما يعني إثبات الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود اللياقة واللفظ كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3. الروح الرياضية: يظهر الجدول رقم (4-9) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بعدد الروح الرياضية بالمؤسسة الإستشفائية، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود بعد الروح الرياضية كمتطلب ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

H_1 : تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود بعد الروح الرياضية كمتطلب ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (04-09) نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بعدد الروح الرياضية

الرقم	الفقرة	الترتيب	\bar{X}	δ	الاتجاه
1	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين الزملاء؛	05	2.41	0.717	مرتفع
2	أتجنب تكبير المشكلات التي تواجهني في عملي؛	02	2.87	0.400	مرتفع
3	أتقبل النقد البناء بصدر رحب في العمل؛	01	2.87	0.453	مرتفع
4	أظهر الاحترام والمجاملات لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي المهني؛	03	2.76	0.524	مرتفع
5	أتحمل المصاعب والمتاعب في العمل دون شكوى أو تدمير.	04	2.61	0.714	مرتفع
	الروح الرياضية		2.70	0.300	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول (04-09) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفعة، إذ تقدر بـ 2.70 والانحراف المعياري يقدر بـ 0.300 وهو يدل على أن مؤسسة محل الدراسة تهتم بالروح الرياضية، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا مرتفع، وهو محصور بين 2.87 و 2.41 وانحراف معياري محصور بين 0.453 و 0.717.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 03 تأتي في الترتيب الأول، تليها العبارة رقم 02 في الترتيب الثاني، وبعدها العبارة رقم 04 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 05 في الترتيب الرابع، وأخيرا العبارة رقم 01 في الترتيب الخامس، وبالتالي من خلال النتائج أعلاه نستنتج بان المؤسسة تحرص على الآتي:

- إظهار الاحترام والمجاملات بين الزملاء حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني؛

- تقبل النقد البناء بصدر رحب في العمل؛

(
- المساهمة في حل الخلافات وسوء التفاهم بين الزملاء.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تهتم بوجود بعد الروح الرياضية كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

أفراد المؤسسة الإستشفائية يوافقون على وجود الروح الرياضية بالمؤسسة مما يعني إثبات الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود الروح الرياضية كمتطلب ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

4.4. وعي الضمير: يظهر الجدول رقم (4-09) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد وعي الضمير بالمؤسسة الإستشفائية، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود بعد وعي الضمير كمتطلب ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

H_1 : تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود بعد وعي الضمير كمتطلب ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (04-09) نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعد وعي الضمير

الرقم	الفقرة	الترتيب	\bar{X}	δ	الاتجاه
1	أهتم بحضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل؛	05	2.52	0.722	مرتفع
2	أعمل بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة؛	04	2.67	0.668	مرتفع
3	أحافظ على موارد وممتلكات المؤسسة؛	01	2.83	0.529	مرتفع
4	ألتزم بتوصيات وتوجيهات رؤساء العمل؛	02	2.74	0.619	مرتفع
5	أحترم أنظمة وتعليمات مؤسسة	03	2.70	0.785	مرتفع
	وعى الضمير		2.70	0.403	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول (04-09) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي البعد مرتفعة، إذ تقدر بـ 2.70 والانحراف المعياري يقدر بـ 0.403 وهو يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بوعي الضمير، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا مرتفع، وهو محصور بين 2.83 و 2.52، وانحراف معياري محصور بين 0.529 و 0.722.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 03 تأتي في الترتيب الأول، تليها العبارة رقم 04 في الترتيب الثاني، وبعدها العبارة رقم 05 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 02 في الترتيب الرابع، وأخيرا العبارة رقم 01 في الترتيب الخامس، وبالتالي من خلال النتائج أعلاه نستنتج بان المؤسسة تحرص على الآتي:

-الالتزام بتوصيات وتوجيهات رؤساء العمل؛

- إحترام أنظمة وتعليمات مؤسسة؛

(
- الأهتمام بحضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل؛

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تهتم بوجود بعد وعي الضمير كمتطلب ضروري لممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

أفراد المؤسسة الإستشفائية يوافقون على وجود وعي الضمير بالمؤسسة مما يعني إثبات الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود وعي الضمير كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

5. السلوك الحضاري: يظهر الجدول رقم (4-10) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعده السلوك الحضاري بالمؤسسة الإستشفائية، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود بعد السلوك الحضاري كمتطلب ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

H_1 : تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود بعد السلوك الحضاري كمتطلب ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (4-10) نتائج إجابات المستجوبين الخاصة ببعده السلوك الحضاري

الرقم	الفقرة	الترتيب	\bar{X}	δ	الاتجاه
01	أتابع دائما الإعلانات وكل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؛	02	2.80	0.582	مرتفع
02	أحاول تقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل في المؤسسة؛	05	2.70	0.726	مرتفع
03	أدافع عن سمعة المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون؛	01	2.83	0.608	مرتفع
04	أحرص على تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة لدى الآخريين؛	03	2.80	0.619	مرتفع
05	أتكيف مع التغييرات والتطورات التي تحدث في المؤسسة.	04	2.70	0.785	مرتفع
	السلوك الحضاري		2.76	0.484	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول (4-10) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي البعد مرتفعة، إذ تقدر بـ 2.76 والانحراف المعياري يقدر بـ 0.484 وهو يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالسلوك الحضاري، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا مرتفع، وهو محصور بين 2.83 و 2.70، وانحراف معياري محصور بين 0.608 و 0.726.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 03 تأتي في الترتيب الأول، تليها العبارة رقم 01 في الترتيب الثاني، وبعدها العبارة رقم 04 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 05 في الترتيب الرابع، وأخيرا العبارة رقم 02 في الترتيب الخامس، وبالتالي من خلال النتائج أعلاه نستنتج بان المؤسسة تحرص على الآتي:

- التكيف مع التغييرات والتطورات التي تحدث في المحيط؛
- محاولة تقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل في المؤسسة؛

- الحرص على تكوين صورة ايجابية عن المؤسسة لدى الآخرين.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تهتم بوجود بعد السلوك الحضاري كمتطلب ضروري لممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

أفراد المؤسسة الاستشفائية يوافقون على وجود بعد السلوك الحضاري بالمؤسسة، مما يعني إثبات الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة لوجود السلوك الحضاري كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

6. تحليل الاتجاه لجميع أبعاد ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: يُظهر الجدول رقم (4-11) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بجميع أبعاد متطلبات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بتوفير متطلبات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

H_1 : تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بتوفير متطلبات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (4-11): نتائج إجابات.

الرقم	الفقرة	الترتيب	\bar{X}	δ	الاتجاه
01	البعد الأول: الإيثار	04	2.50	0.467	مرتفع
02	البعد الثاني: اللباقة واللفظ	03	2.50	0.565	مرتفع
03	البعد الثالث: الروح الرياضية	02	2.70	0.300	مرتفع
04	البعد الرابع: وعي الضمير	01	2.70	0.400	مرتفع
05	البعد الخامس: السلوك الحضاري	05	2,76	0,480	مرتفع
	المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية				
			2.62	0.481	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (4-11): لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للمحور مرتفعة، إذ تقدر بـ 2.62 وانحراف معياري يقدر بـ 0.481، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك بان هناك اهتمام بالممارسات القيادية وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بسلوكيات المواطنة التنظيمية، أما بالنسبة للأبعاد هذا المحور فإنها تقع في درجة مرتفع، و بمتوسط حسابي محصور بين 2.26 و 2.70 وانحراف معياري محصور بين 0.300 و 0.565.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان البعد رقم 04 يأتي في الترتيب الأول يليه البعد رقم 03 في الترتيب الثاني، وبعدها البعد رقم 02 في الترتيب الثالث، ثم البعد رقم 01 في الترتيب الرابع، أما البعد رقم 05 في الترتيب الخامس، وبالتالي من خلال النتائج في الجدول أعلاه نستنتج بان المؤسسة الإستشفائية لطب العيون تدرك جيدا أهمية هذه

الأبعاد في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا من خلال الحرص الذي توليه إدارة هذه المؤسسة، وعليه فإننا توصلنا إلى أن:

يوافق أفراد العينة على وجود اهتمام كبير بسلوكيات المواطنة التنظيمية وعليه فقد تم نفي الفرضية الرئيسية الثانية التي تقول: هناك اهتمام مقبول بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين انماط القيادة وممارسات السلوكيات التنظيمية

لدراسة العلاقة بين متطلبات تطبيق انماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، فإننا سنحاول تحليل العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاد قياسه وبين المتغير التابع وأبعاد قياسه، ثم العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط بيرسون، حيث سنحلل العلاقة الموجودة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير ككل، ثم العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع، وأي من هذه الأبعاد لها علاقة أكثر بالمتغير التابع، لنستنتج في الأخير العلاقة بين المتغيرين، وبالتالي فإننا سنعمل في هذا المبحث على اختبار فرضية مدى وجود العلاقة بين متطلبات انماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الاول : علاقة انماط القيادة بأبعاد قياسها:

يُظهر الجدول رقم (04-12) علاقة انماط القيادة بأبعاد قياسها ، وعليه:

H_0 : لا توجد علاقة لأنماط القيادة بأبعاد قياسها.

H_1 : توجد علاقة لأنماط القيادة بأبعاد قياسها.

الجدول رقم (04-12): العلاقات الارتباطية لأنماط القيادة بأبعاد قياسه.

انماط القيادة	النمط التبادلي	النمط التحويلي	النمط الترسلّي	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	البعد	
						المتغير المستقل:	انماط القيادة
1	0,581**	0,846**	0,699**	0,799**	0,709**	Corrélation de Pearson	
	0,000	0,000	0,033	0,000	0,016	Sig, (bilatérale)	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (04-12) يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن هناك علاقة طردية بين أنماط القيادة وأبعاد قياسها، وكما يوضحه الجدول أعلاه فإن علاقة الارتباط قوية جدا بين الأبعاد والمتغير ككل، حيث كان لبعد النمط التحويلي أقوى العلاقات مع المتغير المستقل و مقدرة بـ (84.60%)، وبأبي في المرتبة الثانية البعد الديمقراطي

المقدر ب(79.90%)، ويأتي في المرتبة الثالثة البعد الأوتوقراطي والمقدرة ب(70.90%)، وفي المرتبة الرابعة النمط الترسلي (69.90%)، وفي المرتبة الخامسة البعد التبادلي والمقدرة ب(58.81%).

المطلب الثاني : علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاد قياسها:

يُظهر الجدول رقم (04-13) علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاد قياسها ، وعليه:

H_0 : لا توجد علاقة لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاد قياسها.

H_1 : توجد علاقة لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاد قياسها.

الجدول رقم (04-13): علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاد قياسها

سلوكيات المواطنة التنظيمية	السلوك الحضاري	وعي الضمير	الروح الرياضية	اللياقة واللفظ	الإيثار	البعد
1	0,672 **	0,872 **	0,314 *	0,706 **	0,354 *	Corrélation de Pearson
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig, (bilatérale)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي

من خلال نتائج الجدول رقم (04-13) يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن هناك علاقة طردية بين سلوكيات المواطنة وأبعاد قياسها، وكما يوضحه الجدول أعلاه فإن علاقة الارتباط قوية جدا بين الأبعاد والمتغير ككل، حيث كان لبعد وعي الضمير أقوى العلاقات مع المتغير المستقل و مقدرة ب (87.20%)، ويأتي في المرتبة الثانية البعد اللياقة واللفظ والمقدرة ب (70,60%)، ويأتي في المرتبة الثالثة بعد السلوك الحضاري والمقدر ب (67,20%)، وفي المرتبة الرابعة بعد الإيثار والمقدرة ب(35,40%)، وفي المرتبة الخامسة يأتي بعد الروح الرياضية والمقدرة ب (31,40%).

المطلب الثالث : العلاقة الارتباطية بين انماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية

يظهر الجدول ادناه علاقة ممارسة انماط القيادة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وعليه فان:

H_0 : لا توجد علاقة بين انماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية.

H_1 : توجد علاقة بين انماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (04-14) : العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة وممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة	انماط القيادة	النمط التبادلي	النمط التحويلي	النمط الترسلّي	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	البعد	
0,822**	1	0,672**	0,872**	0,314*	0,706**	0,354*	Corrélacion de Pearson	المتغير المستقل: انماط القيادة
0,000	.000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig, (bilatérale)	
1	**0,822	0,266**	0,384**	0,858**	0,269**	0,739**	Corrélacion de Pearson	المتغير التابع : سلوكيات المواطنة
	.000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	Sig, (bilatérale)	التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (04-14) يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن هناك علاقة طردية بين أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكما يوضحه الجدول أعلاه فان علاقة الارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والتي تقدر بـ 82,20% وهي علاقة قوية تؤكد مدى دور استخدام انماط القيادة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث كان لبعد النمط التحويلي أقوى العلاقات مع المتغير المستقل و مقدرة بـ (87,20%) الا ان ذلك لم ينعكس على الواقع من خلال علاقته المتدنية بالمتغير التابع والمقدرة بـ (38,40%)، ويأتي في المرتبة الثانية البعد الديمقراطي بعلاقة ارتباطية مقدرة بـ (70,60%)، وهو ايضا لم ينعكس على الواقع في علاقته بالمتغير التابع والمقدرة بـ (26,90%)، يليها بعد النمط التبادلي في المرتبة الثالثة بعلاقة ارتباطية مقدرة بـ (67,20%)، بحيث لم تنعكس هي الاخرى في علاقتها بالمتغير التابع بعلاقة ارتباطية مقدرة بـ (26,60%) ويليها بعد النمط الأوتوقراطي في المرتبة الرابعة بعلاقة ارتباطية مقدرة بـ (35,40%) بحيث انعكست على الواقع في علاقتها مع المتغير التابع بعلاقة ارتباطية مقدرة بـ (73,90%) ويليها البعد التراسلي في المرتبة الخامسة والمقدرة بـ (31,40%)، وعليه فإننا توصلنا الى ان :

وجود علاقة طردية قوية بين أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، مما يعني اثبات الفرضية التي تقول: توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المبحث الثالث : تحليل ومناقشة اثر انماط القيادة وممارسات السلوكيات التنظيمية

لتحليل أثر متطلبات انماط القيادة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، سنحاول استخراج معادلة خط الانحدار لهذه المؤسسة، وذلك لأجل الوقوف على متطلبات انماط القيادة الأكثر تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة، حيث سنستخدم طريقة الانحدار التدريجي (étape par étape) للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال انماط القيادة، كما انه قبل تطبيق تحليل الانحدار لابد من حساب معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة المتبقية في النموذج المتوصل إليه، وبالتالي فإننا سنعمل في هذا الفصل على اختبار فرضية مدى وجود اثر لمتطلبات الانماط القيادية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

1. المتغيرات النموذج: يوضح الجدول رقم (04-15) المتغيرات المستقلة التي دخلت في النموذج، وذلك

باستخدام طريقة تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ لا نماط القيادة للمؤسسة الاستشفائية :

الجدول رقم (04-15): المتغيرات المستقلة التي دخلت في النموذج

Variables introduites/éliminées			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X3	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	X1	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
3	X2	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
a. Variable dépendante : x			

المصدر: من اعداد الطالبة بناء علي مخرجات SPSS.

من الجدول يتبين لنا أن المتغيرات المستقلة المتبقية في النموذج النهائي للدراسة هي (X1) النمط الأوتوقراطي،

(X2) النمط الديمقراطي، (X3) النمط الحر، والجدول ادناه يوضح علاقتها الخطية بالمتغير التابع (Y):

الجدول رقم (04-16): علاقة متغيرات النموذج المستقلة بالمتغير التابع في المؤسسة محل دراسة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.858 ^a	0.736	0.730	0.15280
2	0.887 ^b	0.786	0.776	0.13928
3	0.901 ^c	0.812	0.799	0.13191
المصدر : من اعداد الطالبة بناء علي مخرجات SPSS.				

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي قوي جدا بين المتغيرات المستقلة المتبقية في النموذج النهائي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (90,10%)، إذ أن هذه المتغيرات المستقلة تتحكم في المتغير التابع بنسبة (81,20%) والباقي (19,80%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، ويعود الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتمثل في النمط الحر الذي ضمن لوحده ارتباط خطي مع المتغير التابع بنسبة (85,80%)، مما يعني أن هذا الأخير له أثر كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2. اختبار الارتباط بين المتغيرات: يوضح الجدول التالي قيمة معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين

المسموح به للمتغيرات المستقلة المتبقية في النموذج:

الجدول رقم (04-17): اختبار الارتباط بين المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة .

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,520	0,103		14,723	0,000		
	X3	,447	0,040	0,858	11,087	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	,963	0,200		4,811	0,000		
	X3	,343	0,049	0,658	6,940	0,000	0,553	1,807
	X1	,290	0,092	0,299	3,155	0,003	0,553	1,807
3	(Constante)	,948	0,190		5,002	0,000		
	X3	,360	0,047	0,692	7,615	0,000	0,540	1,851
	X1	,352	0,091	0,363	3,882	0,000	0,510	1,962
	X2	-,087	0,036	0,186	-2,437	0,019	0,764	1,308

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة المتبقية في النموذج أقل من العدد (10) وهي محصورة بين 1,000 و 1,962 و قيمة التباين الخاص بها أكبر من (0.05) وهي تتراوح ما بين 1,000 و 0,510 ، مما يعني القول انه ليس هناك أي مشكلة في تحليل الانحدار.

3. تباين خط الانحدار: يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه

نفترض ما يلي:

H_0 : خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

H_1 : خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة

الجدول رقم (04-18): جدول يوضح تباين خط الانحدار في المؤسسة محل الدراسة.

ANOVA ^a						
	Le Modè	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.870	1	2.870	122.923	.000 ^b
	Résidus	1.027	44	.023		
	Total	3.897	45			
2	Régression	3.063	2	1.531	78.947	.000 ^c
	Résidus	0.834	43	0.019		
	Total	3.897	45			
3	Régression	3.166	3	1.055	60.654	.000 ^d
	Résidus	0.731	42	0,17		
	Total	3.897	45			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن خط الانحدار دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

4. صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار: يقدم الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار

لنموذج النهائي بالنسبة للمؤسسة الاستشفائية (:

الجدول رقم: (04-19): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي.

Coefficients ^a							
Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	0,948	0,190		5,002	,000		
X3	0,360	0,047	0,692	7,615	,000	0,540	1,851
X1	0,352	0,091	0,363	3,882	,000	0,510	1,962
X2	0,087	0,036	0,186	2,437	,019	0,764	1,308

المصدر : من اعداد الطالبة بناء علي نتائج مخرجات البرنامج الاحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن جميع قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يمكن

(
تحديد مقطع خط الانحدار A، وميل خط الانحدار بالنسبة لكل من البعد الديمقراطي X1 والبعد الأوتوقراطي X2

$$Y=A+B3X3+B1X1+B2X2 \quad \text{والمعادلة التالي: } X3 \text{ والبعد الحر}$$

ومن النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار للمؤسسات الأجنبية يظهر كما يلي:

$$Y= 0,984+0,692X3+0,363X1+0,186X2$$

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير إيجابي لدور انماط القيادة في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بحيث أن كل المتغيرات التي تدخل فيه لها إشارة موجبة، وبالتالي يمكن القول أن ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بجميع متطلبات انماط القيادة باستثناء النمط التحويلي والنمط التبادلي، بالرغم من أن لها علاقة قوية بممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية كما اشرنا سابقا، ومع ذلك فإن هذه الابعاد لم يؤثر في المتغير التابع، بينما كل من متغير النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والحر كانت لهم علاقة قوية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، بحيث ظهرت في نموذج خط الانحدار كعوامل مؤثرة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة لم تنتبه جيدا لحقيقة النمط التحويلي والنمط التبادلي ودورها الكبير في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما انه من خلال معادلة خط الانحدار نلاحظ بان النمط الحر هو الأكثر تأثيرا على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي من خلال هذا الفرع توصلنا إلى النتيجة التالية:

تؤثر إيجابا انماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعني إثبات الفرضية التي تقول: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ لمتطلبات انماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بورقلة.

يعتبر النمط الحر الاقوى تأثيرا على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعني نفي الفرضية التي تقول: يعتبر النمط الأوتوقراطي الأكثر تأثيرا على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بورقلة.

(خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإجابة على ثلاث تساؤلات مهمة، حيث كان التساؤل الأول يهتم بمدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة محل الدراسة لكل من الانماط القيادية و سلوكيات المواطنة التنظيمية، اما التساؤل الثاني فكان يتعلق بواقع العلاقة الموجودة بين الانماط القيادية و سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون، بينما كان التساؤل الثالث يعالج تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، في حين يعالج التساؤل الاخير اي ابعاد المتغير المستقل الاكثر تأثيرا على المتغير التابع، وبعد الإجابة على هذه التساؤلات أثبتنا وجود وجود مستوى معين من الممارسات تتعلق بكل من الانماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصلنا الى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بالإضافة إلى وجود اثر لأنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال استخراجنا لمعادلات خط الانحدار، وكنتيجة عامة لهذا الفصل فإننا خلصنا إلى النتائج التالية:

- إثبات الفرضية الرئيسية الأولى؛
- إثبات الفرضية الرئيسية الثانية؛
- إثبات الفرضية الرئيسية الثالثة؛
- إثبات الفرضية الرئيسية الرابعة؛
- إثبات الفرضية الرئيسية الخامسة.

خاتمة

تعد أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية إحدى أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي أصبحت المنظمات تعتمد عليها للارتقاء بمستوى أداء الموظفين والمنظمة على حد سواء، حيث يعتبر المورد البشري محور ارتكاز لهذه المفاهيم الإدارية، وهو أهم عامل لنجاح هذه المنظمات، لذلك في هذه الدراسة حاولنا الإجابة على إشكالية مدى تأثير أنماط القيادة وممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات التي تم صياغتها، وبالتالي للإحاطة بكل جوانب الدراسة، وبالتالي للإحاطة بكل جوانب الدراسة، نورد النتائج على النحو التالي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات: تم اختبار كل الفرضيات في الدراسة الميدانية، وكانت النتائج كما يلي:

1. الفرضية الأولى: تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة بممارسة لأنماط القيادة: للوصول الى نتيجة اختبار هذه الفرضية قمنا بالاتي:

أ. البعد الاوتوقراطي: يتبين من خلال المتوسط الحسابي أن اتجاه نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بالبعد الاوتوقراطي له اتجاه مرتفع، و هذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد الاهتمام بالبعد الاوتوقراطي، و عليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالبعد الاوتوقراطي كمتطلب ضروري لممارسة لقيادة.

ب. البعد الديمقراطي: يتبين من خلال المتوسط الحسابي أن اتجاه نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بالبعد الديمقراطي له اتجاه مرتفع، و هذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد الاهتمام بالبعد الديمقراطي، و عليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالبعد الديمقراطي كمتطلب ضروري لممارسة لقيادة.

ت. البعد الترسلّي: يتبين من خلال المتوسط الحسابي أن اتجاه نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بالبعد الترسلّي له اتجاه مرتفع، و هذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد الاهتمام بالبعد الترسلّي، و عليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالبعد الترسلّي كمتطلب ضروري لممارسة لقيادة.

ث. البعد التحويلي: يتبين من خلال المتوسط الحسابي أن اتجاه نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بالبعد التحويلي له اتجاه متوسط، و هذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد الاهتمام بالبعد التحويلي، و عليه

نرفض الفرضية العدمية و نقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالبعد التحويلي كمتطلب ضروري لممارسة لقيادة.

ج. البعد التبادلي: يتبين من خلال المتوسط الحسابي أن اتجاه نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بالبعد التبادلي له اتجاه متوسط، و هذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد الاهتمام بالبعد التبادلي، و عليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالبعد التبادلي كمتطلب ضروري لممارسة لقيادة.

من خلال ما سبق فانه تم اثبات الفرضية الأولى التي تقول: تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة بممارسة لأنماط القيادة.

2. الفرضية الثانية: هناك اهتمام مقبول بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: للوصول الى نتيجة اختبار هذه الفرضية قمنا بالاتي:

أ. بعد الإيثار: يتبين من خلال المتوسط الحسابي أن اتجاه نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعده الإيثار له اتجاه مرتفع، و هذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد الاهتمام ببعده الإيثار، و عليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم ببعده الإيثار كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ب. بعد اللياقة والالطف: يتبين من خلال المتوسط الحسابي أن اتجاه نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعده اللياقة والالطف له اتجاه مرتفع، و هذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد الاهتمام ببعده اللياقة والالطف، و عليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم ببعده اللياقة والالطف كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ت. بعد الروح الرياضية: يتبين من خلال المتوسط الحسابي أن اتجاه نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعده الروح الرياضية له اتجاه مرتفع، و هذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد الاهتمام ببعده الروح الرياضية، و عليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم ببعده الروح الرياضية كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ث. بعد وعي الضمير: يتبين من خلال المتوسط الحسابي أن اتجاه نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعده وعي الضمير له اتجاه مرتفع، و هذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد الاهتمام ببعده وعي الضمير، و عليه

نرفض الفرضية العدمية و نقبل بالفرضية البديلة مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم ببعده وعي الضمير كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ج. بعد السلوك الحضاري: يتبين من خلال المتوسط الحسابي أن اتجاه نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعده السلوك الحضاري له اتجاه مرتفع، و هذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد الاهتمام ببعده السلوك الحضاري، و عليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل بالفرضية البديلة مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم ببعده السلوك الحضاري كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

من خلال ما سبق فانه تم نفي الفرضية الثانية التي تقول: هناك اهتمام مقبول بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين انماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية: للوصول الى اختبار هذه الفرضية قمنا بتحليل العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط بيرسون، حيث حللنا العلاقة الموجودة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير ككل، وأبعاد المتغير التابع والمتغير ككل، ثم العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع، وأي من هذه الأبعاد لها علاقة أكثر بالمتغير التابع، لنستنتج في الأخير العلاقة بين المتغيرين. من خلال ما سبق فانه تم اثبات الفرضية الثالثة التي تقول: توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين انماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية.

4. الفرضية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لمتطلبات انماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بورقلة: للوصول الى اختبار هذه الفرضية تم استخدام طريقة الانحدار التدريجي (étape par étape) للتعقب سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الانماط القيادية، كما انه قبل تطبيق تحليل الانحدار قمنا بحساب معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة المتبقية في النموذج المتوصل إليه. من خلال ما سبق فانه تم اثبات الفرضية الرابعة التي تقول: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لمتطلبات انماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بورقلة.

5. الفرضية الخامسة: يعتبر النمط الأوتوقراطي الأكثر تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بورقلة: للوصول الى اختبار هذه الفرضية تم تحليل الأثر الموجود بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و الانماط القيادية، حيث تم استخراج معدلة خط الانحدار، وذلك لأجل الوقوف على ابعاد الانماط القيادية الأكثر تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية، تبين ان النمط الأوتوقراطي لا يعتبر الأكثر تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

من خلال ماسبق فانه تم نفي الفرضية الخامسة التي تقول: يعتبر النمط الأوتوقراطي الأكثر تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بورقلة

ثانياً: التوصيات: على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات تتمثل في الآتي:

- تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بكل جوانبه لدى المديرين في المؤسسة الإستشفائية؛
- بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية، لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ضرورة اسياعاب مفهوم أنماط القيادة كمفهوم سلوكي من قبل القادة بالمؤسسة باعتباره مرتكزا هام في تعزيز سلوك مواطنة المورد البشري؛
- ضرورة القيام بدراسات تمكن من التعرف على باقي العوامل الأخرى التي تؤثر أيضا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.
- إقامة دورات تدريبية تركز على المهارات السلوكية للقائد للتعامل مع الافراد؛
- نشر ثقافة المواطنة التنظيمية بين افراد المؤسسة.

المراجع

أولاً: باللغة العربية

1. احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، المؤلف: القاهرة، د ط، 2000 ، ص 272
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.
3. أمل محمد سرحان المخلافي ، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، مذكرة قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، اليمن، 2008.
4. بشير عبد الله محمد شلح أنماط القيادة وعلاقتها بالاحتراف الوظيفي موجهة نظر الاطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية محافظة غزة جامعة الأزهر-عزة قسم إدارة أعمال سنة 2015.
5. توفيق حامد طوالبه، أثر الانماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
6. جاري ديسلر، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ: الرياض، د ط، 2002.
7. حافظ عبد الكريم الغزالي، تأثير القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
8. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، من وجهة نظر العاملين، مذكرة قدمت لإستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال -إدارة الموارد البشرية، الجامعة الاسلامية، غزة فلسطين، 2010.
9. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة الماجستير تخصص إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين ، 2010.

10. حسين حريم، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال "، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، بدون طبعة، سنة 2004.
11. حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014.
12. دراسة درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة غير منشورة مكتملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
13. رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للمؤاني العراقية، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 19، 2011.
14. سميرة صالح، 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 الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2008.
15. صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2016/2015.
16. طارق علي عبد الله، ماجد محمد مقداد، فاعلية برنامج إرشادي للتنمية سلوك المواطنة تنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 3، العدد 2، 2016.
17. عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز (السعودية)، 2016.
18. عبد السلام بن شايع القحطان، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع الإداري، أطروحة (دكتوراه) غير منشورة-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2014.
19. عطا الله بشير عبود النويقة، اثر الانماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية بالاردن، مجلة دراسات العلوم الادارية، مجلد 42 عدد 1، جامعة الاردنية، الاردن، 2015.

20. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي " مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجامعة التنظيم " ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، ط4 ، سنة 2010.
21. كمال بريوي، 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.
22. 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 ذكر السنة.
23. محمد أحمد الخليفة علي، العلاقة بين الرضا الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد1، 2016.
24. 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 1428 هـ.
25. محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر التوزيع و الطباعة ، عمان - الأردن ، ط2 ، سنة 2010.
26. محمد يسن حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة دمشق (سوريا)، 2016.
27. مزهودة نورالدين، إسمهان قرزة، اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 06، 2017.
28. مناصرية رشيد، بن ختو فريد، المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 08، 2015.

29. وسيلة واعر، "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. غير منشورة في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، الجزائر، 2015/2014.

30. يحي 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.

أولاً: باللغة الاجنبية

31. 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.

32. Chen et al, **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.

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

34. Ghouri et al, **Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms**, Journal of Arts, Science & Commerce, April 4(2), 153-163, 2013.

35. Tschannan Moran, **Fostering organizational citizenship: Transformational leadership and trust**, In W.K. Hoy & C.G. Miskel, Studies in Leading and Organizing Schools (pp. 157-179). Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2003 .

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان

أخي الموظف ،أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد؛ تقوم الطالبة بإعداد مذكرة ماستر تحت عنوان:

دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

(دراسة حالة :المؤسسة الاستشفائية طب العيون صداقة الجزائر كوبا بورقلة)

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية حول موضوع يعكس اهتمام المختصين و الباحثين ، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يُجوي مجموعة من الأسئلة التي نود أن تجيبونا عليها ، كما نأمل أن تتسع صدوركم وأوقاتكم للمشاركة الصادقة في تحقيق هذه الغاية ، من خلال إبداء آرائكم حول عبارات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية.

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

ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

البريد الإلكتروني: haguigakeltoum@gmail.com

الطالبة: ح. كلثوم

أولا : البيانات الشخصية

الجنس :

أنثى

ذكر

أكثر من 50 سنة

من 30 إلى 50 سنة

العمر : أقل من 30 سنة

شهادات آخر

جامعي

ثانوي

المستوى التعليمي : متوسط

أكثر من 5 سنوات

3 إلى 5 سنوات

سنوات الخبرة في العمل: أقل من 3 سنوات

ثانيا : أنماط القيادة

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
أولاً: النمط الأوتوقراطي وهو اتخاذ القادة المتسلطين من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لاجبارهم على إنجاز العمل.				
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 أن ينفذ بها حرفيا ؛			
4	يعتبر رئيسك المباشر المناقشة و تبادل الآراء حول العمل مضيعة للوقت ؛			
5	يهتم رئيسك المباشر بتحقيق التعاون بين العاملين .			
ثانيا : النمط الديمقراطي وهو يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات حيث يتفاعل القائد الديمقراطي مع مرؤوسيه و يشاركهم في صنع القرار.				
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 للقيام بالعمل؛			
5	يطبق رئيسك المباشر اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للمواقف والظروف .			
ثالثا : النمط الترسلي (الحرة) يعني أن القائد يتقمص الدور الاستشاري ويشجعون أفكار الموظفين ويقدمون آرائهم عندما يتطلب ذلك.				
1	يقبل و يطبق رئيسك المباشر أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل ؛			
2	يطالب رئيسك المباشر العاملين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها ؛			
3	يتساهل رئيسك المباشر مع العاملين المقصرين في إنجاز واجباتهم ؛			
4	يترك رئيسك المباشر للعاملين إختيار المهام التي تتلاءم مع رغباتهم ؛			
5	يعطي رئيسك المباشر الحرية الكاملة للمرؤوسين في طريقة إنجاز أعمالهم .			
رابعا : النمط التحويلي وهو قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالعمل على أحسن وجه.				
1	يتصرف رئيسك المباشر بأسلوب يحضى 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 هو مبني على علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوس ،فالقائد يشجع على التوحد مع المنظمة بواسطة اعطاء مكافآت.				
1	يؤثر رئيسك المباشر على العاملين من خلال المكافآت و العقوبات ؛			
2	يركز رئيسك المباشر كل إهتمامه على التعامل مع الأخطاء و الشكاوي و الإخفاقات ؛			
3	يعبر رئيسك المباشر عن رضاه عندما ينجح العاملين مهامهم كما طلب منهم؛			
4	يخبر رئيسك المباشر العاملين فقط ما يجب أن يعرفونه لإنجاز الأعمال؛			
5	يمتلك رئيسك المباشر القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل و الحوار و ضبط المهام للعاملين من أجل الاتساق و التوحد لتحقيق أهداف المؤسسة؛			

ثالثا : سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري طوعي يصدره أفراد التنظيم اتجاه بعضهم البعض.

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
بعد01: الإيثار هو مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (زملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل.				
1	يبادر زملائي إلى مساعدتي عندما يزيد عبء العمل علي؛			
2	يتلقى العمال الجدد المساعدة من بقية الموظفين للتكيف مع ظروف العمل؛			
3	يقوم زملائي في العمل بتعويض بعض المهام عندما أغيب؛			
4	يتطوع زملائي بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل؛			
5	يساندي زملائي في اتخاذ القرارات المهمة للمؤسسة.			
بعد02: المجاملة وهي تعني سعي الموظف لتجنب المشاكل والخلافات في العمل، واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها				
1	يقدم لي زملائي المعلومات والخبرات التي تساعدني على أداء العمل،			
2	يتجنب الموظفون عامة إثارة المشكلات والمتاعب في العمل؛			
3	أتشاور مع زملائي في العمل عند اتخاذ أي قرار قد يؤثر علي؛			
4	يحترم زملائي حقوقي في العمل؛			
5	تنتبه لأثر الذي يتركه سلوكك في زملائك.			
بعد03: الروح الرياضية وتجسد رغبة الفرد في التسامح، وتحمل الضغوط الناتجة عن العمل دون تدمير أو رفض.				
1	أ ساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين الزملاء؛			
2	أجنب تكبير المشكلات التي تواجهني في عملي؛			
3	أقبل النقد البناء بصدر رحب في العمل؛			
4	أظهر الاحترام والمجاملات لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني؛			
5	أحمل المصاعب والمتاعب في العمل دون شكوى أو تدمير.			
بعد04: وعي الضمير ويعني سلوك الموظف التطوعي الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته.				
1	أهتم بحضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل؛			
2	أعمل بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة؛			
3	أحافظ على موارد وممتلكات المؤسسة؛			
4	ألتزم بتوصيات وتوجيهات رؤساء العمل؛			
5	أحترم أنظمة وتعليمات مؤسسة			
بعد05: السلوك الحضاري ويعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصير المنظمة.				
01	أتابع دائما الإعلانات وكل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؛			
02	أحاول تقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل في المؤسسة؛			
03	أدافع عن سمعة المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون؛			
04	أحرص على تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة لدى الآخرين؛			
05	أتكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث في المؤسسة.			

شكرا لتعاونكم . (

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الجداول
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للأنماط القيادة الادارية و ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية
02	تمهيد
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأنماط القيادة الادارية
03	المطلب الأول : مفاهيم أساسية في القيادة الإدارية
03	- تعريف القيادة
03	- تعريف القيادة الإدارية
04	- اهمية القيادة
04	- عناصر القيادة الإدارية
04	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
04	- نظريات السمات
05	-النظريات السلوكية
05	-النظرية الموقفية
05	-نظرية القيادة التحويلية
06	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
06	-القيادة الديمقراطية
07	-القيادة الأوتوقراطية (التسلطية)
07	-القيادة الحرة
08	- القيادة التحويلية
09	-القيادة التبادلية
10	المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
10	المطلب الأول: مفهوم و خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
11	-خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

12	المطلب الثاني: أهمية واهداف سلوك المواطنة التنظيمية
13	- اهداف القيام بسلوك المواطنة التنظيمية
13	المطلب الثالث: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
43	الإيثار
13	اللياقة
14	الروح الرياضية
14	السلوك الحضاري
14	وعمي الضمير
14	المبحث الثالث: العلاقة بين أنماط القيادة و سلوكيات المواطنة التنظيمية
16	خلاصة الفصل
17	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لأنماط القيادة وممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية
17	تمهيد
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير التابع (السلوك المواطنة التنظيمية)
20	المطلب الثاني: الدراسات السابقة ذات علاقة بالمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية
26	المطلب الثالث: دراسات سابقة متعلقة بالمتغيرين معا
26	المبحث الثاني: موقع الدراسة الحالية في ظل الدراسات السابقة
27	الفصل الثالث: اجراءات الدراسة الميدانية
28	تمهيد
28	المبحث الاول: تصميم الدراسة الميدانية
28	المطلب الأول: منهجية الدراسة
29	الفرع الأول: منهج وجمع بيانات الدراسة
29	منهج الدراسة
29	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
30	الفرع الثالث: متغيرات ونموذج الدراسة
30	-متغيرات الدراسة
30	نموذج الدراسة:
31	المطلب الثاني: الأداة الأساليب الإحصائية وطريقة القياس
32	الطريقة المستخدمة في القياس
32	أساليب التحليل الإحصائي
33	صدق و ثبات أداة الدراسة
31	الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة
34	صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

35	ثبات أداة الدراسة
36	المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة
36	المطلب الأول: التحليل حسب المتغيرات الشخصية
36	الفرع الأول: التحليل حسب متغير الجنس والعمر
36	- التحليل حسب متغير الجنس
37	التحليل حسب متغير العمر
37	الفرع الثاني: التحليل حسب متغير المستوى والخبرة
37	- التحليل حسب متغير المستوى
38	بالنسبة لمتغير الخبرة
38	خلاصة الفصل
39	الفصل الرابع: واقع دور انماط القيادة في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية
40	تمهيد
40	المبحث الاول: تحليل الاتجاه في اجابات المستجوبين حول متطلبات أنماط القيادة وممارسات سلوكيات المواطنة.
40	المطلب الاول: تحليل الاتجاه في الإجابات حول متطلبات أنماط القيادة
41	- النمط الاوتوقراطي
42	- النمط الديمقراطي
43	- النمط الحر
44	النمط التحويلي
45	- النمط التبادلي
46	تحليل الاتجاه لجميع أبعاد متطلبات تطبيق الممارسات القيادية
47	المطلب الثاني: تحليل الاتجاه في الإجابات حول متطلبات سلوكيات المواطنة التنظيمية
47	الإيثار
48	اللياقة واللفظ
49	الروح الرياضية
50	وعمي الضمير
51	السلوك الحضاري
52	-تحليل الاتجاه لجميع أبعاد ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية
53	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين انماط القيادة وممارسات السلوكيات التنظيمية
53	المطلب الاول: علاقة انماط القيادة بأبعاد قياسها
54	المطلب الثاني: علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاد قياسها
54	المطلب الثالث: العلاقة الارتباطية بين انماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية
55	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة اثر انماط القيادة وممارسات السلوكيات التنظيمية

56	- متغيرات النموذج
57	- اختبار الارتباط بين المتغيرات
57	تباين خط الانحدار
58	صيغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار
60	خلاصة الفصل
61	خاتمة
62	نتائج اختبار الفرضيات
65	التوصيات
66	المصادر والمراجع
71	الملاحق
75	الفهرس