

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
من إعداد الطالبتين:  
مخلوفي ميلودة  
منديل أسماء

## دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية بلدية ورقلة)

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- الأستاذة/ (أستاذة محاضرة..... - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.  
الأستاذ / (أستاذ محاضر خامرة بوعمامة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.  
الأستاذة/ (أستاذة محاضرة..... - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2020/2019



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
من إعداد الطالبتين:  
مخلوفي ميلودة  
منديل أسماء  
بعنوان:

## دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية ببلدية ورقلة)

أمام اللجنة المكونة من السادة

( أستاذ محاضر ..... - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا

(أستاذ محاضر خامرة بوعمامة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

(أستاذ محاضر ..... - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

# الإهداء

الى من تعجز الكلمات أن توفى حقه الى الينبوع الذي لا يمل العطاء،

إلى من حاكب سعادتني بخيوط منسوجة من قلبها،

الى من عمدتلي طريق النجاح بدعواتها

والدتي الحريمة بارك الله في عمرها

الى من علمني أن سلم الحياة بحكمة

وسبر وجعل من مشوارتي العلمي ممكنا

الى قدوتي الدائمة في الحياة....

والدي الفاضل بارك الله في عمره

الى الأبنان الذي عايش معي طمو الحياة ومرها، وسارة معي

نحو تحقيق الحلم خطوة بخطوة الى رفيق دروبي... زوجي الكريم

الى من أزرني ودفعتني لإتمام مشوارتي الدراسي..... عائلة زوجي

الى إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه

الى صديقاتي وزميلاتي، وأحبائي....

الى كل من وسعتم ذاكرتي ولم تسعهم ذاكرتي

الى كل مواطن عاش من أجل ولأجل الجزائر

الى كل باحث وطالب علم اهدني ثمرة جهدي

## أسماء





# الإهداء

أهدي عملي هذا الذي تم بعون الله

إلى أمي الغالية بفضلها الله

إلى زوجي الكريم

إلى إخوتي وأخواتي الاعزاء

إلى كل زملائي وزملائي في العمل والدراسة

مملوذة

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي يسر لنا أمورنا ويمزقنا بالقصم

الحمد لله والصلاة على محمد أعظم النعم

أفضل حلاله وأزكى تسليم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" تعجز كل

الكلمات الشكر

لك باقة امتنان وعرفان يا أستاذ المشرف (خاتمة بوعمامة) لتوجيهاتك

التي ساعدتني كثيرا وجمودك التي بذلتها من أجل أن يرى هذا البحص النور

كل الشكر والتقدير الى كل أساتذتي (تخصص ادارة الموارد البشرية)

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أشكر الأساتذة والدكاترة الأفاضل أعضاء

لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة

جزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

في انجاز هذه المذكرة

## ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على القيادة التشاركية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية, بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة , وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع , كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية , والوثائق الرسمية, والمقابلة الشخصية , والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 19 وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لمفهوم القيادة التشاركية لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة بهذه العوامل وممارستها, العلاقة الارتباطية بين القيادة التشاركية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع علاقة ارتباطية طردية, ويتجسد ذلك من خلال بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات من أبعاد القيادة التشاركية.

الكلمات المفتاحية:..

## Abstract :

The survey aimed to precisely, identify the participatory leadership and its role in enhancing the organizational citizenship behaviour and to study the relationship between survey variables. To study the topic a descriptive analytical approach was used, in the other hand, the case study it was relied on scientific observation, official documents, personal interview, questionnaire and its statistical treatment through the statistical analysis program spss version 19. The study concluded that there is a great understanding of the concept of participatory leadership in Employees due to the institution's interest in these factors and their practices, also, there is a direct correlation between participatory leadership as an independent variable and organizational citizenship behaviour as a dependent variable, and this is reflected through the delegation of authority and participation in decision-making, which is one of the pillars of participatory leadership.

## Key words

Participatory leadership, authority delegation, participation in decision-making, organizational citizenship behaviour.

## قائمة المحتويات

I.....	الاهداء 1
II.....	الاهداء 2
Erreur ! Signet non défini.....	شكر وتقدير
III.....	ملخص :
VII.....	قائمة المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
أ.....	أ-توطئة:

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

2.....	تمهيد:
2.....	المبحث الاول: الأدبيات النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التشاركية
20.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التشاركية
32.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

35.....	تمهيد
35.....	المبحث الاول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
44.....	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
63.....	خلاصة
66.....	خاتمة
69.....	قائمة المراجع
51.....	الملاحق
66.....	الفهرس

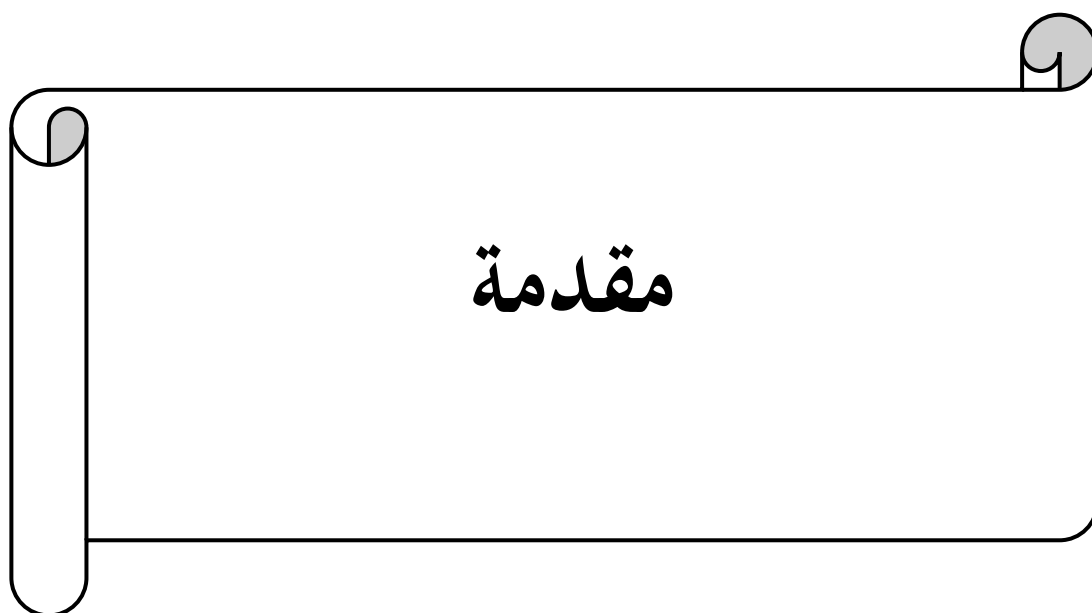


## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<b>الفصل الأول</b>		
30	دراسة مقارنة بين الدراسات المختلفة التي استعرضت الدراسة الحالية	1. 1
<b>الفصل الثاني</b>		
35	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	1. 2
36	متغيرات الدراسة	2. 2
38	بمجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكارت)	3. 2
39	مقياس التحليل	4. 2
40	صدق البنائي للمحور القيادة التشاركية علاقة المجالات مع المحور الأول ككل	5. 2
40	صدق البنائي للمحور دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية علاقة المجالات مع الاستبيان ككل	6. 2
41	نتائج إختبار معامل الفاكرونباخ	7. 2
42	نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات	8. 2
43	خصائص عينة الدراسة	9. 2
47	تصورات المستجوبين لمحور القيادة الشاركية مرتبة حسب الأهمية	10. 2
48	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "تفويض السلطة" مرتبة حسب الأهمية	11. 2
49	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "المشاركة في إتخاذ القرارات" مرتبة حسب الأهمية	12. 2
50	تصورات المستجوبين نحو فقرات " العلاقات الإنسانية" مرتبة حسب الأهمية	13. 2
51	تصورات المستجوبين لمحور سوك المواطنة التنظيمية مرتبة حسب الأهمية	14. 2
54	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	15. 2
54	تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	16. 2
56	نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	17. 2
57	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية	18. 2
58	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية " ديمومة الوظيفة، العمر ، المستوى التعليم ، الخبرة " حول مستوى ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية	19. 2

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم II. 1: بين توزيع متغير الجنس ..... 46
- الشكل رقم II. 2: يمثل توزيع العينة المتغير حسب العمر ..... 46
- الشكل رقم II. 3: يمثل توزيعا المستوي التعليمي ..... 47
- الشكل رقم II. 4: يمثل توزيع حسب الخبرة ..... 48



تتعرض المنظمات على إختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها الى تحديات عديدة نتيجة لتسارع التطورات والتغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وقد فرضت هذه التطورات والتغيرات ضرورة وجود قيادة تستطيع مواجهة تلك التحديات بنجاح ويعتبر المورد البشري من أثن الموارد لدى كل المنظمات، نظرا للدور الذي يلعبه في حياة هذه المنظمات من حيث نجاحها ورفع كفاءتها وبقائها.

فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، ودره قي سلوكيات العاملين وتوجههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن التركيز على نمط القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار والعلاقات الانسانية) بدأ بتزايد بشكل كبير نظرا لأهميتها في زيادة قدرات المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها ،حيث يضمن نمط القيادة التشاركية الى تحفيز واستثمار الطاقات، التي تهدف الي تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وبتالي زيادة القدرة على المنافسة .

وإن نمط القيادة التشاركية مهم في نمط عمل البلدية الذي يمتاز العاملون فيها بسلوكيات تمكنهم من معالجة القضايا المهمة وتقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية.

وعليه لدراسة أثر القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية نطرح الإشكالية التالية

. الإشكالية : وبناء على ماسبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

### - مador القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؟

وهذا على ضوء دراسة حالة بلدية ورقلة وضمن هذا التساؤل يمكن إدراج تساؤلات فرعية اخرى اهمها

1. ماهو واقع القيادة التشاركية في مؤسسة محل الدراسة؟
2. ماهو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة المدروسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي للمتغيرات الشخصية ( الجنس ,العمر,ديمومة ,الخبرة)؟

فرضيات البحث: بناء على الأسئلة السابقة يمكن طرح فرضيات البحث على النحو التالي :

1. القيادة التشاركية في مؤسسة محل الدراسة يتوفر بمستويات متوسطة؛
2. هناك مستويات مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛
3. توجد علاقة طردية قوية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة بلدية ورقلة؛
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي للمتغيرات الشخصية ( الجنس, العمر , ديمومة , الوظيفة , الخبرة ).

أ- أهمية البحث:

1. كونها تتناول نوعين من المتغيرات اللتين تؤدي دورا حيويا في المنظمات المعاصرة وسلوكها الاول هو القيادة التشاركية الذي يعد من المفاهيم الحديثة في مجال الادارة والموار البشرية؛
2. سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الكتاب الباحثين لما لها من أهمية في المنظمات وتحقيق أهدافها؛
3. تحديد مدى دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية ورقلة.

ب- أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة بالتحديد إلى التعرف على:

1. بناء إطار معرفي يتعلق بأبعاد الدراسة وهي دور القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
2. التعرف وتوضيح دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ؛
3. تعرف على نسبة وجود دور القيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى بلدية ورقلة؛
4. الوصول الى إستنتاجات وتوصيات لغرض الاستفادة منها من قبل عمال بلدية ورقلة؛
5. توفير قاعدة معلوماتية للباحثين بموضوع القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ت- مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث: يعود إختيار البحث لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- ✓ الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع بسبب التخصص إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ عدم التطرق لهذا الموضوع من قبل في حدود علم الطالب وخاصة بالمؤسسة محل الدراسة؛



✓ معرفة واقع المزايا الوظيفية لشركة الوطنية لإختيار الوجهة بعد التخرج.

ث - حدود الدراسة : وتتمثل في الحدود ازمنية والمكانية كالتالي:

- حدود موضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على القيادة التشاركية كمتغير مستقل من خلال الابعاد التالية:

✓ تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية وهو ماتناوله عديد من الباحثين؛

✓ اما المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية فتم التركيز على الابعاد التالية الاثار والكياسة,الروح الرياضية؛ الالتزام العام والسلوك الحضاري وهو ماتناوله عدد من الباحثين.

- الحدود المكانية : مؤسسة بلدية ورقلة

- الحدود الزمنية : امتدت هذه الدراسة من 3مارس 2020 الى 10 جويلية 2020 .

- الحدود البشرية :

(1) منهجية الدراسة: في الفصل النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للاستفادة من المراجع النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، أما بالنسبة للأدوات المستخدمة فقد إستعمل في الفصل التطبيقي الإستبيان كأداة لجمع المعطيات، الذي وجه لعينة الدراسة، الذي تم ترميزه وتفرغيه بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وتحليل وتفسير نتائجه.

(2) مرجعية الدراسة: من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛

- مواقع الانترنت

- مذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة؛

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والمقابلة الشخصية مع بعض الأساتذة الجامعيين بالمؤسسة محل الدراسة.

ج- صعوبات الدراسة: لإعداد هذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نوجزها فيما يلي :

- عدم وجود دراسات سابقة تناولت المتغيرين معا؛

- صعوبة في توزيع الاستبيان نظرا لظروف الصحية الراهنة وكذي صعوبة في إسترجاعها.

ح- هيكل البحث: أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:

**الفصل الأول:** الإطار النظري و تطبيقي لسلوك المواطنة التنظيمية و القيادة التشاركية وتناول ها الفصل مبحثين هما :

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التشاركية وتنول المطلب الأول: مدخل حول سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقدمنا بمفاهيم حول سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها وأبعادها ، المطلب الثاني: مفاهيم حول القيادة التشاركية وأهميتها في المؤسسة، وتقدمنا ايضا بمجالات القيادة التشاركية.

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية لسلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التشاركية،الذي بدوره ينقسم إلى مطلب الأول : دراسات باللغة العربية و الأجنبية، المطلب الثاني : موقع الدراسات السابقة من الدراسة المحلية .

**الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية لدور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة في بلدية ورقلة.

**الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لدور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية ورقلة وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

**المبحث الأول:** منهجية وأدوات البحث.

**المبحث الثاني:** عرض ومناقشة النتائج.

**الخاتمة**

# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية والتطبيقية

1- سلوك المواطنة التنظيمية

2- القيادة التشاركية

ثانياً: الدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر سلوك المواطنة التنظيمية استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في اعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة.

أما القيادة التشاركية هي نمط من أنماط الإدارة الحديثة التي تهدف إلى تحقيق المشاركة والتواصل بين الأفراد ومروستهم، لزيادة مستويات الدافعية لكلا الطرفين، والتالي التشارك في تحمل السؤليات والالتزامات لتحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى أعلى مستويات الأداء.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسيين وهما:

المبحث الأول: عموميات حول سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التشاركية

في هذا المبحث سوف يتم التطرق بعض المفاهيم الأساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التشاركية .

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية:

من أجل فهم ماهية سلوك المواطنة التنظيمية سوف نتناول في هذا المطلب إلى دراست العناصر التالية: مفاهيمها ، أهميتها، أهدافها، مجالاتها، أبعادها.

الفرع الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية:

أهتم الكثير من الباحثين والدارسين الإداريين بشح مفهوم حول سلوك المواطنة التنظيمية لمعالجة وتحسين الأوضاع والمشاكل الإدارة، حيث اختلفت هذه المفاهيم كل حسب رأيه نذكر منها ما يلي:

1-نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

قدم "برنارد" سنة 1938 مفهوم الرغبة في التعاون والذي يعد بداية الاهتمام بالسلوكيات التطوعية الاختيارية في العمل التنظيمي، بحيث ربط هذا المفهوم مع مفهوم مهم آخر هو التنظيم غير الرسمي معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت والذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية وأن التنظيم الرسمي هو القيام بالوظيفة، مؤكدا أن المنظمات ليس مكونة من أشخاص كما يتصور البعض بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص، مضيفا أن الأفراد لا بد أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك

التعاوني، وهذه الرغبة هي التي جرى تسميتها بالولاء، والولاء من هذا المنطق يشكل سلوكيات ليس بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المناصب الوظيفية، موضحاً بأن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية التلقائية.<sup>1</sup>

ثم جاء بعد ذلك "كاتز" سنة 1964 الذي أشار إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الآجال الطويلة، فغالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي، ونظر إلى أن الفعالية التنظيمية تتطلب توافر ثلاثة عوامل أساسية هي:

- 1- التركيز على ترغيب و تحفيز الافراد للالتحاق بالمنظمة و الاستمرار فيها؛
- 2- ضرورة قيام الافراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح؛
- 3- تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.

وهو بذلك يفرق بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين، أطلق على أحدهما مصطلح الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، وأنطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين، لافتنا النظر إلى أن الفعالية التنظيمية عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي الذي جرى توصيفه وظيفياً بين سلوكيات الأدوار الإضافية.<sup>2</sup>

وفي عام 1983 قدم "باتمان" و"أورجان" دراسة بعنوان الرضا الوظيفي والمواطن الصالح، العلاقة بين شعور العاملين ومواطنة الموظف، والتي تعد أول دراسة عملية لظاهرة المواطنة التنظيمية، بناء على ذلك قدم "سميت" و"أورجان" و "نير" مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تحديدا ودقة.

وقد ذكر "أورجان" رائد البحث في مجال المواطنة التنظيمية أن "أفكار سلوك المواطنة التنظيمية قد تطورت من اقتناعه بأن الرضا الوظيفي يؤثر على استعداد الناس لمساعدة الزملاء وشركاء العمل، وميلهم للتعاون بأشكال متنوعة لتحقيق الهياكل المنظمة التي تدير العمل"، حيث حاول هو وزملائه منذ أوائل عقد الثمانينات تحديد

<sup>1</sup> مغير خميس الخليلي: نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة جمهورية العربية، 2003، ص102.

<sup>2</sup> رفت محمد جاب الله: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1، 1994، ص95.



سلوكيات معينة تعكس هذا الاستعداد والميل لمساعدة الآخرين من خلال سؤال المديرين أن يصفوا السلوكيات التي يجب أن يؤديها رؤوسهم دور أن يطالبوهم بأدائها سوءاً من خلال السلطة أو تقديم المكافآت أو التهديد بالعقاب.

وقد تابع "سميت" و"أوجان" و"نير" 1983 دراسة "باتمان" و"أورجان" من خلال اختبار أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلوا إلى وجود بعدين أطلقوا عليهما الإيثار (سلوكيات المساعدة بين الزملاء)، والبعد الثاني الطاعة العامة (الإنجاز وفقاً للضمير أو إتباع القواعد بصورة أكثر مما هو مطلوب)، وبعد ذلك توالت الدراسات حول موضوع أداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات المختلفة وانطلاقاً من ذلك نشر "أوجان" كتاب الشهر عن سلوك المواطنة التنظيمية سنة 1988، وفيه وصف "أوجان" ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى البعدين الذين تم تقديمهما عام 1983 وهي سلوكيات الروح الرياضية، سلوك الكياسة والسلوك الحضاري.<sup>1</sup>

## 2- سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام:

إن الفكر التربوي العربي الإسلامي لم يغفل عن أهمية متغير سلوك المواطنة التنظيمية في حياة الأفراد والمجتمعات، فقد أكد الإسلام على أهمية العمل التطوعي وحث على مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان، لأخيه الإنسان، وقد انتشر مفهوم الخير الذي ورد ذكره في القرآن الكريم مائة وستة وسبعون مرة، بعدما جاء التوجيه الإلهي في قوله تعالى ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ سورة المائدة الآية 2 وقد ظهر جلياً حرص الإسلام على تشجيع العمل التطوعي في فكرة التكافل الاجتماعي الذي بدأ في عصر النبوي في صورة (نظام الوقف) الذي انتهجه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعهم، استجابة لقول الله تعالى الذي قرن فعل الخير بالركوع والسجود ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ سورة الحج الآية 77.<sup>2</sup>

إن تعاليم الدين الإسلامي الحنيف تحث على تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية كالتالي ينادي بها الباحثون في العصر الحديث كحل العديد من المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمات والمبادرات بأفكار ومقترحات جديدة، فبعد

<sup>1</sup> ياسر فتحي الهنداوي: إدارة المدرسة إدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2012، ص 245، 246.

<sup>2</sup> السعود، سلطان: سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 4، 2008، ص 38.

الإيثار مثلاً هو مبادرة الفرد طوعية بمساعدة الآخرين وهو سلوك قام به الصحابة رضوان الله عليهم عند هاجر المسلمون من مكة إلى المدينة المنورة، كما أمرنا ديننا الحنيف بوجوب طاعة تعاليم الشريعة الإسلامية وطاعة صلي الله عليه وسلم والالتزام بالتعاليم الإسلامية التي منهاج حياة متكامل وناجح.

### 3-تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد مر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية بتسميات عديدة منها: سلوك الدور الإضافي، سلوك المواولة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي، سلوك التلقائية المؤسسية، سلوك التطوع التنظيمي، وفي بداية الثمانينات تم تحديد وطرح المصطلح تحت مسمى سلوك المواطنة التنظيمية، ومنذ ذلك الحين أصبح يعرف بهذا التسمية، وهو يعتبر أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي نال اهتمام متزايد من طرف باحثي الإدارة في الآونة الأخيرة، ويعود هذا إلى مدى أهميته في تحقيق التماسك والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء العاملين في المنظمة، بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي نجاح المنظمة واستمرارها، وعليه يمكننا طرح العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كالتالي:

عرف "Smith" 1983 سلوك المواطنة التنظيمية على أنه نشاط فردي يتم بطابع الطوعية فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إثارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي والحفاظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته في توفير المرونة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات.<sup>1</sup>

وعرف "organ" 1990 سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والمهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.<sup>2</sup>

ويرى "سليمان" 2001 أن سلوك المواطنة التنظيمية هو مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار وبما هو أبعاد من سلوكيات الدور الرسمي ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، كما لا توجد عقوبات تترتب على هذه السلوكيات وتعتبر بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفعال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> اليوسفي، نعباني، شرينجي: العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 44، 2006، ص:5.

<sup>2</sup> عامر علي حسين العطوري: أثار العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلة 9، العدد 3، 2007، ص:153.

كما عرفه "niehoff" و"moorman" 1993 بأنه سلوك الدور الإضافي فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة.<sup>2</sup>

ويعرف "chein" سلوك المواطنة التنظيمية بأنه تصرف الفرد والاختياري، والذي لا يتدرج ضمن الوصف الوظيفي، أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة فعاليتها وكفاءتها.<sup>3</sup>

كما تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات اجتهادية أو اختيارية يقوم بها الفرد، لا يغطيها بشكل مباشر أو صريح النظام الرسمي للمكافآت، ويزيد من فعالية الأداء في المنظمة بشكل إجمالي.<sup>4</sup>

ويعرف كذلك سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام توزيع الأدوار في منظمة ما، ويهدف هذا السلوك إلى تجسيد روح التعاون والتكامل داخل التنظيم، وتعزيز أداءه والرقى بسمعته وما إلى ذلك الجوانب الإيجابية التي تزيد المنظمة تقدما وتطورا، كما أن هذا السلوكيات تتصف بعدم الإكراهية وأنها تعتمد على الاختيار الشخصي.<sup>5</sup>

### الفرع الثاني: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

<sup>1</sup> بونقار، شلاي: الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية نظرية مجلة العلوم الاجتماعية العدد 19 جويلية 2016 ص115.

<sup>2</sup> محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية جمهورية مصر العربية، ط1، 2014، ص116.

<sup>4</sup> محمد عريشي: محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد7، 1996، ص 208.

<sup>5</sup> عطوي، وحنان: اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية الجزائرية في العمل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد2، 2007، ص62.

لسلوك المواطنة التنظيمية عدة خصائص تتنوع ما بين الإختيارية والتطوعية وعدم الإرتباط بنظام الحوافز والمكافآت، وكذلك هو سلوك يتعدى المهام والواجبات الوظيفية الرسمية وعليه يمكن تحديد أهم خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي<sup>1</sup>:

- هناك نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما: السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو السلوك الذي يقع في حدود الأعباء الوظيفية، والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية وهو السلوك الذي يعدى حدود الواجبات والأعباء الأساسية؛
- الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة؛
- أن المنظمات تحرص على تشجيع انخراط العاملين في هذا السلوك بالرغم من أنه سلوك تطوعي؛
- قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالة المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الإستراتيجية؛
- سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى وفقا لاختلاف ثقافة المنظمات وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي الإضافي.

### الفرع الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية<sup>2</sup>:

لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في نجاح المنظمة والحفاظ على استمرارها وبقاءها لأن الدور الإضافي الغير رسمي الذي يقوم به الفرد العامل يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويزيد من قدرة الرؤساء والمرؤوسين على أداء جميع مهامهم ووظائفهم بشكل فعال وعليه يمكن تلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:

✓ الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة ما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة؛

<sup>1</sup> أنيس أحمد عبد الله وآخرون: العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008، ص: 16، 17.

<sup>2</sup> Behavior In Professional Organizational Citizenship, August 2008, Angela L. Zacharias  
Of the ,Dissertation Presented in Partial Fulfillment A. Service Industry Sales Personnel  
p58 Capella University, Doctor of Philosophy, for the Degree Requirements

- ✓ المساعدة في تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهمات، والمحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة؛
- ✓ الإسهام في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء عملهم، ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات؛
- ✓ كما تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، مما يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، ما يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات؛
- ✓ في حين تتمثل أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، مما يزيد من ارتفاع مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الافراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة.

#### الفرع الرابع: أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>:

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يمكن تلخيصها كما يلي:

- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغييبين عن العمل؛ توجيه الموظفين الجدد حتى واو كان ذلك غير مطلوب، وكذا مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله... الخ، إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأن ليست من متطلبات وظيفته الرسمية؛
- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والعاطفية... الخ؛
- مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم؛

<sup>1</sup> منصرية؛ بن ختو سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقة مجلة أداء المؤسسة الجزائرية-العدد 2015/08 ص 222.



- الانصياع للقيم والسياسات واللوائح التنظيمية والعمل وفقها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، استخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم... الخ؛
- اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المؤسسة أكثر نجاحا وتميزا مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الإستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات؛
- بذل جهد مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحداث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل؛
- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المؤسسة من الأخطار؛
- البقاء مع المؤسسة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها؛
- تقديم المؤسسة للآخرين بصورة جيدة والدفاع عن المؤسسة والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

#### الفرع الخامس: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

فقد قام الباحثين في هذا المجال بتحديد هذه الأبعاد من خلال تناول سلوك المواطنة التنظيمية ضمن مجموعات منفصلة أو أوجه مختلفة، لكنها كلها تندرج في إطار سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد وهناك من يرى بأنه تتضمن أكثر من ذلك، وكل هذه الآراء غير متناقضة بل متكاملة، وفيما يلي سيتم توضيح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كالاتي<sup>1</sup>:

أ- الإيثارة: ويتمثل في المساهمات التي يقدمها الفرد من خلال مساعدة شخص معين في منظمته للقيام بعمله ومشاركته في طرق وأساليب العمل الجديدة، أو مساعدة زميل العمل في حالة مواجهته لمشكلة طارئة في العمل، كما أن هذه المساعدة قد تتجاوز زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على خدمة المثلى في المنظمة؛

ب- الكياسة: يعتبر هذا البعد عن حجم الدور الذي يقوم به الفرد لمنع المشاكل التي من الممكن أن تعترض زملاءه في العمل ، وذلك عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ويعكس هذا البعد أيضا رغبة الفرد في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل

<sup>1</sup> شلاي وليد "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة" مذكرة شهادة الماجستير كلية العلوم الانسانية تخصص علم النفس العمل والتنظيم 2016ص67.

اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم ، أو على الأقل إخبارهم مسبقا بتلك القرارات، وتظهر أهمية هذا البعد واضحة جلية عندما تكون المشكلة تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح البناء بدلا من إضاعة الوقت في مناقشات جدلية غير مفيدة ،ومن الأمثلة على هذا البعد تجنب الغضب عند محاولة الآخرين إثارة ذلك؛

ت- **وعي الضمير:** ويمثل سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والحضور والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة، واحترام اللوائح والأنظمة، والتقليل من الاستراحات والعمل بجدية... إلخ؛

ث- **الروح الرياضية:** وتشير إلى قيم التسامح أمام المشكلات والمواقف التي تعترض الفرد في حياته الوظيفية دون أي شكوى أو تدمير وتحت أي ظرف وقدرته على تحمل أوضاع العمل السيئة، وهذا ويعكس استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى، ومع ذلك يحاول الفرد العامل في هذا السلوك التمتع بالروح الرياضية حتى ولو كانت الأمور الوظيفية في الاتجاه المعاكسة لرغباته؛

ج- **السلوك الحضاري:** وهو المشاركة البناء المسؤولة في إدارة المنظمة، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها وحضور اجتماعاتها المهمة الغير رسمية وقراءة مذكراتها وإعلاناتها، وإظهار سلوك الانتماء للمنظمة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها بتأدية العمل بصورة جيدة والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها.

### المطلب الثاني: الاطار النظري للقيادة التشاركية

سوف نتناول في هذا المبحث مفاهيم حول القيادة التشاركية وخصائصها، اهميتها، اهدافها، مجالاتها، ابعادها.

### الفرع الأول: مفهوم القيادة التشاركية

أن نمط القيادة التشاركية يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم المدير قبل اتخاذ القرار بتزويد جميع العاملين معه بالعلوم الأساسية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذ بطريقتة حكيمة، كما

أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية، وتهتم القيادة التشاركية بالمؤوسين وتقودهم في جو من الأمن والطمأنينة.

### تعريف الكتاب والباحثين حول القيادة التشاركية:

- 1) (ابراهيم، 2003، ص204)<sup>1</sup>: مشاورة ومشاركة المؤوسين ليس في دراسة المشكلات فحسب، ولكن في اتخاذ القرارات، وتعني هدم الجدران المركزية المطلقة، وتعتمد على تحمل المسؤولية وتأخذ بأيديهم إلى الطريق النمو الإداري؛
- 2) (البدرى، 2005، ص98): القائد التشاركي متسامح متفتح في تعامله مع مؤوسيه، ويبنى تصرفاته على أساس أن العاملين معه يعملون من خلال ممارستهم المؤوسية وأنهم ينمون ويتطورون عبر هذه ممارسات؛
- 3) (العجمي: 2010، ص31)<sup>2</sup>: القيادة التشاركية بأنها مشاركة المدير للمعلمين في القرارات الإدارية المدرسية، والمتمثل بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس درجة تطبيقها؛
- 4) (لاحق، 2012، ص7)<sup>3</sup>: بانها عملية مشاركة المدير للعاملين في القيام بالمعاملات الإدارية، بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والابتكار؛
- 5) (المطيري، 2015، ص39)<sup>4</sup>: هي نمط من انماط القيادة الذي يقوم بمشاركة كل الامور الإدارية والأهداف والإجراءات ووضع الخطط مع موظفين ليكون النجاح شامل كما انها تتبع الشفافية بكل شئ من حيث كشف الحسابات وراس المال المستثمر والربح والخسارة، وهو نوع ذكي من القيادة لانه يضمن مشاركة تحقيق الهدف أو خسارته مع الجميع ولايتحمل شخص واحد النتائج في تلك القيادة.

<sup>1</sup> ابراهيم، احمد: الإدارة المدرسة في القرن الحادي والعشرين: ط1، القاهرة دار فكر العرب 2003، ص204.

<sup>2</sup> العجمي، ناصرمحمد: درجة تطبيق مديري المدارس الثانوي والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، الرسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن 2010، ص31.

<sup>3</sup> لاحق، حليم يحيى: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها 2012، ص7.

<sup>4</sup> المطيري، بندر: درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعالقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، الرسالة ماجستير، جامعة أم القرى كلية التربية قسم الادارة التربوية والتخطيط، مملكة العربية السعودية، 2015، ص39.

الفرع الثاني: خصائص القيادة التشاركية<sup>1</sup>:

ان تباين الاتجاهات القيادية وتنوع أنماطها، أدى إلى أن يكون لكل منها خصائص تميزها ، ومن أهم سمات القيادة التشاركية:

- يهدف القائد التشاركي إلى الحصول على أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوس من عمل، كما أنه يؤكد على الذكاء والتحليل المنطقي في حل المشكلات؛
- يستفيد من كل الفرص المتاحة، ويطلب الكثير من المساعدة والاراء من مرؤوسيه لأداء العمل بشكل جيد، كما يقدم لهم الاستشارات والمعلومات، فهو يؤمن بالإدارة بالمشاركة؛
- إن من أهم خصائص القائد التشاركي هو أنه يؤمن بأن الفرد له احترامه وكرامته وحرية، وله الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملية، كما يحرص على عرض المشاكل على مرؤوسيه ثم اتخاذ القرارات المناسبة لحلها؛
- يعتبر هذا القائد وسيطا رغم أنه صاحب القرار النهائي والمسؤول مسؤولية المباشرة عن النتائج؛
- يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار مع تفويض بعض سلطته لمرؤوسيه، كما يستخدم قدرته على التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها، والحصول على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية؛
- الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن؛
- تشجيع المرؤوسين على العمل بروح الفريق وعلى المبادرة ودعم روح الإبداع والابتكار لديهم؛
- سهولة الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، ووضوح الأهداف ومنهجية العمل وسياسة القائد
- يثق القائد التشاركي في مرؤوسيه ويسعى للحصول على أفكارهم وآرائهم، حيث تسيير الاتصالات عمودية وأفقية وبالاتجاهات كافة، كما يقدم الحوافز الإيجابية خاصة المعنوية منها كدفاع نحو تحقيق الأهداف؛
- أفضلية القيادة التشاركية على غيرها من الاتجاهات الحديثة في تخفيض حدة العداوة والصراع بين العاملين، وضمان تماسك الجماعي وولائها والتفافها حول قائدها؛

<sup>1</sup> وسيلة واعر دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر-بسكر-2015 ص50.

- تخلق وتوفر المناخ النفسي والاجتماعي السليم داخل إطار العمل، بما يساعد على تنمية الإبداع والمبادرة، وإطلاق قدرات العاملين وطاقتهم وزيادة تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

### الفرع الثاني: خصائص السلوكية للقائد التشاركي<sup>1</sup>:

- يعتبر القائد التشاركي قائدا وسيطا رغم أنه صاحب القرار النهائي والمسؤولة المباشرة عن النتائج، وهذا القائد له عدة سمات يتصف بها سلوكه القيادي منها:
- أن يمارس أكبر قدر من التوجيه الذاتي، وهذا يقتضي تحمله للمسؤولية والقيام بها على خير وجه مع ممارسة المبادأة وضبط النفس.
- أن يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار وذلك بإشراك كل من يتأثر باتخاذ القرار طالما أن الظروف تسمح بذلك مع تفويض بعض السلطات للعاملين.
- أن يسمح ويشجع الآخرين على التمتع بنفس الدرجة من الحرية والحقوق والامتيازات التي يتمتع بها.
- أن يستخدم ويشجع الآخرين على التمتع بنفس الدرجة من الحرية والحقوق والامتيازات التي يتمتع بها.
- أن يستخدم قدرته على التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها وأن يحصل على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية.
- أن يعمل الآخرين بكرامة واحترام وألا يقلل من قيمتهم أو يعاملهم على أساس أنهم وسيلة لتحقيق أغراضه الذاتية.
- أن يعتبر أفكاره ملكا لجميع من يعملون معه ولذلك يحرص على تبادلها معهم.
- ألا يطلب لنفسه أو يستخدم في ضل القانون أو المنظمات الرسمية الاجتماعية امتيازات خاصة ينكرها على الآخرين.

### الفرع الثالث: أهداف القيادة التشاركية<sup>2</sup>:

- 1) تهدف الى الحصول على كفاءة انتاجية عالية من جميع المرؤوسين؛

<sup>1</sup> قاسم بن عائل الحري: القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية، الأردن، 2008، ص135، 137.

<sup>2</sup> الحري رافدة الحري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، الاردن، 2008، ص41، 40.



- 2) تؤكد على الذكاء واللجوء الى التحليل المنطقي في حل المشكلات؛
- 3) تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف؛
- 4) تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم؛
- 5) مواجهة النزاع وحله؛
- 6) تقديم حوافز سلبية وإيجابية؛
- 7) الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية تتم بشكل ثنائي؛
- 8) اتخاذ القرارات استراتيجية مع اشراك المرؤوسين للوصول الى قرار مثالي؛
- 9) تهدف الى اشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية؛
- 10) تعمل على تنمية القيادات الادارية في الصفوف الدنيا وإشعارها باهميتها وفعاليتها في التنظيم؛
- 11) يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن ارائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يؤدي الى تحسين العلاقة بين الادارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية؛
- 12) المشاركة تؤدي الى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلا عن ان المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.

### الفرع الرابع: أبعاد القيادة التشاركية<sup>1</sup>:

تعد القيادة التشاركية عملية تشاركية تعاونية لصناعة قرار لامركزية، حيث لا ينفرد القائد بصنع القرار أو اتجاه بل يشارك في ذلك غيره ممن يعملون معه، والأبعاد التالية توضح الكيفية التي سيؤدي بها القائد مجموعة من أدوار القيادة في ظل القيادة التشاركية، تم استنتاجها بناء على تعاريف وخصائص القيادة التشاركية:

#### 1. التحفيز:

يعتمد دور القائد التشاركي على استشارة شعور المرؤوسين بذواتهم وكيانهم، وتحفيزهم بالرقابة الذاتية التي تدعم أفراد الجماعة بالقدرة على الإنجاز والاعتماد على الذات.

<sup>1</sup> وسيلة واعر دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر-بسكر-2015 ص56.

- وتعتبر الحوافز في إطار القيادة التشاركية مدخلا إنسانيا يمكن للقائد عن طريقة زيادة كفاءة العمال وإثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال:
  - ✓ تزويد العاملين بجميع المعلومات والحقائق التي يحتاجونها لصقل خبراتهم الشيء الذي يدفعهم نحو المشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات والأفكار التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.
  - ✓ مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة واستراتيجيات تنفيذها: وتشجيع الأنشطة الاجتماعية التي على إقامة علاقات صداقة بين العاملين.
  - ✓ تشجيع جهودات المرؤوسين في تخطيط وتنفيذ برامج التغيير والاعتراف بها، ومنح شهادات التقدير لجهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف.
  - ✓ مساعدة العاملين على حل المشكلات والصعوبات التي تواجههم بصورة أكثر فعالية، العمل بروح الفريق الواحد لتقديم أفضل الحلول من خلال المشاركة والتعاون والحوار المتبادل.

## 2. التفاوض:

- وهي العملية التي يقوم من خلالها القائد بنقل صلاحية اتخاذ القرار إلى المرؤوسين، إذ يعد التفويض جزءا من القرار التشاركية حيث يتم منح الصلاحية للمرؤوسين بغرض أداء هدف معين.
 

يهدف التفويض إلى استثمار قدرات المرؤوسين وتعزيز فرص ذوي الخبرة للتشاور معهم، وطلب اقتراحاتهم والأخذ بعين الاعتبار أفكارهم قبل اتخاذ القرارات، وهو ما يمنح لهم الفرصة لمنافسة القضايا المتعلقة بحل المشكلات قبل اتخاذ القرار.
- إ التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية يتطلب من القادة الكثير من الرغبة في نقل بعض السلطات والتفويض فيها والمرونة في تطبيق التشريعات والمشاركة في اتخاذ القرارات، التي تضمن حسن سير العمل وجودة الأداء والمشاركة في تحمل المسؤولية.

## 3. اتصال الإداري:

- يمثل الاتصال الإداري أهمية بالغة، إذ يعتبر قلب العمل الإداري في ضوء القيادة التشاركية، فالقائد التشاركي يوفر فرصة الاتصال بينه وبين مرؤوسيه، والذي ينعكس على الدور القيادي للقيادة التشاركية التي تتميز ب:

- ✓ تفاعيل دور اللقاءات والاجتماعات الدورية وبناء أنظمة الاتصال فعالة على نقل المعلومات بين العاملين ومناقشة الموضوعات المتعلقة بالصعوبات والمشكلات التي تواجههم.
- ✓ استثمار طاقات الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ تفاعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء هام من المؤسسة.
- ✓ تكايف العامل بأدوار جوهرية، ذاتية من تحديد الأهداف، وتشجيعهم على الاتصال الذي يعتبر بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المؤسسة.

استخلاصا لما سبق يتضح أن عملية الاتصال في ضوء القيادة التشاركية تتطلب وجود قنوات قوية ومستمرة تساعد على بناء الثقة والانفتاح بين أعضاء المؤسسة والقيادة. وتبني سياسة الباب المفتوح للاتصال من حيث تبادل المعلومات والأفكار، وإمداد الأفراد بما يريدون من معلومات تؤثر على أدائهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة.

#### 4. العلاقات الإنسانية:

- تخلق القيادة التشاركية الجو النفسي والمناخ الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء كما يمكنها الموازنة والتوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة، فالقائد التشاركي متسامح ومنفتح في تعامله مع العاملين باحترام وتقدير، كما يزيد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذ بطريقتة مناسبة.

ويترتب على القيادة التشاركية في ظل هذا البعد تحقيق مايلي:

- ✓ تعمل على إتاحة جو ديمقراطي المؤسسة يستطيع العاملون من خلاله التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم؛
- ✓ تساعد على ترابط جماعات العمل من خلال تعاونهم وتحملهم مسؤولية التنفيذ الجماعي لمهام معينة؛
- ✓ تعمل على تدعيم العلاقات الإنسانية، حيث تؤدي إلى زيادة درجة الثقة المتبادلة بين العمال من جهة وبين القائد والعاملين من جهة أخرى، مما يخفف من حدة الصراعات بين العاملين؛

- ✓ تزيد من دافعية العاملين نحو العمل والحدة من الظواهر السلبية لديهم، كالغياب، التباطؤ في أداء المهمات والتذمر، كما تؤدي إلى تعزيز الاستقرار في المؤسسة وتقليل معدل دوران العمل؛
- ✓ تساهم في إطلاق طاقات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، من خلال حريتهم تقديم الآراء والمقترحات ومساهماتهم في حل المشكلات التي تعترضهم؛
- ✓ شعور العاملين بقيمتهم وأهميتهم كأعضاء فاعلين في المؤسسة، كما تؤدي القيادة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وارتفاع درجة تقديرهم لذواتهم وزيادة ولائهم وانتمائهم؛
- ✓ رفع معنويات العاملين وحفزهم على زيادة الإنتاجية، والتفهم لمشكلات العمل التي يواجهونها والعمل على حلها.

## 5. المشاركة:

يؤكد القائد التشاركي على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار، بحيث تكون الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة تعاونية تستند على تفويض بعض المهام والمسؤوليات بهدف تنمية العاملين، والتأكد على الاتصال الجيد بين القادة والمرؤوسين، وقد كشفت التجارب والدراسات انعكاسات المشاركة على الدور القيادي للقائد، ينتج عنها عدة مزايا منها:

- ✓ إشراك العاملين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم مما يتيح للقادة بالمؤسسة التعرف على المشكلات التي تعترضهم.
- ✓ تؤدي القيادة التشاركية إلى تفويض السلطة وخلق نوع من المسؤولية لدى العاملين، في اتخاذ القرار وتنفيذه وتسيير مهمة القائد الإشرافية والتوجيهية؛
- ✓ تحسین نوعية القرارات الإدارية نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات؛
- ✓ تفعيل المشاركة يسمح بالعمال بروح الفريق الواحد لتقديم الحلول المناسبة لصنع القرار والتعاون والحوار المتبادل لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- ✓ إعطاء الفرصة للعاملين بتبادل الآراء والأفكار وتقديم الاقتراحات وتنفيذها في إطار تشاركي وتعاوني، إذ تزيد المشاركة من قيمة العاملين وانتمائهم للعمل وترفع روحهم المعنوية؛
- ✓ استمرار الحماس لدى جميع الأفراد بالمؤسسة في حالة غياب القائد عن الجماعة، وتحقيق نفس مستوى الأداء وكمية الإنتاج؛

✓ عندما يشارك المرؤوسين في إحداث التغييرات فإن تقبل هذه التغييرات يكون أيسر مما لو يتم مشاركتهم، كما تسمح المشاركة بالأخذ بعين الاعتبار كثيرا من وجهات النظر.

مما سبق ذكره من أبعاد، يمكن القول أن القيادة التشاركية تهتم بإيجاد مناخ عمل لا يجعل القائد التشاركي بحاجة إلى فرض رقابة شديدة لأنه يعمل أنه في الجماعة السوية تتبع الرقابة من الجماعة نفسها وفق أنظمة ضبط داخلية تمكن في الأفراد أنفسهم، وهذا الاتجاه يقود إلى الرقابة الذاتية التي في حقيقة الأمر أكثر فاعلية من رقابة الأنظمة والتعليمات واو أن وجود هذه الأخيرة أمر ضروري

- كما لا يجب أن يطالب هذه القائد آراء مرؤوسيه ثم يتجاهلها، للتكرار ذلك يسبب الشعور بالخذلان والخبثية والتهميش لمن يعملون معه.

### الفرع الخامس: مجالات القيادة التشاركية<sup>1</sup>:

1. تفويض السلطة: إن تفويض السلطة يساعد المديرين على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين، مما يوفر الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، مما يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين المديرين والمرؤوسين، ومن ناحية أخرى يساهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم وتحقق عملية التفاوض العديد من المزايا منها:

✓ توفير وقت وجهد القائد المهام القيادية الاساسية؛

✓ زيادة فرصة المشورة والإرشاد والتوجيه من اجل الوصول الى القرارات السريعة؛

✓ رفع الروح المعنوية، وتوليد الثقة والمسؤولية، وزيادة الدافعية لدى العاملين لأداء المهام بصورة سليمة.

2. المشاركة في إتخاذ القرار: أن إشراك المديرين والقائد في إتخاذ القرار يضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذها، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة، وعملية إتخاذ القرار الإداري تتطلب توفر الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة، ولكي تؤدي المشاركة في إتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنها

<sup>1</sup> أبو عيطة، عبد الله عفيف، معيقات استخدام نمط التشاركي في الادارة المدرسية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ص45،44، 2013.

ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات أهمها: (الوقت المناخ، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، وسرية القرارات).

**3. العلاقات الإنسانية:** تعد العلاقات الإنسانية لب العمل الإداري، حيث تعتبر جزءاً من دائرة الاهتمامات بشؤون الأفراد والمجماعات والعلاقات الإنسانية في العملية التربوية تؤدي دوراً هاماً في ترك الدوافع لتحقيق أكبر كفاية وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة التربوية، فهي تعمل على تخفيف وطأة الألية المفرطة في العمل، والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلاً ومملًا. والقائد في أي تنظيم إداري هو الذي يعمل على استثمار جهود الأفراد، وإثارة دوافعهم للعمل، وتنسيق تلك الجهود وحفزها، ورفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة

### الفرع السادس: أسس القيادة التشاركية<sup>1</sup>:

- ✓ الإقرار بالفروق الفردية لدى المرؤوسين والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه؛
- ✓ التجديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة، ومهامه، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات ولا يؤدي إلى التناقض أو المشاحنات بين المرؤوسين؛
- ✓ تنسيق جهود العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وتقوم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ؛
- ✓ تكافؤ السلطة مع المسؤولية: حيث يقوم القائد التشاركي تمشياً مع مبدأ المشاركة في الإدارة، بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم؛

<sup>1</sup> العراييد نبيل أحمد: القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديرية المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ماجستير في أصول التربية، غزة، كلية التربية، جامعة الأزهر، منشورة، 2010، ص44،45.

- ✓ الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهها بناء وتعزيز انتمائه إلى مؤسسته وثقته بنفسه واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص؛
- ✓ اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين دون محاباة أو تحيز؛
- ✓ يعتمد على الترغيب والإقناع ويتعد عن أسلوب العقاب والإرهاب ويوظف الحوافز المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التشاركية

قمنا في هذا المبحث بمحاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل حيث قسمنا المبحث إلى مطلبين المطلب الأول تناولنا عرض الدراسات السابقة وتحليلها والمطلب الثاني تطرقنا إلى معرفة موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

نظرا لحداثة الموضوع وعدم وجود دراسات سابقة تناولت المتغيرين معا لذلك قمنا بتخصيص هذا العنصر لطرح الدراسات والبحوث السابقة لكل متغير على حدى وقد تم تصنيفها وفق الحدائة وحسب درجة ارتباطها بموضوع هذه الدراسة على النحو التالي :

الفرع الأول: .الدراسة السابقة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية ونوزعها حسب التسلسل الزمني



❖ دراسة (Angela L.Zacharias 2008) اطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه من

جامعة: Capella University بعنوان:

## Organizational Citizenship Behavior in Professional Service Industry Sales Personnel

حيث هدفت الدراسة إلى مايلي:

- تحديد مدى أهمية سلوكيات الدور الإضافي المرتبطة بالأداء التنظيمي ؛
- تقييم مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- تحديد العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي ومستوى الأداء الفردي.

توصلت الدراسة إلى مايلي:

- عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من الدرجة الوظيفية، الدولة، المؤهل الدراسي، الراتب الشهري.
- وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من: السن، الحالة الاجتماعية، الجنس، الخبرة.

❖ دراسة علياء حسني علاء الدين نوح (2013) : بعنوان أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات

وسلوك المواطنة التنظيمية .

دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب بجامعة الشرق الأوسط الأردن ,قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال هدفت الدراسة لتعرف على أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الأردنية ,تتمحور مشكلة الدراسة حول أثر الدعم التنظيمي بأبعاده(العدالة التنظيمية,سلوك القادة المساندة للمرؤوسين , المشاركة في إتخاذ القرارات ) في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية. الأردنية

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم إستبانة (64) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (113) عامل يعملون في الشركات الصناعية في مدينة سحاب وبعد إجراء عملية تحليل البيانات تم التوصل الى نتائج منها:

\_\_ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعادلة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية عند المستوى دلالة ( $0,05 < a$ )

\_\_ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود السلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية عند مستوى الدلالة ( $0,05 < a$ )

\_\_ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعادلة التنظيمية في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية عند المستوى الدلالة ( $0,05 < a$ )

❖ دراسة بن زاهي منصور ومعمري حمزة (2014) ورقلة: كانت بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية

### كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة

وهدفت هذه الدراسة الى الكشف عن واقع أداء هذه السلوكيات لدى عمال سونلغاز بورقلة على عينة متكونة من (110) موظفا , تبين أن مستوى أداء هذه السوكيات متوسط , وأن العناية بهذا السلوك تسهم في تحسين مستوى الكفاءة الأداء والفعالية التنظيمية ,وبحثت الدراسة الدراسة إجابات على التساؤلات التالية:

\_\_ مامستوى أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية ؟

\_\_ هل توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس ؟

\_\_ هل توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الاقدمية ؟

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد في هذ الدراسة على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره .Mackenzie & podsakoff 1989 واطهرت النتائج التالية :

\_\_ تبين ان مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز متوسط؛

\_\_ أن أداء عمال المؤسسة لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف بين الجنسين , مما يعكس لنا الجنس لا يمكن إعتبره كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية؛

\_\_ هناك فروق في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال الذين لديهم أقدمية أقل بالمؤسسة.

❖ دراسة (شلابي وليد 2016): "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة"

- تدور اشكالية الدراسة: هل للولاء التنظيمي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية؟
- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعلمية والتي تتمثل في:
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؛
  - التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؛
  - الوقوف على واقع الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى الموظف بالتنظيم الجزائري؛
  - تقدم إجراءات تنظيمية تسييرية أكاديمية، في شكل مقترح من شأنها أن تساعد على إيجاد بيئة تنظيمية تضمن ولاء العاملين للمؤسسة؛
  - التعرف على مدى إطلاع موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة ودرجة إدراكهم بأهمية موضوع الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة؛
  - إثارة المكتبة في مجال العمل الإداري التسييري والسلوك التنظيمي، من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات والأدبيات النظرية السابقة حول موضوع الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
- وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي
- ومن بين النتائج المتوصل إليها مايلي:

- نستنتج تحقق الفرضية العامة للدراسة والتي تنص ان للولاء التنظيمي دور ايجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة وقدر معامل الارتباط بين المتغيرين ب(0.55) وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة، ومع هذا لا يمكن الجزم أن الولاء التنظيمي السبب الوحيد ي ارتفاع مستويات ممارسة المواطنة التنظيمية بل توجد عوامل أخرى تتدخل في ذلك لم تشملها دراستنا البحثية؛
- بعد تناول الفرضية الأولى بالبحث والتي تنص على أن مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية متوسط، تبين عدم تحققها إذ كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية

- وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي المقدر ب(47.58) ومقارنته بالمتوسط الفرضي للاستبيان المقدر ب(42) نستنتج أن الولاء التنظيمي عالي؛
- تبين أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي المقدر ب(78.84) ومقارنته بالمتوسط الفرضي للاستبيان المقدر ب(57) نستنتج أن سلوك المواطنة التنظيمية عالي؛
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس؛
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية تعزى لمتغير المستوى التعليم
- ❖ دراسة (معاة أنور، طليبة حكيم، خليفة عبد الرزاق 2019): "دور القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي"
- تدور اشكالية الدراسة: ما دور القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟
- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على درجة ممارسة القيادة الإدارية لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر موظفيها؛
  - التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة محل الدراسة؛
  - الكشف عن العلاقة بين القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
  - التعرف على دور القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية؛
  - بيان الفروق بين آراء الموظفين اتجاه القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية؛
  - تقدم عدد من المقترحات و النصائح التي تساهم في دعم القيادة الإدارية ونمطها المناسب للارتقاء والرقى بسلوك المواطنة التنظيمية.

## النتائج :

وقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى ثلاثة منها، فكان أولها هو نمط القيادة الاستبدادية ثم النمط الوسطي الإبداعي وأخرها النمط الحر، ولمعرفة دور القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، ثم تم إسقاط الموضوع على إحدى المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لإخضاع فرضيات الدراسة للتحليل وللإختبار ومعرفة ما إذا كان هناك دور (للمتغير المستقل) القيادة الإدارية (على المتغير التابع) سلوك المواطنة التنظيمية، وهل تتوافق مع ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة أم لا ؟، تم اعتماد على المنهج المسح بالعينة في هذه الدراسة، واستعمل الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 56 نسخة من الاستبيان استرجع منها 43 نسخة تم استبعاد 01 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيت 43 نسخة قابلة للدراسة حيث اجري عليها، وكانت نتائج البحث الميداني.

### الفرع الثاني: دراسة السابقة حول القيادة التشاركية ونوزعها حسب التسلسل الزمني:

❖ دراسة هوانج وآخرون Huang et.al.2010 نوع الدراسة رسالة ماجستير بعنوان Dose participatory leadership enhance work performance by inducing or trust? the differential effect on managerial and non\_managerial empowerment subordinates.

هل تعزيز القيادة التشاركية الأداء في العمل عن طريق الحث على الثقة، أو تفويض السلطة ؟ ، تأثيرات التبادلية للمرؤوسين الإداريين وغير الإداريين بالصين

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف عما إذا كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطا بتحسين الاداء في العمل و عن طريق عمل تحفيزية أو عملية قائمة على أساس التبادل والتعاون ، اما المنهج المتبع فقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، اما عينة الدراسة فقد إختار الباحث العينة العشوائية ا تتكون من 527 موظفا من مجموع

500 شركة في الصين وإستخدمت الدراسة نموذجين نظريين ,هما نموذج التحفيزي والنموذج التبادلي , لاكتشاف الألية النفسية لأثر سلوك القيادة التشاركية للرؤساء على السلوك العلمي للمرووسيين وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها مالي :

- \_ أن النموذج التحفيزي للقيادة التشاركية يملك قوة أكثر من النموذج التبادلي للمرووسين الإداريين ,
- \_ النموذج القائم على التبادل أقوى قوة توضيحية من النموذج التحفيزي للمرووسين غير الإداريين .

### ❖ دراسة(العرايد نبيل أحمد 2011):"دور القيادة التشاركية بمدريبات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"

هدفت هذه الدراسة لتعرف على دور القيادة التشاركية بمدريبات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

وقد تلخصت مشكلة الدراسة في طرح التساؤلات التالية:

- مادور القيادة التشاركية في ديرياب التربية والتعليم ي حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟
- وتفرع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
- ما درجة ممارسة مديري التربية و التعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟
- هل تختلف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء متغير(الجنس - الخبرة - المنطقة التعليمية)؟
- ما السبل المقترحة لحل المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام أسلوب القيادة التشاركية من قبل مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة؟

المنهج:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس والبالغ عددهم (134) مديرا ومديرة من مدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2010-2011 ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبيانته مكونة من (82) فقرة وزعه على (6) مجالات.

### نتائج الدراسة:

حصل المجال الأول: ممارسة القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.28%).

❖ دراسة (محمد معمري 2019): هي عبارة عن أطروحة دكتوراه معنونة بـ "دور القيادة التشاركية

في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر كوبا بولاية

### الجلفة"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة التشاركية في أبعادها وهي تفويض السلطة واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين ويهدف أيضا من خلال هذه الدراسة لإيجاد نتائج تساعد القائمين على تسيير المؤسسة الصحية في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية إزاء القيادة التشاركية.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى

الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

من بين النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- ان البحث الميداني الذي أجرى على مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة يعبر عن محاولة للتعرف على الواقع الحقيقي للقيادة التشاركية من خلال أبعادها: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مساهمة العلاقات الإنسانية، وذلك اعتمادا على الحصر الشامل للمجتمع المتمثل في عمال مستشفى الصداقة؛

- ويفسر الباحث ذلك الى العلاقة الايجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة وضرورته للعملية الإدارية، كما أن ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابيا في مناخ العام للمستشفى، فإيجاد الثقافة بين القائد والعاملين من خلال التعامل الواضح والصريح، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين؛

- ويفسر الباحث ذلك الى العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية اتخاذ القرار وضرورة للعملية الإدارية، كما أن ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابيا في مناخ العام للمستشفى، لأنها تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، من خلال اشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين ؛
- يمكن تعليل ذلك الى أن نظرة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، لا تتأثر بالمتغير الشخصي الجنس، أي أن الجنسين يخضعون لنفس ظروف بيئة العمل، ويمارسون نفس المهام والأنشطة الوظيفية ويتحملون نفس الأعباء دون النظر الى جنسهم؛
- يمكن تعليل ذلك الى أن أفراد العينة قد بلغو من النضج الوظيفي ما يؤهلهم للتعرف على العمل والوظائف الإدارية لمهامهم، لذلك لم تظهر سنوات الخبرة فروق إحصائية، بالإضافة الى أن الكثير من العاملين يؤدون مهام إدارة متشابهة، مما أكسبهم المعرفة والدراية المتشابهة بطبيعة العمل.

#### المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

لقد تناولنا (8) دراسات سابقة لها علاقة بمتغيري الدراسة القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية (6) دراسات عربية و(2) دراستان أجنبيتان حيث تنوعت هذه الدراسات من حيث طبيعة الدراسة المنحزة حيث شملت على مذكرات ماجستير وأطروحات دكتوراه وبحوث عملية ميدانية.

حيث سيتم تحديد موقع الدراسة الحالية من خلال عرض أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة وذلك بإختلاف طبيعة الموضوع وإختلاف المتغيرات المدروسة .

❖ **أوجه التشابه :** تسعى الدراسة الحالية الى إلقاء الضوء على دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وبهذا تطابقت أهداف دراستنا الحالية في متغير سلوك المواطنة التنظيمية مع كل من دراسة (Angela L.Zacharis2008) حيث هدفت إلى تحديد العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي ومستوى الأداء الفردي، ودراسة (علياء حسني علاء الدين نوح 2013) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على أثر الدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية ، ودراسة ( بن زاهي ومعمري حمزة 2014) حيث هدفت هذه الدراسة الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بورقلة، ودراسة (شلابي وليد 2016) التي تهدف الى



التعرف على العلاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة , ودراسة (معافة انور , طليبة حكيم , خليفة عبد الرزاق 2019) وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي .

اما عن متغير القيادة التشاركية فقد وافقت دراستنا الحالية أهداف دراسة كل من دراسة (هوانج وآخرون Huang et.la 2010) حيث تهدف هذه الدراسة إلى تعرف عما إذا كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطا بتحسين الأداء عن طريق الحث على الثقة أو تفويض السلطة لدى عينة تتكون من 527 موظفا من مجموع 500 شركة في الصين , ودراسة ( العراييد نبيل أحمد 2011) وكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مامدى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وتسعى الدراسة الحالية إلى معرفة دور القيادة التشاركية بأبعادها وهي (تفويض السلطة ومشاركة في إتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية ) فهي بذلك تتقاطع مع دراسة ( محمد معمري 2019 )

كذلك إعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي كما في أغلب الدراسات السابقة حيث إستخدمت معظم الدراسات السابقة إستمارة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وتم الاعتماد على برنامج الإحصائي **spss** لتحليل المعلومات لكل من الدراسة الحالية و الدراسات السابقة . كما إتفقت الدراسة الحالية والدراسات السابقة على أهمية كل من القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية ودورها الحيوي في تحقيق أهداف وغيات المنظمات .

❖ أوجه الإختلاف: إختلفت الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تناولت المتغيرين معا القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية حيث لا توجد دراسة سابقة تناولت المتغيرين معا حيث تتميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة في تركيزها على معرفة مامدى مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال دور القيادة التشاركية بأبعادها(تفويض السلطة , إتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية ) لدى عمال بلدية ورقلة .

إختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة من حيث مكان إجراء البحث وفي عينة البحث المستخدمة في الدراسة الحالية .

ويمكن تلخيص ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم 1-1: يبين دراسة مقارنة بين الدراسات المختلفة التي استعرضت الدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
بيئة الدراسة (مكان وزمان الدراسة)	تمت الدراسات في بيئة مختلفة وطنية عربية وأجنبية وكانت في السنوات ما بين 2008_2019	تمت الدراسة لحالية بمدينة ورقلة بلدية ورقلة بتحديد 2019/2020
الموضوعات	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها الولاء التنظيمي , دعم التنظيمي , القيادة الإدارية , أداء العاملين وأداء العاملين .... الخ.. تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل	تناولت الدراسة أبعاد للمتغير المستقل والمتمثل في القيادة التشاركية (تفويض السلطة , المشاركة في إتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية ) في المتغير التابع والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية (الاثار الكرم , الروح الرياضية , الإلتزام العام والسلوك الحضاري )
أهداف الدراسة	ركزت الكثير منها على أهداف كل متغير على حدى على حساب موضوع الدراسة : -مثل دراسة بن زاهي ومعمري حمزة 2014 حيث هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة لدى عمال سونلغاز بورقلة _ دراسة شلابي وليد 2016 تهدف الى تعرف على علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة _ دراسة العراييد نبيل أحمد 2011 التي كان الهدف منها هو	هدفت هذه الدراسة بالتحديد على _ دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية _ وكذلك نهدف من خلال هذه الدراسة التوصل الى نتائج تساعد القائمين على تسيير البلدية في معرفة العوامل ودوافع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ومن خلال القيادة التشاركية

	<p>معرفة مامدى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة . _دراسة محمد عمري 2019/2018</p> <p>التي تهدف الى معرفة دور القيادة التشاركية بأبعادها في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر الجزائر /كوبا بولاية الجلفة .</p>	
<p>تقترح هذه الدراسة نموذج إفتراضي لتوضيح علاقة المتغيرين معا</p>	<p>لم تتناول بعض الدراسات السابقة إقتراح نموذج للدراسة مثل دراسة محمد معمر/2018 2019</p>	
<p>- أعتمد في هذه الدراسة على الإستبيان وو وثائق المؤسسة</p>	<p>- أغلب الدراسات اعتمدت على الملاحظة والمقابلة والاستبيان ووثائق المؤسسة</p>	<p>الأدوات المستعملة</p>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة : إن إستعراض الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في عملية البحث

العلمي حيث يستفيد منها الباحث في :

- 1- تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي؛
- 2- تزويد الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم والإجراءات والاصطلاحية التي يحتاجها؛
- 3- كما أنّها تؤكد له بعدم التتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية؛
- 4- يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها؛


5- يضيف معلومات مفيدة تساعد الباحثين لإكمال ما توقف عنده من سبقهم من الدارسين في الموضوع نفسه، ومكمل لما سوف يعرض من خلال البحث.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يمكن القول بأن سلوك المواطنة التنظيمية لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمة والحفاظ على استمرارها وبقائها لأن الدور الإضافي الغير رسمي الذي يقوم به الفرد العامل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويزيد من قدرة الرؤساء والمرؤوسين على أداء جميع مهامهم ووظائفهم بشكل فعال، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي

والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته في توفير المرونة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات، ومن ابعادها (الايثار الكياسة؛ وعي الضمير؛ الروح الرياضية؛ السلوك الحضاري)

اما بنسبة للقيادة التشاركية فانها تقوم بمشاركة كل الامور الإدارية والأهداف والإجراءات ووضع الخطط مع موظفين ليكون النجاح شامل كما انها تتبع الشفافية بكل شئ من حيث كشف الحسابات وراس المال المستثمر والريح والخسارة، وهو نوع ذكي من القيادة لانه يضمن مشاركة تحقيق الهدف أو خسارته مع الجميع ولا يتحمل شخص واحد النتائج في تلك القيادة، ومن مجالات القيادة التشاركية (تفويض السلطة؛ مشاركة في اتخاذ القرارات؛ العلاقات الانسانية).



# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى مفاهيم المتعلقة بالقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية والدراسات السابقة لتحسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وحاولنا القيام بدراسة حالة في مؤسسة بلدية ورقلة، حيث سنتطرق في هذا الجانب إلى التعرف إلى المؤسسة محل الدراسة ومنهج الدراسة ومتغيرات الدراسة وكذا الأدوات المستعملة، وكذلك عرض النتائج الإحصائية ومناقشتها.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

من خلال هذه الدراسة تم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من أجل تحليل المعطيات المجمعة وعرضها ومقارنتها مع الفرضيات وذلك من خلال .

المطلب الأول : طريقة المعتمدة في الدراسةالفرع الأول : تقديم بالمؤسسة محل دراسةأولا : تعريف المؤسسة بلدية ورقلة :

أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة بلدية ورقلة ، أنشئت هذه المؤسسة بمقتضى المرسوم رقم 365/84 المؤرخ في 08 ربيع الأول عام 1405 الموافق 01 ديسمبر 1984 الذي يحدد تكوين البلديات ومشتملا على حدودها الإقليمية تقع هذه المؤسسة في وسط مدينة ورقلة بالقرب من سوق الحجر.

تحتوي مؤسسة بلدية ورقلة على خمس مصالح هي كتابة العامة ، مديرية الإدارة والشؤون الاقتصادية والصفقات ، مديرية التعمير والهندسة ومتابعة الأشغال ، مديرية التجهيز والصيانة بالإضافة إلى مديرية التنظيم وتنشيط الشؤون الاجتماعية وثقافية.

ثانيا : مهام المؤسسة :

تتكون مهام المؤسسة بلدية ورقلة حسب قانون بلدية رقم 10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011

- الهيئة والتنمية؛

- التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز؛

- نشاطات البلدية في مجال التربية والحماية الإجتماعية والرياضة والثقافة والتسليّة والسياحة والنظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية.

### الفرع الثاني : مجتمع الدراسة والعينة:

تم إختيار مجتمع وعينة الدراسة فيما يتناسب الدراسة التي قمنا بها وهي كما يلي :

أولاً :مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع عمال بلدية ورقلة بمختلف أصنافهم سواء الدائمين أو المؤقتين عدد العمال الدائمين 747، و عدد العمال المؤقتين بالتوقيت الكامل 777 وعدد العمال بالتوقيت الجزئي 16؛

ثانياً: عينة الدراسة: تم إختيار عينة عشوائية بسيطة شملت 120موظف، حيث تم توزيع 70 إستمارة شملت الفئة المعنية، والجدول التالي يبين عينة الدراسة.

### الجدول رقم 2. 1: إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100 %	70	عدد الإستمارات الموزعة
50%	35	عدد الإستمارات المسترجعة
7,14%	05	عدد الإستمارات الملغاة
42,85%	30	عدد الإستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على فرز استمارات الاستبيان



ثالثاً: منهج الدراسة :

أستخدم المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة الموضوع تصف مدى تأثير موظفي مؤسسة بلدية ورقلة بالقيادة التشاركية ، من خلال سلوك المواطنة التنظيمية والمنهج الوصفي هو عبارة عن جمع بيانات كمية عن الموضوع المطلوب دراسته، وعلى الملاحظة والاستبيان ومعالجة الاحصائية عن طريق برنامج spss.

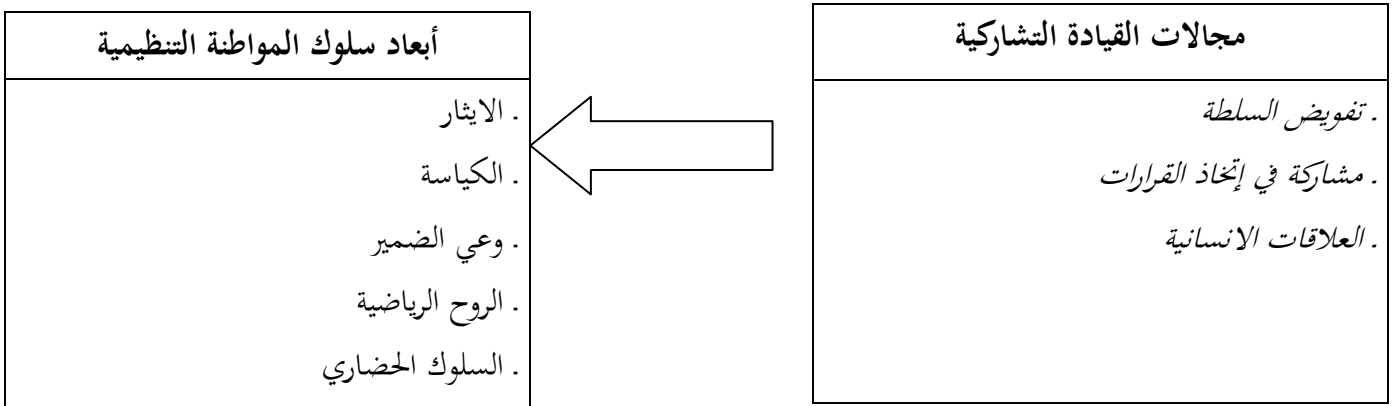
رابعاً: متغيرات الدراسة

الجدول رقم 2. 2: يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع:	سلوك المواطنة التنظيمية
المتغير المستقل:	القيادة التشاركية

المصدر: من إعداد الطالبتي

خامساً. انموذج الافتراضي للدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة واهدافها وتوضيح الدور بين المتغيرات، تم تصميم نموذج افتراضي للدراسة:



المطلب الثاني : أدوات الدراسة المستخدمة

سيتم التطرق إلي أهم الأساليب الإحصائية والأدوات المستخدمة في الدراسة .

الفرع الأول : لأدوات الإحصائية المستخدمة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- **المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:** لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة؛
- **التكرارات و النسب المئوية:** ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة؛
- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- **معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient )** :لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردي)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم؛
- **اختبار كولومجروف- سمرنوف (1- Sample K-S):** لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي؛
- **تحليل الإنحدار:** حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع؛
- **الاختبار الإحصائي ANOVA** لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة؛
- **إختبار t-test** لإختبار العينات المستقلة. لمعرفة أثر المتغير المستقل في متغيرات الدراسة.

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة, وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للمؤسسة.

- **المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية بعض المسؤولين ببلدية ورقلة بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعيينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسات محل الدراسة، وسمح مسؤوليها لنا بالتنقل و الاستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، ما سيساعد لاحقا في تفسير النتائج و التعليق عليها.

- **وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

**- الاستبيان**

صمم الاستبيان من طرف الباحث بالإضافة إلي أستاذ المؤطر وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة بغرض الحصول على معلومات ضرورية لتحقيق الهدف ولمعالجة الدراسة وكان الموضوع يهتم بواقع القيادة التشاركية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وإبداء الرأي من خلال الإستبيان، وكانت الإستبانة مكونة من ثلاث محاور موضحة كالتالي :

- الخصائص عامة لعينة الدراسة تشمل الجنس والمستوي التعليمي لكل موظف وسنوات الخبرة والعمر والمسمى الوظيفي.

- المحور الثاني : عبارات تعكس مدى واقع القيادة التشاركية لدي موظفي بلدية ورقلة ويحتوي على عدد الفقرات من 1 إلى 15.

- المحور الثالث : تبين أثر سلوك المواطنة التنظيمية ويحتوي على عدد الفقرات من 16 إلى 29

الفرع الثالث : الطريقة المستخدمة في القياس

صممت أسئلة الإستبيان وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي وكانت الخيارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات .
- محايد تعطى لها درجتان
- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

- وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:

الجدول رقم II. 3: يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة =  $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$0.66 = \frac{2}{3} = \frac{(1-3)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 2.34 فيكون مستوى مرتفعا ( ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.67-2.33 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-1.66 فيكون المستوى منخفض.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم 2. 4: يوضح مقياس التحليل

المستوى	المتوسط المترجح
---------	-----------------

ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

#### الفرع الرابع : صدق وثبات الاستبيان:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته, مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع, بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

#### أولا: صدق الاستبيان:

- ❖ **الصدق الظاهري:** " صدق المحكمين " : ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال, وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي؛
- ❖ **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه، ومن أجل القيام بهذا الاختبار تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه، وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة كما يلي:

#### ✓ الصدق البنائي للمجال الأول:

الجدول رقم 2. 5: يبين صدق البنائي للمحور القيادة التشاركية علاقة المجالات مع المحور الأول ككل

المجال	محتوى البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	تفويض السلطة	0.582	0.00
الثاني	المشاركة في اتخاذ القرار	0.885	0.00
الثالث	العلاقات الانسانية	0.855	0.00

الجدول السابق يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية لفقرات هذا المجال، إذ تراوحت ما بين ( 0,58 .0,88 ) وهي معاملات ارتباط عالية، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع الأبعاد تتمتع بصدق الإتساق الداخلي، وبناءً على ذلك إن محتوى كل بعد من أبعاد المجال الأول له علاقة قوية بهدف الدراسة.

✓ الصدق البنائي للمجال الثاني:

الجدول رقم 2. 6: يبين صدق البنائي للمحور دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية علاقة المجالات مع الاستبيان ككل

المجال	محتوى البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	تفويض السلطة	0.406	0.026
الثاني	المشاركة في اتخاذ القرار	0.726	0.000
الثالث	العلاقات الانسانية	0.535	0.002
المحور الثاني	سلوك المواطنة التنظيمية	0.764	0.000

الجدول السابق يبين علاقة المجالات مع الاستبيان ككل حيث يبين مدى ارتباط المحور الثاني مع مجالات المحور الأول، إذ تراوحت ما بين ( 0,40 .0,76 ) وهي معاملات ارتباط عالية، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع الأبعاد تتمتع بصدق الإتساق الداخلي، وبناءً على ذلك إن محتوى كل بعد من أبعاد المجال الأول له علاقة قوية بهدف الدراسة.

ثانيا : ثبات أداة الدراسة : يرمي ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف، وهناك العديد من الإختبارات التي تسمح بقياس صدق وثبات الإستبيان منها تقنية التجزئة النصفية، وتقنية الأشكال البديلة، وفي هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ لصاحبه أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي .

معامل الثبات ألفا يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل ستكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما إقتربت قيمة المعامل من الواحد كلما كان الثبات مرتفعا وكلما إقترب من الصفر كان الثبات منخفضا .

وقد تم حساب (ألفا كرونباخ ) بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجدول الموالي يبين ذلك :

#### الجدول رقم 2.7: يوضح نتائج إختبار معامل الفاكرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
29	0.883

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول معامل ألفا كرونباخ يساوي 0,883 وهذا بإدخال سؤال التي تحتوي على درجات من الموافقة أي أن 88,3% من موظفي بلدية ورقلة سيعيدون نفس إجاباتهم إذا تم إستجوابهم من جديد وهذا يعبر عن نسبة ثبات عالية ومقبولة جدا للأداة المستخدمة في الدراسة مما يعطي أكثر مصداقية للنتائج.

**ثالثا :توزيع البيانات:** تم إجراء اختبار كوجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي :

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 2. 8: نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	القيادة التشاركية	15	1.643	0.009
الثاني	سلوك المواطنة التنظيمية	14	2.630	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم - ج)

من خلال الجدول رقم (2-8) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول يساوي (1,643)، وأن مستوى الدلالة يساوي 0,009 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (2,630)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0,0) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي (Sig<0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمة.

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم طرح النتائج المتوصل إليها من تحليل مختلف المعطيات الوارد من مخرجات البرامج الإحصائية، بإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها و بذلك إثبات صحة الفرضيات أو نفيها .

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة

بعد التأكد من صدق وثبات الإستبيان في صورته النهائية وكونه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء كل من أهداف وفرضيات الدراسة، نبدأ بعرض الخصائص الشخصية، ثم تحليل تفصيلي للبيانات وعرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج .

الفرع الأول :عرض خصائص عينة الدراسة

إن السعي نحو الإمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب عرضاً



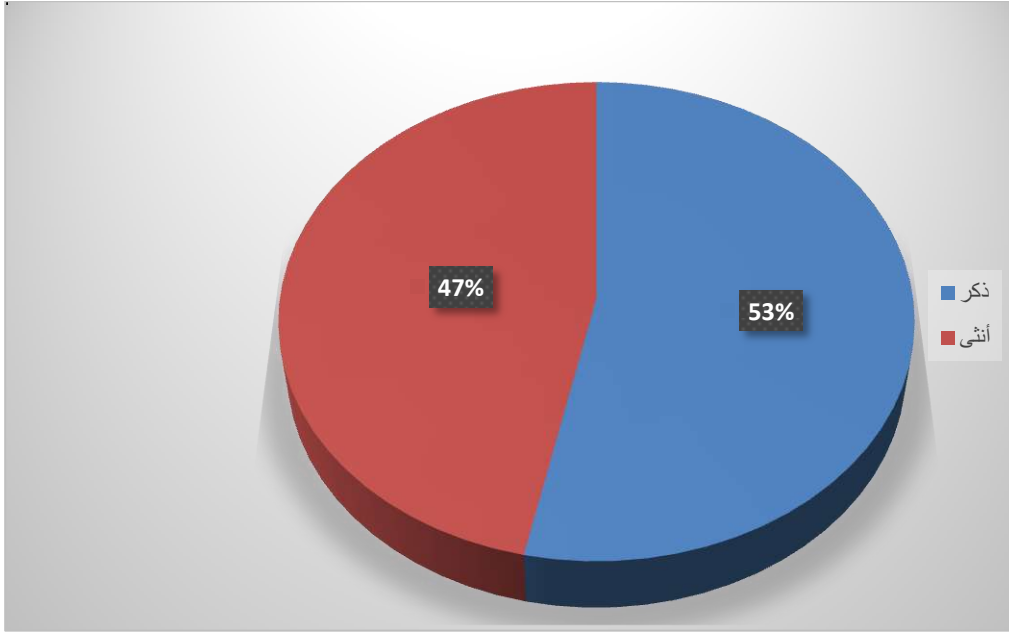
## الجدول رقم II. 9: خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرار		
53.3	16	ذكر	الجنس
46.7	14	أنثى	
93.3	28	موظف دائم	ديمومة
6.7	2	موظف متعاقد	
13.3	4	أقل من 30 سنة	العمر
76.7	23	من 30 سنة الى اقل من 40 سنة	
10.0	3	من 40 الى أقل من 50 سنة	
6.7	2	اقل من ثانوي	التعليم
30.0	9	ثانوي	
60.0	18	جامعي	
3.3	1	دراسات عليا	
43.3	13	أقل من 05 سنوات	
33.3	10	من 05 سنوات الى اقل من 10 سنوات	
23.3	7	من 10 سنوات الى 20 سنة	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

تفصيليا لأهم الخصائص التي تتميز بها عينة الدراسة، وأنها فعلاً تعكس مجتمع الدراسة، وأن طبيعة البيانات التي تتم معالجتها كونها صادرة من ممارسين مختصين أم غير ذلك، والجدول الموالي يبين خصائص هذه العينة يظهر من خلال الجدول السابق بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (53.3%)، بينما تمثل نسبة فئة الإناث (46.7%)، ويظهر جلياً في الشكل الموالي:

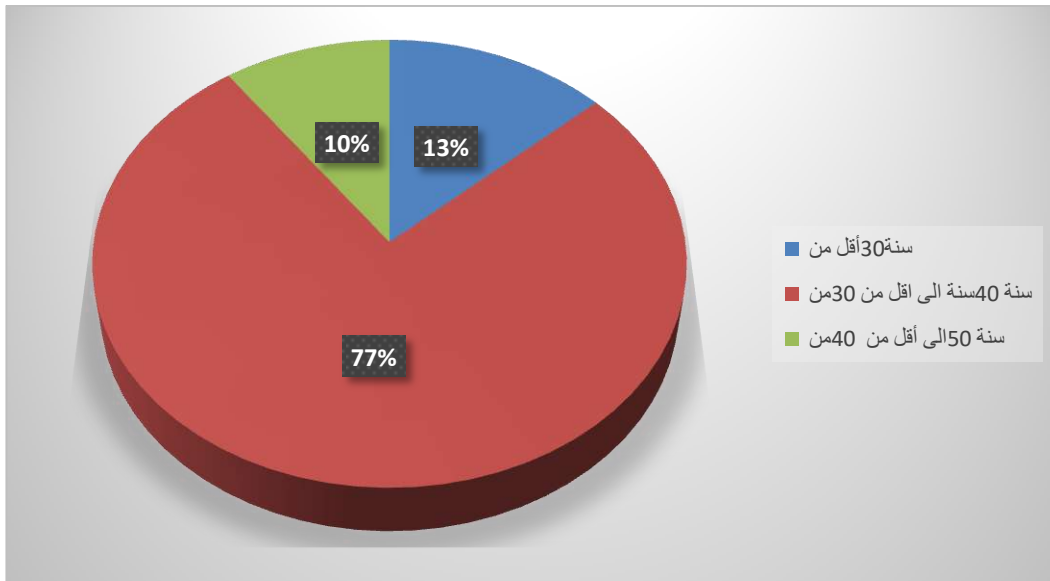
الشكل رقم II.1: بين توزيع متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول السابق رقم (...). فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم ( من 30 إلى 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ 76,7 % تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة تساوي 13,3%

الشكل رقم II.2: يمثل توزيع العينة المتغير حسب العمر

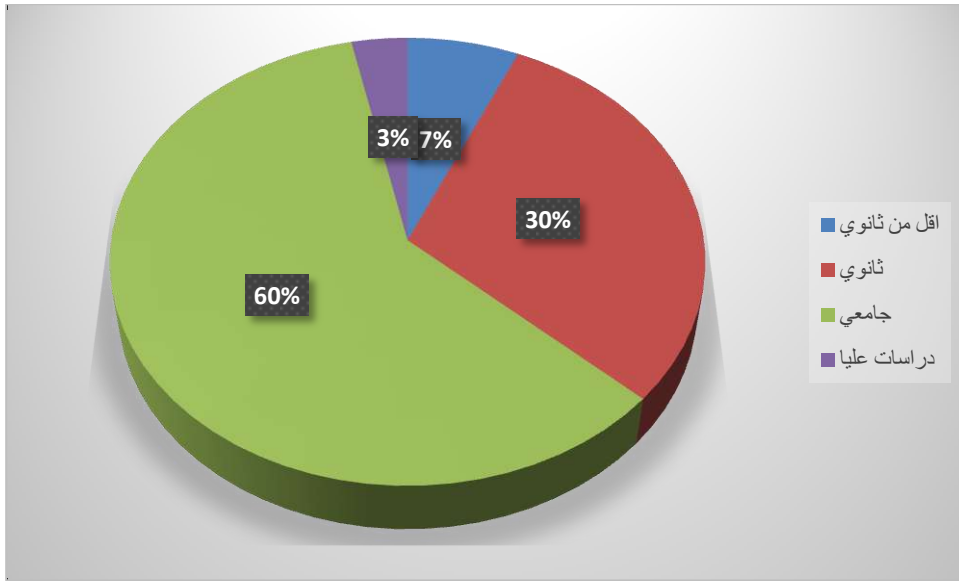


المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

وهذه نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة والكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان. ويفسر ذلك بأن الفئة الأكبر من أفراد العينة يتمتعون بدرجة عالية من النضج

. كما يتضح من الجدول رقم (...). المتعلق بالمستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن المستوى الجامعي هو الغالب بنسبة 60%، بينما المستوى الثانوي يمثل 30% فقط

### الشكل رقم II. 3: يمثل توزيعا المستوي التعليمي



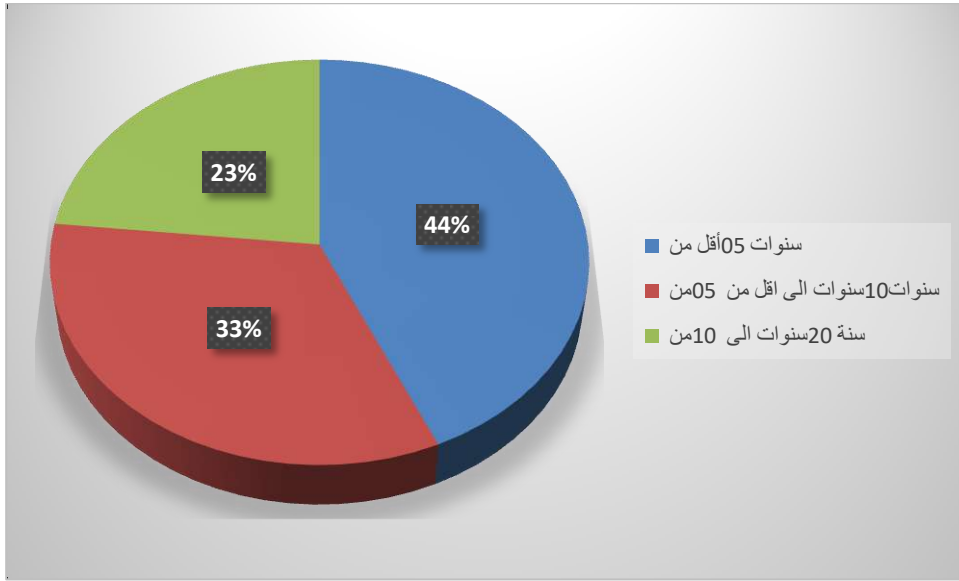
المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

وهذا دلالة على أن المؤسسة تحوي كوادر وإطارات وكفاءات، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في مؤسسة بلدية ورقلة- وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب متخصصين في هذا المجال بالإضافة إلى سياسة المؤسسة التي تهتم بالمستوى العالي للعمال، إلا أن المستويات المذكورة سابقاً مؤشر على أن المؤسسات محل الدراسة تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية مما ينعكس ايجابيا على المعرفة الموجودة بهذه المؤسسات ، وكذا زيادة إبداعها .

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (...). إلى أن فئة اقل من 5 سنوات تحصلت

على أكبر نسبة والتي تقدر 43,3%، وتليها فئة ذوي الخبرة من (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 33.3% من أفراد عينة الدراسة ؛

الشكل رقم 2. 4: يمثل توزيع حسب الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

وهي نسبة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات المتمكنة وذو خبرة عالية , ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من اجل السير الحسن للمؤسسة، كل هذه النسب تبين أن أغلب أفراد عينة الاختبار يتمتعون بخبرة عالية، مما يؤثر على صدق الإجابات على استبيان الدراسة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد البحث عنها،

### الفرع الثاني: عرض لنتائج محاور الدراسة:

سيتم عرض مختلف النتائج الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبيان وتحليلها لمعرفة مستوى تأثير القيادة التشاركية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة لكل محور من هذه المحاور

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تحقق القيادة التشاركية من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

### أولاً : المحور الأول واقع القيادة التشاركية

قصد التعرف على واقع القيادة التشاركية المقدمة لموظفي بلدية ورقلة من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفاً ب 3 أبعاد (.....) وسنتناول لاحقاً كل بعد على حدى.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة ما هو واقع القيادة التشاركية من وجهة نظر عينة الدراسة؟؟ للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

#### الجدول رقم II. 10: يوضح تصورات المستجوبين لمحور القيادة التشاركية مرتبة حسب الأهمية

المرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	مرتفع	0.300	4.05	الأول
2	مرتفع	0.815	3.86	الثاني
3	مرتفع	0.786	3.70	الثالث
-	مرتفع	0.634	3.87	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03- د).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول ممارسات القيادة التشاركية المتمثلة في أبعاده: (تفويض السلطة، المشاركة في إتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية) وقد جاء المعدل العام مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة التشاركية ككل (3,87)، و الانحراف

معياري (0,634)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد " تفويض السلطة" بمتوسط حسابي (4,05) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "المشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,86)، ثم يأتي بعد "العلاقات الإنسانية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,70)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق ال قيادة التشاركية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع عموماً، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

### البعد الأول: تفويض السلطة

الجدول رقم II. 11: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "تفويض السلطة" مرتبة حسب

#### الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	
5	مرتفع	0.365	3.93	يبادر المسؤول بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين	CH01_01
3	مرتفع	0.183	4.03	يتم إنجاز الأعمال بسرعة لوجود تفويض السلطة	CH01_02
2	مرتفع	0.305	4.10	تفويض السلطة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين	CH01_03
1	مرتفع	0.346	4.13	تسير الأعمال بشكل جيد عند غياب المسؤول وذلك لوجود تفويض السلطة	CH01_04
-	مرتفع	0.300	ي		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة محول البنود المتصلة بعدد "تفويض السلطة" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (04): "تسيير الأعمال بشكل جيد عند غياب المسؤول وذلك لوجود تفويض السلطة" فقد جاء متوسطها الحسابي (4,13)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): "تفويض السلطة يؤدي الى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4,10)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (02): "يتم إنجاز الاعمال بسرعة لوجود تفويض السلطة" فقد جاء متوسطها الحسابي (4,03)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (05) "يعطي المسؤول الحرية للموظف في إنجاز العمل بشكل الذي يراه مناسب" بمتوسط حسابي بلغ 3,97. و إنحراف معياري (0.669)، أما الفقرة (01) "يبادر المسؤول بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,93) و إنحراف معياري (0,365)، والتالي فإن مستوى تحقق تفويض السلطة جاء مرتفعا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات:...

الجدول رقم 2. 12: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "المشاركة في إتخاذ القرارات" مرتبة

حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
				يعطي المسؤول الحرية للموظف في إنجاز العمل بشكل الذي يراه مناسب	
5	مرتفع	0.935	3.57	يشاركني في حل مشكلات العمل	CH01_06
1	مرتفع	0.664	4.20	يشاركني المسؤول في القرارات التي تتعلق بمهامي في وظيفتي	CH01_07
3	مرتفع	0.937	3.87	يشجع الموظفين على العمل بروح الفريق	CH01_08
2	مرتفع	0.803	3.90	يتمتع الموظفون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في إتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم	CH01_09
4	مرتفع	0.884	3.67	يضع آراء وأفكار الموظفين بعين الاعتبار	CH01_10

				عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية	
-	مرتفع	0.815	3.86		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة محول البنود المتصلة بـ " المشاركة في اتخاذ القرارات " بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم(07):"يشاركني المسؤول في القرارات التي تتعلق بمهامي في وظيفتي " فقد جاء متوسطها الحسابي 4,20، (تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (09):وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3,90) تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(08):فقد جاء متوسطها الحسابي (3,87)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (10)" بمتوسط حسابي بلغ (3,67). و إنحراف معياري.(0,884)، أما الفقرة (06) فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,57) و إنحراف معياري (0,935)، والتالي فإن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات جاء مرتفعا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

البعد الثالث العلاقات الإنسانية:....

الجدول رقم II. 13: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات " العلاقات الإنسانية" مرتبة حسب

الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	
5	مرتفع	0.935	3.57	يهتم بمبادئ العدل والمساواة بين الموظفين	CH01_11
2	مرتفع	0.817	3.80	يتعاطف المسؤول كثيرا مع مشكلات الموظفين	CH01_12
1	مرتفع	0.714	3.70	يكسب للعاملين الثقة فيما بينهم	CH01_13
3	مرتفع	0.750		يأخذ المسؤول الأمور الإنسانية بعين الاعتبار عند مخالفة القوانين من قبل	CH01_14



				الموظفين	
4	مرتفع	0.711	3.67	يتعامل بتواضع مع العاملين	CH01_15
-	مرتفع	0.786	3.70		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة محول البنود المتصلة بعيد العلاقات الانسانية وقد جاء المعدل العام مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (3,70) و الانحراف معياري (0,786)، والتالي فإن مستوى العلاقات الإنسانية جاء مرتفعا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

### ثانيا : المحور الثاني مستوى سلوك المواطنة التنظيمية

قصد التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستتناول فيما يلي ذلك:

نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة: " ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟"

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و درجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم II. 14: يوضح تصورات المستجوبين لمحور سلوك المواطنة التنظيمية مرتبة حسب الأهمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
يبادر زملائي الى مساعدتي عندما يزيد عبء المهام	4.00	0.263	مرتفع	12
يقوم زملائي بأداء عملي عند غيابي	4.10	0.403	مرتفع	9
يتلقى الموظفون الجدد المساعدة من بقية الزملاء	4.20	0.610	مرتفع	4

				لتكيف مع بيئة العمل	
7	مرتفع	0.699	4.17	يقوم زملائي بتقديم الخبرات التي تساعدني على أداء مهامتي	CH02_19
14	مرتفع	1.081	3.93	يتجنب زملائي من إثارة المشاكل في العمل	CH02_20
5	مرتفع	0.805	4.20	يحترم زملائي حقوقي في العمل	CH02_21
6	مرتفع	0.805	4.20	أقوم بالمهام الإضافية التي تطلب مني دون تدمير	CH02_22
1	مرتفع جدا	0.794	4.30	أهتم بتحقيق الأهداف العامة للبلدية على تحقيق أهدافي الخاصة	CH02_23
10	مرتفع	0.885	4.10	يرحب الموظفون بالنقد البناء والملاحظات من الآخرين	CH02_24
13	مرتفع	0.928	3.97	يلتزم الموظفون بمواعيد الحضور وساعات العمل	CH02_25
8	مرتفع	0.730	4.13	يعمل الموظفون بعد ساعات العمل الرسمي عند الحاجة	CH02_26
11	مرتفع	0.890	4.03	يقدم العمال مقترحات لتحسين وتطوير طرق العمل	CH02_27
2	مرتفع جدا	0.728	4.23	يحرص العمال على تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة لدى الآخرين	CH02_28
3	مرتفع جدا	0.626	4.23	تكيف مع التغييرات	CH02_29

				والتطورات التي تحدث في المؤسسة	
	مرتفع	0.732	4.13		المجموع
	-				

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في أبعاده في: (الايثار، الكرم، الروح الرياضية، الالتزام العام، السلوك الحضاري) وقد جاء المعدل العام مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لخور سلوك المواطنة التنظيمية ككل (4.13)، و الانحراف المعياري (0,732)، إذ احتل المرتبة الأولى للفقرة رقم (23): "أهتم بتحقيق الاهداف العامة للبلدية عن تحقيق الاهداف الخاصة" بمتوسط حسابي مرتفع جداً (4,30) وانحراف معياري (0,794) تليه في المرتبة الثانية الفقرة رقم (28): "يحرص العمال على تقديم صورة اجابية عن المؤسسة لدى الاخرين" بمتوسط حسابي (4,23) وانحراف معياري يقدر ب(0,728) وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (29): "تكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث في المؤسسة" بمتوسط حسابي (4,23) وانحراف معياري يقدر ب(0,626) اما المرتبة الرابعة فكانت للفقرة رقم (18) "يتلقى الموظفون الجدد المساعدة من بقية الزملاء لتكيف مع بيئة العمل" حيث كان متوسطها الحسابي يقدر ب(4,20) اما المرتبة الخامسة كانت للفقرة رقم (21) "يحترم زملائي حقوقي في العمل بمتوسط حسابي يقدر ب (4,20) وانحراف معياري يقدر ب(8,05)....."

وبتالي فان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية جاء مرتفعاً بالمؤسسة محل الدراسة

### الفرع الثالث : إختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة:

#### تنص الفرضية على أنه

توجد علاقة تأثير بين التأثير بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

للتحقق من وجود علاقة التأثير للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية تم إختبار علاقة الإرتباط بحساب معامل الإرتباط لبيرسون تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية،

وبعد ذلك يتم إختبار الفرضية ببيان أثر أبعاد القيادة التشاركية ( تفويض لسلطة , المشاركة في إتخاذ القرارات , العلاقات الانسانية )

❖ إجراء اختبار ارتباط بيرسون: تمّ من خلال معامل الإلتباط بيرسون حساب مستوى العلاقة بين محور القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم II. 15: يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

القيادة التشاركية		
0.513	ارتباط بيرسون	سلوك المواطنة التنظيمية
0.009	الدلالة الاحصائية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ب).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,513) عند مستوى الدلالة المحسوبة(0,009) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

❖ تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج:

الجدول الموالي يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية:

الجدول رقم 2. 16: يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

المتغير	R	R <sup>2</sup>	الانحراف المعياري	B	Beta	درجة الحرية	المحسوبة F	مسنوى الدلالة
	1.62	0.401	0.25	0.624	0.513	29	51.84	0.009

المستقل

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج التح <sup>\*\*</sup> ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

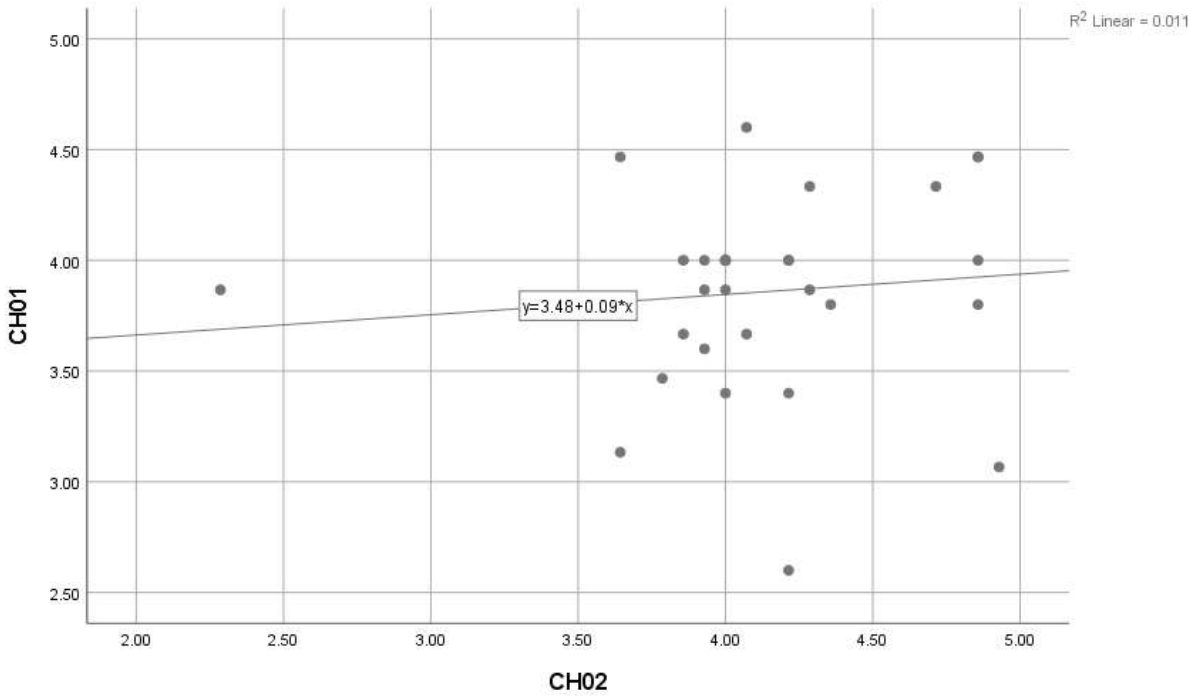
المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ش).

نلاحظ من خلال الجدول أن محور القيادة التشاركية يؤثر معنوياً على سلوك المواطنة التنظيمية حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد)  $R^2$  (0,401) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  أي أن محور الحوافز يفسر ما نسبته 40% أما النسبة المتبقية والبالغة (59%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى خارج الدراسة، وبالتالي فإن محور القيادة التشاركية له أهمية كبيرة نسبياً في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت قيمة  $\beta$  (0,62) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة التشاركية يؤدي إلى زيادة بدرجة (0,62) في سلوك المواطنة التنظيمية، أي أن هناك علاقة طردية، ونظراً لأن قيم F المحسوبة بلغت (51,84)، وبمستوى دلالة 0,009 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. وبناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة من خلال استخدام الأنحدار المتعدد.

يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالتنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي:

ليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ش).

الشكل رقم (2-5): يوضح مدى ملائمة خط الأنحدار



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

❖ نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة (أثر القيادة التشاركية بأبعاده المختلفة في سلوك المواطنة التنظيمية)

و بغرض بيان اثر أبعاد القيادة التشاركية ( تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، العلاقات الانسانية) في سلوك المواطنة التنظيمية تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها ببعد من الأبعاد المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 2. 17: يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	BET A	B <sub>0</sub> (الثابت)	B <sub>1</sub>	أبعاد القيادة التشاركية
0,001	3.788	0.58	0.33	0.242	0.58	0.16	0.915	- تفويض السلطة
0,000	10.07	2	9	0.058	2	7	0.582	- المشاركة في اتخاذ
0,000	0	0.88	0.78	0.065	0.88	1.62	0.570	القرارات

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ز).

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (2-18) أثر القيادة التشاركية بأبعاده المختلفة في سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط R ( 0,582 ' 0,885 ' 0,885 ) على التوالي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد (التفسير)  $R^2$  فقد بلغ (0,339، 0,784، 0,731) على التوالي أي أن بعد القيادة تفويض السلطة يفسر ما نسبته (33,9%) من التباينات في المتغير التابع، وبعد المشاركة في اتخاذ القرارات يفسر ما نسبته (78,4%) أما بعد العلاقات الانسانية يفسر نسبة (73,1%) وبالتالي فإن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات له الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا البعد يؤثر أكثر من الأبعاد الأخرى في سلوك المواطنة التنظيمية كما بلغت قيمة  $\beta$  (0,582 ' 0,885 ' 0,885) على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية سيؤدي إلى زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن قيم T المحسوبة هي ( 8,719' 10,070, 3,788 )، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). و بالتالي فإن القيادة التشاركية بأبعاده المختلفة يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية .

أ. يتبين أنه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين تفويض السلطة في مؤسسة بلدية ورقلة - وبين سلوك المواطنة التنظيمية و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " .  
وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = .0,16 + 0.48x$$

حيث: Y: تمثل سلوك المواطنة التنظيمية ، X: تمثل بعد تفويض السلطة

ب. يتبين أنه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات - وبين سلوك المواطنة التنظيمية و ذلك من وجهة نظر.....

الفرضية الرئيسية الرابعة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة بلدية ورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، ديمومة ، العمر ، المستوى التعليم ، الخبرة ، الوظيفة " .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

-نتائج التحليل المتعلقة بإختبار **T-Test** للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم II. 18: يوضح نتائج تحليل **T-Test** للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية

Test t		Test de leven's sur l'égalité des variances						
Sig	T	الفرضيات	Sig	F	الفرضيات	متوسط الحسابي	العدد	الجنس
0,238	1,21					3,9159	16	ذكر
0,203	1,16		0,203	1,699		3,4750	14	أنثى

معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03- و).

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار **Leven's** لتجانس التباين نجد أن قيمة  $F = (1,699)$  وقيمة الدلالة المعنوية، وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث. وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الإختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار **T-Test** فإن قيمة  $T =$  وقيمة الدلالة المعنوية  $\text{sig} = (0,238)$  بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة  $T = (1,16)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $\text{sig} = (0,203)$  بالنسبة للإناث وهي قيمة



أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول مستوى الولاء التنظيمي.

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي:

الجدول رقم II. 19: يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية "

ديمومة الوظيفة، العمر ، المستوى التعليم ، الخبرة "حول مستوى ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ديمومة الوظيفة	- بين المجموعات	3.998	27	0.203	1.69	0.790
	- داخل المجموعات	3.844	29			
	- التباين الكلي					
العمر	- بين المجموعات	0.067	2	0.03	0.250	0.780
	- داخل المجموعات	3.589	27	0.133		
	- التباين الكلي	3.656	29			
المستوى التعليم	- بين المجموعات	0.107	3	0.36	0.260	0.853
	- داخل المجموعات	3.549	26	0.13		
	- التباين الكلي	3.656	29			
الخبرة	- بين المجموعات	0.983	2	0.491	4.963	0.15
	- داخل المجموعات	2.673	27	0.100		
	- التباين الكلي	3.656	29			

دال عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03-ه).

نلاحظ من الجدول رقم (2-20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين تعزى لكل من " ديمومة الوظيفة، العمر ، المستوى التعليم ، الخبرة "، حيث بلغت قيمة F ( 1,69' 0,250' 0,260' 4,963 ) على التوالي وهي غير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية .

و منه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية. و بالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة

### المطلب الثاني : مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان وإختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة يمكننا مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات

#### أولاً: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

تقر الفرضية الأولى بأن " القيادة التشاركية في المؤسسة محل دراسة يتوفر بمستويات متوسطة " .

تبين نتائج الدراسة السابقة أن المتوسط العام لواقع القيادة التشاركية كان مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية لموظفين مؤسسة محل الدراسة لأبعاد هذا المتغير حيث كانت المتوسط الحسابي مرتفعا يقدر ب ( 3,87 ) حسب الجدول رقم ( 2 - 11 ) حيث كانت اعلى نسبة لتفويض السلطة حيث يرى الموظفون ان تفويض السلطة يساهم في تسسير الأمور بشكل جيد كما يرى الموظفون أن تفويض السلطة يزيد من روح المعنوية لديهم وذلك لشعورهم بمسؤولية وكذلك يؤدي الى إنجاز المهام بسرعة.

اما فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات فقد ابدى أفراد العينة موقفهم، وذلك لتمتع الموظفين بدرجة كبيرة من الاستقلالية في إتخاذ القرارات ذات صلة بمهامهم وكذلك يشجع العاملين بالعمل بروح الفريق.

كما ابدى الموظفون موافقتهم لبعده العلاقات الانسانية وذلك لان تعاطف المسؤول مع مشكلات الموظفين يكسبهم الثقة فيما بينهم حيث يأخذ المسؤول الامور الانسانية بعين الإعتبار عند إتخاذ قرارات الاستراتيجية.

#### ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

تتمثل الفرضية الثانية: " هناك مستويات مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة " ، ومن خلال نتائج الجدول رقم ( 2 - 15 ) التي تبين أن المتوسط الحسابي قدره ( 4,13 ) وهذا يشير إلى مستوي مرتفع .

وذلك من خلال موافقة الموظفين على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ( الإثار , والكرم , الروح الرياضية , الالتزام العام , سلوك الحضاري )

حيث يهتم الموظفون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة كما يحرص العمال على تقديم صورة إيجابية عن المؤسسة وكذلك إستجابتهم للتغيرات الحاصلة في المؤسسة.

ثالثا. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة بأن " توجد علاقة طردية قوية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة بلدية ورقلة "ومن خلال نتائج الجدول رقم (2 - 16) حيث معدل الارتباط (0,513) عند مستوى الدلالة (0,009) وهو معدل ارتباط قوي وموجب بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

وهذا يعود الى تأثير ابعاد القيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية

رابعا.: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

تقر الفرضية الرابعة بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس ,العمر ,ديمومة الوظيفة , الخبرة )

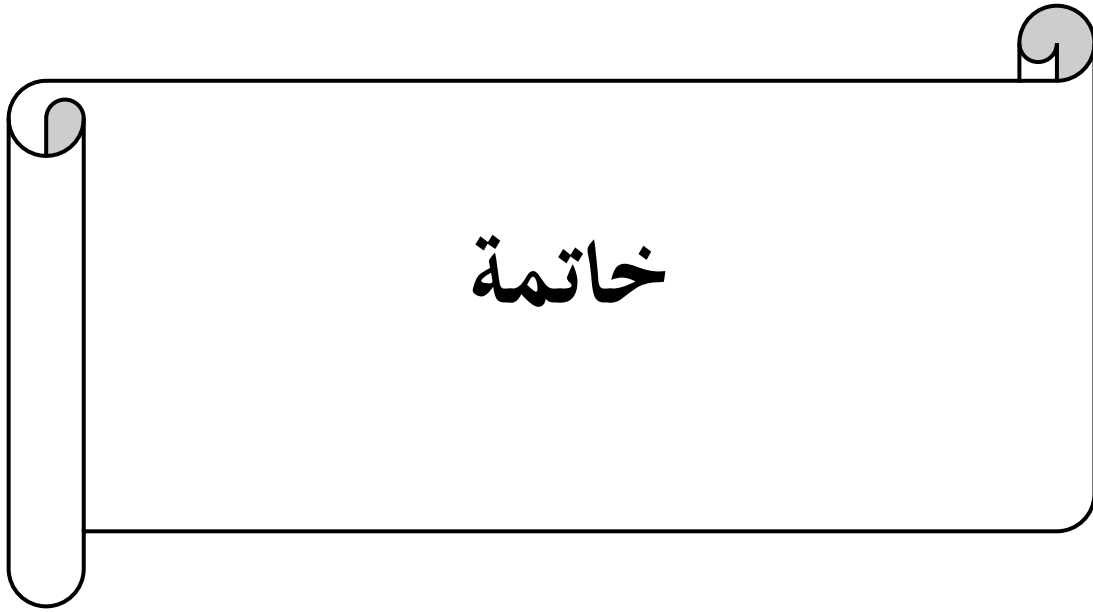
أسفرت نتيجة الفرضية على رفض فرضية البحث من خلال نتائج الجداول رقم (2-19) و(2 - 20) التي تبين (sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية ( من وجهة نظر موظفي الإدارة بلدية ورقلة تعزى إختلاف خصائصهم الشخصية .

خلاصة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية معالجة دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد وقع إختبار مجال دراستنا التطبيقية على عينة من موظفي مؤسسة بلدية ورقلة"، وتسلط الضوء من خلال معرفة واقع القيادة التشاركية لموظفي بلدية ورقلة ومدى تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعادها ، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الإعتماد على الدراسة الميدانية .

تطرقنا من خلال هذا الفصل لمبحثين الأول تعرضا فيه إلى منهجية وأدوات الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني تعرضنا إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وعرضها بتفصيل، وفي الأخير يمكن القول إن هذه الدراسة حصلت إلى أن وجود واقع للقيادة التشاركية مميز لدى موظفي بلدية ورقلة وبهذا فهي تأثر على السوك المواطنة التنظيمية للموظفي بلدية ورقلة محل الدراسة.





لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر المزايا الوظيفية على الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العليا، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسيين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية لرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثر فيه الشخصية منها والبيئية والمزايا الوظيفية المقدمة لموظفي الإدارة العليا دون النظر إلى الأداء المقدم، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في إشكالية والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال أسئلة الاستبيان وتوزيعه على موظفي الإدارة العليا لشركة الوطنية للتأمينات "المديرية الجهوية بورقلة".

### نتائج اختبار الفرضيات

لقد كشفت دراسة تحليل و أثر القيادة التشاركية على سلوك المواطنة التنظيمية عن النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى: "القيادة التشاركية في مؤسسة محل الدراسة يتوفر بمستويات متوسطة " ومنه عدم تحقيق الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى مرتفع من القيادة لدي موظفي بلدية ورقلة
- بالنسبة للفرضية الثانية: "هناك مستويات مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة" تحقيق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى مرتفع من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية
- بالنسبة للفرضية الثالثة: "توجد علاقة طردية قوية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة بلدية ورقلة " عدم تحقيق الفرضية الثالثة بتسجيل علاقة طردية مقبولة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- بالنسبة للفرضية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي للمتغيرات الشخصية ( الجنس , العمر , ديمومة الوظيفة , الخبرة ) عدم تحقيق الفرضية الرابعة لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي للمتغيرات الشخصية ( الجنس , العمر , ديمومة الوظيفة , الخبرة ).

نتائج الدراسة: أما النتائج الأخرى المستخلصة من الدراسة

- ✓ إتضح من خلال نتائج لأراء العينة المدروسة على ان هناك مستوى عال من القيادة التشاركية وهذا يؤكد قيام مسؤولين بلدية ورقلة بتفويض لأداء بعض المهام للموظفين وكذلك إتخاذ القرارات التي تخص عملية تسيير فضلا عن قيامهم بالعلاقات الانسانية؛
- ✓ تبين نتائج المتحصل عليها من تحليل العينة المدروسة على وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية ورقلة وهذا يدل على ان موظفي بلدية ورقلة يتصفون بسلوك المواطنة التنظيمية؛
- ✓ أوضحت نتائج التحليل على وجود علاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- ✓ لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة والمسمى الوظيفي.

#### توصيات الدراسة:

- ضرورة زيادة إهتمام المسؤولين بلدية ورقلة بتفويض السلطة للموظفين وذلك بمنحهم بعض الصلاحيات وكذا حقهم في إتخاذ القرارات؛
- الاهتمام أكثر بزيادة الروح الرياضية لدى الموظفين وذلك من خلال قيامهم بأعمال دون تدمير أو شكوى؛
- ضرورة زيادة تقوية العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- آفاق الدراسة :
- وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها،نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:
- إجراء دراسة دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية؛
- واقع سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العمومية الجزائرية؛
- أثر القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية.



# قائمة المراجع



1. ابراهيم، أحمد الإدارة المدرسة في القرن الحادي والعشرين: ط1، القاهرة دار فكر العرب 2003، ص204.
2. أبو عيطة، عبد الله عفيف، معيقات استخدام نمط التشاركي في الادارة المدرسية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2013.
3. أنيس أحمد عبد الله وآخرون العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008.
4. بونقار، شلابي: الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية نظرية مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19 جويلية 2016.
5. الحريري رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2008، ص41، 40.
6. رفت محمد جاب الله: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1، 1994.
7. السعود، سلطان: سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 4، 2008، ص38.
8. شلابي وليد "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة" مذكرة شهادة الماجستير كلية العلوم الانسانية تخصص علم النفس العمل والتنظيم 1667.
9. شلابي وليد "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة" مذكرة شهادة الماجستير كلية العلوم الانسانية تخصص علم النفس العمل والتنظيم 2016.

10. عامر علي حسين العطوري: أثار العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلة، العدد 3، 2007.
11. العجمي، ناصر محمد: درجة تطبيق مديري المدارس الثانوي والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، الرسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن 2010.
12. العرابيد نبيل أحمد: القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديرية المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ماجستير في أصول التربية، غزة، كلية التربية، جامعة الأزهر، منشورة، 2010.
13. العرابيد نبيل أحمد، القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ماجستير في أصول التربية، غزة، كلية التربية، جامعة الأزهار، منشورة، 2011.
14. عطوي، وجنان: اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية الجزائرية في العمل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد2، 2007.
15. قاسم بن عائل الحربي : القيادة التربوية الحديثة ، دار الجنادرية، الأردن، 2008، ص135،137.
16. لاحق، حليم يحيى: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها 2012.
17. محمد عريشي: محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد7، 1996.
18. محمد معمري ، دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر كوبا بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم اجتماع تنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019 .
19. محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية جمهورية مصر العربية، ط1، 2014.

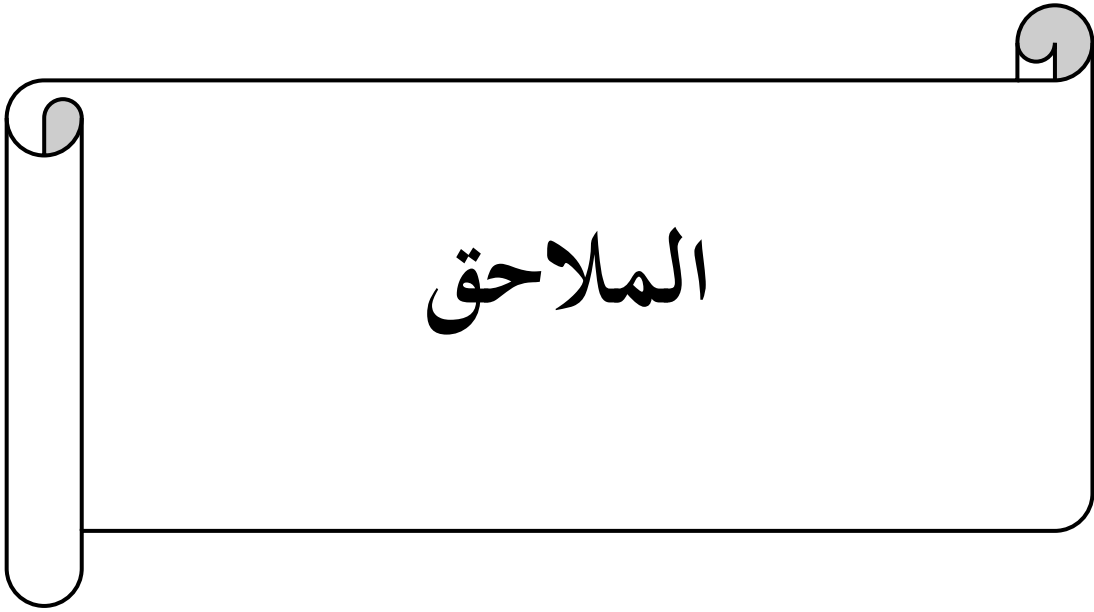
20. المطيري، بندر: درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعالقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، الرسالة ماجستير، جامعة أم القرى كلية التربية قسم الادارة التربوية والتخطيط، مملكة العربية السعودية، 2015.
21. معافة أنور، طليبة حكيم، خليفة عبد الرزاق، دور القيادة الادارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة أعمال 2019.
22. مغير خميس الخليلي: نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة جمهورية العربية، 2003.
23. منصورية؛ بن ختو سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة مجلة أداء المؤسسة الجزائرية- العدد 2015/08.
24. وسيلة واعر دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر- بسكر- 2015.
25. ياسر فتحي الهنداوي: إدارة المدرسة إدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2012.
26. اليوسفي، نعلاني، شربتحي: العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 44، 2006.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Angela L. Zacharias، August 2008، Organizational Citizenship Behavior In Professional Service Industry Sales Personnel، A Dissertation

Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the  
Degree, Doctor of Philosophy, Capella University

2. Huang et.la.2010 **Dose participatory leadership enhance work performance by inducing or trust** ? the differential effect on managerial and non\_managerial empowerment subordinates.



الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

قسم علوم التسيير

التخصص: ثانية ماستر تخصص تسيير إدارة موارد بشرية

استمارة استبيان



أخي الكريم، أختي الكريمة، تحية طيبة وبعد..

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة موارد بشرية بعنوان:

"دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة ميدانية بلدية ورقلة.

لكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان مع العلم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي

### -المعلومات الشخصية: 1-

		أنثى	ذكر	الجنس
		موظف متعاقد	موظف دائم	ديمومة الوظيفة
50 سنة وأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
دراسات عليا	جامعي	ثانوي	اقل من ثانوي	مستوى التعليم
أكثر من 20 سنة	من 10 سنوات إلى 20 سنة	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	الرقم	
					يبادر المسؤول بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين	01	مجال تفويض السلطة
					يتم إنجاز الأعمال بسرعة لوجود تفويض السلطة	02	
					تفويض السلطة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين	03	
					تسير الأعمال بشكل جيد عند غياب المسؤول وذلك لوجود تفويض السلطة	04	
					يعطي المسؤول الحرية للموظف في إنجاز العمل بشكل الذي يراه مناسب	05	
					يشاركني في حل مشكلات العمل	60	مجال المشاركة في اتخاذ القرار
					يشاركني المسؤول في القرارات التي تتعلق بمهامي في وظيفتي	07	
					يشجع الموظفين على العمل بروح الفريق	08	
					يتمتع الموظفون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في إتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم	09	
					يضع آراء وأفكار الموظفين بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية	10	
					يهتم بمبادئ العدل والمساواة بين الموظفين	11	مجال العلاقات الانسانية
					يتعاطف المسؤول كثيرا مع مشكلات الموظفين	12	
					يكسب للعاملين الثقة فيما بينهم	13	
					يأخذ المسؤول الأمور الإنسانية بعين الاعتبار عند مخالفة القوانين من قبل الموظفين	41	
					يتعامل بتواضع مع العاملين	15	

المجال الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	يبادر زملائي إلى مساعدتي عندما يزيد عبء المهام					
17	يقوم زملائي بأداء عملي عند غيابي					
18	يتلقى الموظفون الجدد المساعدة من بقية الزملاء للتكيف مع بيئة العمل					
19	يقوم زملائي بتقديم الخبرات التي تساعدني على أداء مهامي					
20	يتجنب زملائي من إثارة المشاكل في العمل					
21	يحترم زملائي حقوقهم في العمل					
22	أقوم بالمهام الإضافية التي تطلب مني دون تدمير					
23	أهتم بتحقيق الأهداف العامة للبلدية عن تحقيق أهدافي الخاصة.					
24	يرحب الموظفون بالنقد البناء والملاحظات من الآخرين					
25	يلتزم الموظفون بمواعيد الحضور وساعات العمل					
26	يعمل الموظف وبعده ساعات العمل الرسمي عند الحاجة					
27	يقدم العمال مقترحات لتحسين وتطوير طرق العمل					
28	يحرص العمال على تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة لدى الآخرين					
29	تكيف مع التغييرات والتطورات التي تحدث في المؤسسة					

Correlations

\\D:\[DataSet1] مملوفى\SPSS تفرغ مملوفى.sav.



Correlations

		M01	M02	M03	CH01
M01	Pearson Correlation	1	.431*	.303	.582**
	Sig. (2-tailed)		.017	.104	.001
	N	30	30	30	30
M02	Pearson Correlation	.431*	1	.573**	.885**
	Sig. (2-tailed)	.017		.001	.000
	N	30	30	30	30
M03	Pearson Correlation	.303	.573**	1	.855**
	Sig. (2-tailed)	.104	.001		.000
	N	30	30	30	30
CH01	Pearson Correlation	.582**	.885**	.855**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	
	N	30	30	30	30

Correlations

Correlations

		M01	M02	M03	CH01	CH02	CH00
M01	Pearson Correlation	1	.431 <sup>*</sup>	.303	.582 <sup>**</sup>	.041	.406 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		.017	.104	.001	.831	.026
	N	30	30	30	30	30	30
M02	Pearson Correlation	.431 <sup>*</sup>	1	.573 <sup>**</sup>	.885 <sup>**</sup>	.218	.726 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.017		.001	.000	.248	.000
	N	30	30	30	30	30	30
M03	Pearson Correlation	.303	.573 <sup>**</sup>	1	.855 <sup>**</sup>	-.027	.535 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.104	.001		.000	.886	.002
	N	30	30	30	30	30	30
CH01	Pearson Correlation	.582 <sup>**</sup>	.885 <sup>**</sup>	.855 <sup>**</sup>	1	.105	.722 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.580	.000
	N	30	30	30	30	30	30
CH02	Pearson Correlation	.041	.218	-.027	.105	1	.764 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.831	.248	.886	.580		.000
	N	30	30	30	30	30	30

CH0 0	Pearson Correlation	.406*	.726**	.535**	.722**	.764**	1
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.002	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

	N	%
Case Valid	30	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	29

## NPar Tests

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
CH01	30	3.8578	.44523	2.60	4.60
CH02	30	4.1286	.51179	2.29	4.93

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

2

	CH01	CH02	
N	30	30	
Uniform Parameters <sup>a,b</sup>	Minimum	2.60	2.29
	Maximum	4.60	4.93
Most Extreme Differences	Absolute	.300	.480
	Positive	.100	.033
	Negative	-.300	-.480
Kolmogorov-Smirnov Z	1.643	2.630	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.009	.000	

a. Test distribution is Uniform.

b. Calculated from data.

Frequencies

Frequency Table

الجنس

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	ذكر	16	53.3	53.3	53.3
	أنثى	14	46.7	46.7	100.0
	Tot al	30	100.0	100.0	

ديمومة

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	موظف دائم	28	93.3	93.3	93.3
	موظف متعاقد	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

العمر

الملاحق

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	13.3	13.3	13.3
	من 30 سنة الى اقل من 40 سنة	23	76.7	76.7	90.0
	من 40 الى أقل من 50 سنة	3	10.0	10.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

التعليم

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	أقل من ثانوي	2	6.7	6.7	6.7
	ثانوي	9	30.0	30.0	36.7
	جامعي	18	60.0	60.0	96.7
	دراسات عليا	1	3.3	3.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

الخبرة

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
--	--	---------------	-------------	------------------	---------------------------

الملاحق

Valid	أقل من 05 سنوات	13	43.3	43.3	43.3
	من 05 سنوات الى اقل من 10 سنوات	10	33.3	33.3	76.7
	من 10 سنوات الى 20 سنة	7	23.3	23.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Frequencies

Statistics

	CH01_01	CH01_02	CH01_03	CH01_04	CH01_05	CH01_06	CH01_07
<b>N Valid</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Missing</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mean</b>	<b>3.93</b>	<b>4.03</b>	<b>4.10</b>	<b>4.13</b>	<b>3.97</b>	<b>3.57</b>	<b>4.20</b>
<b>Std. Deviation</b>	<b>.365</b>	<b>.183</b>	<b>.305</b>	<b>.346</b>	<b>.669</b>	<b>.935</b>	<b>.664</b>

Statistics

	CH01_08	CH01_09	CH01_10	CH01_11	CH01_12	CH01_13	CH01_14
<b>N Valid</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Missing</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

الملاحق

<b>Mean</b>	<b>3.87</b>	<b>3.90</b>	<b>3.67</b>	<b>3.57</b>	<b>3.77</b>	<b>3.80</b>	<b>3.70</b>
<b>Std. Deviation</b>	<b>.937</b>	<b>.803</b>	<b>.884</b>	<b>.935</b>	<b>.817</b>	<b>.714</b>	<b>.750</b>

Statistics

	CH01_15	CH02_16	CH02_17	CH02_18	CH02_19	CH02_20	CH02_21
<b>N Valid</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Missing</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mean</b>	<b>3.67</b>	<b>4.00</b>	<b>4.10</b>	<b>4.20</b>	<b>4.17</b>	<b>3.93</b>	<b>4.20</b>
<b>Std. Deviation</b>	<b>.711</b>	<b>.263</b>	<b>.403</b>	<b>.610</b>	<b>.699</b>	<b>1.081</b>	<b>.805</b>

Statistics

	CH02_22	CH02_23	CH02_24	CH02_25	CH02_26	CH02_27	CH02_28
<b>N Valid</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Missing</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mean</b>	<b>4.20</b>	<b>4.30</b>	<b>4.10</b>	<b>3.97</b>	<b>4.13</b>	<b>4.03</b>	<b>4.23</b>
<b>Std. Deviation</b>	<b>.805</b>	<b>.794</b>	<b>.885</b>	<b>.928</b>	<b>.730</b>	<b>.890</b>	<b>.728</b>

Statistics



CH02\_29

N	Valid	30
	Missing	0
	Mean	4.23
	Std. Deviation	.626

Correlations

Correlations

		CH01	CH02
CH0 1	Pearson Correlation	1	0,513
	Sig. (2-tailed)		0,009
	N	30	30
CH0 2	Pearson Correlation	.513	1
	Sig. (2-tailed)	.009	
	N	30	30

Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Mod el	Variables Entered	Variables Removed	Metho d
1	CH01 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: CH02

b. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	1,62	.011	-.024	.51795

a. Predictors: (Constant), CH01

b. Dependent Variable: CH02

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.084	1	.084	.51,84	.009
Residual	7.512	28	.268		
Total	7.596	29			

a. Dependent Variable: CH02

b. Predictors: (Constant), CH01

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

<b>1 (Constant)</b>	<b>0,624</b>	<b>.839</b>		<b>4.365</b>	<b>.000</b>
<b>CH01</b>	<b>.121</b>	<b>.216</b>	<b>.105</b>	<b>.561</b>	<b>.580</b>

**a. Dependent Variable: CH02**

**Charts**

**GRAPH**

**MISSING=LI**

**/SCATTERPLOT(BIVAR)=CH02 WITH CH01**



I.....	شكر وتقدير.....
III .....	ملخص :.....
VII .....	قائمة المحتويات.....
VIII.....	قائمة الجداول.....
IX .....	قائمة الأشكال.....
أ.....	أ-توطئة:.....
2 .....	تمهيد:.....
2 .....	المبحث الاول:عموميات حول سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التشاركية.....
2 .....	المطلب الأول: الإطار المفهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية.....
2 .....	الفرع الاول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية:.....
6 .....	الفرع الثاني: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:.....
7 .....	الفرع الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:.....
8 .....	الفرع الرابع: أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية:.....
9 .....	الفرع الخامس: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:.....
	المطلب الثاني: الإطار المفهيمي للقياد
10.....	التشاركية.....
10 .....	الفرع الاول: ماهية القيادة التشاركية:.....
12 .....	الفرع الثاني: خصائص القيادة التشاركية:.....
13 .....	الفرع الثاني: خصائص السلوكية للقائد التشاركي:.....
13 .....	الفرع الثالث: أهداف القيادة التشاركية:.....
14 .....	الفرع الرابع: أبعاد القيادة التشاركية:.....

18	الفرع الخامس: مجالات القيادة التشاركية:
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التشاركية
20	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
20	الفرع الأول: الدراسة السابقة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية ونوزعها حسب التسلسل الزمني
25	الفرع الثاني: دراسة السابقة حول القيادة التشاركية ونوزعها حسب التسلسل الزمني:
28	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل
35	تمهيد
35	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
35	المطلب الأول: طريقة المعتمدة في الدراسة
35	الفرع الأول: تقديم بالمؤسسة محل دراسة
36	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة والعينة:
37	ثالثا: منهج الدراسة:
37	رابعا: متغيرات الدراسة
37	المطلب الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة
38	الفرع الأول: لأدوات الإحصائية المستخدمة
39	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:
39	الفرع الثالث: الطريقة المستخدمة في القياس
41	الفرع الرابع: صدق وثبات الاستبيان:
44	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
44	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وإختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة
48	الفرع الثاني: عرض لنتائج محاور الدراسة:

49	أولا : المحور الأول واقع القيادة التشاركية .....
53	ثانيا : المحور الثاني مستوى سلوك المواطنة التنظيمية .....
55	الفرع الثالث : إختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة: .....
62	المطلب الثاني : مناقشة وتفسير نتائج الدراسة .....
62	أولا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى .....
62	ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية .....
63	ثالثا. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة .....
63	رابعا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة .....
63	خلاصة .....
66	خاتمة .....
69	قائمة المراجع .....
51	الملاحق .....
66	الفهرس .....