



جامعة قاصدي مرباح ورقلة_ الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

بعنوان

أثر الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية
لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر_ ورقلة_

من إعدادا الطالبة: داليا بالحمو

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 13/05/2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أستاذة/تيشات سلوى (أستاذ مساعدة "أ"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة) رئيسا

الأستاذ /بن شويحة بشير (أستاذ مساعدة "أ"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة) مشرفا ومقرا

الاستاذة /يوسف أسماء (أستاذة مساعدة "أ" ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2016/2017





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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

بعنوان

أثر الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية
لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر_ ورقلة_

من إعدادا الطالبة: داليا بالحمو

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2017/05/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أستاذة/تيشات سلوى (أستاذ مساعدة "أ"، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة) رئيسا
الأستاذ /بن شويحة بشير (أستاذ مساعدة "أ"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة) مشرفا ومقرا
الاستاذة /يوسف أسماء (أستاذة مساعدة "أ" ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2016/2017

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعهما

إلى أمي منبع الدفء والحنان .

إلى أبي رمز القوة و الأمان .

إلى زوجي رفيق دربي وسندي في الحياة سفيان .

إلى كل عائلتي إخوتي صدام ، نصر الدين ، محمد، عدنان والى أغلى كتاكيت رفعة وميار وإلى خالاتي وأزواجهمأخوالي وزوجاتهم وأبناءهم كل واحد باسمه، ووعماتي وأعمامي وأزواجهم وأبناءهم كل باسمه.

إلى عائلة زوجي بيتي الثاني .

إلى رفقاء دربي خولة ، مخلصه، إيمان .

إلى من جمعني بهم سقف الدراسة ،أشواق ،ياسمينه،ابتسام، فطوم ، كاملية ورشيدة.

إلى كل من جمعني بهم صلة القرابة والصدقة.

إلى كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي.

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع.

بالحمر داليا



بسم الله الرحمن الرحيم * ولئن شكرتم لأزيدنكم *

الحمد والشكر لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا
أما بعد:

أتقدم بشكر والامتنان الشديد إلى كل من ساعدني في انجاز هذا
العمل المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ المشرف بن شويحة بشير

والاستاذة أسناء يوسف

إلى الطاقم الإداري بالجامعة

إلى كل من قدم لي نصح وتوجيه وإرشاد

كما أشكر عمال مؤسسة إتصالات الجزائر

وأخص بالذكر بالمنور زمي

إلى كل هؤلاء أقول شكرا

بالحمو داليا

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ، طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (60) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات الواردة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد ، وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: أن النمط القيادي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة هو النمط الديمقراطي ، وأنه يوجد أثر مقبول لأنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية ، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.48) وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبيا.وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد النمط القيادي التحويلي لأنه يساهم أكثر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين

الكلمات المفتاحية : أنماط القيادة ، سلوك المواطنة التنظيمية ، مؤسسة اتصالات الجزائر .

Abstract:

This study aimed to know the effect of leadership styles on organizational citizenship behaviour in the Algeria Telecom Enterprice in ourgla , The study aimed to analyzing the impact of leadership styles on organizational citizenship behaviors the Algeria Telecom Enterprice in ourgla, this study was applied on random sample consisting of (60) employees, to achieve the objectives of the study the researcher used questionnaire to collect data, the data were analyzed by using the statistical package for social sciences (Spss). Depending on the means, standard deviation, correlations coefficient, multiple regression. The study concluded with the following results: the most leadership style dominant in Bricks Temacine Company is Dimocratic style, and there is the Acceptable impact of leadership styles on organizational citizenship behavior, and enhances the value of the coefficient of determination, which amounted to (0.48) and is the explanatory power is relatively Acceptable. The study recommended that the adoption of transformational style in order to promote citizenship behavior among workers.

Key words: Organizational citizenship behaviors, Leadership styles, Algeria Telecom Enterprice

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الرقم	البيان
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	ملخص الدراسة.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الأشكال البيانية.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ-د	المقدمة العامة.....
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة وسلوك المواطنة التنظيمية.....
3	المطلب الأول: القيادة الإدارية وأنماطها.....
18	المطلب الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية أبعادها.....
24	المطلب الثالث: العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية.....
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية).....
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة (الأجنبية).....
28	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
30	خلاصة الفصل.....
31	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع لأثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
33	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
37	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
39	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....

39	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
49	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة).....
55	خلاصة الفصل.....
56	الخاتمة.....
57	المراجع.....
62	الملاحق.....
76	الفهرس.....

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	نظرية الشبكة الإدارية وأساليبها القيادية.....	9
1.2	مدى ملائمة خط الانحدار.....	47

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	يوضح مجتمع الدراسة.....	33
2.2	توزيع عينة الدراسة.....	34
3.2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغيرات الجنس.....	34
4.2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر.....	35
5.2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....	35
6.2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل.....	36
7.2	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير اسم الوظيفة.....	36
8.2	العبارات التي تقيس أبعاد أنماط القيادة.....	37
9.2	العبارات التي تقيس سلوك المواطنة التنظيمية.....	37
10.2	معامل الثبات الكلي للإستبانة.....	38
11.2	يوضح مقياس ليكارت الثلاثي.....	39

40	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء النمط الديمقراطي.....	12.2
40	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء النمط الأوتوقراطي.....	13.2
41	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. لبعء النمط التسيبي....	14.2
41	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء النمط التحويلي.....	15.2
42	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء النمط التبادلي.....	16.2
42	قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد أنماط القيادة.....	17.2
43	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء سلوك المواطنة التنظيمية.....	18.2
44	العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.....	19.2
45	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل أنماط القيادة والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية.	20.2
45	العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات.....	21.2
46	تحليل تباين خط الانحدار.....	22.2
48	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.....	23.2
48	ختبار ANOVA للمتغيرات الوسطية.....	24.2
48	اختبار أبعاد أنماط القيادة.....	25.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
63	قائمة الأستاذة المحكمين للاستبيان.....	01
64	استمارة الاستبيان.....	02
67	مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS نتائج تحليل استبيان أثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية.....	03

مقدمة

توطئة :

ان المؤسسة الناجحة هي التي تتمكن من التكيف مع التغيرات البيئية خلال فترة طويلة , بحيث تسعى أي مؤسسة لمواجهة هذه التحديات من خلال اختيار النمط المناسب والاستخدام الافضل للموارد الممكنة . ويعد المورد البشري الاساس والمصدر الرئيس الذي يمكن للمؤسسة ان تحقق من خلالها افضل النتائج في مقابل الموارد الاخرى .

كما تعتبر القيادة اساسا في عملية التوجيه بمختلف انماطها وذلك لما للقائد من تأثيرات على مجريات الامور في أي تنظيم , حيث يلعب دورا مهم في حياة ونجاح أي مؤسسة والارتقاء بها نحو مستقبل افضل , بحيث يتوقف نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها على كفاءة العنصر البشري بها , فكلما زاد اخلاص وتفاني العاملين في ادائهم لأعمالهم كلما زاد ذلك من فعالية المؤسسة وقدرتها على الاستمرار وهذا الاخلاص والتفاني لا يقتصر فقط على اداء الأفراد لأدوارهم الرسمية المحددة سلفا بل كذلك قيامهم بتلك الأعمال التطوعية الإضافية التي تخرج عن نطاق الدور الرسمي لهم , الامر الذي ينعكس بصورة مباشرة على فاعلية المؤسسة .

أولا : الإشكالية:

بناء على ما سبق فإنه يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي :

ما مدى أثر الأنماط القيادية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة ؟

من خلال الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

1. ما هو نمط القيادة السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ؟
2. ما هي سلوكيات المواطنة التنظيمية الأكثر بروزا لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ؟
3. هل هناك علاقة تأثير بين نمط القيادة السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة و سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بها؟
4. لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، الوظيفة) .

ثانيا : فرضيات الدراسة :

من أجل معالجة إشكالية المتعلقة بالدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع سوف نقوم

بصياغة الفرضيات التالية:

1. نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي ويعتبر العامل الاساسي لسيرورة المؤسسة؛
2. سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تتمثل في الابعاد التالية: (الكياسة , الإيثار, الروح الرياضية, السلوك الحضاري ووعي الضمير) وهي مرتفعة ؛
3. توجد علاقة تأثير بين الانماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .
4. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، الوظيفة).

ثالثا : أهداف الدراسة وأهميتها :

- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على أكثر الانماط القيادية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ؛
2. التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ؛
3. التعرف على مدى تأثير الانماط القيادية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؛
4. التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة .

- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

1. توضيح المفاهيم الاساسية للمتغيرين محل الدراسة الانماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية وتحديد مختلف جوانبهما ؛
2. ابراز مدى أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في انجاح المؤسسة ؛

3. نأمل في تحقيق اضافات ومساهمة معتبرة في المكتبة من خلال النتائج المتوصل اليها وان تكون هذه الدراسة حافزا للباحثين لاجراء دراسات مشابهة في هذا المجال في مراحل تعليمية اخرى ، وفي قطاعات العمل المختلفة.

- رابعا : اسباب اختيار الموضوع

❖ أسباب ذاتية :

- ✓ الميل الشخصي والرغبة الذاتية في معالجة ودراسة الموضوع باعتبارها من الاهم المواضيع التي تساهم وبشكل فعال في استمرارية ونجاح المؤسسات ؛
- ✓ ايمانا بأهمية القيادة في المؤسسات الاقتصادية ؛
- ✓ ارتباط هذا الموضوع مباشرة مع التخصص العلمي .

❖ اسباب موضوعية :

- ✓ ابراز اهمية القيادة ومدى تأثيرها على سلوك العاملين في المؤسسة ؛
- ✓ معرفة طبيعة العلاقة التي تربط النمط القيادي بسلوك المواطنة التنظيمية ؛
- ✓ التعرف على النمط القيادي الامثل الذي يساهم في نجاح المؤسسة من خلال قوة تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين .

- خامسا : حدود الدراسة :

نطاق الدراسة سيكون على النحو التالي :

الحدود البشرية : عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

الحدود المكانية : (مؤسسة اتصالات الجزائر) المديرية العملية بولاية ورقلة

الحدود الزمنية : فترة التبرص ممتدة من (2017/03/12 الى 2017/04/12)

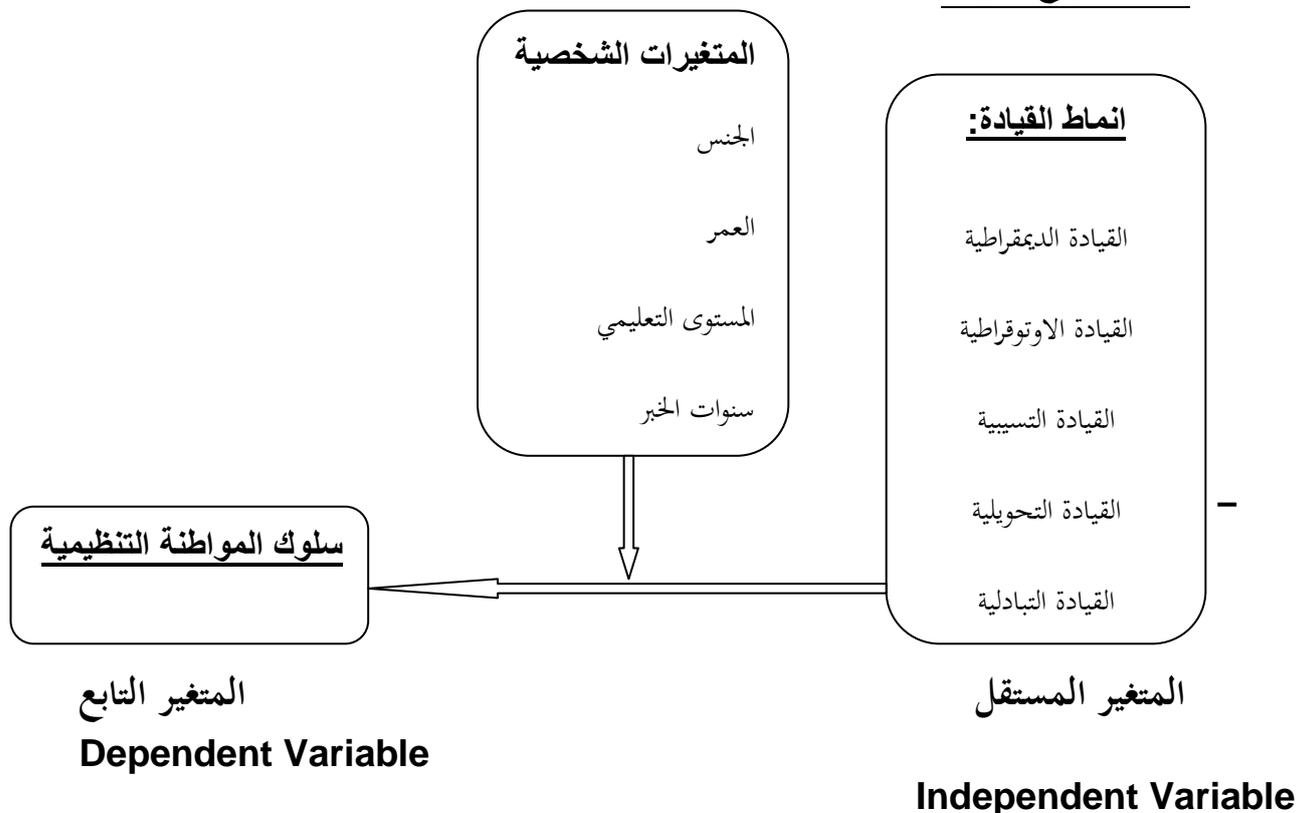
- سادسا : مرجعية الدراسة :

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع باللغة العربية والاجنية

- سابعا : صعوبات الدراسة

صعوبة استرجاع الاستبيان.

- ثامنا : نموذج الدراسة



هيكل الدراسة :

سنتطرق في الفصل الأول لعرض المبحثين الاساسين وهما :

- ❖ في المبحث الاول سيتم فيه عرض كل من ماهية القيادة و انماطها ثم ماهية سلوك المواطنة التنظيمية ؛
 - ❖ وفي المبحث الثاني يتم عرض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية .
- أما في الفصل الثاني فسنتطرق لعرض مبحثين اساسين هما :
- ❖ في المبحث الأول يتم فيه التطرق لمنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة ؛
 - ❖ وفي المبحث الثاني يتم عرض النتائج واستخراج الاستنتاجات .

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر أنماط القيادة

وسلوك المواطنة التنظيمية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد : يعتبر موضوع القيادة من اهم المواضيع التي كانت و مازالت تحظى باهتمام كبير، بحيث تقوم القيادة بدور أساسي في الادارة يظهر في الجانب الانساني أكثر من بقية الجوانب . كما تسعى الى تحقيق التوازن بين الجوانب الاقتصادية، التنظيمية الانسانية، والاجتماعية للعملية الادارية وإيجاد الفعالية للإدارة لمساعدتها للوصول الى الاهداف المنشودة لدى تعتبر القيادة أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي للعاملين مما يظهر ادائهم وتفانيهم وإخلاصهم الدائم وبالتالي يؤثر على الاهداف الاساسية لأي منظمة.

الفصل الاول سيتضمن مبحثين اساسين هما :

المبحث الاول سنعرض من خلاله الجانب النظري لكل من المفهومين القيادة وأنماطها وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها .

في المبحث الثاني سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية).

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لأنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

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

المطلب الاول : ماهية القيادة وأنماطها

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض بعض المفاهيم التي توضح مفهوم القيادة الادارية وأبعادها من خلال مايلي :

اولا : مفهوم القيادة الادارية وأهميتها :

أ. مفهوم القيادة

للقيادة عدة مفاهيم مختلفة بالاختلاف الباحثين والعلماء نذكر منها مايلي :

1. اختلف الكتاب في تعريف القيادة وذلك باختلاف المدارس الإدارية والفترة الزمنية التي ينتمون إليها . فقد عرفت القيادة

من قبل العالمين موني و اريعي والذين ينتميان لمدرسة الكلاسيكية " القيادة تمثل السلطة ويجب أن تمتلك كل السلطة

اللازمة لممارسة مهامها القيادية"؛¹

ركز العالمان هنا على السلطة في تعريف القيادة .

2. أما الكتاب المتأثرون بالمدرسة السلوكية مثل العاملة ماري باركر فوليت فقد عرفتها بقولها " :إن القيادة هي عملية تأثير في

الجماعة أكثر منها سلطة رسمية عليهم"؛²

3. أما العالمان هيرسي وبلانجارد والذين يمثلان الاتجاه الحديث في الإدارة والمتأثرين بالنظرية الموقفية فقد عرفا القيادة " أنها

عملية التأثير في أنشطة فرد أو جماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظل ظروف محددة" .³

4. و يعرف فرينش (French1986) القيادة على "انها عملية التأثير على سلوكيات الاخرين نحو تحقيق هدف معين او

مجموعة من الاهداف ، والقيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوكيات الافراد والمجموعات نحو تحقيق

اهداف المنظمة" .⁴

أما بالنسبة للمفاهيم السابقة للقيادة فقد تم التركيز فيها على مدى قوة التأثير في الفرد أو الجماعة لتحقيق الأهداف .

1 . kontz, H.& Odoonell,C.(principles of managment),New york, MC Graw Hill ,1968,p78

² شوقي ناجي جواد مبادئ الإدارة , دار الكتاب للطباعة والنشر , الموصل الطبعة العربية 1991 , ص 162

³ خليل محمد حسن الشماع مبادئ الإدارة , الطبعة الأولى , سنة 1991,ص260

عادل عبد الرزاق هاشم , القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي , دار البازوري للعملية للنشر والتوزيع , عمان _ الاردن , الطبعة العربية 2010 ,

ص 34 ⁴

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

5. يعرفها (Fiedler) "على انها الجهود المبذولة للتأثير على او تغيير سلوك الناس من اجل الوصول الى اهداف المؤسسة والافراد كما انه هناك من يرى بأنها قدرة على تأثير شخص ما على الاخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته الطوعية ودونما الزام قانوني ، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق اهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد"؛
6. تعرفها ايضا سيكلر هيدسون بقولها القيادة في التنظيمات الادارية الكبيرة والواسعة "تعني التأثير في الافراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق اهداف التنظيم الاداري"؛¹

7. كما عرف (likert) القيادة الادارية " انها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".²
- نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنه رغم إختلاف الباحثين على تعريف القيادة إلا أنهم اتفقوا على ثلاث عناصر اساسية للقيادة وتمثل في " الأفراد ، القائد والهدف المراد تحقيقه " مع القدرة على التأثير.

ب- اهمية القيادة :

- تعد القيادة كما يذكر "عياصرة" الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها ،تحقيق غايتها المثلى ،وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة ،لتصل بالمنظمة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية ، وعلى المستويين الاقتصادي والتربوي ، من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع ، كما أنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها ،لتحقيق الأهداف المنشودة .³
- ومنه تكمن اهمية القيادة في :⁴

- انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- انها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات و السياسات؛
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان ؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الاراء ؛

¹ كمال برباوي ، دور الانماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بشار ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 04/ديسمبر 2013 ص147.

حسن محمود حسن ناصر ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص ادارة الأعمال / ادارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، سنة 2010،ص10.

³ نواف بن سفر بن مفلح العتيبي ، الانماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص ادارة تربوية وتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، سنة 2008،ص23

⁴ بشير العلاق ، القيادة الادارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2010 ، ص52 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمنظمة كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم ؛
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة¹؛
- يتوقف نجاح الحياة المهنية والحياة التنظيمية على مدى فعالية السلوك القيادي فالقيادة ، وفقا لآراء عديد من الباحثين هي المكون الاكثر اهمية ومحورية للنجاح ؛
- يساعد توافر العقلية القيادية على مستوى المنظمة على مواجهة المنافسة على الوضع الاستراتيجي الافضل.
- يتضح مما سبق ،اهمية القيادة ، والحاجة المتزايدة لقادة افضل فاذا كانت المنظمات ترغب في النجاح ، فعليها ان تنمي مهارات قادتها، سواء على المستوى المهني او الشخصي.²

كما ان اهمية القيادة تنبع من الاسباب التالية :³

- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج ؛
- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير ؛
- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة ؛
- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تصورها وازدهارها البعيد على أساسه .

ثانيا : نظريات القيادة الادارية

لقد حاول عدد من الباحثين الإفادة من النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة في عملية انتقاء المديرين الذين تتوافر فيهم خصائص القيادة الإدارية الناجحة، وقد أظهرت نتائج الأبحاث أن القادة يختلفون في خصائصهم الشخصية، كما يتصرفون بأساليب وأنماط سلوكية تختلف باختلاف المواقف القيادية . ولأجل تسليط الضوء على نظريات القيادة فيمكن تصنيف هذه النظريات على النحو الآتي:-

¹ بشير العلاق ، المرجع السابق ، ص24 .

² راوية حسن ، القيادة (الماضي – الحاضر – المستقبل) ، الطبعة الاولى ،الدار الجامعية _ الاسكندرية ،سنة 2014، ص29 .

³ رمضان بن عمومن ، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية (دراسة وفق نموذج الشبكة الادارية لبلالك وموتون)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم النفس والتنظيم ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، سنة 2013 / 2014 ، ص36.

1. نظريات السمات :¹

يعتبر هذا المدخل من اولي المحاولات التي استهدفت تحديد القيادة الناجحة التي تقوم على سمة او مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين وقد أحرقت دراسات متعددة منها : دراسات " رالف ستوغاديل " احرقت بين عامي(1904 – 1947), دراسات كيرك باتريك ولوك ودراسات براون... الخ التي تبحث عن السمات المشتركة للقيادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف , ومنه نذكر منها ما يلي : أن يكون القائد أكبر سنا, انسب صحة , احسن مظهرا وأكثر ذكاءا , صواب , حكما, اوسع معرفة, اقدر على التكيف وتحمل المسؤولية , اقوى ثقة بالنفس وفي التحكم عند الانفعال, أن يكون قادرا على دمج وتفسير وقدر كبير من المعلومات, الابتكار والابداع والامام بالتقنيات الحديثة لادارة الأعمال , ان يكون قادرا علة التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة , الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة , القدرة على انجاز الأعمال ببراعة , ان يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا , القدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف , الرغبة في التفوق والطموح..... الخ .

2- النظرية السلوكية :²

وقد امتدت دراسات هذا المدخل تقريبا من نهاية الأربعينات إلى بداية الستينات من القرن العشرين وكان من أهمها دراسات ولاية أوهايو، دراسات ولاية ميتشيغان، ونظرية الشبكة الإدارية.

أ - دراسات ولاية أوهايو:

لقد انعكس مدخل الأسلوب في القيادة في بدايته من خلال دراسات جامعة أوهايو في عام 1945 حيث قام باحثيها بتحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة وفي ظل ظروف متفاوتة من خلال توزيع استبيانات تحوي قائمة من الأسئلة سميت بقائمة" وصف سلوك القائد "، ومن أبرز رواد هذه النظرية " فليشمان " و"كارول شارتل" اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما:

¹ سميرة صالحى . اسلوب القيادة الادارية واتره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين (دراسة حالة سوناطراك / المديرية الجهوية بجاية) , مذكرة ماجستير غير منشورة , تخصص تنظيم الموارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة حاج لخضر باتنة , سنة 2007/2008 , ص28 , 29

² شهيناز دريوش , أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية , (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة) , مذكرة ماجستير غير منشورة , تخصص تسيير الموارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة منتوري قسنطينة , سنة 2011/2012 , ص 41

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

• بعد التركيز على المهمة : و ينطوي هذا البعد على تحديد القائد لدوره ودور مرؤوسيه، وتوضيح مهامهم بغرض إنجاز الأهداف التنظيمية فيكون بذلك تركيز القائد منصبا على العمل.

• بعد التركيز على الموارد البشرية :وهنا يهتم القائد بصفة مركزة على العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه محاولا تقويتها من خلال تشجيع الاتصالات في الاتجاهين، وإشراكهم في صنع القرار.

وخلصت دراسات ولاية أوهايو أنه يمكن للقائد أن يظهر بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل وفي نفس الوقت من الاهتمام بالعاملين ، والقائد الفعال هو الذي يجمع درجات عالية من البعدين معا لأن الجمع بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين في آن واحد يؤدي إلى أداء أفضل ورضا وظيفي أكبر عند المرؤوسين .

ب - دراسات ولاية ميتشيغان :

بينما كان الباحثون في جامعة ولاية أوهايو يقومون بتطوير قائمة سلوك القائد، كان الباحثون في جامعة ميتشيغان في الولايات المتحدة الأمريكية (1947) يدرسون أيضا سلوك القائد من خلال اهتمامهم بتأثير سلوكه في أداء المجموعات الصغيرة.

وقد قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشيغان تحت قيادة جماعة من الباحثين أمثال "رنسيس ليكرت" و"كاتس" وغيرهم بدراسات متعددة في منظمات مختلفة حول موضوع القيادة، وقد اعتمدت هذه الدراسات على تقسيم جماعات العمل إلى جماعات فعالة، وجماعات غير فعالة ودرست أساليب القيادة في كل منها بواسطة استخدام هذه الدراسات لمجموعة من الاستبيانات والمقابلات مع عدد كبير من القادة والمرؤوسين وقد خلصت إلى تحديد بعدين أساسيين للقيادة هما :

-بعد الاهتمام بالإنتاج : وهنا يركز القائد اهتمامه بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل.

-بعد الاهتمام بالمرؤوسين : يهتم القائد بخلق وتطوير فريق عمل منسجم ومتعاون تسوده علاقات إنسانية طيبة.

وقد أشارت دراسات جامعة ميتشيغان إلى أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين البعدين السابق ذكرهما، وأن درجة فاعليته تقل إذا اهتم بأحد البعدين دون الآخر.¹

¹ شهنواز دريوش، مرجع سبق ذكره ، ص42

ج - نظرية الشبكة الإدارية:¹

أخذ " روبرت بليك " و "جين موتون " النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتي أوهايو وميتشيجان الأمريكيتين قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينات، التي سميت بنظرية الشبكة الإدارية. وركزت دراسات هذه النظرية على سلوك القادة من خلال تصرفاتهم وتعاطيهم مع محورين من الاهتمام هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين ، هذين المحورين يشكلان بعدين للسلوك القيادي.

وقد مثل الباحثان البعد الأول) الاهتمام بالإنتاج(على الخط الأفقي، في حين مثل البعد الثاني) الاهتمام بالمرؤوسين (على الخط العمودي، ولتتمكنا من التقدير الكمي لكل بعد قسما كل محور إلى تسع مستويات،) ولكنهما اقتصرتا الدراسة على ثلاث مستويات فقط تمثلت في الاهتمام المنخفض(1)، الاهتمام المتوسط(5) ، وتشكل نقطة التقاء المحورين نمط القيادة السائد لدى القائد، وينتج عن هذه) والاهتمام المرتفع(9)

- المستويات خمسة أساليب قيادية وهي:
- أسلوب القيادة الفقيرة(1-1) وهو أسلوب قيادي يولي اهتمام ضعيف بكلا البعدين) الاهتمام بالإنتاج أو العمل والاهتمام بالمرؤوسين (وهذا النوع من القادة يكون انسحابي وعدم التدخل، له اتصال ضعيف بالمرؤوسين
- أسلوب القيادة المتسلط(1-9) ،هنا القائد يركز بشدة على متطلبات الإنتاج والمهمة، ويركز قليلا على الاهتمام بالمرؤوسين، وينظر إلى هذا القائد المتبع لهذا الأسلوب على أنه متحكم وكثير الأوامر لاستخدامه السلطة بشكل مفرط، إضافة إلى أنه قليل الاتصال مع مرؤوسيه ؛
- أسلوب القيادة التكاملية(ادارة الفرق) (9،9) : ويكون فيه تركيز القائد عال على كل من المرؤوسين والإنتاج، وفعالية العمل ناتجة عن التزام الأفراد ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة، وينظر إلى القائد على أنه محفز للمشاركة، يتصرف بحزم ويستمتع بالعمل ؛
- أسلوب القيادة الإنسانية(1،9)يركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والمرؤوسين بشكل كبير مع الاهتمام الضئيل بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل، والقائد يحاول إيجاد مناخ إيجابي يحقق رضا العاملين ليقدموا أفضل أداء ؛

¹ نفس المرجع السابق، ص43، 44

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

- أسلوب القيادة المتوازنة: (5 5) ويسمى أيضا ب " أسلوب منتصف الطريق " ويكون الاهتمام فيه معتدل بين البعدين (الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين) ، ويستخدم هذا الأسلوب التوفيقى لتحقيق مستويات متوسطة من الأداء والعلاقات الإنسانية لتحقيق التوازن .

والشكل الآتي يوضح هذه الشبكة وأساليبها القيادية :¹

9	ادارة النادي الاجتماعي :					ادارة الفريق :
8	الاهتمام باحتياجات الموظفين والعلاقات تؤدي الى جو ودي ومريح للمؤسسة					تحقيق العمل يتم من خلال موظفين ملتزمين والاعتماد المتبادل من خلال مصلحة مشتركة في المؤسسة يؤدي الى علاقة الثقة والاحترام
7	(9 - 1)					(9 - 9)
6						ادارة منتصف الطريق :
5						أداء المؤسسة ممكن تحقيقه من خلال التوازن في انجاز الاعمال الضرورية مع الحفاظ على الروح المعنوية لدى الموظفين على المستوى مرضي
4						(5 - 5)
3	الادارة الفقيرة :					الادارة المتسلطة :
2	بذل مجهود اقل لتحقيق العمل المطلوب يعد مناسباً للحفاظ على عضوية المؤسسة .					الكفاءات في العمليات تنتج ترتيب ظروف العمل بطريقة تتدخل فيها العناصر الانسانية بدرجة محدودة
1	(1 - 1)					(9 - 1)

1 2 3 4 5 6 7 8 9
منخفض مرتفع
الاهتمام بالنتائج

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للدراسات السابقة

وقد استنتج " بليك وموتون " أن أسلوب إدارة الفريق هو أفضل الأساليب التي أنتجتها الشبكة الإدارية حيث يكون فيه اهتمام القائد عاليا بالعمل والعلاقات الإنسانية وفي آن واحد، كون هذا الأسلوب يناسب تقريبا كل الظروف وينتج عنه أحسن أداء ورضا وظيفي مرتفع.

¹ نفس المرجع السابق , ص 44 , 45

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

ويمكن القول أن الشبكة الإدارية تعد مثلاً لنموذج عملي للقيادة الذي يقوم على سلوكين رئيسيين للقيادة الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالإنتاج، وتستخدم في مجال التطوير التنظيمي أين تستعمل أفكارها كأساليب تعليمية للتعرف على نوعية الأساليب القيادية السائدة في المؤسسة والتي يتعاملون معها ومن ثم العمل على تطويرها.¹

3- النظرية الموقفية :²

وفيه تم التحول من فكرة الاهتمام بالقائد في حد ذاته من حيث الأنماط التي يمثلها والتوسع في إدخال عناصر الموقف القيادي ذاته ومدى ملائمتها لسلوك القائد أو المدير ومضامين هذه النظرية الموقفية توصي بأن على الإدارة أن تعني بتوافر مواقف عملية فيها نوع من التحدي والإبداع بحيث تجعل الشخص يعتمد عقله في التحليل والبحث عن الحلول للمشكلات وليس انتظارها وتحويلها عن مواصفات قيادية غير متفق عليها على أنها هي التي تفسر سر القيادة فمن عناصر القيادة هنا الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين وبشكل تحدياً لهم، والنموذجان اللذان يمثلان هذا التحول الفكري في المدرسة السلوكية المعاصرة هما نموذج "فيدلر، وردن" "إذ خلص "فيدلر" إلى أنه في ظل ظروف المواقف الملائمة جداً وكذلك المواقف غير الملائمة جداً يكون نمط القائد المرتبط بالمهام أكثر الأنماط فاعلية وعندما يكون الموقف ملائماً بقدر معقول أو غير معقول أو غير ملائم بقدر معقول فان القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية التي هي أكثر الأنماط فاعلية . أما نموذج "ردن" فقد أضاف بعداً جديداً هو بعد الفاعلية ليس مصطلحاً في السلوك التنظيمي بل أنها بعد يتعلق بتحقيق الأهداف وحل الأسلوب القيادي إلى ثلاثة أبعاد أطلق عليها مسميات جديدة هي : بعد العمل، بعد العلاقات، بعد الفاعلية.

ومن خلال هذه النموذج الثلاثي الأبعاد تم تحديد أربعة أساليب أساسية في القيادة هي:

- اهتمام قليل بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات - أطلق عليه مصطلح منفصل (Separate).
- اهتمام قليل بالمهمة وعال بالعلاقات أطلق عليه مصطلح متصل (Related).
- اهتمام عال بالمهمة قليل بالعلاقات أطلق عليه مصطلح متفان (Dedicated).
- اهتمام عال بالمهمة وعال بالعلاقات أطلق عليه مصطلح متكامل (Integrated).

لهذا فان نظرية "ردن" لا تبعد فقط خطوة عن (شبكة بليك وموتون) ولكنها تعيد نفس النغمة الرئيسية "الفيدلر" من أن الفاعلية تعتمد على الموقف - فبعض الأنماط القيادية أكثر ملائمة لمواقف معينة وبعضها غير ملائم بعضها أكثر فاعلية وبعضها أقل فاعلية.

¹ شهيناز دريوش، مرجع سبق ذكره، ص 45 ، 46 .

² حيدر علي حيدر ، الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، كلية التربية جامعة المستنصرية ، مجلة البحوث التربوية النفسية ، العدد 26، 27، ص 52 ، 53 .

وجاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وتستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي، وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية وتصميم مواهب وإكسابها قدرة للتأثير في الآخرين تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابياً على التنظيم .

وهذه النظرية تمحور متغيراتها حول ثلاثة محاور رئيسية:

✓ المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه، وتشمل خصائصه ومهارته الشخصية وقدرته على الاحساس بالامان في

الظروف القلقة وميله للتعامل بالاسلوب الفردي أو الجماعي وثقته بالمرؤوسين ؛

✓ المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين، وتشمل على مدى أحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال، الاستعداد

لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل الغموض والتفاعل في ظل معلومات غير

واضحة تم امأ، الاهتمام بالعمل ومشاكله المعرفة والخبرة المتوافرة لديهم فيما يخص العمل، ثقتهم بالقيادة

واحترامهم وتقديرهم لها؛

✓ المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد، وأهمها نوع المنظمة والتنظيم، مدى استقرار المنظمة

والإحساس بالأمن داخلها، مدى فعالية الجماعات واستعداد الأفراد للعمل في صورة فرق عمل، عملية اتخاذ

القرارات، طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما، الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة، ضغوط

البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها، لابد من الاهتمام بكافة التقاطعات والتفاعلات المباشرة بين هذه

المتغيرات جميعها وعدم الاقتصار على أي مدخل جزئي¹.

¹ حيدر علي حيدر , مرجع سبق ذكره ,ص53

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

ويمكن الاستنتاج من دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة بأنه ليس هناك طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد وفي الحياة العملية نادراً ما نجد قادة يتميزون بالديمقراطية المطلقة أو الأوتوقراطية المطلقة لأن القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف مستوياتها تكمن بدورها الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يتوقف نجاح المؤسسات على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة فيها.

ثالثاً: السلوك القيادي:

1- مفهوم السلوك القيادي :¹

يعرف غراب السلوك القيادي بأنه "نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه ، واختيار وتصميم و التنظيم الملائم للنظم الإدارية المناسبة ، ووضع السياسات والخطط التفصيلية اللازمة ، وتوزيع الموارد المادية المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي " .

بينما يعرفه النمر بأنه " يعبر عن مجموعة من التصرفات التي يبذلها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم ترك آثار مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبي إيجاباً " .

2- العوامل المؤثرة في السلوك القيادي

هناك ثلاثة عوامل أساسية يأخذها القائد في اعتباره اختيار النمط القيادي الملائم وهي:²

أ- العوامل الخاصة بالمدير :

- ✓ إن سلوك المدير في أي لحظة يتأثر الى درجة كبيرة بمجموعة كبيرة من العوامل أو القوى التي تتفاعل داخلياً في شخصيته الذاتية ، ولكن نجد أنه يدرك مشاكل قيادته بطريقة واحدة معتمداً في ذلك على خبرته ومعرفته وخلفيته
- ✓ ومن بين هذه العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر على المدير مايلي :
- ✓ نظام القيم الذي يؤمن به : حيث يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يعطيها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة ؛
- ✓ مدى ثقته في مرؤوسيه : فالمديرون يختلفون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة و بالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقته بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما ؛

¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص36.

² طلال عبد الملك الشريف ، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، مذكره ماجستير ، غير منشورة، قسم العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، سنة 2004 ، ص90 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

✓ ميوله القيادية الشخصية : يختلف المديرون فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية فهناك من يشعرون باحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلطة ، وهناك من يشعرون براحة أكثر وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون رؤوسهم في الكثير من وظائفهم ؛

✓ مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة : إن المديرين الذين يشاركون رؤوسهم في عملية إتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يواجهونها وهناك من تزداد حاجتهم للاستقرار والأمان في البيئة التي يعملون فيها .

ب - العوامل الخاصة بالمرؤوسين :

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

✓ ازدياد حاجة المرؤوسين الشخصية الى الاستقلال والاعتماد على النفس؛

✓ توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخا القرارات ؛

✓ توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة ، فبعض المرؤوسين يفضلون إسناد مجموعة من الاعمال

الواضحة المحددة لهم بينما لبعض الآخر درجة كبيرة من الحرية ؛

✓ توافر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها؛

✓ توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل ؛

✓ توفر درجة كبيرة من الفهم تجاه أهداف المنشأة ؛

✓ توقع العاملين مشاركتهم في عملية اتخذ القرار.

ج - العوامل الخاصة بالموقف او البيئة :

بالاضافة الى مجموعة العوامل الخاصة بالمدير ذاته ومرؤوسيه ، فإن هناك مجموعة اخلى من العوامل ترتبط بالبيئة العامة التي يعمل في اطارها المدير والتي يكون لها تأثير على سلوكه . ومن أهم تلك العوامل البيئية تلك التي يستمد كيانها من التنظيم ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة :

✓ نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة ؛

✓ كفاءة الجماعة ؛

✓ طبيعة المشكلة ذاتها .¹

¹ طلال عبد الملك الشريف ، مرجع سبق ذكره ، ص91, 92

رابعاً : أنماط القيادة الادارية :

اختلف الباحثون في تصنيف الانماط القيادية منها حسب :

1- أنماط القيادة لدى المدرسة السلوكية :

أ - النمط القيادي الأوتوقراطي :

تشير كل الدراسات الى ان الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية اداة تحكم وضغط على مرؤوسيههم لاجبارهم على انجاز العمل .

وقد دلت الدراسات ايضا على ان القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين اديهم بنفس الدرجة والشدة وانما يتفاوتون في ذلك .¹

يتميز ذلك النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه، وغالباً ما ينسب النجاح لنفسه، ويلقي بالفشل على أتباعه، ويفضل الإشراف المباشر عليهم، وينكر عليهم أدوارهم، مما يؤدي إلى القلق، وعدم الاستقرار النفسي لديهم.²

تفيد القيادة الأتوقراطية على المدى القصير ولكن تؤدي الى عدم رضا العاملين على المدى البعيد وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ومن ثم أنتاجهم. ويسلك العاملون سلك معين لارضاء القائد . ويتحول انتباههم نحو البحث عن عمل في منظمة أخرى، أو يتبعون أساليب ضمنية في المقاومة وعدم التنفيذ حتى التخلص من هذا النمط القيادي .

قسم الاسلوب الأتوقراطي إلى ثلاث درجات من حيث شدتها :

❖ الاسلوب الأتوقراطي المستبد (الدكتاتوري المتسلط) : يستخدم فيه القائد أسلوب التهديد باستخدام السلطة ،دون تقدير العلاقات الانسانية .

❖ الأسلوب الأتوقراطي المعتدل : معتدل في المظاهر الأتوقراطية ، يهتم ويرغب في أن يرى العاملين سعادة ويمتدحهم ويتحاشى أن يكون قاسياً معهم ويعمل على كسب رضا موظفيه عن طريق اقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لانجاز العمل .³

¹ بشير العلاق , مرجع سبق ذكره ,ص22

² علي عباس كامل,تأثير أنماط القيادة على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية) , جامعة الشرق الأوسط - الأردن ,مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ,المجلد العشرون . العدد الاول, سنة 2012 ,ص136.

³ شروق احمد سالم أبو الغنم ,أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية) , مذكرة ماجستير , غير منشورة , تخصص إدارة أعمال , كلية الأعمال , جامعة الشرق الأوسط - الاردن ,سنة2013 ,ص19 , 20,

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

❖ الأسلوب الأتوقراطي المتعاون : يتعامل القائد بلباقة في التعامل مع العاملين من خلال اعتماد على اتصالاته الشخصية ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل . يتميز هذا الأسلوب بإفراح قدر يسير من الحرية للموظفين لمشاركة في صنع القرارات ، وصف "كنعان" هذا الأسلوب الخير الذي يستخدم الاطراء والثناء بجانب العقاب الخفيف ، والمناور الذي يتخذ القرارات بنفسه ويوهم الآخرين بمشاركتهم بصنع القرار . يبدأ بالاقناع ثم الاكراه ويجادل أن يبين لهم الفوائد التي تترتب على قبول القرار ومزايا إصداره ويعلمهم بأنه قد يستفيد من مشاركتهم قد ينتبه لأمر أكثر أهمية.¹

ب - النمط الديمقراطي :²

ويسمى هذا النوع من أنواع القيادة بالقيادة المشاركة أو التعاونية، وهذا النمط يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، حيث يتفاعل القائد الديمقراطي مع رؤوسيه، ويشركهم في عملية صنع القرارات، وفي حال استخدام هذا النمط من القيادة فإن المرؤوسين لا يحتاجون سوى فقط لتوجيه قليل، لوجود الرغبة لديهم في أداء المهام المط لوبة منهم على الوجه المناسب، ومساوئ هذه القيادة هي أن اتخاذ القرار يكون أبطأ، وكذلك رقابة القادة على معاونيهم تكون أقل. وقد كان ظهور هذا النوع من القيادة ناتجاً عن أن القيادة الاستبدادية أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، كما أن القيادة الحرة أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء، وتخلى القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد وقد جاءت القيادة المشاركة لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين الأتوقراطية والحرية، فالقائد في القيادة المشاركة التعاونية يترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع المرؤوسين، ويمنحهم الثقة التامة، وبالتالي يشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة، وأن هذا التوجه في القيادة ينبع من مبدأ تقدير المشاعر وتلبية الاحتياجات، واحترام الأفكار، وإيماناً بأهمية التوافق بين مصالح المرؤوسين ومصالح التنظيم. ويشير كنعان إلى أن للقيادة المشاركة ثلاث ركائز أساسية: هي إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد وأتباعه، وإشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، وتفويض السلطة لهم بالشكل الذي يخدم التنظيم ويساعد في تحقيق أهدافه، ويمكن أن نلخص أهم خصائص هذا النوع من القيادة فيما يلي:

- يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين وينمي العلاقات الإنسانية بينه وبينهم؛
- يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات بسبب الثقة الكبيرة فيهم؛
- يعمل القائد على إقناع رؤوسيه بدلاً من إجبارهم، وبالتالي فهو يحترمهم ويهتم بمدى قناعتهم بالعمل؛
- ينمي القائد بعض الاستقلالية لدى الأتباع، فهو يشاركهم في سلطة القوة والمسؤولية.

¹ شروق أحمد سالم ابو الغنم ، مرجع سبق ذكره ، ص21

² زايد بن فهد العبياني ، الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم ادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، سنة 2011 ، ص22 ، 23²

ج - النمط التسيبي :

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم ، لاعتقاد ان ذلك يجعله محبوبا من افراد المجموعة ، او لعدم مقدرته على ادارة المجموعة ، اولنوع من اللامبالاة .

ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة (ليفين - لبيت - وايت) . ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الافراد بالعمل تحت ثلاث اساليب من القيادة هي : الاسلوب التسلطي ، الاسلوب الديمقراطي ، والاسلوب التسيبي . وقد اختلفت إنجازات هذه المجموعات ومناخها باختلاف اساليب القيادة فكان انتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط اعلى بقليل من انتاج المجموعة العاملة تحت امرة قائد ديمقراطي ، الا ان العدوانية والاستياء والاتكالية كانت اشد بين افراد المجموعة الاعاملة تحت امرة قائد متسلط . وكان الافراد العاملون تحت امرة قائد تسيبي فكانت اقل المجموعات في انتاجها ودافعيته ، وتميز عمل افرادها بالكثير من اضاءة الوقت .¹

النمط المتساهل على النقيض تماماً من نمط القيادة الأوتوقراطية، فالقائد من ذلك النمط يترك لأتباعه اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، واختيار أساليب التنفيذ، فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ والتسامح للقرارات، وأصبح يلعب دور الوسيط، ويصنف بالسلبية تجاه أتباعه، وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد/المدير إلى التسيب والتودد وعدم الانضباط، وانخفاض الإنتاجية، كما أن من سمات تلك القيادة ازدواجية الجهود، وهدر الوقت، ويغلب على ذلك النمط القيادي: التوسع في تفويض السلطات، وعمومية التعليمات، والتردد وعدم الثبات .²

2- انماط السلوك القيادي بناء على مصادر السلطة :³

- أ- النمط التقليدي : هو ما يتأمله العاملون من القائد للقيام بدوره القيادي ويقوم هذا النمط على تقدير واحترام كبير السن ، وفصاحة القول، وحكمة وروية القائد في تناوله للأمور المختلفة مما يجعل الأفراد يدعون لطاعته ؛
- ب- النمط الجذاب : هو تحلي القائد بسمات شخصية محبة ، تجعل الأفراد يرون أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بالقوة والمقدرة على القيادة ؛
- ج- النمط العقلاني : وهو الذي يعتمد على سلطة القانون أو موقع القائد الرسمي فقط كما يعتمد على ما يملكه القائد من صلاحيات بحيث تكون طاعته مفروضة بقوة القانون وهو نمط غير شخصي .

¹ بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

² علي عباس كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 137

³ نواف بن سفر بن مفلح العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

– مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة

أ – نمط القيادة التبادلي:¹

ويعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية. وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم، فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاية الأداء للمرؤوسين، ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد بحيث أن له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات، وهو قادر على إقناع مرؤوسيه ليريدوا ما يريد، فهو يستطيع أن يعبر عن نفسه بشكل كامل والقائد الإجرائي يعرف نفسه جيداً ويعرف القوة ونقاط الضعف ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه، وهو ما يعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد، للآخرين؛ من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم .

نمط القيادة التحويلي:²

قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين ، للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء واهم ما يميزها هو الأثر تشبه الاستثنائي الخارق على المرؤوسين ، والقيادة التحويلية تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتمامهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً.

والقيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية. إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار إن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات ، وهنا فإن امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة وهذا يعني إن المدير يجب أن يكون مهيباً للقيام بدور إيجابي ،روحي بدون أي قسر أو أكراه للمرؤوسين . و من المهم الإشارة إلى إن القيادة التحويلية المهتمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض ان تتمتع بالخصائص التالية : (الرؤية ، التمكين للآخرين ، خصوبة الخيال ، الرمزية والنجاح) .

¹ توفيق حامد طوالة، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين (دراسة ميدانية على المؤسسات العامة الأردن)، اطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم المالية والمصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الأردن ، سنة 2008، ص 41 .

² قاسم شاهين برسيم العمري ، أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية ، اطروحة دكتوراه ، تخصص ادارة عامة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، سنة 2009 ، ص71

أبعاد القيادة التحويلية كما ذكرها باس Bass كما يلي :¹

- ✓ التأثير والجادبية : يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والإحترام من قبلهم؛
- ✓ الدفع والالهام : هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين ؛
- ✓ التشجيع الابداعي : قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق حديثة ؛
- ✓ الاهتمام بالمشاعر الفردية : تعني إهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم .

المطلب الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها

سنوضح في هذا المطلب كل من ماهية سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها وقبل ذلك سنقدم مفهوم للسلوك التنظيمي .

اولا : مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها :

1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :

قبل التطرق الى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية سنتطرق الى مفهوم السلوك التنظيمي :

أ- تعريف السلوك التنظيمي :²

يعرف "هودجيتس و التمان" السلوك التنظيمي بأنه ذلك الجزء من المعرفة الاكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم تنبؤ وضبط السلوك الانساني في البيئة التنظيمية .

ب - تعريف سلوك المواطنة التنظيمية :³

إن الدراسات المعمقة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية بدأت في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الاجتماعي حيث أكد أورجن Organ ، على دور هذا السلوك في ترسيخ علاقة ثابتة بين فئات العاملين ومفاهيم الأداء، وظهرت في سياقات ذلك مصطلحات عديدة تناولت هذا المفهوم من بينها سلوك الدور الإضافي ، والسلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً ، المشاركة التطوعية ، والأفعال التطوعية ، وسلوكيات خارج الدور الرسمي وغيرها من المفاهيم التي تعكس ذلك السلوك التطوعي المؤطر بقيم اجتماعية وأخلاقية تدفع باتجاه تقاسم الجهود الإضافية خارج حدود الدور وتتجاوز التوقعات المتصلة بالواجبات المهنية .

¹ علي عياصرة ومحمد العودة الفاضل ، الاتصال الاداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط 1 ، سنة 2006 ، ص 159 ، 160 .

² محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، سنة 1427 / 1428 هـ ، ص 19 .

³ محمد عبد الحميد الطويل ، رمضان سعد كرم و ابتسام علي حمزة العبار ، الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية ، كلية الآداب ، جامعة بنغازي ، مجلة نقد وتنوير ، العدد الثاني ، سبتمبر / أكتوبر / نوفمبر - حريف 2015 ، ص 70

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

فمن بين أهم التعريفات لهذا المفهوم ذلك الذي طرحه "أورجان" رائد هذا الاتجاه على أنه السلوك الفردي التطوعي الاختياري والذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية ولا يرتبط بأية علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي للجزاءات ويسهم بحمله في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي للمنظمة (Organ .1988) ؛

ويعرفه "ماك آليستر" بأنه السلوك غير المكلف والذي يحتوي على مجموعة من الأفعال والتصرفات يصدرها الفرد والتي لا يمكن اعتبارها ضمناً أو علنياً نتاج الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو محاولة لتنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة (McAllister 1989)؛¹ كما عرفه روبنز "Robbins" بأنه "السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة؛"²

ويقصد بسلوك المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة ، مجموعة الأعمال التطوعية التي يمارسها الموظف او العامل في مجال عمله ، والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أداؤها رسمياً ، دون أن ينتظر الحصول على أي مكافأة مادية أو معنوية في مقابل قيامه بهذه الأعمال . ويقوم سلوك المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة على خمسة أبعاد هي (الكياسة ، الايثار ، الروح الرياضية ، وعي الضمير والسلوك الحضاري) .

2 - اهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

تنبع اهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمؤسسة والتي يمكن تلخيصها كالاتي (العامري 2002):³

- ✓ الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والادارات المختلفة ؛
- ✓ المساعدة في تخفيض حاجة المؤسسة الى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهمات ، والمحافظة على وحدة المؤسسة وتماسكها ، للاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة؛
- ✓ الإسهام في تحسين مقدرة المديرين وزملاء العمل على أداء عملهم ، ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات .

¹ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني ، مرجع سبق ذكره ، ص 23

² حمزة معمري و بن زاهي منصور ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، جامعة غرداية وجامعة ورقلة (الجزائر) ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 14/مارس 2014، ص 47 .

³ رائدة هاني محمود العرايضة ، مستوى القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص الادارة والقيادة التربوية ، قسم الادارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية . جامعة الشرق الاوسط حزيران 2011/2012 ، ص 47

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

كما وتنبع أهمية ممارسة الانماط السلوكية للمواطنة التنظيمية من الآثار الايجابية التي يمكن ان تظهر على المنظمة بما يأتي (الكردي 2011):¹

- ✓ يؤدي الى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات ، فهو إضافة حقيقية لمواردها ، بحيث يسمح بتوجيه ما ان مقررا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين ، للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها ؛
- ✓ يزيد من مستوى الحماس في الأداء ، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني ؛
- ✓ يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية، من حيث إختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه، أو التوقيت المناسب له؛
- ✓ يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات ، مما يعكس إيجابيا على الأداء المتميز ؛
- ✓ يؤدي الى الالتزام وحل المشكلات؛
- ✓ يقلل من مستوى التسرب الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين.

ثانيا :ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

تشير أغلب الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد رئيسية (Organ and Rayan.

1995.Polat 2009) وغيرهم، وهي الايثار، الكياسة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ووعي الضمير وفيما يلي توضيح

لهذه الأبعاد :²

❖ الإيثار :

يعد هذا البعد أساسًا في كافة الدراسات السابقة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية .وقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على هذا البعد منها :صناعة السلام، وقيادة حملة التشجيع، والمساعدة بين الأشخاص، والتسهيل على الآخرين، ومساعدة الزملاء ، وهو سلوك اختياري وتقديري يحظى بتحقيق أثر تقلص العون لشخص آخر مكلف بمهام أخرى في التنظيم، أو رغبة الفرد في مساعدة الآخرين، ومن سلوكيات الإيثار مساعدة الآخرين الذين عليهم أعباء عملية زائدة، والمساعدة بتوجيه الأشخاص الجدد وتعليمهم حتى عندما لا يسألون، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو استئذانهم ، وتوفير بعض الزمن لمساعدة الآخرين في العمل، والتطوع للعمل في الزمن الإضافي عند الحاجة؛

❖ الكياسة :

¹ رائدة هاني محمود العرايضة . مرجع سبق ذكره ،ص 47 .

² محمد بن عبدالله بن سعيد الزهراني ، مرجع سبق ذكره ،ص 28

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

تبدو أهمية هذا البعد واضحة من الحالات التي يتطلب فيما أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلا من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة . وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: الكرم، و المجاملة ، الكيس العاقل وهو خلاف الأحمق والكياسة تعني تمكن النفس (الفرد) من استنباط ما هو انفع .

ويقصد بالكياسة هنا : مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، بالإضافة إلى رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين. ومن سلوكيات الكياسة : تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، واحترام رغبات الزملاء وخصوصياتهم، وتجنب إثارة المشكلات معهم، وإدراكه لأثر السلوك على الآخرين ، وتجنب إيذاء أو جرح مشاعر الزملاء أو التعدي على حقوقهم وتجنب إثارة المشكلات معهم؛

❖ الروح الرياضية :

يعرف سلوك الروح الرياضية على أنه انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى .وبعبارة أخرى هو رغبة الفرد في تحمل وضع أقل من الظروف المثالية بدون تدمير، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل. بل أن سلوك الروح الرياضية يتجاوز استعداد الفرد لتقبل بعض المضايقات، إلى محاولة التمتع بالروح الرياضية حتى لو اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباته، وأن يكون الفرد مستعداً للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل.

إن ممارسة الموظف لسلوك الروح الرياضية يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، وبالتالي توفير وقت الرئيس والمرؤوس وتفرغهما لحل مشكلات العمل الحقيقية.¹

وهذا يدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تدمير، واستغلاله وقته وجهده للقيام بأعماله.²

¹ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني ، مرجع سبق ذكره ، ص28 .

² بندر كريم ابو تاية ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ، كلية التخطيط والإدارة ، جامعة البلقاء التطبيقية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية الإدارية، المجلد العشرون ، العدد الثاني ، يونيو 2012 ، ص154

❖ وعي الضمير :

يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية، والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي، وإنما يتضمن السلوك الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميًا في المنظمة. وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها : الطاعة، والامتثال، والالتزام العام.

ويقصد بوعي الضمير مدى حرص الموظف على القيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال تعظيم استغلال وقت العمل، والالتزام بقواعد وأنظمة العمل.

ومن سلوكيات وعي الضمير : الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها، والجاهزية لبدء العمل فورًا، وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة أو في استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، والحرص الدائم على الحضور والعمل وندرة الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب وجيهة لذلك، وقلة الأخطاء عند أداء المهام وإكمال الواجبات بعناية فائقة، وتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى لو لم تكن هناك رقابة أو عدم وجود أدلة أو آثار على خرق هذه القوانين.

❖ السلوك الحضاري :

يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة. أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الإخلاص للمنظمة، تأييد وتدعيم المنظمة. السلوك الحضاري للموظف هو المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية. وهو سلوك من ناحية الفرد يشير إلى أنه مسؤول عن المشاركة في أشياء بالمنظمة أو لها علاقة بالمنظمة.

ومن سلوكيات السلوك الحضاري : الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم بعض اقتراحات بناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، ، والمشاركة في النشاطات المنظمة من قبل الزملاء، وحفظ موقع العمل نظيفًا وأنيقًا، والالتزام بالمعايير الاجتماعية، والمدافعة عن المنظمة ضد التهديدات الخارجية، وإخبار الأفراد خارج إطار المنظمة أنه فخور بالعمل في هذه المنظمة، والترويج لمنتجات المنظمة، وبذل الموظف قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتيًا لزيادة مهاراته وجودة مخرجه العملي.¹

¹ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني ، مرجع سبق ذكره ، ص 29, 30

ثالثا: آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية :

1 - آثار سلوك المواطنة التنظيمية :

لقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل¹:

● فعلى مستوى المنظمة :

- وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية من خلال استخدام الموارد والابداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية (Williams & Anderson 1991)؛

- ايضا تؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة وكمية العمل المنجز ، قام (Podskoff et al 1997) بدراسة ميدانية توصلوا فيها الى ان هناك علاقة ايجابية قوية بين سلوك المواطنة وكل من جودة وكمية العمل المنجز؛

- كما توصل البحث العلمي الى ان سلوك المواطنة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي ، بل وذهب البعض الى القول أن بهذا السلوك هو المحدد الأساسي للرجبة في ترك العمل .ففي دراسة ميدانية قام بها Chen et al (1998) وجد أن هناك علاقة معنوية بين التسرب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث تبين أن الموظفين الذي اظهرو مستوى منخفضا من سلوك المواطنة التنظيمية ، ابدو رغبة قوية في ترك المنظمة والعكس صحيح . وبالتالي ، خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها أن التسرب الوظيفي هو إنعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات .

● أما على مستوى الفرد :

- كشفت الدراسات ان سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي الى تحسين أداء ونتاجية الفرد وتطويره ذاتيا ؛ كما وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي الى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الافراد والوحدات الادارية ورفع الروح المعنوية للموظفين ، تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة .

¹ أحمد بن سالم العمري ، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، كلية العلوم الادارية، الجامعة الملك سعود - الرياض - ، مجلة جامعة مالك عبد العزيز للاقتصاد والادارة ، م 17 ، ع3 ، ص64- 83 ، سنة 2003 م ، ص 71- 72

2 - معوقات سلوك المواطنة التنظيمية :

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات الدور الاضافي تعود الى مجموعة من المعوقات حسب (Karam, 2011), (Dimitiades, 2007) تشمل:¹

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة ، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة ؛
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم ، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة ؛
- افتقار معظم المنظمات الادارية لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

المطلب الثالث : العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

سنتطرق في هذا المطلب التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة و سلوك امواطنة التنظيمية

تكمن العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوس حيث يرى الباحثون :

- ✓ أشار فينذر الى انه يمكن تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال وجود فرص للتغيير وتنمية المهارات ، والتي لا بد للقائد من توفيرها للاتباع²؛
- ✓ في دراسة أجريت من قبل (Podzakoff وزملائه الباحثين ، 1996) ، قد ثبت أن سلوكيات القادة تؤثر مباشرة على عرض سلوكيات الدور الاضافي .³

¹ أسماء يوسف ، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين (دراسة في البنوك التجارية الاردنية). مذاكرة ماجستير , غير منشورة , تخصص إدارة أعمال , كلية دراسات عليا , الجامعة الاردنية , سنة 2012م , ص19 .

² Feather,S, Organizational citizenship behaviors in relation to job status , job insecurity , organizational commitment and identification , job satisfaction and work values , **Journal of Occupational and Organizational Psychology** , Vol 77 ,2004, pp 81- 94

³ Caddesi.A, & SporSalonuKarsis K,The Relationship Among The Leadehip Styles , Organizational Citizenship And Health Workerperformance In Public Hospitas , International jornal of education and research, vol(01) ,N(06),june2013;p5

- ✓ يرى (Deluga, 1994) أن علاقة التبادل بين الرئيس ترتبط طرديا بسلوك المواطنة التنظيمية ؛¹
- ✓ أما (Smih et al ,1994) يرى أن السلوك المدعم للقائد يؤثر تأثيرا طرديا معنويا في سلوك المواطنة التنظيمية ؛²
- ✓ النمط القيادة الذي يركز على رفاهية المرؤوسين أكثر من تمجيد القائد ويؤكد على المساهمة الاجتماعية يعتبر نمط الأكثر تأثير وجاذبية ؛
- ✓ أساليب القيادة غير ملائمة قد تؤدي الى خلل تنظيمي مثل تراجع في أداء العمل والتغيب . والوقاية من نتائج سلبية للمرؤوسين هو استخدام أساليب مختلف من القيادة .³

المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية

في حدود اطلاع الباحثة على الدراسات العربية والأجنبية ، المتعلقة بموضوع الدراسة ، فقد تم الحصول على مجموعة من الدراسات المتعلقة سواء بالقيادة أو بسلوك المواطنة التنظيمية ، تم عرضها وفقا لتسلسلها الزمني من الاقدم الى الأحدث على النحو التالي ، ثم بعد ذلك التعقيب على الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

المطلب الاول : الدراسات السابقة (العربية)

1 – دراسة (مينة الشهري 2010) بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية : علاقته واثره في توجيه شركات الاتصالات الاردنية نحو الاداء من وجهة نظر العاملين فيها "

هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته واثره في توجيه شركات الاتصالات الاردنية نحو الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها . ولمعالجة اشكالية الدراسة تم توزيع 185 استبانة على عينة عشوائية من موظفي شركات الاتصالات الاردنية وقد تم استخدام spss في تحليل البيانات . اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة : وجود مستويات مرتفعة من كل ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركات الاتصالات الاردنية ؛ p

¹ Deluga, Supervisor Trust Building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior, **Journal of occupational and organization psychology**, Vol.67,4,pp315-326.

² Smith, C. Ann, Organ, Dennis W. and Near, Janet, Organizational citizenship behavior , **Its nature and antecedents, Journal of applied psychology** , Vol 68,4,1983,pp653-663.

³ محمد أبو القمصان محمد عبد الوهاب ، القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير إختبار آثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الإيجابية ، جامعة كفر الشيخ ، كلية التجارة ، بدوون سنة ، ص2 و15 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

2- دراسة (يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي 2011) بعنوان: " الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة"

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الانماط القيادية و ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة. أخذ الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من % 10 من الموظفين بالمنظمات الخاصة خلال فترة اجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي وقد بلغ حجم العينة (325) موظفاً من خلال استخدامه للاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية . (SPSS) توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة طردية بين نمطي القيادة (التحويلي والتبادلي) وادارة الصراع التنظيمي .

3- دراسة (علياء حسيني علاء الدين نوح 2013) بعنوان " اثر الدعم التنظيمي في اداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية :دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة السحاب "

هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما هو اثر الدعم التنظيمي ودور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز أثر الدعم التنظيمي في اداء الشركات الصناعية الاردنية ، لتحقيق اهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (64) فقرة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة المكونة من 113 مبحوث وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام spss 20 v : و ابرز النتائج المتوصل اليها :وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية ، وجود تأثير معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات الصناعية الاردنية ووجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية ؛

4- دراسة (عبد السلام بن شايع القحطاني 2014) بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع الإداري " (دراسة مقارنة ، نحو نموذج مقترح)

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في مركز المعلومات الوطني وشركة العلم لأمن المعلومات بالرياض ، لتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث من جمع بيانات الاولية من عينة الدراسة المكونة من 299 موظف من خلال استخدام الباحث للمنهج الوصفي ، ثم قارن بين النتائج من خلال استخدامه للاستبانة كأداة للدراسة ، ابرز النتائج المتوصل اليها : ان سلوك المواطنة التنظيمية يمارس في مركز المعلومات الوطني أكثر من شركة العلم

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

لأمن المعلومات ، وان الابداع الاداري يتوفر في شركة العلم لأمن المعلومات أكثر من مركز المعلومات الوطني ، ان ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طرديا مع مدى توفر الابداع الاداري في القطاع العام بشكل أعلى منه في القطاع الخاص، ثم الوصول الى نموذج تنظيمي مقترح للعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وابعاده مع محور الابداع الاداري وعناصره .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة (الاجنبية)

1. دراسة (Tschannan- Moran , 2003) بعنوان : "Fostering organizational

"citizenship : Transformatinal leadership and trust"

هدفت الدراسة الى تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية والثقة في المدارس المتوسطة في المملكة المتحدة الامريكية. اعتمد الباحث على استخدام استبانة مكونة من (1033) معلما تم اختيارهم من (55) مدرسة متوسطة . وتوصلت الى النتائج التالية : الكشف عن مجموعة من العوامل التي تسهم في تشجيع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من جهات نظر المعلمين ، وكان أهمها وصول المعلمين الى أماكن العمل وحضور الاجتماعات في الوقت المحدد وانخفاض معدلات غياب المعلمين؛

2. دراسة (Gautam et la , 2004) بعنوان : "Organizational Citizenship Behavior

"and Organizational Commitment In Nepal "

هدفت الدراسة الى اختبار هيكله سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي وهدفت الى اختبار العلاقة بين الدافعية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملون في نيبال ، واستخدم الباحثون في الدراسة استبانة بحثية تم توزيعها على عينة من (175) فردا من العاملين في (31) فرعا من شركات التعاونيات الزراعية في ولاية الوسط الغربي الامريكية ، وكان المستوى التعليمي لافراد العينة الثانوية العامة ، دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى اشباع الدوافع بأنواعها الداخلية والخارجية وبين سلوك المواطنة التنظيمية ؛

3. دراسة (Chegini,2009) بعنوان : "The Relationship Between Organizational

Justice and Organizational Citizenship Behavior "

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، سياسات التعامل ،العدالة الداخلية بين الافراد، العدالة المعلوماتية) كمتغيرات مستقلة ، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع . والتي قام بموجبه الباحث

باستخدام استبانة وتوزيعها على عينة من 300 فرد من العاملين في جامعة اازاد الاسلامية . وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية دالة بين المتغيرات المذكورة وسلوك المواطنة التنظيمية ؛

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

جاءت هذه الدراسة بمدف معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة في شركات تكنولوجيا المعلومات على نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في باكستان ، حيث اعتمدت في معالجة إشكالية هذه الدراسة على أنماط القيادة الأكثر شيوعا (القيادة التبادلية ، القيادة التحويلية ، القيادة الكاريزمية) جنبا الى جنب مع المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإستخدام 174 قطاع تكنولوجيا المعلومات من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها بواسطة Spss للوصول الى النتائج . توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها : القيادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة قطاع التكنولوجيا المعلومات في باكستان لها علاقة مباشرة مع سلوك مواطنة الموظف ، جميع أنماط القيادة تظهر علاقة جيدة مع المواطنة التنظيمية لكن علاقة القيادة التحويلية أعلى بين الآخرين في هذه الدراسة .

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعقيب عن الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية):

✓ من حيث الموضوع : الدراسة الحالية درست متغيرين هما القيادة كمتغير مستقل وسلوك المواطنة كمتغير تابع،

أما الدراسات السابقة هناك من درست المتغيرين معا مثل دراسة (Ghouri et al , 2013) وهناك من

درست احد المتغيرين مع متغير اخر مثل دراسة (يعحي بن موسى بن عبد الله صفحي 2011).

✓ من حيث الهدف : هدفت الدراسة الحالية الى معرفة مامدى أثر الانماط القيادية على سلوك المواطنة

التنظيمية ،فيما هدفت الدراسات السابقة ايضا الى معرفة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة وهناك من هدفت

الى معرفة العلاقة بين احد المتغيرين مع متغير آخر ومنها من هدفت إلى تعزيز ممارسة سلوك المواطنة وأثرها

داخل المنظمة .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

✓ من حيث عينة الدراسة وبيئة التطبيق :تباينت عينات الدراسات السابقة من باحث لآخر فتراوحت عينات

الدراسة (من 113 إلى 1033) وقد تنوعت عينات الدراسة من طلبة ومعلمين وموظفين وغيرها في

جامعات او مؤسسات في دول مختلفة ، أما الدراسة الحالية فقد بلغت عينة الدراسة (60) عاملا من

مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة . كما اختلفت الدراسات مع الدراسة الحالية في زمن التطبيق .

✓ من حيث أدوات الدراسة : إتمدت مجمل الدراسات تقريبا على الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات

وإستخدام Spss كأداة لتحليلها.

خلاص الفصل :

من خلال هذا الفصل نجد أن القيادة تمثل عنصرا هاما في تسيير الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المرجوة ، وذلك من خلال رفع روح المعنوية للعامل من أجل إنجاز المهام والوظائف الرسمية بشكل ، بحيث أن النمط القيادي السائد في المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على السلوك الرسمي وكذا الدور الاضافي للعامل.

لدى على المؤسسة أن تعمل على تطبيق نمط قيادي مناسب يؤثر بشكل إيجابي مما يدفع الفرد الى ممارسة سلوكه الرسمي بشكل منظم ثم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل متزايد.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لواقع أثر أنماط
القيادة على سلوك المواطنين
التنظيمية

تمهيد :

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع إدارة أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة أهمية أنماط القيادة في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة ،في هذه الدراسة سنحاول في هذا الجزء سنقوم بدراسة الموضوع بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة وإبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، وكذلك من خلال عرض نتائج الوصف الإحصائي.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى :

المبحث الاول : طرق وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني : تحليل النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة، وأهم الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، أدوات المستخدمة في جمع البيانات، صدق وثبات....).

المطلب الأول : طريقة الدراسة

يتضمن هذا المطلب أدوات الدراسة وكذا كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة وتحديد المتغيرات.

التعريف بالمؤسسة:

الجدول (1.2) : يوضح مجتمع الدراسة

المؤسسة	تاريخ التأسيس	نوع المؤسسة	رأس المال	نوع المؤسسة
مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة	16 تأسست جويلية 2003	مؤسسة ذات اسهم	1.000.000.000	مؤسسة عمومية ذات طابع خدمي تجاري

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة .

مجتمع وعينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ، حيث تم توزيع (60) استمارة استبيان كما أننا اعتمدنا طريقة الاستلام والتسليم ، و قد تم استرجاع (55) بنسبة (91.67%) من إجمالي عينة الدراسة ، وقد بلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب 05 استبانة أي بنسبة 8.33% اما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة للتحليل فكانت 05 استبانة بنسبة 9,09 % ، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة أو عينة الدراسة (50) استبيان بنسبة 90.91% والجدول التالي يوضح توزيع العينة .

الجدول (2.2) : توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الغير صالح للتحليل	النهائي (الصالحة)
العدد	60	55	5	5	50
النسبة	100%	91.67%	8.33%	9.09%	90.91%

المصدر : من اعداد الطالبة وفقا لتوزيع الاستبيانات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

ثالثا: خصائص عينة الدراسة

البيانات الأولية تتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل والوظيفة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

أ - متغير الجنس :

الجدول (2.3): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	44	88%
أنثى	6	12%
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج Spss .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 88% وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت (12 %) من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

ب - متغير العمر

الجدول (2.4): يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغيرات العمر

فئة العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	5	10%
من 30 إلى 40 سنة	19	38%
من 40 إلى 50 سنة	13	26%
أكثر من 50 سنة	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) أعلى نسبة بواقع (38%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 40 إلى أكثر من 50 سنة) بنسبة (26%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة والاقدمية من خلال التجارب الكبيرة في الإجابة على عبارات الاستبيان.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

ج - المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول 5 : يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
60%	30	ثانوي فأقل
36%	18	جامعي
4%	2	دراسات عليا
0	0	أخرى
100%	50	المجموع

المصدر : من أعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

يلاحظ من خلال بيانات الجدول والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وجد أن نسبة (60%) من عمال المؤسسة لديهم مستوى ثانوي فأقل (وهم أصحاب ذوي شهادة البكالوريا + معهد متخصص في الاتصالات)، تليها نسبة 36% من المستجيبين ذوي المستوى جامعي ، هذا مؤشر بالغ الأهمية يدل على وجود كفاءات بشرية متواجدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة قادرة على تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أنها تملك 4% من العمال مستواهم التعليمي دراسات عليا.

د - سنوات الخبرة في العمل

الجدول (2. 6) : يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة في العمل

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
22%	11	أقل من 5 سنوات
16%	8	من 5 إلى 10 سنوات
20%	10	من 10 إلى 15 سنة
42%	21	أكثر من 15 سنة
100	50	المجموع

المصدر : من أعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

من خلال المعلومات الموضحة في الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة لسنوات الخبرة في العمل كانت لفئة (أكثر من 15) وقد احتلت أكبر نسبة وهي (42%) وتليها فئتي أقل من 5 سنوات ثم فئة من (10 إلى 15) سنة بنسبتي (22% و 20%) على التوالي وهي نسبة جيدة حيث تعبر على وجود أفراد ذوي أقدمية وخبرة ومهارة في المؤسسة .

الجدول (2. 7): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات وظيفة كل عامل داخل المؤسسة

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	10	20%
عون تنفيذ	23	46%
عون تحكم	17	34%
المجموع	50	100

المصدر: من أعداد الطالبة وفقا لمتغيرات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن (46%) من العمال ذوي الوظيفة عون تنفيذ تليها وظيفة عون تحكم بنسبة 34% وهذا يعود ايضا الى طبيعة العمل بحيث أن معظم الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذات طابع تنفيذي . كما أن 20% من عمال المؤسسة يملكون وظيفة إطار وهي نسبة جيدة تعبر عن وجود كفاءات ومختصين داخل المؤسسة .

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

1- أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة ، وقد تم إعداد استبانة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق ، محايد ، موافق) وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاث أقسام تتمثل في :

القسم الاول : ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، الوظيفة).

القسم الثاني : ويتضمن المتغير المستقل وهو أنماط القيادة بأبعاده الخمس (النمط الأتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط التسيبي ، النمط التحويلي، النمط التبادلي) . وشملت هذه الابعاد 30 عبارة موزعة بالتساوي لكل بعد 6 عبارات قسمت وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي .

القسم الثالث : ويتضمن المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية وشمل هذا القسم 20 عبارة مقسمة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول (2. 8): العبارات التي تقيس أبعاد أنماط القيادة

رقم العبارة	البعد
(1-2-3-4-5-6)	النمط الأتوقراطي
(7-8-9-10-11-12)	النمط الديمقراطي
(13-14-15-16-17-18)	النمط التسيبي
(19-20-21-22-23-24)	النمط التحويلي
(25-26-27-28-29-30)	النمط التبادلي

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة .

الجدول (2. 9): العبارات التي تقيس سلوك المواطنة التنظيمية

رقم العبارة	البعد
(1-20)	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة.

2 - صدق أداة الدراسة

لقد تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على عدد من المحكمين المتخصصين في المجال وبلغ عددهم (7)، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم إجراء تعديلات التي اتفق عليها المحكمون، وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ما يستلزم من المقترحات المتقدمة، وبعد ذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

3- ثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات أن الاختبار يؤدي الى نفس النتائج في حالة تكراره وقامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الفاكرونباخ الذي يوضحه الجدول التالي :

الجدول (2. 10): معامل الثبات الكلي للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
انماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية	50	0.848

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج Spss .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال الجدول 10 نلاحظ أن قيمة الفاكرونباخ تقدر بـ 0,84 وهي أكبر من 0.62 أي نسبة الثبات الكلية للاستبيان هي 0.84 حيث يعتبر ذو مستوى جيد من الثقة وثبات ، هذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة مرة أخرى .

* أساليب المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 17 للتوصل إلى ما يلي :

- 1- التكرارات و النسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة.
- 2- معامل كرونباخ ألفا لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- 3- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 4- مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 5- تحليل الانحدار البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- 6- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و t.test للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

كما استخدم الباحث مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري دراسته.

الجدول (2. 11): يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبة.

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

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

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

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

المصدر : من إعداد الطالبة .

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

تحقيقاً لأهداف الدراسة المتعلقة بأنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ، شمل هذا المبحث على عرض إحصائي لنتائج الدراسة الميدانية، مع تحليل النتائج.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى : النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي وعتبر الاساسي لسيرورة المؤسسة ،للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور أنماط القيادة ، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي النمط الأوتوقراطي ،النمط الديمقراطي ، النمط التسلي ، النمط التحويلي والنمط التبادلي .

البعد الأول: النمط الديمقراطي

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

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
01	يعمل المدير على إشاعة روح الفريق الواحد	2.82	0.523	مرتفع
02	يفسح المدير المجال للعاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح أفكار جديدة	2.70	0.647	مرتفع
03	يشارك المدير الرؤوسين في تخطيط العمل واتخاذ القرارات	2.70	0.647	مرتفع
04	يفوض المدير سلطة اتخاذ القرار	2.22	0.815	متوسط
05	يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون	2.48	0.814	مرتفع
06	يساعد المدير الرؤوسين في حل مشكلاتهم الخاصة ويتعاطف معهم	2.36	0.827	مرتفع
	المتوسط العام لبعد النمط الديمقراطي	2.54	0.712	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج Spss .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

البعد الثاني : النمط الأوتوقراطي .

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

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأجابة
07	ينفرد المدير باتخاذ القرارات ويركز جميع السلطات لديه	1.50	0.814	منخفض
08	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين	1.88	0.918	متوسط
09	يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	1.40	0.728	منخفض
10	دائما ما يصدر أوامر وتعليمات ويصر على تنفيذها	2.20	0.857	متوسط
11	يهتم بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان حتى لو على حساب العاملين	1.56	0.837	منخفض
12	يتعصب المدير لأرائه ويعتبر تبادل الآراء مضیعة لوقت	1.60	0.857	منخفض
	المتوسط العام لبعد النمط الأوتوقراطي	1.69	0.529	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

البعد الثالث : النمط التسيبي

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

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأجابة
13	يمنح المدير سلطة اتخاذ القرار لجميع العاملين	1.98	0.915	متوسط
14	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	1.60	0.857	منخفض
15	يوجه المدير المرؤوسين دون متابعتهم لاحقا	1.58	0.758	منخفض
16	يبالغ المدير في الاعتماد على المرؤوسين لتقوم أدائهم	1.52	0.677	منخفض
17	يتيح أكبر قدر من الحرية للعاملين لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لهم	1.98	0.869	متوسط
18	يوافق المدير غالبا على الأساليب التي يلتزم بها العاملين في إنجاز أعمالهم	2.06	0.867	متوسط
	المتوسط العام لبعد النمط التسيبي	1.78	0.351	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج Spss.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

البعد الرابع : النمط التحويلي

الجدول رقم(2.15) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النمط التحويلي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأجابة
19	يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين	2.70	0.580	مرتفع
20	يملك رؤية واضحة للمستقبل, ويدرك مدى الحاجة للتغيير	2.44	0.733	مرتفع
21	يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره, وكانت في صالح المؤسسة	2.38	0.855	مرتفع
22	يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجحون عملا جيدا	2.52	0.762	مرتفع
23	يتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء ويعتبرها تجارب عملية مفيدة	2.02	0.845	متوسط
24	يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له	2.46	0.788	مرتفع
	المتوسط العام لبعد النمط التحويلي	2.42	0.539	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج Spss.

البعد الخامس : النمط التبادلي

الجدول رقم(2.16) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النمط التبادلي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأجابة
25	يعبر عن رضاه للعاملين لتمكنهم من انجاز ما طلب منهم	2.68	0.587	مرتفع
26	ينفذ العقوبات إذا لم يتمكن العاملين من انجاز ما هو مطلوب منهم	1.90	0.886	متوسط
27	يركز اهتمامه على معالجة الأخطاء والشكاوي وحالات الفشل	2.44	0.760	مرتفع
28	يقوم بتصحيح الانحرافات, ويخصص وقت لتوجيه العاملين	2.18	0.919	متوسط
29	ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء	2.06	0.818	متوسط
30	يسهل سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات, ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة	2.34	0.848	مرتفع
	المتوسط العام لبعد النمط التبادلي	2.26	0.510	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (2. 17) : يوضح متوسطات أبعاد أنماط القيادة

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	مستوى الاجابة
01	النمط الديمقراطي	2.54	مرتفع
02	النمط الأتوقراطي	1.69	متوسط
03	النمط التسيبي	1.78	متوسط
04	النمط التحويلي	2,42	مرتفع
05	النمط التبادلي	2.26	متوسط
المتوسط العام لأبعاد القيادة		2.142	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تتمثل في الأبعاد التالية: (الكياسة , الأيثار, الروح الرياضية, السلوك الحضاري ووعي الضمير) وهي مرتفعة .
لإثبات صحة هذه الفرضية أو نفيها، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لسلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (2 . 18) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
البعده الأول : الإيثار				
01	أساعد زملائي الدين لديهم حجم أعمال كبير	2.70	0.678	مرتفع
02	أقوم بتعويض زملائي عند الحاجة	2.82	0.523	مرتفع
03	اعمل على تسهيل مهمة الزملاء الجدد	2.82	0.482	مرتفع
04	استقطع زمنا إضافيا خارج الزمن الرسمي لتلبية احتياجات العمال الآخرين الدين لديهم مشكلات متعلقة بالعمل	2.54	0.706	مرتفع
المتوسط العام لبعده الإيثار		2.72	0.442	مرتفع
البعده الثاني : الكياسة				
01	أزود الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم	2.86	0.452	مرتفع
02	أراعي مشاعر زملائي فيما يخص تصرفاتي.	2.92	0.340	مرتفع
03	احترم حقوق زملائي الآخرين	2.96	0.198	مرتفع
04	أقدم المشورة لزملائي في العمل فيما يخص أمورهم المهنية	2.90	0.416	مرتفع
المتوسط العام لبعده الكياسة		2.91	0.266	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

البعد الثالث : الروح الرياضية			
01	أتنجب تكبير المشكلات التي أواجهها في عملي	2.90	0.364 مرتفع
02	أتنجب تصيد أخطاء العاملين في المؤسسة	2.84	0.468 مرتفع
03	أتسامح عن أية إساءة شخصية	2.20	0.904 متوسط
04	أرحب بالنقد البناء في العمل .	2.64	0.722 مرتفع
المتوسط العام لبعد الروح الرياضية		2.64	0.428 مرتفع
البعد الرابع : وعي الضمير			
01	الترحم بمواعيد العمل المحددة في التنظيم	2.68	0.683 مرتفع
02	أتنجب قدر الإمكان العطل والإجازات غير الضرورية في العمل	2.72	0.640 مرتفع
03	أتقيد بالأنظمة والتعليمات التي تضعها إدارة المؤسسة من غير رقابة .	2.60	0.639 مرتفع
04	أتعامل بعناية مع ممتلكات المؤسسة العينية (الأجهزة، الأثاث).	2.78	0.582 مرتفع
المتوسط العام لبعد وعي الضمير		2.69	0.523 مرتفع
البعد الخامس : السلوك الحضاري			
01	أحرص على متابعة كل أنشطة المؤسسة وإعلاناتها باهتمام بالغ	2.58	0.673 مرتفع
02	أواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدتها المؤسسة	2.62	0.667 مرتفع
03	أحاول تقديم العديد من الاقتراحات لتطوير العمل بالمؤسسة	2.52	0.735 مرتفع
04	أدافع عن سمعة المؤسسة وأحرص على ايجابية صورتها	2.74	0.565 مرتفع
المتوسط العام لبعد السلوك الحضاري		2.61	0.542 مرتفع
المتوسط العام لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية		2.71	0.354 مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

الفرضية الثالثة : نعم هناك علاقة تأثير بين الانماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

أولاً: العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة :

يوضح الجدول التالي العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة وهي كما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

جدول رقم (19.2): يوضح الجدول التالي العلاقات الارتباطية بين المتغيرات

		: سلوك المواطنة التنظيمية	
Rho de Spearman	النمط الديمقراطي	Coefficient de corrélation	067.
		Sig. (bilatérale)	.643
		N	50
	النمط الأوتوقراطي	Coefficient de corrélation	-104.-
		Sig. (bilatérale)	.472
		N	50
	النمط التسبيحي	Coefficient de corrélation	-047.-
		Sig. (bilatérale)	.746
		N	50
	النمط التحويلي	Coefficient de corrélation	**563.
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	50
	النمط التبادلي	Coefficient de corrélation	*360.
		Sig. (bilatérale)	.010
		N	50
المتغير المستقل الأنماط القيادية	Coefficient de corrélation	**422.	
	Sig. (bilatérale)	.002	
	N	50	

المصدر: من المخرجات البرنامج spss .

ثانيا : اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية.

اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات

الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هي (أنماط القيادة) والمتغير التابع هو (سلوك المواطنة التنظيمية)

حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقلة والمتغير التابع وهي موضحة كما يلي :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

جدول رقم (20.2): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل أنماط القيادة والمتغير التابع سلوك

المواطنة التنظيمية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.694 ^a	.481	.471	.25786

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل أنماط القيادة

b. Variable dépendante : المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من مخرجات **spss** * دال عند مستوى (0.05)

ثالثا: اختبار فرضيات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.

الجدول التالي يوضح قيمة معامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة

جدول رقم (21.2): العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.613	.169		9.525	.000
المتغير المستقل أنماط القيادة	.456	.068	.694	6.674	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات **spss**.

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار **a** ميل خط الانحدار بالنسبة لأنماط القيادة وميل خط الانحدار بالنسبة لسلوك

المواطنة التنظيمية وفقا لمعادلة التالية: $Y=a+cx$ ومنه معادلة خط الانحدار

$$y=1.613+0.694x$$

وعند دراسة قسم **Sig** نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من **0.05** وتحقق الفرضية البديلة **H1** ونستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة

على تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية هي أنماط القيادة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

رابعا: إختبار طبيعة التوزيع (تباين خط الانحدار):

جدول رقم (22.2): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.962	1	2.962	44.541	.000 ^a
Résidu	3.192	48	.066		
Total	6.153	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل: أنماط القيادة,

b. Variable dépendante : سلوك المواطنة التنظيمية: المتغير التابع:

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول السابق نجد ما يلي :

-مجموع مربعات الانحدار يساوي **2.962** ومجموع مربعات البواقي هو **3.192** ومجموع المربعات الكلي يساوي **6.153**؛

-درجة حرية الانحدار هي **1** ودرجة حرية البواقي هي **48**؛

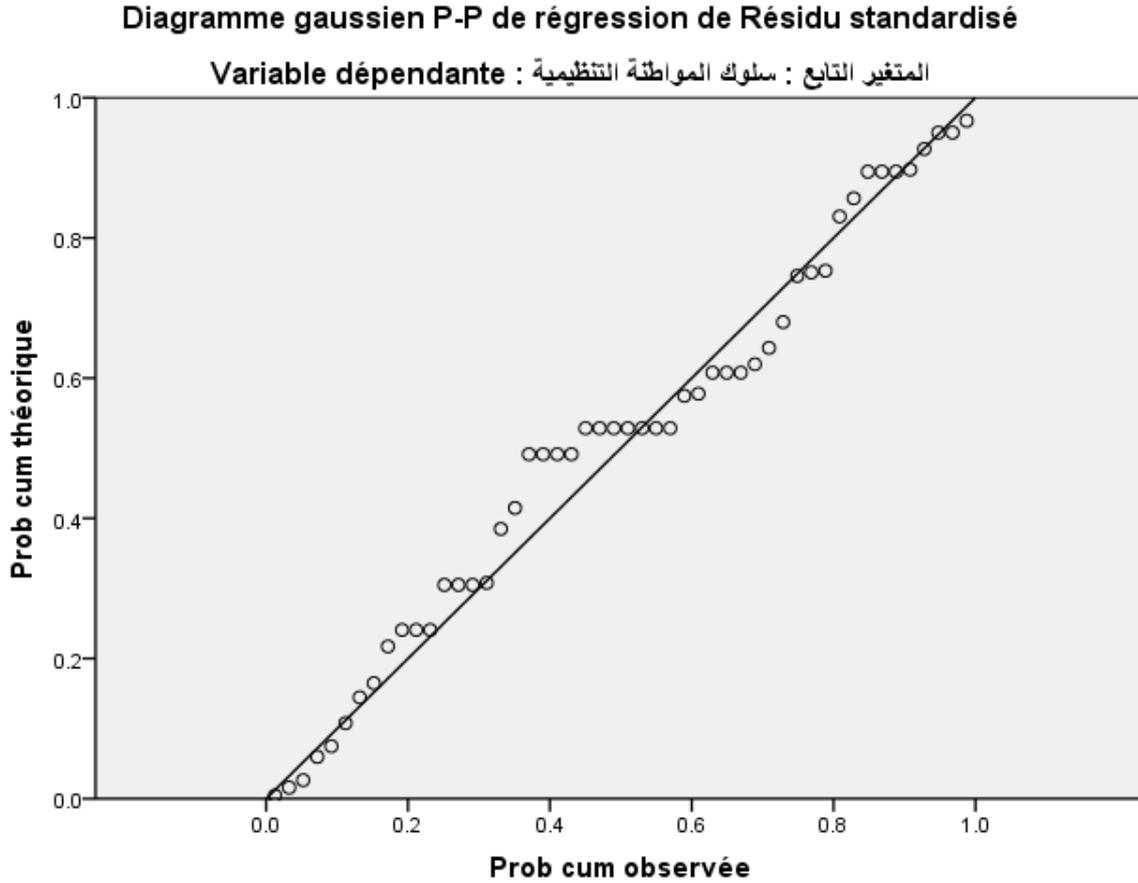
-معدل مربعات الانحدار هو **2.962** ومعدل مربعات البواقي هو **0.066**؛

-قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو **44.541**؛

- مستوى دلالة الاختبار **0.000** أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية **0.05** فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم

المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (1.2): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

حسب الرسم لا يوجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الفرضية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى الى

المتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، الوظيفة).

بما أن لاحظنا من الجدول السابق أن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي

فإن سنقوم بتطبيق اختبار (T) في حالة المتغير يحتمل إجابتين واختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين .

متغير الجنس و (T) Teste يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحتمل إلا على إجابتين والهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس وسلوك المواطنة التنظيمية ذات دلالة إحصائية أم لا .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول(23.2): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير

الجنس.

الرقم	المتغير	F	SIG
01	الجنس	3.091	0.085

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً لمتغير الجنس

المتغيرات الأخرى واختبار ANOVA: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغيرات الشخصية التي تحمل أكثر من إجابتين والهدف منه بيان هل العلاقة بين المتغيرات الشخصية والأخرى وسلوك المواطنة التنظيمية ذات دلالة إحصائية أم لا .

الجدول(24.2): اختبار ANOVA للمتغيرات الوسطية

الرقم	المتغير	F	Ddl	SIG
01	العمر	7.324	3	0.000
02	المستوى التعليمي	10.911	2	0.000
03	سنوات الخبرة	6.123	3	0.001
04	الوظيفة	0.203	2	0.817

المصدر من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات Spss

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

الجدول(25.2): اختبار أبعاد أنماط القيادة

الرقم	المتغير	Beta	T	SIG
01	النمط الديمقراطي	-0.049	-0.443	0.660
02	النمط الأوتوقراطي	0.206	1.984	0.053
03	النمط التسبيحي	-0.095	-0.911	0.367
04	النمط التحويلي	0.694	6.674	0.000
05	النمط التبادلي	0.145	1.326	0.191

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات Spss .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)

في هذا المطلب سيتم تحليل نتائج اختبار فروض الدراسة من متوسطات والانحرافات واختبار مدى تأثير أنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة .

1- تحليل نتائج اختبار فروض النمط السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هو النمط الديمقراطي

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

يتبين من الجدول رقم(12.2) أن بعد النمط الديمقراطي سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.54) . كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة (1) وهي " يعمل المدير على اشاعة روح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.52) ، تليها عبارتي "يفسح المدير المجال للعاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح أفكار جديدة " و " يشارك المدير المرؤوسن في تخطيط العمل واتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.64) ، ثم عبارة " يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون" بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.81) تليها العبارة " يساعد المدير المرؤوسين في حل مشكلاتهم الخاصة ويتعاطف معهم " بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.82) ، ثم عبارة " يفوض المدير سلطة اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.815) وتعتبر هذه العبارة الاخيرة هي ذات اضعف متوسط من بين المتوسطات الحسابية السابقة بمستوى اجابة متوسطة وهذا يعني ان المدير لا يفوض سلطة اتخاذ القرار الا في حالات طارئة لاشخاص معينين فقط في المؤسسة محل الدراسة .

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

يتضح من الجدول رقم(13.2) أن بعد النمط الأوتوقراطي سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.69) . كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " دائما ما يصدر أوامر وتعليمات ويصر على تنفيذها " بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري(0.857) ، تليها عبارة " يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بمحاجات المرؤوسين " بمتوسط حسابي (1.88) وانحراف معياري (0.918) ، ثم عبارة " يتعصب المدير لآرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة لوقت " بمتوسط حسابي (1.60) وانحراف معياري (0.857) تليها العبارة " يهتم بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان حتى لو على حساب العاملين " بمتوسط حسابي (1.56) وانحراف معياري (0.837) ، ثم عبارة " ينفرد المدير باتخاذ القرارات ويركز جميع السلطات لديه " بمتوسط حسابي(1.50) وانحراف معياري (0.814) ، ثم عبارة " يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين " بمتوسط حسابي (1.40) وانحراف معياري (0.728) . حيث أن العبارتين (8) و(10) ذات مستوى اجابة متوسط بينما العبارات الأخرى كلها ذات مستوى منخفض هذا يعني أن المدير لا ينفرد باتخاذ القرارات ويركز جميع السلطات لديه ولا يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين كما انه لا يهتم بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان حتى لو على حساب العاملين وأيضا لا يتعصب المدير لآرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة لوقت .

التحليل رقم (3): متوسطات إجابة أفراد العينة لبعء النمط التسيبي .

يوضح الجدول رقم(14.2) أن بعد النمط التسيبي سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.78) . كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يوافق المدير غالبا على الأساليب التي يلتزم بها العاملين في انجاز أعمالهم " بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري(0.867) ، تليها عبارتي " يمنح المدير سلطة اتخاذ القرار لجميع العاملين " و " يتيح أكبر قدر من الحرية للعاملين لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لهم " بمتوسط حسابي (1.98)) وانحراف معياري (0.915) و(0.869) على التوالي، ثم عبارة " ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل " بمتوسط حسابي (1.60)) وانحراف معياري (0.857)) تليها العبارة " يوجه المدير المرؤوسين دون متابعتهم لاحقا " بمتوسط حسابي (1.58) وانحراف معياري (0.758)) ، ثم عبارة " يبالغ المدير في الاعتماد على المرؤوسين لتقويم أدائهم " بمتوسط حسابي (1.52) وانحراف معياري (0.677) ، ومنه فأن العبارات الخيرة هذه كانت بمستوى إجابة ضعيف هذا يعني أنه لا ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل كما أن المدير لا يوجه المرؤوسين دون متابعتهم لاحقا وايضا لا يبالغ المدير في الاعتماد على المرؤوسين لتقويم أدائهم .

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

يتبين من الجدول رقم(15) أن بعد النمط التحويلي سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.42) . كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين " بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري(0.580) ، تليها عبارة " يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجحون عملا جيدا " بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.762)) ، ثم عبارة " يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له " بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.788) تليها العبارة " يمتلك رؤية واضحة للمستقبل، ويدرك مدى الحاجة للتغيير " بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.733) ، ثم عبارة " يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره، وكانت في صالح المؤسسة " بمتوسط حسابي(2.38) وانحراف معياري (0.855) ، ثم عبارة " يتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء ويعتبرها تجارب عملية مفيدة " بمتوسط حسابي (2.02) وانحراف معياري (0.845) . جاءت كل العبارات بمستوى إجابة مرتفع ماعد العبارة " يتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء ويعتبرها تجارب علمية مفيدة" فقد جاءت بمستوى إجابة متوسط هذا يعني أن المدير لا يتجنب النقد دائما في حالة حدوث أخطاء وقد لا يعتبرها تجارب علمية .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

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

يتضح من الجدول رقم(2.16) أن بعد النمط التبادلي سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.26). كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يعبر عن رضاه للعاملين لتمكنهم من إنجاز ما طلب منهم " بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري(0.587)، تليها عبارة " يركز اهتمامه على معالجة الأخطاء والشكاوي وحالات الفشل " بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.760)، ثم عبارة " يسهل سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات, ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة " بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.848) تليها العبارة " يقوم بتصحيح الانحرافات, ويخصص وقت لتوجيه العاملين " بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (0.919) ، ثم عبارة " ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء " بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.818)، ثم عبارة " ينفذ العقوبات إذا لم يتمكن العاملين من إنجاز ما هو مطلوب منهم " بمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (0.886) وهذه العبارة ذات أضعف متوسط حسابي هذا يعني أن المدير لا ينفذ العقوبات إذا لم يتمكن العاملين من إنجاز ما هو مطلوب منهم . كما أنه لا ينتظر حدوث الخطأ قبل إتخاذ أي إجراء .

التحليل رقم (6): متوسطات أبعاد أنماط القيادة

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم(17.2) فإن مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يسود فيها النمط الديمقراطي والتحويلي بدرجة مرتفعة كما أنها لا تخلو من باقي الأنماط الأخرى المذكورة سلفا لكنها بدرجة متوسطة.

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أنماط القيادة بجميع أبعاده وعباراته بشكل عام كان (2.14) وهو مستوى متوسط وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى أن النمط القيادي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة النمط الديمقراطي.

2 - تحليل فروض مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار ، الكياسة ، الروح الرياضية ، وعي الضمير ، السلوك الحضاري) في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مرتفعة .

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

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم(18.2) فإن مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يسود فيها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة .

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعاده وعبارته بشكل عام كان المتوسط الحسابي (2.71) وهو مستوى مرتفع، كما يتضح من الجدول أن أكثر سلوك أهمية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هو سلوك الكياسة بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.266) هذا يدل على أن عمال مؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

اتصالات الجزائر بورقلة يقومون على مبدأ تزويد الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم كما يراعون مشاعر زملائهم فيما يخص تصرفاتهم أيضا احترام حقوق الآخرين وكذا تقديم المشورة لزملائهم في العمل فيما يخص أمورهم المهنية. ثم تليها سلوك الايثار بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.442) هذا يعني أن عمال المؤسسة محل الدراسة يساعدون بعضهم البعض يقوم بتعويض او تسهيل مهام الزملاء يليها سلوك وعي الضمير بمتوسط (2.69) وانحراف معياري (0.523) ثم سلوك الروح الرياضية بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.428). هذا ما يبين أن العامل في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يلتزم بمواعيد العمل المحددة في التنظيم يتجنب العطل والاجازات ويتقيد بالانظمة والتعليمات كما يتعامل بعناية مع ممتلكات المؤسسة أيضا يتجنب تكبير المشكلات وتصيد الاخطاء وقد يتسامح بعض منهم عن أي اساءة شخصية ويرحب بالنقد البناء. تليها في المرتبة الأخير السلوك الحضاري أيضا بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.542) وهذا طبعاً يعني أن العامل يحرص على متابعة كل أنشطة المؤسسة واعلاناتها باهتمام مع حضور اللقاءات والندوات وكذا تقديم بعض الاقتراحات لتطوير العمل وأهمها الدفاع عن سمعة المؤسسة. كله ما يثبت صحة الفرضية الثانية أن سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مرتفعة.

3 - تحليل فرضية هناك تأثير بين أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت النتائج تحليل التباين كما يبينها الجدول رقم (20)، حيث أن مستوى الدلالة (f) البالغة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي قبول الفرضية التي تنص على تأثير أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ($R=0.694$)، والعلاقة الطردية لأن المعامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.481$) وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً مما يعني أن بعد المتغير المستقل (أنماط القيادة) تفسر ما مقداره (48 %) من المتغيرات التابعة (سلوك المواطنة التنظيمية)، والباقي يرجع لعوامل الأخرى.

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

$$Y = 47.1 + 0.694 x$$

حيث : Y : سلوك المواطنة التنظيمية .

X : أنماط القيادة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

التحليل رقم (8): العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

يبين الجدول رقم (21.2) العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة حيث يبين أنه توجد علاقة إرتباطية مقبولة بين بعد أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

4- تحليل الفرضية (4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

التحليل رقم (9): اختبار (T) TESTE ومتغير الجنس

توضح نتائج الجدول (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.085 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

التحليل رقم (10): اختبار ANOVA وباقي المتغيرات الشخصية.

يلاحظ من خلال الجدول (23.2) أن كل من العمر و مستوى التعليمي وسنوات الخبرة كان مستوى دلالتهم أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى الى كل من العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة ماعدى متغير الوظيفة فلا توجد فروق ذات دلالة احصائية لأن مستوى دلالتهم هي 0.817.

التحليل رقم (11): اختبار العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد أنماط القيادة

يلاحظ من الجدول (25.2) أن مستوى الدلالة للنمط التحويلي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية، أما النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط التسيبي والنمط التبادلي فقد كان مستوى دلالتهم أكبر من مستوى الدلالة 0.05، خاصة النمط الديمقراطي وهذا مايدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وباقي الأنماط (الديمقراطي، الأتوقراطي، التسيبي، التبادلي)، وهذا يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة يؤثر عليها عوامل أخرى غير أنماط القيادة.

ربط النتائج بالفرضيات :

اختبار صحة الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن النمط القيادي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هو النمط الديمقراطي من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد أنماط القيادة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي كانت قيمته (2.54) وهو مستوى مرتفع وهذه النتائج تتفق مع الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن النمط القيادي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هو نمط تحويلي بل النمط الديمقراطي

إختبار صحة الفرضية الثانية :

أثبتت الدراسة أن مستويات سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من خلال حساب المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي (2.71) وهو مستوى مرتفع وهذه النتائج تتفق مع (دراسة مينة الشهري 2010).

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن "سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تتمثل في الابعاد التالية: (الكياسة , الايثار, الروح الرياضية, السلوك الحضاري ووعي الضمير) وهي مرتفعة".

إختبار صحة الفرضية الثالثة :

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05، يعززه هذا بقيمة ارتباط (0.69) والعلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.48$) وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (أنماط القيادة) تفسر ما مقداره (48%) من المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) والباقي يرجع لعوامل أخرى .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على " نعم هناك علاقة تأثير بين الانماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة".

إختبار صحة الفرضية الرابعة :

حيث تم إختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار ANOVA وTESTE(T) و توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.085) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، أيضا متغير الوظيفة كان مستوى دلالاته (0.81) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ، لكن كل من العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة فمستوى دلالاتهم أقل من المستوى المعتمد وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية

وهذا ما يؤكد عد صحة الفرضية الرابعة" لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، الوظيفة) .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل أنماط القيادة وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال أساليب إحصائية (المتوسط الحسابي، معامل الارتباط ، الانحراف المعياري ...) وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أنماط القيادة و مدى تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية .

الخاتمة

لقد تبين من خلال الدراسة أن أنماط القيادة تعتبر من أهم العوامل التي تحقق النجاح للمؤسسة في بيئتها الداخلية ، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة وذلك من تنمية وتوجيه سلوك العاملين ، بحيث يعتبر المورد البشري من الموارد الثمينة التي يجب على المؤسسة المحافظة عليها والذي يشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنها من أهم عوامل المحددة لنجاح أو فشل المؤسسات .

، حيث تبرز هذه الدراسة أنماط القيادة ومدى تأثيره على سلوك المواطن التنظيمية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة . وهي دراسة تأثيرية ارتباطية كونها تكشف عن مدى وجود تأثير نمط القيادة على سلوك المواطن التنظيمية للعاملين.

ومن خلال هذه المحاور تم طرح فرضيات لهذه الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة الإحصائية التي اعتمدت في تحليلها على مجموعة من المؤشرات والأساليب الإحصائية المتمثلة في (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، ومعامل الارتباط...)، أن النمط السائد هو النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة بلغت (2.54) ويليه النمط التحويلي أيضا بدرجة مرتفعة بلغت (2.42)، ثم النمط التبادلي و التسبيبي والأوتوقراطي بدرجات متوسطة وقد يعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة. أما في ما يتعلق بسلوك المواطن التنظيمية للعاملين فقد أظهرت النتائج أن العاملين داخل المؤسسة يتمتعون باللطف والثقافة وروح العمل الجماعي والانتماء للمؤسسة .

كما أظهرت النتائج الاحصائية بأن هناك علاقة طردية بين أنماط القيادة وسلوك المواطن التنظيمية بدرجة مقبولة بقيمة (48%)

النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات

النتيجة الأولى : أثبتت الدراسة أن النمط القيادي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هو النمط الديمقراطي من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد أنماط القيادة ، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الاجمالي الذي كانت قيمته (2.14) وهو مستوى متوسط .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن " نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي ويعتبر العامل الاساسي لسيرورة المؤسسة " .

النتيجة الثانية : أثبتت الدراسة أن مستويات سلوكيات المواطن التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مرتفعة وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي لسلوك المواطن التنظيمية ، وهذا ما يثبت المتوسط الحسابي الذي كانت قيمته (2.71) وهو

مستوى مرتفع ، كما أن السلوك الغالب هو سلوك بعد الكياسة بمستوى (2.91) يليه سلوك الإيثار ثم وعي الضمير يليه الروح الرياضية وأخبرهم السلوك الحضاري

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن " سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تتمثل في الابعاد التالية: (الكياسة , الايثار, الروح الرياضية, السلوك الحضاري ووعي الضمير) وهي مرتفعة ".

النتيجة الثالثة : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 ، ويعزز هذا بقيمة ارتباط (0.69) والعلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة ، أما القوة التفسيرية بلغت (0.48) وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (أبعاد أنماط القيادة) تفسره ما مقداره (48%) من المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) والباقي يرجع لعوامل أخرى .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أن " نعم هناك علاقة تأثير بين الانماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ".

النتيجة الرابعة : حيث تم إختبار صحة الفرضية عن طريق إختبار (T) و ANOVA و توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.085) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد أيضا متغير الوظيفة كان مستوى دلالاته (0.81) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ، لكن كل من العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة فمستوى دلالتهم أقل من المستوى المعتمد وعليه توجد فروق ذات دلالة احصائية في سلوك المواطنة التنظيمية .

وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الرابعة " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، الوظيفة)".

التوصيات :

كخلاصة لما جاءت به هذه الدراسة : يقدم الباحث جملة من التوصيات والاقتراحات بهدف المساهمة في تثمين وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وكذا إختيار النمط المناسب لقيادة العمال وتتلخص التوصيات في ما يلي:

✓ تقدير مفهوم أنماط القيادة كمفهوم سلوكي من قبل القادة بالمؤسسات الإقتصادية باعتباره مرتكز هام في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين؛

✓ من خلال ما توصلت إليه الدراسة إلى أن 48% من التغيرات التي تحدث في سلوك التنظيمي للعامل ترجع إلى أنماط القيادة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ، لدى نوصي بضرورة اعتماد النمط التحويلي لأنه يساهم أكثر في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين ؛

✓ ضرورة القيام بدراسات تمكن من التعرف على باقي العوامل الأخرى التي تؤثر أيضا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة باعتبار المورد البشري مهم في انجاح سيرورة المؤسسة .

أفاق البحث :

- ◆ أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية ؛
- ◆ دور سلوك المواطنة التنظيمية في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية ؛
- ◆ أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية ؛
- ◆ علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

❖ الكتب :

1. بشير العلاق , القيادة الادارية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان - الاردن , 2010 م.
2. خليل محمد حسن الشماع, "مبادئ الإدارة", الطبعة الأولى , سنة 1991م.
3. راوية حسن , القيادة (الماضي - الحاضر - المستقبل) , الطبعة الاولى ,الدار الجامعية _ الاسكندرية ,سنة 2014م.
4. شوقي ناجي جواد , "مبادئ الإدارة" , دار الكتاب للطباعة والنشر ,الموصل الطبعة العربية 1991 .
5. عادل عبد الرزاق هاشم , "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي" , دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع ,عمان _ الاردن , الطبعة العربية 2010 م .
6. علي عياصرة ومحمد العودة الفاضل , الاتصال الاداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية , دار حامد للنشر والتوزيع , عمان - الاردن , ط 1, سنة 2006م.

❖ المجالات العلمية :

1. أحمد بن سالم العمري , محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات , كلية العلوم الادارية ,الجامعة الملك سعود - الرياض - , مجلة جامعة مالك عبد العزيز للاقتصاد والادارة , م 17 , ع 3, ص 64- 83 , سنة 2003 م.
2. بندر كريم ابو تاية ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن , كلية التخطيط والإدارة , جامعة البلقاء التطبيقية , مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية الإدارية , المجلد العشرون , العدد الثاني ,يونيو 2012 م.
3. حمزة معمري و بن زاهي منصور , سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة , جامعة غرداية وجامعة ورقلة (الجزائر) ,مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ,العدد 14/مارس 2014 م.
4. حيدر علي حيدر , الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية , كلية التربية جامعة المستنصرية , مجلة البحوث التربوية النفسية , العدد 26,27 .
5. علي عباس كامل, تأثير أنماط القيادة على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية) , جامعة الشرق الأوسط - الأردن ,مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية , المجلد العشرون . العدد الاول, سنة 2012 م.

6. كمال بريوي , دور الانماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة بشار , مجلة اداء المؤسسات الجزائرية , العدد 04/ديسمبر 2013م.
7. محمد عبد الحميد الطبولي , رمضان سعد كرم و ابتسام على حمزة العبار , الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية , كلية الآداب , جامعة بنغازي , مجلة نقد وتنوير , العدد الثاني , سبتمبر / اكتوبر / نوفمبر - خريف 2015.

❖ البحوث العلمية

أ - أطروحات الدكتوراه

1. توفيق حامد طوالبه, أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين (دراسة ميدانية على المؤسسات العامة الأردن), اطروحة دكتوراه , تخصص إدارة أعمال , كلية العلوم المالية والمصرفية , الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية , الأردن , سنة 2008 م.
2. رمضان بن عمومن , علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية (دراسة وفق نموذج الشبكة الادارية لبلاك وموتون), اطروحة دكتوراه غير منشورة, تخصص علم النفس والتنظيم , كلية العلوم الانسانية والاجتماعية , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , سنة 2013 / 2014م.
3. قاسم شاهين برسيم العمري , أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية , اطروحة دكتوراه , تخصص ادارة عامة , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة البصرة , سنة 2009م.

ب - مذكرات الماجستير

1. ¹نواف بن سفر بن مفلح العتيبي , الانماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية , مذكرة ماجستير , غير منشورة, تخصص ادارة تربوية وتخطيط , كلية التربية , جامعة ام القرى , المملكة العربية السعودية , سنة 2008م.
2. أسماء يوسف , علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين (دراسة في البنوك التجارية الاردنية), مذكرة ماجستير , غير منشورة , تخصص إدارة أعمال , كلية دراسات عليا , الجامعة الاردنية , سنة 2012م.
3. حسن محمود حسن ناصر, الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية , مذكرة ماجستير غير منشورة , تخصص ادارة الأعمال / ادارة الموارد البشرية , كلية التجارة , الجامعة الاسلامية - غزة , سنة 2010م.
4. رائدة هاني محمود العرايضة , مستوى القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين , مذكرة ماجستير, غير منشورة , تخصص الادارة والقيادة التربوية , قسم الادارة والمناهج , كلية العلوم التربوية . جامعة الشرق الاوسط حزيران 2011/2012.

5. زايد بن فهد العياني , الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض , مذكرة ماجستير , تخصص علوم ادارية , كلية الدراسات العليا , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , سنة 2011م.
6. سميرة صالحى , اسلوب القيادة الادارية واثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين (دراسة حالة سوناطراك / المديرية الجهوية بجاية) , مذكرة ماجستير غير منشورة , تخصص تنظيم الموارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة حاج لخضر باتنة , سنة 2008/2007 م.
7. شروق احمد سالم أبو الغنم , أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية) , مذكرة ماجستير , غير منشورة , تخصص إدارة أعمال , كلية الأعمال , جامعة الشرق الأوسط - الاردن , سنة 2013 م.
8. شهيناز دريوش , أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية , (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة) , مذكرة ماجستير غير منشورة , تخصص تسيير الموارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة منتوري قسنطينة , سنة 2012/2011م.
9. طلال عبد الملك الشريف , الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة , مذكرة ماجستير , غير منشورة , قسم العلوم الادارية , كلية الدراسات العليا , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , سنة 2004 م.
10. علياء حسني علاء الدين , "أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية" دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية بمدينة السحاب , مذكرة ماجستير , غير منشورة , تخصص إدارة أعمال , كلية الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , سنة 2013 م.
11. محمد أبو القمصان محمد عبد الوهاب , القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير إثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الإيجابية , جامعة كفر الشيخ , كلية التجارة , بدوون سنة.
12. محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني , سلوك المواطنين التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة , مذكرة ماجستير غير منشورة , قسم الادارة التربوية والتخطيط , كلية التربية , جامعة أم القرى ' المملكة العربية السعودية , سنة 1427 / 1428هـ.
13. مينة الشهري , سلوك المواطنين التنظيمية علاقته وأثره في توجيه شركة الإتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها , مذكرة ماجستير , غير منشورة , تخصص إدارة أعمال , كلية الإقتصاد , جامعة اليرموك , سنة 2010م.
14. يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي , الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة , مذكرة ماجستير غير منشورة , تخصص الإدارة التنفيذية و الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية , سنة 2011 م.

- 1-Caddesi.A, & SporSalonuKarsis K,The Relationship Among The Leadehip Styles , Organizational Citizenship And Health Workerperformance In Public Hospitas , **International jornal of education and research**, vol(01) ,N(06),june2013.
- 2-Chegini,Mehrdad Gordarzvand, The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior ",American Journal of Economics and Business Administration Vol.1N2,2009.
- 3-Deluga, Supervisor Tiust Building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior, **Journal of occupational and organization psychology**, Vol.67,4,pp315-326.
- 4-Feather,S, Organizational citizenship behaviors in relation to job status , job insecurity , organizational commitment and identification , job satisfaction and work values , **Journql of Occupqtional and Organizational Psychology** , Vol 77 ,2004.
- 5-Ghouri .A et al, **Leadership styles and organizational citizenship behavior in small and medium scale firms**,International Refereed Reserch,2April2013.
- 6-kontz, H,& Odoonell,C,(**principles of managment**),New york, MC Graw Hill ,1968.
- 7 -Smith, C. Ann, Organ, Dennis W. and Near, Janet, Organizational citizenhip behavior , **Its nature and antecedents, Journal of applied psychology** , Vol 68,4,1983.
- 8-Gautam et la, **Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment In Nepal** "Aston Academy Centre for Reserch in Management, Birmingham B47ET, UK,2004.

الملاحق

الملحق (01) : قائمة الأساتذة المحكمين للإستيبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	حجاج عبد الرؤوف	(أستاذ محاضر.ب)	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
02	مناصرية رشيد	(أستاذ محاضر.أ)	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
03	عياض محمد عادل	(أستاذ مساعد . أ)	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
04	بوخلوة باديس	(أستاذ محاضر.أ)	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
05	حاج عرابة	(أستاذ محاضر.أ)	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
06	مزهودة نور الدين	(أستاذ محاضر .ب)	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
07	أسماء يوسف	(أستاذة مساعده.أ)	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

الملحق رقم (2) :استمارة الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقة.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص : ثانية ماستر إدارة أعمال

أخي الموظف.....أختي الموظفة.

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال والتي تحمل عنوان " أثر الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية " ونظرا لأهمية مؤسستكم ومشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية، وعليه نأمل إن تساعدونا في إثراء هذه الدراسة العلمية بمأ هذا الاستبيان، علما أن الهدف الأول لهذا الاستبيان هو البحث العلمي مع ضمان السرية التامة وعدم الإفصاح عن الجيبين ، لدى نرجو منكم قراءة كل عبارة بعناية ثم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

الباحثة: د. بالحمو

البريد الإلكتروني: dalva.belahammou@gmail.com

أولا : البيانات العامة

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا أخرى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 أكثر من 15

الوظيفة: اطار عون تنفيذ عون تحكم

ثانيا : أنماط القيادة

محايد	غير موافق	موافق	الفقرة
<u>النمط الديمقراطي</u>			
			1. يعمل المدير على إشاعة روح الفريق الواحد
			2. يفسح المدير المجال للعاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح أفكار جديدة
			3. يشارك المدير المرؤوسين في تخطيط العمل واتخاذ القرارات
			4. يفوض المدير سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بالتفاصيل
			5. يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون
			6. يساعد المدير المرؤوسين في حل مشكلاتهم الخاصة ويتعاطف معهم
<u>النمط الاتقراطي</u>			
			7. ينفرد المدير باتخاذ القرارات ويركز جميع السلطات لديه
			8. يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين
			9. يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين
			10. دائما ما يصدر أوامر وتعليمات ويصر على تنفيذها
			11. يهتم بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان حتى لو على حساب العاملين
			12. يتعصب المدير لآرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة لوقت
<u>النمط التسيبي (التسيير الفوضوي)</u>			
			13. يمنح المدير سلطة اتخاذ القرار لجميع العاملين
			14. ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل
			15. يوجه المدير المرؤوسين دون متابعتهم لاحقا
			16. يبالغ المدير في الاعتماد على المرؤوسين لتقوم أدايمهم
			17. يتيح أكبر قدر من الحرية للعاملين لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لهم
			18. يوافق المدير غالبا على الأساليب التي يلتزم بها العاملين في إنجاز أعمالهم
<u>النمط التحويلي</u>			
			19. يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين
			20. يمتلك رؤية واضحة للمستقبل، ويدرك مدى الحاجة للتغيير
			21. يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره، وكانت في صالح المؤسسة

			22. يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملاً جيداً
			23. يتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء ويعتبرها تجارب عملية مفيدة
			24. يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له
النمط التبادلي			
			25. يعبر عن رضاه للعاملين لتمكنهم من إنجاز ما طلب منهم
			26. ينفذ العقوبات إذا لم يتمكن العاملون من إنجاز ما هو مطلوب منهم
			27. يركز اهتمامه على معالجة الأخطاء والشكاوي وحالات الفشل
			28. يقوم بتصحيح الانحرافات، ويخصص وقت لتوجيه العاملين
			29. ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء
			30. يسهل سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات، ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة
ثالثاً : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية			
			1. أساعد زملائي الذين لديهم حجم أعمال كبير
			2. أقوم بتعويض زملائي عند الحاجة
			3. اعمل على تسهيل مهمة الزملاء الجدد
			4. استقطع زمناً إضافياً خارج الزمن الرسمي لتلبية احتياجات العمال الآخرين الذين لديهم مشكلات متعلقة بالعمل
			5. أزود الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالكم
			6. أراعي مشاعر زملائي فيما يخص تصرفاتي.
			7. احترم حقوق زملائي الآخرين
			8. أقدم المشورة لزملائي في العمل فيما يخص أمورهم المهنية
			9. أتجنب تكبير المشكلات التي أواجهها في عملي
			10. أتجنب تصيد أخطاء العاملين في المؤسسة
			11. أتسامح عن أية إساءة شخصية
			12. أرحب بالنقد البناء في العمل .
			13. التزم بمواعيد العمل المحددة في التنظيم
			14. أتجنب قدر الإمكان العطل والإجازات غير الضرورية في العمل
			15. أتقيد بالأنظمة والتعليمات التي تضعها إدارة المؤسسة من غير رقابة .
			16. أتعامل بعناية مع ممتلكات المؤسسة العينية (الأجهزة ، الأثاث) .
			17. احرص على متابعة كل أنشطة المؤسسة وإعلانها باهتمام بالغ
			18. أواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدتها المؤسسة

19. أحاول تقديم العديد من الاقتراحات لتطوير العمل بالمؤسسة

20. أدافع عن سمعة المؤسسة واحرص على ايجابية صورتها

شكرا لتعاونكم

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

الملحق رقم (3) : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS نتائج تحليل استبيان " أثر الأنماط القيادية على سلوك المواطنة

التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية

معامل اتساق الفاكرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.848	50

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات

المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	44	88.0	88.0	88.0
أنثى	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide اقل من 30 سنة	5	10.0	10.0	10.0
من 30 الى 40 سنة	19	38.0	38.0	48.0
من 40 الى 50 سنة	13	26.0	26.0	74.0
أكثر من 50 سنة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ثانوي فاقل	30	60.0	60.0	60.0
جامعي	18	36.0	36.0	96.0
دراسات عليا	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide اقل من 5 سنوات	11	22.0	22.0	22.0
من 5 الى 10 سنوات	8	16.0	16.0	38.0
من 10 الى 15 سنة	10	20.0	20.0	58.0
اكتر من 15 سنة	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اطار	10	20.0	20.0	20.0
عون تنفيذ	23	46.0	46.0	66.0
عون تحكم	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يعمل المدير على إشاعة روح الفريق الواحد	50	2.82	.523
يفسح المدير المجال للعاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح أفكار جديدة	50	2.70	.647
يشارك المدير المرؤوسين في تخطيط العمل واتخاذ القرارات	50	2.70	.647
يفوض المدير سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بالتفاصيل	50	2.22	.815
يأخذ المدير المشورة الهادفة التي يقترحها العاملون	50	2.48	.814

يساعد المدير المرؤوسين في حل مشكلاتهم الخاصة ويتعاطف معهم	50	2.36	.827
ينفرد المدير باتخاذ القرارات ويركز جميع السلطات لديه	50	1.50	.814
يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بجادات المرؤوسين	50	1.88	.918
يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	50	1.40	.728
دائما ما يصدر أوامر وتعليمات ويصر على تنفيذها	50	2.20	.857
يهتم بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان حتى لو على حساب العاملين	50	1.56	.837
يتعصب المدير لآرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة لوقت	50	1.60	.857
يمنح المدير سلطة اتخاذ القرار لجميع العاملين	50	1.98	.915
ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	50	1.60	.857
يوجه المدير المرؤوسين دون متابعتهم لاحقا	50	1.58	.758
يبالغ المدير في الاعتماد على المرؤوسين لتقوم أدايمهم	50	1.52	.677
يتيح أكبر قدر من الحرية للعاملين لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لهم	50	1.98	.869
يوافق المدير غالبا على الأساليب التي يلتزم بها العاملين في إنجاز أعمالهم	50	2.06	.867
يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين	50	2.70	.580
يمتلك رؤية واضحة للمستقبل, ويدرك مدى الحاجة للتغيير	50	2.44	.733
يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره, وكانت في صالح المؤسسة	50	2.38	.855
يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملا جيدا	50	2.52	.762
يتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء ويعتبرها تجارب عملية مفيدة	50	2.02	.845
يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له	50	2.46	.788
يعبر عن رضاه للعاملين لتمكنهم من إنجاز ما طلب منهم	50	2.68	.587
ينفذ العقوبات إذا لم يتمكن العاملين من إنجاز ما هو مطلوب منهم	50	1.90	.886
يركز اهتمامه على معالجة الأخطاء والشكاوي وحالات الفشل	50	2.44	.760
يقوم بتصحيح الانحرافات, ويخصص وقت لتوجيه العاملين	50	2.18	.919
ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء	50	2.06	.818
يسهل سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات, ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة	50	2.34	.848
أساعد زملائي الذين لديهم حجم أعمال كبير	50	2.70	.678
أقوم بتعويض زملائي عند الحاجة	50	2.82	.523
اعمل على تسهيل مهمة الزملاء الجدد	50	2.82	.482
استقطع زمنا إضافيا خارج الزمن الرسمي لتلبية احتياجات العمال الآخرين الذين لديهم مشكلات متعلقة بالعمل	50	2.54	.706
أزود الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم	50	2.86	.452
أراعي مشاعر زملائي فيما يخص تصرفاتي	50	2.92	.340
احترم حقوق زملائي الآخرين	50	2.96	.198
أقدم المشورة لزملائي في العمل فيما يخص أمورهم المهنية	50	2.90	.416
أجنب تكبير المشكلات التي أواجهها في عملي	50	2.90	.364

أتجنب تصيد أخطاء العاملين في المؤسسة	50	2.84	.468
أتسامح عن أية إساءة شخصية	50	2.20	.904
أرحب بالنقد البناء في العمل .	50	2.64	.722
ألتزم بمواعيد العمل المحددة في التنظيم	50	2.68	.683
أتجنب قدر الإمكان العطل والإجازات غير الضرورية في العمل	50	2.72	.640
أتقيد بالأنظمة والتعليمات التي تضعها إدارة المؤسسة من غير رقابة .	50	2.60	.639
أتعامل بعناية مع ممتلكات المؤسسة العينية (الأجهزة ، الأثاث) .	50	2.78	.582
أحرص على متابعة كل أنشطة المؤسسة وإعلاناتها باهتمام بالغ	50	2.58	.673
أواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدها المؤسسة	50	2.62	.667
أحاول تقديم العديد من الاقتراحات لتطوير العمل بالمؤسسة	50	2.52	.735
أدافع عن سمعة المؤسسة وأحرص على إيجابية صورتها	50	2.74	.565
النمط الديمقراطي	50	2.5467	.45803
النمط الاتقراطي	50	1.6900	.52920
النمط التسبيبي (التسبير الفوضوي)	50	1.7867	.35161
النمط التحويلي	50	2.4200	.53900
النمط التبادلي	50	2.2667	.51066
المتغير المستقل الأنماط القيادية	50	2.1420	.23988
الايثار	50	2.7200	.44217
الكياسة	50	2.9100	.26611
الروح الرياضية	50	2.6450	.42884
وعي الضمير	50	2.6950	.52316
السلوك الحضاري	50	2.6150	.54213
المتغير التابع : سلوك المواطنة التنظيمية	50	2.7170	.35436
N valide (listwise)	50		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي

(الأنماط القيادية) والمتغير التابع هو(سلوك المواطنة التنظيمية) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات

المستقلة والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل الأنماط القيادية		. Entrée

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل الأنماط القيادية		Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : التنظيمية المواطنة سلوك : التابع المتغير

تحليل الانحدار

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.507 ^a	.257	.241	.30865

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة الأنماط المستقل المتغير

b. Variable dépendante : التنظيمية المواطنة سلوك : التابع المتغير

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.580	1	1.580	16.590	.000 ^a
	Résidu	4.573	48	.095		
	Total	6.153	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة الأنماط المستقل المتغير

b. Variable dépendante : التنظيمية المواطنة سلوك : التابع المتغير

معادلة الإنحدار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.113	.396		2.810	.007
	المتغير المستقل الأنماط القيادية	.749	.184	.507	4.073	.000

a. Variable dépendante : التنظيمية المواطنة سلوك : التابع المتغير

Statistiques des résidua

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.3861	3.0599	2.7170	.17959	50
Résidu	-.91060-	.51409	.00000	.30548	50
Erreur Prévision	-1.843-	1.909	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-2.950-	1.666	.000	.990	50

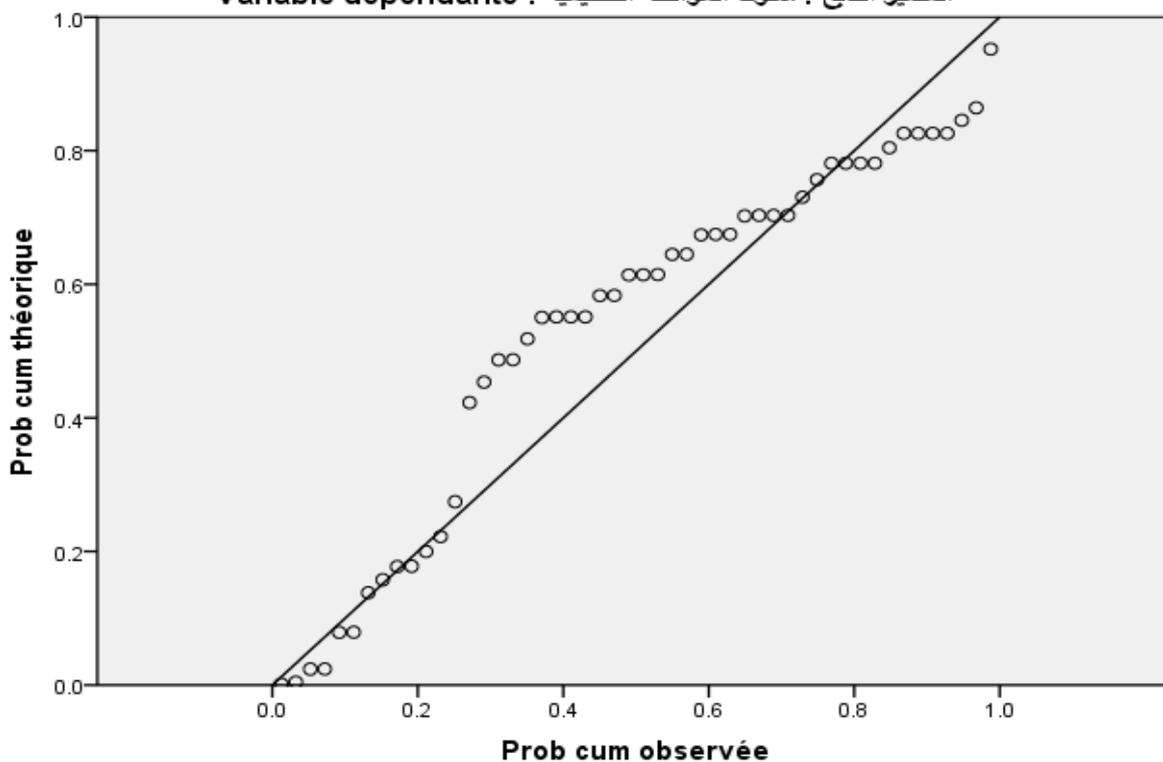
Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.113	.396		2.810	.007
	المتغير المستقل الأنماط القيادية	.749	.184	.507	4.073	.000

a. Variable dépendante : التنظيمية المواطنة سلوك : التابع المتغير

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

المتغير التابع : سلوك المواطنة التنظيمية : Variable dépendante



تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

أولا الجنس

ANOVA

المتغير التابع : سلوك المواطنة التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.372	1	.372	3.091	.085
Intra-groupes	5.781	48	.120		
Total	6.153	49			

ثانيا :العمر

ANOVA

المتغير التابع : سلوك المواطنة التنظيمية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.989	3	.663	7.324	.000
Intra-groupes	4.164	46	.091		
Total	6.153	49			

ثالثا : المستوى التعليمي

ANOVA

المتغير التابع : سلوك المواطنة التنظيمية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.951	2	.976	10.911	.000
Intra-groupes	4.202	47	.089		
Total	6.153	49			

رابعا :

ANOVA

المتغير التابع : سلوك المواطنة التنظيمية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.756	3	.585	6.123	.001
Intra-groupes	4.397	46	.096		
Total	6.153	49			

الخبرة

خامسا :الوظيفة

ANOVA

المتغير التابع : سلوك المواطنة التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.053	2	.026	.203	.817
Intra-groupes	6.100	47	.130		
Total	6.153	49			

الفهرس

22	4. وعي الضمير.....
22	5. السلوك الحضاري.....
23	ثالثا: آثار معيقات سلوك المواطنة التنظيمية.....
24	المطلب الثالث: العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية.....
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.....
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية).....
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة (الأجنبية).....
28	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
30	خلاصة الفصل.....
31	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
33	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
33	1. مجتمع وعينة الدراسة.....
34	2. خصائص الدراسة.....
34	أ. متغير الجنس.....
34	ب. متغير العمر.....
35	ج. متغير المستوى التعليمي.....
35	د. متغير سنوات الخبرة.....
36	هـ. متغير الوظيفة.....
36	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
36	1. أداة الدراسة.....
37	2. صدق أداة الدراسة.....
37	3. ثبات أداة الدراسة.....
39	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....
39	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
39	البعد الأول : النمط الديمقراطي.....
40	البعد الثاني : النمط الأتوقراطي.....

40البعد الثالث: التسيي
41البعد الرابع: النمط التحويلي
41البعد الخامس: النمط التبادلي
42متوسطات أبعاد أنماط القيادة
42قيم المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لبعء سلوكيات المواطنة التنظيمية
44العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات
46اختبار طبيعة التوزيع
47متغير الجنس واختبار و Teste(T)
48المتغيرات الأخرى واختبار واختبار ANOVA
48اختبار ما اذا كانت فروق ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية
49المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)
491. تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى
49التحليل رقم (1) : متوسطات النمط الديمقراطي
49التحليل رقم (2) : متوسطات النمط الأتوقراطي
50التحليل رقم (3) : متوسطات النمط التسيي
50التحليل رقم (4) : متوسطات النمط التحويلي
51التحليل رقم (5) : متوسطات النمط التبادلي
51التحليل رقم(6): متوسطات أبعاد أنماط القيادة
512. تحليل نتيج الفرضية الثانية
523. تحليل نتائج الفرضية الثالثة
53تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة
53تحليل نتائج الفرضية الرابعة
53اختبار (T) TESTE و متغير الجنس
53اختبار ANOVA وباقي المتغيرات الشخصية
53اختبار العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد أنماط القيادة
53ربط النتائج بالفرضيات

53اختبار صحة الفرضية الأولى.....
54اختبار صحة الفرضية الثانية.....
54اختبار صحة الفرضية الثالثة.....
54اختبار صحة الفرضية الرابعة.....
55خلاصة الفصل.....
56الخاتمة.....
57المراجع.....
67الملاحق.....
80الفهرس.....

