



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

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
بـعـنـوان:

دور أنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

- دراسة ميدانية على عينة من جامعات قسنطينة، ورقلة،
تلمسان -

من إعداد الطالب: عبد اللطيف صيتي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2021/02/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ.د/ عرابة الحاج..... (أستاذ - جامعة ورقلة) رئيسا.
أ.د/ عبد القادر دبون..... (أستاذ - جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا.
د/ هتهات مهدي..... (أستاذ محاضر "أ" - جامعة ورقلة) مناقشا.
د/ صالح سميرة..... (أستاذ محاضر "أ" - جامعة ورقلة) مناقشا.
د/ لعمور رميلة..... (أستاذ محاضر "أ" - جامعة غرداية) مناقشا.
د/ علماوي أحمد..... (أستاذ محاضر "أ" - جامعة غرداية) مناقشا.

السنة الجامعية: 2021/2020



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

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
بـعـنـوان:

دور أنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

- دراسة ميدانية على عينة من جامعات قسنطينة، ورقلة،
تلمسان -

من إعداد الطالب: عبد اللطيف صيتي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2021/02/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ.د/ عرابة الحاج..... (أستاذ - جامعة ورقلة) رئيسا.
أ.د/ عبد القادر دبون..... (أستاذ - جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا.
د/ هتهات مهدي..... (أستاذ محاضر "أ" - جامعة ورقلة) مناقشا.
د/ صالح سميرة..... (أستاذ محاضر "أ" - جامعة ورقلة) مناقشا.
د/ لعمور رميلة..... (أستاذ محاضر "أ" - جامعة غرداية) مناقشا.
د/ علماوي أحمد..... (أستاذ محاضر "أ" - جامعة غرداية) مناقشا.

السنة الجامعية: 2021/2020

الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله نطوي
سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأبي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا
محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكته سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة
"رحمها الله".

إلى من سعى وشقني لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي
علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى أبي الغالي "رحمه الله".

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي وأخواني وجميع أفراد عائلتي خاصة
ابن اخي "أيمن زياد" رحمه الله.

إلى صديقي وأستاذي الذي نور دربي بأنامله ويعجز اللسان عن وصفه حاله «محمد بوخاري»

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدًا بيد ونحن نقطف
زهرة تعلمنا إلى أصدقائي وزملائي وزميلاتي.

إلى من علمونا حروفًا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من
صاغوا لنا علمهم حروفًا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

محمد اللطيف صيتي

الشكر والتقدير

بسم الله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى ومن تبع دينه واكتفى بحمد الله خالق الكون على جزيل النعم، بتوفيقه لنا لإتمام هذا العمل، ونصلي ونسلم على نبيه الكريم وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم "...ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه "

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور عبد القادر دبون الذي كان خير مشرف ومعين.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بالموافقة على مناقشة هذا العمل.

وبتشكراتي واحتراماتي لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وبالأخص أساتذة علوم التسيير على معلوماتهم الغزيرة والتي كانت عوناً لنا في إنجاز هذا البحث.

الى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد

✓ وفي الأخير نحتسب هذا العمل **مرضاة** لله ولا نركي على الله عملاً راجين منه أن يجعله من صالح الأعمال.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الأخلاقية، نمط القيادة بالذكاء العاطفي) ومدى دعمها لسلوك المواطنة في الجامعات عينة الدراسة، وقد اعتمد الطالب في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات. وكان مجتمع الدراسة مكون من موظفي الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) البالغ عددهم (12723) موظف، وشملت عينة الدراسة (378) موظف. وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها، سيادة نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الأخلاقية، مع وجود ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود تأثير كبير لنمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الأخلاقية، وكذا نمط القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد، بينما هناك تباين في تأثير أنماط القيادة الإدارية بصفة عامة على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة.

وأثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أنماط القيادة الإدارية، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي) وعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى إلى (الجنس، سنوات الخدمة). كما أوضحت الدراسة أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء موظفي الجامعات الجزائرية اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي).

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة إدارية، قيادة تحويلية، قيادة تبادلية، قيادة أخلاقية، قيادة بالذكاء العاطفي، سلوك المواطنة التنظيمية.

Abstract:

This study aims to identify the types of managerial leadership (transformational leadership style, reciprocal leadership style, ethical leadership style, emotional intelligence leadership style) and the extent of their support for citizenship behavior in universities the study sample, and the student in this study relied on the descriptive approach, and on the questionnaire as a study tool. To collect data. The study population was made up of the 12,723 employees of Algerian universities (Constantine, Ouargla, and Tlemcen), and the study sample included (378) employees. The study showed many results, including the prevalence of the transformational leadership style and the ethical leadership style, with a practice The behavior of organizational citizenship among employees is high, and the study also showed a significant impact of the transformational leadership style, the ethical leadership style, as well as the emotional intelligence leadership style on the behavior of organizational citizenship towards the individual, while there is a variation in the effect of managerial leadership styles in general on organizational citizenship behavior towards the university. .

The study demonstrated that there are statistically significant differences in the direction of administrative leadership styles, which are attributed to personal variables (age, educational level), and the absence of statistically significant differences attributable to (gender, years of service). The study also showed that there are no statistically significant differences in the average opinions of Algerian university employees towards the behavior of organizational citizenship due to personal variables (gender, age, years of service, educational level).

Key words: leadership, management leadership, transformational leadership, reciprocal leadership, moral leadership, emotional intelligence leadership, organizational citizenship behavior.

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	شكر والتقدير
V	الملخص
أ-خ	مقدمة
القسم الأول: الأدبيات النظرية للدراسة	
52-2	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية
3	تمهيد
30-4	المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية
7-4	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية
12-7	المطلب الثاني: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم
19-12	المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية ووظائفها
30-19	المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية التقليدية والحديثة
52-31	المبحث الثاني: مفاهيم حول سلوكيات المواطنة التنظيمية
34-31	المطلب الأول: تبلور مفهوم المواطنة التنظيمية
43-34	المطلب الثاني: سلوكيات المواطن التنظيمية
45-44	المطلب الثالث: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية وأنماطها
51-45	المطلب الرابع: تحديات سلوك المواطنة التنظيمية مع إبراز علاقة القيادة الإدارية بسلوك المواطنة التنظيمية
52	خلاصة الفصل
76-53	الفصل الثاني: الدراسات السابقة للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية
54	تمهيد
60-54	المبحث الأول: الدراسات السابقة لمتغير القيادة الإدارية
58-54	المطلب الأول: الدراسات باللغة الأجنبية لمتغير القيادة الإدارية.
60-58	المطلب الثاني: الدراسات باللغة العربية لمتغير القيادة الإدارية
67-60	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية
64-60	المطلب الأول: الدراسات باللغة الأجنبية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية
67-64	المطلب الثاني: الدراسات باللغة العربية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية
75-67	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة التي جمعت بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية
70-67	المطلب الأول: الدراسات باللغة الأجنبية التي جمعت بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

قائمة المحتويات

72-70	المطلب الثاني: الدراسات باللغة العربية التي جمعت بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية
75-73	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية
76	خلاصة الفصل
	القسم الثاني: الأدبيات التطبيقية مدى دعم أنماط القيادة الإدارية لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة
106-78	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
79	تمهيد
92-79	المبحث الأول: عرض عناصر الدراسة الميدانية
84-80	المطلب الأول: المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث
85-84	المطلب الثاني: تطوير نماذج قياس متغيرات البحث
91-85	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
92-91	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية والأدوات التحليلية المستخدمة بالبحث
105-92	المبحث الثاني: تحديد طبيعة وأساليب معالجة البيانات
94-93	المطلب الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث
98-95	المطلب الثاني: تقييم صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث
105-98	المطلب الثالث: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث
106	خلاصة الفصل
138-107	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
108	تمهيد
124-108	المبحث الأول: نتائج تحليل فقرات الاستبيان
116-108	المطلب الأول: نتائج فقرات المحاور الأولى المتعلقة بالقيادة الإدارية السائدة في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)
124-116	المطلب الثاني: نتائج فقرات المحور الثاني المتعلقة بالسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)
137-124	المبحث الثاني: تصميم النموذج البنائي لفروض البحث
125-124	المطلب الأول: تقييم صلاحية النموذج البنائي
138-126	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات
139	خلاصة الفصل
143-140	الخاتمة
150-144	قائمة المراجع

180-151

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	الفرق بين القائد التبادلي والقائد التحويلي	1.I
25	مجالات النظريات الأخلاقية في القيادة	2.I
30	جوانب القيادة بالذكاء العاطفي	3.I
38	التسلسل التاريخي لظهور أبعاد سلوكيات المواطنة بحسب الباحثين	4.I
44	ما تقدمه الجامعة في مقابل العاملين ضمن إطار نظرية التبادل الاجتماعي	5.I
58-57	ملخص الدراسات الأجنبية للقيادة الإدارية	1.II
60-59	ملخص الدراسات العربية للقيادة الإدارية	2.II
64	ملخص الدراسات الأجنبية لسلوك المواطنة التنظيمية	3.II
67-66	ملخص الدراسات العربية لسلوك المواطنة التنظيمية	4.II
70-69	ملخص الدراسات الأجنبية التي جمعت بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية	5.II
72	ملخص الدراسات الأجنبية التي جمعت بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية	6.II
85-84	نموذج قياس أنماط القيادة الإدارية	1.III
85	نموذج قياس سلوك المواطنة التنظيمية	2.III
85	درجة أهمية بنود الاستبيان	3.III
86	مجتمع البحث	4.III
87	توزيع العينة على مستوى الجامعات محل الدراسة	5.III
88	خصائص عينة الدراسة	6.III
94-93	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأنماط القيادة الإدارية	7.III
94	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لسلوك المواطنة التنظيمية	8.III
96-95	نتائج قياس درجة الثبات والصدق لمتغيرات البحث	9.III
98	أهم مؤشرات جودة توافق النماذج البنائية والحدود المثالية للقبول	10.III
99	تقديرات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس أنماط القيادة الإدارية	11.III
100	مؤشرات جودة توافق نموذج قياس أنماط القيادة الإدارية	12.III
101	تقديرات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس سلوك المواطنة التنظيمية	13.III
102	مؤشرات جودة توافق نموذج قياس سلوك المواطنة التنظيمية	14.III
103	مؤشرات جودة توافق نموذج القياس الكلي للأبعاد الرئيسية	15.III
104	مؤشرات جودة توافق نموذج القياس الكلي للأبعاد الفرعية	16.III

105	مصنوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث	17.III
108	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	1.IV
110-109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور القيادة الإدارية مع اتجاه إجابات العينة	2.IV
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور سلوك المواطنة التنظيمية مع اتجاه إجابات العينة	3.IV
125	مؤشرات جودة توافق النموذج البنائي للبحث	4.IV
126	يوضح نتائج اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية	5.IV
127	العلاقات السببية ومعاملات المسار للنموذج المقترح	6.IV
128	العلاقات السببية ومعاملات المسار للنموذج أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد	7.IV
131	العلاقات السببية ومعاملات المسار للنموذج المقترح أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة	8.IV
134	قياس التباين وفقاً للنوع حول أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية	9.IV
134	قياس التباين وفقاً للسن حول أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية	10.IV
135	نتائج اختبار Mann-Whitney للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات السن لمحور القيادة الإدارية	11.IV
136-135	قياس التباين وفقاً لسنوات الخدمة حول أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية	12.IV
136	قياس التباين وفقاً للمستوى التعليمي حول أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية	13.IV
137	نتائج اختبار Mann-Whitney للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات المستوى التعليمي لمحور القيادة الإدارية	14.IV
137	يوضح التباين في آراء مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية حول أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية	15.IV

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	التمييز بين القيادة والإدارة	1.I
13	نظريات القيادة الإدارية	2.I
16	نظرية الشبكة الإدارية توضح الأنماط القيادية.	3.I
18	أبعاد القيادة في نموذج ريدن	4.I
33	تقسيمات السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً	5.I
36	مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	6.I
39	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	7.I
47-46	بناء المواطنة التنظيمية	8.I
80	مراحل منهجية نمذجة المعادلة البنائية SEM	1.III
99	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أنماط القيادة الإدارية	2.III
101	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية	3.III
103	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للأبعاد الرئيسية	4.III
104	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للأبعاد الفرعية	5.III
125	النموذج البنائي لفروض البحث	1.IV
128	النموذج تحليل المسار لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد	2.IV
131	النموذج تحليل المسار لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه المنظمة	3.IV

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
151	قائمة المحكمين	1
154-152	استمارة تسهيل مهمة للجامعات الجزائرية محل الدراسة	2
157-154	الإستبيان	3
161-158	نتائج مخرجات spss لخصائص عينة الدراسة	4
166-161	نتائج التوزيع الطبيعي مع الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	5
168-167	نتائج التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الإدارية	6
169-168	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لسلوك المواطنة التنظيمية	7
171-170	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج البحث الكلي للأبعاد الرئيسية	8
172-171	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج البحث الكلي للأبعاد الفرعية	9
173-172	نتائج النموذج البنائي لفروض البحث:	10
174-173	نتائج اختبار معاملات المسار	11
174	نتائج اختبار $Mann-Whitney U$ لحساب الفرق بين عينتين	12
175-174	نتائج اختبار $Kruskal Wallis Test$ للفرق بين المجموعات	13
177-175	نتائج اختبار $Mann-Whitney$ المقارنة البعدية بين متوسطات فئات السن لمحور القيادة الإدارية	14
179-177	نتائج اختبار $Mann-Whitney$ المقارنة البعدية بين متوسطات فئات المستوى التعليمي لمحور القيادة الإدارية	15

مقدمة

أ. توطئة:

يعتبر المورد البشري من أثنى الموارد لدى المنظمات، نظراً للدور الذي يلعبه في حياة هذه المنظمات من حيث نجاحها، ورفع كفاءتها، وبقائها، ونموها. بالإضافة إلى أنه المورد الأكثر تعقيداً حيث يتسم بكونه عرضه للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية. فالطبيعة الإنسانية تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة وبالتالي تختلف سلوكياتهم. وقد حظيت دراسات السلوك الإنساني في المنظمات باهتمام من قبل الباحثين في علم الإدارة، حيث تم دراسة سلوكيات واتجاهات الموظفين، وأدائهم، وتأثيرات البيئة عليهم، وكذلك تأثيرهم على أداء المنظمة وفعاليتها.

ويحتاج المورد البشري إلى قيادة إدارية قادرة على الاستفادة والحفاظ على هذه الموارد، خصوصاً في ظل عالم اليوم الذي يتسم بالتطورات والتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات. وتشكل القيادة الإدارية محوراً تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات. فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، فهو يؤثر على سلوكيات الموظفين في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية. ويُعد سلوك المواطن التنظيمية سلوك الدور غير الرسمي الذي لا يدخل ضمن الوصف الوظيفي الرسمي داخل المنظمة، بل يتم بشكل طوعي من قبل الموظفين، ويعتبر هذا السلوك من العوامل المهمة للمنظمة لتحقيق أهدافها. وهنا يتضح دور القائد الإداري الذي عليه أن يكون واع بسلوكيات موظفيه بهدف توجيهها بما يخدم أهداف المنظمة وأهدافهم. وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على مدى دعم أنماط القيادة الإدارية لسلوك المواطن التنظيمية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

ب. الإشكالية:

تواجه المنظمات اليوم تطورات وتغيرات متسارعة في مختلف المجالات، ووجب على المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات حتى يكتب لها النجاح والاستمرار. ويعتبر النمط القيادي الذي يمارسه القائد (النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط الأخلاقي، النمط العاطفي) من أهم العوامل المؤثرة على سلوك المواطن التنظيمية الذي يساهم في فاعلية المنظمة، وتحسين كفاءتها، وإمكاناتها، في تحقيق الميزة التنافسية.

ونسعى في هذه الدراسة إلى التعرف على مدى دعم أنماط القيادة الإدارية الحديثة (النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط الأخلاقي، النمط العاطفي) لسلوك المواطن التنظيمية، ودراسة هذا التأثير في الجامعات الجزائرية محل الدراسة، ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات للارتقاء بالنمط القيادي لتحسين سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي الجامعات الجزائرية. وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى دعم أنماط القيادة الإدارية لسلوك المواطن التنظيمية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة وذلك من وجهة نظر الموظفين؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم القيادة الادارية وما هي خصائصها ومكوناتها وفيما تتمثل أهم أنماطها الحديثة؟
- ما مفهوم سلوك المواطن التنظيمية وفيما تتمثل عناصره وما هي اهميته بالنسبة للمنظمات؟

- فيما تكمن أهمية القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة، وما هو النمط القيادي السائد بها من وجهة نظر الموظفين؟
 - ما هو مستوى اهتمام الجامعات الجزائرية محل الدراسة بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمس (الإيثار، السلوك الحضاري، الكرم، وعي الضمير، الروح الرياضية) من وجهة نظر الموظفين؟
 - هل هناك تطبيق لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة؟
 - هل هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية؟
 - هل هناك فروق بين آراء مفردات العينة حول متغيرات البحث (أنماط القيادة الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية) وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - السن - سنوات الخدمة - المستوى التعليمي) في الجامعات الجزائرية محل الدراسة؟
- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك تطبيق لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد (الإيثار، السلوك الحضاري) في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين.

بناء على الفرضية الرئيسية الثانية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.
- 2- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.
- 3- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.
- 4- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة (الكرم، وعي الضمير، الروح الرياضية) في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين.

بناء على الفرضية الرئيسية الثانية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.
- 2- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

3- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

4- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات البحث (أنماط القيادة الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية) وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - السن - سنوات الخدمة - المستوى التعليمي) في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

ج. أهداف الدراسة:

الأهداف التي نسعى الوصول إليها من خلال هذا العمل تتمثل فيما يلي:

- التعرف على الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- التعرف على أنماط القيادة الإدارية (النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط الأخلاقي، النمط العاطفي) لدى المسؤولين من وجهة نظر الموظفين في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.
- التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظرهم.
- الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.
- بيان الفروق في آراء الموظفين اتجاه أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- تقديم عدد من المقترحات التي تساهم في دعم الأنماط القيادية المناسبة للجامعات الجزائرية محل الدراسة للارتقاء بسلوك المواطنة التنظيمية.

د. أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية:

يستمد البحث أهميته العلمية من خلال العناصر التالية:

- 1- تزايد الاهتمام من جانب العديد من الدول المتقدمة بالدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية في إطار تطبيق ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما نفتقده في البيئة العربية وبالأخص البيئة الجزائرية.
- 2- تزايد أهمية العناية بالقيادة الإدارية والتي أصبحت مطلبًا هامًا من مطالب نجاح المنظمات، والتي بدأت تسود العالم نظرًا للانهيارات التي حدثت في العديد من المنظمات الكبرى مما أصبح لزامًا عليها ترسيخ تبني أنماط قيادية متنوعة، لذلك بدأ الاتجاه لتفعيل دور القيادة الإدارية لما يمكن أن تقوم به في تحسين أداء الموارد البشرية.
- 3- أجريت أبحاث محدودة على ما يجعل القيادة الإدارية فعالة في دعم سلوك المواطنة التنظيمية، بحيث يتناول هذا البحث سد تلك الفجوة، وذلك بدراسة مدى دعم أنماط القيادة الإدارية الحديثة لدعم سلوك المواطنة التنظيمية في مجال التعليم العالي.

2- الأهمية العملية:

يستمد البحث أهميته العملية من خلال العناصر التالية:

- تفيد نتائج البحث المسؤولين في الجامعات محل البحث ومختلف الجامعات الجزائرية عامة في فهم دور أنماط القيادة الإدارية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية.
- تفيد هذه الدراسة القيادات الإدارية في اتخاذ النمط القيادي المناسب الذي يساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجامعات الجزائرية محل الدراسة.
- توضيح أهمية دور النمط القيادي في تأثيره على سلوك المواطنة للموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الجامعات الجزائرية محل الدراسة
- توضيح أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لكونه من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرارية المنظمات.

و. أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع هي:

- الرغبة العلمية في إنجاز هذا الموضوع، مع إجراء دراسة حالة تتناول موضوعا حديثا نسبيا.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة علمية تلم ببعض المعلومات المتعلقة بالقيادة الإدارية الحديثة وسلوك المواطنة التنظيمية.
- معرفة مدى ممارسة الموظف لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية.
- لفت انتباه القادة الإداريون الى ضرورة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

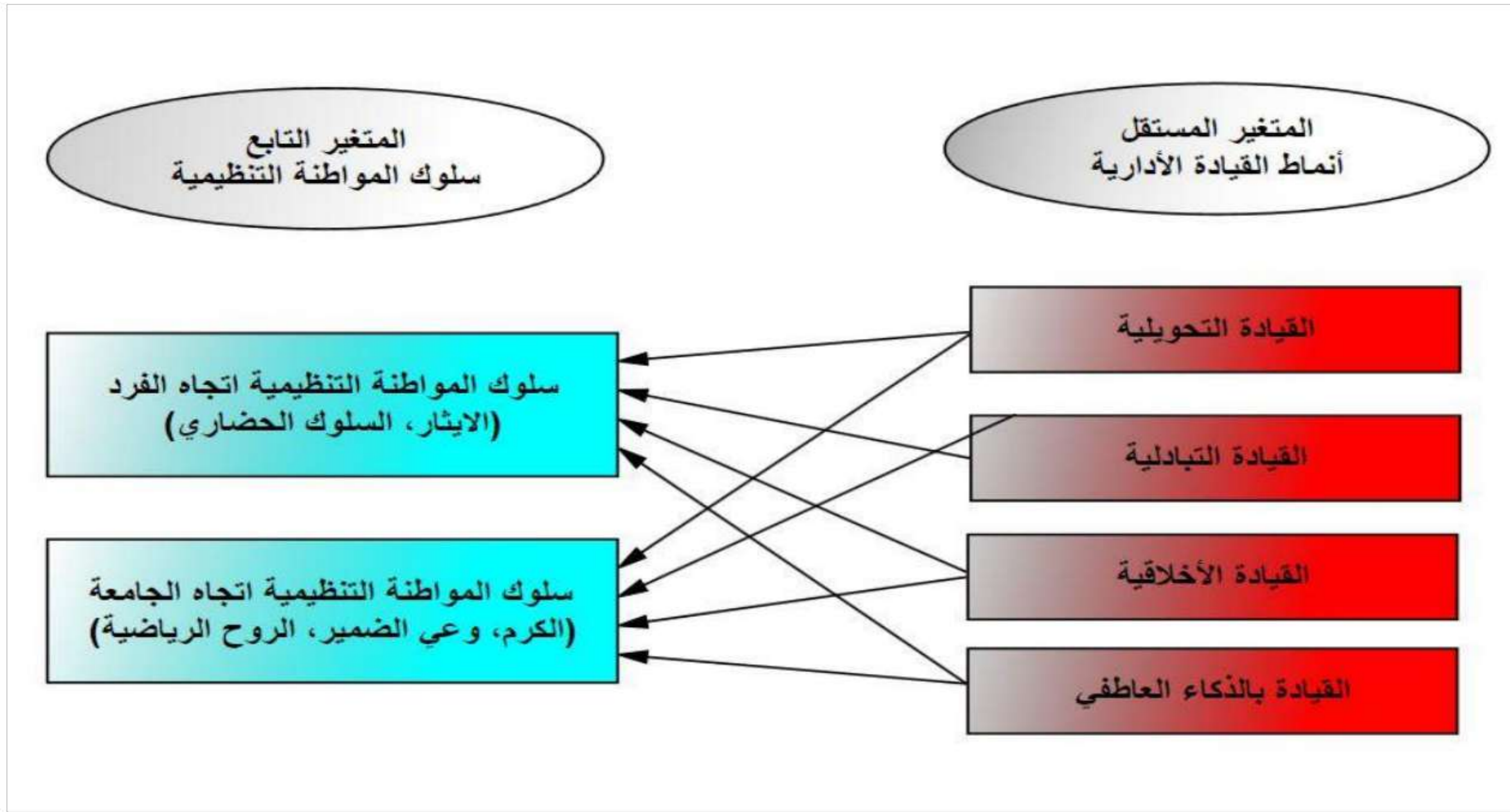
ز. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة الإدارية انطلاقا من (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية، القيادة بالذكاء العاطفي)

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية انطلاقا من (الايثار، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكرم)

ح. نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة تم اقتراح التصور التالي لمعالجة الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالب

ط. مرجعية الدراسة:

بغرض اتمام انجاز هذه الدراسة على أكمل وجه استعملنا عدة مصادر لجمع البيانات تمثلت في:

أولاً/ مصادر البيانات الثانوية:

تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة إضافة الى اعتماد أسلوب المقابلة والملاحظة بحيث تم جمع البيانات المطلوبة من خلال الاستبيان الذي تم استخدامه لهذا الغرض ويتم التحقق من صحته وسوف نستخدم برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.V20 وبرنامج AMOS.V20 من اجل اختبار فرضيات والمتغيرات المدروسة وتحليل معطيات الاستبيان واختبار الفرضيات.

ثانياً/ مصادر البيانات الأولية:

تتمثل في الاعتماد على الكتب والمراجع باللغة العربية والأجنبية ذات العلاقة بدراستنا والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة وذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

ظ. حدود الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

❖ الحدود البشرية: اشتملت دراسة الحالة على الموظفين في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

❖ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: أنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية،

القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية، والقيادة بالذكاء العاطفي) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمس (الإيثار، السلوك

الحضاري، الكرم، وعي الضمير، الروح الرياضية).

❖ الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات الجزائرية" محل الدراسة.

❖ الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفترة زمنية من 2018/01/21 الى 2020/03/16

ك. صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا بعض الصعوبات أثناء إعداد هذا البحث تعلقت بالجانب الميداني خصوصا:

- اختلاف المصطلحات في المراجع المعتمدة خاصة في جانب النظري سلوك المواطنة التنظيمية ولكل باحث وجهة نظر في تحديد التعريف.

- وجود صعوبات في الحصول على إجابات جادة من الموظفين في الجامعات محل البحث.

- هناك الكثير من المعلومات في حالة تقديمها تشوبها المبالغة أو التستر في إعطاء المقصود والمطلوب منها.

ي. هيكل البحث:

لأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث الى أربع فصول:

الفصل الأول: متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول متعلق بالقيادة الإدارية، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه الى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفصل الثاني: يعالج هذا الفصل العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تحليلها ودراستها والاستفادة من نتائجها، بالإضافة إلى توضيح أهم ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: متعلق بالدراسة الميدانية، تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع من خلال القيام بدراسة ميدانية للجامعات الجزائرية محل الدراسة.

الفصل الرابع: يتعلق بمناقشة النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

القسم الأول:
الأدبيات النظرية
للدراسة

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الإدارية

وسلوك المواطنة التنظيمية

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

سنتعرض في هذا الفصل الى مفهوم القيادة الإدارية كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، فالمنظمة التي تمتلك قيادة إدارية قوية تكيفية وإيجابية تمكن أعضائها من الالتزام واحترام قيمة الوقت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع والابتكار....، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. كذلك يعتبر العنصر البشري أنه يجب أن تكون له حرية التصرف بمساحات معينة في بعض المواقف يتعدى بها حدود واجباته الرسمية لممارسة دور إيجابي غير رسمي وهو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي إذا ما استثمرت بالصورة الصحيحة فإنها تكون بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة الأمر الذي يؤدي بها إلى النجاح والتميز.

ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة دور أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من خلال

ثلاثة مباحث الآتية:

المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: مفاهيم حول سلوكيات المواطنة التنظيمية

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية معقدة ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، تحتل مكانة هامة في الإطار العام لإدارة المؤسسات، نظراً لارتباطها بمركز اتخاذ القرارات؛ هذا من جهة، ومن جهة أخرى فيما يتعلق بالكفاءات والمؤهلات الشخصية للقائد. كل ذلك من شأنه أن يؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد، وأداء المنظمة ككل.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

يغيب تعريف متفق عليه لمفهوم القيادة لدى أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، ذلك أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لمفهوم القيادة انعكاساً لمختلف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف إجرائي لها.

أولاً: تعريف القيادة (Leadership):

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، ثم مناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة. يعرف كليتون وماسون (Kleeton et Masson) القيادة بأنها القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع¹.

أما (R. Presthus) و (T. Pfifner) فيعتبران القيادة نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم².

أما جون اتزيوني (J..Etzioni) فيعرف القيادة بأنها (مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع)³.

فالقيادة في نظر التعاريف السابقة هي صفات أو سمات معينة تتوفر في فرد (القائد)، لذا فهذه التعاريف تعتبر القيادة عملية تأثير في اتجاه واحد من القائد نحو مرؤوسيه، ولذلك فهذا التركيز مبالغ فيه على القائد ويهمل عناصر أخرى لا تقل أهمية عنه، وهو ما يؤخذ على هذه التعاريف، إذ أنها تتجاهل جماعة المرؤوسين والمواقف العملية التي تعد عاملاً أساسياً في تحديد نوع القيادة الذي يمارسه القائد، والظروف التي تمكنه من القيادة.

¹ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب: القاهرة، 1993، ص 36.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2003، ص 241.

³ Pierre COLLERETTE, **Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations**,) Presse de l'universit :Québec, [s.d.], P. 154.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

بعد تطور العلوم السلوكية في الخمسينيات والستينيات، ظهر منحى آخر يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته، فنجد همفيل (Hamphil) يعرف القيادة بأنها السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك¹.

على الرغم من اهتمام هذا التعريف بالجانب السلوكي لعملية القيادة، إلا أنه يهمل عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات، كما أنه تعامل مع القيادة كظاهرة ساكنة، الأمر الذي جعل بعض الباحثين يركزون على نتائج هذا السلوك وهو التأثير في الجماعة، فنجد رالف ستوجديل (R. Stogdill) يعرف القيادة بأنها عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه².

أما أودونيل وكونتر (O'donnell, Koontz) فيعتبران أن القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على الإسهام الفعال بجهودهم في أداء نشاط تعاوني³.

في حين يرى فيدلر (Fred.Fiedler) أن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا⁴.

كما يرى غريفن (R. Griffen) أن القيادة هي استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمنظمة لتشكيل هويتها وثقافتها⁵.

نجد أن هذه التعاريف اهتمت بنتائج التأثير رغم أهميته في عملية القيادة، حيث يُعتبر العمود الفقري لها، لكنها أغفلت كيفية حدوث هذا التأثير، مما جعل أنظار باحثين آخرين تتوجه نحو عناصر القيادة الأخرى والتفاعل بينها، فيرى جراي وستارك (Gray Stark et) أن القيادة هي (عملية تفاعل تتم بين القائد والمرؤوسين بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة)⁶. ويرى شوقي ناجي أن القيادة نوع من التفاعل يتمكن من خلاله فرد (القائد) من استمالة أو حث جماعة للقيام بعمل يتلاءم وتوقعات القائد⁷.

أما ريتشارد ايتال (Richard Etal) فيعتبر القيادة تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة⁸.

¹ ظاهر كاللدة، محمد مرسى، الإدارة التعليمية، دار العالم العربي: القاهرة، 1984، ص 14.

² محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية: بيروت، 1985، ص 623.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران: عمان، 1992، ص 98.

⁴ ظاهرة كاللدة، القيادة الإدارية، دار زهران: عمان، 1997، ص 18.

⁵ طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر: عمان، 2002، ص 149.

⁶ طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁷ ناجي شوقي، إدارة الاستراتيجية، دار الحامد: عمان، 2000، ص 305.

⁸ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، [د. ن.]: الرياض، 1993، ص 226 – 227.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

ويرى غوردن (Gorden) أن القيادة هي عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يسهم في هذا التفاعل يجب أن يؤدي دوراً من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير¹.

كما تعرف بأنها عملية اجتماعية مستمرة تمارس من خلال دور متميز في جماعة تتضمن علاقات تفاعل مستمرة نسبياً بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير وينبغي أن يتوافر في هذا التأثير قدر معقول من الاستمرارية والاستقرار². وتكمن أهمية هذه التعاريف أنها تعتبر القيادة عملية تفاعل ديناميكي بين القائد والمرؤوسين، والموقف وأنها تنمو خلال هذا التفاعل وليست سابقة له، مع التأكيد على استمرارية التأثير واستقراره.

يتضح من خلال التعاريف السابقة للقيادة مدى اختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف موحد للقيادة، وهذا راجع لأن معظمهم ركزوا على أحد عناصر القيادة فقط. حيث بناءً على القراءات والاستنتاجات المختلفة للتعاريف السابقة، يمكن اقتراح التعريف التالي للقيادة: هو ذلك التأثير الاجتماعي المستمر الذي يمارسه القائد على سلوك الجماعة (المرؤوسين) لغرض تحقيق أهدافهم.

ثانياً: المقصود بالقيادة الإدارية:

نلاحظ أن عبارة القيادة الإدارية تجمع بين مفهومين هما: القيادة والإدارة، لذلك سنعرض الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح لكلا المفهومين قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية.

سنعرف أولاً كل من القائد والمدير³:

- القائد (Leader): هو شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي -السلطة غير الرسمية- على عدد من الأفراد، يجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد؛
- المدير (Manager): هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها؛
- القائد الإداري: هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية.

من التعاريف السابقة يتضح:

¹ محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي: القاهرة، 1996، ص 31.

² منال طلعت محمود، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، 2003، ص 222.

³ محمد أبو الفضل عبد الشافي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعاً أقوى تأثيراً من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على تنفيذها؛
- قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما (المدير فقط أو القائد فقط). وبناءً على ما سبق يمكن اقتراح تعريف القيادة الإدارية بأنها: قدرة القائد الإداري على الاستشراف المستقبلي، من خلال اعتماد على قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية. مع كيفية تنسيق جهود الأفراد وتوجيههم وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم

بعد تحديد مفهوم القيادة الإدارية، في محاولة لاستيفاء أن يكون التعريف جامعاً، سيبقى أن نلبي متطلبات الشرط الآخر، وهو أن نجعل هذا التعريف مانعاً لدخول مفاهيم متقاربة أخرى فيه، ومن أكثر المفاهيم المتداخلة مع القيادة نجد الرئاسة والإدارة، لذا سنقوم بالتمييز بينهما وبين القيادة.

أولاً: التمييز بين القيادة والرئاسة (Leadership, Headship)

الرئاسة (Headship) هي الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر (Commandement) للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزاً رئاسياً في تنظيم رسمي ويكون مسؤولاً عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم¹. يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه، وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلاً) فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرّضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته وإنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمداً على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين.

ويلخص سيسيل جيب (Cecil GIBB) النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي:²

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو إسهام الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة؛
- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعاً لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار؛

¹ ظاهر كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه؛
 - توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعد في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة؛
 - اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته؛
 - الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لاتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.
- وعليه نلاحظ أن مفهوم السلطة مخصص لمواقف رسمية وهي أكثر ارتباطاً بالرئاسة، إلا أن النقطة الأخيرة تبرز الفرق بين القائد الذي يعتمد على الإقناع والرئيس الذي يستند على السيطرة بواسطة السلطة.
- ومن خلال التحليل السابق للفروق بين القائد والرئيس، يتبين أن الرئيس يمارس نشاطاً روتينياً محدداً لا يستطيع الخروج عنه في أغلب الأحيان، أما القائد فله قدر كبير من المرونة والحرية لممارسة التأثير والإقناع قصد حفز الأفراد وتغيير الأوضاع. وهكذا سيكون القائد أكثر فعالية من الرئيس عند أداء مهامه.

ثانياً: التمييز بين القيادة والإدارة (Management, leadership)

لقيت القيادة اهتماماً كبيراً من جانب الباحثين في مجال الإدارة لدرجة أنه أصبح لها ميدانها الخاص الفسيح والغني بالأبحاث والنظريات، وهو ما يطرح إشكالية العلاقة بين القيادة والإدارة.

انطلاقاً من تعريف الإدارة*، نلاحظ ذلك اللبس المسجل بينه وبين تعريف القيادة، فنجد مثلاً أن كلاهما نشاط موجه لتحقيق أهداف معينة، هذا ما جعل الآراء تتضارب حول العلاقة بينهما، إذ هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أنهما مختلفان تماماً رغم التشابه الموجود بينهما في بعض النواحي، وأخيراً هناك من يرى أن القيادة أقرب إلى الفن، أما الإدارة فهي أقرب إلى العلم، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التحليل قصد استخراج العلاقة بين القيادة والإدارة.

* طريقة توجيه وتسيير عقلائي لتنظيم ما (مؤسسة، هيئة عامة، جمعيات)، فننظم النشاطات، ونحدد الأهداف والغايات، وتضع الإستراتيجيات، وتستخدم في ذلك الأفراد، التكنولوجيا والموارد المادية، للوصول إلى زيادة مردودية المؤسسة وتحقيق الفعالية، والإدارة عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، تمارس باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة ومحورها عملية اتخاذ القرارات.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

1- وجهة النظر الأولى: القيادة كجزء من الإدارة

أصحاب هذا الرأي يقولون إن المدير أينما كان موقعه في المنظمة فهو أيضاً قائد، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير¹، فإلى جانب وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق يقوم المدير بوظيفة التوجيه وهي تعني إصدار الإرشادات والتوجيهات للأفراد الذين يعملون معه.

إن وظيفة التوجيه تختلف كلية عن إصدار الأوامر (الأمرية commandement) التي تعني الممارسة الفعلية للسلطة، لذا نجد وظيفة التوجيه حتمية للمدير عند تعامله مع المرؤوسين لتوضيح القوانين والأنظمة وضبط الأداء إذا انحرف عن الأهداف، غير أن هذه العملية لا تجعل من المدير قائداً إلا إذا استطاع التأثير في العاملين لتنفيذها (التوجيهات والأوامر)، أي إذا مارس المدير دوراً قيادياً أثناء عملية التوجيه، لذلك تعتبر القيادة عنصراً أساسياً في التوجيه كوظيفة إدارية، ومن هنا جاءت العلاقة الوثيقة بين التوجيه والقيادة حتى أنهما أصبحتا وجهين لعملة واحدة²، هذا ما جعل ويلمان (Wilmen) يرى بأن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة)، فالإدارة تشير إلى توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئية (الجوانب الفنية والتنظيمية) لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تختص بتوجيه الأفراد (الجوانب الإنسانية) بواسطة طرق التأثير³.

لذلك على كل مدير أن يسعى ليكون قائداً، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع، فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة في شكل محدود.

2- وجهة النظر الثانية: القيادة والإدارة مختلفتان

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تكون للأشياء، والقيادة تكون للأفراد، لذا يمكن للفرد أن يكون مديراً دون أن يكون قائداً، أي يملك سلطة إصدار الأوامر ويفتقد للتأثير في الأفراد كما يمكن للفرد أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً كما في حالة القائد غير الرسمي لجماعة غير رسمية، مما يبين أن القيادة والإدارة شيان مختلفان وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

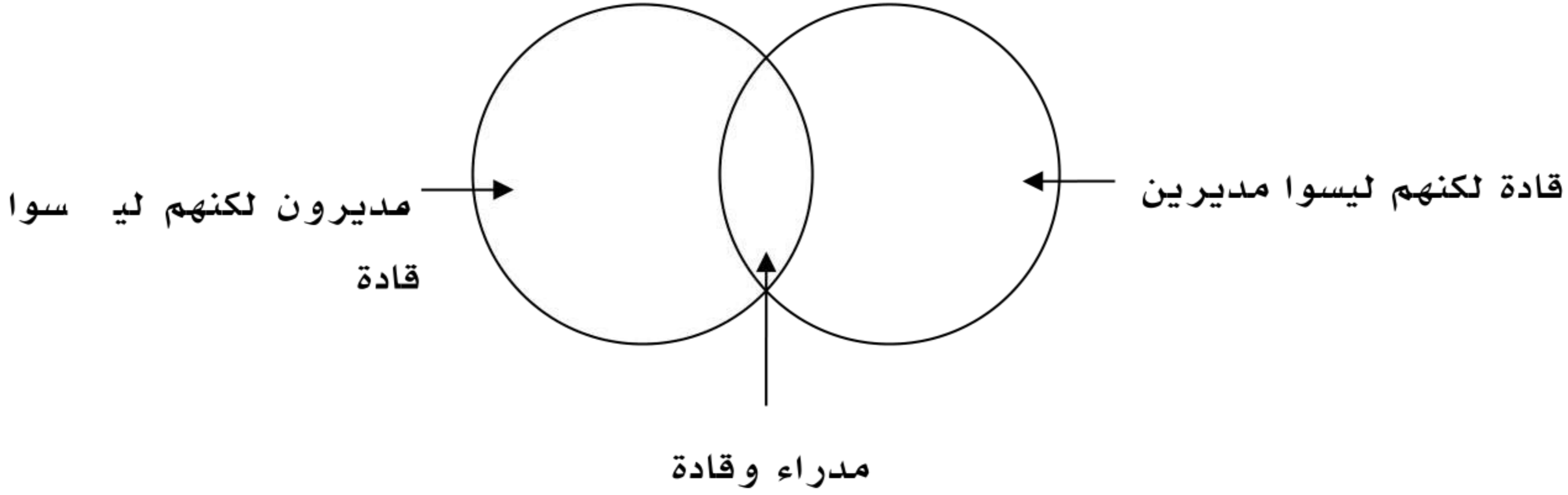
¹ ظاهر كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² طارق عبد الحميد البدري، مرجع سبق ذكره، ص 147.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

الشكل رقم (1.I): التمييز بين القيادة والإدارة



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (د.ن.]: [د.م.], 2000)، ص 263.

يتبين من الشكل أن القادة والمدراء هم أشخاص مختلفون، إلا أن ذلك لا يمنع أن تجتمع صفتي القدرة على القيادة والإدارة في شخص واحد فتكون قدرته على التوجيه عظيمة في المنظمة، لذلك فإن المؤسسات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة إداريين لأن لهم القدرة على تحقيق أهدافها أكثر من القادة أو المديرين على انفراد، حيث يمكن للمدير توجيه جهود مرؤوسيه بمجرد أنه يشغل منصباً رسمياً ضمن الترتيب التنظيمي (Hierarchies)، أي يستمد قوته من سلطته الرسمية، بينما تعوزه المقدرة القيادية، أي قدرة التأثير اعتماداً على سماته الشخصية حتى يتمكن من تحفيز مرؤوسيه وحثهم على الأداء المرتفع لتحقيق الأهداف، فإذا خضع المرؤوسون للمدير لمجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية، فإنهم سيبدلون الحد الأدنى من الجهد كي يتجنبوا العقاب، أما إذا توافرت للمدير -كقائد- قدرة التأثير عقلياً وعاطفياً وسلوكياً، فإن حماس المرؤوسين يفجر كامل طاقتهم، لذلك تحتاج المؤسسات إلى قادة مدراء لأن الأفراد الذين يجمعون بين المهارات الإدارية والقيادية يعتبرون مورداً نادراً.

3- وجهة النظر الثالثة: الإدارة علم والقيادة فن

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تعتمد على مهارات علمية مثل التخطيط، إعداد الموازنات، إجراءات الرقابة واتخاذ القرارات، أما القيادة فتقوم على التحيل والرؤية والتبصر لما يمكن أن تكون عليه المنظمة وتتطلب تشجيع روح التعاون ضمن فريق العمل وتحفيز الأفراد باستخدام الإثارة والإقناع، فالإدارة أقرب إلى العلم والعقل، أما القيادة فهي أقرب إلى الفن والعاطفة.¹

إن أفضل من عبر عن هذا الاتجاه هو أورد سليم (Ord.Slim) إذ يقول: القيادة بالروح مركبة من الشخصية والبصيرة، إنها تطبيق في الفن، الإدارة بالعقل مسألة حسابات، إحصائيات، أساليب، مواعيد وروتين، إنها تطبيق في العلم.²

إن الإدارة تسعى دوماً لإيجاد معايير ومقاييس تتطابق مع الواجبات والمهام والهيكلة التنظيمية، وهذا في الواقع مقيد للحرية والإبداع، كما أنه يؤدي إلى الآلية، بينما القيادة تمارس فيها الحرية والإبداع بشكل واسع ذلك أنها ترتبط بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (د.ن.]: [د.م.], 2000، ص 264.

² ظاهر كاللدة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

ومعنوياتهم، فالمدراء يسعون لحل المشاكل ويتجنبون المخاطر، أما القادة فيبحثون عن المخاطر لاقتناص الفرص، وهم يشكلون الأشياء أكثر منهم أصحاب رد فعل¹.

إننا مع قبولنا بميل القيادة ناحية الفن، إلا أن النظريات العديدة التي ظهرت في مجال القيادة وطرق التدريب التي تتطور يوماً بعد يوم لاكتساب المهارات القيادية بعد زوال نظرية القائد المولود بالفطرة، يجعلنا نقول أن القيادة قد اكتسحت ميدان العلم، إذ نجد آثارها وبحوثها في علم النفس، علم الاجتماع وعلوم الإدارة.

هكذا بعد استعراض مختلف أوجه النظر حول التمييز بين القيادة والإدارة نرى أن القيادة تختلف عن الإدارة، غير أن ذلك لا يشكل مانعاً في وجود تداخل بينهما في إطار العملية الإدارية ضمن وظائف المنظمة ومهامها. كما نجد أن القيادة أقرب إلى الفن من الإدارة لكونها ترتبط بشكل كبير بالجوانب السلوكية والمهارية للقائد.

ثالثاً: متطلبات القيادة الناجحة

إن القيادة لا تعمل لذاتها والقيادة الذاتية هي قيادة تحفيزية موجهة للآخرين وإن كانت تعمل على التحفيز والإنجاز الذاتي والقيادة بقدر ماهي خصائص ذاتية متميزة (من الداخل الى الخارج) فإنها تعمل في ظروف بيئية ذات خصائص (من الخارج الى الداخل)، فعلى العموم يمكن توضيح متطلبات القيادة الناجحة في مجموعتين من العوامل هما: الخصائص والقدرات الذاتية للقائد، وطبيعة وخصائص الظروف المحيطة (الداخلية والخارجية).²

➤ الخصائص والقدرات الذاتية

إن القائد لابد أن يتمتع بمجموعة الخصائص الذاتية التي تمكنه من أن يكون فعالاً سواء في طرح الرؤية الملهممة أو التأثير في الآخرين، وفي هذا السياق يمكن أن نحدد خمس خصائص يتمتع بها القادة للتأثير في الآخرين وهذه الخصائص هي:³

- 1- الرؤية: يقصد بها تمتع القائد برؤية جديدة لمواجهة ظروف مستقبل المنظمة.
- 2- الكاريزما: ويقصد بها شخصية القائد الملهممة والمقنعة لتحقيق الرؤية المستقبلية.
- 3- البراعة: ويقصد بها الحرفية القيادية نتيجة الخبرات المتراكمة لنماذج القيادة في مواقف مختلفة.
- 4- الذكاء العاطفي: ويقصد به المعامل العاطفي القوي للقائد، والذي يؤهله الى القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية لها.
- 5- القيم: وهي تلك السمة الجوب توفرها في القائد كالنزاهة والعدالة، بعيداً عن الانتهاكات الأخلاقية.
- 6- نوعية المرؤوسين: وتعني حسن اختيار القائد لمرؤوسيه للاستجابة الى عوامل التأثير والتحفيز والإلهام التي يتمتع بها قصد تحقيق الأهداف المرجوة.

¹ ظاهر كاللدة، المرجع السابق، ص 29.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2015، ص 51-52.

³ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 52-54 بتصرف.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

➤ الظروف المحيطة:

في مقابل خصائص القائد والمرؤوسين هناك ظروف تمثل بشكل كبير الأبعاد الموضوعية التي تتعامل معها القيادة لضمان تحقيق رؤيتها وأهدافها، وأن هاته الظروف الخارجية ذات بعدين:¹

1- البيئة الخارجية العامة: هي مجمل الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية -الثقافية السائدة في البلد والتي تؤثر على المنظمة، وهذه الظروف عندما تكون مشجعة فإنها توفر دوافع ومحركات إضافية للقيادة من أجل العمل والمبادرة والابتكار، ولكن عندما تكون غير مشجعة وتتسم بالاضطراب وعدم الاستقرار فإنها تأخذ الكثير من تفكي وجهد القيادة من أجل حد من تأثيراتها السلبية على المنظمة.

2- البيئة الخارجية الخاصة: وتتمثل في أصحاب المصالح الذين يتأثرون ويؤثرون بشكل مباشر بأعمال وأنشطة المنظمة كما هو الحال في: الزبائن، الموردين، المنافسين، النقابات، حملة الأسهم...الخ، ويضلل المنافسون هم الأكثر تأثير في تجدد القيادة وتحدي مقدرتها على الاستجابة وتوليد الحلول الجديدة لمواجهة هاته التحديات.

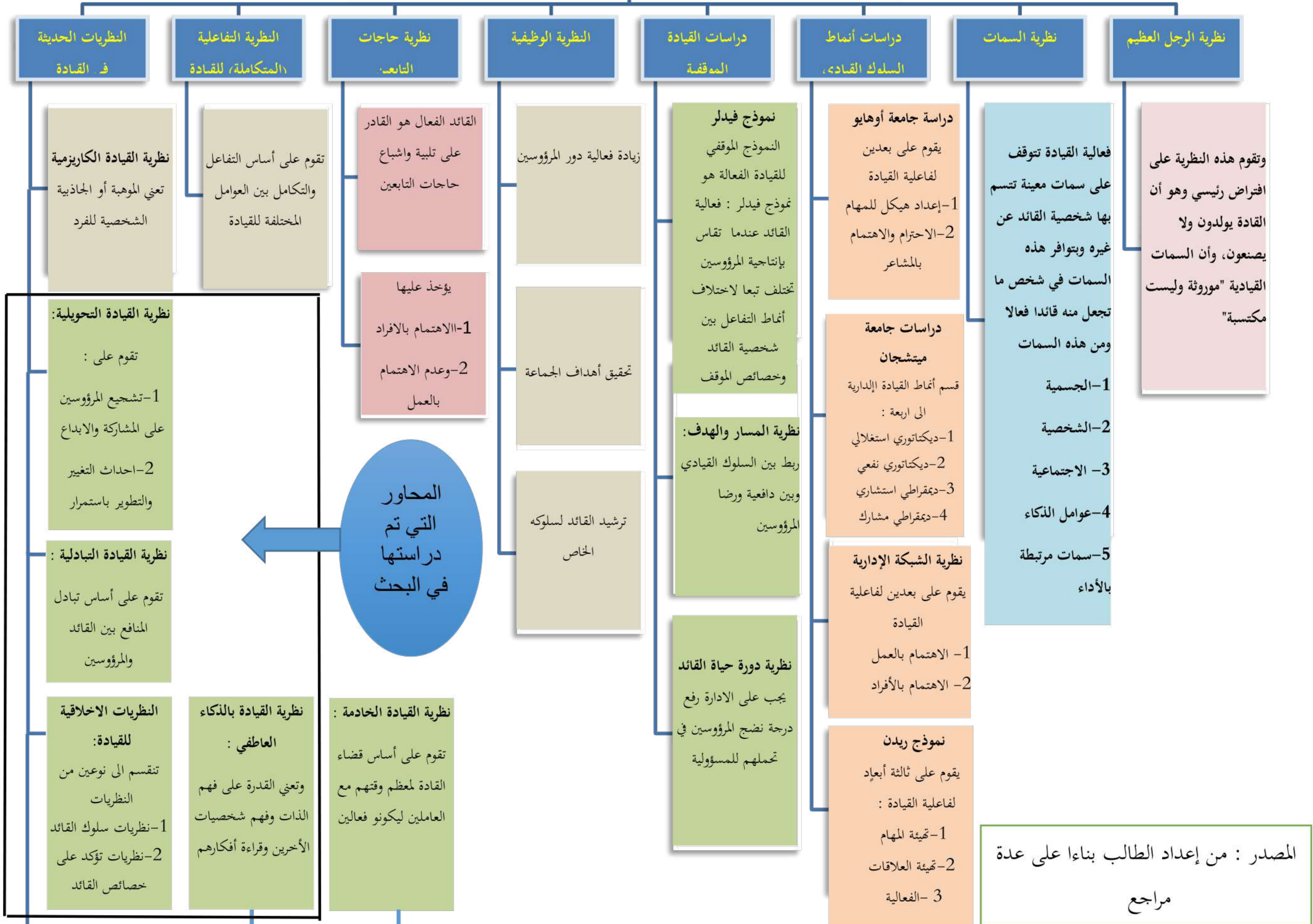
المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية ووظائفها

قبل ان نتطرق الى تعريف نظريات القيادة الإدارية تم ادراج شكل يوضح ذلك:

الشكل رقم (2.I) يوضح نظريات القيادة الإدارية

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 54-56 بتصرف.

نظريات القيادة الإدارية



الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: نظريات القيادة:

إن الفكر الإداري المعاصر بما فيه من أبحاث ودراسات عن القيادة لم يتمكن منه الوصول إلى موقف موحد تجاه حقيقة ظهورها، ذلك تعددت النظريات التي تبحث في القيادة وتحاول تفسير سلوك وأسباب بعض الأفراد بأفراد آخرين وبالتالي بروز شخص ما كقائد. وفيما يلي سيتم عرض بعض هذه النظريات:

1- مدخل السمات:

يرتكز هذا المدخل على سمات معينة، تتسم بها شخصية القائد عن غيره مما تجعل منه قائداً فعالاً، ومن أشهر هذه النظريات في هذا المدخل:

1-1 نظرية الرجل العظيم: يعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كانوا يعتقدون أن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا سمات وخصائص جسمانية وعقلية ونفسية تعينهم على ممارسة القيادة، وقد اختلفت ماهية تلك السمات والخصائص وما أهمية كل منهما.¹

ركزت هذه النظرية على صفات القائد ذاته واعتباراتها من الطبيعة وأهملت آثار البيئة الخارجة في التأثير على هذه الصفات، لذلك تعد هذه النظرية قاصرة عن إيجاد محددات يمكن اعتمادها لتحديد القائد.²

حيث نستنتج أن الأفكار والتصورات، التي ارتكزت عليها هاته النظرية جاءت انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في تلك المراحل التاريخية، حيث استمدت منها مغزاها وحقيقتها، وتعد هذه النظرية أساس التفكير في موضوع القيادة؛ حيث صاغ على أساسها كثير من العلماء والباحثين نظرياتهم العلمية عن القيادة.

1-2 نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي، مضمونة أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، وأن تتوافر هذه السمات في شخص ما تجعل منه قائداً فعالاً.³ ومن أبرز ما يميز هذه النظرية في تفسيرها لظاهرة القيادة ونشأتها أنها ترجع إلى شخصية القائد وما يمتلكه من خصائص جسمانية وعقلية ونفسية واجتماعية.⁴ وقد توصل الباحثون من خلال هذه النظرية إلى مجموعة من الخصائص التي تميز القائد الكفء عن القائد غير الكفء والمتمثلة في:

- القدرة على الاتصال.
- القدرة على الإقناع.
- غرس الثقة في الآخرين.
- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين، فالقائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه.
- القدرة على اتخاذ القرارات بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف.⁵

¹ محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص: 28.

² خليل محسن الشماع، خيضر كاظم، نظرية المؤسسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 229.

³ حسين محمد المراد، تحليل للعلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص: 186

⁴ محمد زين عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

⁵ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات، وظائف الإدارة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 200.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

2- مدخل السلوكي:

ركزت الدراسات السابقة وبشكل مكثف على سلوك القائد واهتمت بالتوصل إلى الأبعاد التي ينتظم فيها، وقد نتج عن تلك الدراسات سلسلة طويلة من البحوث التي انبثق عنها عدة ملامح رئيسية لبناء نظرية القيادة، وقد كانت تلك الجهود النواة الأساسية والركيزة للنظرية السلوكية في القيادة.

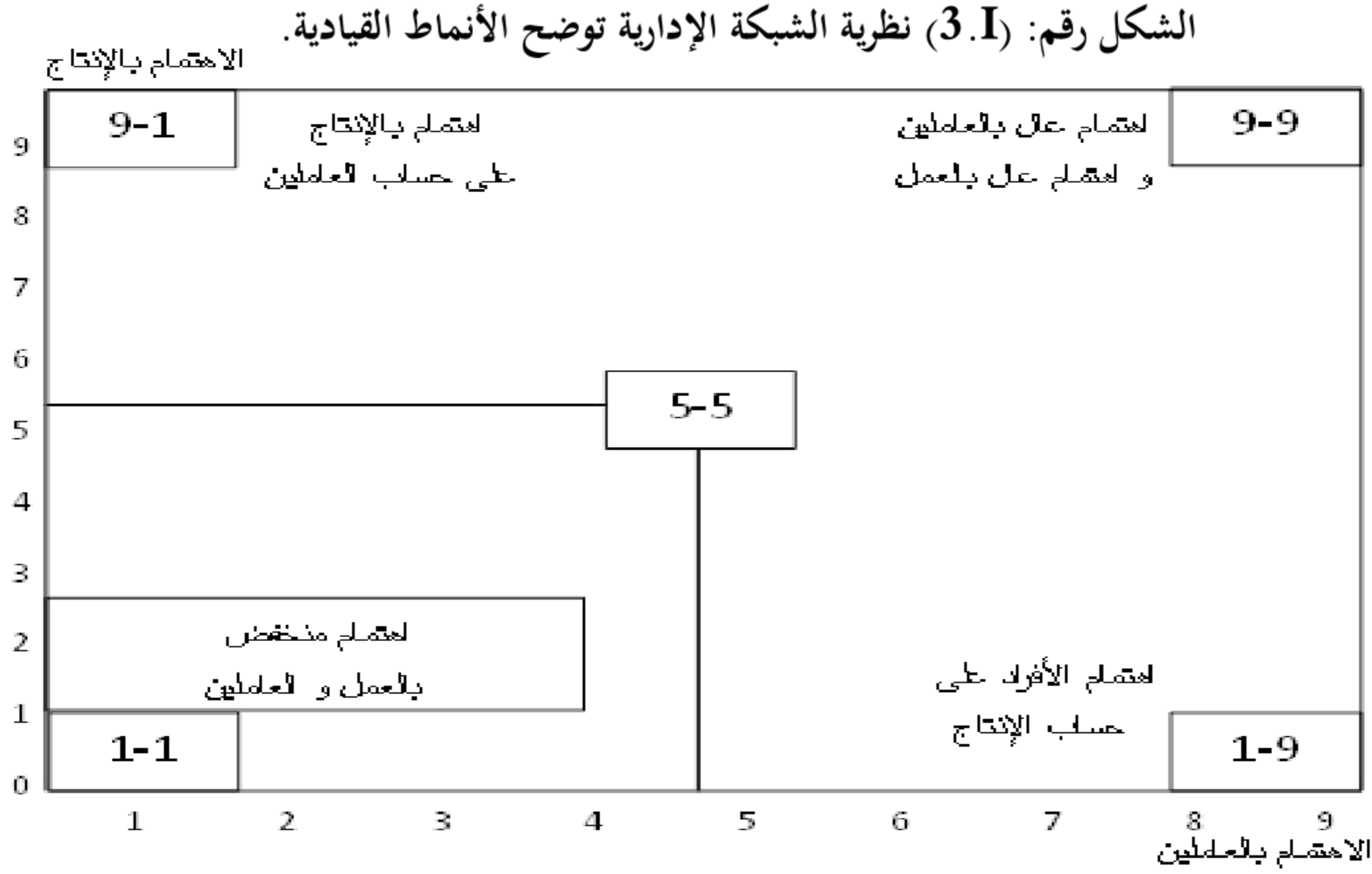
وقد أجرى الباحثون عددا من الدراسات التي تناولت النظرية السلوكية للقيادة منها:

- 1-2 دراسة جامعة أوهايو (نظرية البعدين): توصلت هذه الدراسة إلى تحديد بعدين لسلوك القيادة هما: البنية الهيكلية (الاهتمام بالعمل)، والاعتبارات الإنسانية (الاهتمام بالعاملين) حيث أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين البعدين ويظهر سلوكا عاليا في كليهما.
- 2-2 نظرية الشبكة الإدارية: هذه النظرية تم تطويرها من طرف (Moton, Blake) حيث قاما بوضع أبعاد جامعة أوهايو وجامعة ميتشجان في شبكة، والهدف من ذلك هو التعرف على أنماط القيادة المختلفة، حيث أعطوا كل بعد من 1-9 درجات، وتقاطع أي نقطتين على المحورين الأفقي والعمودي يعطي نمطا معيناً، فتحصلوا على 81 نمطا قياديا ومن أهمها:¹
 - أ) المدير المتكامل (9/9): يكون قائدا للفريق، ويقدم أمثلة إيجابية ويشكل مناخ العمل الجماعي، حيث يصل بجهود الأفراد إلى أقصى طاقاتهم، كما يعاملهم بجد ويحاول أن يلبي حاجاتهم، فهو يقود بكفاءة، وفريقه يكون أكثر تماسكا وانتماء وأكثر إنتاجية.
 - ب) المدير الاجتماعي (9/1): يستخدم المدير هنا نظام الثواب للمحافظة على النظام العام، ويشجع الفريق على تحقيق الأهداف، كما يتفادى استخدام القوة حتى لا يسئ إلى علاقاته مع مرؤوسيه، ومن أهم أهدافه خلق مناخ مريح، وأن يستجيب إليه مرؤوسيه إيجابيا.
 - ج) المدير السلطوي أو الأوتوقراطي (1/9): يركز المدير هنا على جانب العمل والاهتمام بجداول الإنتاج ويتوقع من مرؤوسيه أن يفعلوا ما يأمرهم به دون مناقشة، وفي حالة خطأ يكون تركيزه معرفة المسؤول، أكثر من تركزه على الإصلاح والتوجيه، ويكون من الصعب على مرؤوسيه المساهمة بإيجابية في تحسين الأداء والتقدم.
 - د) المدير السلبي (1/1): يتصف المدير هنا بعدم الانتماء سواء للحفا على الأعمال أو لإنجازها، ويتيح الفرصة للجماعة في أن تعمل ما تشاء، ويكون الهدف هنا مجرد سير أعمال وبأقل مجهود.
 - هـ) المدير المتوسط أو المعتدل (5/5): يتصف هذا المدير بإيجاد التوازن بين احتياجات المرؤوسين وأهداف المنظمة، وأهم أهدافه الحفاظ على معنويات العاملين وذلك لسير أعمال المنظمة.²

¹أقضي جوهرية، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص: 17.

²حسين محمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص ص 195-196.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص 56

3-2 دراسة جامعة ميتشجان: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المرتفعة، ومقارنتها بالوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية منخفضة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود نوعين من سلوك القادة هما، القيادة الموجهة بالعلاقات، والقيادة الموجهة بالمهمة.¹ كما قسمت أنماط القيادة الإدارية إلى أربعة أنماط أساسية وهي: النمط التسلسلي الاستغلالي، النمط التسلسلي النفعي، النمط الاستشاري، النمط الديمقراطي بالمشاركة هو الأفضل والأنسب لعملية التطوير من حيث زيادة كفاءة وفاعلية أداء المنظمة.²

3- المدخل الموقفي:

أكدت نظريات هذا المدخل بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن ترتبط أو تحدد بنمط قيادي، بل ترتبط بسمات وخصائص شخصية نسبية تتعلق بموقف قيادي معين ومن أهم نظريات في هذا المدخل نذكر:

3-1 نظرية فيدلر

تسمى نظرية التكييف، أو الطائفة وتتمثل مرتكزات النظرية في الآتي:³

- ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان.
- ليس هناك صفات معينة يجب توفرها في كل قائد.
- ليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات.

¹ أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص:96.

² حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص ص193-194.

³ منال البارودي، القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014. ص 44

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

وقد وضع فيدلر نموذجا جمع فيه بين جانبيين هما نمط القيادة والموقف حيث يرى أن الموقف القيادي يتركز أو يتوقف على ثلاث عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف وهذه العناصر هي: ¹

- **علاقة القائد بمرؤوسيه:** حيث تبرز هذه العلاقة مدى تقبل الجماعة للقائد التي تعمل تحت قيادته أي ما إذا كانت هذه العلاقة جيدة أم سلبية، ويتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من جماعة العمل فكلما كانت هذه العلاقة جيدة زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم وتشجيعهم على التعاون والأداء المتميز.

- **هيكل المهام أو تحديد الوظيفة:** أي تحديد مهام العاملين بشكل واضح ودقيق وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

- **درجة قوة المنصب:** ويقصد به تحديد المدى الذي عنده يتحكم القائد أو يسيطر على مرؤوسيه ليكلفهم بمهام ويقيم أدائهم ويقدم لهم حوافز إيجابية مثل المكافآت أو الترقيات.

فجوهر نظرية فيدلر يتمثل في أن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لا بد أن يراعي إلى حد معين العلاقات الودية معهم وإن القائد الذي يعزز الاتجاه نحو العمل يكون فعالا، ولا بد أن يكون مقبولا من الطرف المجموعة، وإن القيادة الفعالة هي نتيجة للتفاعل بين أبعاد القيادة وطبيعة الموقف وليس كل واحد منهم على حدة.

2-3 نظرية المسار والهدف:

وتسمى أيضا بنموذج (هاوس)، حيث تتركز هذه النظرية على كيفية تحفيز القادة لإتباعهم من أجل تحقيق مستوى أفضل من الأداء، ولهدف الأساسي لهذه النظرية هو تعزيز أداء ورضا العاملين عن طريق التركيز على الحوافز. وبناء على ذلك قدم (هاوس) أربع أساليب للقيادة وهي: ²

1- **القيادة الموجهة:** أي القيادة التي تعلم المرؤوسين بالتوقعات المطلوبة منهم وتوجههم نحو المهام كما تشرح كيفية إنجاز ذلك المهام، بالإضافة إلى تحديد معايير الأداء المطلوبة وتوضيح دورها المتوقع لقيادة المجموعة.

2- **القيادة الداعمة:** أي القيادة التي تسهل إنجاز الأعمال بطريقة بسيطة، كما تعامل أفراد المجموعة بالعدل.

3- **القيادة المنجزة:** أي القيادة التي تضع أهدافا مليئة بالتحديات وتتوقع من المرؤوسين الأداء بأعلى مستويات ممكنة.

4- **القيادة المشاركة:** القيادة التي تتوقع من المرؤوسين اتخاذ القرارات بالتشاور معها، وتأخذ أيضا باقتراحات وأفكار المرؤوسين وتشاور معهم قبل اتخاذها أي قرار.

3-3 نظرية الأبعاد الثلاثة لريدن:

قام وليام ريدن بإضافة بعدا ثالثا إلى نظرية البعدين، وهو بعد الفاعلية ولذلك سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة، ومن هنا أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد هي:

1- **بعد المهمة:** وهو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيه جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف.

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص. 47.

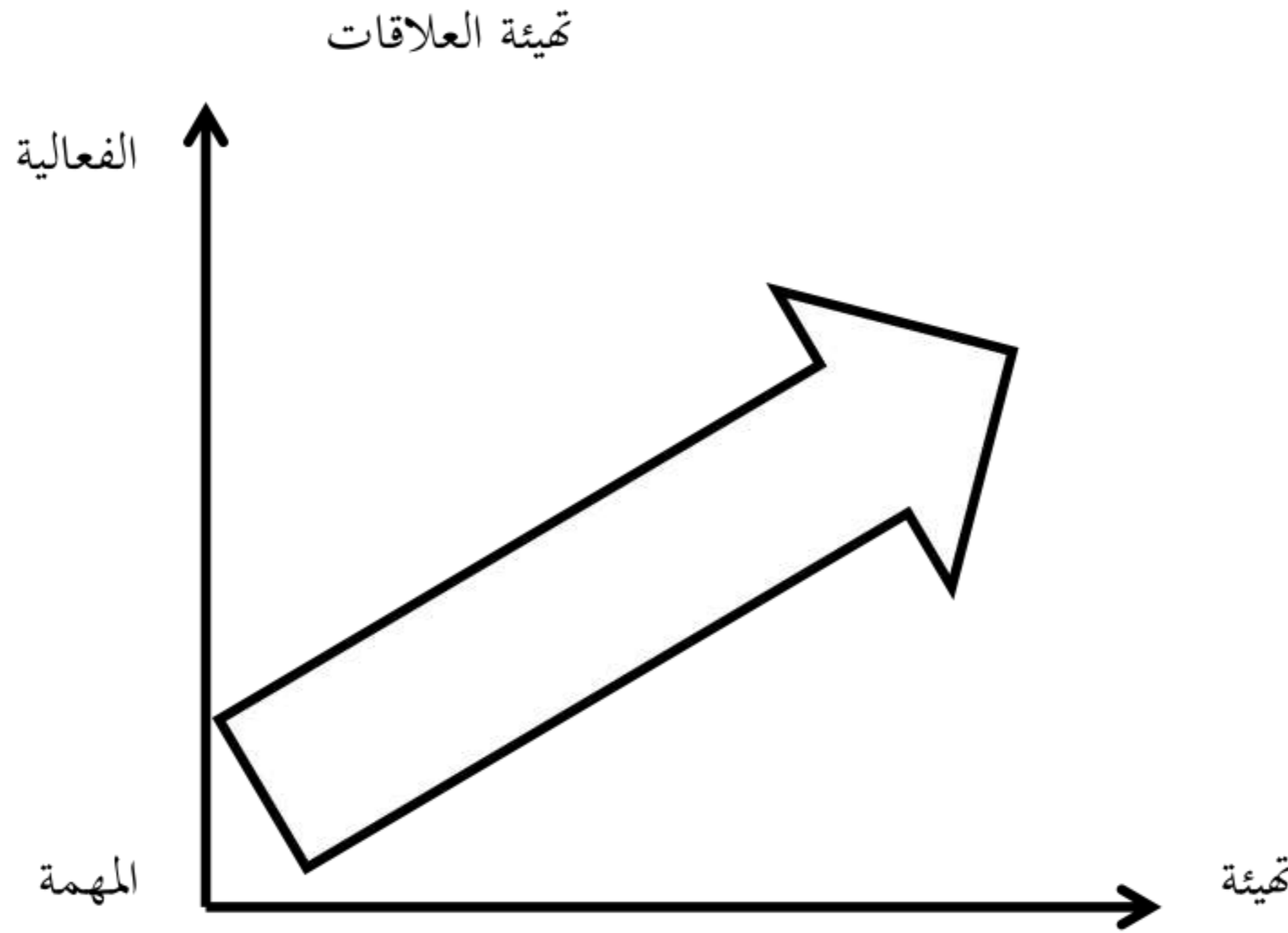
² بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص (تنمية وتسيير موارد البشرية) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منشوري، قسنطينة، 2010/2009، ص: 44-45.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

2- بعد العلاقات: وهو مدى العلاقات الشخصية للقائد، ويتميز هذا المدى بالثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه واحترام آرائهم ومشاعرهم.

3- بعد الفاعلية: وهذا البعد يستطيع القائد من خلاله تحديد الوظائف والمهارات الذي طلب أراءها.¹

الشكل رقم (4.I): أبعاد القيادة في نموذج ريدن



المصدر: حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص 198.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن المدخل الموقف هو أحد المدخل الأكثر شيوعاً وانتشاراً، وقد تم تطويره من قبل العديد من الباحثين، خاصة ريدن الذي أضاف بعد ثالث إلى نظرية البعدين، فهذه النظرية تركز على القيادة في الموقف، تقوم فلسفتها على أن الموقف تتطلب أنواعاً معينة من القيادة، ومن خلال ذلك فإن القائد الفعال يجب أن يتمكن من ربط أسلوبه ومتطلبات الموقف المختلفة.

ثانياً: وظائف القيادة

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من مهام التي يقوم بها القائد وتتمثل هذه الوظائف في:²

- 1- القائد كمصدر للفكر: أي يجب أن يتوفر في القائد قدرة من المعرفة التي تجعله المصدر الموضوعي لمجموعته.
- 2- القائد كخبير: فالقائد هو مصدر المعرفة والخبرة في المجموعة، فالقيادة في الغالب تكون لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية.
- 3- القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتولى القائد بوضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
- 4- القائد كمنخطط: فالقائد هو من يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ.
- 5- القائد كنموذج وقدوة ورمز: فهو يشمل السلوك القيادي النموذجي في علاقاته مع مرؤوسيه كما يعتبر المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

¹ فاتن عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 92.

² علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 104.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

- 6- القائد كممثل خارجي للجماعة: حيث يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.
- 7- القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية: فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد المجموعة.
- 8- القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية: فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال خبرته وتوفر عامل العدالة.

المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية التقليدية والحديثة

يعتمد القائد على عدة أنماط وأساليب لتوجيه جهود الأفراد والتأثير عليهم، حيث تندرج هذه الأنماط حسب اتجاهين: اتجاهات تقليدية (حسب سلوك القائد) واتجاهات حديثة.

❖ الاتجاهات التقليدية للقيادة:

* من حيث سلوك القائد

وحسب هذا المعيار هنا صنفين هما:

أولاً: القيادة الديمقراطية

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه، ويأشر مهامه من خلال التنظيم الجماعي. ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون. ومضاعفة الانتاج، ففي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم، فيعملون على تنفيذه بطريقة سليمة لارتباطهم به.¹ ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية للقيادة وهي:

1. **تنمية العلاقات الإنسانية:** فمن مميزات العلاقات الإنسانية الجيدة هو توفير جو اجتماعي يشعر فيه الأفراد بالانتماء لأسرة التنظيم الإداري في المنظمة، فالاهتمام بالعاملين من الناحية المعنوية والنفسية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل.

2. **المشاركة في صنع القرار:** مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تجعلهم يتقبلونه وبدون معارضة. فعملية المشاركة في صنع القرار تعطي حرية الراي وحرية النقد للمرؤوسين، وهذا ما يزيد من أهميتهم ويرفع من روحهم المعنوية.

3. **تفويض السلطة:** فمن مزايا تفويض السلطة هو المساهمة للتنمية الذاتية للعاملين، وتأهيلهم للقيادة مستقبلاً، ويولد لديهم شعور بالثقة ويجفزهم على المزيد من التعاون كما يقوى الشعور بالانتماء والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين العاملين.²

¹ موافق أحمد شحادة العجارمة، أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الخاصة علاقتها بمستوى جودة التعليم، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة شرق الأوسط، عمان، 2012، ص ص 44-45.

² نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، أنماط القيادة والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 32-33.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

ثانياً: القيادة الأوتوقراطية

تعتمد القيادة الأوتوقراطية على الرغبة الشخصية للقائد في الوصول إلى الهدف، دون أخذ بعين الاعتبار أفراد الجماعة التي يقودها، أما القرارات التي تخص نشاط الجماعة يكون مصدرها القائد، فهو الذي يحدد ويخطط السياسة التي تسيير على وفقها الجماعة، وعلى الأفراد تنفيذ العمل الذي يحدده خطوة بخطوة دون معرفتهم للخطة كاملة.¹ يؤدي هذا الأسلوب إلى تفشي صفات السيئة، مثل القلق والكرهية والخضوع وعدم التجديد، انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين. ومن أبرز الأنماط السلوكية للقائد الأوتوقراطي ما يلي:

- 1- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة: تتميز بالنظر إلى الإنسان أداة تعمل ومصدراً للإنتاج، حيث يلجأ القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي بتأثيره في مرؤوسيه دون مشاورتهم في اتخاذ القرارات.
- 2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يستخدم القائد أسلوب الإقناع في المعاملة، فضلاً عن تحليه بالطيبة عند طلب من مرؤوسيه تنفيذ العمل، كما يؤمن القائد في هذا النمط من القيادة بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- 3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعتقد القائد أن مشاركة مرؤوسيه في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكن يشعروهم بالمشاركة ولا يأخذ القائد آراء مرؤوسيه بعين الاعتبار مهما كانت فعالة. فالنمط القيادي الأوتوقراطي، وبكافة أنماطه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للجماعة وضعف المواجهة وتحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى نشر العداوة في هذا النمط ويولد التذمر دون أن يظهر على أرض الواقع.²

ثالثاً: القيادة الحرة (التسيبية):

يعد هذا النمط مخالفاً تماماً للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء عمله وبطريقة التي ترضيه، ويغلب على هذه القيادة الطابع الفوضوي، حيث هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة، أو إرشادات معينة للعاملين، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من قبل القائد. ويتميز هذا النمط بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية أو الإنتاجية، وكثيراً ما يشعر الأفراد في هذا النمط بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أوقات تتطلب تدخل القائد.³ ومن مميزات القيادة الحرة ما يلي:

- إعطاء القائد حرية للمرؤوسين يشعروهم بأن القائد لديه ثقة كاملة بنشاطهم وعملهم وقدراتهم فيبدلون أقصى جهودهم لإثبات أنه عند حسن ظن القائد.
- إن القائد يدفع مرؤوسيه للعمل عن طريق منحهم الحرية في إنجاز العمل، مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد لكسب ثقة القائد.
- إن تفويض السلطات للقائد في القيادة الحرة تحتاج إلى مرؤوسين ذو مستوى عالٍ من التعلم متمكنين من فهم الواجبات المطلوبة.

¹ محمد داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012، ص: 309.

² موافق أحمد شحادة العجارمية، مرجع سبق ذكره، ص: 43-44.

³ توفيق حامد طوالب، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص: 38.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

- عدم وجود نوع من التشديد والقوانين الصارمة على الأعضاء يدفع العاملين إلى العمل بروح الفريق وتحقيق الأهداف.¹

❖ الاتجاهات (الأنماط) الحديثة للقيادة:

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها لسلوك القيادي بداية للتحويل إلى التفكير القيادي فقد بدى الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها. وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور المرؤوسين والجماعة وقدرة القائد على التكيف، ولمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية ظهرت اتجاهات حديثة للقيادة من بينها القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة بالذكاء العاطفي، والتي عنيت بهم هاته الدراسة.

أولاً: القيادة التحويلية:

تعرف القيادة التحويلية على أنها (نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة والواقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة واساليب قيادية مرنة تتكيف وتتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة.² كما تعرف أيضاً على أنها: (تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.³ كما تعرف القيادة التحويلية على أنها: تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة.⁴ فالقيادة التحويلية تقوم بتحقيق مستوى عالٍ من الأداء الذي يفوق التوقعات، من خلال غرس الاعتزاز بالنفس والتواصل مع المرؤوسين في محاولة تعزيز الشعور بالاحترام بين المرؤوسين وكذلك بينهم وبين القائد، وذلك لتسهيل عملية التفكير الإبداعي.⁵

1- خصائص القائد التحويلي

يتصف القائد التحويلي بالخصائص التالية:

- يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون، بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها. كما يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة التي يصعب التنبؤ بها.

¹ فاتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

² أسامة الخيري، الجديد في لقيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 95.

³ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية في فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص: 25.

⁴ محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص: 24.

⁵ GoLiaTh Mungonge, Acase study of strategic Leadership in The creation And Development of A Privately Owned Newqpaper in zambia, Masters of Business Administration, Rhodes University, 2007, PP17-.81

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

- يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة. كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، كما لا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.
- يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته. كما أنه يدرك بأن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين.
- يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تلك التصورات إلى واقع، وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال مع الآخرين، مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.
- القائد التحويلي يسعى إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فهو يعمل على إدخال الانسجام والتعاون بين أفراد مجموعته ورفع روح المعنوية بين أعضائها.¹

2- أبعاد القيادة التحويلية

- تتضمن القيادة التحويلية عملية استباق للاتجاهات المستقبلية، ودفع وإلهام المرؤوسين لتفهم الرؤية والمسؤوليات الجديدة، وتتكون هذه القيادة من أربعة أبعاد هي:
- أ. الجاذبية والتأثير بالقدوة (الكاريزما):** هذا البعد يصف سلوك القائد الذي يتمتع بالإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب المشاركة في المخاطر من قبل القائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، ما يعني تمتع القائد بسمات كاريزمية تجعله محل إعجاب الجميع، مما يدفعهم إلى الاستجابة لتوجيهاته.
 - ب. الدفع والإلهام:** يركز هذا البعد على تصرفات القائد وسلوكه التي يثير في مرؤوسيه حب التحدي، فتلك السلوكيات تعمل على رسم توقعات عالية وواضحة عن أداء مرؤوسيه.² فبعد الدفع والإلهام يشجعهم على المشاركة في الأهداف لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة، فالقائد التحويلي الإلهامي يركز على الأعمال الجيدة التي يمكن تحقيقها للمرؤوسين ولل فريق والمنظمة ولكل من يشعر بالمسؤولية.³
 - ج. الاعتبارية الفردية:** وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه بمبدأ الفروق الفردية، والتعامل مع كل فرد بطريقة معينة تناسب مع اهتماماته، والعمل على تدريب الأفراد وإرشادهم لتحقيق المزيد من التطور.⁴
 - د. التشجيع الإبداعي:** ويعني قدرة القائد رغبته في دفع مرؤوسيه للعمل بجد وابتكار، والعمل على إيجاد وخلق طرق ابتكارية جديدة لحل المشاكل أو المواقف القديمة بطرق غير تقليدية.⁵ فالتشجيع الإبداعي هو عملية تشجيع العقلانية واستخدام الذكاء وحل المشكلات بعناية، وبالتالي فإن أهمية التشجيع الإبداعي تنبع عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة، فمثل هذه الحالات لا يشجع مرؤوسيه على التفكير فقط بل إبداء أفكارهم أيضاً.⁶

¹ حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص: 31-33.

² صالح محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2009، ص: 38.

³ حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص: 224.

⁴ زهرة سيد محمد سيد محمد عبد الله الرفاعي، علاقة نظري للقيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص: 69.

⁵ محمد زين عبد الفاتح، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

⁶ حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

3- مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ، أوردها كوهلر وبانكوسي (koehler- Pankowski) كما يلي:

- أ. **النظرة للمنظمة كنظام:** باعتبار أن المنظمة نظام يتكون من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال بناء وتطوير نظم إدارية فعالة، لتقليل الخسائر الناتجة عن التحويل.
- ب. **إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الإستراتيجية هنا تعني خطة المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك يعمل القائد التحويلي على الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذي الإستراتيجية يجب أن تصل للجميع.
- ج. **تأسيس نظام إداري:** أي إيجاد أسلوب إداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظام واحد، وهذا يتطلب إستبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
- د. **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:** أي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وبذلك يستطيعوا أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.¹
- هـ. **تمكين الأفراد وفرق العمل:** يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء المناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بطريقة مستمرة سواء كان هذا التصرف فردي أو جماعي.
- و. **تقييم العملية الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنتائج ويركز باستمرار على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تضمن له الإحاطة الشاملة.
- ز. **بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للحفاظ على الإنجازات، وذلك من خلال بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.
- ي. **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:** وذلك بإيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد ويغامرون من أجل تحقيق المصلحة العامة.²

ثانيا: القيادة التبادلية

تعرف القيادة التبادلية على أنها قيادة تبادل العلاقات بين الأفراد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة، وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة، حيث يوضح القائد للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على مكافآت، كما قد تأخذ شكل الإدارة بالاستثناء، حيث يشرف القائد على أداء العاملين، ويعمل على تصحيح بعض إجراءات العمل، وإذا فشل العاملين في تحقيق الأهداف المطلوبة، فإن القائد يقوم بتوقيع العقوبة نظير الفشل أو التقصير.³

¹ سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجنان، لبنان، 2013، ص:7.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس حدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص:22.

³ الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 35، 2011، ص:160.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

كما تعرف القيادة التبادلية على أنها: نوع من القيادة قائم على فكرة وجود سلسلة تبادل المنافع ووعود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة.¹

كما تعرف أيضا على أنها القيادة التي توجه جهود المرؤوسين وتثير دافعيتهم للعمل، من خلال توضيح المهام اعتمادا على مبدأ العائد والتكلفة في العلاقة بين القائد والمرؤوسين، لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة بدقة.²

ومن خلال ما سبق نستنتج أن جوهر القيادة التبادلية قائم على أساس فكرة تبادل المنفعة بين الطرفين أي القائد ومرؤوسيه.

1- خصائص القائد التبادلي:

يتصف القائد التبادلي بالعديد من الخصائص نذكر منها:

- يحدد القائد التبادلي مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- يتجنب المخاطر إلى حد كبير.
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو للتحكم.
- يقوم القائد التبادلي بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.³

2- أبعاد القيادة التبادلية:

تعتمد القيادة التبادلية على بعدين رئيسيين هما:

- أ. **المكافأة المشروطة:** ويشير هذا البعد إلى عملية المبادلة بين القائد والعاملين والتي يتم خلالها تبادل جهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة أحد أفراد العاملين أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعفه.
- ب. **الإدارة بالاستثناء:** وهي القيادة التي تعني بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة والتدخل إذ لم يرق العامل بتحقيق الأداء المطلوب بغرض التصدي لها وحلها.⁴

3- ميزات القيادة التبادلية

للقيادة التبادلية أربع ميزات وهي:

- أ. **ميزة التكاليف المنخفضة:** بما أن القيادة التبادلية تعتمد على المكافآت أو العقوبات من أجل تحفيز، فهي بهذه الطريقة لا تحتاج إلى التدريب المكثف ولا أيضا على صفات معينة في المرؤوسين، بالإضافة تعتمد على أسلوب الإدارة بالاستثناء التي تمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة.

¹ عز الدين أحمد العابدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير حكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص: 20.

² حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

³ <https://dr-saud-a.com/vb/showthread.php>. 2018/02/24

⁴ زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

- ب. ميزة سلامة ووضوح النهج: القيادة التبادلية تقوم على نهج واضح وغير غامض. فالقائد ومرؤوسيه يعلمون ما لهم وما عليهم، حيث يوفر القائد اللوازم الضرورية للعمل ويضع نظاما واضحا للمكافآت وآخر للعقوبات.
- ج. ميزة قوة الجاذبية: تعتبر المكافآت بمثابة حوافز موثوق بها ونتائجها، حيث أن العاملين تصبح لديهم رغبة أكبر من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، وإنجاز العمل في الوقت المطلوب.
- د. ميزة التحصل على النتائج بسرعة: تعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج إلى أن تتحقق في أقل وقت ممكن مثل: المشاريع قصيرة الأمد، المنتجات الموسمية.... إلخ.¹

ومن خلال ما تناولناه من أساسيات حول القيادة التحويلية والتبادلية، الجدول التالي يوضح الفرق بين القائد التبادلي والقائد التحويلي.

الجدول رقم (1.I) يوضح الفرق بين القائد التبادلي والقائد التحويلي

القائد التبادلي	القائد التحويلي
يعقد صفقة تبادلية لمنفعة الطرفين.	يحدث التغيير في المعتقدات والاتجاهات
يرى استمرار المنفعة المتبادلة حفاظا على مصالح الطرفين.	الأتباع يواصلون الولاء والوفاء مقابل التوقعات التي تتجاوز المنفعة المادية.
لا يتدخل القادة في عمل وأنشطة الأتباع إلا عند الحاجة والضرورة.	يتابع القائد الأداء عن قرب ويحث على التحديد مؤكدا لهم الحب والاحترام.
يأخذ القائد وأتباعه بمعيار الكلفة والعائد للوفاء بالالتزامات المتبادلة	يهتم القائد وأتباعه بتحديات المستقبل ويبحث في سبيل التأثير فيها وحلها.
القائد يحدث تعديلا في واقع المنظمات وأدائها حفاظا على استقرارها.	القائد هنا يخلق منظمة جديدة ووعيا بأهمية مواصلة التحول نحو الأفضل.

المصدر: نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2018 ص 67

ثالثا: القيادة الأخلاقية:

تنقسم النظريات الأخلاقية التي تتناول سلوك القائد إلى نوعين: النظريات التي تؤكد نتائج أفعال القيادة نظريات سلوك القائد (، والنظريات التي تؤكد على خصائص القائد،

ويوضح الجدول رقم (2.I) مجالات النظريات الأخلاقية في القيادة

مجالات النظريات الاخلاقية في القيادة
○ نظريات تركز على سلوك القائد : • النظرية النفعية. • نظرية الانا. • نظرية العدالة. • نظرية الحقوق.
○ نظريات تركز على خصائص القائد : • النظريات المستندة الى الفضيلة.

¹ عز الدين أحمد العائدي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: هاوس، بيتر ج، (2006)، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة المعيوف، صلاح بن معاذ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 335

إن الأخلاق موضوع مركزي بالنسبة للقيادة، فالقادة بما لديهم من تأثير فأهم يقومون بدور رئيس في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم، وبالتالي فإن القيادة لها بعداً أخلاقياً وتتحمل مستوى أكبر من المسؤولية الأخلاقية¹ استناداً إلى ما تقدم سيجري في هذا الجزء توضيح مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها.

1- مفهوم القيادة الأخلاقية

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار.²

ان الجزء الأول من هذا التعريف، التوضيح العملي للتصرف المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية، يعني ان القادة الأخلاقيون هم الذين يُعدون نموذجاً للتصرف الذي يعتبره التابعون صحيحاً طبيعياً، على سبيل المثال (النزاهة، الجدارة بالثقة، العدالة، الاهتمام بالعاملين)، يجعل القائد نموذجاً للدور رسمياً ويمكن الوثوق به. اما الجزء الآخر من التعريف هو تعزيز السلوك لدى التابعين من خلال الأخلاق، ولكن أيضاً يعطي. الاتصال باتجاهين ويقترح بأن القائد الأخلاقي، ليس فقط الذي يعطي اهتماماً للأخلاق، ولكن أيضاً يعطي العاملين حق التعبير عن آرائهم، ويؤسس للمعايير الأخلاقية، ويكافئ التصرف الأخلاقي، ويعاقب أولئك الذين لا يتبعون المعايير في تصرفاتهم، ويتخذ القرار العادل الذي يمكن أن يتبع من قبل الآخرين.

واشار هاوس بأن القيادة الأخلاقية (استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم)³.

واشار ciulla بأنها القيادة بأسلوب يحترم حقوق وكرامة الآخرين.⁴

ويشير **Deft** بأن القائد له تأثيراً مهماً على القيم الأخلاقية عن طريق التعبير بوضوح عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملين، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، والمراسم الاحتفالية، والطقوس، وفي الأنظمة والسياسات التنظيمية، وبالتالي فإن القيادة ينتج عنها مستوى عالٍ من الاحترام والتقدير من التابعين.⁵

2- أبعاد القيادة الأخلاقية:

تعددت آراء الباحثين حول أبعاد القيادة الأخلاقية إلا أن الأهم الأبعاد المتداولة هي كالاتي:

أ- توافر السلوك الأخلاقي:

يعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيساً للقيادة، لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وان النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة.

¹ هاوس، بيتر، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة المعيوف، صلاح بن معاذ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 238

² Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, 2009, The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes : the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1, p 21

³ هاوس، بيتر، مرجع سبق ذكره، ص 339

⁴ Ponnu, Cyril H. & Tennakoon op.cit.p 31

⁵ Daft, Richard L., 2004, Organization Theory and Design, south - western Thomson, 8th ed., ohio, USA p380

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

ويؤكد هاوس بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية: الاحترام، والنزاهة، والعدالة، والأمانة والاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا. وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات.

أما بالنسبة للصدق، فإن القائد الأخلاقي بحاجة إلى أن يكون صادقاً، إذ إن عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة تجر العديد من النتائج المرفوضة، وأولها خلق عد الثقة بالقائد ويؤكد (Karakose & Kocabas) أن القائد يجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح، والشجاعة، والجدارة بالثقة¹.

ب- ممارسات السلوك الأخلاقي

أشار Deft بأن العاملين يتعلمون القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات. ويؤكد (Ponnu & Tennako) بأن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عملياً عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقياً، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الآخرين، وأن لا يكون مخادعاً أو كاذباً، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، وعادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.²

ج- تعزيز السلوك الأخلاقي

يمكن للمدراء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الآتي:³

*التصرف أخلاقياً: القائد الذي يمكن أن يكون نموذجاً قوياً للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.

*مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.

*تطوير مدونات أخلاقية قيمة.

*توفير التدريب الأخلاقي.

*توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

ومن هنا كاستنتاج للقيادة الأخلاقية نقول (هي القيادة الفعالة التي لا تكتفى بالحديث عن مبادئ الأخلاق فحسب، بل تضع تلك المبادئ موضع التنفيذ على نفسها قبل الآخرين. فهي تعد نموذجاً للسلوك الأخلاقي سواء بالنسبة للموظفين داخل المنظمة، أو بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع)

¹ جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، [د.ت] ص 111

² جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، المرجع السابق، ص 112

³ Kreithner, Robert & kinicki, Angelo, 2007, Qrganizational Behavior, McGraw – Hill, 7th ed., New York, USA p41.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

رابعاً: القيادة بالذكاء العاطفي:

تعد القيادة بالذكاء العاطفي من بين النظريات الحديثة في القيادة، ولقد برهن العديد من المؤلفين بأن القيادة العظيمة تعمل من خلال العواطف، بمعنى أن الحالات العاطفية للقيادة وأعمالهم تؤثر على شعور الموظفين وأدائهم، وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة في أساسها عاطفية.

1- تعريف القيادة بالذكاء العاطفي:

تعرف القيادة بالذكاء العاطفي، بأنها: مجموعة من القدرات التي تمكن الأفراد من معرفة أنفسهم والآخرين أحاسيسهم وعواطفهم، واستعمال هذه المعرفة العميقة لتوجيه تفكيرهم الخاص وأفعالهم¹

كما يعرف الذكاء العاطفي على أنه: القدرة على فهم الذات وفهم شخصيات الآخرين وقراءة أفكارهم، وإدارة فاعلة لعواطف الفرد في علاقاته بالآخرين، والتأثير على عواطفهم، وعلى إنشاء وتدعيم علاقات ناجحة معهم من خلال فهم عواطفهم، واستخدام ذلك في اتصال ودود وفاعل معهم (حديثاً وإنصتاً).²

ويعرفه (Goleman) بأنه: مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد واللازمة للنجاح في جوانب الحياة، والحماس والمثابرة وحفز النفس وإدراك انفعالات الآخرين وإدراك العلاقات الاجتماعية³، فقد أكد (Goleman) على فهم الانفعالات الذاتية وإدارتها وتحفيز الذات والتعرف على انفعالات الآخرين وحسن التعامل معهم. أما (Baron) فقد عرفه على أنه: مجموعة منظمة من المهارات والكفاءات غير المعرفية في الجوانب الشخصية، والانفعالية والاجتماعية والتي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في الحياة⁴.

2- مكونات الذكاء العاطفي:

1-2 الوعي:

أ. الوعي بالذات: وتتمثل في القدرة على التعرف وفهم الشعور الشخصي، ومعرفة الأشياء التي تحفزنا، وتأثير ذلك على الآخرين. وتشمل الصفات كذلك الثقة بالنفس، والموضوعية في تقييم قدراتك.

ب. الوعي الاجتماعي: وتتمثل في القدرة على التعرف كيف يشعر الآخرون والتعامل معهم وفقاً لاستجاباتهم العاطفية. وتشمل الصفات كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة للزبائن، والكفاءة في تطوير والاستفادة من العاملين⁵.

2-2 الأفعال:

أ. الإدارة الذاتية: وتشمل القدرة على إصدار الحكم، التفكير المتأن قبل القيام بأي تصرف، القدرة على التحكم في السلوك الفردي. وتتضمن كذلك وجود الحافز الذاتي لدى الفرد للوصول للأهداف التي يسعى لتحقيقها بدلاً من التركيز على دوافع الحوافز المادية. ومن

¹John W. Slocum, Susan E. Jackson, Don Hellriegel, Competency-based management, Thomson south western, Usa, 2008, P 400

² أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة؟، القاهرة، 2007، ص 20

³ سعاد جسر سعيد، الذكاء الانفعالي، الطبعة الأولى، الأردن، دار جدار، 2008، ص 11.

⁴ سير عادل حامد شفاء محمد عطي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية. مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 83.

2010. ص 111

⁵ سعد بن مرزوق العتيبي، الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية، تم الاطلاع عليه يوم [http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/375.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/375.htm)

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

الصفات الأساسية التي لا بد أن يتصف بها الفرد: أن يكون صادقاً، متفائلاً، ملتزماً، لديه القابلية لتقبل التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض، ويحفزه دافع الإنجاز .

ب. المهارات الاجتماعية: القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة. وتشمل على بعض الصفات الأساسية ومنها: القدرة على قيادة التغيير بفعالية، بناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الإقناع¹ .

ويمكن ان نستنتج أن القائد الذكي عاطفياً لديه القدرة على تحفيز دافعية الموظفين، واجتذاب مشاركتهم وتكوين ثقافة إيجابية في المنظمة، بحيث يكون القائد نموذجاً يحتذى به من حيث إبداء التعاطف مع الآخرين، واحترامهم ومنحهم ثقته بهم.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقدم بعض الصفات التي تتوفر في القائد العاطفي كالتالي:

3- صفات القائد الذكي عاطفياً:

بحيث يكون القائد ذكياً إذا كان أكثر ولاء والتزاماً للمنظمة التي يعمل فيها، ولديه القدرة على استخدام الذكاء الذي يتمتع به لتحسين ورفع مستوى تحقيق الأهداف بنسبة أكبر، مع القدرة على خلق الثقة والتعاون بين مرؤوسيه من خلال علاقته الشخصية.. ويمكن القول عن القائد بأنه ذكي عاطفياً إذا توفرت به الصفات التالية:

أ- **الوعي والتنظيم الذاتي**: فالقائد الفعال المتمتع بالذكاء يدرك ذاته ومواطن ضعفه ويتحكم بانفعالاته، كما يأخذ وقته ليفكر بوضوح وهو على تمام المعرفة بنقاط ضعفه وقوته وقدراته، وأيضاً لديه القدرة على ضبط سلوكه. كما لديه القابلية لتقبل التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض، ويحفزه دافع الإنجاز .

ب- **الوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية**: بالتقاط الإشارات من الموظفين أو الأشخاص الذين يتعامل معهم، ومن المهم أيضاً أن يتعامل معهم وكأنه جزء من مجموعة تسعى لتحقيق هدف معين وليس كعلاقة مدير وموظف، ويتقبل النقد الصادر عنهم مما يعود بالنفع على الطرفين وينعكس على كفاءة العمل والمنظمة. بالإضافة إلى القدرة على قيادة التغيير بفعالية، والقدرة على الإقناع .

ت- **يتمهل قبل القيام بأي فعل أو اتخاذ أي قرار**: إنّ الأشخاص الذين لا يتمتعون بنصيب وافر من الذكاء العاطفي تحركهم المؤثرات الخارجية، دون أن تترك لهم خياراً ليحددوا ردة الفعل المناسبة، وهؤلاء غالباً ما يقومون بأفعال أو يتخذون قرارات خاطئة، يندمون عليها فيما بعد. أما الأشخاص الأذكياء عاطفياً فلا تكون تصرفاتهم وقراراتهم ردود أفعال، بل يختارون التصرف الأفضل والقرار الأفضل في أي موقف يتعرضون له .

ث- **يقوم بتصحيح الانحرافات**: إنّ إعادة تصحيح الانحرافات ووضعها في سياق الصحيح، من خلال ممارسة الذكاء العاطفي يجعل ممارسة العمل بطريقة صحيحة.

ج- **يوفر الخيارات حسب مهارات مرؤوسيه**: عندما يجد موظف نفسه تحت وطأة مشكلة ما فإنه يرتاح عندما يجد حلاً سريعاً لها، لكن هذا الحل ربما لا يكون هو الأفضل. لذلك فالقائد الذكي هو الذي يجعل للمشاكل حلاً قبل أن يقع.

ح- **لديه القدرة على التأثير العاطفي لمرؤوسيه**: يحتاج القائد إلى ممارسة التأثير العاطفي المستمر، بحيث القائد الذكي عاطفياً هو الذي يركّز على فوائد المغامرة أكثر من الأخطار.

والجدول التالي يوضح جوانب القيادة بالذكاء العاطفي

المرجع السابق¹

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (3.I) يوضح جوانب القيادة بالذكاء العاطفي

الجوانب	أصحاب النتائج المرتفعة ينظرون الى أنفسهم ك....
القدرة على التكيف الحزم	المرونة والرغبة في التكيف مع الأوضاع الجديدة الصراحة والرغبة في الدفاع عن حقوقهم
التعبير عن المشاعر	القدرة على إيصال مشاعرهم للآخرين
إدارة المشاعر (الآخرين) ادراك المشاعر (الذات والآخرين)	القدرة على التأثير على مشاعر الأفراد الوضوح بشأن مشاعرهم ومشاعر الآخرين
تنظيم المشاعر الاندفاعية (منخفضة)	القدرة على التحكم في مشاعرهم متأملين وأقل احتمالا أن يستسلموا لحدسهم
مهارات العلاقات	قادرة على إنشاء علاقات شخصية
حب الذات الدافع الذاتي	ناجحون وواثقون من أنفسهم مندفعين ومن غير المحتمل أن يستسلموا أمام الشدائد
الكفاءة الاجتماعية	أصحاب علاقات كثيرة وناجحة مع مهارات اجتماعية ممتازة
إدارة الضغوط	القدرة على تحمل الضغوط وتنظيم الإجهاد
سمة التعاطف سمة السعادة سمة التفاؤل	القدرة على تقبل وجهات نظر الآخرين سعداء وراضين بحياتهم واثقين وعادة ما ينظرون إلى الجانب المشرق من الحياة

المصدر: دفيد بانديتون، كل ما ترغب معرفته عن القيادة، ترجمة عاصم سيد، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2019، ص 195-196

4- ممارسة القادة لمهارات الذكاء العاطفي

يرى العديد من المدراء وعلى مدى زمن طويل، أن العواطف والانفعالات في أماكن العمل هي أمور قد تعرقل التشغيل العقلاني للمنظمات، ولكن الوقت قد حان لعدم تجاهل هذه العواطف بحجة أنه لا علاقة لها بأداء الأعمال، وما تحتاجه هذه المؤسسات الآن هو أن تدرك وتعي الفوائد الجمة للقيادة العاطفية، وذلك من خلال رعاية القادة الأذكياء عاطفياً، الذين لهم دور في دفع مرؤوسيهم إلى التطور والازدهار. ويعرف (أحمد سيد مصطفى) الذكاء العاطفي بأنه: مهارة التأثير في الآخرين ليعملوا طوعاً في أداء مثمر، أي أنها مزيج متناغم من المهارات الفكرية والسلوكية مثل الذكاء، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، المرونة، المبادرة، الاتزان الانفعالي، الاستقلالية، الثقة بالنفس، الحزم والتفاوض. فهو القدرة على إدارة فاعلة لعواطف الفرد في علاقاته بالآخرين، ويساعده في تنمية علاقات شخصية فاعلة بزملائه ورؤسائه ومرؤوسه.¹

¹ فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، بسكرة، 2014، ص 75.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: مفاهيم حول سلوكيات المواطنة التنظيمية

شهدت الآونة الأخيرة زيادة الاهتمام بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي يعبر عنه بالإنجليزية organizational citizenship behaviors وبالفرنسية Organisationnelle Comportement de Citoyenneté¹ وذلك لما لهذا المفهوم من تأثير على فعالية المؤسسات، حيث لم تعد الأدوار الأساسية وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة بل لابد من وجود أدوار أخرى يُقبل عليها الموظف طواعية، وهي الأدوار الإضافية وهي ما تعرف بأنها سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: تبلور مفهوم المواطنة التنظيمية

تعددت الدراسات التي اهتمت بالسلوك التطوعي للمؤسسات، وقد اختلف مسمى السلوك التطوعي في هذه الدراسات، ومن أهم المسميات التي أطلقت على هذا النمط من السلوك (سلوكيات المواطنة التنظيمية) وسلوكيات الدور الإضافي والسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً (prosocial organizational behavior).

ويرجع منشأ هذه الدراسات إلى دراسة (katz) حيث أشار إلى أن اعتماد أي منظمة بصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية التي تحدد السلوكيات والأدوار المطلوبة من الفرد يجعل من تلك المنظمة نظاماً اجتماعياً هشاً. ولذا فإن إطلاق إمكانات وقدرات الأفراد والاهتمام بالنواحي الإبداعية يعتبر من النقاط الهامة والأساسية التي تعمل على تحقيق فعالية المنظمة، وانطلاقاً من هذه الأهمية فقد حدد (katz) ثلاث أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة وفعالية أي منظمة وهي:²

* وجود حافز قوي وكافٍ لدى الفرد للانضمام والاستمرار في المنظمة؛

* التزام الفرد بواجباته المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها الأدوار الأساسية أو سلوكيات الدور الرسمي (In-Role Behaviors)؛

* أن يقوم الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية، وهي تخرج عن الواجبات المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي (Extra-Role Behaviors).

ويمكن تسمية هذه الأنماط الثلاثة كما يلي: استقطاب الأفراد، أداء الأدوار الرسمية، والممارسات الاختيارية.

وهذا النمط الأخير يطلق عليه سلوكيات الدور الإضافي، وهذه السلوكيات هامة وضرورية لاستمرارية أي منظمة، حيث أن الأدوار الأساسية لا يكفي وحدها لإنجاح أي منظمة.

وقد وضع (Kopelman et al.) ثلاث مجموعات سلوكية مشابهة لتلك التي حددها (katz) ذات علاقة بتحقيق الفعالية

وهي:

¹ فريق من خبراء المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية: إنجليزي - عربي - فرنسي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2007، ص 495.

² أميرة محمد رفعت الحواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003، ص 11.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

* مجموعة سلوكيات الارتباط (أي الحضور والبقاء في المنظمة)؛

* مجموعة سلوكيات الأداء: وتشمل الدور التنظيمي الرسمي للفرد؛

* مجموعة سلوكيات المواطنة التنظيمية: وتشمل الجهود التعاونية.

وقد كان حجر الأساس الذي اعتمد عليه (Katz) في تحديد هذه الأنماط الثلاث هي آراء وكتابات (Barnard) الذي أوضح أن رغبة واستعداد الأفراد للجهود التعاونية هو أمر حيوي وضروري ولا يمكن الاستغناء عنه، وكذلك أشار إلى أن عملية التنظيم وأداء أي منظمة يعتمدان على الجهود التعاونية من قِبل العاملين إلى مفهوم نكران الذات.

وقبل أن نحدد مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية لابد أن نتعرف على المفاهيم التي تتشابه مع سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي سلوكيات الدور الإضافي والسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً وذلك كما يلي:¹

أولاً: مفهوم سلوكيات الدور الإضافي:

وترجع نشأة هذا المفهوم إلى (Katz)، وقد عُرِّفت على أنها سلوكيات تؤدَّى اختياريّاً علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد، وهي تساعد على تحقيق الفعالية، ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي حسب (Katz & Bateman & Organ):

* الأنشطة التي يمارسها الفرد والتي تهدف إلى حماية المنظمة وتمييزها عن غيرها من المؤسسات؛

* تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة؛

* التدريب والتنمية الذاتية؛

* الأنشطة التعاونية مع الزملاء في العمل؛

* قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى أو تذمر؛

* إيجاد مناخ إيجابي للمنظمة في تعاملها مع البيئة المحيطة بها؛

* قبول الفرد للتغيرات التنظيمية بصدق ورحب؛

* المحافظة على موارد المنظمة.²

ويتضح مما سبق أن سلوكيات الدور الإضافي:

* هي سلوكيات غير محددة من قِبل المنظمة؛

* هي سلوكيات متعمدة من قبل الفرد، أي أن الفرد هو الذي يحدد لنفسه اتخاذ مثل هذه التصرفات أو القرارات؛

* هي سلوكيات إيجابية يمارسها الفرد بغرض مساعدة أفراد آخرين أو جماعة العمل التي يعمل معها والتنظيم ككل؛

* هي سلوكيات نزيهة ليس لها غرض خفي، أي يمارسها الفرد لتحقيق مصلحة المنظمة وليس مصالحه الذاتية.

¹ أميرة محمد رفعت الحواس المرجع السابق، ص 12-13.

² Dimitriades, Z. S. The influence of service climate And job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek
p 469.2007service organizations : a survey, *Employee Relations*, Vol. (29) No. (5),

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

ثانياً: مفهوم السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً:

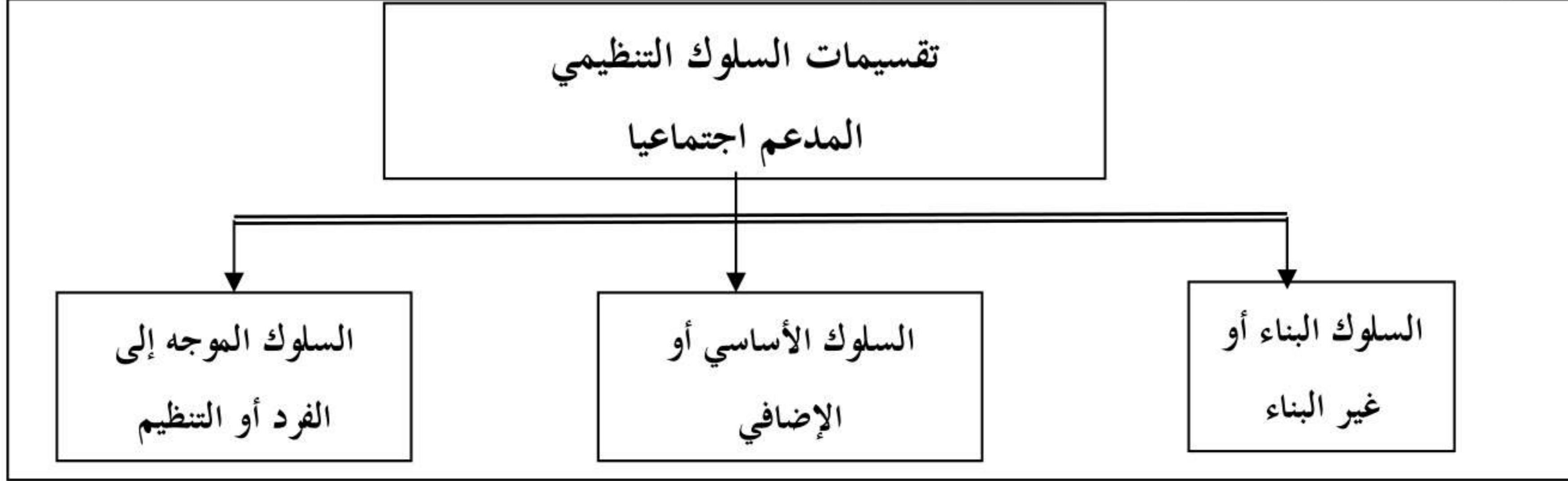
يرجع منشأ هذا المفهوم إلى (Beief & Motowidlo)، حيث عرفا السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً على أنه:¹

* سلوك يؤدي بواسطة أحد أعضاء التنظيم؛

* يوجّه هذا السلوك إلى فرد أو جماعة عمل أو التنظيم؛

* يهدف هذا السلوك إلى رفاهية الفرد أو جماعة العمل أو التنظيم.

وهناك عدة تقسيمات للسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً :



المصدر: أميرة محمد رفعت الحواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003، ص 14.

أ) السلوك البناء أو غير البناء:

قد يكون السلوك بناءً (Functional) أي سلوكيات تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، من خلال هذه السلوكيات تنجح

المنظمة، ومن أمثلة هذه السلوكيات:

* أن يعمل الأفراد معاً من أجل حماية المنظمة؛

* التحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين؛

وقد يكون السلوك غير بناء (Dysfunctional) وتؤدي هذه السلوكيات إلى التقليل من شأن وكفاءة المنظمة، ومن أمثلة هذه السلوكيات:

* مساعدة زملاء العمل على تحقيق أهداف شخصية تتعارض مع الأهداف التنظيمية؛

* قيام بعض الأفراد بالتزوير في السجلات لحماية آخرين من التعرض للوم التنظيمي؛

* تقديم خدمات للعملاء بطريقة معاكسة لاهتمامات المنظمة.

أي أن هؤلاء الأفراد (العاملين) يقومون بأداء سلوكيات موالية تطوعية ولكن ليس بطريقة تؤدي إلى النجاح التنظيمي، بل على العكس تصعب على المنظمة أن تكون فعالة.²

¹ أميرة محمد رفعت الحواس، مرجع سبق ذكره، ص 14

² أميرة محمد رفعت الحواس، المرجع السابق، ص 14-15

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

ب) السلوك الأساسي أو الإضافي:

قد يكون السلوك أساساً للدور وهو سلوك تم توصيفه وتحديده مسبقاً، أي كجزء محدد من مسؤوليات الفرد. وبصفة عامة فإن هذه السلوكيات هي سلوكيات اجتماعية إيجابية، وهي سلوكيات محددة كمتطلبات للأداء تم تحديدها في توصيف الوظيفة. وقد يكون سلوك إضافي أي تصرفات اجتماعية إيجابية غير محددة رسمياً ضمن متطلبات الدور، وهي ليست جزءاً من الأنشطة المطلوبة من الفرد ضمن الوظيفة، وهذه السلوكيات قد تكون بناءة أو غير بناءة. فسلوكيات الدور الإضافي البناءة تشمل السلوكيات التي وصفها (katz) وهي:

* التعاون مع الآخرين؛

* حماية المنظمة من الخطر غير المتوقع؛

* اقتراح بعض التطويرات التنظيمية.

أما سلوكيات الدور الإضافي غير البناءة فهي تصرفات اجتماعية قد تتضمن مساعدة زملاء العمل أو العملاء قد تفيدهم بطريقة شخصية ولكنها مكلفة للمنظمة وبالتالي تقلل من فعالية المنظمة.

ج) من ناحية الهدف الذي سيوجه إليه السلوك:

قد يكون الهدف هو الأفراد الذين يتفاعل معهم أعضاء المنظمة عند أدائهم لوظائفهم، ويتم أداء السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً بنية منفعة هؤلاء الأفراد، وقد يكون هؤلاء الأفراد من داخل المنظمة مثل: المشرف، الزميل، المرؤوس، وقد يكون من خارج المنظمة مثل: العميل (مشتري سلع وخدمات المنظمة).

وقد يكون الهدف هو المنظمة كوحدة، وفي هذه الحالة تكون هذه التصرفات عبارة عن خدمات تطوعية للمنظمة ومن أمثلتها:

* التعاون مع الإجراءات التنظيمية؛

* المزيد من الجهد تجاه الأهداف التنظيمية؛

* التعبير عن الولاء.

أي أن الأفراد سوف يوجهون وقتهم، طاقاتهم، مواردهم الشخصية، وكذلك التضحية ببعض اهتماماتهم من أجل مصلحة المنظمة.

ويتضح مما سبق أن السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً هي سلوكيات قد تكون أساسية أو سلوكيات إضافية، وقد تكون سلوكيات إيجابية تهدف إلى مصلحة المنظمة أو قد تؤدي إلى ضرر المنظمة، وأخيراً هي سلوكيات توجه نحو أفراد معينين (داخل المنظمة أو خارجها) أو موجهة نحو المنظمة ككل.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوكاً مرغوباً من قبل المنظمة لأنه يرتبط بالعديد من الجوانب التي يمكن أن تؤثر على فعالية ونجاح المؤسسات، فسلوك المواطنة يمكن أن يؤدي إلى زيادة الموارد المتاحة وتقليل الحاجة إلى الأساليب الرقابية الأكثر رسمية وتكلفة، وتشجيع النشاط التلقائي والتجديدي بالإضافة إلى ارتباطه ببيئة العمل والرضا عن العمل والإنتاجية.¹

أولاً: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

عرف (Chou & Pearson) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك الذي يقوم به الفرد رغباً ووفقاً لما يراه مناسباً، وهو غير محكوم بالصفة الرسمية للوظيفة، وقد تم الإجماع على أنه السلوك الأكثر فاعلية في نجاح عمل المنظمة.² وأشار (Organ) إلى أن السلوك التطوعي هو سلوك فردي اختياري لا يعترف به بطريقة مباشرة أو صريحة من قبل نظام المكافأة، وفي الإجمال فهو يعزز كفاءة وفعالية المنظمة.³

ويمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، ولا يخضع لمكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، هو ذو أهمية كبيرة للأداء الناجح والفعال للمنظمة، وهو سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة، وعلى الرغم من أنه لا يعد أداة رسمية بحده ذاته إلا أنه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.⁴

وبين (Somech and Ron) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تنظيمي نافع ومفيد وهو سلوك غير إجباري أي ليس من ضمن التزامات وواجبات الدور الرسمي للموظفين. ووضح (Yoon) أمثلة لهذه السلوكيات تتضمن التعاون مع الآخرين، أداء واجبات إضافية بدون شكوى أو تدمير، التطوع ومساعدة الآخرين، استخدام الوقت بكفاءة، والحفاظ على الموارد، ومشاركة الأفكار والتمثيل الإيجابي للمنظمة.⁵

ترى (Graham) أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن النظر إليه على أنه مفهوم شامل يتضمن كل السلوكيات التنظيمية الإيجابية الخاصة بأعضاء التنظيم الواحد، ومن ثم فإن المفهوم الواسع للمواطنة التنظيمية يشتمل على السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور بالإضافة إلى السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.⁶

¹ سليم، أحمد. تأثير العدالة التنظيمية على النواتج السلوكية في شركات القطاع الخاص المصرية. مجله كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعه الإسكندرية، كلية التجارة، عدد (2) 2014، ص 459

² العرايضة، رائدة. مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: سوريا. 2012 ص 48

³ Dinc, M, Aydemir, M. The effect of ethical climate and ethical leadership on employee attitudes: Bosnian case. International Journal of Management Sciences, vol (4) 2014, pp391-405

⁴ معمرى، حمزة ومنصور، زاهي. سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المؤسسات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد (14)، 2014 ص 43.

⁵ Zabihi, M, Hashemzahi, R, Tabrizi, K. Impact of transactional and transformational leadership upon organizational citizenship behavior. World Applied Science Journal, vol (16),2012 pp 1176-1182.

⁶ سليم، أحمد. مرجع سبق ذكره، ص 508.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

وبين (Patti, et. al.,) ان سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي ذاتي يتخطى الأدوار الرسمية ولا يرتبط بالدفع النقدي ولا يخضع لقواعد رسمية ويسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوك بشري لعمل تطوعي ومساعدة للآخرين بدون طلب لمال او مكافأة رسمية في المقابل، وهي سلوكيات تطوعية لا تكون ضمن الوصف الرسمي للعمل.²

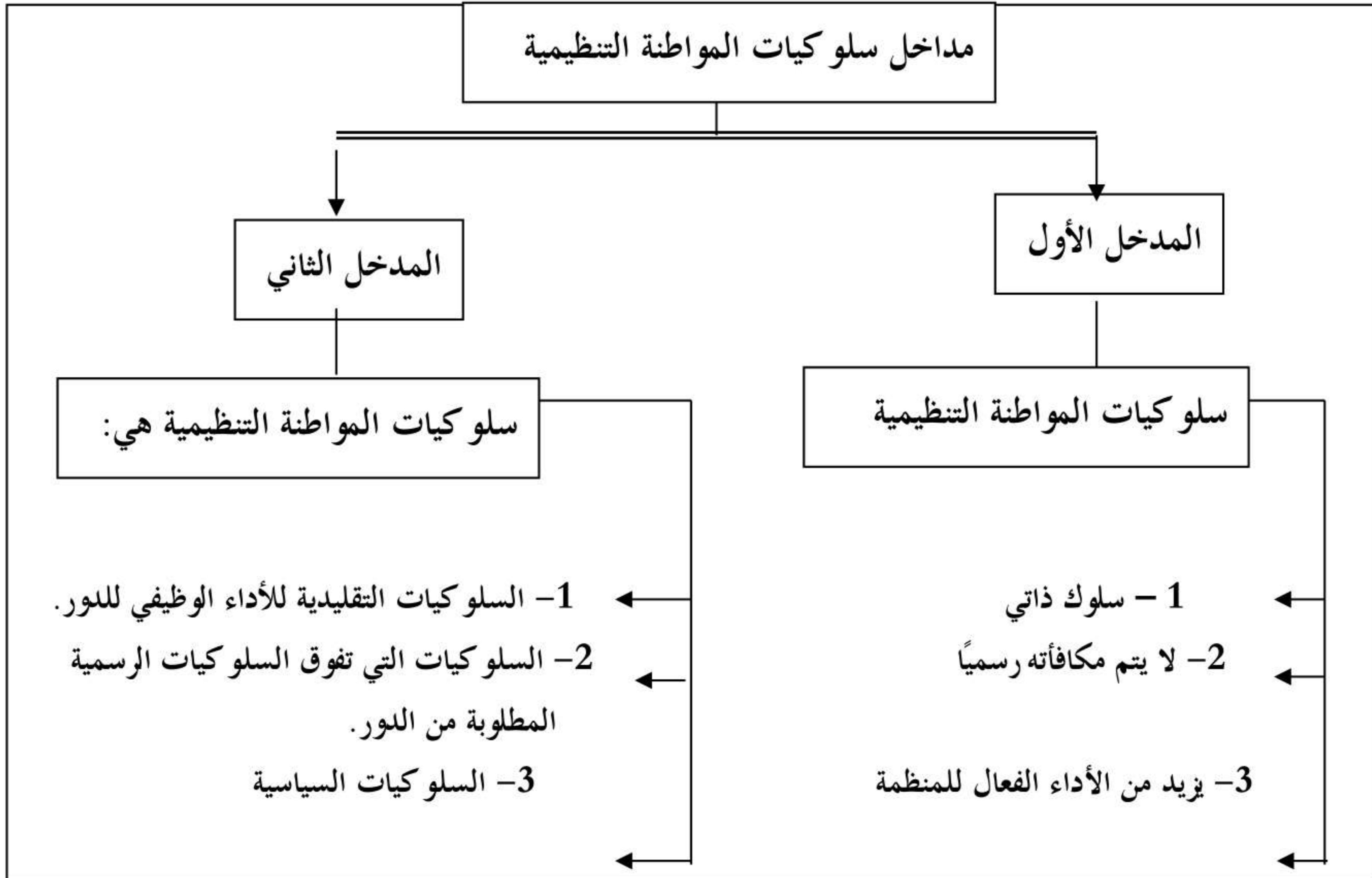
وتساهم هذه السلوكيات في تحسين التعاون بين زملاء العمل، وتحسين الإنتاجية، واستخدام وتخصيص الموارد بكفاءة، وتقليل المصاريف الإدارية، وتقديم أفضل اتساق للنشاطات التنظيمية عبر الأفراد والجماعات والأقسام الوظيفية، وتساعد على زيادة الثبات في أداء المنظمة، وتعزز من إمكانية المؤسسات للتكيف مع التغيرات البيئية.³

فمن هنا يمكن ان نقدم تعريفا لسلوك المواطنة التنظيمية: بأنه ذلك الدور الإضافي التطوعي الذي يقدمه الفرد اتجاه منظمته، وان يعتبرها بمثابة موطن له .

ثانيا: مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية

ويمكن تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (6.I): مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية



¹ نجم، نجيب وكرم، حولة. دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك. مجلة ادب الفراهيدي، عدد (19) 2014، ص 337.

² Lian, L, K, Tui, L, G. Leadership styles and organizational citizenship behavior : the mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. Journal Of Applied Business and Economics, vol (13), 2012 pp 59-96.

³ Unal, O. Relationship between the facets of job satisfaction and the dimensions of organizational citizenship behavior: mediating role of organizational commitment. The Journal of Economics and Administration Science, vol (18),2013 pp 243-269

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: أميرة محمد رفعت الحواس، مرجع سبق ذكره، ص:20.

1) المدخل الأول:

يفترض هذا المدخل أن هناك انفصلاً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي، لا يتم مكافأته قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.

إلا أن (Van Dyne al.) أكد أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي، إلى جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد، الوظائف، المؤسسات إلخ.

2) المدخل الثاني:

ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسية، الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع.

وطبقاً لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل على 3 أنواع من السلوكيات وهي كالتالي:

أ- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور؛

ب- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور؛

ج- السلوكيات السياسية.¹

ثالثاً: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية التي يمكن أن يحققها المنظمة وذلك كما يلي:

* يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها؛

* يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء؛

* يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات؛

* تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها؛

* تقليل مستوى التسرب الوظيفي؛

* رفع الروح المعنوية للعاملين؛

* أن هذه السلوكيات تحقيق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.

أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي.

إلا أن Mcallister يرى أن الموقف هو الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك، بمعنى أن هذا السلوك:

* قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد؛

* يؤدي إلى خلق روح الاتكالية على مستوى المجموعة؛

¹ أميرة محمد رفعت الحواس، مرجع سبق ذكره، ص 21

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

* يؤدي على مستوى المنظمة إلى تعزيز الشعور لدى الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل.

إلا أن هذه النتائج والآثار لا تخرج عن دائرة الجدل النظري، ولا توجد دراسات ميدانية تؤيد أو تبطل ادعاءاتها.

رابعاً: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

نحاول عرض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب العديد من الباحثين من الأقدم إلى الأحدث والجدول رقم (1) يظهر التسلسل التاريخي لظهور أبعاد سلوكيات المواطنة بحسب بعض الباحثين:

جدول رقم (1.4) يوضح التسلسل التاريخي لظهور أبعاد سلوكيات المواطنة بحسب الباحثين

السنة	الباحثون	الأبعاد
1982	Smith, Organ, & Near	بعدان: الإيثار، والالتزام العام (وعي الضمير)
1983	Bateman, & Organ	بعد أحادي شامل
1989	Organ, & Konovsky	بعدان: الإيثار، والالتزام العام (وعي الضمير)
1990	Frah, Podsakoff, & Organ	بعدان: الإيثار، والالتزام العام (وعي الضمير)
1991	Mackenzie, Podsakoff, & Fetter	خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة
1991	Williams, & Anderson	بعدان: الإيثار، والالتزام العام (وعي الضمير)
1992	Neihof	خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة
1993	Moorman	خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة
1993	Mackenzie, Podsakoff, & Fetter	ثلاث أبعاد: الإيثار، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري
1993	Moorman, Bladely, & Organ	خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة
1994	Konovsky, & Pugh	خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة
1997	Netermyer	أربعة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري
2001	الخميس	خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة
2003	العامري، وحامد	خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة
2005	الفهداوي	خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة
السنة	الباحثون	الأبعاد
2007	العطوي	خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة
2010	أبازيد	خمسة أبعاد: الإيثار، والقياس الضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري
2012	أبو تايه	خمسة أبعاد: الإيثار، والقياس، والروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير
2014	هارون	خمسة أبعاد: الإيثار، والمجاملة، والروح الرياضية، السلوك الحضاري، والالتزام العام

المصدر: محمد ناصر راشد أبو سمعان، مٌحددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 47.

كما يمكن النظر إلى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهتي نظر حسب أغلبية الدراسات السابقة وهما كالآتي:

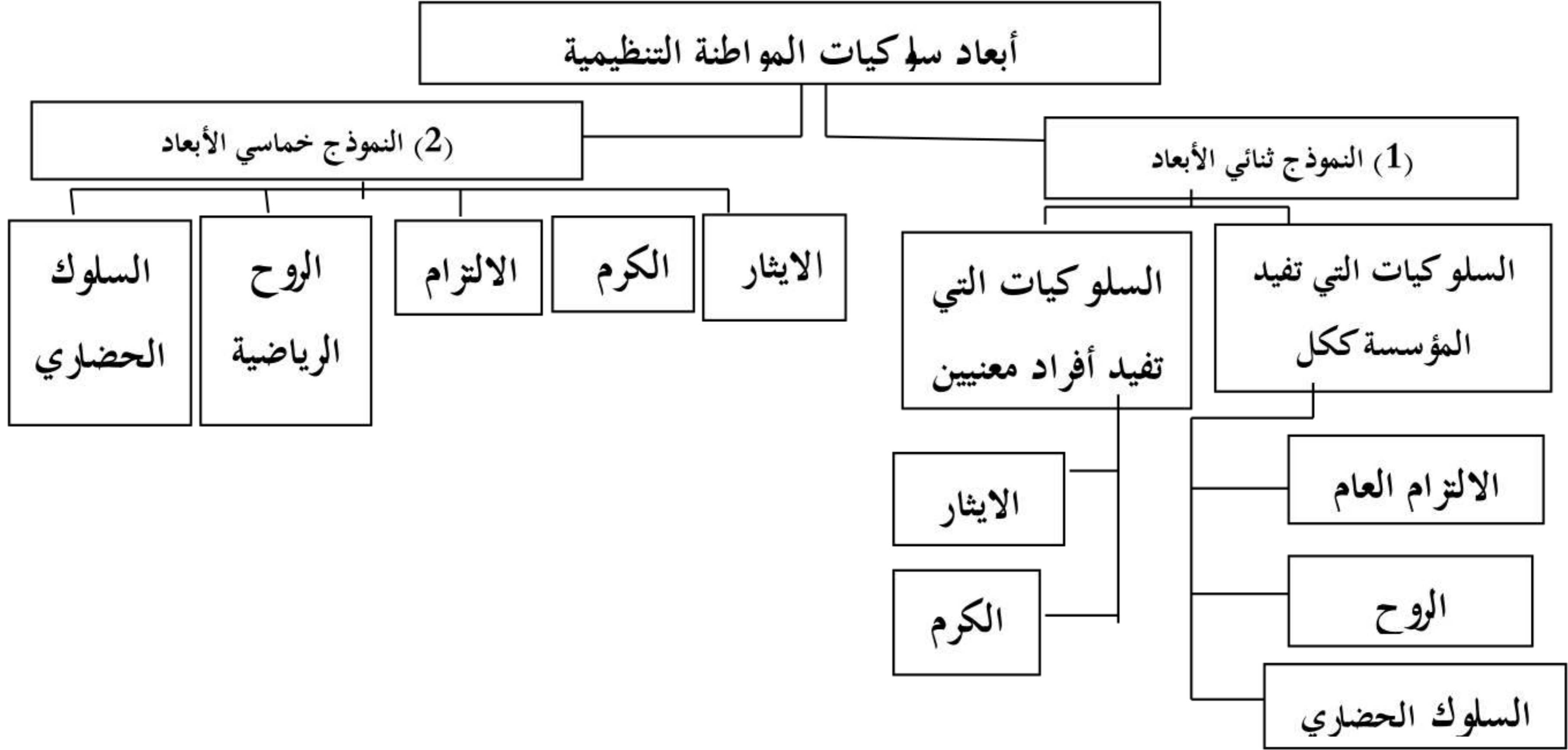
(1) - أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من بعدين وذلك وفقاً للهدف من هذه السلوكيات.

(2) - أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من 5 أبعاد أساسية (النموذج خماسي الأبعاد).

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

ويمكن توضيح وجهتي النظر من خلال الشكل التالي:¹

شكل رقم (7.I): أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: أميرة محمد رفعت الحواس، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

وفيما يلي عرض لوجهتي النظر للشكل أعلاه:²

1) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من بعدين: وذلك طبقاً للهدف من هذه السلوكيات وهذين البعدين هما:

أ) سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل:

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجهة إلى فرد معين بل إلى المنظمة كوحدة. ومن أمثلة هذه السلوكيات:

- * تقديم الاقتراحات التي تفيد تطوير الأداء؛
- * التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير؛
- * عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى؛
- * التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات؛
- * الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان؛
- * الدقة المتناهية في أداء العمل؛
- * قبول التغيرات التنظيمية بصدق ورحب؛
- * عدم إضاعة وقت العمل في أمور تافهة أو بسيطة؛

¹ أميرة محمد رفعت الحواس، المرجع السابق، ص: 22

² أميرة محمد رفعت الحواس، المرجع السابق، ص: 23.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

* عدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل؛

* الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة؛

* عدم تصيد الأخطاء في أعمال المنظمة، أو في أداء الآخرين لأعمالهم؛

* عدم المبالغة أو تكبير وتضخيم المشاكل.

ب) سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين:

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة فرداً أو أفراد آخرين، أي هي سلوكيات موجهة للأفراد وليس

للمنظمة ككل ومن أمثلة هذه السلوكيات:

* مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة؛

* للحرص على مساعدة الرئيس في العمل؛

* مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم؛

* المساعدة في علاج مشاكل العمل.

2) – أن السلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من 5 أبعاد أساسية (النموذج خماسي الأبعاد):

وذلك كالآتي:¹

أ) – الإيثار:

أي مساعدة أفراد آخرين فهو سلوك تطوعي يتضمن مساعدة الأفراد الذين يقعون في مشاكل ويحتاجون للمساعدة. وقد يكون

هؤلاء الأفراد رؤساء أو زملاء العمل أو حتى العملاء. ومن أمثلة هذا السلوك:

* مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة؛

* مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.

ب) الكرم:

ومنهم من يطلق عليها مصطلح اللياقة واللفظ، أو الكياسة، وهي السلوكيات الموجه نحو منع المشاكل المستقبلية التي يمكن أن

يتعرض لها الأفراد. أي هي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل وذلك عن

طريق تقديم النصح والإرشاد لهم وتوفير المعلومات لهم. وتظهر أهمية هذا البعد عندما يتطلب أداء العمل ضرورة وجود تنسيق بين

الأفراد أو مجموعات العمل المختلفة.

ج) وعي الضمير:

أي الانجاز وفقاً لما يمليه الضمير. وهي تشمل سلوكيات المرؤوسين التي تتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة أي السلوكيات

التي تفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة ومن أمثلة هذه السلوكيات:

* حرص الموظف على حسن استغلال وقت العمل؛

¹ أميرة محمد رفعت الحواس، المرجع السابق، ص: 25.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

* حرص الموظف على الالتزام بقواعد العمل.

د) الروح الرياضية:

أي تحمل أوضاع العمل السيئة، أي تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في مكان العمل والتي لا تخلي منها أي وظيفة وذلك دون أي امتعاض أو شكوى. وتظهر هذه المضايقات نتيجة لتفاعل العاملين داخل المنظمة أي نتيجة العمل ضمن جماعة (فريق العمل).

هـ) السلوك الحضاري:

ويعكس مدى رغبة الفرد في الاندماج في أنشطة وفعاليات المنظمة غير الرسمية ومن أمثلة هذه السلوكيات:

* قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها؛

* حضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدتها إدارة المنظمة.

ويتضح مما سبق أن وجهة النظر الشائعة هي النظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها تتكون من 5 أبعاد أساسية وهي (الإيثار، الكرم، الالتزام العام، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري).

خامسا: خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتميز سلوكيات المواطنة التنظيمية بأربع خصائص كالتالي.¹

1- **التطوعية:** فقد وضح ان سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد أي أنه ليس مفروضا في نظام توظيف الوظائف.

2- **الاختيارية:** هي سلوك اختياري غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

3- **التجرد من الرسمية:** أي الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.

4- **النفعية:** سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفرادا أو منظمات.

ومنهم من يرى من الخصائص كذلك:²

- أنه سلوك اختياري أنه لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.

- أنه يساهم في زيادة فعالية المنظمة.

- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.

- يحقق المنفعة للأفراد وللمنظمة وللآخرين.

¹ نجم، نجيب وكريم، حولة. مرجع سبق ذكره، ص 369.

² ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، امساءات فكرية في المتغيرات الإدارية الحديثة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2018، ص 159-

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

- يعزز البيئة الاجتماعية للمنظمة.
- يوصف بأنه سلوك انتاجي في حياة المنظمة على الأمد الطويل.
- أنه سلوك ذو صبغة اجتماعية ومؤشر على مدى رضا العاملين عن منظماتهم.
- ليس الهدف منه إشباع الحاجات الشخصية (غرض خفي).

سادسا: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية:

انطلاقا من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات، وبحثا عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك، حاول العديد من الباحثين في دراساتهم الى إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، ومن أهم هذه العوامل التي كشفت عنها الدراسات ما يلي:¹

1- الرضا الوظيفي:

وجد (Shapiro et al , 2004) أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية قوية، وأن هذه العلاقة تبدو انها اقوى من علاقة الرضا الوظيفي بإنتاجية العاملين.

ووضح (العامري) أن تفسير هذه العلاقة يرجع الى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، أو أن السلوك التطوعي ما هو الا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه.

2- الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار المنظمة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة، ولقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما، ويرى (Bolon) أن الولاء مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب وأن سلوك الإيثار عند المنظمة يشير الى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.

3- الثقة والعدالة التنظيمية:

أوضحت دراسة (Shapiro et al , 2004) أن الموظفين الذين يثقون في رؤسائهم وفي منظماتهم يظهرون مستويات عالية من سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما اوضحت دراسة ((Chen, Lam, Naumann, and Schaubroeck , 2005) أن العدالة التنظيمية هي إحدى المحددات الرئيسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

4- السن:

وضح (Wanger& Rush,2000) أن بعض الدراسات بينت أن لعمر الموظف تأثير واضح على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فعمر الموظف يحدد نظرتة الى العمل وفي الوقت الذي يهتم به الصغار بموضوع العدالة

¹ معمري، حمزة ومنصور، زاهي. مرجع سبق ذكره. ص 54.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد أن الكبار يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن.

5- الأقدمية:

إن مدة خدمة الموظف له دور في وجود أو اختفاء سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أثبت (Organ & Rayan, 1995) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فالموظفين الجدد يظهرون هذا السلوك أكثر بسبب عدم تمكنهم بعد من معرفة وتحديد واجباتهم بدقة، بعكس ذوي الخبرة الطويلة الذي يكونون أكثر قدرة في تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه القليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقومون به.

6- القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. وبين (Bolino and Turnley) أن نتائج العديد من الدراسات أشارت إلى أن القيادة التحويلية لها صلة خاصة بظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.¹

7- الدوافع الذاتية:

إن الدوافع الذاتية هي حجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية، ووضح (العامري، 2003) أن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون أكثر ميلا من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.

8- الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية أحد العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المؤسسات، ويأتي تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، وتؤثر سلبا أو إيجابا عليها طبقا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة، فإذا كانت الثقافة السائدة في المنظمة تقوم على تشجيع الممارسات التطوعية فإن ذلك ينعكس على سلوك وأفعال كل الأفراد وإذا كان العكس فإن حجم الممارسات التطوعية يكون محدود.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية وأنماطها:

هناك نوعان من العقود بين الفرد والمنظمة، وهما العقد الصريح أو ما يسمى "بالعقد الرسمي" والعقد الضمني أو ما يسمى "بالعقد النفسي"، فبمسند العقد الرسمي إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة، أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك الموظف للمهام المطلوبة منه والعائد عليها.²

¹ أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة في المؤسسات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. الاقتصاد والإدارة المجلد: 17، العدد: 02، 2003، ص. 83.

² محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 42.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة، فإذا كانت المنفعة المحصلة أقل فإنهم يخفضون الأداء الوظيفي والعكس صحيح، بمعنى آخر يسعى الفرد لإحداث حالة من التوازن في العلاقة التبادلية، وإذا وجدت هذه الحالة من التوازن ف يمكن حينها ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويمكن تفسير الإطار النظري الذي يحوي سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) ونظرية التعاون (Corporation Theory)، ولقد استخدمت هاتين النظريتين من قبل بعض الباحثين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية.¹

1- نظرية التبادل الاجتماعي:

و ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الأفراد ومشرفيهم من حيث إن الأفراد يتوقعون ردا للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به، ولكنهم لا يحددون نوعية هذا الرد أو توقيته، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها.²

جدول رقم (5.1) يوضح ما تقدمه المنظمة في مقابل العاملين ضمن إطار نظرية التبادل الاجتماعي

ما الذي تقدمه المنظمة؟	ما الذي يقدمه العاملون؟
1- الدعم التنظيمي والدعم القيادي	1- دعم وتأكيد الذات
2- العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية	2- الالتزام التنظيمي
3- تمكين العاملين والمشاركة العاملين في القرارات	3- المواطنة التنظيمية
4- جودة حياة العمل والقيادة التحويلية	4- الاستغراق الوظيفي

المصدر: شحادة أحمد طاهر محمد، أثر تطبيق المعايير الدولية للسلامة والصحة المهنية OHSAS18001 على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2019، ص 78.

2- نظرية التعاون:

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقات الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام للدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين.³

كما تقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً مما يدعم الجماعة في تحقيق أهدافها العامة؛ والتعاون هنا غير مبني على

¹ محمد ناصر راشد أبو سمعان، المرجع السابق، نفس الصفحة.

² شحادة أحمد طاهر محمد، أثر تطبيق المعايير الدولية للسلامة والصحة المهنية OHSAS18001 على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2019، ص 78.

³ شحادة أحمد طاهر محمد، المرجع السابق، نفس الصفحة.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

المصلحة الفردية بل المصلحة المشتركة للجماعة، وفي المقابل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تحقق المنفعة العامة للمنظمة، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لما لهذه النظرية من تأثير على بيئة العمل ككل أو على الجماعة، كما تستخدم هذه النظرية في الكشف عن العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.¹

3- أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية:

ذكر الباحثون أنماط متعددة السلوك المواطنة التنظيمية ومنها:²

1. **النمط المتعلق بشؤون العمل:** ويشمل مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل مثل: مساعدة الآخرين المتغيين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد حتى لو لم يكن مطلوبة منه ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله.

2. **النمط المتعلق بالأمور الشخصية:** ويشمل تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل الاجتماعية العائلية أو العاطفية.

3. **النمط المتعلق بالسلع والخدمات:** ويشمل مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل: إرشادهم أو الإصغاء إليهم، وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدكم كي يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة.

4. **النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:** ويشمل الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح مثل: الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل.

5. **النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:** ويشمل الحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها، كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

6. **النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي:** ويشمل بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب إضاعة الوقت في الأحاديث وإطالة فترات الاستراحة أو عمل زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

7. **النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة:** ويشمل الاشتراك بلجان أو مشاريع متعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية، وحماية المنظمة من الأخطار، والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

المطلب الرابع: تحديات سلوك المواطنة التنظيمية مع إبراز علاقة القيادة الإدارية بسلوك المواطنة

التنظيمية

أولاً: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

إن عدم مساهمة الموظفين بالمنظمة بسلوك المواطنة التنظيمية يعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل:³

¹ محمد ناصر راشد أبو سمعان، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² شحادة أحمد طاهر محمد، مرجع سبق ذكره، ص 73-74.

³ مناصرة رشيد، بن ختو فريد، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 4، العدد 8، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015، ص 225-226.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

1. عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
2. عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية مما ينعكس على تميز أدائهم.
- 3، عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
4. افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوك المواطنة التنظيمية
5. فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعتزاز وعدم الرضا والدافعية للعمل.
6. العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم لاستقرار الإداري والوظيفي.

ثانيا : تشجيع سلوك المواطنة التنظيمية

- يتفق أغلب الباحثين على أن هناك طريقتين رئيسيتين، تستطيع المنظمة خلق الظروف المشجعة التي تحقق المواطنة الصالحة وهي:¹
- الممارسات الرسمية لإدارة الموارد البشرية كقسم حيوي في الهيكل التنظيم للمنظمة والتي تصب في تأطير الصورة الحقيقية للمواطنة
 - النظم والإجراءات والاتصالات غير الرسمية التي تشجع المواطنة الصالحة.
- وقبل سردها بالتفصيل لابد من تأكيد إن بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية ندا في قمة المنظمة من خلال فلسفة الإدارة العليا في هذا المجال إذ توضح التحديات التي تواجهها، وشرح قيم المواطنة للعاملين وترجمتها إلى نماذج سلوكية، وتصميم الأعمال والوظائف بشكل يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين لمواجهة تحديات الأعمال، والشكل () يوضح هذه الممارسات الخاصة بالمنظمة لبناء المواطنة التنظيمية

الشكل رقم (8.I) يوضح بناء المواطنة التنظيمية



¹ علي عبد الأمير كمونة، ناظم جواد الزبيدي، إدارة المعرفة والفكر التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص 82.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: علي عبد الأمير كمونة، ناظم جواد الزبدي، إدارة المعرفة والفكر التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص 83.

ثالثاً: الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية:

- تتعدد الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات بحسب العديد من الباحثين ويمكن تلخيصها بالنقاط التالية:¹
- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تخفيف العبء المادي عن كاهل المنظمات، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقراً أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
 - يزيد سلوك المواطنة التنظيمية من مستوى الحماس، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
 - يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.
 - يعزز سلوك المواطنة التنظيمية مستوى الانتماء والولاء للمنظمة.
 - يوطد سلوك المواطنة التنظيمية العلاقات بين الأفراد والجماعات.
 - لسلوك المواطنة دور في زيادة فعالية الأداء وكفاءته ونجاحه بخاصة العمل الحكومي.
 - سلوك المواطنة التنظيمية يخفض معدل دوران العمل لوجود الانتماء والرغبة في البقاء في المنظمة.
 - يقلل سلوك المواطنة التنظيمية من حجم المشكلات والخلافات بين العاملين.
 - يترتب على سلوك المواطنة التنظيمية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.
 - سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دوراً بارزاً في التهيئة والتنشئة والتدريب في المنظمة، وهذا يعد استثماراً في الوقت والجهد.
 - يرفع سلوك المواطنة التنظيمية مستوى رضا العملاء والزبائن عن الخدمات والمنتجات المقدمة.
 - يحسن سلوك المواطنة التنظيمية في جودة الخدمات المقدمة وكمية الأعمال المنجزة داخل المنظمة.
 - لسلوك المواطنة إسهامات واضحة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
 - يترك سلوك المواطنة التنظيمية انطباعات إيجابية لدى المديرين، مما يؤدي إلى زيادة فرص الترقية والحوافز وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة الإنتاجية.
 - يخفف هذا السلوك نطاق الإشراف والرقابة، لأن هذه السلوك يبعث الطمأنينة في نفوس المديرين تجاه إنجاز الأعمال والوظائف المطلوبة في المنظمة.
 - يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرات الموظفين والمدراء على أداء الأعمال بشكل أفضل من خلال الوقت الكافي والمرونة الناتجة من هذا السلوك لجدولة الأعمال وحل المشكلات.

¹ محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 51.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

ومن أهم مزايا سلوكيات المواطنة التنظيمية، على النحو الآتي:¹

- زيادة كفاءة المنظمة، والإدارة، والعاملين، وإطلاق الموارد التنظيمية في الاتجاه الصحيح والتي يمكن أن تستخدم لغرض إنتاجية أكبر
- تخفيض الحاجات للموارد التي تتصف بالندرة.
- مساعدة الأنشطة التنسيقية داخل وخارج المنظمة، ومجماع العمل
- زيادة القدرة التنظيمية لتكون أكثر جاذبية، والمحافظة على كفاءة العاملين
- زيادة ثبات الأداء المنظمي.
- تحسين فاعلية وكفاءة الأداء المنظمي.

رابعاً: الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية:

على الرغم من الأهمية الكبيرة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في المنظمات والآثار الإيجابية الكثيرة المذكورة سابقاً، إلا أنه قد تكون هناك بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها بعض الباحثين، حيث إن مواقف العاملين هي التي تحدد طبيعة إيجابية هذا السلوك أو سلبية؛ وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية قد يبدو ذا دوافع طيبة ونوايا خيرة، ولكن ربما ترتبت عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة، الفرد، والجماعة والمنظمة.

ويرى بعض الباحثين أن سلوكيات المواطنة التنظيمية قد يكون تأثيرها سلباً ضمن إطار محدد من المعايير ومن أمثلة هذه المعايير:

- عندما يكون مستوى الأداء منخفضاً وغير فعال، حينها تصبح هذه السلوكيات عديمة الجدوى.
- حينما تمارس هذه السلوكيات على حساب وقت العمل الأساسي.
- حينما تكون هناك مرونة وتساهل في عملية استقطاب وتوظيف العاملين.²

خامساً: سبل مواجهة الجوانب السلبية للمواطنة التنظيمية

إن إدارة المواطنة تشتمل فضلاً عما ذكر سابقاً كيفية مواجهة الجوانب السلبية لها، إذ أن العاملين الراغبون في المشاركة في سلوك المواطنة من المحتمل أن يفيدوا المنظمات بصورة كبيرة، من حيث زيادة كفاءتها وفعاليتها، ومع ذلك فإن بعض جوانب السلبية في مثل هذه السلوكيات يجب معالجتها أيضاً وإن فاعلية القادة التنظيميون في معالجة هذه الجوانب السلبية، تكون بمثابة المحدد المهم للمدى الذي تعمل فيه هذه السلوكيات في تسهيل نجاح المنظمة، ومن أبرز الجوانب السلبية للمواطنة ما يلي:³

1- استخدام سلوكيات المواطنة لإدارة التطبيع:

¹ ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 164

² محمد ناصر راشد أبو سمعان، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ علي عبد الأمير كمونة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

إن أنشطة إدارة التطبيع (Impression Management) هي السلوكيات التي مارسها الأفراد من أجل خلق صورة محبة عن أنفسهم لدى الزملاء أو المشرفين، وأن باحثين كثيرون في السلوك التنظيمي لاحظوا أن الأشخاص قد يشتركون في سلوكيات المواطنة التنظيمية ليس بسبب اهتمامهم بمصلحة المنظمة، ولكن لأن مثل هذه الأنشطة قد تجعل الآخرين ولا سيما المشرفين النظر إليهم بشكل إيجابي لذلك فإن مثل هؤلاء الأشخاص من المحتمل أن يشاركوا في هذه السلوكيات في وقت تقييم أدائهم أو في حالة الاقتراب من نيل الترفيع أو الترقية، وبعد الحصول عليها تنخفض درجة مواطنتهم. وفي هذه الحالة يمكن تأشير الآتي:

- عند استخدام المواطنة لأغراض إدارة التطبيع فإنها تمارس في موقع العمل بأسلوب تكتيكي
- الحذر من أن العاملين الذين ينغمسون في سلوكيات المواطنة من أجل تعزيز صورتهم الشخصية قد يؤدون هذه السلوكيات بإحساس أقل وقد يقللون من مواطنتهم عندما لا يمر مكافأة هذه السلوكيات في الحال.
- ومعرفة أن المواطنة أحيانا قد تستخدم لأغراض إدارة التطبيع، فينبغي أن يكون المدراء حذرين بشكل خاص في تقييمهم لمثل هذه السلوكيات.

2- الكلف المحتملة للمواطنة:

- بصورة عامة إن سلوك المواطنة يساعد المنظمات في العمل بفاعلية، ومع ذلك فإن عدة كلف محتملة ترتبط مع العاملين الذين يساهمون في سلوك المواطنة، وفيما يكون خطأ محاولة استبعاد سلوك المواطنة، فإن قادة المنظمات ينبغي عليهم تأمين بأن كلف مثل هذه السلوكيات لا تتجاوز فوائدها. وبشكل خاص فإن المنظمات تحتاج بشكل خاص الانتباه لذلك و كما يأتي:¹
- إدراك أنه عند انهماك العاملين في سلوكيات المواطنة على حساب واجباتهم المنوطة بهم، فإن كلفها تكون أكثر من فوائدها.
 - التذكر أن نوعية سلوك المواطنة قد تكون بنفس أهمية مقدار هذا السلوك.
 - الانتباه إلى أن الإفراط في المواطنة، قد يكون إشارة بأن المنظمة تعاني من نقص في الملاك الوظيفي، وتحتاج إلى أن يكون أكثر حزما في إجراءات الاختبار أو تحتاج لتوفير المزيد من التدريب إلى عاملها.
 - الانتباه إلى أن سلوكيات المواطنة قد يكون لها الأثر في تعزيز المقاومة للتغيير وإضعاف الإبداع التنظيمي.

3 - المواطنة المفرطة:

إن الزيادة التدريجية في مقدار سلوك المواطنة المطلوبة لكي تبدو مواطن استثنائية للشخص يطلق عليها المواطنة المفرطة (Escalating Citizenship) وقد تكون هذه مشكلة مألوفة. فالمنظمات تدعو عاملها وعلى نحو متزايد للعمل ساعات أطول. ففي سبيل المثال، إن التقدم الحاصل في التقنية يعني غالبا بأن العاملين مجبرين على العمل بصورة أكثر وليس أقل ويجدون غالبا من الصعب التخلي عن وظائفهم كليا، ومن ثم فإن العاملين قد يتجاوزون نداء الواجب الرسمي في منظماتهم، ليس بسببه ولائهم أو التزامهم بل لخشيتهم من إلغاء وظائفهم.

أن المواطنة المفرطة من المحتمل أن تكون مرتبطة بعدد متنوع من المخرجات السلبية بالنسبة للعاملين، وعلى النحو الآتي:

¹ علي عبد الأمير كمونة، ناظم جواد الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

- الحذر كل الحذر من المواطنة المفرطة: فالضغط الذي يشعر به العاملون جراء الزيادة المستمرة في مواطنتهم من أجل أن يظهروا متجاوزين نداء الواجب الرسمي.
- الإدراك أن المواطنة المفرطة قد تؤدي إلى الإنهاك ومستويات عالية من الإجهاد وتعارض في مسؤوليات العمل - العائلة .
- الإدراك بأن المواطنة المفرطة قد تؤدي إلى تأثيرات عكسية في العلاقة بين العاملين والمنظمة، وتزيد من دوران العمل.
- الانتباه إلى أن المواطنة المفرطة تلحق الضرر بالعلاقات بين الزملاء في العمل، إذا شعر العاملون أنهم في حالة تنافس مع بعضهم البعض لرؤية من سيكون الأفضل.

سادسا: علاقة القيادة الادارية المعاصرة بسلوك المواطنة التنظيمية:

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل التي تؤثر في البيئة المنظمة، وفي بناء قيم المنظمة ومبادئها وثقافتها، وهي تؤثر تأثيرا بالغا في أنماط سلوك العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك في أن للممارسات التطوعية التي يقوم بها القادة انعكاساتها المباشرة على القيم والأنماط السلوكية للعاملين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم.

وينظر للقيادة بوصفها: عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على المشاركة الطوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة، فمن هذه التعريف سنوضح العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية وفقا لمتغيرات الدراسة كما يلي:

1- علاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية:

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية. إذ توصلت دراسة، Vondey إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين من حيث تعزيز وتنمية إسهامات وأفكار المرؤوسين من خلال التركيز على الاستثمارات الفكرية للمرؤوسين التي تتطلب الابتكار والإبداع ودعمهم بخلق رؤية جديدة للمنظمة، وفي الإطار نفسه توصلت دراسة، Dickinson أن القيادة التحويلية لها الأثر الأكبر في بناء وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين، إذ إن القائد التحويلي يتمتع بقدرة فائقة في تحفيز وإلهام المرؤوسين للحصول على أداء يتجاوز أو يفوق على ما هو متوقع إنجازها.¹

2- علاقة القيادة التبادلية بسلوك المواطنة التنظيمية:

أثبتت العديد من دراسات بوجود علاقة سلبية بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمي للمرؤوسين، إذ إن القائد التبادلي يركز على المكافآت ونظام الحوافز الممنوحة للمرؤوسين مقابل المهام والإعمال المطلوب إنجازها وهذا ما أكدته دراسة، Salleh & Lee بأن سلوك القائد التحويلي هي التي تؤثر في خلق السلوك الطوعي للمرؤوسين، أما سلوك القيادة التبادلية فلا يوجد لها تأثير في تنمية السلوك الطوعي لدى المرؤوسين.

¹ محمد ناصر إسماعيل، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (30)، 2012، ص217

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

3- علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك المواطنة التنظيمية:

- أشارت عدة دراسات بوجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية حيث توصلت هذه الدراسات:
- أن سلوك المواطنة التنظيمية تتوفر كلما توفرت مقومات القيادة الأخلاقية.
 - أن القيادة الأخلاقية تؤثر في سلوكيات العاملين بصفة إيجابية مما يزيد ولائهم للمنظمة.
 - وجدوا أن القيادة الأخلاقية تضمن أداءً نجاحاً وفعالاً بالنسبة للمنظمات.
 - أن القائد الأخلاقي الذي يحرص على العلاقات الاجتماعية سواء داخل محيط المنظمة أم خارجها، قد تتطلب من العامل ممارسة أدوار إضافية تتعدى أوقات العمل الرسمي، بذلك تكون ممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

4- العلاقة القيادة بالذكاء العاطفي بسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى:

- تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وتوصلت معظم هذه الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي يمكن استخدامه للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية ويرجع الباحثون السبب في ذلك إلى:
- أن الأفراد الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الراحة النفسية والقدرة على حل والمشكلات واتخاذ القرارات، تكون حالتهم المعنوية جيدة، وبالتالي فإنهم يميلون إلى انتهاج سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - إن الذي يمارس الذكاء العاطفي يكون له الدور الأبرز في تفعيل دور التابعين في أداء أعمالهم، بعيداً عن حدود الدور الرسمي المحدد لهم.
- إن نجاح ممارسة الذكاء العاطفي يسهم في حدوث المواطنة لدى المرؤوسين وهذا يصب في مصلحة الجميع، وسينظر الموظف إلى عمله بأنه ذو معنى أكبر من ذي قبل، وسيقوم بالجمع بين الأهداف الشخصية وأهداف العمل أيضاً، وسيعزز المديرين فرص عملهم من خلال تطوير المهارات المطلوبة مثل: مهارات القيادة، ومهارات التدريب. إن المنظمة تسعى للإفادة من الأشخاص الذين يكافحون من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية المشتركة التي تتلاقى مع متطلبات الأطراف المعنية، ومنهم العملاء خاصة.¹

¹ هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012، ص 747

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قد تطرقنا الى الجانب النظري للدراسة وهو التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وهي القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع، وأهميتها بالنسبة للمنظمات والآراء المختلفة لهذا التعريف، ثم عرض أهم مداخل ونماذج وأنماط القيادة الإدارية التقليدية والحديثة ، وذلك بهدف معرفة التبع المنطقي والتاريخي لتطور هذه النماذج ومعرفة أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك النماذج ، كما أشار المبحث إلى علاقة القيادة بالإدارة ، وأبرز فعالية ومهارات القيادة الإدارية الحديثة ، ثم عالجنا فيها نظريات القيادة (التحويلية ، الأخلاقية، التبادلية ، الذكاء العاطفي) كنموذج للقيادة الحديثة من إعطاء مفهوم لها وأساسياتها بالإضافة إلى الأساليب القيادية التي جاءت بها . ويمكن القول ان هذه النماذج في القيادة، اتت على عكس النظريات السابقة للقيادة الإدارية التي كانت تتوقع من الأفراد العاملين تكييف أنماط العمل حسب أسلوب القائد، على عكس النماذج الحديثة اتت على أن القادة عليهم تعديل أساليبهم بناء على حاجات الأفراد العاملين وقدراتهم، بالإضافة إلى إشراكهم وتفويضهم بما يلي أهدافهم مع أهداف المنظمة ككل.

كما تعرفنا على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك تطوعي ذاتي يتخطى الأدوار الرسمية ولا يرتبط بالدفع النقدي ولا يخضع لقواعد رسمية ويسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة الى ذلك قدمنا بعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع وقمنا بالتعقيب عليها وإظهار أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، أما الفصل الثاني فستتناول فيه الدراسة التطبيقية للموضوع، التي تتمحور حول الدراسة المنهجية للموضوع والنتائج المتوصل اليها مع تقديم التوصيات اللازمة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة للقيادة

الإدارية وسلوك المواطنة

التنظيمية

تمهيد:

يعود الأساس النظري للعلاقة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه كل من الفرد والمنظمة. ولهذا نجد العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت تلك العلاقة من زوايا متعددة مختلفة وطبيعة المشكلة التي تسعى إليها كل دراسة إلى حلها. ومنه، تستعرض الدراسة الحالية مجموعة متنوعة من تلك الدراسات بما يخدم سياقها، موضحةً في الوقت نفسه هدف ونتائج كل دراسة. كما ولم تقتصر الدراسة الحالية على ذلك، وإنما حاولت وضع التفسير الخاصة لنتائج كل دراسة. الأمر الذي من شأنه أن يساعد الدراسة الحالية والدراسات المستقبلية في توضيح دلالات تلك النتائج فضلاً عن سهولة إجراء المقارنات بين نتائجها ونتائج تلك الدراسات. وقد اعتمدت الدراسة الحالية وبشكل أساسي في حصر تلك الدراسات على الأبحاث العلمية المحكمة والمنشورة، حيث ترى الدراسة الحالية أن الاعتماد على هذا المصدر يعطي قوة علمية للدراسة الحالية لسببين: الأول تناول قدر المستطاع آخر الدراسات وأهمها في هذا المجال والتي تكون ضمن سياق الدراسة، فضلاً عن إيضاح تطور تلك العلاقة زمنياً وهذا ما دفع الدراسة الحالية لترتيب تلك الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة لمتغير القيادة الإدارية

تنوعت الدراسات السابقة لمتغير القيادة الإدارية، منها ما جاء باللغة الأجنبية ومنها ما جاء باللغة العربية. وبهذا سنتناول عرض الدراسات، ثم تلخيصها في جدول منفصل.

المطلب الأول: الدراسات باللغة الأجنبية لمتغير القيادة الإدارية:

1. دراسة (Lisa Gardner & Con Stough 2002) بعنوان: دراسة العلاقة بين القيادة والذكاء العاطفي لدى كبار المديرين¹

هدف الدراسة: اختبار علاقة الذكاء العاطفي بأنماط القيادة الإدارية (التحويلية التبادلية - عدم التدخل)، وإمكانية استخدام الذكاء العاطفي في التنبؤ بالقيادة المؤثرين الفاعلين). **منهجية الدراسة:** بلغ حجم العينة (250) من المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا، أجاب (110) على الاستقصاء المقدم لهم بمعدل استجابة بلغ (44%)، وقد تم قياس الذكاء العاطفي بواسطة مقياس (SUEIT)، كما تم قياس أنماط القيادة باستخدام مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ)، الذي تم وزنه على مقياس (Likert) الخماسي.

نتائج الدراسة: أوضحت الدراسة أن هناك عدة ارتباطات بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي؛ حيث أن القدرة على ضبط وإدارة العواطف في الذات ولدى الآخرين من عناصر الذكاء العاطفي ترتبط بشكل جوهري بالدفع والإلهام، والتشجيع الإبداعي للأفراد من عناصر القيادة التحويلية)، كما أن القدرة على ضبط وإدارة العواطف الذاتية وعواطف الآخرين (من عناصر الذكاء العاطفي) ترتبط جوهرياً مع عنصر تأثير القدوة (من عناصر القيادة التحويلية) والتي تعكس الشخصية المؤثرة للقيادة. وقد تبين أيضاً

¹ Lisa Gardner & Con Stough Examining , the relationship between leadership and emotional intelligence in senior: level managers Leadership & Organization Development Journal 23(2),2002 :68-78

عدم وجود علاقة معنوية بين الذكاء العاطفي والقيادة التبادلية؛ في حين تبين وجود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي والقيادة بعدم التدخل.

2. دراسة (Ken Parry & Sarah Thomson 2002) بعنوان: النزاهة المدركة للقيادة التحويلية في الإعدادات التنظيمية¹

هدف الدراسة: دراسة أخلاقيات القادة التحويليين في المؤسسات الأمريكية، وتحديد علاقة هذه الأخلاقيات المدركة بفاعلية القائد. **منهجية الدراسة:** تم استخدام مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) الذي وضعه (Bass 1985) لقياس أسلوب القيادة التحويلية والتبادلية، وقد شملت عملية المسح الإحصائي (1354) مديرة يعملون في منظمات أمريكية مختلفة النشاطات.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عالي من الأخلاقيات المدركة، حيث ينظر العاملون للقيادة على أنهم يتصرفون بسلوكيات أخلاقية عالية، وتشير النتائج إلى أن (5%) فقط من القادة أظهروا مستويات أخلاقية متدنية، وهذا يمثل الجانب المظلم للقيادة التحويلية، وهو ما يعرف بالقيادة التحويلية الزائفة، كما تبين وجود علاقات إيجابية دالة بين الأخلاقيات وأساليب القيادة وفاعلية القائد، وأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وخاصة بعد الكاريزما والأخلاقيات المدركة، بينما ارتبطت عوامل القيادة التبادلية ارتباطاً سلبياً مع هذه الأخلاقيات.

3. دراسة (Regina Eisenbach, et al 1999) بعنوان: القيادة التحويلية في سياق التغيير التنظيمي²

هدف الدراسة: إيضاح نقاط الالتقاء بين أدبيات التغيير وأدبيات القيادة وبشكل محدد. أدبيات القيادة التحويلية، والتي تركز بشكل أساسي على القدرات المطلوبة لإحداث التغيير بنجاح.

منهجية الدراسة: تميزت هذه الدراسة بأنها دراسة مرجعية تم استخدام المنهج الوصفي فيها.

نتائج الدراسة: وجدت الدراسة من خلال التعرض للدراسات الخاصة بالتغيير والقيادة التحويلية أن القيادة التحويلية ملائمة على نحو فريد لقيادة أنماط معينة من التغيير، وأنها أفضل بكثير في الحالات غير الروتينية. كما تبين أن الحفاظ على الوضع الحالي وتحقيق أهداف محددة سيكون مناسباً بشكل أفضل مع القيادة التبادلية والتي تؤكد على وضوح الأهداف، وانسجام الرؤوس من خلال المكافآت والحوافز، مع التركيز على إتمام المهام. وبالتالي فإن القيادة التحويلية هي الطريق الأمثل لإحداث التغيير، وأن القائد التحويلي الفعال يمتلك القدرة على إقناع الناس بهذا التغيير ليتم بالشكل المطلوب، كما وجدت أن القائد التحويلي الذي يريد إحداث التغيير يعتني بالمقارنة بين القيم المحدثة والقيم السائدة، والتي تسهل عملية إحداث التغيير من خلال دعمه لعملية خلق الثقافة التي تشجع الفريق في اتخاذ القرارات والرقابة السلوكية على الذات.

¹ Parry, K. & Thomson, S. Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organizational Settings. Journal of Business Ethics, 35(2),2002 ; pp. 75-96.

² Eisenbach, R., et al :Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. Journal of Organizational Change Management. 12(2).1999 ; p 80- 88.

4. دراسة (Jane Howell, et al 1999) بعنوان: الروابط التي تربط: تأثير التبادل بين القائد والعضو، والقيادة التحويلية والمعاملة، والمسافة على توقع أداء المتابعين¹

هدف الدراسة: تحديد تأثير كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في أداء العاملين.

منهجية الدراسة: تألفت عينة الدراسة من (109) من المديرين، و (317) من الموظفين يعملون في إحدى المؤسسات المالية الكندية الكبيرة، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحثون مقياس القيادة متعدد العوامل الذي وضعه (Bass & Avolio, 1990).

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة بالاستثناء والقيادة التحويلية ترتبطان إيجابية بأداء العاملين، كما اتضح أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابية بأداء العاملين كلما قل البعد المكاني بين القائد التحويلي وتابعيه، وذلك على عكس الإدارة بالاستثناء التي ارتبطت إيجابية بأداء العاملين بغض النظر عن المسافة أو البعد المكاني بين المدير الاستثنائي والعاملين، كما بينت نتائج الدراسة أن العلاقات الرفيعة بين القائد والعاملين ترتبط بصورة إيجابية مع سلوكيات القيادة التحويلية، وإن العلاقة القوية من هذا النوع تعتمد على المكافآت المشروطة في ظل القيادة التبادلية أو الإدارة بالاستثناء، ومع ذلك فإن استراتيجيات المكافآت واستخدام الإدارة بالاستثناء قد يقود إلى علاقات منخفضة النوعية مع العاملين.

5. دراسة (Fuller, B, et al 1999) بعنوان: آثار التمكين النفسي على القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.²

هدف الدراسة: اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي عند درجات مختلفة من تمكين العاملين.

منهجية الدراسة: تمت الدراسة على عينة مؤلفة من (230) ممرضة يعملن في مركز طبي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم قياس سلوك القيادة التحويلية بواسطة مقياس (MLQ).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين ثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة التحويلية (تأثير القدوة، التشجيع الإبداعي، الدفع والإلهام) والرضا الوظيفي. لقد تم الاستمرار في التحليل لفحص العلاقة بالنسبة للرضا عن العمل في مستويات أعلى وأدنى من تمكين العاملين، وقد تبين أن تمكين العاملين يؤكد على العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

6. دراسة (John Hater & Bernard Bass 1988) بعنوان: تقييمات الرؤساء وتصور المرؤوسين للقيادة التحويلية والتبادلية³

هدف الدراسة: تقويم الرؤساء وتصورات المرؤوسين عن القيادة التحويلية والتبادلية.

¹ Howell, J., et al. ; The Ties that Bind : The Impact of Leader Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership and Distance on Predicting Follower Performance". Journal of Applied Psychology, 84(5),1999 ; pp. 681- 294.

² Fuller, B., et al. The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction". The Journal of Social Psychology, 139(3),1999, pp. 389 391.

³ Hater, J., & Bass, B. Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership". Journal of Applied Psychology 73(4),1988, pp. 695-702.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

منهجية الدراسة: شملت عينة الدراسة (700) من المديرين التنفيذيين الذين يعملون في شركة أمريكية متخصصة في نقل البضائع والمعلومات، حيث طلب منهم وصف مواقف القيادة التحويلية والتبادلية من خلال الإجابة عن فقرات استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) الذي شمل ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية (الكاريزما، والاهتمام بالمشاعر الفردية، التشجيع الإبداعي)، وعنصرين لوصف القيادة التبادلية (المكافآت المشروطة، والإدارة بالاستثناء).

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية أضافت إلى توقع تقديرات العاملين عن فاعلية ورضا العاملين درجات تجاوزت تلك التوقعات المتعلقة بالقيادة التبادلية، كما اتضح أن المديرين المتميزين في أدائهم كانوا قادة تحويليين بدرجة أعلى من زملائهم من ذوي الأداء العادي، وتبين وجود ارتباط سلبي بين الإدارة بالاستثناء وعوامل القيادة التحويلية الأمر الذي يوحي بأن عناصر القيادة التبادلية قد تكون غير فاعلة.

الجدول رقم (1.11) يوضح ملخص الدراسات الأجنبية للقيادة الادارية

الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة الأساسية	أهم نتائج الدراسة
1 Lisa Gardner & Con Stough 2002	مقال	اختبار علاقة الذكاء العاطفي بأتماط القيادة الإدارية	المستويات الإدارية العليا	250 مدير	استبيان	وجود عدة ارتباطات بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي.
2 Ken Parry & Sarah Thomson 2002	مقال	أخلاقيات القادة التحويليين في المؤسسات الأمريكية، وتحديد علاقة هذه الأخلاقيات المدركة بفاعلية القائد.	منظمات أمريكية مختلفة النشاطات.	1354 مديرة		ارتباط عوامل القيادة التبادلية ارتباطا سلبيا مع الأخلاقيات المدركة.
3 Regina Eisenbach ; et la 1992	مقال	إيضاح نقاط الالتقاء بين أدبيات القيادة وبشكل محدد.			استبيان	القيادة التحويلية هي الطريق الأمثل لإحداث التغيير.
4 Johne Howell ; et al 1999	مقال	تحديد تأثير كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في أداء العاملين.	المؤسسات المالية الكندية الكبيرة.	109 مدير 317 موظف	استبيان	الإدارة بالاستثناء والقيادة التحويلية ترتبطان إيجابية بأداء العاملين. إستراتيجيات المكافآت واستخدام الإدارة بالاستثناء قد تقود إلى علاقات منخفضة النوعية مع العاملين.

5	Fuller ; B ; et al 1991.	مقال	العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي عند درجات مختلفة من تمكين العاملين.	مركز طبي في الولايات المتحدة الأمريكية	230 ممرضة	استبيان	تمكين العاملين يؤكد على العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.
6	John Hater & Bernard Bass 1988	مقال	تقويم الرؤساء وتصورات المرؤوسين عن القيادة التحويلية والتبادلية.	شركة أمريكية متخصصة في نقل البضائع والمعلومات	700 مدير تنفيذي	استبيان	وجود ارتباط سلبى بين الإدارة بالاستثناء وعوامل القيادة التحويلية، مما يوحي بأن عناصر القيادة التبادلية قد تكون غير فاعلة.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الدراسات باللغة العربية لمتغير القيادة الإدارية

1. دراسة (الكبير، 2016) بعنوان: ¹ "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة"

هدفت الدراسة إلى المساهمة في بناء وتطوير إطار علمي للقيادة الأخلاقية وفق منظور عربي إسلامي، وكان من الأهداف الفرعية لهذه الدراسة بناء نموذج علمي مبدئي للقيادة الأخلاقية من منظور عربي إسلامي، وإبراز أهم النظريات والنماذج في القيادة الأخلاقية في الأدبيات العربية الإسلامية، واستعراض أهم النظريات والنماذج في القيادة الأخلاقية في الأدبيات الغربية، وعزل أهم جوانب أزمة القيادة الأخلاقية المعاصرة، وقد تمت الاستعانة بمنهج البحث الكمي من خلال جمع البيانات الكمية وتحليلها وأوصت الدراسة بتطوير الثقافة التنظيمية بما يدعم القيادة الأخلاقية، وتطوير المنظومة القانونية بحيث تشمل تشريعات واضحة تعزز السلوك الأخلاقي في القيادة والإدارة، وقرار مسألة القيادة الأخلاقية وما يرتبط بها من موضوعات ضمن برنامج الدراسات العليا، واقتراح برامج وآليات من شأنها إبراز القادة الأخلاقيين والتعريف بتجارهم المميزة وآثارها الإيجابية على تطور منظماتهم وخدمة مجتمعهم، وتخصيص أعمدة في الصحافة والمجلات لتسليط الضوء على موضوع القيادة الأخلاقية ومقوماتها وعناصرها، وتنفيذ دراسات متداخلة التخصصات لتحديد أنماط الشخصية للقادة الأخلاقيين.

2. دراسة أمل محمد مصطفى (2006): ² أثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي بالتطبيق على المدينة الجامعية - طلاب جامعة عين شمس"

هدف الدراسة: دراسة أثر الأنماط القيادية (النمط المتكامل - الإدارة الوسطى - النمط الاجتماعي - النمط الديكتاتوري - النمط الفوضوي) على فاعلية العمل الجماعي.

¹ أحمد بن عبدالله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، 2016.

² أمل محمد مصطفى، أثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي بالتطبيق على مدينة الجامعة - طلاب جامعة عين شمس، رسالة ماجستير، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2006.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

منهجية الدراسة: تمت الدراسة على عينتين: تتألف الأولى من (322) طالبة من طلاب المدينة الجامعية (جامعة عين شمس)، والثانية مؤلفة من (30) مديرة عن طريق الحصر الشامل.

نتائج الدراسة: تبين وجود علاقة ارتباطية معنوية بين مدى توافر كل نمط من أنماط القيادة الذي رئيس الجماعة وبين فاعلية العمل الجماعي، كما تبين عدم وجود فروق جوهرية بين المديرين تبعاً للخبرة وللدورات التدريبية في استخدامهم للأنماط القيادية.

3. دراسة عادل محمد زايد (1999):¹ تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين"

هدف الدراسة: تحديد الدور المتوقع لقيادات منظمات الأعمال المصرية في إعداد العمالة المستقبلية لمواجهة التحديات البيئية الجديدة والتعامل معها خلال الفترات القادمة، بالإضافة لتحديد أهم خصائص هذه القيادة.

منهجية الدراسة: تمت الدراسة على عينة مؤلفة من (269) مفردة من العاملين في مجال صناعة الغزل والنسيج في مصر، وقد اختيرت وحدة المعاينة من العاملين - من غير المديرين.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- هناك فروق واضحة بين ممارسات المدير وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين، ورضاهم الوظيفي، وقدرتهم على تطوير العمل؛ فعلى الرغم من قدرة المدير على ممارسة كل من نمط القيادة التبادلية والتحويلية معاً، إلا أن التأثير الواضح للممارسات القيادية التحويلية كان على حساب ممارسات القيادة التبادلية، وهذا يفرض ضرورة الاهتمام بتنمية القدرات التحويلية للقيادات الإدارية.

- إن تأثير نمط القيادة التحويلية على كل من انتماء العاملين العاطفي والأدبي يبدو قوي في حين اقتصر تأثير القيادة التبادلية على انتماء الاستمرارية من خلال ما يوفره هذا النمط من عائد مادي.

- وجود تفوق واضح لنمط القيادة التحويلية على نمط القيادة التبادلية في التأثير في تطوير طرائق العمل، حيث إن تأثير نمط القيادة التحويلية يبدو واضحاً من خلال قدرة المدير على تغيير نظرة العاملين إلى المشكلات والأمور التي يواجهونها، ومقدار ما يظهره من رعاية بالعاملين والاهتمام بهم، وعلى الجانب الآخر يبدو نمط القيادة التبادلية أكثر تأثيراً في الجانب المادي من خلال قدرته على الربط بين جهود العاملين للتجديد وبين ما يحصلون عليه من عوائد مادية ومعنوية.

الجدول رقم (2. II) يوضح ملخص الدراسات العربية للقيادة الادارية

الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة الأساسية	أهم نتائج الدراسة
1	الكبير 2016	القيادة الاخلاقية من منظور إسلامي				

¹ عادل محمد زايد، "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين"، (الكويت: جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السادس، العدد الثاني، 1999، ص 193 - 208).

2	أمل محمد مصطفى 2006	مقال	أثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي بالتطبيق على المدينة الجامعية	طلاب المدينة الجامعية جامعة عين الشمس	322 طالبة 30 مديرة	استبيان	وجود علاقة ارتباط معنوية بين مدى توافر كل نمط من أنماط القيادة لدى رئيس الجماعة وبين فاعلية العمل الجماعي.
3	عادل محمد زايد 1999	مقال	تحليل القيادة في تنمية العاملين.	منظمات أعمال مصرية في مجال صناعة الغزل والنسيج	269 عاملاً	استبيان	وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين،

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

تنوعت الدراسات السابقة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، منها ما جاء باللغة الأجنبية ومنها ما جاء باللغة العربية. وبهذا سنتناول عرض الدراسات، ثم تلخيصها في جدول منفصل.

المطلب الأول: الدراسات باللغة الأجنبية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

1. دراسة (Kashif, Khan, & Rafi, 2011) بعنوان: استكشاف محددات سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع الاتصالات الباكستاني.¹

سعت تلك الدراسة لفهم سلوك المواطنة التنظيمية ومحدداته وذلك من خلال دراسة العلاقة بين ذلك السلوك ومحدداته ضمن قطاع الاتصالات في ولاية البنجاب الباكستانية. وقد توصلت تلك الدراسة إلى نتائج من أبرزها:

- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وبين سلوك المواطنة التنظيمية. في حين كانت العلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين العمر وذلك السلوك.
 - وجود أثر إيجابي متوسط ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، في حين وُجد أثر سلبي ضعيف ذو دلالة إحصائية بين العمر وبين سلوك المواطنة التنظيمية.
- وقد تم الحصول على البيانات المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية عن طريق التقييم الذاتي من قبل العاملين أنفسهم، وبلغ حجم العينة (150) عاملاً.

¹ Kashif, M., Khan, Y., & Rafi, M. An Exploration of the Determinants of OCB in the Telecommunication Sector of Pakistan. Asian Journal of Business Management 3(2),2011,p 91-97

2. دراسة (Wagner & Rush, 2000) بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمي الإيثاري: السياق والطبع والعمر¹ هدفت

تلك الدراسة إلى ربط عدة متغيرات تنظيمية تمثل بعض محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية (الثقة في الإدارة والثقة في زميل العمل والرضا عن الأجور والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي) وبعض السمات الشخصية للفرد (الفضيلة ومراقبة الذات، التي قيست من خلال درجة الحساسية تجاه الغير والقدرة على التكيف) وكذلك ادخال بعض المتغيرات الديموغرافية (العمر وعدد سنوات الخبرة) مع متغير الإيثار. كما قامت تلك الدراسة بإدخال العمر في تلك العلاقة الهيكلية المتمثلة بين تلك المتغيرات والسمات الشخصية وبين الإيثار، وذلك للتحقق من أوجه ظهور سلوك الإيثار عند الأفراد بسبب تلك المتغيرات نتيجة اختلاف أعمارهم. وتم اجراء تلك الدراسة في أحد القطاعات الخدمية والمتمثل بمستشفين خاصين في الجنوب الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت تلك الدراسة إلى نتائج من أبرزها: عدم وجود ارتباط بين العمر وبين مستويات الإيثار. ولكن في الوقت نفسه، أظهرت أن وجود محددات سلوك المواطنة التنظيمية والتي بدورها تعمل على اظهار الإيثار عند الأفراد، يختلف عندهم باختلاف أعمارهم، أي أن للعمر دور معدل في تلك العلاقة. ومن تلك النتيجة تمحضت نتائج عدة والتي توافقت مع الدراسة الأم في ذلك المجال (Organ, 1983)، حيث تشير النتائج إلى أن العمر هو الذي يحدد نظرة العامل للعمل، فنجد أن العاملين صغار السن يهتمون بأمور العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد وما يحصلون عليه من مردود، فيظهر سلوك الإيثار عندهم بالاهتمام بتلك الأمور والمحافظة عليها. أما العاملين كبار السن فيتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين، فيتمثل سلوك الإيثار عندهم باهتمامهم بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن بالمحافظة عليها.

ولابد من الإشارة إلى أن تلك الدراسة حصلت على البيانات الخاصة بأسئلة الإيثار عن طريق تقييم زملاء العمل لبعضهم البعض، وبلغ حجم العينة (96) ممرض وممرضة.

3. دراسة (Konovsky & Organ, 1996) المحددات الطبيعية والسياقية لسلوك المواطنة التنظيمية.²

سعت تلك الدراسة لتناول فيما إذا كانت بعض العوامل المرتبطة بالسمات الشخصية للفرد (المقبولية أو استيعاب الآخرين ووعي الضمير ودرجة حساسية الفرد للإنصاف) قد تفسر العلاقة بين مواقف العمل (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي "رضا العامل تجاه مشرفه") وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية عند العاملين في قطاع المشافي في أمريكا.

وقد توصلت تلك الدراسة إلى نتائج من أبرزها:

- أن العلاقة بين كلٍ من العدالة التنظيمية ورضا العامل تجاه مشرفه وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار والكمياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية ماعدا الامتثال العام) لا يمكن أن تعزى إلى العلاقة بين السمات الشخصية وبين تلك السلوكيات.

¹ Wagner, S., & Rush, M. Altruistic Organizational Citizenship Behavior : Context, Disposition, and Age. The Journal of Social Psychology 140(3) :2000, p379-391

² Konovsky, M., & Organ, D.W. Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. Journal of organizational behavior 17 (3), 1996:p 253-266

- أظهرت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية ورضا العامل تجاه مشرفه لهما أثر معنوي إيجابي مستقل في جميع سلوكيات المواطنة التنظيمية والامتثال العام والإيثار والكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية. كما أن متغير وعي الضمير (يمثل هنا سمة من سمات الشخصية) له تأثير معنوي إيجابي في كلٍ من الامتثال العام، الإيثار والسلوك الحضاري.

كما أن تلك الدراسة اعتمدت في الحصول على البيانات المتعلقة بأسئلة بسلوك المواطنة التنظيمية عن طريق تقييم مشرفيهم في العمل، وقد بلغ حجم العينة (402) موظف.

4. دراسة (Organ & Ryan, 1995) بعنوان: مراجعة تحليلية للمؤشرات الطبيعية والموقفية لسلوك المواطنة التنظيمية.¹

هدفت تلك الدراسة إلى مراجعة دراسات سلوكيات المواطنة التنظيمية (أنواعها ومحدداتها والآثار الناتجة عنها) وذلك خلال فترة من الزمن تجاوزت العقد، متضمنةً مراجعة (55) دراسة. وقد تناولت الدراسة العديد من المتغيرات التنظيمية منها: مناقشة الصفات الشخصية لأفراد العينة (وعي الضمير والمقبولية أو القدرة على استيعاب الآخرين وكل من الوجدان الإيجابي "الانبساطية" والوجدان السلبي "العصائية" للفرد). وتم مناقشة بعض المتغيرات الديموغرافية (عدد سنوات الخبرة والجنس)، ومناقشة بعض المتغيرات التنظيمية (الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والانتماء التنظيمي، ودعم القائد أو المشرف) فضلاً عن سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار والامتثال العام) وأيضاً (الكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية) إلا أن المجموعة الأخيرة تم بحثها مع الرضا الوظيفي.

وقد توصلت تلك الدراسة إلى نتائج عديدة من أبرزها: أن العدالة التنظيمية تمثل متغيراً تنبؤياً لكل من الإيثار والامتثال العام. ولكن وخلافاً لما توقعته تلك الدراسة، فلم يكن للعدالة التنظيمية قدرة تنبؤية أفضل من الرضا الوظيفي بالنسبة لتلك السلوكيات.

من جهة أخرى، تؤكد الدراسة على عدم وجود أي علاقة يمكن تقديرها بين كل من الجنس ومدة خدمة العامل وبين الإيثار، وعلى عدم وجود أي دليل على أن الجنس أو عدد سنوات الخبرة لهما أي دور معدل في العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية بما فيها العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

5. دراسة (Farh, Podsakoff, & Organ, 1990) بعنوان: تمثيل سلوك المواطنة التنظيمي: عدالة القائد ونطاق العمل مقابل الرضا.²

هدفت تلك الدراسة إلى البحث في موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار والامتثال العام) وذلك من خلال تناول عدة متغيرات تنظيمية وربطها مع تلك السلوكيات. ومن تلك المتغيرات إدراك المرؤوسين لعدالة مشرفيهم "عدالة المشرف" والتي بدورها تم قياسها بثلاثة أبعاد (السلوك المنوط بالحوافز، حيث اعتبرت كبعد عدالة التوزيع، وبكل من سلوك القائد التشجيعي وسلوك القائد المشارك بالقرارات مع مرؤوسيه، حيث تم اعتبارهما كبعد عدالة الاجراءات). وقد طبقت تلك الدراسة في وزارة الاتصالات في تايوان.

¹ Organ, D. W., & Ryan, K. .A Meta-Analtic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. American Journal of Educational Research 2 (9): 1995,p 793-800

² Farh, J.-L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4),1990,p 705-721.

أظهرت النتائج أن لعدالة المشرف تأثير ملموس في الإيثار، وذلك من خلال سلوك القائد المشارك بالقرارات والذي يؤثر إيجابياً وبشكل جوهري في الإيثار. أي وجود علاقة بين عدالة الإجراءات والإيثار، في حين لا يوجد علاقة بين عدالة التوزيع وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وأشارت الدراسة إلى صعوبة تعميم النتائج على المجتمعات الغربية وذلك لاختلاف ثقافة العمل الصينية عن الغربية. كما أوصت بمحاولة تكرار الدراسة قبل تعميمها على المجتمعات الأخرى، وذلك نظراً لحدثة موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية في تلك الفترة ولقلة الدراسات المتعلقة به في المجتمع الصيني. وتم الحصول على البيانات المتعلقة بأسئلة سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق تقييم المشرفين وبلغ حجم العينة (195).

6. دراسة (Smith, Organ, & Near, 1983) بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمي: طبيعته ومحدداته.¹

تعد تلك الدراسة العمل الأكاديمي الأم والذي تناول وبشكل ميداني سلوكيات المواطنة التنظيمية ومحدداتها، فقد تناولت عدة محددات تنظيمية (متغير الرضا الوظيفي ودعم المشرف وترابط العمل) وعدة متغيرات تقيس الصفات الشخصية (التساهل والحزم) فضلاً عن تناولها متغير الاعتقاد بعدالة الواقع، كما تناولت عدة متغيرات ديموغرافية (الجنس العمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة ومكان نشأة العامل) ومن ثم درستها مع سلوكيات المواطنة التنظيمية عند العاملين في قطاع المصارف الأمريكي. وقد توصلت تلك الدراسة إلى نتائج عديدة من أبرزها:

- التوصل وبشكل أساسي إلى مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأنها تقسم إلى نوعين أساسيين (الإيثار "سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الفرد" والامتثال العام "سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة").
 - أظهرت وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لكل من الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي ومكان نشأة العاملين في الإيثار، وأظهرت مع نفس المتغيرات السابقة ماعدا الرضا الوظيفي (حيث كان له أثر غير مباشر على بعد الامتثال العام) يوجد لها أثر مباشر في متغير الامتثال العام.
 - أن دعم المشرف ومتغير الحزم يرتبط وبشكل غير مباشر مع الإيثار عن طريق الرضا الوظيفي، في حين أن متغير دعم المشرف له أثر مباشر على بعد الامتثال. أما بالنسبة للمتغيرات الباقية (ترابط العمل والتساهل الاعتقاد بعدالة الواقع والمتغيرات الديموغرافية الأخرى ومنها فروقات الأعمار) فلم يكن لها أثر مباشر هام في الإيثار ولا في الامتثال العام، ولا حتى أثر غير مباشر عن طريق الرضا الوظيفي.
- ولابد من الإشارة إلى أن تلك الدراسة اعتمدت في الحصول على البيانات المتعلقة بأسئلة سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق تقييم المشرفين، وقد بلغ حجم العينة (422).

¹ Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68(4),1983, p 653–663.

الجدول رقم (II.3) يوضح ملخص الدراسات الأجنبية لسلوك المواطنة التنظيمية

الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة الأساسية	أهم نتائج الدراسة
1	مقال	استكشاف محددات سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع الاتصالات الباكستاني	قطاع الاتصالات في ولاية البنجاب الباكستانية.	150 عامل	استبيان	وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وجود أثر إيجابي متوسط ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية.
2	مقال	سلوك المواطنة التنظيمي الإيثاري: السياق والطبع والعمر	القطاعات الخدمية (مستشفيات) خاصين بجنوب غربي من الولايات المتحدة الأمريكية)	96 ممرض وممرضة	استبيان	عدم وجود ارتباط بين العمر ومستويات الإيثار، العمر يحدد نظرة العامل للعمل،
3	مقال	المحددات الطبيعية والسياقية لسلك المواطنة التنظيمية	قطاع المشافي ف أمريكا	402 عامل	استبيان	للعادلة التنظيمية والرضا الوظيفي أثر معنوي إيجابي مستقل في جميع سلوكيات المواطنة والامتثال العام والإيثار.
4		مراجعة تحليلية للمؤشرات الطبيعية والموقفية لسلوك المواطنة التنظيمية.				إن العدالة التنظيمية تمثل متغيراً تنبؤياً لكل من الإيثار والامتثال العام.
5	مقال	تمثيل سلوك المواطنة التنظيمي	وزارة الاتصالات ف تاوان	195 عامل	استبيان	لعدالة المشرف تأثير ملموس في الإيثار، وجود علاقة بين عدالة الإجراءات والإيثار، اختلاف ثقافة العمل الصينية عن الغربية،
6	مقال	سلوكيات المواطنة التنظيمية ومحدداتها	قطاع المصارف الأمريكي	422 عامل	استبيان	تقسم مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى نوعين أساسيين: الإيثار والامتثال العام. دعم المشرف ومتغير الحزم يرتبط بشكل غير مباشر مع الإيثار عن طريق الرضا الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الدراسات باللغة العربية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

1. دراسة (حبة وديعة 2018) بعنوان: العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية – SONATRACH ناحية بسكرة¹

¹ حبه، وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة. 2017

هدفت تلك الدراسة في تأثير مجموعة من العوامل في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية بالتركيز على بعض العوامل الشخصية والتنظيمية وعامل العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث انطلقت من الإشكالية التالية: ماهي العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية؟ وقد توصلت تلك الدراسة إلى نتائج من أبرزها:

- عم توجد فروق بين المبحوثين في العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، إلا في متغير السن، حيث ظهرت فروق في آراء المبحوثين حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن.
- هناك تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية بالعدالة التنظيمية في المؤسسة العمومية خاصة فيما ارتبط بعدالة الإجراءات.
- تتعاضد سلوكيات المواطنة التنظيمية كلما تعاضدت الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية، ومقارنة بباقي العوامل المدروسة الأخرى حصلت الثقافة التنظيمية على أعلى تأثير حسب آراء المبحوثين.
- يزيد الشعور بالولاء التنظيمي من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن هذا التأثير يترتب في آخر العوامل المدروسة.

2. دراسة (رشيد مناصرية، فريد بن ختو 2015) بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة¹

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الوثائق الرسمية، المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 102 عامل وتم توزيع الاستبيان على عينة منهم مكونة من 40 عامل، وقدم الباحثان خمسة أبعاد لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثلت في كل من الإيثار، اللياقة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير. وتوصلت نتائج الدراسة:

- إلى وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.

3. دراسة (العامري، 2003) بعنوان: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات²

تعد تلك الدراسة واحدة من الدراسات العربية التي سعت إلى بناء تصور شامل لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ومحدداته وذلك بناء على مجموعة من الدراسات السابقة. وقد توصلت إلى عدة نتائج من أبرزها:

- التأكيد على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية والارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين والحد من التسرب الوظيفي.

¹ رشيد مناصرية، فريد بن ختو، " سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة-"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)، العدد 08، 2015.

² احمد بن سالم العامري (محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجله جامعه الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 2015، عدد الصفحات 19.

- ومن جهة أخرى، تبين تلك الدراسة أن هنالك مجموعة من العوامل تؤثر في ظهور أو اختفاء سلوكيات المواطنة التنظيمية عند العاملين، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: العدالة التنظيمية ومدة خدمة العامل والعمر.

4. دراسة (العامري، 2002) بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين.¹

هدفت تلك الدراسة إلى تقديم مفهوم واضح لسلوك المواطنة التنظيمية وتبيان أهميته في قطاع المستشفيات الحكومية ضمن مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. حيث سعت الدراسة إلى معرفة فيما إذا كان هنالك علاقة بين بعض العوامل الشخصية للمدراء (العمر والمؤهل التعليمي والجنسية) وبين رؤيتهم لمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفيهم في تلك المستشفيات، حيث بلغ عددهم (129) مدير.

وقد توصلت تلك الدراسة إلى نتائج من أبرزها:

- عدم وجود أي علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي للمدراء ورؤيتهم لمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية عند العاملين في كافة أبعادها. أما بالنسبة للعمر، فتظهر النتائج وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بينه وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار والكياسة والروح الرياضية ووعي الضمير والسلوك الحضاري).

- كما أظهرت النتائج أن هنالك علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العمر وبين كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الفرد وتجاه المنظمة. وتفسر الدراسة تلك النتيجة بأن المدراء الكبار في السن يرون أن العاملين يتمتعون بسلوك المواطنة التنظيمية على عكس رؤية المدراء الصغار في السن. ويعود ذلك إلى أن المدراء الصغار في السن أكثر طموحاً و مندفعين للإنجاز وتحقيق الذات منه لدى المدراء الكبار، فهم يرون أن ما يقوم به العاملين لا يعد أدوار إضافية. في المقابل، لم تظهر نتائج تلك الدراسة أي فروق جوهرية بين جنسية العاملين، السعوديين والعرب والأجانب، وبين كل من الإيثار ووعي الضمير والسلوك الحضاري وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه الأفراد، حيث انحصرت الفروق في كل من الكياسة، الروح الرياضية وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة. وتظهر النتائج أن الأجانب أكثر لطافة ويمتلكون روح رياضية وسلوك مواطنة تنظيمية تجاه المنظمة منه لدى العرب، في حين أن السعوديين لم يختلفوا عن أي منهم في ذلك.

الجدول رقم (4. II) يوضح ملخص الدراسات العربية لسلوك المواطنة التنظيمية

الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة الأساسية	أهم نتائج الدراسة
1	حبة وديعة 2018	مقال	العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية	مديرية الشؤون الاجتماعية (ناحية بسكرة)		- تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية بالعدالة التنظيمية في المؤسسة العمومية.

¹ احمد بن سالم العامري، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجله جامعه الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 2002، عدد الصفحات 20.

				بالمؤسسة العمومية			
	- ممارسة سلوكيات المواطنة يزيد من الشعور بالولاء التنظيمي.						
2	رشيد مناصرية، فريد بن ختو 2015	مقال	مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين	مؤسسة اتصالات الهاتف موبيليس وحدة ورقلة	102 عامل	استبيان	تأثير متوسط سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة مع وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية.
3	العامري, 2003		مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ومحدداته			استبيان	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية والارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين. تأثير العوامل على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند العاملين.
4	العامري, 2002	مقال	سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها في المستشفيات الحكومية بالرياض (المملكة العربية السعودية)	المستشفيات الحكومية بالرياض	129 مدير	استبيان	- وجود علاقة قوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار والكياسة والروح الرياضية ووعي الضمير والسلوك الحضاري) - وجود العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد واتجاه المنظمة.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة التي جمعت بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة

التنظيمية

تنوعت الدراسات السابقة لمتغيري القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، منها ما جاء باللغة الأجنبية ومنها ما جاء باللغة العربية. وبهذا سنتناول عرض الدراسات، ثم تلخيصها في جدول منفصل.

المطلب الأول: الدراسات باللغة الأجنبية التي جمعت بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

1. دراسة (Mohammad Reza Zabihi, 2012) بعنوان: العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية¹

هدف هذا البحث لدراسة العلاقة بين نمطي القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في منظمة الضمان الاجتماعي (مشهد)، ودراسة ووصف سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد تأثير القيادة على ذلك السلوك. فكان حجم العينة 12 شخصاً من عمالي المنظمة في مدينة مشهد، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أبرزها:

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

¹ Hashemzahi, R., & Zabihi, M. The relationship between leadership styles and organizational citizenship behavior.2012

- القيادة التحويلية لديها تأثير أكبر على سلوك المواطنة التنظيمية.

2. دراسة (Ebru Oguz, 2010) بعنوان: "العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المدرسين"¹

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية لمدرء المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. فالمواطنة التنظيمية ليست إحدى مهام المعلمين وإنما مجموعة من الإجراءات والتصرفات التي يقومون بها بإرادتهم الحرة، بالإضافة إلى كون هذه الإجراءات تزيد من الرضا الوظيفي ونتاجية عمل المدرسين في بيئة عملهم، أما النمط القيادي الذي يسلكه مدرء المدارس له التأثير الأكبر في عملية اكتساب المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

- تم تشكيل نموذج الدراسة من 222 من معلمي المدارس الابتدائية في مدينة سامسون التركية، وجمعت البيانات من خلال (مقياس سلوك المواطنة التنظيمية) و(استبيان نمط القيادة) وتم استخدام اختبار (Kruskal Wallis) في تحليل البيانات التي تم جمعها، ووفقاً للنتائج فإن المشاركين في الاستبيان كان لديهم آراء وتوقعات إيجابية حول سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس التي يعملون بها، ومع ذلك فإن هذه الإجراءات شهدت تنوع كبير من حيث الجنس، والفرع التدريسي، ومستوى التعليم، ومستوى الأقدمية في العمل. حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وغطي القيادة الإجرائية والتحويلية لمديري المدارس.

3. دراسة (Jorg Felfe & Birgit Schyns 2004) بعنوان: هل التشابه في القيادة مرتبط بالنتائج التنظيمية؟ حالة القيادة التحويلية²

هدف الدراسة: اختبار العلاقة بين سلوك القيادة والمخرجات التنظيمية.

منهجية الدراسة: تألفت العينة من (213) موظف إدارة عامة، ينتمون إلى منطمتين عامتين (54) يخضعون لقيادة في العمل، في الوقت الذي كان يخضع لهم مرؤوسون.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لما يلي:

- وجود علاقة إيجابية ذات صلة بين سلوك القيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية مثل، الفعالية، الرضا، والجهود الإضافية.
- وجود علاقة إيجابية ولكن ليست ذات أهمية بين سلوك القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- تبين وجود ارتباط سلمي في العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية بالنسبة لعاملي الضغط في العمل، وحدة المزاج للعاملين.

¹ Ebru oguz , The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviors of teachers, Procedia - Social and Behavioral Sciences 9 :2010, p 1188-1193

² Felfe, J., & Schyns, B. Is Similarity in Leadership Related to Organizational Outcomes? The Case of Transformational leadership. Journal of leadership and Organizational Studies, 10(4),2004, pp. 92- 102.

4. دراسة (Lee Whittington, et al 2001) بعنوان: القيادة التحويلية وصعوبة الهدف وتصميم المهام: التأثيرات المستقلة والتفاعلية على نتائج الموظفين¹

هدف الدراسة: اختبار ما إذا كان بعض المتغيرات الوسيطة تؤثر في العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية. منهجية الدراسة: تمت الدراسة على عينة مؤلفة من (12) منظمة، بلغ عدد المديرين فيها أكثر من (140) مديرة، تم اختيارهم من مستويات تنظيمية ومن أقسام مختلفة. بلغ معدل الاستجابة (71%)؛ أي أن (100) من الإجابات هي التي كانت كاملة وتصلح للتحليل الإحصائي، كما تم قياس متغير سلوك القيادة التحويلية باستخدام مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ5 - X).

نتائج الدراسة: لم يؤكد متغير الإثراء الوظيفي (إغناء الأعمال على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء. كما أن متغير مدى صعوبة الهدف لم يكن كافية ليرتبط بالأداء، ولكنه أكد العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من الأداء والالتزام الفعال، كما أنه أكد العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (5. II) يوضح ملخص الدراسات الأجنبية التي جمعت بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة الأساسية	أهم نتائج الدراسة
1 Mohammad Reza Zabihi ;2012		دراسة العلاقة بين نمطي القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية	منظمة الضمان الاجتماعي	12 عامل	استبيان	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية. القيادة التحويلية لديها تأثير أكبر على سلوك المواطنة التنظيمية.
2 Ebru Oguz 2010		تحديد العلاقة بين الانماط القيادية لمدرء المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.	المدارس الابتدائية في مدينة سامسون التركية	222 معلم	استبيان	وجود علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ونمطي القيادة الإجرائية والتحويلية لمديري المدارس.
3 Jorg Felfe & Birgit Schyns 2004	مقال	اختبار العلاقة بين سلوك القيادة والمخرجات التنظيمية	منظمتين عامتين	213 موظف	استبيان	وجود علاقة إيجابية ذات صلة بين سلوك القيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية. وجود ارتباط سلبي في العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية.
4 Lee Whittington ; et al 2001		اختبار بعض المتغيرات الوسيطة إذا ما كانت تؤثر	12 منظمة	أكثر من 140 مدير	استبيان	وجود علاقة بين القيادة التحويلية وكل من الأداء والالتزام الفعال، وجود علاقة بين

¹ Whittington, L., et al. (2001). "Transformational Leadership, Goal Difficulty, and Task Design : Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes". Proceedings 61st Annual Meeting of the Academy of Management.

سلوك القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.				في العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية.		
--	--	--	--	---	--	--

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الدراسات باللغة العربية التي جمعت بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

1. دراسة (هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، 2012): الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة لقياس الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين، وقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، بواقع (288) قائداً و (773) عضو هيئة تدريس في كل من الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (30%). واشتملت الدراسة على متغير مستقل هو درجة ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي في الجامعات الأردنية الرسمية، ومتغير تابع هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى متغير وسيط هو مكان العمل. وكشفت نتائج الدراسة

- عن درجة توافر عالية للذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وكذلك عن درجة توافر عالية لدى أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة للذكاء العاطفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

2. دراسة (مغير خميس الخليلي (2003):² نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي".

هدف الدراسة: كان أحد أهداف الدراسة معرفة ما إذا كانت هناك اختلافات جوهرية في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين باختلاف نمطي القيادة الإدارية التحويلي والتبادلي.

¹ هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012، ص 737 - ص 763

² مغير خميس الخليلي، نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي، طروحة دكتوراه، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003.

منهجية الدراسة: شملت عينة الدراسة (533) فردة من العاملين في الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي، حيث استخدم الباحث مقياس (MLQ) (Bass , 198) والمؤلف من قسمين: الأول يخص القيادة التحويلية، والثاني يخص القيادة التبادلية.

نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة لما يلي:

يوجد سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة أكبر لدى العاملين في مناخ عمل يتسم بتوافر نمط القيادة التحويلية بدرجة عالية؛ حيث يتمتع القائد بدرجة عالية من القيادة الكاريزمية تجعله نموذج يحتذى به الأفراد، ويحترمونه ويثقون في قدراته وحكمته، ولديه قدرة عالية على تفهم وجهات نظرهم، إلى جانب توافر القدرة لديه على إشعارهم بالتقدير الشخصي، ويساعدهم على الابتكار واستخدام الأساليب الحديثة، وذلك من شأنه أن يدفعهم إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية داخل العمل، والمتمثل في الإيثار والكرم والروح الرياضية، والالتزام العام والسلوك الحضاري.

- يميل الأفراد إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة أقل لدى العاملين في ظل منع تسود فيه القيادة التحويلية بدرجة منخفضة.
- تبين أن تبني نمط القيادة التبادلية بدرجاته المختلفة يحقق الانسجام والتوافق الاتجاهات العاملين نحو المتغيرات ذات التأثير في تبنيهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بخلاف تبني القادة لنمط القيادة التحويلية، الذي يحقق اختلافات في اتجاهات العاملين نحو سوق المواطنة التنظيمية.

3. دراسة أحمد العامري (2002): "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية".¹

هدف الدراسة: الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة.

منهجية الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين في الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ممن يشغلون المراتب الوظيفية من المرتبة الأولى وحتى الخامسة عشرة، وقد تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الهادفة فبلغ حجمها (384) مفردة، كما تم قياس السلوك القيادي التحويلي باستخدام مقياس (MLQ) والمعد من قبل (Avolio & Bass , 1995)، وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- السلوك القيادي التحويلي الذي نقل كثيرا من المنظمات في مختلف أنحاء العالم الى التفوق والنجاح، والسريع مطلبا أساسيا لجميع المنظمات التي تبحث عن الاستمرار والتميز، لا يتوافر في الأجهزة الحكومية المستقصاة بالدرجة المرضية لأفراد هذه المنظمات، مما يتطلب إدراك حقيقة تدني مستوى السلوك القيادي التحويلي، والعمل على تعزيزه بين المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية
- ذكر الموظفون افراد العينة من برون أن العاملين في الوحدات الإدارية التي يعملون بها يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية، أن المديرين في تلك الوحدات يتحلون بسمات القادة التحويليين.

¹ أحمد العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، (الكويت: جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول، 2002، ص ص 19-34.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- يمكن القول إجمالاً بان تفسير العوامل الشخصية الرؤىة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك القيادي التحويلي بأبعادها المختلفة ضعيفة إلى حد كبير، فباستثناء بعض العلاقات الارتباطية الضعيفة بين بعض العوامل الشخصية وبعض الأبعاد، سواء فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك القيادي التحويلي، فإن بقية العلاقات تكاد تختفي، مما يوحي بان آراء الموظفين واتجاهاتهم نحو سلوك المواطنة التنظيمية عند الموظفين والسلوك القيادي التحويلي للمديرين لا يتأثر كثيراً بعمر الموظف أو مرتبته الوظيفية أو خبرته أو مؤهله.

الجدول رقم (6.II) يوضح ملخص الدراسات الأجنبية التي جمعت بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة الأساسية	أهم نتائج الدراسة	
1	هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية 2012	مقال	معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.	الجامعات الاردنية الرسمية للذكاء العاطفي	288 قائدا 773 عضو هيئة التدريس	استبيان	وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة للذكاء العاطفي وبين سلوك المواطنة.
2	مغير خميس الخيلي 2003	نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية	الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي	533 عامل	استبيان	تبني القيادة التبادلية بدرجات مختلفة يحقق الانسجام والتبادل وتوافق اتجاهات العاملين نحو المتغيرات. تحقيق الاختلافات في اتجاهات العاملين نحو سوق المواطنة التنظيمية.	
4	أحمد العامري 2002	مقال	الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية	الزائرات في مدينة الرياض	384 موظف	استبيان	-الموظفون يتمتعون بسلوك المواطنة التنظيمية -أن مديري وحدات الأجهزة الحكومية يتحلون بسمات القادة التحويليين. -أن اتجاهات الموظفين نحو سلوك المواطنة التنظيمية و السلوك القيادي التحويلي لا يتأثر كثيراً بعمر الموظف أو مرتبه أو الخبرة أو المؤهل.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية:

- أجريت هذه الدراسات خلال الفترة (من 1983 إلى 2018) في بيئات مختلفة بعضها في بيئات عربية والبعض الآخر في بيئات أجنبية، إضافة إلى أن البعض منها أجري في منظمات عامة والبعض في منظمات خاصة.
- تبين وجود فروق جوهرية بين نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ؛ حيث كان تأثير نمط القيادة التحويلية قوية على كل من انتماء العاملين العاطفي والأدبي، وظهر تفوق نمط القيادة التحويلية على نمط القيادة التبادلية في تأثيرها الإيجابي في تطوير طرائق العمل.
 - تبين وجود علاقات قوية مباشرة وغير مباشرة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن المرؤوسين يمارسون سلوكيات مواطنة تنظيمية مرتفعة في مناخ عام يتسم بتوافر نمط القيادة التحويلية بدرجة عالية.
 - كشفت الدراسات عن زيادة ثقة المرؤوسين بالقائد الذي يتميز بسلوك تحويلي عن القائد الذي يتميز بسلوك تبادلي، وأن المرؤوسين أكثر التزاما بقائدهم التحويلي، وهذا الآخر أيضا أكثر تمكينا لمرؤوسيه.
 - كشف دراسات أن هناك علاقة إيجابية بين القياد بالذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
 - أظهرت الدراسات أن سلوكيات القيادة التحويلية ملائمة جدا لقيادة عمليات التغيير المختلفة في المنظمة، وأن لها تأثير إيجابية على التزام المرؤوسين، في حين إن سلوكيات القيادة التبادلية كانت أكثر ملائمة في الحالات الروتينية وفي حالات الحفاظ على الوضع الحالي.

أولا: اوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

➤ أوجه الاتفاق

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث:

* الخلفية النظرية:

إن وجود العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الإدارية، وبشكل خاص الدراسات التي تناولت علاقة القيادة الإدارية بسلوك المواطنة التنظيمية - تعتبر الأهم - قد ساعدت الطالب في وضع الخلفية النظرية التي يمكن أن تعطي صورة واضحة عن متغيرات الدراسة الحالية.

* مقاييس الدراسة:

تميزت الدراسات السابقة بوجود تنوع كبير في المقاييس المستخدمة لقياس أنماط القيادة الإدارية والتي طبقت على شرائح مختلفة وفي بيئات تنظيمية وتعليمية، وضمن ثقافات مختلفة. كما استخدمت العديد من الدراسات السابقة مقياس (MLQ) لقياس الأنماط القيادية، وقد خضع هذا المقياس للعديد من الدراسات والتطبيقات منذ أن وضعه (Bass) والذي يعود إليه الفضل في وضع نظري القيادة التحويلية والتبادلية ليتطور تدريجيا، وليصبح فيما بعد مناسبة لمعظم البيئات.

إن الفائدة التي عادت على الطالب في هذا المجال تكمن في مساعدة الدراسات السابقة له في تصميم قائمة الاستقصاء التي استخدمها في الدراسة التطبيقية؛ حيث إن قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة تضم مقاييس ثبت ارتفاع معدل ثباتها، كما تبين أنها ذات مصداقية عالية.

➤ أوجه الاختلاف

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث:

* تناول المتغيرات :

اكتفت الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، أو العلاقة بين نمطين من القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين إن الدراسة الحالية تناولت العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية، القيادة بالذكاء العاطفي) وسلوك المواطنة التنظيمية، والعلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية أخذ بعين الاعتبار الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الأخلاقية، وبالذكاء العاطفي) كمتغيرات مستقلة في هذه العلاقة، هذا بالإضافة لبعض المتغيرات الوسيطة الأخرى كالمشغلات الشخصية والوظيفية، وهذا ما لم تعالجه الدراسات السابقة على حد علمنا.

* مقاييس الدراسة:

- اعتمدنا في دراستنا على استخدام مقياس (MLQ) بالنسبة لمتغير القيادة الإدارية، وهو المقياس الذي يساعد على معرفة أنماط الممارسة في دراستنا الحالية لدى القادة. كما تم الاستعانة كذلك بمقياس ليكرث الخماسي لقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

* تطبيق الدراسة:

تعد دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، الأخلاقية، وبالذكاء العاطفي) وسلوك المواطنة التنظيمية من الدراسات القليلة التي تناولت هاته الأبعاد في البيئة العربية عموماً، وتصدي الدراسة الحالية لدراسة هذه العلاقة يمكن أن يعد إضافة لها، هذا بالإضافة إلى أن دراسة الحالية قد تمت في قطاع التعليم العالي (جامعات جزائرية)، وهي دراسة جديدة في هذا القطاع الحيوي والذي يتمتع باستقلال ذاتي. كما تناولت الدراسة في هاته الجامعات المورد الأهم في أي منظمة ألا وهو المورد البشري، وذلك على مستوى قادة الإداريين من خلال استقصاء آرائهم.

ثانياً: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- 1- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
- 2- استخدمت هذه الدراسة (المدخل الكمي) في هذا البحث.
- 3- لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات في الجامعات الجزائرية لضمان تشخيص الواقع بدقة.

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية وشمول عينتها على 378 مفردة مقسمة على ثلاث جامعات جزائرية واستخدامها للمنهج الوصفي.

وبناء على ما سبق، يرى الطالب أنه من الأهمية الإشارة إلى النقاط التالية:

- ندرة الدراسات - حسب علم الطالب - خصوصا المحلية التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الإدارية الحديثة خصوصا العربية.
- أغلب الدراسات ركزت على أنماط القيادة الادارية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديموقراطي، النمط الحر). بينما هاته الدراسة ركزت على أنماط حديثة (النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط الأخلاقي، النمط العاطفي).
- استفادة الطالب من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الإدارية إلا انه توجد إضافة على هذا البحث وهي أنماط القيادة الأخلاقية والقيادة بالذكاء العاطفي التي أثرت موضوع الدراسة بشكل أكبر.

خلاصة:

وكخلاصة للعرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية وشمول عينتها على 378 مفردة مقسمة على ثلاث جامعات جزائرية واستخدامها للمنهج الوصفي.

وبناء على ما سبق، يرى الطالب أنه من الأهمية الإشارة إلى النقاط التالية:

- ندرة الدراسات - حسب علم الطالب - خصوصاً المحلية التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الإدارية الحديثة خصوصاً العربية.
- أغلب الدراسات ركزت على أنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر). بينما هاته الدراسة ركزت على أنماط حديثة (النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط الأخلاقي، النمط العاطفي).
- استفادة الطالب من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الإدارية إلا أنه توجد إضافة على هذا البحث وهي أنماط القيادة الأخلاقية والقيادة بالذكاء العاطفي التي أثرت موضوع الدراسة بشكل أكبر.

القسم الثاني:

الأدبيات التطبيقية لدراسة مدى

دعم القيادة الإدارية لسلوك

المواطنة التنظيمية

في الجامعات محل الدراسة

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

الميدانية

تمهيد:

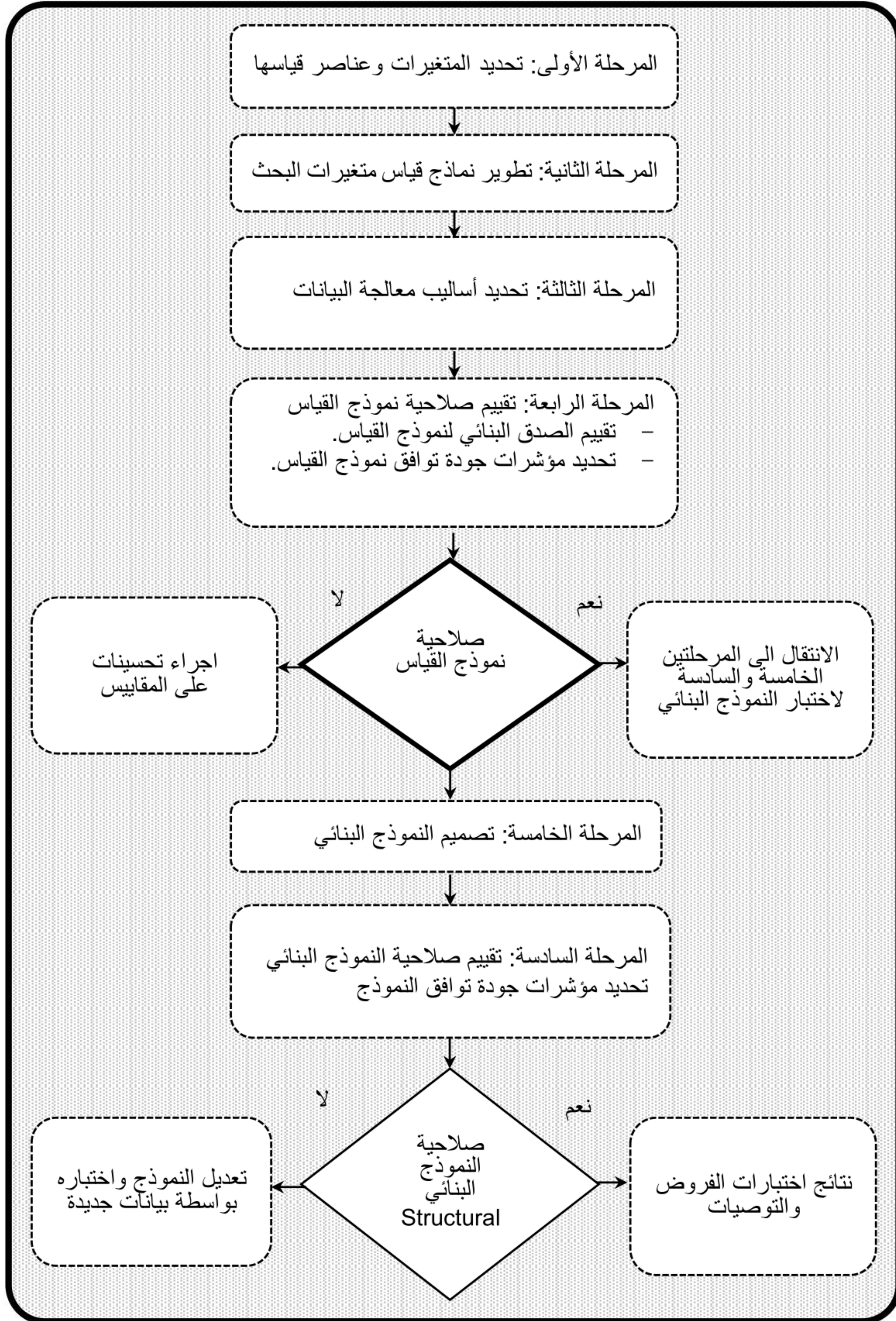
يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي أجراها الطالب من خلال توصيف متغيرات البحث وكيفية قياسها، بالإضافة إلى اختبار فروض البحث من خلال الاعتماد على منهجية نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling (SEM) الذي يعرف بأنه أسلوب متعدد المتغيرات يجمع بين جوانب التحليل العاملي والانحدار المتعدد الذي يُمكن الطالب من إجراء اختبار متزامن لسلسلة من العلاقات أو التأثيرات بين المتغيرات المشاهدة والكامنة وكذلك بين عدة متغيرات كامنة، وكذلك تقدير العديد من المعادلات في وقت واحد، هذه القدرة تمكن الطالب من تشكيل علاقات معقدة بطريقة غير ممكنة مع أي من التقنيات الاحصائية الأخرى متعددة المتغيرات.¹

المبحث الأول: عرض عناصر الدراسة الميدانية

تم استخدام برنامج (SPSS, v.20) لإدخال وترميز البيانات، وحساب معاملات الثبات لمقاييس البحث وكذلك حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لمتغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية. كما تم اختبار الفروق في آراء مفردات العينة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية. كما تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) باستخدام برنامج (AMOS, V.20) لاختبار صلاحية مقاييس متغيرات البحث، كما تم استخدام تحليل المسار Path Analysis لتحديد قوة المسارات الموضحة في النموذج البنائي للبحث، يتم توضيح علاقات التأثير بين المتغيرات بواسطة أسهم مستقيمة، حيث يصدر السهم (رأس واحد) من المتغير المستقل ورأس السهم تشير إلى المتغير التابع، بينما تمثل الأسهم المنحنية (ذات رأسين) الارتباطات بين المتغيرات. ويمكن توضيح مراحل تطبيق منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية من خلال شكل رقم (1.III).

¹ Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. Multivariate Data Analysis.7th Ed, England: Pearson Education Limited. 2014. P546.559

شكل رقم (1.III) مراحل منهجية نمذجة المعادلة البنائية SEM



Source: Hair, et al. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. *Multivariate Data Analysis*. 7th Ed, England: Pearson Education Limited, 2014, p566

المطلب الأول: المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث

يتناول هذا البحث دور أنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، حيث يحتوي البحث على متغيرين رئيسيين وهي أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية، وتتضمن أنماط القيادة الإدارية أربعة أبعاد هي (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية، القيادة بالذكاء العاطفي)، وتتضمن سلوك المواطنة التنظيمية خمس أبعاد هي (الإيثار، السلوك الحضاري، الكرم، وعي الضمير، الروح الرياضية).

ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي بغرض التوصيف الدقيق لخصائص متغيرات البحث والعلاقات بينها وتحليلها، كما تم الاعتماد على أسلوب البحث الميداني لاختبار فروض البحث، ولأغراض جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية واختبار فروض البحث، تم تصميم قائمة استقصاء وجهت لعينة من العاملين (موظفين وأساتذة) في بعض الجامعات الجزائرية. وفيما يلي يتناول الطالب بالتفصيل خطوات تصميم قائمة الاستبيان:

➤ الخطوة الأولى: الإعداد الأولي لقائمة الاستبيان

من خلال مراجعة الأدبيات، قام الطالب بتصميم القائمة في شكلها الأولي وكانت تتكون من عدد كبير من العبارات، كما كانت العبارات طويلة ويوجد بها بعض المصطلحات العلمية التي من الممكن عدم فهمها من جانب أفراد العينة، ولكن بمراجعة القائمة من جانب من الزملاء الطالبين تم اجراء مجموعة من التعديلات الجوهرية التي ساهمت في اخراج القائمة بأفضل شكل لها، حيث تم تحديد أهم العبارات التي ترتبط بصفة مباشرة بالمتغير المراد قياسه وحذف العبارات التي تعطي نفس المعنى، كما تم اعادة صياغة العبارات بطريقة بسيطة وواضحة، بحيث لا تحمل أكثر من معنى وتعطي إجابة واحدة ودقيقة وتخدم موضوع البحث، حيث أن الصياغة الجيدة لعبارات قائمة الاستبيان تساعد على تقليل أخطاء الإجابة إلى أقل قدر ممكن.

➤ الخطوة الثانية: تحكيم قائمة الاستبيان (صلاحية المحتوى)

لقياس مدى ملاءمة المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تم أولاً التأكد من صلاحية المحتوى Content Validity من خلال عرض قائمة الاستبيان على مجموعة من أساتذة إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعات جزائرية (ملحق رقم 1) بهدف التعرف على آراء سيادتهم المتعلقة بمدى ملاءمة الاستبيان من الناحية العلمية لتحقيق أهداف البحث، وكذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح وسلامة صياغة فقرات قائمة الاستبيان، ووفقاً لملاحظات الأساتذة المحكمين تم اجراء التعديلات المقترحة على عبارات قائمة الاستبيان.

➤ الخطوة الثالثة: الاختبار المبدئي لقائمة الاستبيان Pre-test

أشار (Hair, et al) أنه عندما يعتمد الطالب على مقاييس مستعارة من مصادر مختلفة، يُنصح باستخدام الاختبار التجريبي على بعض المستجيبين المحتملين، لفحص العبارات للتأكد من ملاءمتها، وقام الطالب بإجراء اختبار تجريبي لقائمة الاستبيان على 30 مفردة من مجتمع البحث من خلال المقابلات الشخصية للتأكد من وضوح وسهولة فهم عبارات قائمة الاستبيان، ومعرفة المشكلات التي تواجه المستجيبين، وطول القائمة والوقت اللازم للإجابة عليها، حيث تبين وضوح وسهولة أسئلة القائمة واستغرقت من 5: 10 دقائق للإجابة عليها، قام الطالب بحساب الاتساق الداخلي Internal Consistency لعبارات القائمة (للعينة

المبدئية) من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة له وتبين أن جميعها دالة احصائياً عند مستوى ($P < 0.05$) وهذا يدل على صدق الأداة، كما تم حساب معامل الثبات (Cronbach's alpha) وكانت جميع المعاملات أكبر من (0.70) ولذلك تعد مقبولة ويمكن الاعتماد على قائمة الاستبيان في تجميع البيانات.¹

➤ الخطوة الرابعة: الشكل النهائي لقائمة الاستبيان

وفقاً لنتائج الخطوات الثلاث السابقة، تم صياغة قائمة الاستبيان في شكلها النهائي حيث اشتملت على 35 عبارة لقياس متغيرات البحث، ليتم إخراجها في الصورة الآتية:

❖ مقياس أنماط القيادة الإدارية:

من خلال مراجعة الأدبيات، فإنه لم يتوفر مقياس متفق عليه وثبت صلاحيته للتطبيق في مختلف البيئات التنظيمية، وذلك فيما يتعلق بمقياس أنماط القيادة الإدارية وأبعادها، وقد تمت مراجعة المقاييس التي قدمت أهم الدراسات في هذا المجال، وأن تلك الدراسات تمت في بيئات أجنبية وعربية، كما أن ظروف تطبيق تلك الدراسات ومكوناتها لا تصلح في كافة البيئات التنظيمية لاختلافات عديدة ترجع إلى ظروف بيئة الأعمال والجوانب الاجتماعية والثقافية، لذا فقد قام الطالب بالاسترشاد بتلك الدراسات واستخلاص ما يتناسب مع بيئة الجامعات اعتماداً على الأبعاد التي تناولتها هاته الدراسة وتشمل:

البعد الأول: القيادة التحويلية

وتعبر عن مدى تشجيع القائد للموظفين على المشاركة والابداع مع الالتزام بإحداث التطوير والتغيير باستمرار، حيث شمل المقياس أربع عبارات من (1:4) بقائمة الاستبيان وتمثل في (يظهر رئيسك المباشر بقيم وأخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه. - يحظى مسؤولك المباشر باحترام وتقدير العاملين - يفضل مسؤولك المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة - يوفر مسؤولك المباشر مناخاً يشعر العاملين بالارتياح تحت قيادته)،

البعد الثاني: القيادة التبادلية

وتعبر عن مدى تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، ويشمل المقياس أربع عبارات من (5:8) بقائمة الاستبيان وتمثل في (يحفز رئيسي المباشر العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم - يكافئ مسؤولك المباشر العاملين ذوي الأداء الفعال - يشجع رئيسك المباشر العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة يتابع مسؤولك المباشر أداء المهام بانتظام)،

البعد الثالث: القيادة الأخلاقية

وهي القيادة بأسلوب يحترم حقوق وكرامة الآخرين، ويشمل المقياس أربع عبارات من (9:12) بقائمة الاستبيان وتمثل في (يعد رئيسك المباشر نموذجاً فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية - يناقش المسؤول المباشر أخلاق أو قيم الجامعة مع الموظفين - يصغي مسؤولك المباشر إلى آراء الموظفين - يركز رئيسك المباشر على تحقيق أفضل مصالح للموظفين)،

البعد الرابع: القيادة بالذكاء العاطفي:

¹ Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. op. cit. p123.

وتعني القدرة على فهم الذات وفهم شخصيات الآخرين وقراءة أفكارهم، ويشمل المقياس أربع عبارات من (13: 16) بقائمة الاستبيان وتمثل في (رئيسك المباشر لديه قدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف للموظفين - مسؤولك المباشر يفهم احتياجات الموظفين من الصوت والخط والشرح - مسؤولك المباشر لديه القدرة على تغيير الملامح تبعاً للشخصية التي يتعامل معها - رئيسك المباشر يلتزم بالهدوء أثناء المواقف التي ينشأ فيها خلاف حاد)،

❖ مقياس سلوك المواطنة التنظيمية

فيما يتعلق بمقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وبناء على مراجعة الفكر الإداري في هذا الصدد فقد توصل الطالب إلى أن هناك ثلاث مقاييس لسلوك المواطنة التنظيمية (الثنائي، الثلاثي، الخماسي)، وقد استعملنا في هاته الدراسة المقياس الخماسي استناداً إلى مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة مع محاولة تقسيم الأبعاد الخمس (الإيثار، السلوك الحضاري، الكرم، وعي الضمير، الروح الرياضية)، إلى سلوك مواطنة تنظيمية اتجاه الفرد (الإيثار، السلوك الحضاري) وسلوك مواطنة تنظيمية اتجاه الجامعة (الكرم، وعي الضمير، الروح الرياضية)، وقد تم وضع العبارات التي تقيس كل بُعد بالاعتماد على مجموعة من الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية أو أحد أبعادها الخمس كما يلي:

البعد الأول: الإيثار

وتعني قدرة الفرد في السعي على مساعدة الآخرين في أداء عملهم بدون مقابل ومن حسن ذاته لتحقيق أهداف الجامعة، ويشمل المقياس أربع عبارات من (17: 20) بقائمة الاستبيان وتمثل في (أقوم بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم - لدي الاستعداد للإنبابة عن زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم - أسعى بتقديم أفضل الخدمات لزملائي في العمل - أبدي قدراً من المساعدة لزملائي ولا سيما في الظروف الاستثنائية)،

البعد الثاني: السلوك الحضاري

وهي رغبة الفرد في المشاركة وحضور وتقديم مقترحات لفعاليات ونشاطات غير رسمية في الجامعة لأجل المحافظة على سمعتها وتعزيز مكانتها، ويشمل المقياس أربع عبارات من (21: 24) بقائمة الاستبيان وتمثل في (أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي - أتجنب استخدام ممتلكات الجامعة لأغراض شخصية - أتحدث عن إنجازات الجامعة لأجل رفع مستواها ومكانتها - أتحدث بإيجابية عن جامعتي وأدافع عنها)،

البعد الثالث: الكرم

سلوك عقلائي يهدف إلى حل مشاكل العاملين وبشكل يرضي جميع الأطراف من العاملين والجامعة معاً، ويشمل المقياس أربع عبارات من (25: 28) بقائمة الاستبيان وتمثل في (أركز على كشف الجوانب الإيجابية لجامعتي لأجل جذب انتباه العاملين والمتعلمين - أقدم مساعدتي إلى كل من يطلبني في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل للجامعة - ابتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل - أستشير زملائي في القرارات التي تهمهم وتؤثر عليهم)،

البعد الرابع: وعي الضمير

وهو سلوك إرادي وتطوعي يقوم به الفرد بوازع من ضميره في التزامه بالدوام والحضور بالوقت المقرر والعمل بأوقات إضافية من دون أجر واحترام لوائح وتعليمات الجامعة بدقة، ويشمل المقياس أربع عبارات من (29: 32) بقائمة الاستبيان وتمثل في (أحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل وإجراءاته حتى وإن لم يراقبني أحد - اسعى دائما لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع - ابتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي - أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر)،

البعد الخامس: الروح الرياضية

وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تدمير، ويشمل المقياس ثلاث عبارات من (33: 35) بقائمة الاستبيان وتمثل في (أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق زملائي، لا أتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب ذلك وقتا إضافيا، أقوم بالمهام الإضافية دون تدمير أو شكوى).

المطلب الثاني: تطوير نماذج قياس متغيرات البحث

قام الطالب بترميز متغيرات البحث وأبعادها والعبارات التي تقيس كل بعد، ورسم مسارات نموذج القياس الكلي لقائمة الاستبيان ولكل متغير والأبعاد المكونة له وكذلك العبارات التي تقيس كل بعد كما يلي:

أولاً: نموذج قياس أنماط القيادة الإدارية

الجدول التالي نموذج قياس أنماط القيادة الإدارية بأبعاده الأربع (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية، القيادة بالذكاء العاطفي).

جدول رقم (1.III) نموذج قياس أنماط القيادة الإدارية

نطاق العبارات	عبارات المقياس	الرمز	أبعاد المقياس
X4:X1	يظهر رئيسك المباشر بقيم وأخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه.	X1	القيادة التحويلية
	يحظى مسؤولك المباشر باحترام وتقدير العاملين.	X2	
	يفضل مسؤولك المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	X3	
	يوفر مسؤولك المباشر مناخا يشعر العاملين بالارتياح تحت قيادته.	X4	
X8:X5	يحفز رئيسي المباشر العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم.	X5	القيادة التبادلية
	يكافئ مسؤولك المباشر العاملين ذوي الأداء الفعال	X6	
	يشجع رئيسك المباشر العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.	X7	
	يتابع مسؤولك المباشر أداء المهام بانتظام.	X8	
X12:X8	يعد رئيسك المباشر نموذجا فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية	X9	القيادة الأخلاقية
	يناقش المسؤول المباشر أخلاق أو قيم الجامعة مع الموظفين	X10	
	يصغي مسؤولك المباشر إلى آراء الموظفين	X11	
	يركز رئيسك المباشر على تحقيق أفضل مصالح للموظفين	X12	
X16:X12	رئيسك المباشر لديه قدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف للموظفين	X13	القيادة بالذكاء العاطفي
	مسؤولك المباشر يفهم احتياجات الموظفين من الصوت والخط والشرح	X14	

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

	مسؤولك المباشر لديه القدرة على تغيير الملامح تبعاً للشخصية التي يتعامل معها	X15
	رئيسك المباشر يلتزم بالهدوء أثناء المواقف التي ينشأ فيها خلاف حاد	X16

المصدر: من إعداد الطالب

ثانياً: نموذج قياس سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول التالي نموذج قياس سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمس (الإيثار، السلوك الحضاري، الكرم، وعي الضمير، الروح

الرياضية).

جدول رقم (2.III) نموذج قياس سلوك المواطنة التنظيمية

أبعاد المقياس	الرمز	عبارات المقياس	نطاق العبارات
الإيثار	X17	أقوم بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم	X20:X17
	X18	لدي الاستعداد للإنابة عن زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم	
	X19	أسعى بتقديم أفضل الخدمات لزملائي في العمل	
	X20	أبدي قدراً من المساعدة لزملائي ولا سيما في الظروف الاستثنائية	
السلوك الحضاري	X21	أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي	X24:X21
	X22	أبتعد عن استخدام ممتلكات الجامعة لأغراض شخصية	
	X23	أبتعد عن إنجازات الجامعة لأجل رفع مستواها ومكانتها	
	X24	أبتعد عن إيجابية عن جامعتي وأدفع عنها	
الكرم	X25	أركز على كشف الجوانب الإيجابية لجامعتي لأجل جذب انتباه العاملين والمتعلمين.	X28:X25
	X26	أقدم مساعدتي إلى كل من يطلبني في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل للجامعة.	
	X27	أبتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل	
	X28	أستشير زملائي في القرارات التي تمهمهم وتؤثر عليهم	
وعي الضمير	X29	أحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل وإجراءاته حتى وإن لم يراقبني أحد	X32:X29
	X30	أسعى دائماً لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع	
	X31	أبتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي	
	X32	ألتزم بالمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر	
الروح الرياضية	X33	أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق زملائي	X35:X33
	X34	لا أتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب ذلك وقتاً إضافياً	
	X35	أقوم بالمهام الإضافية دون تدمير أو شكوى	

المصدر: من إعداد الطالب

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكارت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً بحيث أخذ هذا المقياس الشكل

التالي:

الجدول رقم (3.III) درجة أهمية بنود الاستبيان

مقياس ليكارت	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مقياس ليكارت الخماسي

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل الغرض الأساسي من هذا الأسلوب في جمع البيانات اللازمة لاستكمال البحث من خلال قوائم الاستبيان وتحليل ما بها من بيانات، وذلك حتى تتمكن من التحقق من صحة أو عدم صحة فروض البحث وتم ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة

قمنا بتحديد مجتمع البحث حيث شمل العاملين وقت اجراء الدراسة الميدانية بالجامعات التالية (جامعة قسنطينة، جامعة ورقلة، جامعة تلمسان). وبذلك حاولنا مراعاة التنوع في المناطق الجغرافية (جامعة قسنطينة في جهة الشمال الشرقي، جامعة ورقلة في الجنوب الشرقي، جامعة تلمسان في الشمال الغربي)، إضافة أنها تعتبر من الجامعات التي تصنف في المراتب الأولى في الجامعات الجزائرية في وقتنا الحالي.

وبناءً على ما توصل اليه الطالب من معلومات متاحة لدى ادارة الجامعات محل البحث فقد بلغ حجم مجتمع البحث 12723 فرد موزعين على خمس جامعات محل البحث، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول رقم (4.III) مجتمع البحث

الجامعات	عدد الأساتذة	عدد الموظفين	عدد المتعاقدين	إجمالي عدد العاملين	تاريخ الحصول على البيان
1- جامعة قسنطينة	1742	1465	437	3644	17 أكتوبر 2018
2- جامعة قسنطينة	695	495	220	1410	22 أكتوبر 2018
3- جامعة قسنطينة	1010	509	182	1701	
4- جامعة ورقلة	1202	934	375	2511	
5- جامعة تلمسان	-	-	-	3457	16 سبتمبر 2018
الإجمالي				12723	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على (مصلحة المستخدمين) ومراكز المعلومات في الجامعات المذكورة.

ثانياً: عينة البحث

طبقاً لأهداف وفروض البحث، ولتوافر البيانات الخاصة بالمجتمع في الجامعات محل البحث، اختارنا عينة عشوائية طبقية نسبية *proportional stratified sample* لتمثيل مجتمع البحث، حيث شملت العينة جميع فئات العاملين بالمستويات الادارية المختلفة (العليا، الوسطى، الدنيا) والمجموعات الوظيفية المختلفة بالجامعات محل البحث. تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Thompson, 2012, p59) وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ 12723 مفردة، وعند مستوى ثقة 95%، وحدود خطأ قدره $\pm 5\%$ وهي حدود خطأ مقبولة في الدراسات الاجتماعية، وكذلك نسبة وجود الخاصية والمحايدة والتي تبلغ 50%، وقد تم الاعتماد على المعادلة التالية في تحديد حجم عينة البحث.

$$n = \frac{N \times p (1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث أن:

n = حجم العينة، N = حجم المجتمع، P = القيمة الاحتمالية نسبة وجود الخاصية والمحايدة والتي تبلغ 0.50، D = نسبة الخطأ وتبلغ 0.05، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة التي تعمم به النتائج وهو 95% وبذلك تكون الدرجة المعيارية تعادل 1.96. وبالتعويض في المعادلة تم حساب حجم العينة وبلغ 373.35 مفردة.

$$N = 12723 * 0.50 (1 - 0.50) / [12722 - 1 * \{(0.05)^2 / (1.96)^2\} + 0.50 (1 - 0.50)]$$

$$= 12723 * 0.25 / [12722 * (0.0025 / 3.841) + 0.50 * 0.50]$$

$$= 12723 * 0.25 / [12722 * 0.00065] + 0.25]$$

$$= 3180.75 / 8.5193 = 373.35$$

وقام الطالب بزيادة حجم الاستمارات الموزعة بنسبة حوالي 13% أي بزيادة قدرها 47 مفردة ليصل حجم الاستبانات الموزعة إلى 420 مفردة وذلك لتعويض العجز المحتمل بسبب عدم استرداد بعض قوائم الاستبيان أو عدم اكتمال البيانات أو أي سبب يجعل القوائم غير صالحة للتحليل الاحصائي.

جدول رقم (5.III) توزيع العينة على مستوى الجامعات محل الدراسة

م	البيان	عدد العاملين	النسبة %	حجم العينة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات الصالحة
1	جامعة قسنطينة	6755	53.10	123	140	131	123
2	جامعة ورقلة	2511	19.73	128	140	130	128
3	جامعة تلمسان	3457	27.17	127	140	132	127
	الإجمالي	12723	100%	378	420	393	378 (90%)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المجمعة.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرصنا على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

1. الأفراد العاملين في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) من الجنسين (ذكور - إناث).
2. الأفراد العاملين في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) من مختلف المستويات الوظيفية (متصرف اداري، عون تقني، أستاذ... الخ)
3. الأفراد العاملين في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) من مختلف المستويات التعليمية (ثانوي - جامعي - دراسات عليا).
4. الأفراد العاملين في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) من مختلف سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، بين 6 سنوات الى 10 سنوات، 10 سنة فأكثر).
5. الأفراد العاملين في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) من مختلف الفئات العمرية (أقل من 30 سنة، من 31 سنة إلى 40 سنة، من 41 الى 50 سنة، أكثر من 51 سنة).

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص الباحثين):

رابعاً: المخرجات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية الجنس، اسم الوظيفة، المؤهل العلمي، الأقدمية (سنوات الخدمة)، العمر.

جدول رقم (6.III) خصائص عينة الدراسة

إجمالي العينة		جامعة تلمسان		جامعة ورقلة		جامعة قسنطينة		البيان	
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
161	42.6%	44	34.6%	61	47.7%	56	45.5%	56	ذكر
217	57.4%	83	65.4%	67	52.3%	67	54.5%	67	أنثى
378	100%	127	100%	128	100%	123	100%	123	المجموع
107	28.3%	41	32.2%	21	16.4%	45	36.6%	45	أستاذ
162	42.9%	61	48%	59	46.1%	42	34.1%	42	متصرف اداري
56	14.8%	18	14.2%	19	14.8%	19	15.4%	19	عون تقني
53	14%	7	5.5%	29	22.7%	17	13.8%	17	ملحق بالمكتبات الجامعية
378	100%	127	100%	128	100%	123	100%	123	المجموع
62	16.4%	12	9.4%	31	24.2%	19	15.4%	19	ثانوي
24	6.3%	5	3.9%	7	5.5%	12	9.8%	12	تكوين مهني
150	39.7%	59	46.5%	51	39.8%	40	32.5%	40	جامعي
142	37.6%	51	40.2%	39	30.5%	52	42.3%	52	دراسات عليا
378	100%	127	100%	128	100%	123	100%	123	المجموع
121	32%	28	22%	37	28.9%	56	45.5%	56	اقل من 5 سنوات
150	39.7%	59	46.5%	54	42.2%	37	30.1%	37	من 6 الى 10 سنوات
107	28.3%	40	31.5%	37	28.9%	30	24.4%	30	أكثر من 11 سنوات
378	100%	127	100%	128	100%	123	100%	123	المجموع
55	14.6%	16	12.6%	23	18%	16	13%	16	اقل من 30 سنة
203	53.7%	79	62.2%	53	41.1%	71	57.7%	71	من 31 الى 40 سنة
98	25.9%	21	16.5%	46	35.9%	31	25.2%	31	أكثر من 41 الى 50 سنة
22	5.8%	11	8.7%	6	4.7%	5	4.1%	5	أكثر من 51 سنة
378	100%	127	100%	128	100%	123	100%	123	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج spss v.20 (أنظر الملحق رقم (4)، الجداول من 1 الى 20)

خامساً: تحليل خصائص العينة

1- الجنس:

- يتضح من الجدول أعلاه ان عدد الأفراد من الذكور في جامعة قسنطينة، بلغ (56) فردا ونسبة (45.5%) من عينة الكلية، بينما بلغ عدد الأفراد الاناث (67) فردا ونسبة (54.5%) من العينة الإجمالية لجامعة قسنطينة، مما يلاحظ ان هناك اتزان في عينة جامعة قسنطينة من ناحية الجنس، ويتضح بأن العينة شملت الذكور والإناث دون الاقتصار على فئة معينة.

- كما يتضح من الجدول ان عدد الأفراد من الذكور في جامعة ورقلة، بلغ (61) فردا وبنسبة (47.7%) من عينة الكلية، بينما بلغ عدد الأفراد الاناث (67) فردا وبنسبة (52.3%) من العينة الإجمالية لجامعة ورقلة، مما يلاحظ ان هناك كذلك اتزان في عينة جامعة ورقلة من ناحية الجنس، ويتضح بأن العينة شملت الذكور والإناث دون الاقتصار على فئة معينة.
 - ويتضح من الجدول ان عدد الأفراد من الذكور في جامعة تلمسان، بلغ (44) فردا وبنسبة (34.6%) من عينة الكلية، بينما بلغ عدد الأفراد الاناث (83) فردا وبنسبة (65.4%) من العينة الإجمالية لجامعة تلمسان، مما يلاحظ ان هناك تفاوت ملحوظ من ناحية الاناث في عينة الدراسة بالنسبة لجامعة تلمسان.
- حيث يتضح إجمالاً من الجدول أعلاه ان عدد الأفراد من الذكور في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) بلغ (161) فردا وبنسبة 42.6% من عينة الكلية، بينما بلغ عدد الأفراد الاناث (217) فردا وبنسبة 57.4% من العينة الكلية، مما يلاحظ ان هناك اتزان في العينة الإجمالية من ناحية الجنس، ويتضح بأن العينة شملت الذكور والإناث دون الاقتصار على فئة معينة في الجامعات محل الدراسة مما يعطي تنوع في أجوبة الاستبيان.

2- المستوى الوظيفي:

- نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لجامعة قسنطينة هم أساتذة بنسبة 36.6 %، أما المتصرفون الإداريون فقد بلغت نسبتهم 34.1%، بينما الأعوان التقنيون فقد بلغت نسبتهم 15.4 %، أما فئة ملحق بالمكتبات الجامعية فقد كانت نسبتهم متمثلة ب 13.8 % للعينة المدروسة، بمعنى أن فئة لأساتذة المتصرفين الإداريون هي التي طغت على الفئات الأخرى في عينة جامعة قسنطينة.
 - يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة لجامعة ورقلة هم المتصرفون الإداريون بنسبة 46.1 %، تليهم فئة ملحق بالمكتبات الجامعية بنسبة 22.7%، بينما الأساتذة فقد بلغت نسبتهم 16.4 % من عينة الدراسة لجامعة ورقلة، أما الأعوان التقنيون فقد كانت نسبتهم متمثلة ب 14.8 % للعينة المدروسة، بمعنى أن فئة المتصرفين الإداريون هي التي طغت على الفئات الأخرى في عينة جامعة ورقلة.
 - كما نرى أن أغلب أفراد العينة لجامعة تلمسان هم المتصرفون الإداريون بنسبة 48 %، يليهم الأساتذة بنسبة 32.2%، بينما الأعوان التقنيون فقد بلغت نسبتهم 14.2 % من عينة الدراسة لجامعة تلمسان، أما فئة ملحق بالمكتبات الجامعية فقد كانت نسبتهم متمثلة ب 5.5 % للعينة المدروسة، بمعنى أن فئة المتصرفين الإداريون هي التي طغت على الفئات الأخرى في عينة جامعة تلمسان.
- حيث نجد أن أغلب أفراد العينة الإجمالية للجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) هم من المتصرفون الإداريون بعدد (162) فرد بنسبة 42.9 %، تليهم فئة الأساتذة بإجمالي (107) أستاذ بنسبة 28.3 %، أما الأعوان التقنيون فقد بلغت نسبتهم 14.8 % بعدد (56) فرد من عينة الدراسة، أما فئة ملحق بالمكتبات الجامعية فقد كانت نسبتهم متمثلة ب 14 % للعينة المدروسة، بمعنى أن فئة المتصرفين الإداريون والأساتذة هي التي طغت على الفئات الأخرى كون أن مجتمع الدراسة ذو طابع تعليمي.

3- المؤهل العلمي:

- نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد عينة جامعة قسنطينة كانت من المستجيبين الذين يحملون الشهادات الجامعية أو هم بمستوى الدراسات العليا حيث بلغت نسبتهم حوالي 74.8% بإجمالي عدد (92) فرد من العينة المدروسة، تليها نسبة الثانويين التي بلغت 15.4% من عينة الدراسة، بينما المتحصلين على شهادة تكوين مهني كانوا بنسبة 9.8% في هذه الدراسة.
- كما نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد عينة جامعة ورقلة كانت من المستجيبين الذين يحملون الشهادات الجامعية أو هم بمستوى الدراسات العليا كذلك حيث بلغت نسبتهم حوالي 70.3% بإجمالي عدد (90) فرد من العينة المدروسة، تليها نسبة الثانويين التي بلغت 24.2% من عينة الدراسة، بينما المتحصلين على شهادة تكوين مهني كانوا بنسبة 5.5% في هذه الدراسة.
- كما يتضح أن غالبية أفراد عينة جامعة تلمسان كانت من المستجيبين الذين يحملون الشهادات الجامعية أو هم بمستوى الدراسات العليا حيث بلغت نسبتهم حوالي 86.7% بإجمالي عدد (110) فرد من العينة المدروسة، تليها نسبة الثانويين التي بلغت 9.4% من عينة الدراسة، بينما المتحصلين على شهادة تكوين مهني كانوا بنسبة 3.9% في هذه الدراسة. نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة كانت من المستجيبين الذين يحملون الشهادات الجامعية أو هم بمستوى الدراسات العليا حيث بلغت نسبتهم الإجمالية 77.3%، تليها نسبة الثانويين التي بلغت 16.4% من عينة الدراسة الإجمالية، بينما المتحصلين على شهادة تكوين مهني فكانوا بنسبة 6.3% في هذه الدراسة، وهذا ما يدل على أن العينة المدروسة أغلبها من ذوي الشهادات الجامعية، كون أن مجتمع الدراسة تمثل في الجامعات الجزائرية.

4- سنوات الخدمة:

- من خلال الجدول السابق نلاحظ توزيع النسب حسب عدد سنوات الخدمة لأفراد عينة جامعة قسنطينة كان كالآتي:
نجد نسبة 45.5% خبرتهم أقل 5 سنوات، ونسبة 30.1% خبرتهم ما بين 6 الى 10 سنوات. أما الذين يمثلون خبرة أكثر من 11 سنة فكانوا بنسبة 24.4% فعموما هناك تنوع في عينة الدراسة مما يخلق أيضا تنوع في إجابات الأفراد.
 - يتضح كذلك توزيع النسب حسب عدد سنوات الخدمة لأفراد عينة جامعة ورقلة كان كالآتي:
نجد نسبة 42.2% خبرتهم ما بين 6 الى 10 سنوات، ونسبة 37% لفئة من هم أقل من 5 سنوات، وكذا الذين يمثلون خبرة أكثر من 11 سنة بنفس النسبة.
 - ونرى توزيع النسب حسب عدد سنوات الخدمة لأفراد عينة جامعة تلمسان كان كما يلي:
نجد نسبة 46.5% خبرتهم ما بين 6 الى 10 سنوات، ونسبة 31.5% للذين يمثلون خبرة أكثر من 11 سنة. أما الذين يمثلون خبرة أقل من 5 سنوات فكانوا بنسبة 22%.
- وعموما نلاحظ توزيع النسب حسب عدد سنوات الخدمة لأفراد العينة الإجمالية، فنجد أن نسبة 39.7% للذين خبرتهم ما بين 6 الى 10 سنوات بعدد (150) فرد، ونسبة 32% للذين خبرتهم أقل 5 سنوات بعدد (121) فرد. أما الذين يمتلكون خبرة أكثر

من 11 سنة فكانوا بنسبة 28.3% بعدد (107) فرد، فعموما هناك تنوع في عينة الدراسة من ناحية الخبرة مما يخلق أيضا تنوع في إجابات الأفراد.

5- العمر:

- من خلال الجدول السابق نلاحظ توزيع الأفراد العينة حسب العمر لجامعة قسنطينة، فنجد أن فئة من 31 الى 40 سنة بلغت أكبر نسبة 57.7%. أما فئة من 41 إلى 50 سنة فبلغت نسبتهم 25.2%. في حين بلغت فئة اقل من 30 سنة نسبة 13%، بينما الفئة التي هي أكثر من 51 سنة فقد بلغوا نسبة 4.1%، وهذا يوضح أن أغلبية أفراد العينة لجامعة قسنطينة كانوا من الفئة الشبابية التي أعمارهم تناسب مع طبيعة عمل الجامعات. مما يخلق كذلك تنوعا في إجابات أفراد العينة المدروسة.
 - كما نلاحظ كذلك أن توزيع الأفراد العينة حسب العمر لجامعة ورقلة، فنجد أن فئة من 31 الى 40 سنة بلغت أكبر نسبة 53%. أما فئة من 41 إلى 50 سنة فبلغت نسبتهم 35.9%. في حين بلغت فئة اقل من 30 سنة نسبة 18%، بينما الفئة التي هي أكثر من 51 سنة فقد بلغوا نسبة 4.7%، وهذا يوضح كذلك أن أغلبية أفراد العينة لجامعة ورقلة كانوا من الفئة الشبابية التي أعمارهم تناسب مع طبيعة عمل الجامعات.
 - ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن توزيع الأفراد العينة حسب العمر لجامعة تلمسان، أن فئة من 31 الى 40 سنة بلغت أكبر نسبة 62.2%. أما فئة من 41 إلى 50 سنة فبلغت نسبتهم 16.5%. في حين بلغت فئة اقل من 30 سنة نسبة 12.6%، بينما الفئة التي هي أكثر من 51 سنة فقد بلغوا نسبة 8.7%، وهذا يوضح كذلك أن أغلبية أفراد العينة لجامعة تلمسان كانوا من الفئة الشبابية التي أعمارهم تناسب مع طبيعة عمل الجامعات.
- فمن خلال الجدول نلاحظ توزيع الأفراد العينة حسب العمر للعينة الإجمالية، فنجد أن فئة من 31 الى 40 سنة بلغت أكبر نسبة 53.7% بعدد (203) فرد، أما فئة من 41 إلى 50 سنة فبلغت نسبتهم 25.9% بعدد (98) فرد، في حين بلغت فئة اقل من 30 سنة نسبة 14.6% بعدد (55) فرد، بينما الفئة التي هي أكثر من 51 سنة فقد بلغوا نسبة 5.8% بإجمالي (22) فرد، وهذا يوضح أن أغلبية أفراد العينة الإجمالية كانوا من الفئة الشبابية التي أعمارهم تناسب مع طبيعة عمل الجامعات. مما يخلق كذلك تنوعا في إجابات أفراد العينة المدروسة.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية والأدوات التحليلية المستخدمة بالبحث

اعتمد الطالب على اثنين من البرامج في التحليل الإحصائي للبيانات وهم:

أولا: تم استخدام برنامج (IBM SPSS, V.20) لتكويد وترميز اجابات المستجيبين على قائمة الاستبيان، تحديدا تم استخدام البرنامج في تطبيق الاساليب الاحصائية التالية:

1- معامل ارتباط ألفا Cronbach's alpha لقياس مدى ثبات مقاييس متغيرات البحث، وكذلك معاملات الصدق عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعاملات الثبات.

2- الإحصاء الوصفي: توصيف آراء مفردات العينة من خلال مقاييس الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- 3- اختبار T-TEST لعينة واحدة لاختبار الفرضية الأولى.
 - 4- تحليل الارتباط المتعدد Correlation لإيجاد العلاقة بين متغيرات البحث وتحديد مستوى قوتها واتجاهها.
 - 5- تحليل الانحدار Multiple regression لاختبار الفرضية الثانية والثالثة.
 - 6- اختبار Kruskal-Wallis و Mann-Whitney وذلك لقياس مدي التباين والفروق في آراء مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية (الفرضية الرابعة).
- ثالثاً: تم استخدام برنامج (IBM AMOS, V.20) والذي يعتبر أحد البرامج التطبيقية لمنهجية النمذجة بالمعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM) وذلك لتصميم النموذج البنائي لمتغيرات البحث وتحديد مؤشرات جودة التوافق، تحليل البيانات واختبار الفروض، تحديداً تم استخدام الأساليب التالية:
- 1- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لاختبار الصدق البنائي Construct validity لمقاييس متغيرات البحث، وكذلك تحديد معاملات التحميل Loading Factor المعيارية وغير المعيارية للعبارات على الأبعاد التي تنتمي لها ومدى معنويتها، وحساب متوسط التباين المفسر AVE، وأخيراً تحديد مؤشرات جودة توافق نماذج قياس متغيرات البحث.
 - 2- اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات Assessment of normality وتحديد مدى معنوية الانحراف عن التوزيع الطبيعي.
 - 3- تحليل المسار Path Analysis لاختبار العلاقات السببية بين متغيرات البحث (أنماط القيادة الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية، التفاعل بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية) وكذلك تحديد قوة واتجاه العلاقات السببية الخطية بين متغيرات البحث من خلال معامل المسار.

المبحث الثاني: تحديد طبيعة وأساليب معالجة البيانات

تم التركيز في هذه المرحلة على طبيعة البيانات المراد تحليلها، معالجة البيانات المفقودة، حجم العينة، وأخيراً أساليب التقدير المختلفة المتاحة (Hair, et al., 2014).

- فيما يتعلق بطبيعة البيانات، يجب تحديد نوع البيانات من حيث كونها كمية Metric أو غير كمية Nonmetric، حيث تتمثل البيانات الكمية (فترية أو ترتيبية) في البيانات القابلة للقياس على مقياس عددي. أما البيانات الغير كمية (النوعية) عندما تكون السمة (الخاصية) تحت الدراسة هي سمة نوعية (ثنائي أو ترتيبية أو اسمي) والتي يمكن تصنيفها حسب أصناف أو أنواع. ويجب أن يكون الطالب حذراً في تحديد نوع البيانات المستخدمة لكل متغير تم قياسه بحيث يمكن استخدام الأسلوب المناسب.¹

¹ Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. op. cit. p570.

- فيما يتعلق بالبيانات المفقودة **Missing Value**، تم التأكد من عدم وجود أي قيم مفقودة من خلال برنامج SPSS باستخدام الإحصاءات الوصفية من خلال التأكد أن كل الاستجابات تساوي عدد المستجيبين وعددهم 378 مفردة، حيث أن استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية SEM قد لا تكون مناسبة عندما تصبح كمية البيانات المفقودة عالية جدًا وتصل إلى 15% أو أكثر.¹
- فيما يتعلق بحجم العينة المناسب، أشار (Hair, et al) إلى أن العينات الأكثر من 300 مفردة تعطي بشكل عام نتائج أكثر استقرارًا، ومن المرجح أن تكون قابلة للتكرار. وفي ضوء ذلك فإن حجم العينة المستخدمة في البحث والبالغ 378 مفردة مناسبة جدًا لاستخدام منهجية SEM واعطاء نتائج جيدة.²
- فيما يتعلق بأسلوب التقدير المستخدم، استخدم الطالب طريقة الإمكان الأعظم Maximum Likelihood Estimation (MLE)، لتقدير النتائج لأنها من أكثر الطرق استخداماً في النمذجة بالمعادلة البنائية والتي تعتمد على المبدأ الإحصائي القائم على اشتقاق معلمات التقديرات التي تعظم احتمالات التعميم المستمر بأن البيانات تم استخراجها من مجتمع البحث. وأشار (Hair, et al.) أنه على الرغم من أن جميع تقنيات التقدير البديلة أصبحت متاحة على نطاق واسع تستمر MLE في كونها الطريقة الأكثر استخدامًا وهي الاختيار الافتراضي في معظم برامج (SEM) في الواقع، فقد ثبت أنها قوية إلى حد ما لانتهاكات افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات. ومن أجل اختبار صلاحية البيانات لأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات للبيانات Multivariate Normality بالاعتماد على قيمتي معاملي التفلطح والالتواء (skewness & kurtosis) حيث أوضح (Hair, et al) أنه إذا تجاوزت قيمة معاملي التفلطح والالتواء المحسوبة القيمة الحرجة المحددة، فإن التوزيع يكون غير طبيعي من حيث تلك الخاصية. وتتوقف القيمة الحرجة C.R على مستوى المعنوية المستخدم، وتعتبر القيمة الحرجة الأكثر استخدامًا هي $2.58 \pm$ (عند مستوى الدلالة 0.01) و $1.96 \pm$ (عند مستوى الدلالة 0.05). من خلال هذه الاختبارات يمكن للباحث تقييم درجة الانحراف عن التوزيع الطبيعي،³ وفيما يلي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث:

المطلب الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأنماط القيادة الإدارية

الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير أنماط القيادة الإدارية، حيث يتضح أن قيمة النسبة الحرجة $(1.210) = C.R$ لاختبار التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات أقل من (1.96) ، وهي غير دالة معنويًا عند مستوى (0.05) ، ومن ثم فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهي مناسبة لأساليب التحليل المستخدمة.

¹ Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. op. cit. p576.

² Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. op. cit. pp 573-616.

³ Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. op. cit. p71.

جدول رقم (7.III) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأنماط القيادة الإدارية

النسبة الحرجة C.R	التفطح Kurtosis	النسبة الحرجة C.R	الالتواء Skewness	الحد الأقصى Max	الحد الأدنى Min	العبارات
,729	,789	-2,521	-,674	5,000	1,000	X1
,860	,848	-1,308	-,447	5,000	1,000	X2
-1,033	-,386	-1,503	-,567	5,000	1,000	X3
-,509	-,128	-3,158	-,476	5,000	1,000	X4
-1,368	-,849	-1,509	-,190	5,000	1,000	X5
-2,083	-,729	-,245	-,031	5,000	1,000	X6
-0,842	-,615	-,507	-,442	5,000	1,000	X7
,036	,009	-,759	-,626	5,000	1,000	X8
-,877	-,221	-5,541	-,698	5,000	1,000	X9
-1,869	-,723	-1,950	-,498	5,000	1,000	X10
1,883	,474	-1,533	-,549	5,000	1,000	X11
-,903	-,731	-,200	-,277	5,000	1,000	X12
-,743	-,565	-,302	-,416	5,000	1,000	X13
-1,298	-,327	-,465	-,436	5,000	1,000	X14
,347	,087	-,373	-,677	5,000	1,000	X15
-1,962	-,494	-,934	-,622	5,000	1,000	X16
1.210	6.013	Multivariate				

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 (أنظر الملحق رقم (5)، الجدول 1)

ثانياً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لسلوك المواطنة التنظيمية

الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يتضح أن قيمة النسبة الحرجة (C.R = 0.610) لا اختبار التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات أقل من (1.96)، وهي غير دالة معنوياً عند مستوى (0.05)، ومن ثم فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهي مناسبة لأساليب التحليل المستخدمة.

جدول رقم (8.III) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لسلوك المواطنة التنظيمية

النسبة الحرجة C.R	التفطح Kurtosis	النسبة الحرجة C.R	الالتواء Skewness	الحد الأقصى Max	الحد الأدنى Min	العبارات
,275	,329	-1,475	-,342	5,000	1,000	X17
,553	,495	-1,536	-,350	5,000	1,000	X18
1,061	,283	-1,750	-,402	5,000	1,000	X19
1,435	,641	-1,108	-,400	5,000	1,000	X20
,745	,951	-1,449	-,439	5,000	1,000	X21
,449	,373	-1,985	-,258	5,000	1,000	X22
,318	,332	-,738	-,723	5,000	1,000	x23
,186	,551	-,398	-,932	5,000	1,000	x24
,716	,684	-,593	-,831	5,000	1,000	x25
,979	,262	-,692	-,347	5,000	1,000	X26
,542	,656	-,500	-,197	5,000	1,000	X27
,662	,183	-,690	-,095	5,000	1,000	X28

,190	,583	-,637	-1,592	5,000	1,000	X29
,122	,810	-,929	-,999	5,000	1,000	X30
,241	,313	-,624	-,709	5,000	1,000	x31
,597	,150	-,015	-,758	5,000	1,000	x32
,292	,089	-,826	-,608	5,000	1,000	X33
,881	1,734	-,080	-1,018	5,000	1,000	x34
-,027	-,007	-,803	-,731	5,000	1,000	x35
0.610	0.218	Multivariate				

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 (أنظر الملحق رقم (5)، الجدول 2)

المطلب الثاني: تقييم صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث

يتم في هذه المرحلة من استخدام منهجية SEM طرح سؤال هام وهو: هل نماذج القياس صالحة أم لا؟ للإجابة على هذا السؤال قام الطالب بإجراء اختبائي ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في البحث وكذلك تحديد مؤشرات جودة توافق نماذج القياس التي تم تصميمها في المراحل السابقة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أولاً: اختبار ثبات Reliability وصدق Validity مقاييس البحث

تم اجراء اختبارات الثبات لمقاييس البحث من خلال معامل Cronbach's alpha حيث يقصد بالثبات أن يعطي المقياس نفس النتائج بدون أخطاء عند تكرار القياس على نفس العينة، حيث تتراوح قيمة معامل الثبات بين (0:1) ، وتعتبر القيمة (0.70) هي الحد الأدنى للقبول، بينما تعتبر القيمة (0.60) الحد الأدنى للقبول في البحوث الاستكشافية.¹ كما تم حساب معاملات الصدق عن طريق الجذر التربيعي لمعاملات الثبات، حيث يشير الصدق إلى قدرة المقياس المستخدم على القياس بدقة ما صمم من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منهم نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الطالب، كما تم قياس الصدق التقاربي Convergent Validity باستخدام متوسط نسبة التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) والذي يعتبر مقياس موجز للتقارب بين العبارات التي تقيس متغير ما، وهو متوسط النسبة المئوية للتباين المفسر بين عبارات المتغير، ويُقاس متوسط نسبة التباين المفسر بمجموع مربعات معاملات التحميل المعيارية (مربع معاملات الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations) مقسوماً على عدد العبارات بالنموذج محل القياس، ويجب ألا تقل قيمة متوسط التباين المفسر عن (0.50) للحكم على الصدق التقاربي للمقياس، ويمكن حساب متوسط نسبة التباين المفسر من خلال المعادلة التالية:²

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n L_i^2}{n}$$

¹ Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. op. cit. pp 90-123.

² Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. op. cit. p 619.

يوضح الجدول التالي نتائج قياس درجة الثبات والصدق لمتغيرات وأبعاد البحث.

جدول رقم (9.III) نتائج قياس درجة الثبات والصدق لمتغيرات البحث

متغيرات البحث	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach's alpha	معامل الصدق	متوسط التباين المفسر AVE
أنماط القيادة الإدارية	16	0.929	0.963	0.571
القيادة التحويلية	4	0.870	0.932	0.641
القيادة التبادلية	4	0.795	0.891	0.512
القيادة الأخلاقية	4	0.800	0.894	0.590
القيادة بالذكاء العاطفي	4	0.712	0.843	0.541
سلوك المواطنة التنظيمية	19	0.908	0.952	0.578
الايثار	4	0.748	0.864	0.576
السلوك الحضاري	4	0.710	0.842	0.620
الكرم	4	0.698	0.835	0.552
وعي الضمير	4	0.761	0.872	0.555
الروح الرياضية	3	0.655	0.809	0.577
القائمة ككل	35	0.922	0.960	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات للمتغيرات الرئيسية تراوحت بين (0.929) لمتغير أنماط القيادة الإدارية و(0.908) لسلوك المواطنة التنظيمية، وتراوحت قيم معامل الصدق بين (0.963) و(0.952) للمتغيرين على التوالي، كما تراوحت قيم معامل الثبات للأبعاد الفرعية بين (0.655) لبعد الروح الرياضية و(0.870) لبعد القيادة التحويلية وتراوحت قيم معامل الصدق بين (0.809) و(0.932) للبعدين على التوالي، وتراوحت قيم متوسط التباين المفسر بين (0.512) لبعد القيادة التبادلية و(0.641) لبعد القيادة التحويلية، كما أن قيمة متوسط التباين المفسر أكبر من (0.50) لكل المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية مما يؤكد على الصدق التقاربي لعبارات مقاييس البحث، وأخيراً بلغ معامل الثبات للقائمة ككل (0.922) ومعامل الصدق (0.960)، ويلاحظ أن جميع المعاملات أكبر من (0.70) ومن ثم فإن قيم معاملات الثبات والصدق جيدة ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

ثانياً: اختبار الصدق البنائي Construct validity لمقاييس البحث

تم اختبار الصدق البنائي لمقاييس البحث باستخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لتقدير التطابق والملاءمة للبيانات وهي مقاييس متمثلة في: مقياس أنماط القيادة الإدارية والذي يضم أربعة أبعاد، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية والذي يضم خمسة أبعاد. وتوجد مجموعة من المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها عند تقييم صلاحية نماذج القياس عند استخدام التحليل العاملي التوكيدي وهي:¹

¹ Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. op. cit. p 605.

1- معاملات التحميل المعيارية Standardized Loading Estimates

تسمى معاملات الانحدار المعيارية المقدرة بمعاملات التحميل على العوامل الكامنة Factor Loading وكلما زادت قيم تحميل العبارات على العوامل الكامنة كلما دل ذلك على صدق الاتساق الداخلي لمقاييس البحث، ويجب ألا تقل قيمة معاملات الانحدار المعيارية عن (0.50)، والقيمة المثلى (0.70)، كما أشار (Hair, et al) يجب أيضاً تقييم معنوية (Significant) معامل تحميل كل عبارة على البعد الذي تنتمي له، وأنه يجب حذف العبارات التي تكون غير معنوية (Nonsignificant)، ويمكن أن تكون تقديرات التحميل لأحد العبارات معنوية ولكنها منخفضة جداً بحيث لا يمكن اعتبارها عنصراً جيداً، حيث معاملات التحميل المعيارية الأقل من (0.50) في التحليل العاملي التوكيدي CFA تكون مرشحة للحذف.

1

2- مؤشر كاي المربع Normed Chi-square² / Df

عبارة عن النسبة بين قيمة χ^2 إلى درجات الحرية (DF) Degrees Of Freedom، وحد القبول لهذا المؤشر أقل من (5) للدلالة على مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر، وإذا كانت قيمة هذا المؤشر أقل من (2) دل ذلك على أن النموذج المقدر مطابق تماماً للبيانات المشاهدة ومن الممكن استخدام مستوى المعنوية Probability Level المصاحب لاختبار χ^2 كمقياس لجودة التوافق، حيث كلما كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05) كلما دل ذلك على جودة توافق النموذج. ونظراً لتأثر اختبار χ^2 بحجم العينة، يتم الاعتماد على اختبارات أخرى لجودة التوافق².

3- مؤشر جودة التوافق Goodness of Fit Index (GFI)

يوضح الدرجة الكلية لتوافق مربع البواقي المحسوب من البيانات المقدرة من خلال النموذج إلى مربع البواقي المحسوب من البيانات الفعلية، دون حاجته إلى التعديل بدرجات الحرية، هذا وتتراوح قيمته بين (0:1) وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.

4- مؤشر جودة التوافق المقارن Comparative Fit Index (CFI)

يحسب بمقارنة النموذج المقدر إلى النموذج الأساسي، وتتراوح قيمته بين (0:1) وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.

¹ Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. op. cit. p 617.

² Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. op. cit. pp 578-583.

5- مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) Root Mean Square Residual

لا يوجد حد معين للقبول ولكن كلما انخفضت قيمة RMR دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، حيث أشار (Hair, et al.) أن البواقي المعيارية الأقل من (± 2.5) لا تسبب مشكلة، كما أن البواقي المعيارية الأكبر من (± 4) غير مقبولة ويجب حذف العبارة المتسببة في هذا الخطأ.¹

6- الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation

يقيس جودة توافق النموذج لمجتمع البحث، ومن ثم فإنه يأخذ في حسابه محاولة تصحيح كل من تعقيد النموذج وحجم العينة، وحد القبول لهذا المؤشر أقل من (0.08)، كلما انخفضت قيمة (RMSEA)، كلما دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث. هذا ويمكن القول بأن أفضل النماذج المقدر من حيث جودة التوافق لبيانات عينة البحث هو الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكثر عدد من مؤشرات التقييم ولا يتم الحكم على النموذج في ضوء مؤشر بمفرده دون الآخر. ويوضح الجدول التالي أهم مؤشرات جودة توافق النماذج البنائية والحدود المثالية للقبول:

جدول رقم (10.III) أهم مؤشرات جودة توافق النماذج البنائية والحدود المثالية للقبول

م	المؤشر	الاختصار	النطاق المحتمل للقيم	حدود القبول
1	χ^2	Chi square (χ^2)	-	أن تكون غير معنوية
2	درجات الحرية	Degrees of Freedom (DF)	-	-
3	كاف المعيارية	Normed Chi-Square (χ^2/DF)	-	لا تتعدى 5
4	مؤشر جودة التوافق	Goodness-Of-Fit Index (GFI)	من 0 إلى 1	من 0.9 إلى 1
5	مؤشر جودة التوافق المقارن	Comparative Fit Index (CFI)	من 0 إلى 1	من 0.9 إلى 1
6	جذر متوسط مربعات البواقي	Root Mean Square Residual (RMR)	من 0 إلى 1	أقل من 0.1
7	جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	من 0 إلى 1	من 0 إلى 0.08

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Hair, et al., 2014, pp578:584)

في ضوء ما سبق، يمكن عرض نتائج التحليل العاملي للمقاييس المستخدمة في البحث كما يلي:

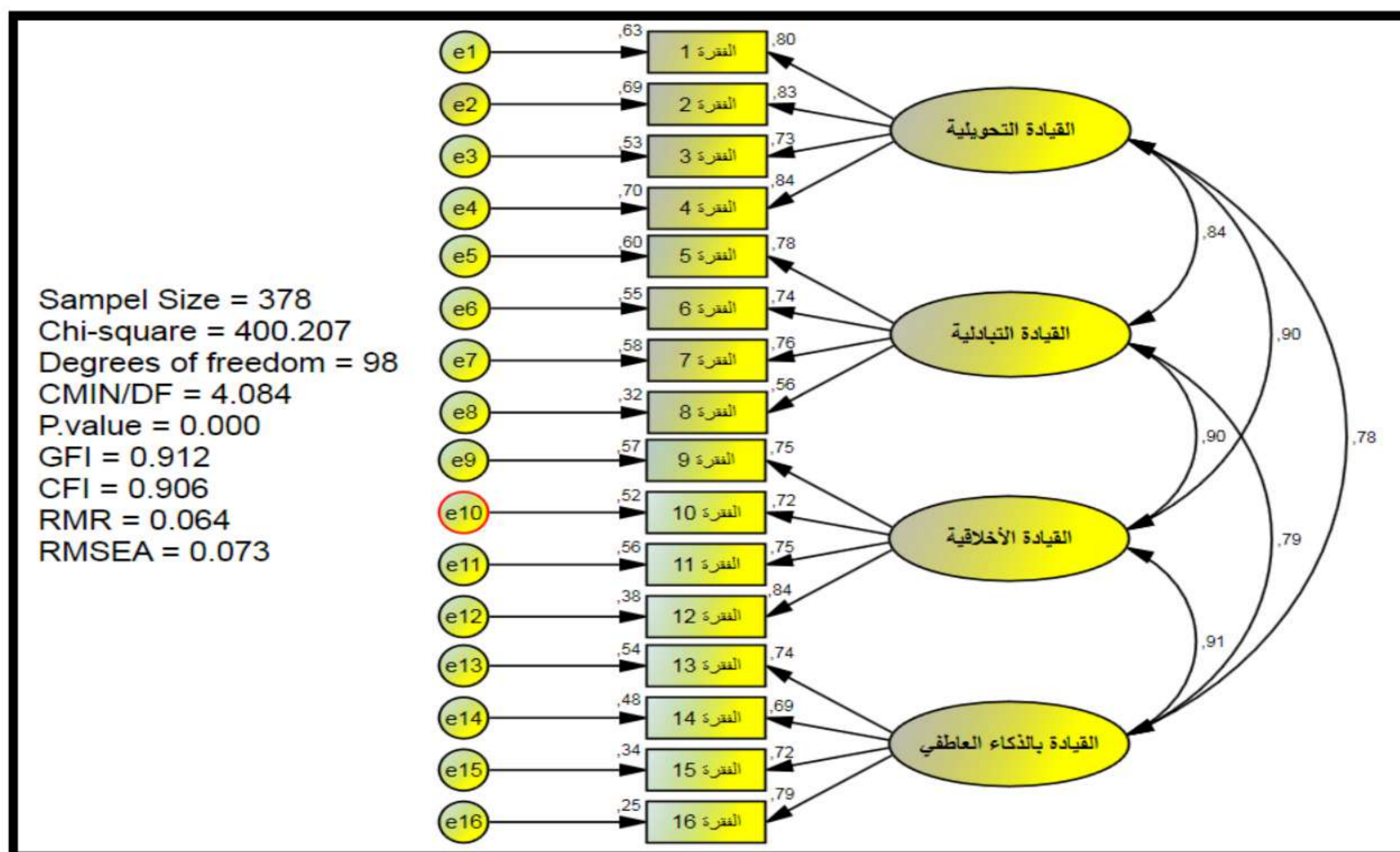
المطلب الثالث: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس أنماط القيادة الإدارية

يوضح الشكل التالي نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس أنماط القيادة الإدارية بأبعاده الرئيسية الأربعة وهي القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، القيادة التبادلية (Reciprocal leadership)، القيادة الأخلاقية (Ethical leadership)، القيادة بالذكاء العاطفي (Emotional Intelligence Leadership).

¹ Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. op. cit. p 622.

شكل رقم (2.III) نموذج التحليل العائلي التوكيدي لمقياس أنماط القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20

ويوضح الجدول التالي تقديرات التحليل العائلي التوكيدي لنموذج قياس أنماط القيادة الإدارية، من خلال معاملات التحميل المعيارية وغير المعيارية، والخطأ المعياري وقيمة (C.R)، ومستوى الدلالة.

جدول رقم (11.III) تقديرات التحليل العائلي التوكيدي لنموذج قياس أنماط القيادة الإدارية

أبعاد المقياس	عبارات المقياس	معاملات التحميل المعيارية S.R. W	معاملات التحميل غير المعيارية R. W	الخطأ المعياري S. E	قيمة C.R	الدلالة P Label
القيادة التحويلية	X1 يظهر رئيسك المباشر بقيم وأخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه.	0.80	,855	,048	17,950	***
	X2 يحظى مسؤولك المباشر باحترام وتقدير العاملين.	0.83	,782	,041	19,207	***
	X3 يفضل مسؤولك المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	0.73	,855	,048	17,950	***
	X4 يوفر مسؤولك المباشر مناخا يشعر العاملون بالارتياح تحت قيادته.	0.84	1,000			
القيادة التبادلية	X5 يحفز رئيسي المباشر العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم.	0.78	1,631	,153	10,681	***
	X6 يكافئ مسؤولك المباشر العاملين ذوي الأداء الفعال	0.74	1,631	,156	10,427	***
	X7 يشجع رئيسك المباشر العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.	0.76	1,511	,143	10,584	***
	X8 يتابع مسؤولك المباشر أداء المهام بانتظام.	0.56	1,000			
القيادة الأخلاقية	X9 يعد رئيسك المباشر نمودجا فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية	0.75	1,192	,099	11,994	***

***	11,632	,109	1,269	0.72	X10 يناقش المسؤول المباشر أخلاق وقيم الجامعة مع الموظفين	القيادة الإدارية
***	11,927	,097	1,156	0.75	X11 يصغي مسؤولك المباشر إلى آراء الموظفين	
			1,000	0.84	X12 يركز رئيسك المباشر على تحقيق أفضل مصالح للموظفين	
***	8,872	,157	1,396	0.74	X13 رئيسك المباشر لديه قدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف للموظفين	
***	8,645	,149	1,287	0.69	X14 مسؤولك المباشر يفهم احتياجات الموظفين من الصوت والخط والشرح	
***	7,874	,133	1,045	0.72	X15 مسؤولك المباشر لديه القدرة على تغيير الملامح تبعاً للشخصية التي يتعامل معها	
			1,000	0.79	X16 رئيسك المباشر يلتزم بالهدوء أثناء المواقف التي ينشأ فيها خلاف حاد	

*** دال معنوياً عند مستوى $P > 0.001$

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (6)

يتضح من الشكل رقم (2.III) والجدول رقم (11.III) أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات أكبر من (0.50) وهي معنوية عند مستوى ($P < 0.001$)، وكذلك قيم النسبة المرحجة (C.R) جميعها أكبر من (1.96)، وهذا يعني أن العبارات الخاصة بكل بعد قادرة على قياسه، لذلك لم يتم حذف أي من العبارات، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين (0.56، 0.84). ويمكن توضيح مؤشرات جودة توافق نموذج قياس أنماط القيادة الإدارية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (12.III) مؤشرات جودة توافق نموذج قياس أنماط القيادة الإدارية

المؤشر	Chi square (c^2)	(DF)	X2/DF	P. Level	GFI	CFI	RMR	RMSEA
القيمة	400.207	98	4.098	0.000	.912	.906	.064	.073

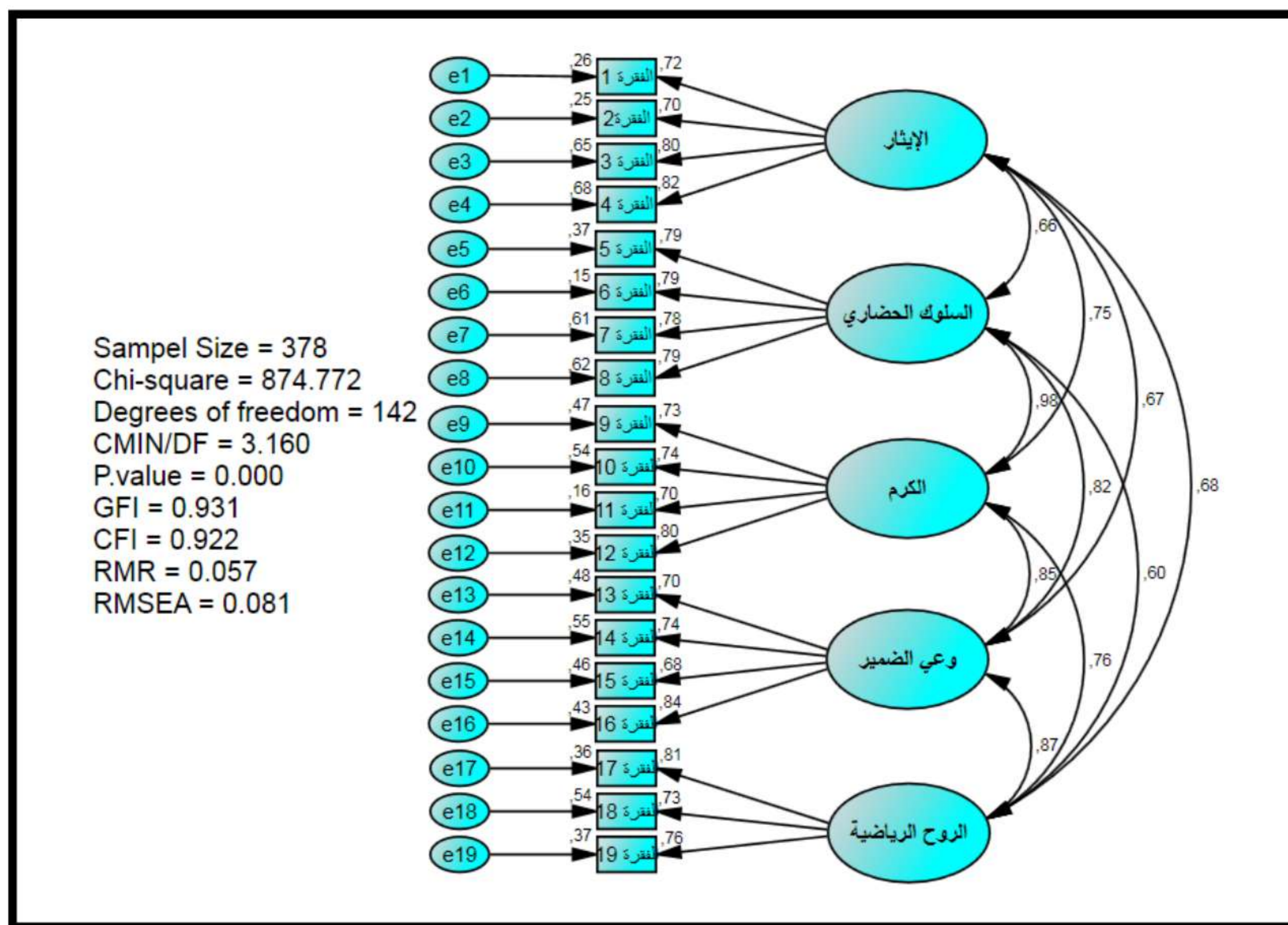
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل العاملي التوكيدي لبرنامج AMOS أنظر الملحق رقم (6)

يتضح من الجدول السابق أن نموذج قياس أنماط القيادة الإدارية محل البحث يتمتع بقدر كبير من الصدق في تمثيل البيانات، حيث توضح مؤشرات جودة التوافق أن النموذج المقترح يتمتع بجودة عالية في تمثيل بيانات البحث.

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

يوضح الشكل التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده الرئيسية الخمس وهي الايثار (Altruism)، السلوك الحضاري (Unethical Behavior)، الكرم (The vineyard)، وعي الضمير (Conscience awareness)، الروح الرياضية (Sport spirit).

شكل رقم (3.III) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (7)

ويوضح الجدول التالي تقديرات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال معاملات التحميل المعيارية وغير المعيارية، والخطأ المعياري وقيمة (C.R)، ومستوى الدلالة.

جدول رقم (13.III) تقديرات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس سلوك المواطنة التنظيمية

أبعاد المقياس	عبارات المقياس	معاملات التحميل المعيارية	معاملات التحميل غير المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	الدلالة P Label
		S.R. W	R. W	S. E	C.R	
الإيثار	X17	0.72	,704	,075	9,423	***
	X18	0.70	,751	,080	9,375	***
	X19	0.80	1,011	,066	15,220	***
	X20	0.82	1,000			
السلوك الحضاري	X21	0.79	,552	,047	11,788	***
	X22	0.79	,455	,064	7,108	***
	X23	0.78	,952	,061	15,695	***
	X24	0.79	1,000			

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

الرمز	البيان	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة
X25	أركز على كشف الجوانب الإيجابية لجامعتي لأجل جذب انتباه العاملين والمتعلمين.	0.73	1,321	,124	10,609
X26	أقدم مساعدتي إلى كل من يطلبني في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل للجامعة.	0.74	1,311	,117	11,189
X27	ابتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل	0.70	,480	,069	6,933
X28	أستشير زملائي في القرارات التي تمهم وتؤثر عليهم	0.80	1,000		
X29	أحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل وإجراءاته حتى وان لم يراقبني أحد	0.70	,770	,067	11,467
X30	اسعى دائما لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع	0.74	,701	,058	12,076
X31	ابتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي	0.68	,891	,079	11,262
X32	أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر	0.84	1,000		
X33	أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق زملائي	0.81	,577	,063	9,168
X34	لا أتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب ذلك وقتا إضافيا	0.73	,916	,088	10,422
X35	أقوم بالمهام الإضافية دون تدمر أو شكوى	0.76	1,000		

*** دال معنويا عند مستوى $P > 0.001$

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (7)

يتضح من الشكل رقم (3.III) والجدول رقم (13.III) أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات أكبر من (0.50) وهي معنوية عند مستوى ($P < 0.001$)، وكذلك قيم النسبة الحرجة (C.R) جميعها أكبر من (1.96) وهذا يعني أن العبارات الخاصة بكل بعد قادرة على قياسه، لذلك لم يتم حذف أي من العبارات، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين (0.698، 0.892). ويمكن توضيح مؤشرات جودة توافق نموذج قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (14.III) مؤشرات جودة توافق نموذج قياس سلوك المواطنة التنظيمية

المؤشر	Chi square (c2)	(DF)	X2/DF	GFI	CFI	RMR	RMSEA	P. Level
القيمة	874.772	142	3.160	.931	.922	.057	.081	0.000

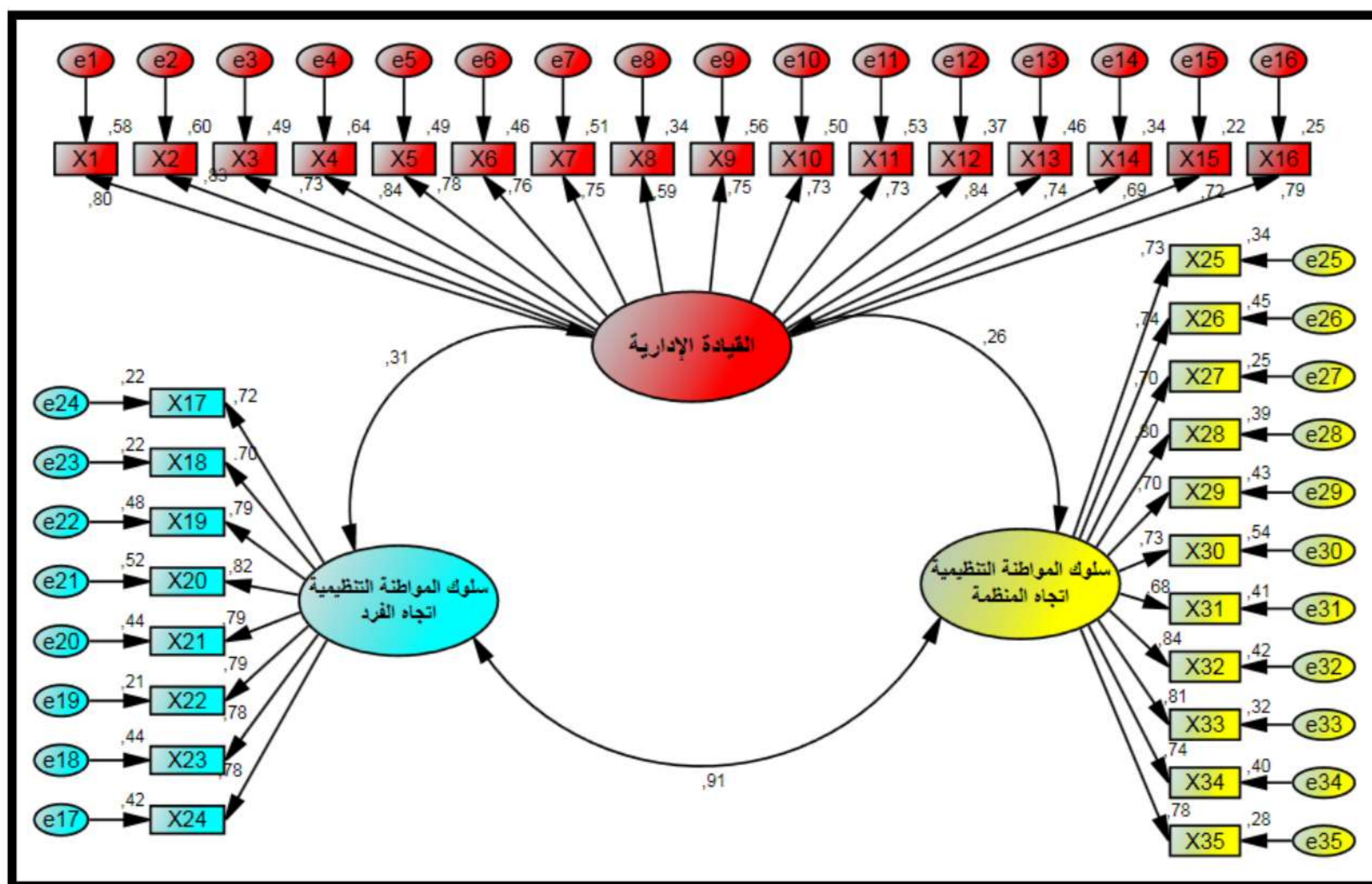
المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (7)

يتضح من الجدول السابق أن نموذج قياس سلوك المواطنة التنظيمية محل البحث يتمتع بقدر كبير من الصدق في تمثيل البيانات، حيث توضح مؤشرات جودة التوافق أن النموذج المقترح يتمتع بجودة عالية في تمثيل بيانات البحث.

ثالثا: التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي

توضح الأشكال التالية التحليل العاملي التوكيدي لقائمة الاستقصاء ككل والذي يضم كل الأبعاد الرئيسية والفرعية المكونة لمتغيرات البحث الرئيسية.

شكل رقم (4.III) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للأبعاد الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (8)

ويمكن توضيح مؤشرات جودة توافق نموذج القياس الكلي من خلال الجدول التالي:

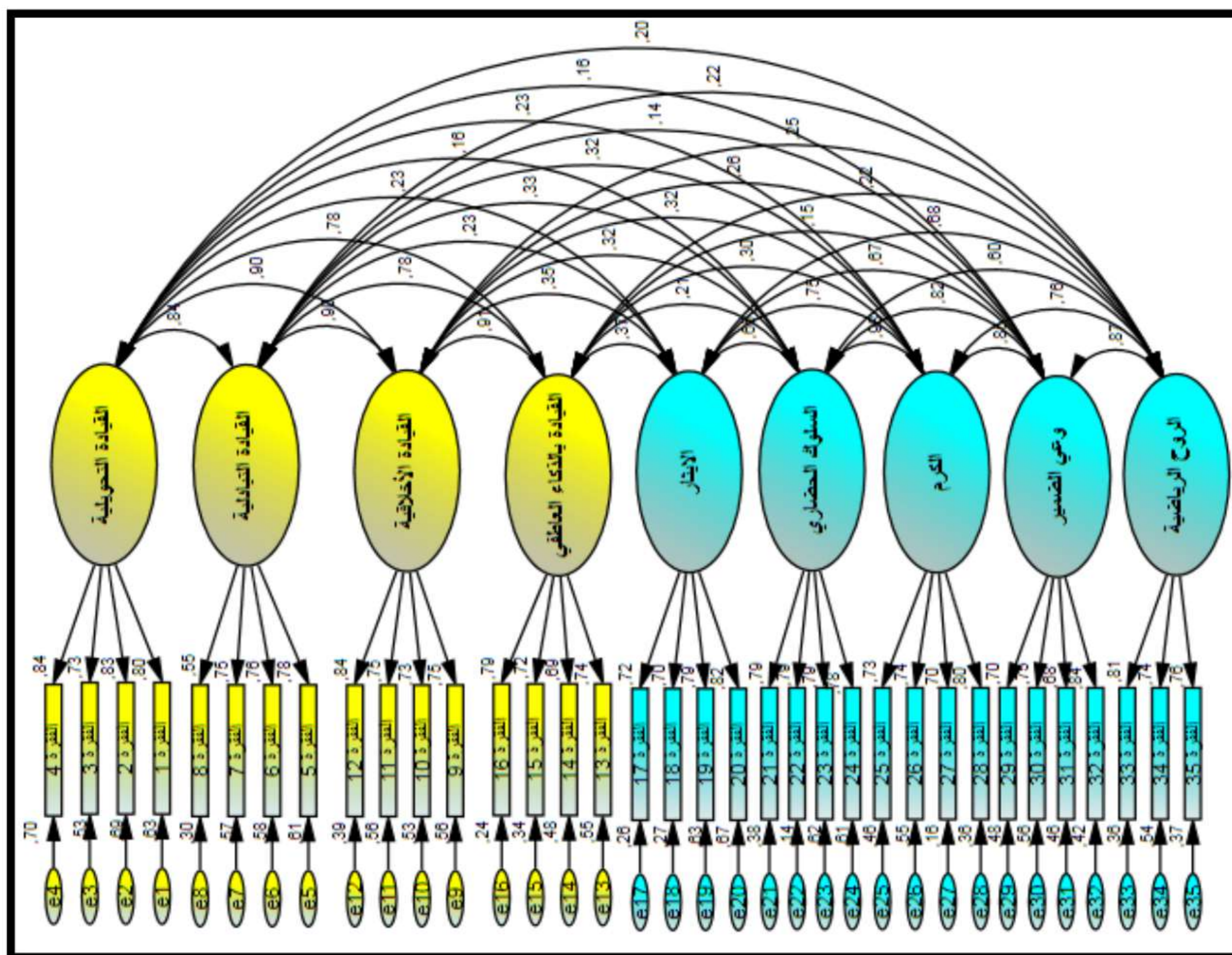
جدول رقم (15.III) مؤشرات جودة توافق نموذج القياس الكلي للأبعاد الرئيسية

المؤشر	Chi square (c2)	(DF)	X2/DF	GFI	CFI	RMR	RMSEA	P. Level
القيمة	2316.371	557	4.159	.932	.921	.066	.042	.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (8)

يتضح من الجدول السابق أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي المقترح يتمتع بجودة عالية في تمثيل بيانات البحث، ومن يوضح الشكل التالي نموذج التحليل العاملي التوكيدي لقائمة الاستقصاء ككل والذي يضم كل الأبعاد الفرعية المكونة لمتغيرات البحث الرئيسية.

شكل رقم (5.III) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للأبعاد الفرعية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (9)

ويمكن توضيح مؤشرات جودة توافق نموذج القياس الكلي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (16.III) مؤشرات جودة توافق نموذج القياس الكلي للأبعاد الفرعية

المؤشر	Chi square (c2)	(DF)	X2/DF	GFI	CFI	RMR	RMSEA	P. Level
القيمة	1346.428	929	1.449	.850	.964	.024	.038	.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (9)

يتضح من الجدول السابق أن مؤشرات جودة توافق نموذج القياس الكلي المقترح يتمتع بجودة عالية في تمثيل بيانات البحث، ويمكن

عرض مصفوفة معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة لمتغيرات البحث من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (17.III) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- القيادة التحويلية	1	837.	896.	.783	.232	.161	.225	.157	.204
2- القيادة التبادلية		1	0.900	.785	.228	.333	.323	.144	.220
3- القيادة الأخلاقية			1	.913	.348	316	.320	.259	.250
4- القيادة بالذكاء العاطفي				1	.369	.209	.296	.153	.218
5- الإيثار					1	0.661	.749	.670	.603
6- السلوك الحضاري						1	.978	.820	.603
7- الكرم							1	.849	.763
8- وعي الضمير								1	.868
9- الروح الرياضية									1

جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى $P < 0.001$.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20

وتنحصر قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (+1: -1)، حيث عندما تكون قيمة معامل الارتباط تساوي (0) تعني عدم وجود ارتباط بين المتغيرات وعندما تكون (-1) يعني وجود ارتباط سلبي تام وعندما تكون (+1) يعني وجود ارتباط ايجابي تام.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- يوجد ارتباط ايجابي قوي بين الأبعاد الأربعة للقيادة الادارية حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.783: 0.913)، وارتباط ايجابي قوي بين الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.603: 0.978)،
- 2- القيادة التحويلية ترتبط بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ارتباطاً ضعيف نوعاً ما، وكان أعلى ارتباط ببعد الإيثار بمعامل ارتباط (0.232)، وأقل ارتباط ببعد السلوك الحضاري بمعامل ارتباط (0.161).
- 3- القيادة التبادلية ترتبط بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ارتباطاً ضعيفاً كذلك، وكان أعلى ارتباط ببعد السلوك الحضاري بمعامل ارتباط (0.333)، وأقل ارتباط ببعد وعي الضمير بمعامل ارتباط (0.144).
- 4- القيادة الأخلاقية ترتبط بأبعاد سلوك المواطنة ارتباطاً ضعيفاً، وكان أعلى ارتباط ببعد الايثار بمعامل ارتباط (0.348)، وأقل ارتباط ببعد الكرم بمعامل ارتباط (0.250).
- 5- القيادة بالذكاء العاطفي ترتبط بأبعاد سلوك المواطنة ارتباطاً ضعيفاً كذلك، وكان أعلى ارتباط ببعد الايثار بمعامل ارتباط (0.369)، وأقل ارتباط ببعد وعي الضمير بمعامل ارتباط (0.153).

خلاصة:

تناول هذا الفصل عرضاً لمتغيرات البحث وكيفية قياسها وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الطالب عن طريق الاعتماد على خطوات منهجية نموذج المعادلة البنائية SEM والتي تبدأ بتحديد متغيرات ومقاييس البحث، ثم تطوير نماذج القياس وتحديد طرق وأساليب معالجة البيانات المناسبة لطبيعة البيانات المجمعة، ثم تقييم صلاحية نماذج القياس المستخدمة في قياس متغيرات البحث في ضوء مجموعه من مؤشرات جودة التوافق، وتم ذلك من خلال معامل الثبات Cronbach's alpha ومتوسط التباين المفسر AVE لتقييم الصدق التقاربي بين عبارات مقاييس البحث كما تم اختبار الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA في ضوء مؤشرات جودة التوافق، بعد التأكد من صلاحية نماذج القياس تأتي مرحلة تصميم النموذج البنائي لفروض البحث من خلال تحليل المسار Path Analysis ، وهذا ما سيتم عرضه في الفصل القادم.

الفصل الرابع
تحليل البيانات واختبار
الفرضيات الدراسية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكذا اختبار الفرضيات المتعلقة بالقيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالإجابة على:

- السؤال الأول: فيما تكمن أهمية القيادة الادارية في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) وما هو النمط القيادي السائد بها؟

-السؤال الثاني: ما هو مستوى اهتمام الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمس؟

-اختبار صحة الفرض الأول ومناقشته وتفسير نتائجه: هناك تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)

-اختبار صحة الفرض الثاني: أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) من وجهة نظر الموظفين

-اختبار صحة الفرض الثالث: أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) من وجهة نظر الموظفين

-اختبار صحة الفرض الرابع: أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات البحث (أنماط القيادة الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية) وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - السن - سنوات الخدمة - المستوى التعليمي) في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)

المبحث الأول: نتائج تحليل فقرات الاستبيان

سيتم في هذا المبحث الإجابة عن الأسئلة التي طرحت في المقدمة العامة، لتحديد نمط القيادة الحديثة السائد في الجامعة واهتمامها بالقيادة الإدارية، وكذا معرفة اهتمام الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) بسلوك المواطنة التنظيمية التي وردت في التساؤلات الفرعية الرابعة والخامسة من المقدمة العامة، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات إجابات العينة، حول النمط القيادي السائد، (النمط التحويلي أو التبادلي أو الأخلاقي أو النمط العاطفي). بالإضافة الى الانحراف المعياري لمعرفة درجة تشتت في إجابات العينة عن المتوسط.

هذا ويوضح الجدول التالي مقياس تحديد الأهمية للمتوسطات الحسابية للمتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث.

الجدول رقم (1.IV) مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الأهمية	من 1-1.79	من 1.80-2.59	من 2.60-3.39	من 3.40-4.19	من 4.20-5

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مجمعة

حيث أن طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

$$\text{طول الفئة} = 3 / (1-5) = 1.33$$

حيث أن مدى المتوسط الحسابي بين متغيرات الدراسة من (1-2.33) مستوى منخفض ومن (2.33-3.66) مستوى متوسط ومن (3.66 - 5) تدل على مستوى مرتفع. ولأجل الإجابة على التساؤلات والفرضيات التي طرحت في المقدمة العامة فإننا سنحجب عليها في الفصل الآتي

المطلب الأول: نتائج فقرات المحاور الأولى المتعلقة بالقيادة الإدارية السائدة في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع للدراسة كما في الآتي:

السؤال الأول: فيما تكمن أهمية القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) وما هو النمط القيادي السائد بها

للإجابة على هذا التساؤل، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بمحور أنماط القيادة الإدارية بكل محاورها الفرعية (محور القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية، القيادة بالذكاء العاطفي) من خلال حساب المتوسط لتحديد اتجاه اجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، مع تحديد المتوسط الكلي لكل محور فرعي من محور القيادة الإدارية.

الجدول رقم (2.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور القيادة الإدارية مع اتجاه

إجابات العينة

جامعة تلمسان		جامعة ورقلة		جامعة قسنطينة		المحاور الفرعية مع الفقرات			
الاتجاه إ العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه إ العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه إ العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	,93	3,66	مرتفع	,81	3,90	متوسط	,89	3,66	القيادة_التحويلية
موافق	1,13	3,77	موافق	,93	4,03	موافق	,99	3,79	يظهر رئيسك المباشر بقيم وأخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه.
موافق	,93	3,87	موافق	,83	4,04	موافق	,91	3,91	يحظى المسؤول المباشر باحترام وتقدير العاملين.
موافق	1,21	3,46	موافق	,99	3,75	محايد	1,09	3,34	يفضل المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
موافق	1,17	3,56	موافق	1,16	3,78	موافق	1,07	3,58	يوفر المسؤول المباشر مناخا يشعر العاملين بالارتياح تحت قيادته.
متوسط	,88	3,27	متوسط	,83	3,57	متوسط	,82	3,16	القيادة_التبادلية
محايد	1,22	3,00	موافق	1,00	3,52	محايد	1,11	2,97	يحفز رئيسي المباشر العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم.
محايد	1,27	2,95	محايد	1,08	3,39	محايد	1,16	2,88	يكافئ مسؤولك المباشر العاملين ذوي الأداء الفعال
محايد	1,04	3,36	موافق	1,06	3,57	محايد	1,06	3,06	يشجع رئيسك المباشر العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.
موافق	1,08	3,76	موافق	,90	3,79	موافق	,89	3,72	يتابع مسؤولك المباشر أداء المهام بانتظام.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

متوسط	,89	3,48	مرتفع	,89	3,72	متوسط	,71	3,32	القيادة الأخلاقية
موافق	1,12	3,59	موافق	,96	3,92	موافق	1,01	3,47	يعد رئيسك المباشر نموذجاً فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
محايد	1,25	3,27	موافق	1,03	3,60	محايد	1,14	3,08	يناقش المسؤول المباشر أخلاق أو قيم الجامعة مع الموظفين
موافق	1,04	3,77	موافق	1,05	3,81	موافق	,97	3,62	يصغي مسؤولك المباشر إلى آراء الموظفين
محايد	1,06	3,30	موافق	1,10	3,57	محايد	,99	3,10	يركز رئيسك المباشر على تحقيق أفضل مصالح الموظفين
متوسط	,74	3,46	متوسط	,80	3,53	متوسط	,78	3,26	القيادة بالذكاء العاطفي
محايد	1,14	3,29	موافق	,92	3,55	محايد	1,12	3,30	رئيسك المباشر لديه قدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف للموظفين
موافق	1,12	3,44	محايد	,97	3,38	محايد	1,01	3,04	مسؤولك المباشر يفهم احتياجات الموظفين من الصوت والخط والشرح
موافق	,95	3,63	موافق	1,02	3,53	محايد	1,05	3,27	مسؤولك المباشر لديه القدرة على تغيير الملامح تبعاً للشخصية التي يتعامل معها
موافق	1,21	3,47	موافق	1,08	3,65	موافق	1,11	3,43	رئيسك المباشر يلتزم بالهدوء أثناء المواقف التي ينشأ فيها خلاف حاد
متوسط	0.76	3.47	مرتفع	0.76	3.68	متوسط	0.67	3.35	أنماط القيادة الادارية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج spss v.20 (أنظر الملحق رقم (5)، الجداول 1، 3، 5)

ويتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

1- القيادة التحويلية:

❖ جامعة قسنطينة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور القيادة التحويلية لجامعة قسنطينة (3.66) وبانحراف معياري (0.89) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.34 و 3.91) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يحظى المسؤول المباشر باحترام وتقدير العاملين) بقيمة (3.91) وبانحراف معياري (0.91) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (يفضل المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة) بقيمة (3.34) وبانحراف معياري قدره (1.09) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- وقد جاءت عبارة (يظهر رئيسك المباشر بقيم وأخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.99) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (يوفر المسؤول المباشر مناخاً يشعر العاملين بالارتياح تحت قيادته) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.58) وبانحراف معياري قدره (1.07) بدرجة موافق وذلك حسب إجابات أفراد العينة.

❖ جامعة ورقلة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور القيادة التحويلية لجامعة ورقلة (3.90) وبانحراف معياري (0.81) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.75 و4.04) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يحظى المسؤول المباشر باحترام وتقدير العاملين) بقيمة (4.04) وبانحراف معياري (0.83) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (يفضل المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة) بقيمة (3.75) وبانحراف معياري قدره (0.99) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- وقد جاءت عبارة (يظهر رئيسك المباشر بقيم وأخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.03) وبانحراف معياري قدره (0.93) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (يوفر المسؤول المباشر مناخا يشعر العاملين بالارتياح تحت قيادته) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.78) وبانحراف معياري قدره (1.16) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة تلمسان:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور القيادة التحويلية لجامعة تلمسان (3.66) وبانحراف معياري (0.93) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.46 و3.87) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يحظى المسؤول المباشر باحترام وتقدير العاملين) بقيمة (3.87) وبانحراف معياري (0.93) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (يفضل المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة) بقيمة (3.46) وبانحراف معياري قدره (1.21) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
 - وقد جاءت عبارة (يظهر رئيسك المباشر بقيم وأخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.77) وبانحراف معياري قدره (1.13) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة
 - أما عن آخر عبارة في المحور (يوفر المسؤول المباشر مناخا يشعر العاملين بالارتياح تحت قيادته) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.56) وبانحراف معياري قدره (1.17) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.
- وفي الأخير نلاحظ أن محور ممارسة القيادة التحويلية تفوقت فيه جامعة ورقلة أولا بدرجة مرتفعة، بينما ممارسة القيادة التحويلية لكلا جامعتي قسنطينة وتلمسان أتت بدرجة متوسطة، وهذا ما يفسر أن جامعة ورقلة لديها قادة تحويليين ما يؤهلهم من أن يشجعوا الموظفين على أن يساهموا في الالتزام بإحداث التطوير والتغيير باستمرار. على غرار جامعتي قسنطينة وتلمسان على امتلاكهم لهذا النوع إلا انه وجب تعزيز هذا النمط من القيادة.

2- القيادة التبادلية:

❖ جامعة قسنطينة:

- حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور القيادة التبادلية لجامعة قسنطينة (3.16) وبانحراف معياري (0.82) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (2.88 و 3.72) بدرجة محايد، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يتابع مسؤولك المباشر أداء المهام بانتظام) بقيمة (3.72) وبانحراف معياري (0.89) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (يكافئ مسؤولك المباشر العاملين ذوي الأداء الفعال) بقيمة (2.88) وبانحراف معياري قدره (1.16) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- وقد جاءت عبارة (يشجع رئيسك المباشر العاملين على النظر للأمر بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.06) وبانحراف معياري قدره (1.06) بدرجة محايد لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (يحفز رئيسي المباشر العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم) فكان متوسطها الحسابي قيمته (2.97) وبانحراف معياري قدره (1.11) بدرجة محايد وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة ورقلة:

- حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور القيادة التبادلية لجامعة ورقلة (3.57) وبانحراف معياري (0.83) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.39 و 3.79) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يتابع مسؤولك المباشر أداء المهام بانتظام) بقيمة (3.79) وبانحراف معياري (0.90) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (يكافئ مسؤولك المباشر العاملين ذوي الأداء الفعال) بقيمة (3.39) وبانحراف معياري قدره (1.08) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- وقد جاءت عبارة (يشجع رئيسك المباشر العاملين على النظر للأمر بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.57) وبانحراف معياري قدره (1.06) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (يحفز رئيسي المباشر العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.52) وبانحراف معياري قدره (1.00) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة تلمسان:

- حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور القيادة التبادلية لجامعة تلمسان (3.27) وبانحراف معياري (0.88) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (2.95 و 3.76) بدرجة محايد، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يتابع مسؤولك المباشر أداء المهام بانتظام) بقيمة (3.76) وبانحراف معياري (1.08) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (يكافئ مسؤولك المباشر

العاملين ذوي الأداء الفعال) بقيمة (2.95) وبانحراف معياري قدره (1.27) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

■ وقد جاءت عبارة (يشجع رئيسك المباشر العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة). في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.36) وبانحراف معياري قدره (1.04) بدرجة محايد لاتجاهات أفراد العينة

■ أما عن آخر عبارة في المحور (يحفز رئيسي المباشر العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم). فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.00) وبانحراف معياري قدره (1.22) بدرجة محايد وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

وفي الأخير نلاحظ أن محور ممارسة القيادة التبادلية أتت بدرجة متوسطة في جميع الجامعات محل الدراسة بداية بجامعة ورقلة أولاً، ثم جامعة تلمسان ثانياً وأخيراً جامعة قسنطينة، وهذا ما يفسر أن الجامعات محل الدراسة تتبع تبادل المنافع بين القياديين والموظفين بدرجة متوسطة.

3- القيادة الأخلاقية:

❖ جامعة قسنطينة:

■ نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور القيادة الأخلاقية لجامعة قسنطينة (3.32) وبانحراف معياري (0.71) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.08 و 3.62) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يصغي مسؤولك المباشر إلى آراء الموظفين) بقيمة (3.62) وبانحراف معياري (0.97) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (يناقش المسؤول المباشر أخلاق و قيم الجامعة مع الموظفين) بقيمة (3.08) وبانحراف معياري قدره (1.14) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

■ وقد جاءت عبارة (يعد رئيسك المباشر نموذجاً فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية). في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.47) وبانحراف معياري قدره (1.01) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة

■ أما عن آخر عبارة في المحور (يركز رئيسك المباشر على تحقيق أفضل مصالح الموظفين) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.10) وبانحراف معياري قدره (0.99) بدرجة محايد وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة ورقلة:

■ نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور القيادة الأخلاقية لجامعة ورقلة (3.72) وبانحراف معياري (0.89) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.57 و 3.92) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يعد رئيسك المباشر نموذجاً فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية) بقيمة (3.92) وبانحراف معياري (0.96) بدرجة موافق، فيما أتى

أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (يركز رئيسك المباشر على تحقيق أفضل مصالح الموظفين) بقيمة (3.57) وبانحراف معياري قدره (1.10) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

- وقد جاءت عبارة (يصغي مسؤولك المباشر إلى آراء الموظفين) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.81) وبانحراف معياري قدره (1.05) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (يناقش المسؤول المباشر أخلاق وقيم الجامعة مع الموظفين) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.60) وبانحراف معياري قدره (1.03) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة تلمسان:

- نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور القيادة الأخلاقية لجامعة تلمسان (3.48) وبانحراف معياري (0.89) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.27 و 3.77) بدرجة محايد، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يصغي مسؤولك المباشر إلى آراء الموظفين) بقيمة (3.77) وبانحراف معياري (1.04) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (يناقش المسؤول المباشر أخلاق وقيم الجامعة مع الموظفين) بقيمة (3.27) وبانحراف معياري قدره (1.25) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

- وقد جاءت عبارة (يعد رئيسك المباشر نموذجاً فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية). في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.59) وبانحراف معياري قدره (1.12) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (يركز رئيسك المباشر على تحقيق أفضل مصالح الموظفين) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.30) وبانحراف معياري قدره (1.06) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

وفي الأخير نلاحظ أن محور ممارسة القيادة الأخلاقية تفوقت فيه جامعة ورقلة أولاً بدرجة مرتفعة، بينما ممارسة القيادة الأخلاقية لكلا جامعتي قسنطينة وتلمسان أتت بدرجة متوسطة، وهذا ما يفسر أن جامعة ورقلة لديها قادة أخلاقيين يمكنهم من احترام وصيانة حقوق الآخرين، على غرار جامعة تلمسان وكذا قسنطينة لتمتعهم بهذا النوع من القيادة كذلك، إلا أنه وجب على الجامعات الجزائرية التعزيز من هذا النوع من القيادة.

4- القيادة بالذكاء العاطفي:

❖ جامعة قسنطينة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور القيادة بالذكاء العاطفي لجامعة قسنطينة (3.26) وبانحراف معياري (0.78) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.04 و 3.43) بدرجة محايد، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (رئيسك المباشر يلتزم بالهدوء أثناء المواقف التي ينشأ فيها خلاف حاد) بقيمة (3.43) وبانحراف معياري (1.11) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور

للعبارة (مسؤولك المباشر يفهم احتياجات الموظفين من الصوت والخط والشرح) بقيمة (3.04) وبانحراف معياري قدره (1.01) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

- وقد جاءت عبارة (رئيسك المباشر لديه قدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف للموظفين.) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (3.30) وبانحراف معياري قدره (1.12) بدرجة محايد لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (مسؤولك المباشر لديه القدرة على تغيير الملامح تبعا للشخصية التي يتعامل معها) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.27) وبانحراف معياري قدره (1.05) بدرجة محايد وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة ورقلة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور القيادة بالذكاء العاطفي لجامعة ورقلة (3.53) وبانحراف معياري (0.80) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.38 و 3.65) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (رئيسك المباشر يلتزم بالهدوء اثناء المواقف التي ينشأ فيها خلاف حاد) بقيمة (3.65) وبانحراف معياري (1.08) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (مسؤولك المباشر يفهم احتياجات الموظفين من الصوت والخط والشرح) بقيمة (3.38) وبانحراف معياري قدره (0.97) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

- وقد جاءت عبارة (رئيسك المباشر لديه قدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف للموظفين.) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (3.55) وبانحراف معياري قدره (0.92) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (مسؤولك المباشر لديه القدرة على تغيير الملامح تبعا للشخصية التي يتعامل معها) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.53) وبانحراف معياري قدره (1.02) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة تلمسان:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور القيادة بالذكاء العاطفي لجامعة تلمسان (3.46) وبانحراف معياري (0.74) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.29 و 3.63) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (مسؤولك المباشر لديه القدرة على تغيير الملامح تبعا للشخصية التي يتعامل معها) بقيمة (3.63) وبانحراف معياري (0.95) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (رئيسك المباشر لديه قدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف للموظفين) بقيمة (3.29) وبانحراف معياري قدره (1.14) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

- وقد جاءت عبارة (رئيسك المباشر يلتزم بالهدوء اثناء المواقف التي ينشأ فيها خلاف حاد.) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (3.47) وبانحراف معياري قدره (1.21) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (مسؤولك المباشر يفهم احتياجات الموظفين من الصوت والخط والشرح) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.44) وبانحراف معياري قدره (1.12) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

وفي الأخير نلاحظ أن محور ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي أتت بدرجة متوسطة في جميع الجامعات محل الدراسة بداية بجامعة ورقلة أولا، ثم جامعة تلمسان ثانيا وأخيرا جامعة قسنطينة، وهذا ما يفسر أن الجامعات محل الدراسة لها قيادة تخولهم من فهم الذات وفهم شخصيات الآخرين وقراءة أفكارهم، إلا أنه وجب على الجامعات تعزيز هذا النوع من القيادة بدرجة مرتفعة كون الجامعة صرح لتداول الأفكار بقوة.

أما عن المتوسط الحسابي لأنماط القيادة الإدارية ككل (المحاور الفرعية: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية، القيادة بالذكاء العاطفي) فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.35) وانحراف معياري قدره (0.42) في جامعة قسنطينة بدرجة متوسطة، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.68) وانحراف معياري قدره (0.76) في جامعة ورقلة بدرجة مرتفعة، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأنماط القيادة الإدارية لجامعة تلمسان (3.47) وانحراف معياري قدره (0.76) في بدرجة متوسطة، مما يوضح أن الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) تهتم بالقيادة الإدارية بحيث تكمن أهميتها في توافر أبعادها الأربع (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية، القيادة بالذكاء العاطفي) التي أتت بدرجة مقبولة الى حد ما نسبيا.

أما عن النمط القيادي السائد في الجامعات فيلاحظ من الجدول السابق أن إجابات أفراد العينة لممارسة القيادة بالذكاء العاطفي والقيادة التبادلية من قبل رؤسائهم أنها تمارس أحيانا حيث جاءت بنسبة متوسطة، في حين أن إجابات أفراد العينة لممارسة القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية من قبل رؤسائهم أتت بنسبة مرتفعة، بحيث أتت درجة ممارسة القيادة التحويلية في المرتبة الأولى ثم تليها القيادة الأخلاقية.

ومنه نستنتج أن النمط القيادي السائد في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) هو النمط التحويلي بدرجة أولية يليه مباشرة النمط الأخلاقي، وذلك لما تحويه القيادة التحويلية لصفات أخلاقية بما يتناسب مع مجتمعنا الحالي داخل المؤسسات.

المطلب الثاني: نتائج فقرات المحور الثاني المتعلقة بالسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية

(قسنطينة، ورقلة، تلمسان)

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع للدراسة كما في الآتي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى اهتمام الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمس؟

للإجابة على هذا التساؤل، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بمحور سلوك المواطنة التنظيمية بكل محاورها الفرعية (محور الإيثار، السلوك الحضاري، الكرم، وعي الضمير، الروح الرياضية) من خلال حساب المتوسط لتحديد اتجاه اجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، مع تحديد المتوسط الكلي لكل محور فرعي من محور سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الجدول رقم (3.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور سلوك المواطنة التنظيمية مع

اتجاه إجابات العينة

جامعة تلمسان			جامعة ورقلة			جامعة قسنطينة			المحاور الفرعية مع الفقرات
الاتجاه إ العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه إ العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه إ العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	,56	4,14	مرتفع	,60	4,04	مرتفع	,60	3,94	الإيثار
موافق	,87	4,03	موافق	,76	3,99	موافق	,81	3,86	أقوم بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم
موافق	,88	4,04	موافق	,77	3,82	موافق	,94	3,72	لدي الاستعداد للإنبابة عن زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم
موافق بشدة	,67	4,22	موافق	,82	4,11	موافق	,70	4,04	أسعى بتقديم أفضل الخدمات لزملائي في العمل
موافق بشدة	,72	4,29	موافق بشدة	,73	4,24	موافق	,68	4,13	أبدي قدرا من المساعدة لزملائي ولاسيما في الظروف الاستثنائية
مرتفع	,65	4,04	مرتفع	,72	3,94	مرتفع	,63	3,88	السلوك الحضاري
موافق	,73	4,17	موافق	,76	4,04	موافق	,67	4,07	أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي
موافق بشدة	,83	4,25	موافق	1,06	4,02	موافق	,95	4,08	أتجنب استخدام ممتلكات الجامعة لأغراض الشخصية
موافق	,96	3,86	موافق	,95	3,85	موافق	1,00	3,65	أتحدث عن إنجازات منظمتي لأجل رفع مستواها ومكانتها
موافق	1,06	3,88	موافق	1,00	3,85	موافق	,97	3,73	أحدث بإيجابية عن الجامعة وأدافع عنها
مرتفع	0.59	4.26	مرتفع	,61	4,16	مرتفع	,52	4,03	الكرم
موافق	,95	3,91	موافق	,93	3,80	موافق	,92	3,74	أركز على كشف الجوانب الإيجابية لمنظمتي لأجل جذب انتباه العاملين
موافق	,80	4,29	موافق بشدة	,83	4,23	موافق	,91	3,97	أقدم مساعدي إلى كل من يطلب في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل لمنظمتي
موافق بشدة	,54	4,63	موافق بشدة	,62	4,53	موافق بشدة	,56	4,46	ابتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل
موافق بشدة	,91	4,22	موافق	,84	4,10	موافق	,64	3,93	أستشير زملائي في القرارات التي تمهم وتؤثر عليهم
مرتفع	,65	4,19	مرتفع	,66	4,06	مرتفع	,51	3,98	وعي الضمير
موافق بشدة	,66	4,50	موافق بشدة	,86	4,22	موافق بشدة	,58	4,30	أحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل وإجراءاته حتى وان لم يراقبني أحد
موافق بشدة	,63	4,45	موافق بشدة	,68	4,23	موافق بشدة	,48	4,25	أسعى دائما لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع
موافق	,94	4,02	موافق	,85	3,93	موافق	,74	3,86	ابتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي
موافق	1,02	3,80	موافق	,91	3,84	موافق	1,03	3,52	أنتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر
موافق	,68	4,14	مرتفع	,57	4,11	مرتفع	,57	3,88	الروح الرياضية
موافق بشدة	,58	4,40	موافق بشدة	,61	4,32	موافق بشدة	,55	4,23	أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق زملائي
موافق	,89	4,15	موافق	,67	4,16	موافق	,70	3,97	لا أتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب ذلك وقتا إضافيا
موافق	1,05	3,88	موافق	,86	3,85	موافق	1,05	3,44	أقوم بالمهام الإضافية دون تدمير أو شكوى
مرتفع	0.51	4.16	مرتفع	0.52	4.06	مرتفع	0.47	3.94	سلوك لمواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج spss v.20 (أنظر الملحق رقم (5)، الجداول 2، 4، 6)

ويتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

1- الإيثار:

❖ جامعة قسنطينة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الإيثار لجامعة قسنطينة (3.94) وبانحراف معياري (0.60) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.72 و4.13) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أبدي قدرا من المساعدة لزملائي ولاسيما في الظروف الاستثنائية) بقيمة (4.13) وبانحراف معياري (0.68) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (لدي الاستعداد للإجابة عن زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم) بقيمة (3.72) وبانحراف معياري قدره (0.94) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- وقد جاءت عبارة (أسعى بتقديم أفضل الخدمات لزملائي في العمل.) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.04) وبانحراف معياري قدره (0.70) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (اقوم بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.86) وبانحراف معياري قدره (0.81) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة ورقلة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الإيثار لجامعة ورقلة (4.04) وبانحراف معياري (0.60) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.82 و4.24) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أبدي قدرا من المساعدة لزملائي ولاسيما في الظروف الاستثنائية) بقيمة (4.24) وبانحراف معياري (0.73) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (لدي الاستعداد للإجابة عن زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم) بقيمة (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.77) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- وقد جاءت عبارة (أسعى بتقديم أفضل الخدمات لزملائي في العمل.) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.11) وبانحراف معياري قدره (0.82) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (اقوم بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.99) وبانحراف معياري قدره (0.76) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة تلمسان:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الإيثار لجامعة تلمسان (4.14) وبانحراف معياري (0.56) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (4.03 و4.29) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أبدي قدرا من المساعدة لزملائي ولاسيما في الظروف الاستثنائية) بقيمة (4.29) وبانحراف معياري (0.72) بدرجة موافق بشدة، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (اقوم

- بإجراء المصاحلة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم) بقيمة (4.03) وبانحراف معياري قدره (0.87) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
 - وقد جاءت عبارة (أسعى بتقديم أفضل الخدمات لزملائي في العمل.) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (4.22) وبانحراف معياري قدره (0.67) بدرجة موافق بشدة لاتجاهات أفراد العينة
 - أما عن آخر عبارة في المحور (لدي الاستعداد للإنبابة عن زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم) فكان متوسطها الحسابي قيمته (4.04) وبانحراف معياري قدره (0.88) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.
- وفي الأخير نلاحظ أن محور ممارسة بعد الإيثار تفوقت فيه جامعة تلمسان أولا بدرجة مرتفعة، تليها جامعة ورقلة ثم جامعة قسنطينة بدرجات مرتفعة كذلك، وهذا ما يفسر أن الجامعات الثلاث لديها أفراد يسعون الى مساعدة الأخرين في أداء عملهم بدون مقابل لتحقيق أهداف الجامعة.

2- السلوك الحضاري:

❖ جامعة قسنطينة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور السلوك الحضاري لجامعة قسنطينة (3.88) وبانحراف معياري (0.63) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.65 و 4.08) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أتجنب استخدام ممتلكات الجامعة لأغراض الشخصية) بقيمة (4.08) وبانحراف معياري (0.95) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أتحدث عن إنجازات منظمي لأجل رفع مستواها ومكانتها) بقيمة (3.65) وبانحراف معياري قدره (1.00) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- وقد جاءت عبارة (أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (4.07) وبانحراف معياري قدره (0.67) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (أتحدث بإيجابية عن الجامعة وأدافع عنها) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.97) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة ورقلة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور السلوك الحضاري لجامعة ورقلة (3.94) وبانحراف معياري (0.72) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.85 و 4.04) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي) بقيمة (4.04) وبانحراف معياري (0.76) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أتحدث عن إنجازات منظمي لأجل رفع مستواها ومكانتها) بقيمة (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.95) والعبارة (أتحدث بإيجابية عن الجامعة وأدافع عنها) بقيمة (3.85) وبانحراف معياري قدره (1.00) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

- أما عن آخر عبارة في المحور (أجنب استخدام ممتلكات الجامعة لأغراض الشخصية) فكان متوسطها الحسابي قيمته (4.02) وبانحراف معياري قدره (1.06) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة تلمسان:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور السلوك الحضاري لجامعة تلمسان (4.04) وبانحراف معياري (0.65) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.86 و 4.25) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أجنب استخدام ممتلكات الجامعة لأغراض الشخصية) بقيمة (4.25) وبانحراف معياري (0.83) بدرجة موافق بشدة ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أتحدث عن إنجازات منظمتي لأجل رفع مستواها ومكانتها) بقيمة (3.86) وبانحراف معياري قدره (0.96) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
 - وقد جاءت عبارة (أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (4.17) وبانحراف معياري قدره (0.73) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة
 - أما عن آخر عبارة في المحور (أتحدث بإيجابية عن الجامعة وأدافع عنها) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.88) وبانحراف معياري قدره (1.06) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.
- وفي الأخير نلاحظ أن محور ممارسة بعد السلوك الحضاري تفوقت فيه جامعة تلمسان أولا بدرجة مرتفعة، تليها جامعة ورقلة ثم جامعة قسنطينة بدرجات مرتفعة كذلك، وهذا ما يفسر أن الجامعات الثلاث لديها أفراد تتوفر فيهم رغبة المشاركة، وتقديم مقترحات ونشاطات غير رسمية للجامعة من أجل الحفاظ على سمعتها وتعزيز مكانتها.

3- الكرم:

❖ جامعة قسنطينة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الكرم لجامعة قسنطينة (4.03) وبانحراف معياري (0.52) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.74 و 4.46) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (ابتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل) بقيمة (4.46) وبانحراف معياري (0.56) بدرجة موافق بشدة ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أركز على كشف الجوانب الإيجابية لمنظمتي لأجل جذب انتباه العاملين) بقيمة (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.92) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- وقد جاءت عبارة (أقدم مساعدتي إلى كل من يطلب في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل لمنظمتي) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (3.97) وبانحراف معياري قدره (0.91) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (أستشير زملائي في القرارات التي تمهم وتؤثر عليهم) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.64) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة ورقلة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الكرم لجامعة ورقلة (4.16) وبانحراف معياري (0.61) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.80 و4.53) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (ابتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل) بقيمة (4.53) وبانحراف معياري (0.62) بدرجة موافق بشدة، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أركز على كشف الجوانب الإيجابية لمنظمتي لأجل جذب انتباه العاملين) بقيمة (3.80) وبانحراف معياري قدره (0.93) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- وقد جاءت عبارة (أقدم مساعدتي إلى كل من يطلب في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل لمنظمتي) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.23) وبانحراف معياري قدره (0.83) بدرجة موافق بشدة لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (أستشير زملائي في القرارات التي تمهم وتؤثر عليهم) فكان متوسطها الحسابي قيمته (4.10) وبانحراف معياري قدره (0.84) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة تلمسان:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الكرم لجامعة تلمسان (4.26) وبانحراف معياري (0.59) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.91 و4.63) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (ابتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل) بقيمة (4.63) وبانحراف معياري (0.80) بدرجة موافق بشدة، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أركز على كشف الجوانب الإيجابية لمنظمتي لأجل جذب انتباه العاملين) بقيمة (3.91) وبانحراف معياري قدره (0.95) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- وقد جاءت عبارة (أقدم مساعدتي إلى كل من يطلب في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل لمنظمتي) في المرتبة الثانية بعد أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.29) وبانحراف معياري قدره (0.80) بدرجة موافق بشدة لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (أستشير زملائي في القرارات التي تمهم وتؤثر عليهم) فكان متوسطها الحسابي قيمته (4.22) وبانحراف معياري قدره (0.91) بدرجة موافق بشدة وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

وفي الأخير نلاحظ أن محور ممارسة بعد الكرم تفوقت فيه جامعة تلمسان أولا بدرجة مرتفعة، تليها جامعة ورقلة ثم جامعة قسنطينة بدرجات مرتفعة كذلك، وهذا ما يفسر أن الجامعات الثلاث لديها أفراد يتمتعون بسلوك عقلائي يهدف الى حل مشاكل الأفراد وبشكل يرضي جميع الأطراف.

4- وعي الضمير:

❖ جامعة قسنطينة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور وعي الضمير لجامعة قسنطينة (3.98) وبانحراف معياري (0.51) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.52 و4.30) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل وإجراءاته حتى وان لم يراقبني أحد) بقيمة (4.30) وبانحراف معياري (0.58) بدرجة موافق بشدة ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر) بقيمة (3.52) وبانحراف معياري قدره (1.03) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- وقد جاءت عبارة (اسعى دائما لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (4.25) وبانحراف معياري قدره (0.48) بدرجة موافق بشدة لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (ابتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.86) وبانحراف معياري قدره (0.74) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة ورقلة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور وعي الضمير لجامعة ورقلة (4.06) وبانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.84 و4.23) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (اسعى دائما لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع) بقيمة (4.23) وبانحراف معياري (0.68) بدرجة موافق بشدة ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر) بقيمة (3.84) وبانحراف معياري قدره (0.91) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- وقد جاءت عبارة (أحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل وإجراءاته حتى وان لم يراقبني أحد) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (4.22) وبانحراف معياري قدره (0.86) بدرجة موافق بشدة لاتجاهات أفراد العينة
- أما عن آخر عبارة في المحور (ابتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.85) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة تلمسان:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور وعي الضمير لجامعة تلمسان (4.19) وبانحراف معياري (0.65) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.80 و4.50) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل وإجراءاته حتى وان لم يراقبني أحد) بقيمة (4.50) وبانحراف معياري (0.66) بدرجة موافق بشدة ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر) بقيمة (3.80) وبانحراف معياري قدره (1.02) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

- وقد جاءت عبارة (اسعى دائما لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع) في المرتبة الثانية بعد اعلى متوسط حسابي بقيمة (4.45) وبانحراف معياري قدره (0.63) بدرجة موافق بشدة لاتجاهات أفراد العينة
 - أما عن آخر عبارة في المحور (ابتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي) فكان متوسطها الحسابي قيمته (4.02) وبانحراف معياري قدره (0.94) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.
- وفي الأخير نلاحظ أن محور ممارسة بعد وعي الضمير تفوقت فيه جامعة تلمسان أولا بدرجة مرتفعة، تليها جامعة ورقلة ثم جامعة قسنطينة بدرجات مرتفعة كذلك، وهذا ما يفسر أن الجامعات الثلاث لديها أفراد يتمتعون بسلوك ارادي وتطوعي بوازع من الضمير يؤهلهم نحو الالتزام بالدوام والعمل بأوقات إضافية دون مكافأة.

5- الروح الرياضية:

❖ جامعة قسنطينة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الروح الرياضية لجامعة قسنطينة (3.88) وبانحراف معياري (0.57) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.44 و4.23) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أقدم الاعتذار اذا ما أخطأت في حق زملائي) بقيمة (4.23) وبانحراف معياري (0.55) بدرجة موافق بشدة ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أقوم بالمهام الإضافية دون تدمير أو شكوى) بقيمة (3.44) وبانحراف معياري قدره (1.05) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- أما عن آخر عبارة في المحور (لا أتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب ذلك وقتا إضافيا) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.97) وبانحراف معياري قدره (0.70) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة ورقلة:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الروح الرياضية لجامعة ورقلة (4.11) وبانحراف معياري (0.57) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.85 و4.32) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أقدم الاعتذار اذا ما أخطأت في حق زملائي) بقيمة (4.32) وبانحراف معياري (0.61) بدرجة موافق بشدة ، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أقوم بالمهام الإضافية دون تدمير أو شكوى) بقيمة (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.86) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.
- أما عن آخر عبارة في المحور (لا أتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب ذلك وقتا إضافيا) فكان متوسطها الحسابي قيمته (4.16) وبانحراف معياري قدره (0.67) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

❖ جامعة تلمسان:

■ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الروح الرياضية لجامعة تلمسان (4.14) وبانحراف معياري (0.68) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة مرتفعة على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (3.88 و4.40) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أقدم الاعتذار اذا ما أخطأت في حق زملائي) بقيمة (4.40) وبانحراف معياري (0.58) بدرجة موافق بشدة، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (أقوم بالمهام الإضافية دون تدمير أو شكوى) بقيمة (3.88) وبانحراف معياري قدره (1.05) بدرجة موافق وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

■ أما عن آخر عبارة في المحور (لا أتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب ذلك وقتا إضافيا) فكان متوسطها الحسابي قيمته (4.15) وبانحراف معياري قدره (0.89) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

وفي الأخير نلاحظ أن محور ممارسة بعد الروح الرياضية تفوقت فيه جامعة تلمسان أولا بدرجة مرتفعة، تليها جامعة ورقلة ثم جامعة قسنطينة بدرجات مرتفعة كذلك، وهذا ما يفسر أن الجامعات الثلاث لديها أفراد يتمتعون نوعا ما بالقدرة على إنجاز المهام الإضافية أو المؤقتة دون تدمير أو شكوى، لذلك وجب على القيادة الإدارية تدعيم هاته الأدوار الإضافية التي من شأنها ترفع من أداء الجامعات.

أما عن المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية ككل (المحاور الفرعية: الايثار، السلوك الحضاري، الكرم، وعي الضمير، الروح الرياضية) فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.94) وبانحراف معياري قدره (0.47) في جامعة قسنطينة بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.06) بانحراف معياري قدره (0.52) في جامعة ورقلة بدرجة مرتفعة، بينما بلغت قيمة متوسطها الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية لجامعة تلمسان (4.16) بانحراف معياري قدره (0.51) بدرجة مرتفعة كذلك، مما يوضح أن موظفي الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) لديهم اهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية بحيث تكمن أهميتها في توافر جميع أبعادها الخمس (الايثار، السلوك الحضاري، الكرم، وعي الضمير، الروح الرياضية) التي أتت بدرجة مقبولة.

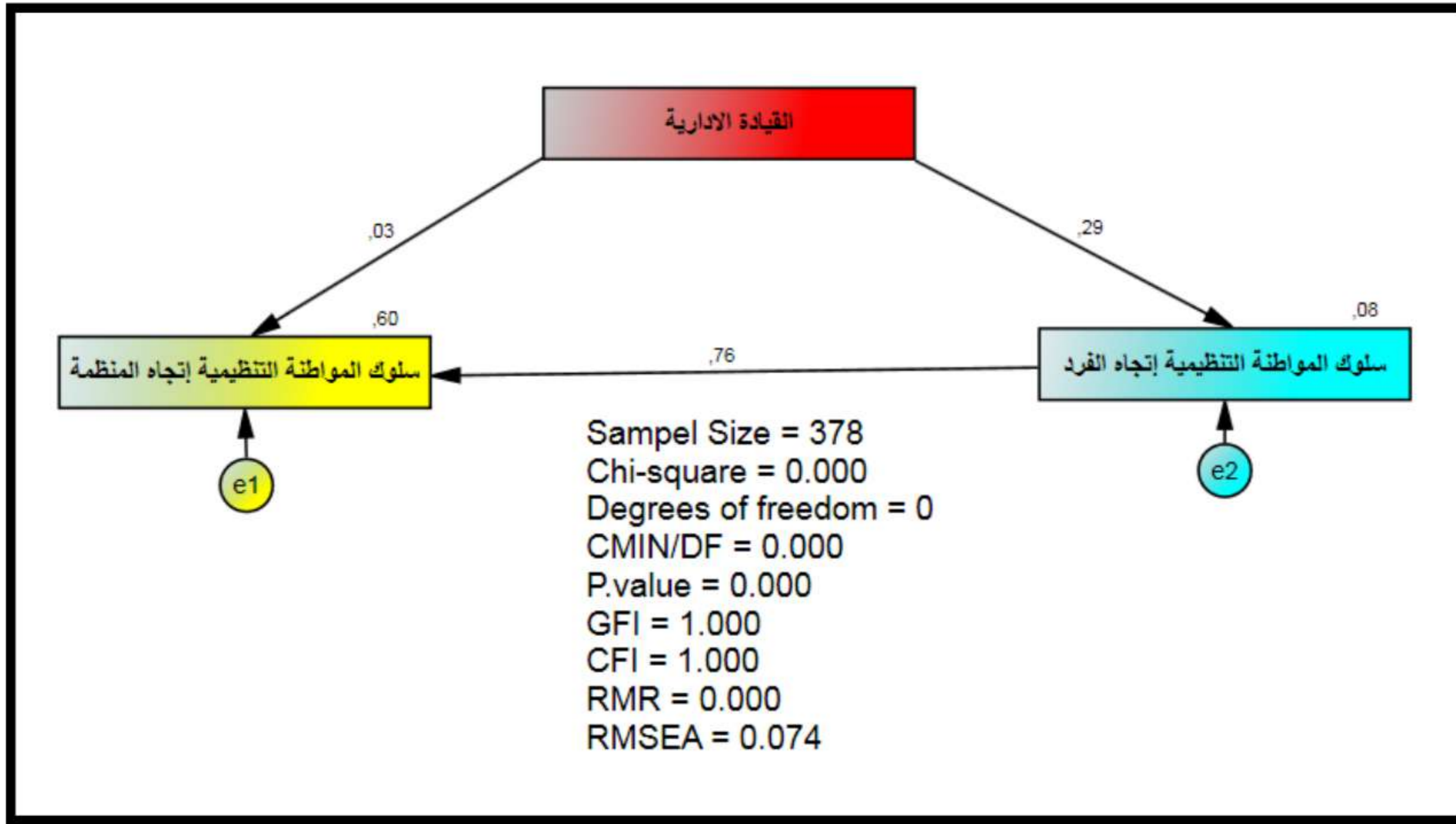
أما عن البعد السائد في الجامعات بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية فيلاحظ من الجدول السابق أن إجابات أفراد العينة للجامعات الثلاث أتت لصالح بعد الكرم وهو ما يعرف على وجود السلوك العقلاني الذي يهدف الى حل مشاكل العاملين ويرضي جميع الأطراف، أما عن الأبعاد الأخرى فقد تفاوتت في الترتيب بالنسبة للجامعات محل الدراسة.

المبحث الثاني: تصميم النموذج البنائي لفروض البحث

المطلب الأول: تقييم صلاحية النموذج البنائي

في ضوء نتائج اختبار صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث والتي أوضحت صلاحية تلك النماذج لتجميع البيانات الأولية، قام الطالب بتصميم النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات السببية بين متغيرات البحث، والذي يحتوي المتغيرات الرئيسية للبحث متمثلة في: أنماط القيادة الادارية، وسلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد، وسلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة، بالإضافة إلى التفاعل بين أنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية. حيث يوضح الشكل التالي النموذج المقترح.

شكل رقم (1.IV) النموذج البنائي لفروض البحث



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (10)

يتم في هذه المرحلة تقييم صلاحية النموذج البنائي المقترح لفروض البحث في ضوء مؤشرات جودة توافق النماذج البنائية باستخدام نمذجة المعادلة البنائية، ويوضح الجدول التالي مؤشرات جودة توافق النموذج البنائي لفروض البحث

جدول رقم (4.IV) مؤشرات جودة توافق النموذج البنائي للبحث

المؤشر	Chi square (c2)	(DF)	X2/DF	GFI	CFI	RMR	RMSEA	P. Level
القيمة	.000	0	.000	1.000	1.000	.000	.074	.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (10).

من الجدول السابق يتضح جودة وصلاحية النموذج البنائي المقترح لفروض البحث، حيث أن قيمة χ^2 تساوي (0.000)، و أن قيمة χ^2 المعيارية تساوي c^2/DF تساوي (0.000) والمعنوية (0.000) وهي أصغر من (0.05) أي أنها معنوية، كما بلغت مؤشرات جودة التوافق للنموذج المقترح مستويات مثالية حيث بلغ مؤشر جودة التوافق (GFI = 1) كما بلغ مؤشر جودة التوافق المقارن (CFI = 1)، كما بلغ مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR = 0.000) ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA = 0.074)، وهذا يعني أن النموذج البنائي المقترح ممثلاً لبيانات البحث ويمكنه إعادة تكوين مصفوفة الارتباط بدون اختلافات معنوية عن المصفوفة الأصلية. وفي ضوء المؤشرات السابقة لجودة النموذج يمكن الانتقال إلى مرحلة اختبار العلاقات السببية بين متغيرات البحث.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار صحة الفرض الأول ومناقشته وتفسير نتائجه:

"هناك تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)"

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

جدول رقم (5.IV) نتائج اختبار **Test-T** الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية DF	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	377	154.575	0.51	4.05	تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v20 النسخة (20) (أنظر الملحق (5)، الجدول رقم 7)

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية قدر ب (4.05) وبانحراف معياري قدره (0.51) وهذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) من وجهة نظر العاملين , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig= 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) تطبق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين.

ثانياً: اختبار صحة فروض البحث (الثاني، الثالث) ومناقشتها وتفسير نتائجها:

في ضوء مؤشرات جودة توافق نموذج البحث يمكن اختبار الفروض الأربعة الأولى للبحث من خلال نتائج تحليل المسار حيث اعتمد الطالب على منهجية تحليل المسار لاختبار الفروض وفقاً لكل من (Kline, 2011, p193; Hair, et al., 2014, p566) والتي تعتمد على تحديد متغيرات النموذج المقترح وخصائصه ثم تحديد مدى توافق النموذج المقترح مع آراء مفردات العينة Model Fit، من خلال استعراض مؤشرات جودة التوافق ومدى معنوية النموذج Goodness of fit index ثم بعد ذلك تفسير التقديرات (معاملات المسارات) ومؤشرات جودة التوافق ومقارنتها بالقيم المعيارية أو الحدود المثالية ثم الوصول لنتائج الاختبار. ويعتبر نموذج تحليل المسار نموذج بنائي للمتغيرات الظاهرة للبحث ويشكل تجسيداً لفروض البحث المراد اختبارها، وتعتبر معاملات المسار β Path Coefficient عن معاملات الانحدار بين المتغيرات المستقلة Exogenous والمتغيرات التابعة Endogenous.

لاختبار العلاقات السببية للنموذج المقترح لفروض البحث، يوضح الجدول التالي العلاقات السببية ومعاملات المسار للنموذج المقترح.

جدول رقم (6.IV) العلاقات السببية ومعاملات المسار للنموذج المقترح

المسارات	المسارات	قيمة معامل المسار B	معاملات المسار غير المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	المعنوية P
المسار الأول (الفرض الأول)	← أنماط لقيادة الادارية	0.291	0.109	0.018	5.917	***
المسار الثاني (الفرض الثاني)	← أنماط القيادة الإدارية	0.034	0.016	0.017	0.983	0.326
المسار الثالث (الفرض الثالث)	← سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد	0.762	0.989	0.044	22.269	***

*** دال معنويا عند مستوى $P > 0.001$

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 (أنظر الملحق رقم (11)، الجدول 1)

1- اختبار صحة الفرض الثاني ومناقشة وتفسير نتائجه:

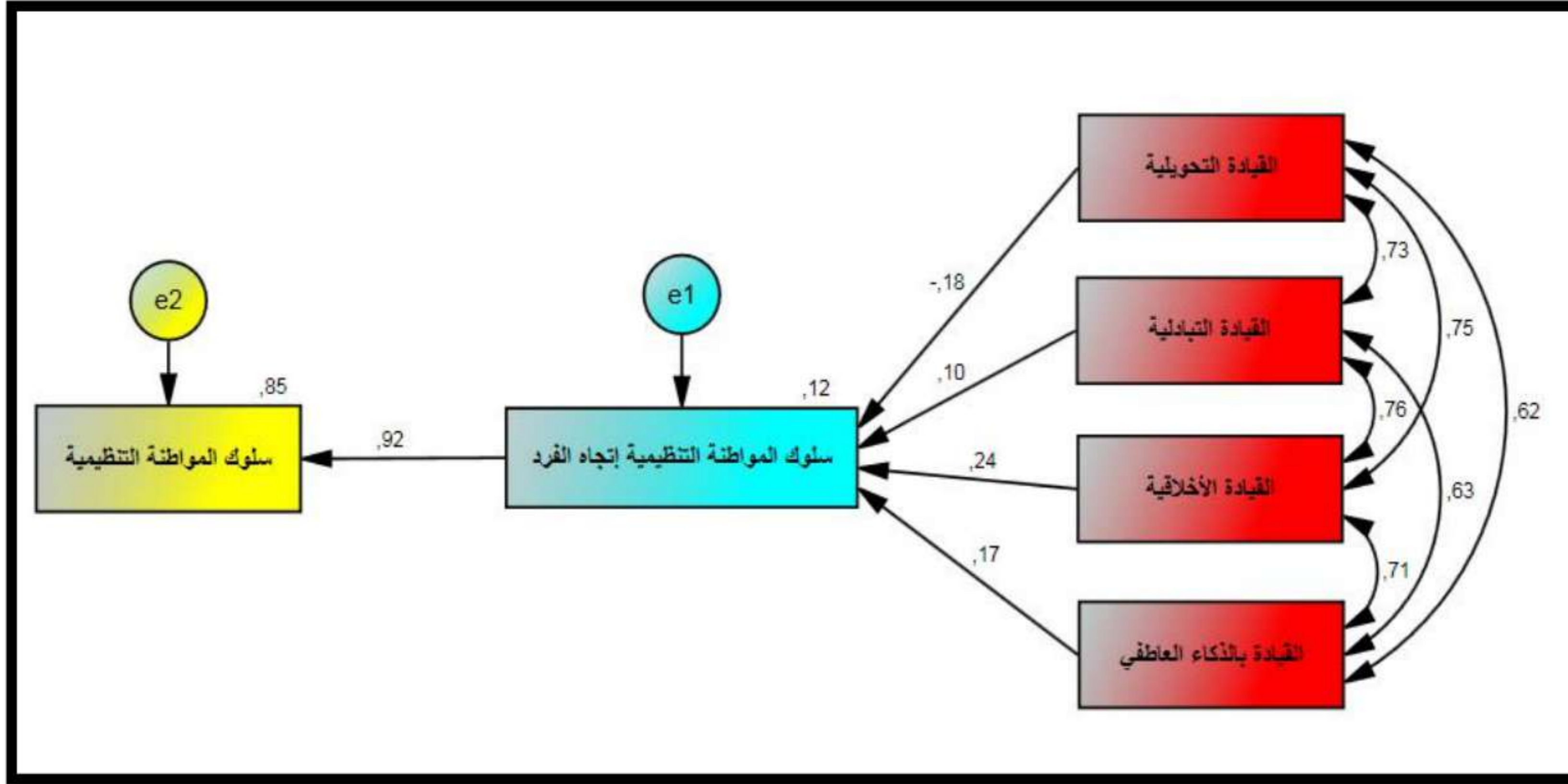
ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) من وجهة نظر الموظفين".

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للبحث والجدول رقم (5-19) يمثل المسار الأول الفرض الأول من فروض البحث ويوضح أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد، ويتضح وجود أثر معنوي ذات دلالة ($p < 0.001$) لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية ($Beta = 0.291, t = 5.917, Sig. = .000$)، حيث أن الزيادة في القيادة الإدارية بمقدار وحدة واحدة يزيد سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.291) وحدة. هذا يعني أن توافر أبعاد أنماط القيادة الادارية يؤدي إلى الزيادة في سلوك المواطنة التنظيمية. وبالتالي لتأكد من صحة الفرضية نختبر الفرضيات الفرعية التالية:

➤ اختبار الفرضيات الفرعية: والتي تنص على:

- 1- "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)"
- 2- "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)"
- 3- "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)"
- 4- "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)"

شكل رقم (2.IV) النموذج تحليل المسار لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20

لاختبار العلاقات السببية للنموذج المقترح لفروض البحث، يوضح الجدول التالي العلاقات السببية ومعاملات المسار للنموذج المقترح.

جدول رقم (7.IV) العلاقات السببية ومعاملات المسار للنموذج أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد

المسارات	المسارات	قيمة معامل المسار B	معاملات المسار غير المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	المعنوية P
المسار الأول	القيادة التحويلية	-0.177	-,223	,100	-2,238	,025
المسار الثاني	القيادة التبادلية	0.100	,129	,106	1,223	,221
المسار الثالث	القيادة الأخلاقية	0.241	,316	,118	2,678	,007
المسار الرابع	القيادة بالذكاء العاطفي	0.168	,239	,101	2,369	,018
المسار الخامس	سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد	.924	2,002	,043	47,053	***

*** دال معنويا عند مستوى $P > 0.001$

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 (أنظر الملحق رقم (11)، الجدول 2)

ينص الفرض الفرعي الأول على أنه "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)".

- في ضوء المسارات الموضحة في نموذج تحليل المسار والجدول رقم (5-19) يمثل مسار الأول أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية محل البحث، ويتضح وجود أثر معنوي ذات دلالة احصائية ($p < 0.05$) لنمط القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد، (Beta = 0.025, Sig. = -2.238, t = -0.177, =) حيث أن الزيادة في القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة ينقص سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد بمقدار (-0.177) وحدة. هذا يعني أن توافر نمط القيادة التحويلية يؤدي إلى نقصان في سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد. وبالتالي ثبت صحة أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية محل البحث، إلا أن الأثر كان معنوياً ولكن بصفة عكسية (بالنقصان).

❖ **ينص الفرض الفرعي الثاني على أنه** "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) ".

- في ضوء المسارات الموضحة في نموذج تحليل المسار والجدول رقم (5-19) يمثل مسار الثاني أثر القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية محل البحث، ويتضح وجود أثر بقيمة (0.100) لاكن غير دال احصائياً بمستوى دلالة (0.221) وهو أكبر من مستوى الدلالة ($p < 0.05$) لنمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد، وبالتالي نفي صحة أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية محل البحث وقبول الفرضية الصفرية.

❖ **ينص الفرض الفرعي الثالث على أنه** "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) ".

- يمثل المسار الثالث أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية محل البحث، ويتضح وجود أثر معنوي ذات دلالة احصائية ($p < 0.05$) لنمط القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد، (Beta = 0.241, t = 2.678, Sig. = .007)، حيث أن الزيادة في القيادة الأخلاقية بمقدار وحدة واحدة يزيد سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد بمقدار (0.241) وحدة. هذا يعني أن توافر نمط القيادة الأخلاقية يؤدي إلى زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد. وبالتالي ثبت صحة أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية محل البحث.

❖ **ينص الفرض الفرعي الرابع على أنه** "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) ".

- يمثل المسار الرابع أثر القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية محل البحث، ويتضح وجود أثر معنوي ذات دلالة احصائية ($p < 0.05$) لنمط القيادة بالذكاء

العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد، ($Beta = 0.168, t = 2.369, Sig. = .018$)، حيث أن الزيادة في القيادة بالذكاء العاطفي بمقدار وحدة واحدة يزيد سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد بمقدار (0.168) وحدة. هذا يعني أن توافر نمط القيادة بالذكاء العاطفي تؤدي إلى زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد. وبالتالي نثبت صحة أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية محل البحث.

❖ يمثل المسار الخامس معرفة أثر سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد على سلوك المواطنة التنظيمية الكلي في الجامعات الجزائرية محل البحث، ويتضح وجود أثر معنوي ذات دلالة احصائية ($p < 0.001$) لسلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد على سلوك المواطنة التنظيمية الكلي، ($Beta = 0.924, t = 47.053, Sig. = .000$)، حيث أن الزيادة في سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد بمقدار وحدة واحدة يزيد سلوك المواطنة التنظيمية الكلي بمقدار (0.924) وحدة. وبالتالي نثبت صحة أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لسلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد على سلوك المواطنة التنظيمية الكلي في الجامعات الجزائرية محل البحث.

وبذلك ثبت صحة الفرض الثاني من فروض البحث والقائل "أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات الجزائرية محل البحث". باستثناء نمط القيادة التبادلية الذي لم يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد في الجامعات محل الدراسة.

2- اختبار صحة الفرض الثالث ومناقشة وتفسير نتائجه:

ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) من وجهة نظر الموظفين". في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للبحث والجدول رقم (19-5) يمثل المسار الثاني الفرض الثاني من فروض البحث ويوضح أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة، ويتضح عدم وجود أثر معنوي ذات دلالة احصائية ($p < 0.326$) لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة ($Beta = 0.034, t = 0.983, Sig. = .326$)، وبالتالي لتأكد من صحة الفرضية نختبر الفرضيات الفرعية التالية:

➤ اختبار الفرضيات الفرعية: والتي تنص على:

5- "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة

التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)"

6- "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة

التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)"

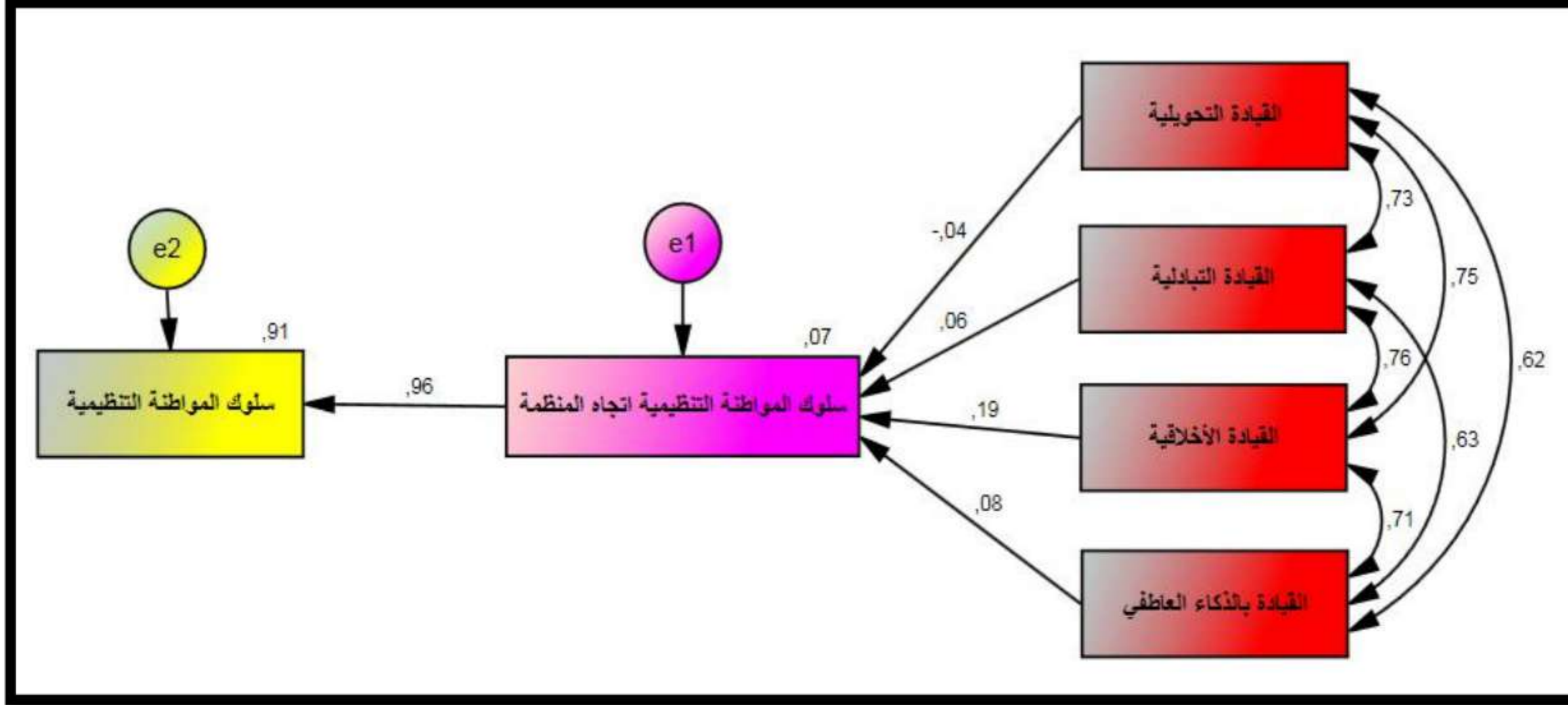
7- "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة

التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)"

8- "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)"

شكل رقم (3.IV) النموذج تحليل المسار لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه

الجامعة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20

لاختبار العلاقات السببية للنموذج المقترح لفروض البحث، يوضح الجدول التالي العلاقات السببية ومعاملات المسار للنموذج المقترح.

جدول رقم (8.IV) العلاقات السببية ومعاملات المسار للنموذج أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية

اتجاه الجامعة

المسارات	المسارات	قيمة معامل المسار B	معاملات المسار غير المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	المعنوية P
المسار الأول	القيادة التحويلية	-0.039	-0.063	,133	-,477	,634
المسار الثاني	القيادة التبادلية	0.056	,094	,141	,672	,502
المسار الثالث	القيادة الأخلاقية	0.192	,328	,157	2,088	,037
المسار الرابع	القيادة بالذكاء العاطفي	0.077	,143	,134	1,062	,288
المسار الخامس	سلوك المواطنة التنظيمية الكلية	0.956	1,594	,025	63,182	***

*** دال معنويا عند مستوى $P > 0.001$

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 (أنظر الملحق رقم (11)، الجدول 3)

ينص **الفرض الفرعي الأول على أنه** "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)".

❖ في ضوء المسارات الموضحة في نموذج تحليل المسار والجدول رقم (5-19) يمثل مسار الأول أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية محل البحث، يتضح وجود أثر ضعيف بقيمة (-0.063) لـ لكن غير دال احصائيا بمستوى دلالة (0.634) وهو أكبر من مستوى الدلالة ($p < 0.05$) لنمط القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة، وبالتالي نفي صحة أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية محل البحث وقبول الفرضية الصفرية.

❖ ينص **الفرض الفرعي الثاني على أنه** "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)".

- في ضوء المسارات الموضحة في نموذج تحليل المسار والجدول رقم (5-19) يمثل مسار الثاني أثر القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية محل البحث، ويتضح وجود أثر ضعيف بقيمة (0.094) لـ لكن غير دال احصائيا بمستوى دلالة (0.501) وهو أكبر من مستوى الدلالة ($p < 0.05$) لنمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة، وبالتالي نفي صحة الفرضية أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية محل البحث وقبول الفرضية الصفرية.

❖ ينص **الفرض الفرعي الثالث على أنه** "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)".

- يمثل المسار الثالث أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية محل البحث، ويتضح وجود أثر معنوي ذات دلالة احصائية ($p < 0.05$) لنمط القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة، ($Beta = 0.192, t = 2.088, Sig. = .037$)، حيث أن الزيادة في القيادة الأخلاقية بمقدار وحدة واحدة يزيد سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة بمقدار (0.192) وحدة. هذا يعني أن توافر نمط القيادة الأخلاقية تؤدي إلى زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة. وبالتالي ثبت صحة أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية محل البحث.

❖ ينص **الفرض الفرعي الرابع على أنه** "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)".

- يمثل المسار الرابع أثر القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية محل البحث، ويتضح وجود أثر بقيمة (0.143) لاكن غير دال احصائيا بمستوى دلالة (0.288) وهو أكبر من مستوى الدلالة ($p < 0.05$) لنمط القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة، وبالتالي نفي صحة أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية محل البحث وقبول الفرضية الصفرية.

❖ يمثل المسار الخامس معرفة أثر سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة على سلوك المواطنة التنظيمية الكلي في الجامعات الجزائرية محل البحث، ويتضح وجود أثر معنوي ذات دلالة احصائية ($p < 0.001$) لسلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة على سلوك المواطنة التنظيمية الكلي، ($Beta = 0.956, t = 63.182, Sig. = .000$)، حيث أن الزيادة في سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة بمقدار وحدة يزيد سلوك المواطنة التنظيمية الكلي بمقدار (0.956) وحدة. وبالتالي نثبت صحة أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لسلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة على سلوك المواطنة التنظيمية الكلي في الجامعات الجزائرية محل البحث.

وبذلك نفي صحة الفرض الثالث من فروض البحث والقائل "أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) من وجهة نظر الموظفين". باستثناء نمط القيادة الأخلاقية (الفرض الفرعي الثالث) الذي يثبت صحة هذا الفرض. ويفسر الطالب وجود أثر لأنماط القيادة الإدارية من عدمه على سلوك المواطنة التنظيمية، بأن أنماط القيادة الادارية سلاح ذو حدين، فان كانت قوية ستعزز السلوك المواطنة التنظيمية لدى الفرد والجامعة، بينما إن كانت ضعيفة فإنها ستعزز السلوك غير الأخلاقي لدى الفرد، وبالتسيب الإداري على مستوى الجامعة، ويمكن اعتبار أن أنماط القيادة الادارية هي الركيزة التي تمكن الجامعة من تتمين سلوكيات الدور الإضافي والمدعمة اجتماعيا لدى الفرد والجامعة على مستوى المنظمات.

ثالثا: اختبار صحة الفرض الرابع ومناقشة وتفسير نتائجه:

ينص الفرض الرابع على أنه "توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات البحث (أنماط القيادة الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية) وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - السن - سنوات الخدمة - المستوى التعليمي) في الجامعات الجزائرية (قسنطينة، ورقلة، تلمسان)".

وفيما يلي قياس وتحليل الفرض الخامس ومكوناته الفرعية:

أولا: قياس التباين في الآراء وفقاً للنوع (ذكور وإناث)

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الاحصائي (اختبار مان ويتني Mann-Whitney) والخاص بتحليل التباين في الآراء وفقاً للنوع حول أنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (9.IV) قياس التباين وفقاً للنوع حول أنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	النوع	العدد N	متوسط الرتب Mean Rank	قيمة Z	المعنوية Sig (2-tailed)	الدلالة الإحصائية <0.05
أنماط القيادة الإدارية	ذكر	161	188,62	-0.135	0.892	غير معنوي
	أنثى	217	190,15			
	الإجمالي	378				
سلوك المواطنة التنظيمية	ذكر	161	187,55	-0.300	0.764	غير معنوي
	أنثى	217	190,95			
	الإجمالي	378				

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (12)

ويتضح من الجدول السابق:

- أن مستوى المعنوية لكل من أنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية أكبر من (0.05)، حيث بلغت المعنوية لأنماط القيادة الادارية (0.892)، وسلوك المواطنة التنظيمية (0.764) أي أنها غير دالة معنويًا، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق في آراء المستقضي منهم فيما يتعلق بتصورهم لأنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للجنس. وهذا يعني أنه يوجد اتفاق في آراء الموظفين والموظفات فيما يتعلق بأنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً: قياس التباين في الآراء وفقاً للسن

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الاحصائي (كروسكال واليس Kruskal Wallis) والخاص بتحليل التباين في الآراء وفقاً للسن حول أنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (10.IV) قياس التباين وفقاً للسن حول أنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	السن	N	متوسط الرتب	Chi-Square	مستوى المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية <0.05
أنماط القيادة الادارية	أقل من 30 سنة	55	217,19	9.218	0.027	معنوي
	من 31 إلى 40 سنة	203	174,41			
	من 41 إلى 50 سنة	98	200,52			
	أكثر من 50 سنة	22	210,43			
	الإجمالي	378				
سلوك المواطنة التنظيمية	أقل من 30 سنة	55	193,81	2.605	0.457	غير معنوي
	من 31 إلى 40 سنة	203	181,47			
	من 41 إلى 50 سنة	98	199,96			
	أكثر من 50 سنة	22	206,27			
	الإجمالي	378				

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (13)

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

ويتضح من الجدول السابق:

- أن مستوى المعنوية لأنماط القيادة الادارية أقل من (0.05) أي أنها دالة معنوية، وهذا يشير إلى وجود فروق في آراء المستقضي منهم فيما يتعلق بتصورهم لأنماط القيادة الادارية وفقاً للسن. وهذا يعني أنه يوجد اختلاف في آراء العاملين باختلاف أعمارهم فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية.
- أن مستوى المعنوية لسلوك المواطن التنظيمية أكبر من (0.05)، حيث بلغت المعنوية لسلوك المواطن التنظيمية (0.457) أي أنها غير دالة معنوية، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق في آراء المستقضي منهم فيما يتعلق بتصورهم لسلوك المواطن التنظيمية وفقاً للسن.

ولمعرفة لصالح أي مستوى تعود له الفروق بالنسبة لمتغير السن لمحور القيادة الإدارية، فقد تم استخدام (اختبار مان ويتني Mann-Whitney) للمقارنة البعدية وذلك لطبيعة البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (11.IV): نتائج اختبار Mann-Whitney للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات السن لمحور القيادة

الإدارية

السن	أقل من 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
أقل من 30 سنة		*0.009	0.388	0.892
من 31 إلى 40 سنة			0.052	0.160
من 41 إلى 50 سنة				0.657
أكثر من 50 سنة				

* دال احصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (14)

ويتضح من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأشخاص التي تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة على الأشخاص أقل من 30 سنة بالنسبة لمتغير القيادة الإدارية.

ثالثاً: قياس التباين في الآراء وفقاً لسنوات الخدمة

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الاحصائي (كروسكال واليس Kruskal Wallis) والخاص بتحليل التباين في الآراء وفقاً لسنوات الخدمة حول أنماط القيادة الادارية وسلوك المواطن التنظيمية.

جدول رقم (12.IV) قياس التباين وفقاً لسنوات الخدمة حول أنماط القيادة الادارية وسلوك المواطن التنظيمية

المتغير	سنوات الخدمة	N	متوسط الرتب Mean Rank	Chi-Square	مستوى المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية <0.05
أنماط القيادة الادارية	أقل من 5 سنوات	121	190,49	2.071	0.355	غير معنوي
	من 6 إلى 10 سنوات	150	197,28			
	أكثر من 10 سنوات	107	177,47			
	الإجمالي	378				

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

غير معنوي	0.328	2.227	197,13	121	أقل من 5 سنوات	سلوك المواطنة التنظيمية
			179,21	150	من 6 إلى 10 سنوات	
			195,30	107	أكثر من 10 سنوات	
				378	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (13)

ويتضح من الجدول السابق:

- أن مستوى المعنوية لكل من أنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة معنويًا، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق في آراء المستقضي منهم فيما يتعلق بتصورهم لأنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لسنوات الخدمة. وهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف في آراء العاملين باختلاف مدة الخدمة بالجامعات فيما يتعلق بأنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية.

رابعاً: قياس التباين في الآراء وفقاً للمستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الاحصائي (كروسكال واليس Kruskal Wallis) والخاص بتحليل التباين في الآراء وفقاً للمستوى التعليمي حول أنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (13.IV) قياس التباين وفقاً للمستوى التعليمي حول أنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	المستوى التعليمي	N	متوسط الرتب Mean Rank	Chi-Square	مستوى المعنوية Sig.	الدلالة الإحصائية <0.05
أنماط القيادة الإدارية	ثانوي	62	208,62	15.012	0.002	معنوي
	جامعي	150	203,53			
	دراسات عليا	142	161,76			
	تكوين مهني	24	216,54			
	الإجمالي	378				
سلوك المواطنة التنظيمية	ثانوي	62	177,91	1.259	0.739	غير معنوي
	جامعي	150	195,40			
	دراسات عليا	142	189,64			
	تكوين مهني	24	181,73			
	الإجمالي	378				

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (13)

يتضح من الجدول السابق:

- أن مستوى المعنوية لأنماط القيادة الادارية أقل من (0.05) أي أنها دالة معنويًا، وهذا يشير إلى وجود فروق في آراء المستقضي منهم فيما يتعلق بتصورهم لأنماط القيادة الادارية وفقاً للمستوى التعليمي. وهذا يعني أنه يوجد اختلاف في آراء العاملين باختلاف المستوى التعليمي فيما يتعلق بأنماط القيادة الادارية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

■ أن مستوى المعنوية لسلوك المواطنة التنظيمية أكبر من (0.05)، حيث بلغت المعنوية لسلوك المواطنة التنظيمية (0.739) أي أنها غير دالة معنويًا، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق في آراء المستقضي منهم فيما يتعلق بتصورهم لسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للمستوى التعليمي.

ولمعرفة لصالح أي مستوى تعود له الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لمحور القيادة الإدارية، فقد تم استخدام (اختبار مان ويتني Mann-Whitney) للمقارنة البعدية وذلك لطبيعة البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (14.IV): نتائج اختبار Mann-Whitney للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات المستوى التعليمي

لمحور القيادة الإدارية

السن	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	تكوين مهني
ثانوي		0.678	*0.009	0.977
جامعي			*0.001	0.678
دراسات عليا				*0.010
تكوين مهني				

* دال احصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (14)

ويتضح من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأشخاص ذو المستوى التعليمي (دراسات عليا) على الأشخاص ذو المستوى التعليمي (ثانوي) بالنسبة لمتغير القيادة الإدارية، كما يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأشخاص ذو المستوى التعليمي (دراسات عليا) على الأشخاص ذو المستوى التعليمي (جامعي)، أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأشخاص ذو المستوى التعليمي (تكوين مهني) على الأشخاص ذو المستوى التعليمي (دراسات عليا) بالنسبة لمتغير القيادة الإدارية.

وفي الأخير يوضح الجدول التالي التباين في آراء مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية حول أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (15.IV) التباين في آراء مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية حول أنماط القيادة الإدارية وسلوك

المواطنة التنظيمية

المتغيرات الديموغرافية								المتغير
المستوى التعليمي		سنوات الخدمة		السن		الجنس		
الدلالة الاحصائية < 0.05	المعنوية Sig.	الدلالة الاحصائية < 0.05	المعنوية Sig.	الدلالة الاحصائية < 0.05	المعنوية Sig.	الدلالة الاحصائية < 0.05	المعنوية Sig.	
معنوي	0.002	غير معنوي	0.355	معنوي	0.027	غير معنوي	0.892	أنماط القيادة الإدارية
غير معنوي	0.739	غير معنوي	0.328	غير معنوي	0.457	غير معنوي	0.764	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20 أنظر الملحق رقم (13)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية وفقاً للسن والمستوى التعليمي فيما يتعلق بأنماط القيادة الادارية، بينما لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية وفقاً للجنس وسنوات الخدمة فيما يتعلق بأنماط القيادة الادارية. يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، سنوات الخدمة، المستوى العلمي) فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية
في ضوء ما سبق يتضح:

- ثبت عدم صحة الفرض الرابع جزئياً، حيث أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين من حيث (الجنس، سنوات الخدمة) حول أنماط القيادة الإدارية، مع عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة وفقاً (الجنس، السن، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي) لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات محل البحث.
- ثبت صحة الفرض الرابع جزئياً، حيث أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة وفقاً (للسن، المستوى التعليمي) حول أنماط القيادة الادارية في الجامعات محل البحث.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل جانب دراسة المقارنة ما بين الجامعات (قسنطينة، ورقلة، تلمسان) لمتغيرات البحث الخاصة بالقيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، وبعد ذلك تمت معالجة مرحلة تصميم النموذج البنائي لفروض البحث من خلال تحليل المسار *Path Analysis*، بعدها تم تقييم صلاحية النموذج البنائي في ضوء مؤشرات جودة التوافق، وأخيراً بعد التأكد من صلاحية النموذج البنائي يتم اختبار الفروض (المسارات).

وقد اسفرت نتائج التحليل صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث وتحقيق مؤشرات جودة توافق مرتفعة، كما ثبت صحة الفروض الأربعة للنموذج البنائي المقترح. حيث وجد تأثير لأنماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية.

كما تناول الفصل اختبار التباين في الآراء وفقاً للمتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بأنماط القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية، والتي اتضح وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية وفقاً للسن والمستوى التعليمي فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية، بينما لا توجد

فروق معنوية ذات دلالة احصائية وفقاً (الجنس، السن، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي) لسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق سوف نتناول أبرز النتائج التي توصل إليها البحث والتوصيات ومقترحات لبعض الأبحاث المستقبلية.

خاتمة

خاتمة:

استهدفت هذه الدراسة التي تكونت من أربع فصول التعرف على دور أنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعات الجزائرية، باعتبار أن المفهومين لهما أهمية من أجل بقاء ونمو المنظمة، كما تم القيام بدراسة المفهومين في (جامعة قسنطينة، جامعة ورقلة، جامعة تلمسان)، وكذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الجزائرية محل البحث.

ولتحقيق تلك الأهداف تم استعراض مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها وأنواعها الحديثة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية، القيادة بالذكاء العاطفي) كما تم تناول موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية نشأتها ومداخلها وأبعادها، وتم التطرق كذلك إلى أنواع القيادة الإدارية المستخدمة، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لأغراض الدراسة.

وقد سلطت الدراسة التطبيقية الضوء على دور القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجامعات الجزائرية، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها ما يلي:

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دعم أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، الأخلاقية، العاطفية) لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجامعات الجزائرية، وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- أن هناك ممارسة لأنماط القيادة الإدارية الأربعة لدى مسؤولي الجامعات الجزائرية (قسنطينة ورقلة، تلمسان) حيث يأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة التحويلية، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الأخلاقية، ثم يأتي في المرتبة الثالثة نمط القيادة بالذكاء العاطفي، ويلها من بعد نمط القيادة التبادلية. هذه الأنماط تمارس بدرجة مرتفعة لنمطي القيادة التحويلية، ونمط القيادة الأخلاقية، وبدرجة متوسطة لنمطي القيادة بالذكاء العاطفي، ونمط القيادة التبادلية.

2- أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجامعات الجزائرية أتت بدرجة مرتفعة. وجاء ترتيب أبعاد هذا السلوك كالاتي: المرتبة الأولى كانت لبعد الكرم، يليه في المرتبة الثانية بُعد الروح الرياضية، ثم في المرتبة الثالثة بُعد وعي الضمير، ثم في المرتبة الرابعة بعد الإيثار، وأخيرا في المرتبة الخامسة بُعد السلوك الحضاري. وهذه الأبعاد تمارس جميعها بدرجة مرتفعة.

3- أن هناك تباين في تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد، حيث كان لنمط القيادة التحويلية و القيادة الأخلاقية وكذا القيادة بالذكاء العاطفي الإسهام الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد. بينما كان هناك شبه غياب لتأثير نمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد.

4- أن هناك تباين في تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة، حيث كان لنمط القيادة الأخلاقية الإسهام الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية. بينما كان هناك شبه غياب لتأثير نمط القيادة التحويلية والتبادلية والعاطفية على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة.

5- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء موظفي الجامعات الجزائرية اتجاه القيادة الإدارية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات الخدمة).

6- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء موظفي الجامعات الجزائرية اتجاه القيادة الإدارية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي)

7- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء موظفي الجامعات الجزائرية اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي).

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات من أهمها:

1- تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية والقيادة بالذكاء العاطفي بكل جوانبها لدى مسؤولي الجامعات الجزائرية من قبل الإدارة العليا، لا سيما مشاركة الموظفين في صنع القرارات، لأن هذه المشاركة تتيح للموظفين إمكانية التعبير عن آرائهم ومقترحاته، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة ويجعلها أكثر قبولا وحماسا لتنفيذها. وكذلك الاهتمام بتطوير مهارات الموظفين لاستثمار طاقاتهم وقدراتهم، والتركيز على بذل المزيد من العناية والاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للموظفين. ويكون ذلك عن طريق دورات وبرامج تدريبية للمسؤولين والموظفين حتى يتمكنون من تطوير مهاراتهم الإدارية والتسييرية.

2- اتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة التبادلية، من خلال عقد الندوات التثقيفية والإرشادية، وإقامة مشروع لبرامج تدريبية، وورش عمل تطبيقية نابعة من احتياجات حقيقية لتزويد المسؤولين بأهمية القيادة الإدارية، وخصائص القيادة الفعالة، وتنمية الوعي بالممارسات القيادية التبادلية، من خلال فرض آليات وإجراءات تنظيمية مناسبة من قبل الإدارة العليا عند عدم ظهور تحسن في الممارسات القيادية لدى المسؤولين.

3- ضرورة العناية بنظام الحوافز في الجامعات الجزائرية، حتى تتوفر علاقات ايجابية تبادلية بين القيادات والموظفين.

4- بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية، لتحقيق أهداف الجامعة الجزائرية وأهداف الموظفين فيها.

5- الحفاظ على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وكذا تعزيزها من طرف القيادات الإدارية في الجامعات الجزائرية.

أفاق الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة التي أوضحت بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالا لإجراء بعض الدراسات والبحوث المستقبلية، يمكن تقديم عددا من المقترحات وهي كالاتي:

1- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية كمقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

2- إجراء دراسات للتعرف على دوافع اتخاذ القادة الإداريين أنماط قيادية إدارية معينة.

3- إجراء دراسة لتأثير أخلاقيات المهنة على سلوك المواطنة التنظيمية.

4- إجراء مزيد من الدراسات على سلوك المواطنة التنظيمية مع متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير على هذا السلوك مثل العقد النفسي، إدارة الانطباع، الدوافع الذاتية، التقدم التكنولوجي.

5- إجراء دراسات باعتبار سلوك المواطنة التنظيمية متغير مستقل قد يكون له تأثير على متغيرات أخرى مثل كفاءة وفعالية المنظمة، التسرب الوظيفي، الأداء الوظيفي والتنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، [د.ن.]: [د.م.].، 2000.
- 2- أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة؟، القاهرة، 2007.
- 3- أسامة الخيري، الجديد في لقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 4- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات، وظائف الإدارة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 5- حسين محمد المراد، تحليل للعلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
- 6- خليل محسن الشماع، خيضر كاظم، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 7- دفيد بانديتون، كل ما ترغب معرفته عن القيادة، ترجمة عاصم سيد، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2019.
- 8- سعاد جسر سعيد، الذكاء الانفعالي، الطبعة الأولى، الأردن، دار جدار، 2008.
- 9- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2003.
- 10- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر: عمان، 2002.
- 11- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب: القاهرة، 1993.
- 12- ظاهر كلالدة، محمد مرسي، الإدارة التعليمية، دار العالم العربي: القاهرة، 1984.
- 13- ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران: عمان، 1997.
- 14- علي عبد الأمير كمونة، ناظم جواد الزبدي، إدارة المعرفة والفكر التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019.
- 15- علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 16- فاتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 17- محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، (المعهد العالمي للفكر الإسلامي: القاهرة، 1996).

- 18- محمد داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012.
- 19- محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2014.
- 20- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية: بيروت، 1985.
- 21- منال البارودي، القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014.
- 22- منال طلعت محمود، الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، 2003.
- 23- ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، اضاءات فكرية في المتغيرات الإدارية الحديثة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2018.
- 24- ناجي شوقي ، إدارة الاستراتيجية، دار الحامد: عمان، 2000.
- 25- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، [د. ن.]: الرياض، 1993.
- 26- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2015.
- 27- نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2018.
- 28- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران: عمان، 1992.
- 29- هاوس، بيتر، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة المعيوف، صلاح بن معاذ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006 .

الملتقيات والمجلات :

- 1- أحمد بن سالم العامري ،محددات وآثار سلوك المواطنة في المنظمات.مجلة جامعة الملك عبد العزيز. الاقتصاد والإدارة المجلد:17 ،العدد:02، 2003.
- 2- جواد محسن راضي ، عبد الله كاظم حسن ، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية.[د.ت]
- 3- سليم، أحمد.. تأثير العدالة التظيميه على النواتج السلوكيه في شركات القطاع الخاص المصريه. مجله كليه التجاره للبحوث العلميه, جامعه الاسكندريه , كليه التجاره, عدد(2) 2014,

- 4- سير عادل حامد شفاء محمد عطي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية. مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 83. 2010.
- 5- الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية و التبادلية و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 35، 2011.
- 6- محمد ناصر إسماعيل ، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة /الرصافة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (30) ، 2012 .
- 7- معمري ،حمزة ومنصور، زاهي . سلوك المواطنة التنظيمية كاداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ،عدد(14) ، 2014.
- 8- مناصرية رشيد، بن ختو فريد، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 4، العدد 8، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015.
- 9- نجم ، نجيب و كريم ، خولة . دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك . مجلة اداب الفراهيدي ,عدد(19) 2014.
- 10- هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية ، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012

الرسائل والأطروحات:

- 1- أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014،
- 2- أميرة محمد رفعت الحواس، «أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003
- 3- بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع" تنمية وتسيير موارد البشرية ،"كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2010.

- 4- توفيق حامد طوالبه، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية ،الأردن ،2008.
- 5- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية في فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدرة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ،2012.
- 6- زهرة سيد محمد سيد محمد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي للقيادتين التحويلية و التبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكن المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط ،2014.
- 7- سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجنان، لبنان ،2013،
- 8- شحادة أحمد طاهر محمد، أثر تطبيق المعايير الدولية للسلامة والصحة المهنية OHSAS18001 على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2019.
- 9- صالح محمد الربيعه، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية ،2009،
- 10- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس حدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ،2011.
- 11- العرايضة ، رائدة . . مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين .رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط : سوريا. 2012 .
- 12- عز الدين أحمد العابدي ،أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير حكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ،2015
- 13- فيروز شين ، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، بسكرة ،2014.
- 14- محمد كريم حسني سعيد خلف ،علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين ،2010،

- 15- محمد ناصر راشد أبو سمعان، مُحَدَّدات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015،
- 16- موافق أحمد شحادة العجارمة، أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الخاصة علاقتها بمستوى جودة التعليم، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة شرق الأوسط، عمان، 2012.
- 17- نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- قواميس و معاجم:

- 1- فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية: إنجليزي - عربي - فرنسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2007.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Daft, Richard L, Organization Theory and Design, south – western Thomson, 8th ed.,ohio, USA, 2004.
- 2- Dimitriades, Z. S.. The influence of service climate And job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey, Employee Relations, Vol.(29) No.(5), 2007..
- 3- Dinc, M, Aydemir, M.. The effect of ethical climate and ethical leadership on employee attitudes: Bosnian case. International Journal Of Management Sciences,vol(4) 2014 ,
- 4- GoLiaTh Mungonge,Acase study of strategic Leadershipin The creation And Development of A Privately Owned Newqpaper in zambia, Masters of Business Administration, Rhodes University, 2007 .
- 5- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. Multivariate Data Analysis.7th Ed, England: Pearson Education Limited. 2014
- 6- John W. Slocum, Susan E. Jackson, Don hellriegel, Competency-based management, Thomson south western, Usa, 2008 ,

- 7- Kreithner, Robert & kinicki, Angelo, Qrganizational Behavior, McGraw – Hill, 7th ed., New York, USA, 2007
- 8- Lian, L, K, Tui, L,G. Leadership styles and organizational citizenship behavior: the mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. Journal Of Applied Business and Economics, vol (13), 2012.
- 9- Pierre COLLERETTE, Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations,)Presse de l'universit: Québec, [s.d.]).
- 10- Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, , The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1, 2009
- 11- Zabihi, M, Hashemzehi, R, Tabrizi, K. Impact of transactional and transformational leadership upon organizational citizenship behavior. World Applied Science Journal, vol (16),2012

ثاليا: المواقع الإلكترونية

- 1- <https://dr-saud-a.com/vb/showtnread.php>
- 2- [http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/375.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/375.htm) سعد
بن مرزوق العتيبي ، الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ	الرقم
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذة محاضر من الدرجة "أ"	محمد الصغير قريشي	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر من الدرجة "أ"	مزهودة نوردين	02
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذة محاضرة من الدرجة "أ"	سلامي منيرة	03
جامعة غارداية	أستاذ محاضر من الدرجة "أ"	مهدي شرقي	04
جامعة غارداية	أستاذة محاضرة من الدرجة "أ"	رميلة لعمور	05

الملحق رقم (2) تسهيل المهمة الخاص بالجامعات الجزائرية

جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Kasdi Merbah - Ouargla

Faculté des Sciences Economiques,

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département Sciences de Gestion



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم : 66 / 2019

ورقة :

12 فيفري 2019

إلى السيد: مدير جامعة ورقلة

الموضوع: طلب الموافقة على دراسة حالة

في إطار التعاون بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة و المؤسسات الإدارية و الاقتصادية و بعية التكوين الجيد لطلبتنا ، يشرفنا أن نتقدم لسيادتكم بطلب الموافقة على إجراء بحث بمؤسستكم لفائدة طلبة قسم علوم التسيير .

الطالب (ة): صيتي عبد اللطيف

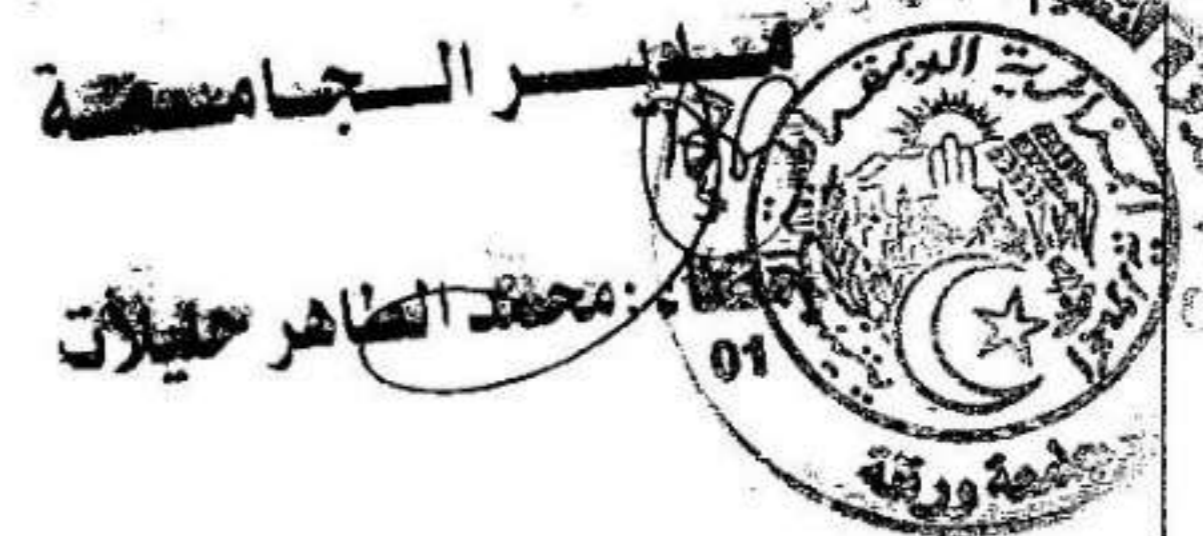
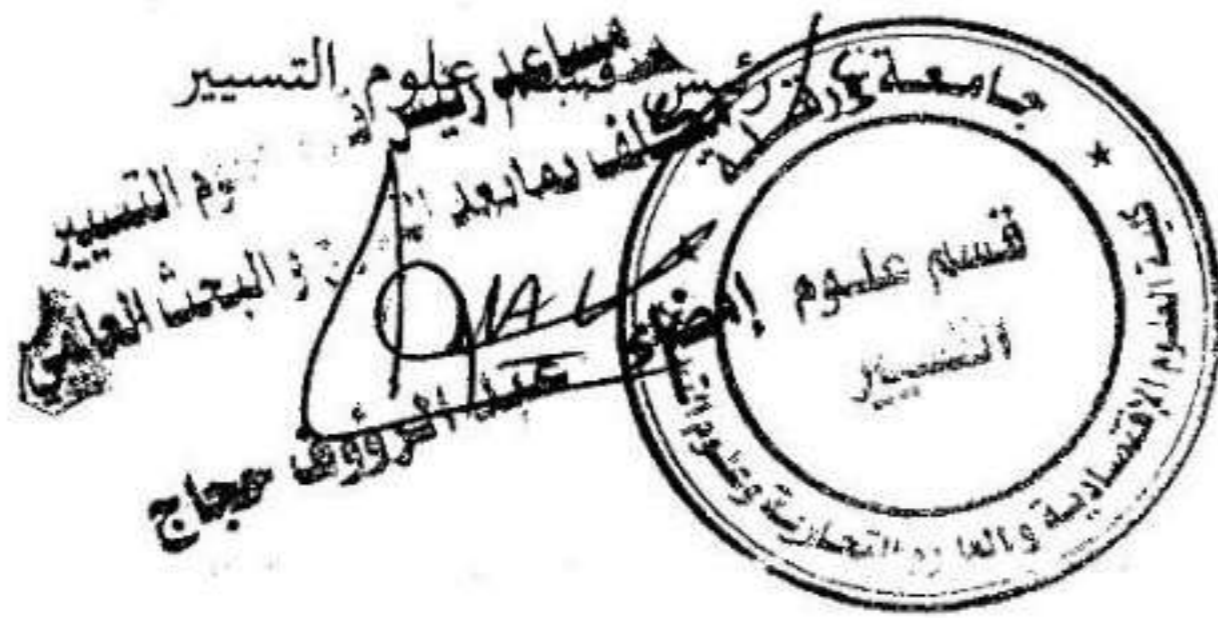
المستوى: ثانية دكتوراه ل م د

تخصص : إدارة اعمال

مجال البحث : دور أنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في جامعات الجزائرية، دراسة مقارنة جامعة تلمسان ، ورقلة و قسنطينة

المدة: 30 يوم

تقبلوا منا جزيل الشكر و الإحترام .



العنوان: حي النصر، ورقلة 30000، الجزائر / هاتف فاكس: (00213) 029 60 82 19

البريد الإلكتروني: E-mail: gestion.univkmo@yahoo.com



إلى السيد: مدير جامعة تلمسان

الموضوع: طلب الموافقة على دراسة حالة

في إطار التعاون بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة و المؤسسات الإدارية و الاقتصادية و بعية
التكوين الجيد لطلبتنا ، يشرفنا أن نتقدم لسيادتكم بطلب الموافقة على إجراء بحث بمؤسستكم
لفائدة طلبة قسم علوم التسيير .

الطالب (ة): صيتي عبد اللطيف

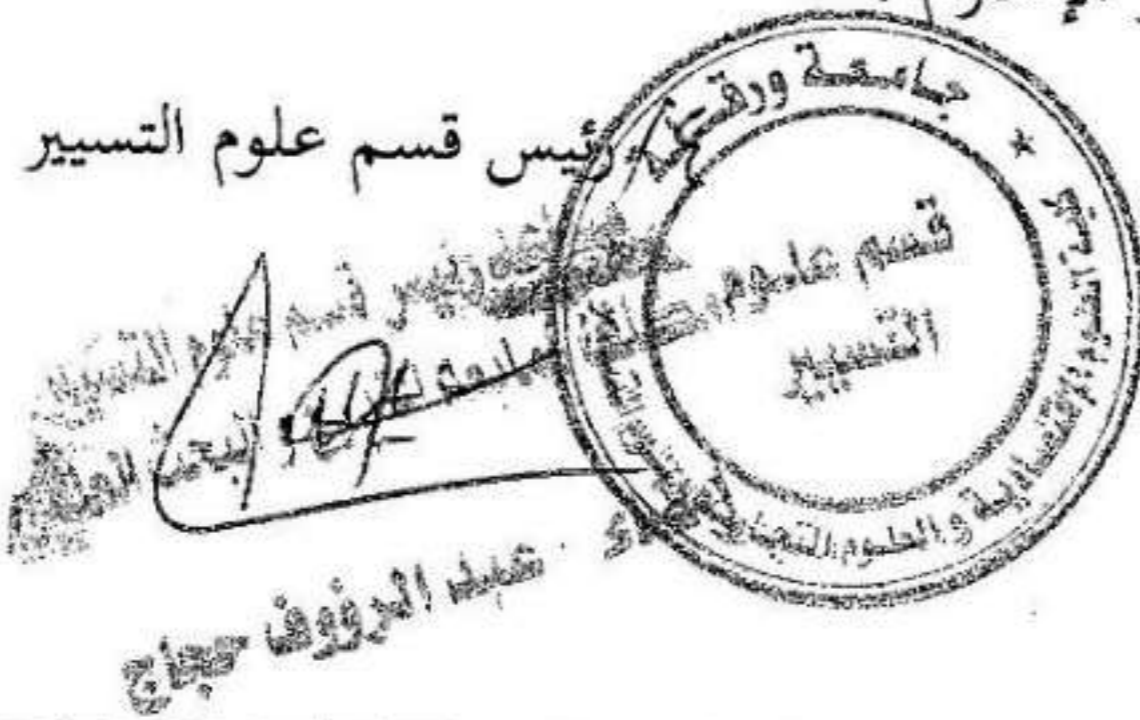
المستوى: ثانية دكتوراه ل م د

تخصص : إدارة اعمال

مجال البحث : دور أنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في جامعات الجزائرية، دراسة مقارنة
جامعة تلمسان ، ورقلة و قسنطينة

المدة: 30 يوم

تقبلوا منا جزيل الشكر و الاحترام .



Université Kasdi Merbah - Ouargla
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: 67 / 2019

ورقة: 27 / 2019

إلى السيد: مدير جامعة قسنطينة

الموضوع: طلب الموافقة على دراسة حالة

في إطار التعاون بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة و المؤسسات الإدارية و الاقتصادية و بعية
التكوين الجيد لطلبتنا ، يشرفنا أن نتقدم لسيادتكم بطلب الموافقة على إجراء بحث بمؤسستكم
لفائدة طلبة قسم علوم التسيير .

الطالب (ة): صيتي عبد اللطيف

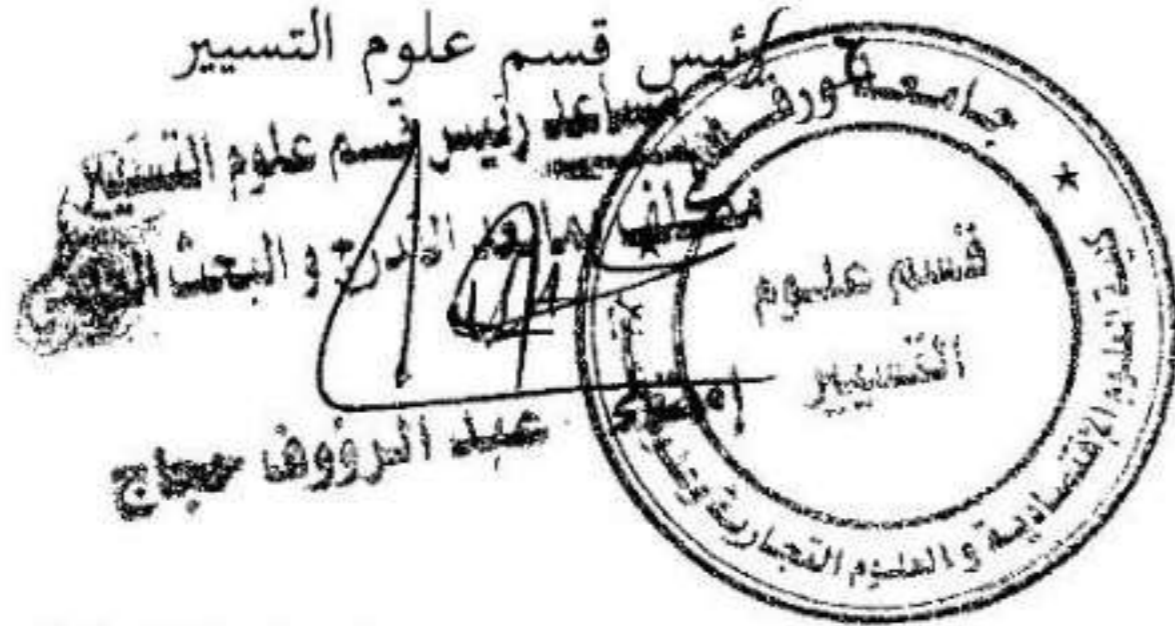
المستوى: ثانية دكتوراه ل م د

تخصص : إدارة اعمال

مجال البحث : دور أنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في جامعات الجزائرية، دراسة مقارنة
جامعة تلمسان ، ورقلة و قسنطينة

المدة: 30 يوم

تقبلوا منا جزيل الشكر و الاحترام .



2019/04/18
بن محمد بن حمادو
المعيد المكلف بما بعد التدرج
و العلاقات الخارجية
و البحث العلمي

العنوان: حي النصر، ورقلة 30000، الجزائر / هاتف فاكس: (00213) 029 60 82-19

E-mail: gestion.univkmo@yahoo.com البريد الإلكتروني:

الملحق رقم (3) : الإستبيان

جامعة قاصدي مرباح/ورقلة { الجزائر }
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع: (استبيان)

أخي الفاضل / أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطالب بإعداد دراسة بعنوان " دور القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية " دراسة مقارنة على جامعة تلمسان، جامعة ورقلة، جامعة قسنطينة، إستكمالا للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، وذلك قصد التعرف على أنواع القيادة الإدارية الممارسة في الجامعات الجزائرية و مدى تبنيهم لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، مع التعرف على كيفية دعم القيادات الإدارية لهذا السلوك.
فأرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة..، علما بأننا سنتعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط، وليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، شاكرًا لكم مسبقًا جهودكم وحسن تعاونكم.

الطالب: عبد اللطيف صيتي

رقم الهاتف: 0696270789

الإيميل: hadje47@hotmail.com

القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2- اسم الوظيفة أو الرتبة : أستاذ () متصرف اداري () عون تقني () أخرى أذكرها:.....
- 3- المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي : ثانوي () جامعي () دراسات عليا () أخرى أذكرها:.....
- 4- سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل () من 6 الى 10 سنوات () أكثر من 10 سنة ()
- 6- السن: اقل من 30 () من 30 الى 40 سنة () من 41 الى 50 سنة () أكثر من 50 سنة ()

القسم الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : الأنماط القيادية الممارسة في الجامعة.

فضلا منك حدد درجة الموافقة على القيادة الإدارية السائدة في الجامعة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- القيادة التحويلية: وهي مدى تشجيع القائد للموظفين على المشاركة والابداع مع الالتزام باحداث التطوير والتغيير باستمرار						
1	يظهر رئيسك المباشر بقيم و أخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه.					
2	يخصي مسؤولك المباشر باحترام و تقدير العاملين.					
3	يفضل مسؤولك المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.					
4	يوفر مسؤولك المباشر مناخا يشعر العاملين بالإرتياح تحت قيادته.					
2- القيادة التبادلية : وهي مدى تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين						
5	يحفز رئيسي المباشر العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم .					
6	يكافئ مسؤولك المباشر العاملين ذوي الأداء الفعال					
7	يشجع رئيسك المباشر العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.					
8	يتابع مسؤولك المباشر أداء المهام بانتظام.					
3- القيادة الأخلاقية : وهي القيادة بأسلوب يحترم حقوق وكرامة الآخرين						
9	يعد رئيسك المباشر نموذجا فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية					
10	يناقش المسؤول المباشر أخلاق أو قيم الجامعة مع الموظفين					
11	يصغي مسؤولك المباشر إلى آراء الموظفين					
12	يركز رئيسك المباشر على تحقيق أفضل مصالح للموظفين					
4- القيادة بالذكاء العاطفي : وتعني القدرة على فهم الذات وفهم شخصيات الآخرين وقراءة أفكارهم						
13	رئيسك المباشر لديه قدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف للموظفين					
14	مسؤولك المباشر يفهم احتياجات الموظفين من الصوت والخط والشرح					
15	مسؤولك المباشر لديه القدرة على تغيير الملامح تبعا للشخصية التي يتعامل معها					
16	رئيسك المباشر يلتزم بالهدوء اثناء المواقف التي ينشا فيها خلاف حاد					

القيادة الإدارية

المحور الثاني: ممارسات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة.

فضلا منك حدد درجة موافقتك على وجود ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-الإيثار : قدرة الفرد في السعي على مساعدة الآخرين في أداء عملهم بدون مقابل ومن حسن ذاته لتحقيق أهداف الجامعة .						
1	اقوم بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم					
2	لدي الاستعداد للإجابة عن زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم					
3	أسعى بتقديم أفضل الخدمات لزملائي في العمل					
4	أبدي قدراً من المساعدة لزملائي ولاسيما في الظروف الاستثنائية					
2-السلوك الحضاري : هي رغبة الفرد في المشاركة وحضور وتقديم مقترحات لفعاليات ونشاطات غير رسمية في الجامعة لأجل المحافظة على سمعتها وتعزيز مكانتها						
5	أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي					
6	أتجنب استخدام ممتلكات الجامعة لأغراض الشخصية					
7	أتحدث عن إنجازات الجامعة لأجل رفع مستواها ومكانتها					
8	أتحدث بإيجابية عن جامعتي و أدافع عنها					
3-الكرم : سلوك عقلائي يهدف إلى حل مشاكل العاملين وبشكل يرضي جميع الأطراف من العاملين والجامعة معاً .						
9	أركز على كشف الجوانب الإيجابية لجامعتي لأجل جذب انتباه العاملين والمتعلمين.					
10	أقدم مساعدتي إلى كل من يطلبني في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل للجامعة.					
11	ابتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل					
12	أستشير زملائي في القرارات التي تهمهم وتؤثر عليهم					
4-وعي الضمير:- سلوك إرادي وتطوعي يقوم به الفرد بوازع من ضميره في التزامه بالدوام والحضور بالوقت المقرر والعمل باوقات إضافية من دون أجر واحترام لوائح وتعليمات الجامعة بدقة.						
13	أحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل و إجراءاته حتى وان لم يراقبني أحد					
14	اسعى دائما لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع					
15	ابتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي					
16	أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر					
5-الروح الرياضية : وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تدمير						
17	أقدم الاعتذار اذا ما أخطأت في حق زملائي					
18	لا أتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب ذلك وقتنا إضافيا					
19	أقوم بالمهام الإضافية دون تدمير أو شكوى					

سلوكيات المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد

سلوكيات المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة

الملحق رقم (04) : نتائج مخرجات spss لخصائص عينة الدراسة

جامعة ورقلة

الجدول 01: الجنس

	Effectifs	Pourcentage
ذكر	61	47,7
Manquante أنثى	67	52,3
Total	128	100,0

الجدول 02: اسم الوظيفة او الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أستاذ	21	16,4	16,4	16,4
متصرف اداري	59	46,1	46,1	62,5
Validه عون تقني	19	14,8	14,8	77,3
ملحق بالمكتبات الجامعية	29	22,7	22,7	100,0
Total	128	100,0	100,0	

الجدول 03: سنوات الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات فأقل 5	37	28,9	28,9	28,9
Validه من 6-10 سنوات	54	42,2	42,2	71,1
اكتر من 10 سنة	37	28,9	28,9	100,0
Total	128	100,0	100,0	

الجدول 04: المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	31	24,2	24,2	24,2
جامعي	51	39,8	39,8	64,1
Validه دراسات عليا	39	30,5	30,5	94,5
تكوين مهني	7	5,5	5,5	100,0
Total	128	100,0	100,0	

الجدول 05: العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	23	18,0	18,0	18,0
من 31-40 سنة	53	41,4	41,4	59,4
Validه من 41-50 سنة	46	35,9	35,9	95,3
أكثر من 50 سنة	6	4,7	4,7	100,0
Total	128	100,0	100,0	

جامعة تلمسان

الجدول 06: الجنس

	Effectifs	Pourcentage
ذكر	44	34,6
Manquante أنثى	83	65,4
Total	127	100,0

الجدول 07: الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أستاذ	41	32,3	32,3	32,3
متصرف اداري	61	48,0	48,0	80,3
Validه عون تقني	18	14,2	14,2	94,5
ملحق بالمكتبة الجامعية	7	5,5	5,5	100,0
Total	127	100,0	100,0	

الجدول 08: المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	12	9,4	9,4	9,4
جامعي	59	46,5	46,5	55,9
Validه دراسات عليا	51	40,2	40,2	96,1
تقني سامي	5	3,9	3,9	100,0
Total	127	100,0	100,0	

الجدول 09: الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات فأقل 5	28	22,0	22,0	22,0
Validه من 6-10 سنوات	59	46,5	46,5	68,5
اكتر من 10 سنة	40	31,5	31,5	100,0
Total	127	100,0	100,0	

الجدول 10: العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	16	12,6	12,6	12,6
Validه من 30-40 سنة	79	62,2	62,2	74,8
من 41-50 سنة	21	16,5	16,5	91,3
أكتر من 50 سنة	11	8,7	8,7	100,0
Total	127	100,0	100,0	

جامعة قسنطينة

الجدول 11: الجنس

	Effectifs	Pourcentage
ذكر	56	45,5
Manquante أنثى	67	54,5
Total	123	100,0

الجدول 12: اسم الوظيفة او الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
استاذ	45	36,6	36,6	36,6
متصرف اداري	42	34,1	34,1	70,7
Validه عون تقني	19	15,4	15,4	86,2
ملحق بالمكتبات الجامعية	17	13,8	13,8	100,0
Total	123	100,0	100,0	

الجدول 13: المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	19	15,4	15,4	15,4
جامعي	40	32,5	32,5	48,0
Validه دراسات عليا	52	42,3	42,3	90,2
تكوين مهني	12	9,8	9,8	100,0
Total	123	100,0	100,0	

الجدول 14: سنوات الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات فأقل 5	56	45,5	45,5	45,5
Validه من 6-10 سنوات	37	30,1	30,1	75,6
أكثر من 10 سنة	30	24,4	24,4	100,0
Total	123	100,0	100,0	

الجدول 15: العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	16	13,0	13,0	13,0
Validه من 30-40 سنة	71	57,7	57,7	70,7
من 41-50 سنة	31	25,2	25,2	95,9
أكثر من 50 سنة	5	4,1	4,1	100,0
Total	123	100,0	100,0	

إجمالي العينة

الجدول 16: J1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	161	42,6	42,6	42,6
Validه أنثى	217	57,4	57,4	100,0
Total	378	100,0	100,0	

الجدول 17: J2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أستاذ	107	28,3	28,3	28,3
Validه متصرف اداري	162	42,9	42,9	71,2
عون تقني	56	14,8	14,8	86,0
ملحق بالمكتبات الجامعية	53	14,0	14,0	100,0
Total	378	100,0	100,0	

الجدول 18: J3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	62	16,4	16,4	16,4
Validه جامعي	150	39,7	39,7	56,1
دراسات عليا	142	37,6	37,6	93,7
تكوين مهني	24	6,3	6,3	100,0
Total	378	100,0	100,0	

الجدول 19: J4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valides	سنوات فأقل 5	121	32,0	32,0	32,0
	من 6-10 سنوات	150	39,7	39,7	71,7
	أكثر من 10 سنة	107	28,3	28,3	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

الجدول 20 : J5				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides	أقل من 30 سنة	55	14,6	14,6
	من 31-40 سنة	203	53,7	68,3
	من 41-50 سنة	98	25,9	94,2
	أكثر من 50 سنة	22	5,8	100,0
	Total	378	100,0	100,0

الملحق 5: نتائج التوزيع الطبيعي

الجدول 01: Assessment of normality (Group number 1):01						
Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X13	1,000	5,000	-,416	-,302	-,565	-,743
X14	1,000	5,000	-,436	-,465	-,327	-1,298
X15	1,000	5,000	-,677	-,373	,087	,347
X16	1,000	5,000	-,622	-,934	-,494	-1,962
X9	1,000	5,000	-,698	-5,541	-,221	-,877
X10	1,000	5,000	-,498	-1,950	-,723	-1,869
X11	1,000	5,000	-,549	-1,533	,474	1,883
X12	1,000	5,000	-,277	-,200	-,731	-,903
X5	1,000	5,000	-,190	-1,509	-,849	-1,368
X6	1,000	5,000	-,031	-,245	-,729	-2,083
X7	1,000	5,000	-,442	-,507	-,615	-0,842
X8	1,000	5,000	-,626	-,759	,009	,036
X1	1,000	5,000	-,674	-2,521	,789	,729
X2	1,000	5,000	-,447	-1,308	,848	,860
X3	1,000	5,000	-,567	-1,503	-,386	-1,033
X4	1,000	5,000	-,476	-3,158	-,128	-,509
Multivariate					6,013	1,210

الجدول 02: Assessment of normality (Group number 1):02						
Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X33	1,000	5,000	-,608	-,826	,089	,292
X34	1,000	5,000	-1,018	-,080	1,734	,881
X35	1,000	5,000	-,731	-,803	-,007	-,027
X29	1,000	5,000	-1,592	-,637	,583	,190
X30	1,000	5,000	-,999	-,929	,810	,122
X31	1,000	5,000	-,709	-,624	,313	,241
X32	1,000	5,000	-,758	-,015	,150	,597
X25	1,000	5,000	-,831	-,593	,684	,716
X26	1,000	5,000	-,347	-,692	,262	,979

X27	1,000	5,000	-,197	-,500	,656	,542
X28	1,000	5,000	-,095	-,690	,183	,662
X21	1,000	5,000	-,439	-1,449	,951	,745
X22	1,000	5,000	-,258	-1,985	,373	,449
X23	1,000	5,000	-,723	-,738	,332	,318
X24	1,000	5,000	-,932	-,398	,551	,186
X17	1,000	5,000	-,942	-1,475	,329	,275
X18	1,000	5,000	-,350	-1,536	,495	,553
X19	1,000	5,000	-,402	-1,750	,283	1,061
X20	1,000	5,000	-,400	-1,108	,641	1,435
Multivariate					0,218	0,610

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives: الجدول 01: القيادة جامعة قسنطينة			
	N	Moyenne	Ecart type
القيادة التحويلية	123	3,6626	,89967
يظهر رئيسك المباشر بقيم و أخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه	123	3,7967	,99143
يحضى المسؤول المباشر باحترام و تقدير العاملين	123	3,9187	,91967
يفضل المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	123	3,3496	1,09383
يوفر المسؤول المباشر مناخا يشعر العاملين بالإرتياح تحت قيادته	123	3,5854	1,07830
القيادة التبادلية	123	3,1626	,82232
يحفز رئيسي المباشر العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم	123	2,9756	1,11225
يكافئ مسؤولك المباشر العاملين ذوي الأداء الفعال	123	2,8862	1,16086
يشجع رئيسك المباشر العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة	123	3,0650	1,06924
يتابع مسؤولك المباشر أداء المهام بانتظام	123	3,7236	,89901
القيادة الاخلاقية	123	3,3218	,71847
يعد رئيسك المباشر نموذجا فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الاخلاقية	123	3,4715	1,01080
يناقش المسؤول المباشر أخلاق أو قيم الجامعة مع الموظفين	123	3,0813	1,14944
يصغي مسؤولك المباشر إلى آراء الموظفين	123	3,6260	,97003
يركز رئيسك المباشر على تحقيق أفضل مصالح الموظفين	123	3,1057	,99022
القيادة العاطفية	123	3,2622	,78853
رئيسك المباشر لديه قدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف للموظفين	123	3,3008	1,12304
مسؤولك المباشر يفهم احتياجات الموظفين من الصوت والخط والشرح	123	3,0407	1,01140
مسؤولك المباشر لديه القدرة على تغيير الملامح تبعا للشخصية التي يتعامل معها	123	3,2764	1,05038

رئيسك المباشر يلتزم بالهدوء أثناء	123	3,4309	1,11680
المواقف التي ينشأ فيها خلاف حاد	123	3,3522	,67704
القيادة_الادارية	123		
N valide (listwise)	123		

Statistiques descriptives الجدول 02: سلوك المواطنة جامعة قسنطينة

	N	Moyenne	Ecart type
الايثار	123	3,9431	,60886
أقوم بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم	123	3,8699	,81943
لدي الاستعداد للإجابة عن زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم	123	3,7236	,94349
أسعى بتقديم أفضل الخدمات لزملائي في العمل	123	4,0407	,70593
أبدي قدرا من المساعدة لزملائي ولاسيما في الظروف الاستثنائية	123	4,1382	,68143
السلوك الحضاري	123	3,8841	,63882
أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي	123	4,0732	,67957
أتجنب استخدام ممتلكات الجامعة لأغراض الشخصية	123	4,0813	,95466
أتحدث عن انجازات منظمتي لأجل رفع مستواها ومكانته	123	3,6504	1,00803
أتحدث بإيجابية عن الجامعة و أدافع عنها	123	3,7317	,97571
الكرم	123	4,0305	,52653
أركز على كشف الجوانب الإيجابية لمنظمتي لأجل جذب انتباه العاملين	123	3,7480	,92854
أقدم مساعدتي إلى كل من يطلب في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل لمنظمتي	123	3,9756	,91851
بتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل	123	4,4634	,56238
أستشير زملائي في القرارات التي تهمهم وتؤثر عليهم	123	3,9350	,64959
وعى_الضمير	123	3,9878	,51300
أحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل و إجراءاته حتى وان لم يراقبني أحد	123	4,3008	,58583
اسعى دائما لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع	123	4,2520	,48912
ابتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي	123	3,8699	,74613
تطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحاب صدر	123	3,5285	1,03485
الروح_الرياضية	123	3,8862	,57866
أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق زملائي	123	4,2358	,55929
لا أتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب ذلك وقتا إضافيا	123	3,9756	,70668
أقوم بالمهام الإضافية دون تدمير أو شكوى	123	3,4472	1,05740
سلوك_المواطنة_التنظيمية	123	3,9495	,47246
N valide (listwise)	123		

Statistiques descriptives الجدول 03: القيادة جامعة ورقلة

	N	Moyenne	Ecart type
القيادة_التحويلية	128	3,9062	,81870

يظهر رئيسك المباشر بقيم و أخلاق حسنة تجعله قدوة للعاملين معه	128	4,0312	,93014
يحضى المسؤول المباشر باحترام و تقدير العاملين	128	4,0469	,83108
يفضل المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	128	3,7578	,99405
يوفر المسؤول المباشر مناخا يشعر العاملين بالإرتياح تحت قيادته	128	3,7891	1,16140
القيادة التبادلية	128	3,5703	,83944
يحفز رئيسي المباشر العاملين عندما يحققون أكثر مما يتوقع منهم	128	3,5234	1,00365
يكافئ مسؤولك المباشر العاملين ذوي الأداء الفعال	128	3,3906	1,08122
يشجع رئيسك المباشر العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة	128	3,5703	1,06249
يتابع مسؤولك المباشر أداء المهام بانتظام	128	3,7969	,90805
القيادة الاخلاقية	128	3,7285	,89069
يعد رئيسك المباشر نموذجا فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الاخلاقية	128	3,9219	,96888
يناقش المسؤول المباشر أخلاق أو قيم الجامعة مع الموظفين	128	3,6016	1,03741
يصغي مسؤولك المباشر إلى آراء الموظفين	128	3,8125	1,05554
يركز رئيسك المباشر على تحقيق أفضل مصالح الموظفين	128	3,5781	1,10553
القيادة العاطفية	128	3,5332	,80070
رئيسك المباشر لديه قدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف للموظفين	128	3,5547	,92905
مسؤولك المباشر يفهم احتياجات الموظفين من الصوت والخط والشرح	128	3,3828	,97303
مسؤولك المباشر لديه القدرة على تغيير الملامح تبعا للشخصية التي يتعامل معها	128	3,5391	1,02644
رئيسك المباشر يلتزم بالهدوء اثناء المواقف التي ينشأ فيها خلاف حاد	128	3,6562	1,08270
القيادة الادارية	128	3,6846	,76151
N valide (listwise)	128		

الجدول 04: سلوك المواطنة جامعة ورقة Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الايثار	128	4,0430	,60762
اقوم باجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم	128	3,9922	,76843
لدي الاستعداد للإلتابة عن زمالني في العمل عند حدوث خلاف بينهم	128	3,8203	,77798
أسعى بتقديم أفضل الخدمات لزملائي في العمل	128	4,1172	,82882
أبدي قدرا من المساعدة لزملائي ولاسيما في الظروف الاستثنائية	128	4,2422	,73972
السلوك الحضاري	128	3,9453	,72629
أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي	128	4,0469	,76188
أتجنب استخدام ممتلكات الجامعة لأغراض الشخصية	128	4,0234	1,06086
أتحدث عن انجازات منظمتي لأجل رفع مستواها ومكانته	128	3,8594	,95352
أتحدث بإيجابية عن الجامعة و أدافع عنها	128	3,8516	1,00463

الكرم	128	4,1699	,61712
أركز على كشف الجوانب الإيجابية لمنظمتي لأجل جذب انتباه العاملين	128	3,8047	,93116
أقدم مساعدتي إلى كل من يطلب في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل لمنظمتي	128	4,2344	,83698
بتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل	128	4,5391	,62623
أستشير زملائي في القرارات التي تهمهم وتؤثر عليهم	128	4,1016	,84964
وعى الضمير	128	4,0605	,66681
أحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل و إجراءاته حتى وان لم يراقبني أحد	128	4,2266	,86229
اسعى دائما لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع	128	4,2344	,68141
ابتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي	128	3,9375	,85803
تطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحاب صدر	128	3,8437	,91735
الروح الرياضية	128	4,1120	,57092
أقدم الاعتذار اذا ما أخطأت في حق زملائي	128	4,3203	,61393
لا أتردد بمساعدة الآخرين حتى لو تطلب ذلك وقتا إضافيا	128	4,1641	,67319
أقوم بالمهام الإضافية دون تدمير أو شكوى	128	3,8516	,86115
سلوك المواطنة التنظيمية	128	4,0637	,52197
N valide (listwise)	128		

الجدول 05: القيادة جامعة تلمسان Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القيادة التحويلية	127	3,6693	,93376
س1	127	3,7717	1,13522
س2	127	3,8740	,93429
س3	127	3,4646	1,21365
س4	127	3,5669	1,17237
القيادة التبادلية	127	3,2717	,88137
س5	127	3,0079	1,22472
س6	127	2,9528	1,27153
س7	127	3,3622	1,04403
س8	127	3,7638	1,08713
القيادة الاخلاقية	127	3,4882	,89524
س9	127	3,5984	1,12165
س10	127	3,2756	1,25152
س11	127	3,7717	1,04797
س12	127	3,3071	1,06541
القيادة العاطفية	127	3,4626	,74740
س13	127	3,2992	1,14998
س14	127	3,4409	1,12443
س15	127	3,6378	,95676
س16	127	3,4724	1,21385
القيادة الادارية	127	3,4729	,76800
N valide (listwise)	127		

الجدول 06: Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الايثار	127	4,1496	,56542
س17	127	4,0315	,87230
س18	127	4,0472	,88961

19س	127	4,2205	,67745
20س	127	4,2992	,72719
السلوك_الحضاري	127	4,0453	,65950
21س	127	4,1732	,73565
22س	127	4,2598	,83773
23س	127	3,8661	,96249
24س	127	3,8819	1,06618
الكرم	127	4,2677	,59610
25س	127	3,9134	,95969
26س	127	4,2913	,80780
27س	127	4,6378	,54437
28س	127	4,2283	,91016
وعي_الضمير	127	4,1969	,65057
29س	127	4,5039	,66517
30س	127	4,4567	,63939
31س	127	4,0236	,94671
32س	126	3,8016	1,02777
الروح_الرياضية	127	4,1470	,68191
33س	127	4,4016	,58091
34س	127	4,1575	,89465
35س	127	3,8819	1,05871
سلوك_المواطنة_التنظيمية	127	4,1619	,51678
N valide (listwise)	126		

الجدول 07: الفرضية الأولى Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
solook	378	4,0596	,51061	,02626

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
solook	154,575	377	,000	4,05959	4,0080	4,1112

الملحق رقم 6 : نتائج التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الإدارية

Model Fit Summary					
CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	38	400,207	98	,000	4,084
Saturated model	136	,000	0		
Independence model	16	3340,547	120	,000	27,838

RMR, GFI				
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,064	,912	,832	,633
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,501	,237	,136	,209

Baseline Comparisons					
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,880	,853	,907	,885	,906
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures			
Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,817	,719	,740
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP			
Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	302,207	244,291	367,681
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	3220,547	3035,713	3412,691

FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,062	,802	,648	,975
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	8,861	8,543	8,052	9,052

RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,073	,081	,100	,000
Independence model	,267	,259	,275	,000

AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	476,207	479,796	625,733	663,733
Saturated model	272,000	284,844	807,146	943,146
Independence model	3372,547	3374,058	3435,506	3451,506

ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,263	1,110	1,437	1,273
Saturated model	,721	,721	,721	,756
Independence model	8,946	8,455	9,455	8,950

HOELTER				
---------	--	--	--	--

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	116	126
Independence model	17	18

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4 <--- F1	1,000				
X3 <--- F1	,852	,054	15,915	***	
X2 <--- F1	,782	,041	19,207	***	
X1 <--- F1	,855	,048	17,950	***	
X8 <--- F2	1,000				
X7 <--- F2	1,511	,143	10,584	***	
X6 <--- F2	1,631	,156	10,427	***	
X5 <--- F2	1,631	,153	10,681	***	
X12 <--- F3	1,000				
X11 <--- F3	1,156	,097	11,927	***	
X10 <--- F3	1,269	,109	11,632	***	
X9 <--- F3	1,192	,099	11,994	***	
X16 <--- F4	1,000				
X15 <--- F4	1,045	,133	7,874	***	
X14 <--- F4	1,287	,149	8,645	***	
X13 <--- F4	1,396	,157	8,872	***	

الملحق رقم 7 : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لسلوك المواطنة التنظيمية

Model Fit Summary					
CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	48	874,772	142	,000	3,160
Saturated model	190	,000	0		
Independence model	19	3456,821	171	,000	20,215

RMR, GFI				
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,057	,931	,714	,588
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,243	,289	,210	,260

Baseline Comparisons					
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,747	,695	,779	,731	,922
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures			
Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,830	,620	,645
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	732,772	643,212	829,819
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	3285,821	3098,401	3480,557

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,320	1,944	1,706	2,201
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	9,169	8,716	8,219	9,232

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,081	,110	,125	,000
Independence model	,226	,219	,232	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	970,772	976,150	1159,647	1207,647
Saturated model	380,000	401,289	1127,630	1317,630
Independence model	3494,821	3496,950	3569,584	3588,584

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2,575	2,337	2,832	2,589
Saturated model	1,008	1,008	1,008	1,064
Independence model	9,270	8,773	9,787	9,276

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	74	80
Independence model	23	24

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X20 <--- F1	1,000				
X19 <--- F1	1,011	,066	15,220	***	
X18 <--- F1	,751	,080	9,375	***	
X17 <--- F1	,704	,075	9,423	***	
X24 <--- F2	1,000				
X23 <--- F2	,952	,061	15,695	***	
X22 <--- F2	,455	,064	7,108	***	
X21 <--- F2	,552	,047	11,788	***	
X28 <--- F3	1,000				
X27 <--- F3	,480	,069	6,933	***	
X26 <--- F3	1,311	,117	11,189	***	
X25 <--- F3	1,321	,124	10,609	***	
X32 <--- F4	1,000				
X31 <--- F4	,891	,079	11,262	***	
X30 <--- F4	,701	,058	12,076	***	
X29 <--- F4	,770	,067	11,467	***	
X35 <--- F5	1,000				
X34 <--- F5	,916	,088	10,422	***	

الملحق رقم 8: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج البحث الكلي للأبعاد الرئيسية

Model Fit Summary					
CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	73	2316,371	557	,000	4,159
Saturated model	630	,000	0		
Independence model	35	7514,369	595	,000	12,629
RMR, GFI					
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	,066	,932	,675	,630	
Saturated model	,000	1,000			
Independence model	,283	,240	,196	,227	
Baseline Comparisons					
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,692	,671	,747	,728	921
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000
Parsimony-Adjusted Measures					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Default model	,936	,648	,698		
Saturated model	,000	,000	,000		
Independence model	1,000	,000	,000		
NCP					
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Default model	1759,371	1614,565	1911,673		
Saturated model	,000	,000	,000		
Independence model	6919,369	6643,139	7202,054		
FMIN					
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
Default model	6,144	4,667	4,283	5,071	
Saturated model	,000	,000	,000	,000	
Independence model	19,932	18,354	17,621	19,104	
RMSEA					
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	,042	,088	,095	,000	
Independence model	,176	,172	,179	,000	
AIC					
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	2462,371	2477,784	2749,618	2822,618	
Saturated model	1260,000	1393,021	3738,983	4368,983	
Independence model	7584,369	7591,759	7722,091	7757,091	
ECVI					
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Default model	6,531	6,147	6,935	6,572	
Saturated model	3,342	3,342	3,342	3,695	

Independence model	20,118	19,385	20,868	20,137
HOELTER				
Model	HOELTER	<u>HOELTER</u>		
	.05	<u>.01</u>		
Default model	100	104		
Independence model	33	35		
Minimization:	.027			
Miscellaneous:	1,322			
Bootstrap:	.000			
Total:	1,349			

الملحق رقم 9: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج البحث الكلي للأبعاد الفرعية

Model Fit Summary					
CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	106	1897,686	524	,000	3,622
Saturated model	630	,000	0		
Independence model	35	7514,369	595	,000	12,629
RMR, GFI					
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	,060	,762	,714	,634	
Saturated model	,000	1,000			
Independence model	,283	,240	,196	,227	
Baseline Comparisons					
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,747	,713	,803	,775	,801
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000
Parsimony-Adjusted Measures					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Default model	,881	,658	,706		
Saturated model	,000	,000	,000		
Independence model	1,000	,000	,000		
NCP					
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Default model	1373,686	1244,364	1510,545		
Saturated model	,000	,000	,000		
Independence model	6919,369	6643,139	7202,054		
FMIN					
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
Default model	5,034	3,644	3,301	4,007	
Saturated model	,000	,000	,000	,000	
Independence model	19,932	18,354	17,621	19,104	

RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,083	,079	,087	,000
Independence model	,176	,172	,179	,000

AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	2109,686	2132,067	2526,784	2632,784
Saturated model	1260,000	1393,021	3738,983	4368,983
Independence model	7584,369	7591,759	7722,091	7757,091

ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	5,596	5,253	5,959	5,655
Saturated model	3,342	<u>3,342</u>	3,342	3,695
Independence model	20,118	19,385	20,868	20,137

HOELTER		
Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	115	120
Independence model	33	35

Minimization: ,051
Miscellaneous: 2,544
Bootstrap: ,000
Total: 2,595

الملحق رقم 10: نتائج النموذج البنائي لفروض البحث:

Model Fit Summary					
CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	375,478	3	,000	125,159

RMR, GFI				
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	12,648	,668	,336	,334

Baseline Comparisons					
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures			
Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000

Independence model	1,000	,000	,000	
NCP				
Model	NCP	LO 90	HI 90	
Default model	,000	,000	,000	
Saturated model	,000	,000	,000	
Independence model	372,478	312,516	439,845	
FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	,996	,988	,829	1,167
RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,074	,526	,624	,000
AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	12,000	12,129	35,609	41,609
Saturated model	12,000	12,129	35,609	41,609
Independence model	381,478	381,542	393,283	396,283
ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,032	,032	,032	,032
Saturated model	,032	,032	,032	,032
Independence model	1,012	,853	1,191	1,012
HOELTER				
Model	HOELTER	<u>HOELTER</u>		
	.05	<u>.01</u>		
Default model				
Independence model	8	12		
Minimization:	,049			
Miscellaneous:	,248			
Bootstrap:	,000			
Total:	,297			

الملحق رقم 11: نتائج اختبار معاملات المسار

Regression Weights: (Group number 1 - Default model):01 الجدول					
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
solukfard <--- keyada	,109	,018	5,917	***	
solukjamaa<--- keyada	,016	,017	,983	,326	
solukjamaa<--- solukfard	,989	,044	22,269	***	
Regression Weights: (Group number 1 - Default model) :02 الجدول					
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Solukfard<--- tahwileya	-,223	,100	-2,238	,025	
Solukfard<--- tabadeleya	,129	,106	1,223	,221	
Solukfard<--- akhlakeya	,316	,118	2,678	,007	
Solukfard<--- atifeya	,239	,101	2,369	,018	

Slokg <--- solukfard	2,002	,043	47,053	***
Regression Weights: (Group number 1 - Default model) :03 الجدول				
	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Solukjamaa<--- tahwileya	-,063	,133	-,477	,634
Solukjamaa<--- tabadeleya	,094	,141	,672	,502
Solukjamaa<--- akhlakeya	,328	,157	2,088	,037
Solukjamaa<--- Atifeya	,143	,134	1,062	,288
Slokg <--- solukjamaa	1,594	,025	63,182	***

الملحق رقم 12: نتائج اختبار *Mann-Whitney U* لحساب الفرق بين عينتين

Rangs الجنس				
	J1	N	Rang moyen	Somme des rangs
eyedee	ذكر	161	188,62	30367,50
	أنثى	217	190,15	41263,50
	Total	378		
solook	ذكر	161	187,55	30195,00
	أنثى	217	190,95	41436,00
	Total	378		

Test ^a		
	Eyedee	Solook
U de Mann-Whitney	17326,500	17154,000
W de Wilcoxon	30367,500	30195,000
Z	-,135	-,300
Signification asymptotique (bilatérale)	,892	,764

a. Critère de regroupement : J1

الملحق رقم 13: نتائج اختبار *Kruskal Wallis Test* للفرق بين المجموعات

Rangs السن				Test ^{a,b}		
	J5	N	Rang moyen		سلوك المواطنة التنظيمية	القيادة الادارية
القيادة الادارية	أقل من 30 سنة	55	217,19	Khi-deux Ddl Signification asymptotique	9,218 3 ,027	2,605 3 ,457
	من 31-40 سنة	203	174,41			
	من 41-50 سنة	98	200,52			
	أكثر من 50 سنة	22	210,43			
	Total	378				
سلوك المواطنة التنظيمية	أقل من 30 سنة	55	193,81	a. Test de Kruskal Wallis b. Critère de regroupement : J5		
	من 31-40 سنة	203	181,47			
	من 41-50 سنة	98	199,96			
	أكثر من 50 سنة	22	206,27			
	Total	378				

Test de Kruskal-Wallis				Test ^{a,b}		
Rangs سنوات الخدمة					سلوك المواطنة التنظيمية	القيادة الإدارية
	J4	N	Rang moyen			
القيادة الإدارية	سنوات فأقل 5	121	190,49	Khi-deux Ddl Signification asymptotique	2,071 2 ,355	2,227 2 ,328
	من 6-10 سنوات	150	197,28			
	أكثر من 10 سنة	107	177,47			
	Total	378				
Solook	سنوات فأقل 5	121	197,13	a. Test de Kruskal Wallis b. Critère de regroupement : J4		

من 6-10 سنوات	150	179,21
أكثر من 10 سنة	107	195,30
Total	378	

المؤهل العلمي Rangs		
J3	N	Rang moyen
ثانوي	62	208,62
جامعي	150	203,53
دراسات عليا القيادة الادارية	142	161,76
تكوين مهني	24	216,54
Total	378	
ثانوي	62	177,91
جامعي	150	195,40
دراسات عليا سلوك المواطنة	142	189,64
التنظيمية	24	181,73
Total	378	

Test ^{a,b}		
	القيادة الإدارية	سلوك المواطنة التنظيمية
Khi-deux	15,012	1,259
Ddl	3	3
Signification asymptotique	,002	,739

a. Test de Kruskal Wallis
b. Critère de regroupement : J3

الملحق رقم 14: نتائج اختبار Mann-Whitney المقارنة البعدية بين متوسطات فئات السن لمحور القيادة الإدارية

Rangs				
	J5	N	Rang moyen	Somme des rangs
	أقل من 30 سنة	55	152,85	8406,50
keyada	من 31-40 سنة	203	123,17	25004,50
Total		258		

Test ^a	
	keyada
U de Mann-Whitney	4298,500
W de Wilcoxon	25004,500
Z	-2,617
Signification asymptotique (bilatérale)	,009

a. Critère de regroupement : J5

Rangs				
	J5	N	Rang moyen	Somme des rangs
	أقل من 30 سنة	55	81,13	4462,00
keyada	من 41-50 سنة	98	74,68	7319,00
Total		153		

Test ^a	
-------------------	--

	keyada
U de Mann-Whitney	2468,000
W de Wilcoxon	7319,000
Z	-,864
Signification asymptotique (bilatérale)	,388

a. Critère de regroupement : J5

Rangs

	J5	N	Rang moyen	Somme des rangs
	أقل من 30 سنة	55	39,22	2157,00
keyada	أكثر من 50 سنة	22	38,45	846,00
	Total	77		

Test^a

	keyada
U de Mann-Whitney	593,000
W de Wilcoxon	846,000
Z	-,135
Signification asymptotique (bilatérale)	,892

a. Critère de regroupement : J5

Rangs

	J5	N	Rang moyen	Somme des rangs
	من 40-31 سنة	203	144,24	29280,50
keyada	من 50-41 سنة	98	165,01	16170,50
	Total	301		

Test^a

	keyada
U de Mann-Whitney	8574,500
W de Wilcoxon	29280,500
Z	-1,941
Signification asymptotique (bilatérale)	,052

a. Critère de regroupement : J5

Rangs

	J5	N	Rang moyen	Somme des rangs
	من 40-31 سنة	203	111,00	22532,00
keyada	أكثر من 50 سنة	22	131,50	2893,00
	Total	225		

Test^a

	keyada
U de Mann-Whitney	1826,000
W de Wilcoxon	22532,000
Z	-1,404
Signification asymptotique (bilatérale)	,160

a. Critère de regroupement : J5

Rangs

	J5	N	Rang moyen	Somme des rangs
من 50-41 سنة		98	59,83	5863,50
keyada أكثر من 50 سنة		22	63,48	1396,50
Total		120		

Test^a

	keyada
U de Mann-Whitney	1012,500
W de Wilcoxon	5863,500
Z	-,445
Signification asymptotique (bilatérale)	,657

a. Critère de regroupement : J5

الملحق رقم 15: نتائج اختبار Mann-Whitney المقارنة البعدية بين متوسطات فئات المستوى التعليمي لمحور القيادة الإدارية

Rangs

	J3	N	Rang moyen	Somme des rangs
ثانوي		62	109,22	6771,50
keyada جامعي		150	105,38	15806,50
Total		212		

Test^a

	keyada
U de Mann-Whitney	4481,500
W de Wilcoxon	15806,500
Z	-,415
Signification asymptotique (bilatérale)	,678

a. Critère de regroupement : J3

Rangs				
	J3	N	Rang moyen	Somme des rangs
	ثانوي	62	118,85	7369,00
keyada	دراسات عليا	142	95,36	13541,00
	Total	204		

Test ^a	
	keyada
U de Mann-Whitney	3388,000
W de Wilcoxon	13541,000
Z	-2,616
Signification asymptotique (bilatérale)	,009

a. Critère de regroupement : J3

Rangs				
	J3	N	Rang moyen	Somme des rangs
	ثانوي	62	43,55	2700,00
keyada	تكوين مهني	24	43,38	1041,00
	Total	86		

Test ^a	
	keyada
U de Mann-Whitney	741,000
W de Wilcoxon	1041,000
Z	-,029
Signification asymptotique (bilatérale)	,977

a. Critère de regroupement : J3

Rangs				
	J3	N	Rang moyen	Somme des rangs
	جامعي	150	162,29	24343,50
keyada	دراسات عليا	142	129,82	18434,50
	Total	292		

Test ^a	
	keyada
U de Mann-Whitney	8281,500
W de Wilcoxon	18434,500
Z	-3,286
Signification asymptotique (bilatérale)	,001

a. Critère de regroupement : J3

Rangs				
	J3	N	Rang moyen	Somme des rangs
	جامعي	150	86,87	13030,00
keyada	تكوين مهني	24	91,46	2195,00
	Total	174		

Test ^a	
	keyada
U de Mann-Whitney	1705,000
W de Wilcoxon	13030,000
Z	-,415
Signification asymptotique (bilatérale)	,678

a. Critère de regroupement : J3

Rangs				
	J3	N	Rang moyen	Somme des rangs
	دراسات عليا	142	79,58	11300,00
keyada	تكوين مهني	24	106,71	2561,00
	Total	166		

Test ^a	
	keyada
U de Mann-Whitney	1147,000
W de Wilcoxon	11300,000
Z	-2,559
Signification asymptotique (bilatérale)	,010

a. Critère de regroupement : J3