

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبان: بوزيد حنان / غازي وردية

بعنوان:

سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالانتماء القيادي المدرك

-دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية بورقلة-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

2024/06/05

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
نبيلة باوية	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
يمينة خلادي	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
ربيعة جعفرور	أستاذ محاضر ب	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي 2024/2023



الإهداء

مرّت قاطرة البحث والدراسة بالكثير من العوائق.. ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات..

بفضل من الله ومَنَّه ولا أحد سواه.

أهدي ثمرة جهدي إلى "روح أمي الطاهرة".. طيب الله ثراها.. إلى أبي أطل الله في عمره..

وإلى روح جدتي الغالية رحمها الله وغفر لها.. وإلى إخوتي كل واحد باسمه :

لعطرة، حمزة، خالد، أسامة، سارة ووائل.. وأحفاد العائلة :

"أمير تاج الدين"، "يحي" و "أحمد العيد"..

إلى عمتي الحبيبة "حبيبة"

إلى كل من يحمل لي في قلبه ذرة حب وخير..

أهدي لكم بحث تخرجي..

بوزيد حنان



الإهداء

الحمد لله حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، و الصلاة و السلام على خاتم الانبياء و الرسل سيدنا محمد.

بادئ ذي بدء نحمد الله العلي العظيم على حسن توفيقه وكريم عونه

ونشكره على فضله فهو المعين المستعان في ذلك الذي وفقنا في إنجاز العمل.

و مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم : " ومن سأل بالله فأعطوه، من استعاذ بالله فأعيذوه ومن دعاكم

فأجيبوه، ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد

كافأتموه" ..

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى أعز الناس على قلبي بعد الله سبحانه وتعالى

إلى من أفنت عمرها لتسيير دربي، إلى من تحملت الآهات لأحس بالأمان

إلى الصدر الحنون أمي الغالية.

إلى من أفنى شبابه من أجلي إلى الذي بث فيا كل معاني الحياة والعزيمة أبي الغالي

إلى زوجي العزيز : أحمد

إلى إخوتي : آمال وعبد المجيد ورامي

إلى كل من وقف بجانبني و ساعدني..

غازي وردية



قال الله تعالى :

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

سورة النمل الآية 19

الحمد لله أولاً وآخراً .. الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات .. الحمد لله رب العالمين الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب .. وما توفيقنا إلا بالله .. اللهم ليس بجهدنا واجتهادنا وإنما بتوفيقك وكرمك وفضلك علينا ..

وانطلاقاً من قوله تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم" ..

فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضله ..

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة على هذا العمل

الأستاذة: خلادي يمينة.

والشكر موصول أيضاً لأسرة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة قاصدي مرياح ورقلة وكل من وضع بصمته على هذا العمل المتواضع سواء من قريب أو بعيد ..

كما نتقدم بجزيل الشكر أيضاً إلى كل الزملاء والأصدقاء الذين رافقونا طيلة هذا المشوار الجامعي والذين كانوا نسمة ولباساً في أيامنا اليسيرة والعسيرة وسيتذكرون ذكرى طيبة لا تمحى ..

ولا يفوتنا أن نشكر موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة على تعاونهم معنا خاصة السيد منصور باسيمان الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه ..

شكراً لكل من وقف بجانبنا ولو بابتسامة أو كلمة طيبة ..

غازي وردية

بوزيد حنان

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	إهداء
ت	شكر وتقدير
ث	فهرس المحتويات
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال البيانية
ذ	قائمة الملاحق
ر	ملخص الدراسة
1	مقدمة
الفصل الاول : مشكلة الدراسة واعتباراتها	
5	1- تحديد مشكلة الدراسة
7	2- فرضيات الدراسة
8	3- أهداف الدراسة
8	4- أهمية الدراسة
9	5- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
10	6- حدود الدراسة
11	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية	
13	تمهيد الفصل
14	1- مفهوم المواطنة التنظيمية
15	2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
16	3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
17	4- نظريات سلوك المواطنة التنظيمية
19	5- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

20	6- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
21	7- محددات سلوك المواطنة التنظيمية
24	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : القيادة التنظيمية	
26	تمهيد الفصل
27	1- مفهوم القيادة التنظيمية
28	2- أهمية القيادة التنظيمية
29	3- نظريات القيادة التنظيمية
31	4- عناصر القيادة التنظيمية
31	5- العوامل المؤثرة في القيادة التنظيمية
32	6- أنماط القيادة التنظيمية
34	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
43	تمهيد
44	1- منهج الدراسة
44	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
44	1-الهدف من الدراسة الاستطلاعية.
45	2-وصف عينة الدراسة الاستطلاعية.
47	3- وصف أداتي الدراسة في صورتها الأولية.
48	4- تقدير بعض الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة.
50	ثانياً: الدراسة الأساسية.
50	1- مجتمع الدراسة.
52	2- عينة الدراسة و خصائصها.
55	3- وصف أداتي الدراسة في صورتها النهائية.
55	4- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
57	خلاصة الفصل

	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
59		تمهيد
60		1- عرض وتحليل نتائج التساؤل الاول
60		2- عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني
61		3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
61		4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
62		5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
63		6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
63		7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
65		خلاصة الفصل
	الفصل السادس: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
67		1- تفسير و مناقشة نتائج التساؤل الاول
67		2- تفسير و مناقشة نتائج التساؤل الثاني
67		3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الاولى
68		4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
69		5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
69		6- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
70		7- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
72		- استنتاج عام
73		- المقترحات
74		قائمة المراجع

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة الجدول
01	جدول يبين توزع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	45
02	جدول يبين توزع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية	46
03	جدول يبين أبعاد استبيان سلوك المواطنة التنظيمية	47
04	جدول يبين أبعاد استبيان أنماط القيادة التنظيمية	47
05	جدول يبين توزع الدرجات حسب "مقياس ليكارت"	48
06	جدول يبين صدق أداة سلوك المواطنة التنظيمية	48
07	جدول يبين صدق أداة القيادة التنظيمية	49
08	جدول يبين معامل الثبات لأداة سلوك المواطنة التنظيمية	49
09	جدول يبين معامل الثبات لأداة القيادة التنظيمية	49
10	جدول يبين مجتمع الدراسة	50
11	جدول يبين عدد الذكور والإناث لمجتمع الدراسة	51
12	جدول يبين عدد الموظفين حسب الأقدمية لمجتمع الدراسة	51
13	جدول يبين النسب المئوية للذكور والإناث بالنسبة للمجتمع الأصلي	53
14	جدول يبين النسب المئوية للأقدمية بالنسبة للمجتمع الأصلي	54
15	جدول يبين نتائج السؤال الاستكشافي الأول	60
16	جدول يبين نتائج السؤال الاستكشافي الثاني	60
17	جدول يبين نتائج الفرضية الأولى	61
18	جدول يبين نتائج الفرضية الثانية	62
19	جدول يبين نتائج الفرضية الثالثة	62
20	جدول يبين نتائج الفرضية الرابعة	63
21	جدول يبين نتائج الفرضية الخامسة	64

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة الشكل
01	مخطط بياني يوضح أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	21
02	دائرة نسبية توضح توزع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس	45
03	دائرة نسبية توضح توزع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية	46
04	أعمدة بيانية توضح نسب الذكور والإناث للعينة الأساسية	51
05	أعمدة بيانية توضح الأقدمية للعينة الأساسية	52
06	دائرة نسبية توضح توزع أفراد العينة الأساسية حسب الجنس	54
07	دائرة نسبية توضح توزع أفراد العينة الأساسية حسب الأقدمية	55

فهرس الملاحق

صفحة الملحق	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	يبين استبيان الدراسة	01
82	يبين نتائج الدراسة الاستطلاعية	02
84	يبين نتائج تكرار حسب متغير الجنس	03
84	يبين نتائج تكرار حسب متغير الأقدمية	04
85	يبين نتائج اعتدالية البيانات	05
85	يبين نتائج السؤال الاستكشافي الأول	06
86	يبين نتائج السؤال الاستكشافي الثاني	07
88	يبين نتائج الفرضية الأولى	08
89	يبين نتائج الفرضية الثانية	09
89	يبين نتائج الفرضية الثالثة	10
90	يبين نتائج الفرضية الرابعة	11
91	يبين نتائج الفرضية الخامسة	12

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة وكذا معرفة الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي الإيجابي والسلبي، أيضا هدفت إلى معرفة إن كان هناك فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك الإيجابي والسلبي تعزى لمتغير (الجنس، الأقدمية).

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أدواتي قياس جاهزتين، الأولى لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية اعتمد على مقياس (MOORMAN,1993& ORGAN , 1988/1989) ويتكون من 24 بند، أما المقياس الثاني لمتغير القيادة التنظيمية اعتمد على مقياس (خليصة فرحي ، 2020/2019) ويتكون هذا الاستبيان من 29 بند تم تطبيقها بعد التأكد من خصائصها السيكومترية.

تمثلت عينة الدراسة في عمال وعاملات مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة والتي تم اختيارها بطريقة المسح الشامل، وقصد معالجة البيانات تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية :

اختبار (ت) للعينة الواحد من أجل فحص السؤال الاستكشافي الذي يبحث عن مستوى متغير الدراسة واختبار (ت) لعينتين مستقلتين تم استخدامه من أجل الإجابة على الفرضيات التي تبحث في الفروق حسب طبيعة الإدراك الإيجابي و السلبي و الفروق باختلاف متغيرات (الجنس ، الأقدمية) عن المتغير التابع. وقد تم توصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي الإيجابي والسلبي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك الإيجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك الإيجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة.
- نوقشت نتائج الدراسة في ضوء الجانب النظري والدراسات السابقة واختتمت بتقديم حملة من المقترحات الموجهة للعينة والمسؤولين والمختصين في الميدان
- الكلمات المفتاحية : سلوك المواطنة التنظيمية – القيادة التنظيمية المدركة

Abstract :

The current study aimed to know the level of organizational citizenship behavior among workers of the Public Works Directorate of Ouargla State, as well as to know the differences in organizational citizenship behavior according to the nature of workers' perception of the positive and negative leadership style. It also aimed to know if there are differences in organizational citizenship behavior among workers with positive and negative perceptions. Attributable to the variable (gender, seniority)

The study relied on the descriptive analytical approach using two ready-made measurement tools, the first for the organizational citizenship behavior variable was based on the scale (Moorman, 1993 & ORGAN, 1988/1989) and consists of 24 items, while the second scale for the organizational leadership variable was based on the scale (Khalisa Farahi, 2019/ 2020) This questionnaire consists of 29 items that were applied after confirming their psychometric properties.

The study sample consisted of male and female workers from the Public Works Directorate of Ouargla State, which were selected using a comprehensive survey. In order to process the data, the following statistical methods were applied:

The one-sample t-test was used to examine the exploratory question that searches for the level of the study variable, and the t-test for two independent samples was used to answer the hypotheses that investigate the differences according to the nature of positive and negative perceptions and the differences according to the variables (gender, seniority) about Dependent variable.

The following results were reached in this study:

- There are differences in organizational citizenship behavior according to the nature of workers' perception of the positive and negative leadership style among workers of the Public Works Directorate of Ouargla State. There are no statistically significant differences in the level of organizational citizenship behavior among workers with a positive perception of the leadership style due to the gender variable among workers of the Public Works Directorate in Ouargla.
- There are no statistically significant differences in the level of organizational citizenship behavior among workers with a negative perception of the leadership style due to the gender variable among workers of the Public Works Directorate in Ouargla.
- There are no statistically significant differences in the level of organizational citizenship behavior among workers with a positive perception of the leadership style due to the seniority variable among workers of the Public Works Directorate in Ouargla.
- There are no statistically significant differences in the level of organizational citizenship behavior among workers with a negative perception of the leadership style due to the seniority variable among workers of the Public Works Directorate in Ouargla.

The results of the study were discussed in light of the theoretical aspect and previous studies, and it was concluded by presenting a campaign of proposals directed to the sample, officials, and specialists in the field.

Keywords: Organizational citizenship behavior - Perceived organizational leadership

□

مقدمتہ

مقدمة

تتزايد التحديات التي تواجهها المنظمات على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها بسبب التقدم التكنولوجي والمعلوماتي والاتصالي، كل هذه التحديات خلقت جواً من المنافسة الحادة فيما بينها، ولتحسين درجة كفاءتها وفعاليتها للمحافظة على مستواها واستمراريتها، تعمل هذه المنظمات على تطوير أهم مواردها ألا وهو المورد البشري ودراسة سلوكه التنظيمي .

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية من أهم السلوكيات التنظيمية التي لاقى اهتماماً ودراسة من قبل أصحاب الاختصاص وعلماء الإدارة فمنهم من تناولها على حدى ومنهم من تناولها مع متغير آخر، وقد كانت القيادة التنظيمية من أكثر الدراسات تناولاً مع سلوك المواطنة التنظيمية.

وبما أن محور دراستنا هو المنظمات وقع اختيارنا على مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة والتي تعد قطبا اداريا مهما على مستوى الولاية ولأهمية متغيرات الدراسة الحالية سلوك المواطنة التنظيمية، وكذا أنماط القيادة التنظيمية وجاءت الدراسة لتلقي الضوء على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والنمط القيادي المدرك لدى عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة، ولدراسة الموضوع بشقيه النظري والميداني تم اعتماد الخطة المنهجية التالية :

وقد قسمت الدراسة إلى جانبين نظري وجانب ميداني، حيث تناولنا في:

الجانب النظري والذي يحتوي على ثلاث فصول :

الفصل الأول : "مشكلة الدراسة واعتباراتها" :أولا تحديد مشكلة الدراسة، ثانيا فرضيات الدراسة، ثالثا أهداف الدراسة، رابعا أهمية الدراسة، خامسا التعاريف الاجرائية للدراسة، وأخيرا حدود الدراسة بما فيها من حدود مكانية وزمنية وبشرية وموضوعية .

الفصل الثاني : "سلوك المواطنة التنظيمية" وقد قسم إلى تسع عناصر هي على التوالي : أولا مفهوم المواطنة التنظيمية ثانيا مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ثالثا أهمية سلوك المواطنة التنظيمية رابعا خصائص سلوك المواطنة التنظيمية خامسا أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية سادسا أنماط سلوك المواطنة التنظيمية سابعا الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية ثامنا محددات سلوك المواطنة التنظيمية وأخيرا معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

أما الفصل الثالث والذي كان بعنوان "القيادة التنظيمية" : وقد تناولنا فيه ؛أولا مفهوم القيادة التنظيمية ثانيا أهمية القيادة التنظيمية ثالثا نظريات القيادة التنظيمية رابعا بعض المفاهيم المشابهة للقيادة التنظيمية خامسا عناصر القيادة التنظيمية سادسا العوامل المؤثرة في القيادة التنظيمية سابعا أنماط القيادة التنظيمية وأخيرا مهارات القيادة التنظيمية .

أما الجانب الميداني وفيه ثلاث فصول :

الفصل الرابع : والذي كان بعنوان "إجراءات الدراسة الميدانية" : وقد تناولنا فيه منهج الدراسة والذي قسم إلى قسمين أولا الدراسة الاستطلاعية والتي احتوت على العناصر التالية : الهدف من الدراسة الاستطلاعية ووصف عينة الدراسة الاستطلاعية ووصف أداتي الدراسة في صورتها الأولية وتقدير بعض الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة أما ثانيا؛ فهي الدراسة الأساسية وتحوي على مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وخصائصها ووصف أداتي الدراسة في صورتها النهائية وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس : والذي بعنوان "عرض نتائج الدراسة" للتساؤلات الاستكشافية الاولى والثانية وللفرضية الاولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة.

وأخيرا الفصل السادس : والذي تضمن تفسير ومناقشة نتائج للتساؤلات الاستكشافية وللفرضيات الخمسة مع الخروج باستنتاج عام وجملة من المقترحات.

الجانب النظري

الفصل الأول:

مشكلة الدراسة واعتباراتها

1- تحديد مشكلة الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة

6- حدود الدراسة

خلاصة الفصل

1- مشكلة الدراسة:

شهد القرن الراهن وما سبقه تطورات وتغيرات على جميع الأصعدة والمجالات .. وكان للمنظمات الحظ الأوفر من هذه التغيرات والتحديات لتواكب كل ما هو جديد وتحيين ما يجب تحيينه مع الوثيرة والسرعة المهولة التي تسير بها قاطرة التكنولوجيا ، والحديث عن التحيين والتجديد يعني الحديث عن المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأكثر أهمية في هذه العملية ،"فلقد أدت التطورات الحديثة الى تأكيد اهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزة تنافسية كبرى، فلم تعد النظرة الى الموارد البشرية انها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الاجل يحقق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة (عادل محمد زايد، 2003 ،ص37) ،حيث توجهت المؤسسات بناء على الدراسات والبحوث وما استخلصتها من نتائج إلى الاهتمام بالمورد البشري وتكوينه على اعتبار أنه الثروة الفكرية التي يجب الاستثمار فيها.

هناك العديد من المواضيع التي لاقت اهتمام الدارسين في علم الادارة هو دراسة السلوك الانساني.. كالولاء والانتماء والمواطنة التنظيمية ، وكل المشاعر الإيجابية التي يحملها الموظفون عن بيئتهم المهنية سواء كانت هذه البيئة في مستوى تطلعاتهم أو دون ذلك ،هي طاقة إضافية يقدمها الموظف خدمة لمنظمتهم دون انتظار مقابل مادي اتجاه هذا الدور التطوعي.

ويُعد سلوك المواطنة التنظيمية من العوامل المهمة والمميزة للمنظمة لتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية وتسهم في الفعالية التنظيمية وزيادة الأداء التنظيمي.فسلوك المواطنة هو " سلوك اختياري تطوعي، لا يخضع لنظام المكافآت الرسمية ولا الحوافز اذ هو سلوك غير مكلف للمنظمة، ولا يندرج تحت الوصف الوظيفي، أي بمعنى لا يعتبر جزءاً من العمل الرسمي للموظف، ويعود بالنفع على التنظيم مثل سلوك مساعدة الزملاء، تحمل المسؤوليات الاضافية والاهتمام بالوسائل والمعدات الخاصة بالمنظمة والحفاظ عليها في المحصلة، ويعتبرها الموظف ملكا خاص به يجب المحافظة عليه" (شلابي وليد، 2016 ، ص25). ومن بين الدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية نجد دراسة (بن زاهي .معمر، 2014) بعنوان : سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة" وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء هذه السلوكيات لدى عمال سونلغاز بورقلة على عينة متكونة من 110 موظف ،وقد أظهرت النتائج ومن خلال هذه الدراسة تبين أن أداء عمال سونلغاز

لسلوكيات المواطنة التنظيمية كان في المتوسط، وأنه لا توجد فروق بين الجنسين في أداء هذا السلوك، في حين أن هناك فروقا في الأقدمية.

ولعل سلوك المواطنة التنظيمية يتحدد بجملة من العوامل المساهمة في منها ما هو شخصي ومنها ما هو تنظيمي مثل : الرضا الوظيفي ،الولاء التنظيمي ،العدالة التنظيمية ،والقيادة التنظيمية ،هذه الأخيرة التي تعد من أهم الثنائيات التي تناولتها الدراسات مع سلوك المواطنة التنظيمية سواء علاقة أو تأثير أو تأثير... الخ من بينها دراسة : "(مزهودة.قرزة، 2017) والتي هدفت إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" ،وقد هدفت الدراسة إلى إبراز اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع الأفراد الإداريين العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها وجود اهتمام كبير بنمطي القيادة التحويلية والتبادلية، مع وجود اهتمام متوسط بسلوكيات المواطنة التنظيمية، لتنتهي الدراسة في الأخير إلى وجود اختلاف في تأثير انماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب

جهة الانتماء ،في حين نجد بعض الدراسات التي توصلت إلى خلاف هذه النتيجة منها دراسة (ريغي.معمرى، 2022) والتي هدفت إلى معرفة القيادة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأشغال العمومية غرداية" ،وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف العلاقة بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية ،طبقت على 49 موظفا وكانت النتائج التي توصل إليها الباحثان أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ،لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس السن والأقدمية المهنية. وهناك من ذهب بدراسته إلى بُعد آخر ونتائج مغايرة منها دراسة (دبون.صيتي، 2018) التي هدفت إلى معرفة دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن - غرداية أي التعرف على أنماط القيادة الإدارية المعاصرة (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الأخلاقية، نمط القيادة بالذكاء العاطفي) ومدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري. وقد كان عدد أفراد العينة 66 موظف أما النتائج : تفوق نمط القيادة التحويلية، يليه نمط القيادة الأخلاقية، ثم نمط القيادة بالذكاء العاطفي وأخيرا نمط القيادة التبادلية .ووجود درجة 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، بينما هناك شبه غياب لتأثير نمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

بناء على ما أكدته نتائج الدراسات السابقة جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على معرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والنمط القيادي المدرك لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بولاية ورقلة. حيث جاءت صياغة تساؤلات الدراسة كالآتي :

1. ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة ؟
2. ما طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي السائد بمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة ؟
3. هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي الإيجابي والسلبى ؟
4. هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك الإيجابي تعزى لمتغير الجنس؟
5. هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك السلبى تعزى لمتغير الجنس ؟
6. هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك الإيجابي تعزى لمتغير الأقدمية ؟
7. هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك السلبى تعزى لمتغير الأقدمية؟

2- فرضيات الدراسة:

1. توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي الإيجابي والسلبى.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك الإيجابي تعزى لمتغير الجنس.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك السلبى تعزى لمتغير الجنس.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك الإيجابي تعزى لمتغير الأقدمية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك السلبى تعزى لمتغير الأقدمية.

3-أهداف الدراسة

يعتبر موضوع "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالنمط القيادي المدرك" مسألة ذات أهمية بالغة حيث نرى أن النمط القيادي السائد والمدرك من طرف عمال المؤسسة يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم .

وعليه فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق أهداف مباشرة وأهداف غير مباشرة تتجلى في النقاط التالية:

3-1-أهداف مباشرة

- معرفة مستوى سلوك المواطنة لدى عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة.
- معرفة طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي السائد بمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة.
- معرفة الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية ونوع النمط القيادي المدرك لدى عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة إيجابي أو سلبي .
- معرفة الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال حسب ادراكهم للنمط القيادي السائد بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الأقدمية).

3-2-أهداف غير مباشرة

- معرفة الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية وكذا القيادة التنظيمية مما يساهم في تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.
- إثراء البحث العلمي من خلال نتائج وتوصيات هذه الدراسة.

4- أهمية الدراسة :

يمكن أن نلمس أهمية الدراسة من خلال جانبين علمي وعملي:

4-1- علميا :

- اظهر مستوى وجود سلوك المواطنة التنظيمية .
- فتح المجال أمام باحثين آخرين لدراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأنماط القيادية.
- تحديد المتغيرات الوسيطة التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية حسب ادراك العمال للنمط القيادي السائد.

- الاطلاع على مدى تأثير الادراك السلبي أو الايجابي للنمط القيادي السائد على سلوك المواطنة لدى العمال مديرية الأشغال العمومية.
- إضافة أثر معرفي وإثراء مكتبة الكلية.

4-2. عمليا :

- تحفيز وتشجيع المنظمات على تبني وتنمية سلوك المواطنة لدى عاملها .
- تساعد في إعداد الخطط والبرامج التي تهدف إلى تطوير الأنماط القيادية في المؤسسات.
- تساهم في الكشف عن مدى فاعلية نوع النمط القيادي وتأثيره على أداء العامل والذي ينعكس على سلوكه التنظيمي.

5-التعاريف الإجرائية:

أ- سلوك المواطنة التنظيمية :

هو السلوك الطوعي الذي يقوم به الموظفون بهدف المساعدة في أداء الأنشطة والمهام التي لا تدخل ضمن متطلبات الوظيفة ،غير أنه يعتبر سلوكا مفيدا لجميع أعضاء الفريق ويشجع على الوصول إلى مستويات عالية من الأداء والكفاءة ،ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال استجاباتهم على بنود الاستبيان المعد من طرف (MOORMAN,1993& ORGAN,1988/1989) والذي يضم الأبعاد التالية :

الإيثار : والمقصود به المساعدات الخاصة بالعمل التي يقدمها العامل في مديرية الأشغال العمومية بورقلة لزملائه عند الاصطدام بصعوبة أدائهم للعمل.

المجاملة : والمقصود بها السلوكات والایماءات الايجابية التي يظهرها العامل في مديرية الأشغال العمومية بورقلة في علاقته مع زملائه وتجنب المشاكل والخلافات.

الروح الرياضية : والمقصود بها رغبة العامل في مديرية الأشغال العمومية بورقلة في التسامح، وتحمل الضغوط الناشئة عن العمل.

وعي الضمير : والمقصود به تجاوز العامل في مديرية الأشغال العمومية بورقلة الحد الأدنى لمتطلبات العمل وخدمته للصالح العام والتزامه بأوقات العمل والدوام.

السلوك الحضاري: والمقصود به اهتمام العامل في مديرية الأشغال العمومية بورقلة بمصير المنظمة والمحافظة على مصالحها وممتلكاتها.

ب- النمط القيادي المدرك :

هو الصورة التي يحملها الموظفون اتجاه النمط القيادي السائد في مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة، ويتحدد بالإيجابي أو السلبي بمقارنة الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة بالمتوسط الحسابي للاستبيان المعد من طرف (خليصة فرحي، 2020/2019)، لقياس النمط القيادي.

6- حدود الدراسة: تتحدد الدراسة الحالية وفقا لما يلي:

- الحدود البشرية:

إن عملية تحديد المجال البشري للدراسة خطوة هامة في المسار البحثي لأن معرفة مميزات وخصائص المجتمع الأصلي للدراسة يمكن للباحثين من تحديد العينة المطلوبة للدراسة، وكذلك اختيار الأدوات والوسائل الملائمة لجمع البيانات والمعلومات.

وعينة دراستنا كانت حول موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة والمقدر عددهم 115 موظف طبق عليهم المسح الشامل أي بنسبة 100% كعينة للدراسة استعيد منهم 107 استمارة.

- الحدود الزمنية:

ويقصد بها المدة التي أنجزت فيها الدراسة وهي على مرحلتين :

*المرحلة الأولى :كانت ابتداء من 2024/04/14 إلى غاية 2024/05/05 أي (15) يوما دون حساب عطل نهاية الأسبوع، وقد جاءت على شكل تريض ميداني للتعرف على المجتمع الأصلي عن قرب وذلك بالملاحظة لتحديد الأداة الأنسب للدراسة.

*المرحلة الثانية :تم تبني أداتين؛ بما يتناسب مع ما لاحظناه ووزعت الاستمارات على الموظفين وتم استرجاعها وكل ذلك في الفترة ما بين 2024/04/24 إلى 2024/05/05.

- **الحدود المكانية:** أي المجال الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، حيث يقع مقر مديرية العمومية الأشغال لولاية ورقلة بنهج الأمير عبد القادر (حديقة فيطانت سابقا) بالقرب من بنك التنمية المحلية ومركز البريد ورقلة، وهو المقر الرئيسي للمديرية.

- **الحدود الموضوعية:** حيث تحددت الدراسة بالمتغيرات المدروسة وبالمنهج المتبع، والأداة المطبقة.

خلاصة الفصل

وختاماً لهذا الفصل يمكننا القول أن الإطار المنهجي لدراستنا هذه، تعد خطوة الانطلاق التي بدأنا منها وهذا من خلال عرضنا أولاً لمشكلة الدراسة وبعض التساؤلات حولها، وصياغة الفرضيات، مروراً بالأهمية والأهداف المتوقعة من هذه الدراسة، كما أدرجنا أهم المفاهيم ومصطلحات الدراسة إجرائياً وبعض الدراسات السابقة والمشابهة لها والتي أدرجت في الإشكالية لتعزيز دراستنا ضف إلى ذلك التطرق إلى حدود الدراسة البشرية والزمنية والمكانية .

الفصل الثاني:

تمهيد الفصل

- 1- مفهوم المواطنة التنظيمية
 - 2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
 - 3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
 - 4- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
 - 5- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
 - 6- انماط سلوك المواطنة التنظيمية
 - 7- الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية
 - 8- محددات سلوك المواطنة التنظيمية
 - 9- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد المواطنة التنظيمية من ابرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، والتي ظهرت أول الأمر مع أفكار برنارد (Barnard) إذ أطلق عليها مصطلح الجهد التعاوني، أي ذلك السلوك الذي يظهره الأفراد اتجاه بعضهم البعض، وهو الأمر الذي لا يمكن الاستغناء عليه ولا يتم تجاهله في كل تنظيم إداري إنساني.

ويضيف برنارد إن تطور أداء المنظمة لا يتحقق إلا من خلال عاملين حاسمين هما الجهد التعاوني الذي يظهره العمال اتجاه بعضهم البعض-تطوعا - ومتطلبات الدور الرسمي الذي هم مطالبون بأدائه- إجبارا - لأنه على أساسه يتفاوضون رواتبهم.

ثم توالت الدراسات البحثية حول هذا الموضوع، فأضاف كاتز (katz) أن اعتماد أي منظمة وبصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية يجعل منها تنظيما اجتماعيا هشاً.

ثم قدم العالم أورغان (Organ) في نهاية سبعينيات القرن الماضي تعريفاً أكثر ضبطاً لهذا المفهوم بل وحدد أبعاده وأخرجه في الشكل الذي صار عليه.

وقد أصبحت المواطنة التنظيمية تفرض نفسها عند معالجة أي بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية، وأصبح يعول عليها كثيراً في الارتقاء بمستويات الأداء في المنظمات الحديثة والمعاصرة من جهة، وعلى مستوى الموظفين على حد سواء من جهة ثانية.

ونسلط الضوء في هذا الفصل على ماهية المواطنة التنظيمية وأنماطها ومحدداتها والآثار التنظيمية المترتبة عنها، والمعوقات التي تحول دون تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية داخل التنظيم.

1 - مفهوم المواطنة:

إن البحث في الأصول اللغوية والاصطلاحية للمواطنة في الفكر العربي أمر لا يقتضيه اختلاف النظم المرجعية التي استمدت منها المفاهيم فحسب، بل يضاف إليه اختلاف حقول المعرفة التي كانت محضاً مباشراً لكل مصطلح وموجهاً لدلالته في الثقافة العربية الإسلامية، ومن ثم تتضح أهمية التأصيل العلمي الأكاديمي للمفهوم وبحثه في إطار الأدبيات الفكرية بمنطلقاتها المرجعية والتي توجب على الباحث القراءة التحليلية للمصطلح .

ومفهوم المواطنة من المفاهيم الحديثة التي يدور حولها جدال كبير، لذا يصعب أن نجد لها تعريفاً محدد، وبالتالي يختلف مفهوم المواطنة تبعاً للزاوية التي نتناولها منها، وتبعاً لتخصص الباحث .

1-1- مفهوم المواطنة لغة :

منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذته وطناً، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محل ومسكناً يقيم فيه. (ابن منظور، 1994، ص 239)

وفي اللغة الإنجليزية تأتي المواطنة ترجمة لمصطلح (Citizenship) ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع، من أجل إيجاد المواطن الصالح. (المحروقي، 2008، ص3)

1-2- مفهوم المواطنة إصطلاحاً :

وقد تم تعريف المواطنة على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية، والتراث التاريخي المشترك، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية. (زيدان، 2010، ص10)

وهناك من عرفها على أنها صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتمائه للوطن، وتتجاوز المواطنة بالنسبة للمواطنين حدود الوطن، فهي تعني الإلتزام والهوية الرسمية للفرد خارج مجتمعه، عندما يلتزم بالحقوق والواجبات، فهي عالقة بين فرد ودولة كما تحددها القوانين الناظمة لتلك الدولة. (الكوري، 2004، ص24)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم المواطنة هي حالة شعورية وجدانية اتجاه الوطن والأرض التي نعيش فيها مع الإلتزام بالواجبات والحقوق التي تستند إلى قوانين تنظم وتحكم هذه العلاقة بين المواطن والدولة .

2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :

لقد تعددت التعاريف حول سلوك المواطنة التنظيمية حيث انه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث إذ استدعى موضوع المواطنة التنظيمية إهتمام العديد من الباحثين مع مطلع القرن العشرين ، ومن خلال إطلاعنا للتراث النظري لموضوع المواطنة وجدنا اختلاف الباحثين في تناول الموضوع تبعاً لتخصصه أو للرؤية التي يتبناها ، لذا سنقدم مجموعة من التعاريف التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية .

❖ تعريف WILLIAM&PITRE&ZAINUBA 2002 :

بأنه سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون في فاعلية المؤسسة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني. (السحيمات، 2007، ص22)

❖ تعريف محارمه:

بأنه سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء ومراجعين وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. (محارمه، 2007، ص168)

❖ تعريف الجاويش:

هو ذلك السلوك الذي ينتهجه الموظف طواعية برضا نفسه غير مكره ودون توقع مقابل مادي في مقر عمله.

❖ تعريف العامري:

التصرفات الايجابية الزائدة، عما هو موصوف رسميا في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية، وغير خاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفاعلية المنظمة، لنجاحها واستمرار أدائها. (العامري، 2003، ص23)

❖ تعريف الجعيد:

بأنه مجموعة الأعمال التطوعية التي تصدر من الموظف في مجال عمله التي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوبة منه أدائها رسميا، والهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وبعد استعراضنا لهذه المفاهيم والتعاريف، يتضح اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف محدد لسلوك المواطنة التنظيمية، ولذا سنحدد بعض الخصائص التي تشترك فيها هذه المفاهيم حول سلوك المواطنة التنظيمية :

- أنه سلوك تطوعي اختياري.
- لا يتضمن توصيف وظيفي.
- لا توجد فيه مكافأة أو حوافز لصاحبه.
- يسهم في تحسين الأداء و تحقيق الفعالية التنظيمية .
- ينبع من الضمير المهني للعامل في تقديم أدوار إضافية.

3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

تكمن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في كونه أسلوبا للرفع من الأداء العام للمنظمة لما ينتج عنه من تعاون نظير إدارة العلاقات البيئية التبادلية بين موظفي المنظمة مما يساهم في زيادة مخرجات المنظمة حسب طبيعة كل منظمة على حدة.

3-1- أهميته على مستوى الفرد :

- *يعمل على تحسين أداء إنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا .
- *يقلل من معدلات التسرب الوظيفي .
- *تحسين من قدرة المدير والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات .

3-2-أهميته على مستوى الجماعة :

- *يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل .
- *يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد .
- *يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل .
- *يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز .

3-3-أهميته على مستوى المنظمة:

- *يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة .
- *يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط والصيانة داخل المنظمة .
- *يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة .
- *يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها .
- *يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية .
- *يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات المنظمة. (الشنطي، 2015، ص 36)

4- نظريات سلوك المواطنة التنظيمية :**4-1-نظرية التبادل الاجتماعي :**

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر إستخداماً لفهم السلوك في مكان العمل إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الإلتزامات، و يتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء، ثم إلتزام متبادل، ولحدوث ذلك لا بد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرز قلعة المعاملة بالمثل حيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لآخر إذ رد المتلقي بالمثل وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة وتخلف المشاعر الإلتزام بين الطرفين.

كما ينص هذا النموذج النظري على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي، التي تنشأ بإهتمام أصحاب العمل إتجاه العمال الذي ينتج عنه سلوك فعال ومواقف عمالية إيجابية بالإضافة إلى ذلك يقدم هذا المدخل الأسلوب النظري لفهم العلاقات المفصلة لسلوك المواطنة التنظيمية فالعامل هو أكثر احتمالاً برد المثل و مبادلة المنظمة عندما يدركون نزاهة عمله صنع

القرار و تلقي الدعم من قبل القادة و قد صرح (اورجن) أن التبادل الإجتماعي هو أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية و هناك أدلة ميدانية تثبت أن هذا السلوك أكثر إنتشارا في ظل ظروف من التبادل الإجتماعي. (الدهبي، 2014، ص113-114)

4-2-نظرية التعاون:

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثانية التي تعطي الاطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية فبينما تركز نظرية التبادل الإجتماعي على العلاقات الثنائية بين الفرد و المنظمة أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي و تقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعة كالمواطنين تنظيميين.

وتفتتح نظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من اجل تحقيق أهداف مشتركة أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها لبيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة. (هارون، 2004، ص35)

4-3-نظرية جستر بيرنارد و منظومة الإيثار:

تقوم هذه النظرية على فاعلية التعاون بين أعضائه، كما استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه وبذلك يعزز العلاقات بين العمال والموظفين، ويمثل العنصر الإنساني في وجهة نظرة بيرنارد أهمية الحيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة وقد نادى بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية.(الشماح و كاظم ، 2005 ، ص90)

4-4-هربرت سيمون ومنظومة وعي الضمير:

تعد نظرية إتخاذ القرارات من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات و دراسة سلوك الإنسان، كما تعتمد على التنظيمات الرسمية العقلانية لدراسة الظواهر، و يعتبر "سيمون" من أبرز ممثليها، وظهرت لعصور النظريات بإعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمات كسلوك العامل التطوعي، فالسلوك الرشيد للمنظمة في نظر سيمون يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة تعبيرا رشيدا عن قدرة الإدارة على المفاضلة وإختيار البديل السليم منها. (زايد ، 2006 ، ص22)

4-5- نظرية توميسون ومنظومة السلوك الحضاري:

تتعلق هذه النظرية بالتنظيمات التي تستطيع فرض المشاركة على أعضائها إذ أن هدف هذه النظرية هو تفسير السلوك والحرص على متابعة الأنشطة المنظمة باهتمام بالغ وتقديم بعض الاقتراحات

البناء لتطوير المنظمة في تنظيم هنا يجب أن يكون قادرا على تفسير سلوك التنظيمي مجرد انعكاس لسلوك مجموعة الأفراد، ولذلك فالنظرية تركز على عدد متغيرات غير الشخصية باعتبارها من المحددات الهامة لسلوك التنظيم. (الصرف، 2004، ص 22)

5- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

5-1- الإيثار: يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين مع الأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة منظمة، ويعكس هذا البعد رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن، ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مترتبة بالعمل. (عبد الله ، 2012، ص 9)

5-2- المجاملة : ويطلق عليها اللباقة واللفظ ، وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب استغلال الآخرين و القيام بمشاكل معهم . 2003, p606 (Koopman،)

5-3- الروح الرياضية : وهي رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة، واستعداد لتقبل بعض الإحباط والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تذمر.

(Podsakoff&Makenzie, 1997 ,P 133)

5-4- الضمير الحي والتفاني : وهناك من يطلق عليها بالطاعة العامة وهو اخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية. (Organ &Lingle, 1994, p157)

5-5- السلوك الحضاري: هي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المؤسسة، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، وإظهار سلوك الانتماء للمؤسسة و الولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها. (سلطان. راتب، 2008، ص 36)

6-أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون، في مؤسساتهم ويمكن أن نحدد و نلخص بعضها فيما يلي:

▪ النمط المتعلق بشؤون العمال:

يشتمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل ،كمساعدة العمال المتغييبين عن العمل ،وتوجيه الموظفين الجدد ، ومساعد الموظفين الآخرين على الأعباء الوظيفية الكثيرة ، ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل ، حتى وإن لم يكن ذلك مطلوب منه ، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من المتطلبات الرسمية للوظيفة .

▪ النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء إذ يعرفها الآخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.

▪ النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة :

يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة ،مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة .

▪ النمط المتعلق بالتنظيم الإداري :

وهذا من خلال الانصياع للقيمت التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة ، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية .

▪ النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين ،والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين والعملاء ، والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها ، مما يسهم في تحسين سمعتها .(شعري ،2010،ص 21)



(01) مخطط بياني يوضح أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

7- محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد عكف الكثير من الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية، ويمكن تلخيص بعض المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي :

7-1-الرضا الوظيفي:

يعد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية ، ويقصد به إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تغيير الفرد لعمله سواء ما يتغير من المزايا التي يحصل عليها أو نمط الإشراف و القيادة أو زملاء العمل الخ ، وأسفرت معظم الدراسات التي بحثت

العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على أن هناك علاقة معنوية ايجابية توضح أن الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية . (العامري ، 2003 ، ص 73)

7-2- العدالة التنظيمية:

يتكون مفهوم المواطنة التنظيمية من ثلاث أبعاد " العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، عدالة التعاملات " ويعني مفهوم العدالة عموماً مدى إحساس وشعور الموظف بالعدالة التنظيمية وكشفت العديد من الدراسات على وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، وهذا ناتج عن إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف والذي يشعرهم بالمسؤولية اتجاه منظماتهم وبالتالي الانخراط في الكثير من الأعمال التطوعية . (الخميس، 2001 ، ص 24)

7-3- القيادة الإدارية:

تعد القيادة أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية ، ومما الشك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية للقيادة الإداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستلهمون الإرشاد والتوجيه من رؤسائهم . (العامري ، 2003 ، ص77)

7-4- عمر الموظف :

توضح العديد من البحوث في المجال السلوكي أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة ، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرن سلوك تطوعي أكثر من كبار السن ، فعمر الموظف يحدد نظرتهم للعمل ، وعليه فإننا نجد أن الموظفين كبار السن هم بحاجة أقل للإنجاز وتحقيق الذات والانتماء الاجتماعي وبناء العلاقات الإنسانية. (العامري ، 2003 ، ص79)

7-5- الدوافع الذاتية :

ويقصد بها الدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك القوى الكامنة والعمليات النفسية المحدد للسلوك الإنساني عموماً ، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية ، حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه ، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية

بانخراط في الأعمال التطوعية في عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته ، ويمكن القول أن الموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية عالية يكون ميال أكثر من غير إلى الممارسات التطوعية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات. (العامري ، 2003 ، ص77)

خلاصة الفصل:

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الفاعلين في بيئة عمله (زملاء، قادة، زبائن) واتجاه المنظمة بصفة عامة. وهو سلوك يمتاز بالإيجابية، تحركه الطبيعة الاختيارية، ولا تفرضه الطبيعة الإكراهية، لأنه يتجاوز حدود الدور الرسمي، كما انه لا يخضع لنظام التقييم، ولا المكافآت، ولا الحوافز. يمكن القول ان هذه طبيعة فردية وتنظيمية في أن واحد، فالطابع الفردي يهدف الى مساعدة الزملاء والطابع التنظيمي يهدف الى مساعدة المنظمة. وفي المحصلة فهو سلوك تتفاعل في تشكيلتها لعدد من الظروف البيئية والعوامل الشخصية ويعود على المنظمة بالعديد من الآثار الإيجابية كتحسين الإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية.

الفصل الثالث:

تمهيد

- 1- مفهوم القيادة التنظيمية
 - 2- أهمية القيادة التنظيمية
 - 3- نظريات القيادة التنظيمية
 - 4- بعض المفاهيم المتداخلة والمشابهة
 - 5- عناصر القيادة التنظيمية
 - 5- العوامل المؤثرة في القيادة التنظيمية
 - 7- أنماط القيادة التنظيمية
 - 8- مهارات القيادة التنظيمية
- خلاصة الفصل

تمهيد

لقد حظيت القيادة التنظيمية باهتمام الكثير من الباحثين لكونها مفتاح الإدارة وهي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه نحو تحقيق أهداف المؤسسة وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها عليها إتباع نمط معين من القيادة يتلاءم وبنيتها الداخلية وانفتاحها الخارجي. وتختلف ممارسة الأنماط القيادية من مؤسسة إلى أخرى حسب سياستها وأهدافها وكذا نوع المورد البشري لديها حيث تمثل الأنماط القيادية نوعاً من الممارسات العملية في التعامل مع المرؤوسين من خلال ممارسة القائد لسلوك معين ينسب إليه النمط الذي يستخدمه كمنهج في تعامله مع مرؤوسيه.. وعليه ارتأينا في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم القيادة التنظيمية وأهميتها والنظريات التي تناولتها وكذا أنماطها وأسسها والعوامل المؤثرة فيها.

1. مفهوم القيادة

-**القيادة لغة** : في لسان العرب لابن منظور أن القيادة من قاد ،يقود ،قود ،يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ،فالقود من الأمام والسوق من الخلف ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياه يقوده ،ومنها الانقياد يعني الخضوع ،ومنها قادة وهو جمع قائد.(ابن منظور ،2007، ص3770)

تعتبر القيادة من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين في جميع التخصصات ومنها علم النفس حيث تعددت تعاريفها حسب رؤية كل باحث لها فمنها ما اهتمت بالقائد وأخرى بعملية التأثير ومنها ما ركزت على سلوك القيادي ومنها ما ركزت على عملية التفاعل .

وأصل كلمة القيادة في اللغة الانجليزية تتكون من كلمتين "leadership"

"Ship" وتعني رئيس أو زعيم يعين من طرف هيئة ما لتناول مهمة معينة.

"Leader" تشير إلى نوعية وكفاءة وفن التوظيف والحفاظ على مهام الرئيس أو الزعيم.

ويعرفها (O.Tead): "بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه ويجدونه صالحا لهم وهم يرتبطون في مجموعة واحدة متعاونة".

كما عرف (L.Wolman) القيادة : "بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا.(محمد بشير ،2020، ص49)

وهي : "عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيرا مقصودا على الآخرين لغرض إرشادهم أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية".

أما هيرسي وبلانشارد "Hersy& Blanchard" : "عملية تأثير في نشاطات فرد أو جماعة نحو تحقيق الأهداف المحددة ،وتكون نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف".

وقد عرفها هيمان Haiman : "بأنها عملية تفاعلية يقوم بها الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف ما".

وعرفها حامد زهران : " دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة والقيادة دائما تفاعل اجتماعي نشط مؤثر موجه وليس مجرد مركز ومكان وقوة". (شوشان ،2009، ص52)

يعرفها ظريف شوقي : " بأنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والاتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في اداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة " .

(شوشان ،2009، ص52)

وعلى ذلك فالقيادة هي فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يضمن ولاءهم وطاعتهم وتعاونهم واكتساب ثقتهم واحترامهم ،وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة".(رشوان ،2012، ص)

2. أهمية القيادة التنظيمية :

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء المنظمة .
- العمل على تماسك أعضاء المنظمة وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة .
- مساعدة أعضاء المنظمة على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها .
- توجيه تفاعل أعضاء المنظمة في الاتجاه الإيجابي.
- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان.
- العمل على حماية الجماعات التي تتكون منها المنظمة واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
- تساهم القيادة على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها.

3. نظريات القيادة التنظيمية :

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة وكذا خصائص القائد الناجح والأعمال التي يجب عليه القيام بها ،وقد بدأت مساهمات الاخصائيين والباحثين في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري ،حيث مرت هذه النظريات بعدة تطورات وتميزت في وجهات النظر من نظرية إلى أخرى ،نذكر منها :

3-1- نظرية الرجل العظيم :

تعد من أقدم النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة ،وتقوم هذه النظرية على افتراض أن القادة يولدون ولا يصنعون ،وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة .كما أن نظرية الرجل العظيم تعتبر بمثابة حجر الزاوية في الفكر التنظيمي المتعلق بدراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصية العديد من القادة في مجالي السياسة والجيش ،وقد اعتبر أنصار هذه النظرية وعلى رأسهم الكاتب والناقد الاسكتلندي توماس كارليل (Thomas Carlyle) أن القائد هو إنسان عظيم يتمتع بمهارات وقدرات غير عادية وكاريزما ساحرة منحه الله إياها بالوراثة.(واري ،2023، ص42)

3-2- نظرية السمات :

جاءت هذه النظرية لتكمل سابقتها ألا وهي نظرية الرجل العظيم في إطار المدخل التقليدي للقيادة والسمات وهي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها بحيث تجعل منه قائدا فذا لجميع الظروف والأحوال. وفي إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة الصفات والخصائص التي يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد ،

وبالرغم من أن النظرية والباحثين في إطارها أشاروا إلى مجموعة كبيرة من الصفات والخصائص ، فالفرد الذي لديه شعور عالٍ بالمسؤولية ودرجة الذكاء عالية وتصرف حاسم في المواقف الحرجة والاندفاع العالي والثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأصالة والاستقامة والأمانة والإمام بالمعرفة الجيدة بالعمل وغيرها يمكن اعتبارها صفات ضرورية للنجاح لكنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة ،وفي مراحل متأخرة حدد بعض الباحثين سمات ضرورية للقيادة إذ ترتبط بجوانب السلوك والقدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل، بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين

ويعطي القدوة الحسنة للآخرين باعتباره مرجعا للسلوك الملتزم والأخلاقي القويم، وتأتي هذه في إطار كون القائد ذا بصيرة ورؤية وأصالة واستقلالية في التفكير . (شاهين ،2009، ص59)

3-3- النظرية الموقفية :

أجمع العديد من الباحثين على أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، كما أنها تشير بأن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة، بحيث تصبح بيئة العمل في موقف وتحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة ويوجهها، وقد طورت نظرية الموقف وفق عدد من النماذج التي صاغها عدد من الباحثين، ولعل من أشهر نماذج هذه النظرية؛ نموذج فيدلر (Fidler) والذي سمي بنموذج الظروف المتغيرة بفاعلية القائد. كما تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، وإنما تحدد ظروف الموقف الأسلوب المناسب للقيادة، وأهم العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي وهي؛ صعوبة المهمة، والصفات، ونضج العاملين، وحاجات العاملين واتخاذ القرار الجماعي، والعلاقة بين القائد والأعضاء، ومصادر قوة القائد. (واري، 2023، ص49)

3-4- النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين مجموعة من العناصر رئيسية في القيادة وهي :

- السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر .
 - الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها .
 - عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه . (رشوان ،2012، ص78)
- الشيء المهم في هذه النظرية هو إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراكه لهؤلاء الآخرين والإدراك المشترك بين القائد والأتباع للجماعة والموقف ،والنظرة التفاعلية بهذه الصورة السابقة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي تم ذكرها .

تتضمن هذه النظرية في أساسها أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد والأتباع ،فالقائد يجب أن يكون عضو في الجماعة يشاركها مشكلاتها ،معاييرها أهدافها وآمالها ويوطد الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم ويتوقف انتخابه للقيادة على ادراك الأعضاء له كأصلح شخص للقيام بمطالب هذا

الدور الجماعي وهي تتغير من موقف لموقف ،فالقيادة إذن تتوقف على الشخصية وعلى الموقف الاجتماعي وعلى التفاعل بينهما.(بن زاهي ،2023، ص5)

4. عناصر القيادة التنظيمية :

القيادة هي تفاعل اجتماعي وليس أي شخص بإمكانه أن يكون قائدا بمفرده وعليه تتضمن القيادة عناصر أساسية تقوم عليها وهي :

- 4-1- القائد :يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة المجموعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
- 4-2- الجماعة :لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.
- 4-3- الأهداف المشتركة :تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.
- 4-4- ظروف الموقف :الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.
- 4-5- التأثير :يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.

5. العوامل المؤثرة في نمط القيادة

من أهم هذه العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة الإدارية كما يلي :

5-1-العوامل التي تتعلق بالقائد :

شخصية القائد وصفاته وخصائصه واتجاهاته ومدى ثقته بقدراته والقيم التي يؤمن بها ،إذ أن هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات وآخرون قد لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة .

5-2-العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين :

يتباين المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم واتجاهاتهم وميلهم للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى التزامهم بأهداف المؤسسة... الخ وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه التغييرات من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى.

5-3-العوامل التي تتعلق بالبيئة :

تحيط بالمؤسسة عوامل ومتغيرات بيئية ومتنوعة التأثير ، لا يستطيع القائد تجاهلها لأنها تفرض القيود على سلوكه ،ومن أهم هذه المتغيرات القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وكذلك الأوضاع الاقتصادية والسياسية والمؤسسات المنافسة وظاهرة العولمة والتطورات والتغيرات البيئية المتسارعة.

5-4-العوامل التي تتعلق بالمواقف :

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ،إذا لا تشجع المواقف الصعبة التي يتعرض لها القائد على مشاركة المرؤوسين في مواجهتها وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يقيد لحلها.

6. أنماط القيادة التنظيمية

ويقصد بالنمط "السلوك المتكرر للشخص، ونمط القائد هو السلوك المتكرر له عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته وتعليمه وتدريبه ،وتجدر الإشارة إلى أن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين ، وفيما يلي سنعرض أهم أنماط القيادة التنظيمية:

6-1-نمط القيادة التبادلية:

وهي القيادة التي تقوم على تبادل المصلحة بين الرئيس والمرؤوس ، وتوجه الأفراد وتحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توضيح متطلبات العمل وأدوار الأفراد، وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أدائهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة .

فالقيادة التبادلية إذا هي العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق معايير العمل وأهدافه والتزام العاملين بها، حيث يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام على المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء العاملين.

6-2- نمط القيادة التحويلية :

القيادة التحويلية هي العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم من قبل الآخر للوصول إلى مستويات عليا من الدافعية والقيم الأخلاقية .
فالقائد الإداري التحويلي يستشرف مستقبلا لمنظمة برؤى خاصة به تمثل حلما له في أن ينقل المنظمة إلى حال أرقى، ثم إيضاح أهمية ذلك التحول بالنسبة للمنظمة ومن ثم ما سيتحقق للعاملين من جراء هذا التحول .وكذلك يجعل اتباعه ينظرون إلى أبعد ما يتصورون من خلال جعلهم يثقون بما لديهم من إمكانيات.

6-3- نمط القيادة التشاركية :

يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط ودون عنف، ويشجع المبادرة ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، ويتسم أسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال وتشجيع الدافعية للعمل والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة .والقيادة هنا تؤمن بأن الإنسان له قدرات هو ميوله واتجاهاته، وهذا الإنسان لا يمكن أن يمد أقصى ما لديه من عمل وجهد إلا إذا توافر له المناخ المناسب الجيد القائم على احترام وتبادل وجهات النظر والتعاون والمشاركة واحترام إنسانية الفرد مهما كان موقعه،ومن أهم خصائص هذا النمط؛ تفويض السلطة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات؛ الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية؛ الإيمان بقيمة الفرد وقدرته على العمل؛ الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء. تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق؛ وضوح منهجية العمل وسياسة القائد؛ زيادة الشعور بالرضا نحو العمل.

خلاصة الفصل

وعليه تعد القيادة التنظيمية وأنماطها جوهر العملية الإدارية، والنمط القيادي الممارس في المنظمة له تأثير على أداء وسلوكيات العمال، والأنماط القيادية الكلاسيكية غير الانماط القيادية الحديثة والتي تطورت نظرياتها وأفكارها مع التطور التكنولوجي الحاصل لما يقتضيه موضوع القيادة وممارستها من أهمية. وتحديد وتجديد للأهداف سواء بالنسبة للقيادة أو للمنظمة على حد سواء

الجانب الميداني

الفصل الرابع:

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1. منهج الدراسة

أولا : الدراسة الإستطلاعية.

1-الهدف من الدراسة الإستطلاعية.

2-عينة الدراسة الإستطلاعية.

3-وصف أداتي الدراسة في صورتها الأولية .

4-تقدير بعض الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة.

ثانيا: الدراسة الأساسية

1-مجتمع الدراسة .

2-عينة الدراسة وخصائصها .

3- وصف أداتي الدراسة في صورتها النهائية.

4- الأساليب الإحصائية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد ما تطرقنا إلى إشكالية الدراسة والجانب النظري وأهم الأدوات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة سلوك المواطنة التنظيمية وكذا القيادة التنظيمية، يأتي هذا الفصل من خلال الدراسة الميدانية ترجمة الجوانب النظرية إلى معطيات ملموسة، وإسقاطه على إحدى المديرية المحلية ألا وهي "مديرية الأشغال العمومية بولاية ورقلة" متخذين فئة الموظفين كعينة لدراستنا الحالية وهذا على ضوء البيانات والمعلومات المتحصل عليها من الميدان، والدراسة الميدانية أهمية في البحث العلمي فهي تمكن الباحث من استثمار معلوماته النظرية من خلال إتباع جملة من القواعد المنهجية.

إذ وضحنا في هذا الفصل الخطوات، والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني لهذه الدراسة بدءاً من المنهج المتبع في الدراسة، والدراسة الاستطلاعية والهدف منها، وكذا أدوات جمع بيانات الدراسة، والخصائص السيكمترية، وأدوات الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في اختبار صدق وثبات الأدوات والتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة الحالية.

منهج الدراسة :

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدد واضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع، حيث يعتمد الدارسون على هذه المعارف في تحديد النظريات العلمية وإعادة فحصها من جديد للتأكد من صدقها أو إضافة عناصر جديدة لها كي تصبح أكثر شمولاً وتكاملاً. ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث اتباعه، ومن هذا المنطلق نرى أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي بأسلوبه الاستكشافي المقارن، لدراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية بالنمط القيادي الممارس والمدرّك من طرف العمال وذلك من خلال وصف هذه العلاقة والتعبير عنها كميًا، حيث يعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الاجتماعية والظواهر الإنسانية.

أولاً : الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، التي تمكن الباحث من التعرف على مجال الدراسة كما تساعده على ضبط وبناء أدوات جمع المعلومات والكشف عن خصائص المجتمع والعينة وطريقة اختيارها، وهذا بالاطلاع على العينة وكذا التأكد من صلاحية الأداة وجاهزيتها للتطبيق من خلال التأكد من صدقها وثباتها.

1-الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة الاستطلاعية فيما يلي :

- * التعرف على الظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها وجمع معلومات وبيانات عنها.
- * معرفة مجتمع الدراسة وخصائصه.
- * معرفة خصائص أفراد البحث وأخذها بعين الاعتبار.
- * مدى تطابق أهداف الدراسة مع فرضياتها .
- * دراسة للخصائص السيكومترية للصدق والثبات للتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه.
- * تساعدنا في معرفة مدى ملائمة أداة البحث المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على المعلومات اللازمة من خلالها .

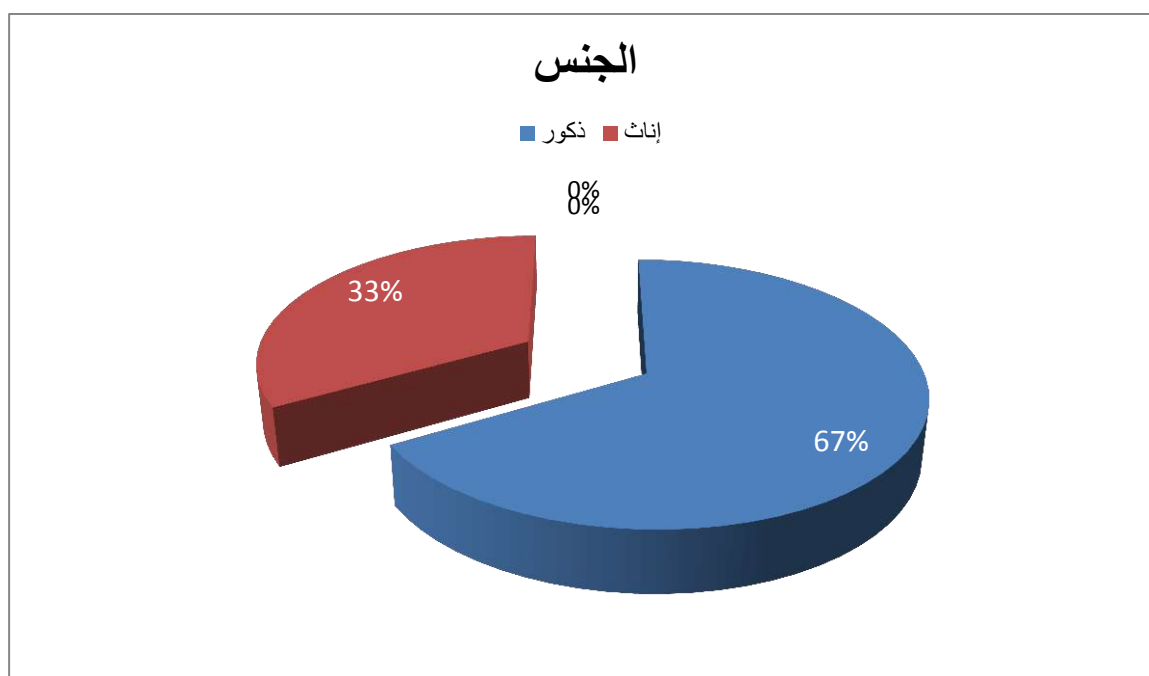
2- عينة الدراسة الاستطلاعية :

أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة مكونة من (30) موظف وموظفة ،من موظفي مديرية الأشغال العمومية بولاية ورقلة .

جدول رقم (01) يمثل كيفية توزيع العينة حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية	العدد	الجنس
66.67%	20	ذكور
33.33%	10	إناث
100%	30	المجموع

يمثل الجدول رقم (01) نسب الموظفين حسب الجنس بحيث كان توزيع العينة غير متساوي بين الجنسين، حيث كان عدد الذكور (20) و قدرت نسبتهم 66,67 % ، وكان عدد الإناث (10) و قدرت نسبتهم بـ (33,33 %).



الشكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

جدول رقم (02) يمثل كيفية توزيع العينة حسب متغير الأقدمية :

الأقدمية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	02	06.66%
أكثر من 05 سنوات	28	93.33%
المجموع	30	100%

يمثل الجدول رقم (02) نسب الموظفين حسب الأقدمية بحيث كان توزيع العينة غير متساوي بين العمال، حيث كان عدد العمال الذين لهم أقدمية أقل من 05 سنوات (02) وقدرت نسبتهم بـ 6,66 % ، وكان عدد العمال الذين لهم اقدمية اكثر من 05 سنوات (28) و قدرت نسبتهم بـ (93,33 %).



الشكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية

وعليه نستطيع القول بأن القيام بالدراسة الاستطلاعية لها عدة فوائد متمثلة في :

- اكتشاف بعض جوانب النقص في إجراء التطبيق .
- التعرف على مدى ملائمة ووضوح عبارات الاستبيان ومدى ملاءمتها لأفراد عينة الدراسة .

3- وصف أداتي الدراسة في صورتها الأولى :

لجمع بيانات الدراسة الحالية تم الاعتماد على استبيانين الأول يقيس سلوك المواطنة التنظيمية والثاني يقيس النمط القيادي المدرك وفيما يلي وصف لكل استبيان على حدى.

أ- استبيان سلوك المواطنة التنظيمية : تم الاعتماد على استبيان (MOORMAN,1993& ORGAN, 1988/1989) والذي يتكون من 24 بند موزعة على 05 ابعاد (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري).وبدائل الإجابة كانت : دائما ،أحيانا ،أبدا .

الجدول رقم (03) يبين أبعاد استبيان سلوك المواطنة التنظيمية

العدد	الفقرات	البعد	الاستبيان
5	(1) (2) (3) (4) (5)	الإيثار	سلوك المواطنة التنظيمية
5	(6) (7) (8) (9) (10)	المجاملة	
5	(11) (12) (13) (14) (15)	الروح الرياضية	
5	(16) (17) (18) (19) (20)	وعي الضمير	
4	(21) (22) (23) (24)	السلوك الحضاري	
24			المجموع

ب- استبيان النمط القيادي المدرك: وتم الاعتماد على استبيان المعد من طرف (خليصة فرحي ، 2020/2019) والذي يتكون من ثلاثة أبعاد والذي يتكون من 29 بند موزعة على 03 ابعاد (التحويلية ، التبادلية، التشاركية).وبدائل الإجابة كانت : دائما ،أحيانا ،أبدا :

الجدول رقم (04) يبين أبعاد استبيان النمط القيادي المدرك

العدد	الفقرات	البعد	الاستبيان
10	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)	التحويلية	القيادة التنظيمية
9	(11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19)	التبادلية	

10	(29) (28) (27) (26) (25)(24) (23) (22) (21) (20)	التشاركية	
29			المجموع

*** درجات الاستبيان : سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التنظيمية**

جدول رقم (05) يبين توزيع درجات عبارات الاستبيان ؛سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التنظيمية وفقاً لمقياس "ليكاتر الثلاثي".

الإجابة	دائماً	أحياناً	أبداً
الدرجات	3	2	1

4- تقدير بعض الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة :

للتأكد من صلاحية الأدوات تم حساب بعض الخصائص السيكومترية تمثلت في خاصتي الصدق والثبات، وفيما يلي شرح وتفصيل لكل خاصية على حدى

4-1- الصدق : لحساب صدق أداتي الدراسة تم الاعتماد على طريقة المقارنة الطرفية

*** صدق استبيان سلوك المواطنة التنظيمية :**

جدول رقم (06) : يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية سلوك المواطنة التنظيمية

العينة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) محسوبة	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
الفئة العليا	10	69.50	1.081	9.34	18	0.01
الفئة الدنيا	10	57.40	3.94			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا والمقدرة بـ(69.50)، تتحرف عنه القيمة بدرجة (1.08)، بينما المتوسط الحسابي للفئة الدنيا المقدرة بـ (57.40) والانحراف المعياري المقدر بـ (3.94) ودرجة الحرية المقدرة بـ (18) وقيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـ(9,34) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,01). وهي نتيجة تشير إلى قدرة تمييز بنود الاستبيان بين الفئة العليا والفئة الدنيا، وعليه فالاختبار يتمتع بقدر عالٍ من الصدق ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية .

* صدق استبيان القيادة التنظيمية :

جدول رقم (07) : يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية سلوك المواطنة التنظيمية

العينة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) محسوبة	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
الفئة العليا	10	73.30	6.20	9.45	18	0.01
الفئة الدنيا	10	51.90	3.57			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا والمقدرة بـ(73.30)، تنحرف عنه القيمة بدرجة (6.20)، بينما المتوسط الحسابي للفئة الدنيا المقدرة بـ (51.90) والانحراف المعياري المقدر بـ (3.57) ودرجة الحرية المقدرة بـ (18) وقيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـ(9,45) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,01). وهي نتيجة تشير إلى قدرة تمييز بنود الاستبيان بين الفئة العليا والفئة الدنيا، وعليه فالاختبار يتمتع بقدر عال من الصدق ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية .

2-4 الثبات :

1. ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach's

تم حساب معامل ألفا كرونباخ فكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (08) يبين معامل ثبات الاستبيان ككل لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام معادلة

"ألفا كرونباخ"

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.839	24

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ هي (0.839)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وعليه نقول بأن الاستبيان ثابت ويجوز استخدامه في الدراسة الأساسية.

جدول رقم (09) يبين معامل ثبات الاستبيان ككل لمتغير القيادة التنظيمية باستخدام معادلة "ألفا كرونباخ"

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.885	29

نلاحظ من خلال الجدول (09) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرنباخ هي (0.885)، وهي قيمة دالة إحصائية، وعليه نقول بأن الاستبيان ثابت ويجوز استخدامه في الدراسة الأساسية.

ثانياً : الدراسة الأساسية :

1. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد الذين يحملون البيانات الظاهرة المراد دراستها فهو مجموعة وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات التي تخص الظاهرة المدروسة ولهذا يجب أن نصفها وصفاً دقيقاً، حيث تم اختيار موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة مجتمعاً للبحث والبالغ عددهم (115) موظفاً، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (10) يبين مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	عدد العمال	الفروع
56.53%	65	المديرية
10.43%	12	ورقلة
6.08%	07	سيدي خويلد
8.69%	10	حاسي مسعود
3.48%	04	البرمة
5.22%	06	انقوسة
7.83%	09	الفرع الوظيفي للعتاد
1.74%	02	الفرع الوظيفي الجهوي
100%	115	المجموع

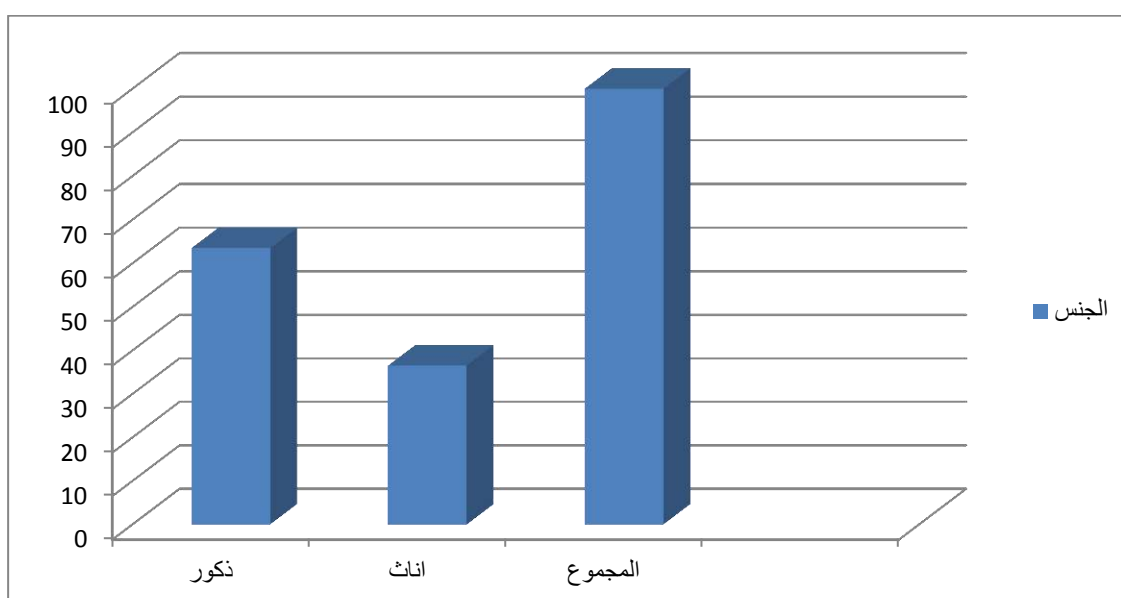
المصدر : من إعداد الطالبتين "بوزيد حنان وغازي وردية" بالاعتماد على

الإحصائيات المتحصل عليها من مديرية الأشغال العمومية بورقلة

الجدول رقم (11) يبين عدد الذكور والإناث للمجتمع الأصلي

النسبة المئوية	العدد	الجنس
63.48%	73	ذكور
36.52%	42	إناث
100%	115	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين "بوزيد حنان و غازي وردية" بالاعتماد على الإحصائيات المتحصل عليها من مديرية الأشغال العمومية بورقلة



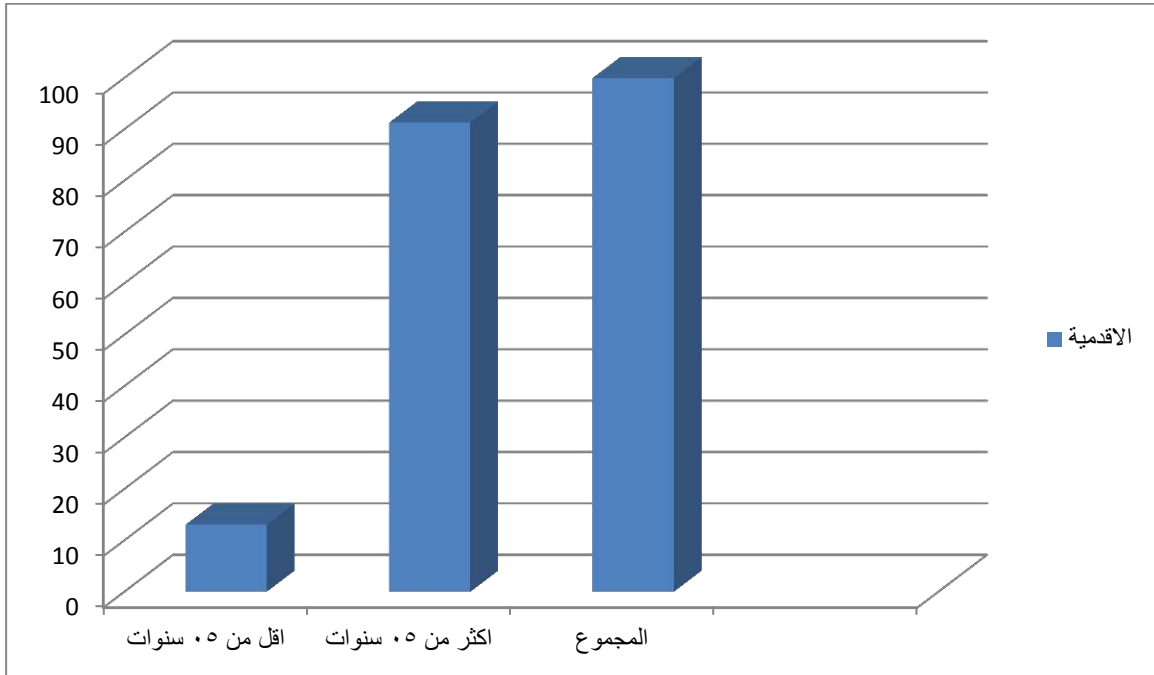
رسم بياني (04) يوضح نسب الذكور والإناث للمجتمع الأصلي

يظهر لنا من خلال الجدول أن عدد الذكور بلغ (73) أي بنسبة (63.48%) في حين بلغ عدد الإناث (42) بنسبة (36.52%) والمجموع الكلي كان 115.

الجدول رقم (12) يبين عدد الموظفين حسب الأقدمية للمجتمع الأصلي

النسبة المئوية	العدد	الأقدمية
13.04%	15	أقل من 05 سنوات
86.96%	100	أكثر من 05 سنوات
100%	115	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين "بوزيد حنان و غازي وردية" بالاعتماد على الإحصائيات المتحصل عليها من مديرية الأشغال العمومية بورقلة



رسم بياني (05) : يوضح نسب الموظفين حسب الأقدمية للمجتمع الأصلي

نستنتج من الجدول أن (13.04%) من المجتمع الأصلي لديهم اقدمية اقل من 05 سنوات و عددهم (15) و بالمقابل نجد نسبة (86.96%) من المجتمع الاصلي تميزوا بأقدمية عمل اكثر من 05 سنوات و عددهم (100) .

2- خصائص عينة الدراسة:

بعد قياس صدق وثبات الاستبانة، أجرينا المسح الشامل لموظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة إلا أنه تعدّر علينا الوصول إلى كافة أفراد مجتمع الدراسة وهذا لعدة أسباب نذكر منها:

- موظفين (02) في عطلة مرضية.
- موظفة واحدة (01) في عطلة أمومة.
- موظف واحد (01) في عطلة سنوية.
- وأربعة الموظفين (04) (التقنيين) في مهمة إدارية لمتابعة مشاريع (إنجاز الطرق) بعيدة تصل إلى الحدود مع دول أجنبية (تونس ،ليبيا) وتستغرق أيام وليالي متواصلة.

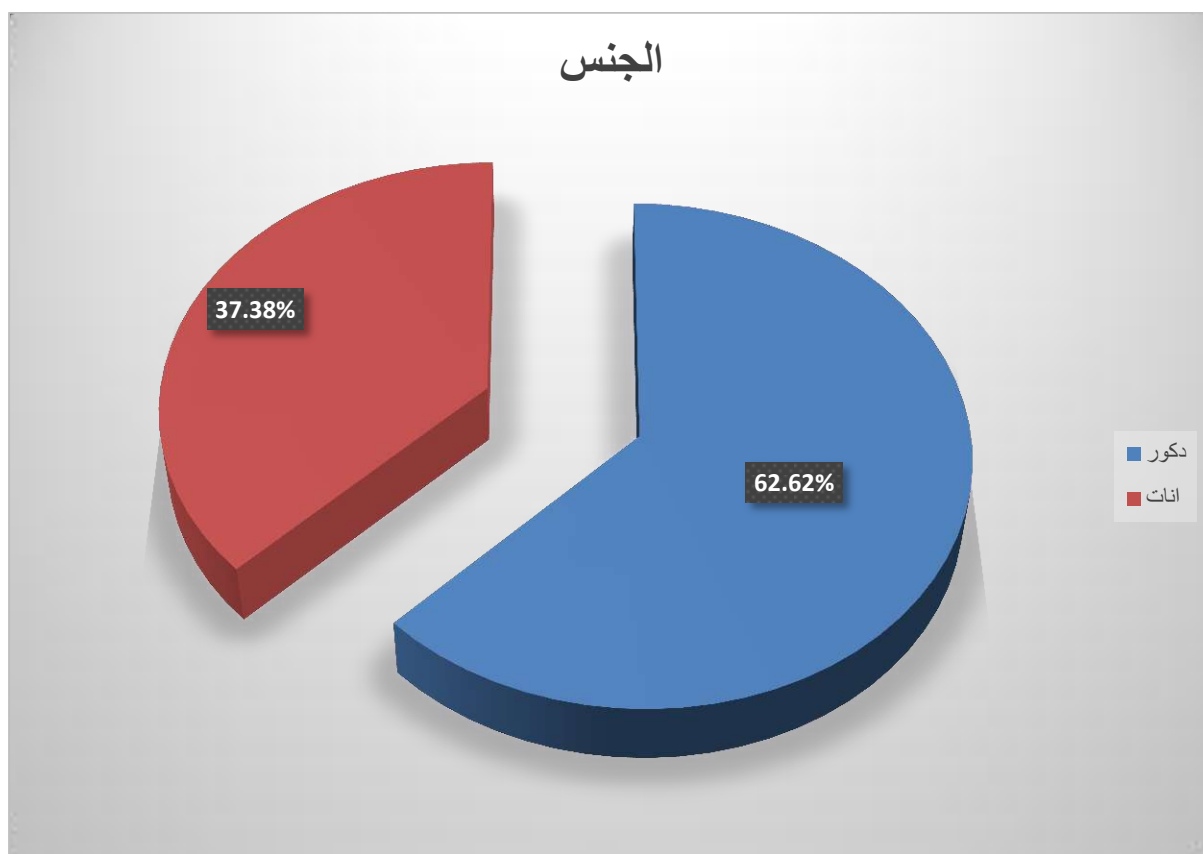
فالدراسة طبقت على جميع عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة والمقدر عددهم بـ (107) عاملا أي اختيرت بطريقة المسح الشامل وتم توزيع الأداة على جميع أفراد عينة الدراسة استرجعت منها (107) أي بنسبة (100%) لتمثل حجم العينة الفعلية.

وقد تم اختيار متغيرين افتراضا لهم علاقة بمتغير الدراسة الحالية وهما: الجنس، الأقدمية، والجدول الآتية توضح توزيع أفراد العينة حسب هذه المتغيرات مع تحديد النسب المئوية لكل فئة :

الجدول رقم (13) يبين النسبة المئوية للذكور والإناث بالنسبة لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
62.62%	67	ذكور
37.38%	40	إناث
100%	107	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن عدد الذكور بلغ 67 موظف، أي بنسبة (62.62%) من العدد الإجمالي من عينة الدراسة، فهي أكثر نسبة، في حين عدد الإناث بلغ 40 موظفة أي بنسبة (37.38%) وهي الفئة الأقل من العدد الإجمالي من عينة الدراسة .



الشكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (14) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	13	12.15%
أكثر من 05 سنوات	94	87.85%
المجموع	107	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن حجم العينة يساوي (107) مستجيباً، حيث كان عدد الأفراد الذين لديهم الأقدمية أقل من 5 سنوات بلغ (13) أي نسبته (12.15%) من العدد الإجمالي من عينة الدراسة، بينما عدد الأفراد الذين لديهم الأقدمية أكثر من 05 سنوات بلغ (94) أي بنسبة (87.85%) من العدد الإجمالي لعينة الدراسة.



الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

3- وصف أدوات الدراسة في صورتها النهائية :

بعد التأكد من بعض الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الحالية تم التوصل إلى ما يلي :

-لم يحدث أي تغيير في الأبعاد .

-لم تحذف أي فقرة ،وبقي الاستبيان يتكون من 24 بند بالنسبة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية و 29 بند بالنسبة لمتغير القيادة التنظيمية موزعة على خمسة أبعاد و ثلاثة أبعاد على التوالي سوف يتم تطبيقها على العينة الأساسية.

4-الأساليب الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المستقاة من مجتمع الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " Statistical Package For Social Sciences " ، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز "SPSS" الإصدار 26. وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات ...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل : معاملات الارتباط، التحليل التباين المتعدد، معامل ارتباط بيرسون...الخ.

* الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من الإجابة عن فرضيات الدراسة :

تم استخدام الإجراءات الآتية :

- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة : تم استخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا.
- اختبار (ت) للعينة الواحد: تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة من أجل فحص التساؤل . الاستكشافي الذي يبحث عن مستوى متغير الدراسة، وذلك عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي التي تم التوصل إليه مع المتوسط الفرضي في الأداة المعتمدة في الدراسة الحالية .
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: تم استخدامه من أجل الإجابة على الفرضيات التي تبحث في الفروق حسب الادراك (إيجابي ،سلي) وباختلاف متغيرات (الجنس،الأقدمية) عن المتغير التابع.

خلاصة الفصل:

تمت الاستعانة في جمع بيانات الدراسة بأداة تمثلت في استبيانين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التنظيمية بعد التأكد من صدقها وثباتها اعتمادا على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظف بمديرية الأشغال العمومية بورقلة، ثم تم تحليلها إحصائيا باستخدام نظام "SPSS" للتحليل الإحصائي والتوصل إلى نتائج الإجابة على التساؤلات المقترحة في مستهل هذه الدراسة وسنتطرق في الفصل الموالي إلى عرض هذه النتائج و تفسيرها.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج التساؤل الاستكشافي الاول

2- عرض وتحليل نتائج التساؤل الاستكشافي الثاني

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى كافة الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، سنحاول في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها ، وذلك بعد معالجة البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة .

1- عرض وتحليل نتائج التساؤل الاستكشافي الأول:

ينص التساؤل الأول على ما يلي: " ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة "وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب متوسط درجات الأفراد على استبيان سلوك المواطنة التنظيمية وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يبين نتائج التساؤل الأول " ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة "

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	قيمة "ت" المحسوبة	الانحراف المعياري	درجة الحرية	متوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	العينة ن = 107
0.05	0.00	26.70	5.28	106	61.65	48	سلوك المواطنة التنظيمية

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (26.70) بانحراف معياري قدره (5.28) ، و درجة الحرية (106) ، و الدلالة الإحصائية (0.00) وبالتالي هي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه توجد فروق بين المتوسطات لصالح أكبر متوسط، وبالنظر للنتائج نجد أن متوسط الحسابي المقدر ب(61.65)، أكبر من متوسط الفرضي للمقياس المقدر ب(48). وعليه فمستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع.

2- عرض وتحليل نتائج التساؤل الاستكشافي الثاني:

ينص التساؤل الثاني على ما يلي: " ما طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي السائد بمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة "

الجدول رقم (16) يبين نتائج التساؤل الاستكشافي الثاني " ما طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي السائد بمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة "

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	قيمة "ت" المحسوبة	الانحراف المعياري	درجة الحرية	متوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	العينة ن = 107
0.05	0.00	3.982	10.31	106	61.97	58	سلوك المواطنة التنظيمية

نلاحظ من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (3.982) بانحراف معياري قدره (10.31) ، و درجة الحرية (106) ، و الدلالة الإحصائية (0.00) وبالتالي هي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه توجد فروق بين المتوسطات لصالح أكبر متوسط، وبالنظر للنتائج نجد أن متوسط الحسابي المقدر بـ(61.97)، أكبر من متوسط الفرضي للمقياس المقدر بـ(58) و منه طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي السائد ايجابي.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على مايلي: "توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي الايجابي والسلبي لدى عمال مديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلة."

الجدول رقم (17) : يبين نتائج الفرضية الأولى "توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي الايجابي والسلبي لدى عمال مديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلة."

المؤشرات الإحصائية المتغيرات	ن 107	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
الإدراك السلبي	34	59.17	5.86	3.476	105	0.001	0.05
الإدراك الإيجابي	73	62.80	4.59				

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للإدراك السلبي قدر بـ (59.17) بانحراف معياري قدر بـ (5.86)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإدراك الإيجابي بـ(62.80) بانحراف معياري قدر بـ (4.59)، وقد قدرت قيمة (ت) بـ (3.476) والدلالة الإحصائية (0.001) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي الايجابي والسلبي لدى عمال مديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلة."

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

تنص هذه الفرضية على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك الايجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس"

الجدول رقم (18) : يبين نتائج الفرضية الثانية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك الايجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس"

المؤشرات الإحصائية المتغيرات	ن 73	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
الذكور	49	63.32	4.40	1.691	71	0.171	0.05
الإناث	24	61.75	4.90				

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للذكور قدر بـ (63.32) بانحراف معياري قدر بـ (4.40)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث بـ (61.75) بانحراف معياري قدر بـ (4.90)، وقد قدرت قيمة (ت) بـ (1.691) والدلالة الإحصائية (0.171) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على عدم وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك الايجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة.

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :

تنص هذه الفرضية على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس"

الجدول رقم (19) : يبين نتائج الفرضية الثالثة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس"

المؤشرات الإحصائية المتغيرات	ن 34	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
الذكور	18	59.72	7.33	0.570	32	0.573	0.05
الإناث	16	58.56	3.74				

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للذكور قدر بـ (59.72) بانحراف معياري قدر بـ (7.33)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث بـ (58.56) بانحراف معياري قدر بـ (3.74)، وقد قدرت قيمة (ت) بـ (0.570) والدلالة الإحصائية (0.573) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على عدم وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة.

6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك الإيجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الأقدمية".

الجدول رقم (20) : يبين نتائج الفرضية الرابعة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك الإيجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الأقدمية".

المؤشرات الإحصائية المتغيرات	ن 73	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
أقل من 05 سنوات	10	61.30	3.91	1.118	71	0.267	0.05
أكثر من 05 سنوات	63	63.04	4.68				

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للموظفين الذين لديهم اقدمية اقل من 05 سنوات قدرت بـ (61.30) بانحراف معياري قدر بـ (3.91)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للموظفين الذين تميزوا بأقدمية اكثر من 05 سنوات قدرت بـ (63.04) بانحراف معياري قدر بـ (4.68)، وقد قدرت قيمة (ت) بـ (1.118) و الدلالة الإحصائية (0.267) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على عدم وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك الايجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الاقدمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة.

7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الاقدمية"

الجدول رقم (21) : يبين نتائج الفرضية الخامسة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الاقدمية"

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن 34	المؤشرات الإحصائية المتغيرات
0.05	0.337	32	0.976	5.50	62.33	03	اقل من 05 سنوات
				5.89	58.87	31	اكثر من 05 سنوات

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للموظفين الذين لديهم اقدمية اقل من 05 سنوات قدرت بـ (62.33) بانحراف معياري قدر بـ (5.50)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للموظفين الذين تميزوا بأقدمية اكثر من 05 سنوات قدرت بـ (58.87) بانحراف معياري قدر بـ (5.89)، وقد قدرت قيمة (ت) بـ (0.976) و الدلالة الإحصائية (0.337) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على عدم وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الاقدمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم اختيار فرضيات الدراسة و ذلك بعد معالجتها وفق الاسلوب الاحصائي الانسب ، فكانت النتائج كما يلي :

- مستوى سلوك المواطنة مرتفع لدى عمال مديرية الاشغال العمومية بورقلة.
- طبيعة ادراك العمال للنمط القيادي السائد في مديرية الاشغال العمومية ايجابي.
- توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي الايجابي والسلبى لدى عمال مديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك الايجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك السلبى للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك الايجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الاقدمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك السلبى للنمط القيادي تعزى لمتغير الاقدمية.

الفصل السادس:

تمهيد

- 1- تفسير ومناقشة نتيجة التساؤل الاستكشافي الاول
 - 1- تفسير ومناقشة نتيجة التساؤل الاستكشافي الثاني
 - 1- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الاولى
 - 2- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية
 - 3- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة
 - 4- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الرابعة
 - 5- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الخامسة
- استنتاج عام

1- تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الاستكشافي الاول :

ينص التساؤل على ما يلي : "ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة ؟".

ومن خلال النتائج المتوصل إليها سابقا والتي بينت أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع ويفسر ذلك ميدانيا إلى أن عمال الأشغال العمومية يشعرون بالانتماء والالتزام الوظيفي، فيحاولون أن يؤدوا واجباتهم بأقصى ما لديهم من دون تذر أو سخط ، ويشعرون بالحماية والتضامن ؛ الأمر الذي يجعلهم يضاعفون من أنشطتهم التنظيمية كلما احتاجت إليهم المؤسسة ويستمر تواجدهم بالمؤسسة حتى خارج أوقات العمل من أجل أن تكون المنظمة في الريادة ومنافسة للمنظمات التي تعمل في مجال نشاطها ويسعون دائما لتطويرها باعتبارها بيتهم الثاني وهم يدركون تماما أن هذه المجهودات الإضافية التي يقومون بها هي غير مأجورة ، لا يتقاضون عليه أجرا ماديا. وما يدفعهم لذلك هو ارتباطهم الشديد بالمنظمة نتيجة جملة من المتغيرات التنظيمية والعوامل النفسية الاجتماعية كالرضا التنظيمي وكذا تحقيق الشعور بالانتماء وكذا التماسك بين العمال فيما بينهم وتأزرهم في السراء والضراء هذا ما يتجسد في مؤسسة الأشغال العمومية بورقلة وقد يعود لطبيعة نشاط المؤسسة، حيث تعتبر فسيفاء بتركيبية المهام والوحدات داخل المؤسسة بين الإداري والميداني متواصلة دوما مع بعضها البعض مع قلة عدد الأفراد في كل فريق وكذا تواجدهم في شكل فرق عمل أو مديريات فرعية على مستوى دوائر الولاية الأمر الذي جعلهم ملتفتين دوما حول مؤسستهم محاولين دوما أن يكونوا في الوقت في إنجاز المهام وبذل جهد إضافي للحفاظ على مكانة المؤسسة في المجتمع خاصة وأن نشاطها هو العصب الحيوي وأساس البنية التحتية للمجتمع كأى مؤسسة وطنية هامة في المجتمع .

و هذا ما تؤكدته نتائج دراسة (شلابي، 2016) والتي توصلت إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة. وكذلك دراسة (شربي وقوارح، 2020) والتي توصلت إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى عينة من عمال وحدات الحماية المدنية بورقلة،

في حين لم تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (ريغى ومعمري، 2023) في أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية منخفض لدى موظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية غرداية.

2- تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الاستكشافي الثاني:

ينص التساؤل على ما يلي : "ما طبيعة ادراك العمال للنمط القيادي السائد في مديرية الاشغال العمومية بورقلة ؟ "

وبعد المعالجة الاحصائية لبيانات التساؤل والنتائج المتوصل إليها بينت أن طبيعة الادراك للنمط القيادي إيجابي

ويفسر ذلك إلى أن حسن تعامل القادة مع المرؤوسين وحسن التسيير في المديرية جعل إدراكهم إيجابي للنمط القيادي، ما يدل على العلاقة الطيبة الديمقراطية المبنية على العلاقات الإنسانية بين المسؤول الأول بمؤسسة الأشغال العمومية والموظفين، الأمر الذي يجعل من الموظفين يقيمونه انطلاقاً من مواقف عديدة يومية ومتباينة تحمل استجاباته المناسبة في ظل المواقف الضاغطة التي يمرون بها كأى مؤسسة عمومية تجعل العمال يشعرون بالأريحية في التعامل والمرونة في التسيير وأداء العمل دون تذمر وضجر على العموم .

3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

تنص الفرضية على ما يلي :

"توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي الايجابي والسلبي لدى عمال مديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلة."

ومن خلال النتائج المتوصل إليها سابقاً، تم التحقق من صحة الفرضية والتي كان مفادها وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي الايجابي والسلبي لدى عمال مديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلة."

ولعل ذلك يعود إلى أن العمال ذوي الإدراك السلبي من الممكن أن يكونوا قد مرّوا بتجارب سيئة مع قادتهم أثرت سلباً على سلوكهم، ولم يستطيعوا تجاوز الماضي وأدائهم قد يتحدد بما جاء في توصيف الوظيفة من مهام وواجبات ،ومع ذلك الفروق طفيفة بين المجموعتين ، بينما العمال ذوي الإدراك الإيجابي للنمط القيادي يزيد لديهم سلوك المواطنة التنظيمية، مما يفسر أن للنمط القيادي علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية أي أن العلاقة الأخوية بين القائد والعمال تجعلهم يرتبطون بالمنظمة ويبدلون أقصى جهودهم

في تحسين أدائهم للوصول بالمنظمة إلى تحقيق نجاحات واستحقاقات فتكون منافسة في مجال نشاطها وطنيا وحتى عالميا.

4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية على ما يلي :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية ذوي الإدراك الإيجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس"

ومن خلال النتائج المتوصل إليها سابقا بينت رفض الفرضية البحثية وقبول الفرضية الصفرية ، أي لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية ذوي الإدراك الإيجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس.

ويفسر ذلك ميدانيا إلى أن مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة لا تميز بين الذكور والإناث وأن هناك عامل المساواة لكل من الرجال والنساء. حيث لاحظنا تجانس مختلف الفئات (ذكور ،إناث) في إجاباتهم، فلا فرق في التعامل بين الجنسين في المديرية أي عدم وجود تأثير للجنس في العمل كون الموظفين يشعرون بالانتماء والانسجام والاستعداد للتعاون بينهم والعمل بكل حماس ومثابرة لتحقيق أهداف المؤسسة. ويجدون من القائد المعاملة نفسها دون تمييز مما يجعل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال من كلا الجنسين مرتفع -مع فروق طفيفة لصالح أكبر متوسط (عينة الذكور) - وذلك بسبب النمط القيادي الذي يسعى جاهدا لتحقيق أهداف المنظمة بدء باحترام سواعدها وتشجيعهم ودعمهم دون تمييز وتفرقة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (ريغي ومعمري، 2022) في أنه لا توجد فروق بين الإناث والذكور في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية. وتتفق أيضا مع دراسة (معمري وبن زاهي، 2014) أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس لدى عمال سونغاز بورقلة .

كما اتفقت مع دراسة (ريغي ومعمري ، 2023) أنه لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المجلس الشعبي لبلدية غرداية.

5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية على ما يلي :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية ذوي الإدراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس"

ومن خلال النتائج المتوصل إليها سابقا بينت رفض الفرضية البحثية وقبول الفرضية الصفرية ، أي لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية ذوي الإدراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الإدراك السلبي للنمط القيادي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الجنسين معا من العمال فشعور العمال بشكل عام بعدم رضاهم عن التسيير التنظيمي وما يجدونه من معاملة سيئة من القائد يتفق عليه كل من الذكور والاناث ويشتركون في شعورهم بالتذمر والضجر وعدم رغبتهم في إضافة جهد للمنظمة أكثر مما هو في توصيف الوظيفة

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (بن زاهي و معمري ، 2014) في أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس لدى عمال سونلغاز بورقلة وأيضا تتفق مع دراسة (شلابي، 2016) أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة. وأيضا تتفق مع دراسة (معمري وريغي ، 2023) في أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية بين الجنسين لدى عمال المجلس الشعبي البلدي لبلدية غرداية. بينما تختلف مع دراسة (دبون وصيتي ، 2018) أنه توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لدى موظفين ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية.

6- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية على ما يلي :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية ذوي الإدراك الايجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الاقدمية"

ومن خلال النتائج المتوصل إليها سابقا بينت رفض الفرضية البحثية وقبول الفرضية الصفرية ، أي لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية ذوي الإدراك الإيجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الأقدمية.

وقد يعود ذلك إلى أن مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة لا تميز بين العمال القدامى والعمال الجدد كون أن الموظفين تتوفر لديهم روح التعاون والاحترام بينهم ولا وجود للتمييز بين الموظفين الذين لديهم الأقدمية وبين الموظفين الجدد فهم يعملون كفريق واحد ولا توجد حساسيات بينهم بل هناك تجانس وشعور بالانتماء للمنظمة ومرافقة العمال القدامى للعمال الجدد ومعاملة المسؤول لهم جميعا معاملة طيبة في بيئة تنظيمية مشجعة للعمل ما يجعل الموظفين يزيد ارتباطهم بالمنظمة وتزيد درجة التماسك فيما بينهم ويسعون جاهدين لبناء المؤسسة وتطويرها وتحقيق أهدافها وحتما يتواجدون للعمل مع بعضهم البعض حتى خارج أوقات الدوام .

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (ريغي ومعمري، 2022) أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية و تتفق ايضا مع دراسة (ريغي و معمري 2023) أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال المجلس الشعبي البلدي لبلدية غرداية و لا تتفق مع دراسة (بن زاهي ومعمري، 2014) أنه توجد فروق في سلوك المواطنة تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال سونغاز بورقلة .

7- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة :

تنص الفرضية على مايلي :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية ذوي الإدراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الأقدمية"

ومن خلال النتائج المتوصل إليها سابقا بينت رفض الفرضية البحثية و قبول الفرضية الصفرية ، أي لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية ذوي الإدراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الأقدمية ولعل ذلك يفسر بالرؤية الموحدة بين كل من العمال

القدامى والجدد في إدراكهم للنمط القيادي السلبي وتأثير هذا الإدراك على إقبالهم المنخفض لأداء واجبات ومهام خارج أوقات العمل أو حتى اضافية خلال فترة الدوام اليومي. والسبب في ذلك هو المعاملة السلبية أو الصورة السلبية للنمط القيادي السائد في المنظمة من وجهة نظرهم

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (شلابي، 2016) أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال الادارة المحلية لولاية مسيلة وتتفق أيضا مع نتائج (معمرى وريغي ، 2023) أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المجلس الشعبي البلدي لبلدية غرادية. ولا تتفق مع نتائج (الدبون وصيتي ، 2018) أنه توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرادية.

- الاستنتاج العام :

الدراسة أجريت على موضوع حديث في ميدان سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة فمن خلال الأهمية المتعددة لقيمة سلوك المواطنة التنظيمية كان لا بد من وجوده في اغلب المنظمات الجزائرية حيث طبقت الدراسة على مديرية الأشغال العمومية للكشف عن وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي الإيجابي و السلبي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة. وتأثير المتغيرات الوسيطة (الجنس والاقدمية) التي تؤثر فيه وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- 1-توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي الإيجابي والسلبي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك الإيجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك الإيجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الاقدمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الإدراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الاقدمية لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة.

المقترحات : بناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية

- تنمية وتعزيز المهارات السلوكية للعاملين.
- تعميق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين
- البحث في الأسباب التي جعلت إدراك بعض العمال سلبي للنمط القيادي ومعالجتها لتحقيق مستوى أداء جيد للمؤسسة
- تحديث ورفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للعاملين فالتحفيز المعنوي يساهم في العمل التطوعي الذي يمكن ان يقوم به العامل في مؤسسته سواء مع زملائه او مع الادارة.
- الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين المستويات الوظيفية المختلفة.
- تعميق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين.
- تحسين بيئة العمل الملائمة والمناسبة.
- زيادة العملية التفاعلية بين القادة والمرؤوسين.
- إعطاء العامل نوع من الثقة أثناء تأديته لمهامه من خلال أسلوب التشاور والمشاركة في أخذ القرار.
- تشجيع العمال الذين يمارسون سلوك المواطنة وتعزيز هذا السلوك لديهم ليكونوا نماذج يحتذى بها بين زملائهم.

كما تقترح الدراسة الحالية دراسات مستقبلية حول :

- سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالقيادة الايجابية.
- سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالقيادة السلبية.
- سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات عمومية وخاصة دراسات مقارنة
- سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال من ذوي الاحتياجات الخاصة.
- سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بأساليب القيادة.
- سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته الرضا الوظيفي.

مراجع باللغة العربية

- إبن منظور، (1994)، لسان العرب ، المجلد 15 ، دار صابر ، بيروت.
- ابتسام جرادة .(2018). القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية .شهادة الماجستير علم اجتماع المنظمات والمانجمنت ،جامعة بلقاسم سعدالله الجزائر
- أحمد بن سالم العامري ،(2003) ،محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة جامعة الملك سعود الإقتصاد والإدارة ، مجلد 18 ، العدد 02 .
- أسماء يوسف ،(2011) ،العلاقة بين السلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل في البنوك التجارية ، مذكرة ماجستير، العلوم الإدارية ، الأردن .
- الخميس عبد الله،(2001)، علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم المنية . الرياض
- الخييلي مفير خميس مفير .إجلال عبد المنعم حافظ .وسوسن عبد الفتاح ،(2003) ، نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارات ابو ظبي ، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس ، مصر
- الراشدي، بشير صابح.(2000). مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت. دار الكتاب الحديث .
- بحوش،عمار . محمد، ذنبيات.(1995). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- حسين عبد الحميد رشوان. (2010). القيادة. مؤسسة شباب الجامعة.اسكندرية
- حسين واري.(2023). الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي .أطروحة دكتوراه. جامعة برج بوعريريج
- حياة الذهبي (2014) العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة جزائرية، دراسة ميدانية بوحدات البحث المتجددة في وسط صحراوي.
- خالد سليمان احمد مومني ،(2017) مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، العدد 18.

- ختام عبد الرحمان السحيمات (2007) ،سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان ، الأردن .
- خليل محمد حسين الشماع ، حمود خضر كاظم (2005) نظرية المنظمة ، دار السير للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان .
- رعد حسين الصرف (2004)، نظريات الإدارة و الأعمال ، دار الرضا للنشر و التوزيع، دمشق، سوريا .
- رفاعي رجب حسين، (2004) ،دراسة وتحليل محددات ذات التأثير على الثقة بين المرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، المجلد 21، للعدد،37،
- زايد عادل محمد (2006)، العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات بجامعة القاهرة.
- سند بن نهار القحطاني، (2013)، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، مذكرة متطلبة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- سوزان سلطان .السعود راتب، (2008)، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية .البحرين، المجلد 9 .
- صبرينة حمياني، (2019) ، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة ،الجزائر .
- عاطف، حسن أبو ناصر.(2017). أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية الشاملة في المصاريف، مجلة الدراسات والأبحاث. المجلد(9). العدد (26) .
- علي خليفة الكواري (2004)، مفهوم المواطنة في الدولة الديمقراطية ، مجلة البيان دبي ،الإمارات العربية المتحدة.
- عمار شوشان .(2009).النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الأساتذة .رسالة ماجستير .جامعة باتنة.

- قاسم شاهين .(2009). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية .العراق لعور عاشور (2014)، التمكين النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة لدى أفراد الحماية المدنية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف.
- ماجد المحروق يخلفان (2008) ،دور المناهج في تحقيق أهداف تربية المواطنة ،مسقط ،المديرية العامة للتربية والتعليم.
- محمد الصرفي (2009) التحليل على مستوى المنظمات ، جزء الرابع المكتب الجامعي الحديث.
- محمد عبد الحميد.(2005). البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم(ط1).القاهرة. عالم الكتب .
- محمود عبد الرحمن الشنطي، (2015)، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني- قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 02.
- مصطفى محمد قاسم زيدان(2010)، إسهام مراكز الشباب في تدعيم قيم لدى الشباب ،دراسة وصفية مقارنة بين الشباب والقائمين على خدمات وبرامج مراكز الشباب ،بحث منشور ، مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية ، عدد 28، جزء 04 ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان ، مصر.
- مينة سليمان شهري ،(2010) ،سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته واثره في توجيه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة اليرموك، الأردن.
- هارون سميرة(2014) فعالية المواطنة التنظيمية لتدعيم الإيداع التنظيمي للمنظمة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس.

مراجع باللغة الأجنبية:

Ansions Guy , 1997, sondage et statistique, labor 36 éditions , Bruxelles.

D.W Organ،A Lingle .(1994) .Cognitive Versus Effective Determinants of Organizational Behavior .Journal of Applied Psychology،vol 47.

R Koopman .(2003) .The Relation Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior .Journal of Mangement ،vol (16) .

P.M Podsakoff, S.B Makenzie .(1997) .Impact of Organizational Citinzenship Behavior on Organizational Performance .Review and Suggetions for Futur Research ,Human Performance ,vol (3nr12

الملاحق

ملحق رقم (01): يبين استبيان الدراسة

	جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية	
---	--	---

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان

أ- البيانات الشخصية :

1/ الجنس : ذكر أنثى

2/ الأقدمية : أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

ب- التعليمية :

سيدي ،سيدتي تحية طيبة وبعد ..

في إطار إعداد مذكرة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، يشرفنا أن نضع أمامك هذا الاستبيان المتضمن عبارات لها علاقة بحياتك المهنية، نرجوا الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية، ليكون لدراستنا **مصدقية**، ونحيطكم علما أن إجاباتكم سوف تحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض **علمية**،لدى نرجوا منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) ونقدر لكم تعاونكم معنا وحسن تفهمكم لنا.

البند	دائما	أحيانا	أبدا
يبادر زملائي إلى مساعدتي عندما يزيد عبء العمل علي.			
يتلقى العمال الجدد المساعدة من بقية الموظفين للتكيف مع ظروف العمل			
يقوم زملائي في العمل بتعويض بعض المهام عندما أغيب			
يتطوع زملائي بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل			

			يساندي زملائي في اتخاذ القرارات المهمة للمؤسسة
			يقدم لي زملائي المعلومات والخبرات التي تساعدني على أداء العمل
			يتجنب الموظفون عامة إثارة المشكلات والمتاعب في العمل
			أتشاور مع زملائي في العمل عند اتخاذ القرار قد يؤثر عليا
			يحترم زملائي حقوقي في العمل
			تنتبه للأثر الذي يتركه سلوكك في زملائك
			أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين الزملاء
			أتجنب تكبير المشكلات التي تواجهني في عملي
			أقبل النقد البناء بصدر رحب في العمل
			أظهر الاحترام والمجاملات لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني
			أتحمل المصاعب والمتاعب في العمل دون شكوى أو تذمر
			أهتم بحضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل
			أعمل بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة
			أحافظ على موارد وممتلكات المؤسسة
			ألتزم بتوصيات وتوجيهات رؤساء العمل
			أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة
			أتابع دائما الإعلانات وكل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة
			أحاول تقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل في المؤسسة
			أحرص على تكوين صورة ايجابية عن المؤسسة لدى الآخرين
			أتكيف مع التغييرات والتطورات التي تحدث في المؤسسة

البند	دائما	أحيانا	أبدا
يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل			
يتمتع القائد بثقة ذاتية عالية			
يقدم القائد مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية			
يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل			
يراعي القائد الفروق الفردية بين العاملين			
يغرس القائد الحماس والالتزام بالثقة لدى العاملين			
يحرص القائد على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين			
يعتبر القائد الأخطاء وال فشل تجربة تسبق النجاح			
يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها			
يشجع القائد العمل بروح الفريق			
يعبر القائد عن رضاه عندما تنجز ما يتوقع منك انجازه			
يخبرك القائد بالمكافآت التي ستحصل عليها عند قيامك بالعمل المطلوب انجازه			
ينفذ القائد العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من انجاز ما هو مطلوب منه في سبيل تحقيق لأهداف المنظمة			
يقوم القائد بتصحيح الأخطاء أول بأول			
يقدم القائد التسهيلات لمروسيه للوصول إلى الأهداف			
يتابع القائد إنجاز الأعمال لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها			
يتعامل القائد بشكل عادل في تطبيق العقوبات على العاملين			
يركز القائد اهتمامه على معالجة المشكلات الاستثنائية فقط			
يقدم القائد المساعدات لمروسيه نظير ما يبذلونه من جهد			

			يتيح القائد الفرصة للعاملين للإسهام بمقترحاتهم والتعبير عن آرائهم
			يعمل القائد على توفير الشعور بالرضا عن بيئة العمل لدى العاملين
			يتفهم القائد مشاكل العاملين ويعمل على حلها
			يحرص القائد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويساعدهم على تطوير مهاراتهم
			تتسم الاتصالات الإدارية بين القائد والعاملين بالمرونة
			يحرص القائد على عقد اللقاءات الدورية بالعاملين
			يحرص القائد على إشراك كافة المرؤوسين في صنع القرارات
			يحرص القائد على توفير نظام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الإبداع والابتكار
			يشرك القائد الموظفين في تشكيل اللجان لتطوير أهداف المؤسسة
			يمنح القائد الحرية لمرؤوسيه للاعتماد على قدرتهم في حل مشاكل العمل

ملحق رقم (02) :يبين نتائج الدراسة الإستطلاعية

أ- حساب الثبات بطريقة ألفاكرونباخ

أ-1. سلوك المواطنة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,839	24

أ-2. القيادة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	29

ب- حساب الصدق بطريقة صدق المقارنة الطرفية

ب-1. سلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques de groupe

الفئات	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
سلوك الفئة الدنيا	10	57,4000	3,94968	1,24900
المواطنة التنظيمية الفئة العليا	10	69,5000	1,08012	,34157

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne		Inférieur	Supérieur
سلوك المواطنة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	14,476	,001	-9,345	18	,000	-12,10000	1,29486	-14,82040	-9,37960
	Hypothèse de variances inégales			-9,345	10,339	,000	-12,10000	1,29486	-14,97237	-9,22763

ب-2. القيادة التنظيمية

Statistiques de groupe

	الفئات	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادة التنظيمية	الفئات الدنيا	10	51,9000	3,57305	1,12990
	الفئات العليا	10	73,3000	6,20125	1,96101

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne		Inférieur	Supérieur
القيادة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	6,059	,024	-9,456	18	,000	-21,40000	2,26323	-26,15488	-16,64512
	Hypothèse de variances inégales			-9,456	14,383	,000	-21,40000	2,26323	-26,24207	-16,55793

ملحق رقم (03) يبين نتائج تكرار حسب متغير الجنس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكور	67	62,6	62,6	62,6
	إناث	40	37,4	37,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

ملحق رقم (04) يبين نتائج تكرار حسب متغير الإقدمية

الإقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	13	12,1	12,1	12,1
	أكثر من 05 سنوات	94	87,9	87,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

ملحق رقم (05) يبين نتائج اعتدالية البيانات

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
سلوك المواطنة التنظيمية	,077	107	,123	,958	107	,002

a. Correction de signification de Lilliefors

ملحق رقم (06) يبين نتائج التساؤل الاستكشافي الاول " مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى
عمال مديرية الأشغال العمومية "

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
سلوك المواطنة التنظيمية	107	61,6542	5,28812	,51122

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 48

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
سلوك المواطنة التنظيمية	26,709	106	,000	13,65421	12,6407	14,6678

ملحق رقم (07) يبين نتائج التساؤل الاستكشافي الثاني "طبيعة ادراك العمال للنمط القيادي السائد لدى عمال مديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلة"

الأفراد الأكثر من المتوسط الحسابي يساوي 73 فرد أي ان إدراكهم ايجابي.
الأفراد الأقل من المتوسط الحسابي يساوي 34 فرد أي ان إدراكهم سلبي.

Fréquences

Statistiques		
القيادة التنظيمية		
N	Valide	107
	Manquant	0
Moyenne		61,9720
Erreur standard de la moyenne		,99757
Médiane		62,0000
Mode		62,00 ^a
Ecart type		10,31893
Variance		106,480
Plage		51,00
Minimum		35,00
Maximum		86,00
Somme		6631,00

a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

القيادة التنظيمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	35,00	1	,9	,9	,9
	41,00	1	,9	,9	1,9
	42,00	1	,9	,9	2,8
	43,00	1	,9	,9	3,7
	46,00	2	1,9	1,9	5,6
	47,00	2	1,9	1,9	7,5
	48,00	2	1,9	1,9	9,3
	49,00	3	2,8	2,8	12,1
	50,00	2	1,9	1,9	14,0
	51,00	4	3,7	3,7	17,8
	53,00	3	2,8	2,8	20,6

54,00	5	4,7	4,7	25,2
55,00	2	1,9	1,9	27,1
56,00	1	,9	,9	28,0
57,00	4	3,7	3,7	31,8
58,00	4	3,7	3,7	35,5
59,00	3	2,8	2,8	38,3
60,00	7	6,5	6,5	44,9
61,00	3	2,8	2,8	47,7
62,00	8	7,5	7,5	55,1
63,00	2	1,9	1,9	57,0
64,00	8	7,5	7,5	64,5
65,00	4	3,7	3,7	68,2
66,00	1	,9	,9	69,2
67,00	2	1,9	1,9	71,0
68,00	5	4,7	4,7	75,7
69,00	1	,9	,9	76,6
70,00	3	2,8	2,8	79,4
71,00	5	4,7	4,7	84,1
73,00	1	,9	,9	85,0
74,00	2	1,9	1,9	86,9
75,00	3	2,8	2,8	89,7
78,00	3	2,8	2,8	92,5
79,00	2	1,9	1,9	94,4
81,00	2	1,9	1,9	96,3
82,00	1	,9	,9	97,2
83,00	2	1,9	1,9	99,1
86,00	1	,9	,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

ملحق رقم (08) يبين نتائج الفرضية الأولى "توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة إدراك العمال للنمط القيادي الايجابي و السلبي لدى عمال مديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلة."

Statistiques de groupe

	مجموعة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
سلوك المواطنة	سلبي	34	59,1765	5,86448	1,00575
التنظيمية	ايجابي	73	62,8082	4,59969	,53835

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances

Test t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
سلوك المواطنة	Hypothèse de variances égales	,508	,478	-3,476	105	,001	-3,63175	1,04471	-5,70321	-1,56029
التنظيمية	Hypothèse de variances inégales			-3,184	52,639	,002	-3,63175	1,14077	-5,92021	-1,34329

ملحق رقم (09) يبين نتائج الفرضية الثانية "توجد فروق ذات دلالة احصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك الايجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس".

Test T

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكور سلوك ذوي	49	63,3265	4,40354	,62908
إناث الادراك الايجابي	24	61,7500	4,90120	1,00045

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
سلوك ذوي الادراك الايجابي	Hypothèse de variances égales	,159	,691	1,384	71	,171	1,57653	1,13878	-,69413	3,84719
	Hypothèse de variances inégales			1,334	41,662	,189	1,57653	1,18180	-,80900	3,96207

ملحق رقم (10) يبين نتائج الفرضية الثالثة "توجد فروق ذات دلالة احصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الجنس".

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
سلوك ذكور	18	59,7222	7,33088	1,72791
ذوي اناث الادراك السلبي	16	58,5625	3,74110	,93528

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
سلوك ذوي الادراك السلبي	Hypothèse de variances égales	3,075	,089	,570	32	,573	1,15972	2,03594	-2,98734	5,30679
	Hypothèse de variances inégales			,590	25,901	,560	1,15972	1,96479	-2,87971	5,19916

ملحق رقم (11) يبين نتائج الفرضية الرابعة "توجد فروق ذات دلالة احصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك الايجابي للنمط القيادي تعزى لمتغير الأقدمية".

Test T

Statistiques de groupe

	الأقدمية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
سلوك ذوي الادراك الايجابي	سنوات اقل من 05	10	61,3000	3,91720	1,23873
	سنوات اكثر من 05	63	63,0476	4,68156	,58982

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
سلوك ذوي الادراك الايجابي	Hypothèse de variances égales	,869	,354	-1,118	71	,267	-1,74762	1,56303	-4,86421	1,36897
	Hypothèse de variances inégales			-1,274	13,443	,224	-1,74762	1,37198	-4,70170	1,20646

ملحق رقم (12) يبين نتائج الفرضية الخامسة "توجد فروق ذات دلالة احصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال ذوي الادراك السلبي للنمط القيادي تعزى لمتغير الاقدمية".

Test T

Statistiques de groupe

	الاقدمية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
سلوك	سنوات اقل من 05	3	62,3333	5,50757	3,17980
الادراك السلبي	سنوات اكثر من 05	31	58,8710	5,89204	1,05824

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
سلوك ذوي الادراك السلبي	Hypothèse de variances égales	,033	,857	,976	32	,337	3,46237	3,54849	-3,76567	10,69040
	Hypothèse de variances inégales			1,033	2,466	,392	3,46237	3,35127	-8,63788	15,56261

