



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات استكمال شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية
لدى الموظفين

- دراسة حالة: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي-

إعداد الطالبة:

تحت إشراف الدكتور:

أنور معافاة

- محمد الباي.

حكيم طليبة.

عبد الرزاق خليقة.

السنة الجامعية: 1440-1441 هـ الموافق 2018-2019 م .

إهداء

- ✓ أهدي هذا العمل الذي بذلت فيه كامل اهتمامي وطاقتي إلى:
- ✓ الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.
- ✓ رفيقة الدرب الزوجة الصالحة الوفية.
- ✓ إلى من هم أقرب إلينا من رواحنا الأولاد.
- ✓ جميع إخواني وأخواتي الفضلاء كل باسمه الخاص حفظهم الله ورعاهم.
- ✓ إلى رفقاء الدرب في الدراسة الأكاديمية..... كل باسمه الخاص حفظهم الله ورعاهم.
- ✓ كافة الأصدقاء الأوفياء وزملائي في العمل.

£

حكيم طليبة و عبد الرزاق خليفة و معافة انور

شكر

بمناسبة الانتهاء من إنجاز هذا العمل المتواضع، لا يسعنا أولاً إلا أن نحمد الله، على أن وفقنا لإتمام هذه المذكرة في حلتها النهائية هذه، بفضل ما أمدنا به من التحلي بالصبر وروح المثابرة والتوفيق في البحث عن المعلومات وتمحيصها بما يخدم دراستنا.

كما نتقدم بفائق الشكر وجزيل الامتنان للأستاذ المشرف **الدكتور/ محمد الباوي** الذي كان ناصحاً أميناً وموجهاً حكيماً، من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة، وذلك طيلة الفترة السابقة.

ونعتمد هذه السانحة الكريمة، لنتقدم إلى كل من **السيد/ البشير عامرة** المدير العملي لمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي، و**السيد/ إدريس سالمى** رئيس قسم الموارد البشرية للمؤسسة المذكورة، ومن خلالهم إلى كافة الإطارات و الموظفين، نظير رحابة صدورهم وحسن تعاونهم.

وفي الأخير، لا ننس أن نرفع أسمى آيات التقدير والاحترام **للدكتور/ لزهرة عزه** رئيس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و **للدكتور/ حمزة بالي** رئيس قسم علوم التسيير وكافة طاقمه الإداري والبيداغوجي على مجهوداتهم المقدمة في خدمة الطلبة العلم والبحث العلمي.

✍ ألف شكر لكم جميعاً من أعماق قلوبنا ✍

مع تحيات الطالبة:

(حكيم طالبة، عبد الرزاق خليفة ، أنور معافة)

الملخص :

هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على القيادة الإدارية بأنماطها (نمط القيادة الاستبدادية ، نمط القيادة الوسطية الإبداعية ، نمط القيادة الحرة) ودورها على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، و اعتمدنا على المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، وكذا الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة ، وقد بلغ مجتمع الدراسة (120) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ما بين موظفين وتقنيين ، أما عينة الدراسة فقد بلغت (42) موظف وتقني ، و خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن النمط القيادي السائد المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي يتراوح بنسبة معتبرة لل نمط القيادة الاستبدادي (حسب استجابات المستجوبين) و تتراوح باقي النسب بين الحر و الإعتدالي الوسطي الإبداعي ، أما دور القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية فهو أثر ضعيف جدا ، ويقوي ويعزز ذلك نسبة معامل التحديد التي بلغت (0.062) وهي نسبة ضعيفة نسبيا ، أما ما أوصت به الدراسة فهو ضرورة تنشيط دور القيادة بالأخص النمط الإعتدالي الإبداعي لمساهمته في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية ، المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي .

Abstract

This study aims to identify the administrative leadership in its patterns (the style of autocratic leadership, the modus operandi of creative moderation, the style of free leadership) and its role in the behavior of organizational citizenship in the staff of the practical directorate of Algeria Telecom in the valley. The study population reached (120) in the practical department of the Algerian communications in the valley between the employees and the technicians. The sample of the study reached (42) employees and technicians. This study concluded with several results, the most important of which are: The role of the administrative leadership in the behavior of organizational citizenship is very weak, and it strengthens and strengthens the ratio of the determinative factor which reached (0.062), which is the difference between the average and the average. A relatively weak proportion, and what is recommended by the study is the need to revitalize the role of leadership, especially the creative modus operandi for its contribution to strengthening the behavior of citizenship regulatory.

Keywords

Administrative Leadership, Behavior of Organizational Citizenship, Practical Directorate of Communication, Algeria, el-oued

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
VI	الشكر
V	الملخص
IV	قائمة المحتويات
IIV	قائمة الجداول
IIVI	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	I. الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
3	أولا : أنماط القيادة الإدارية
18	ثانيا : سلوك المواطن التنظيمية
26	ثالثا : الدراسات السابقة
	II. الدراسة الميدانية
36	أولا : المنهج و مجتمع الدراسة.
37	ثانيا : أدوات جمع ومعالجة البيانات
41	ثالثا : التحليل الوصفي الإحصائي لخصائص العينة.
46	رابعا : التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان
48	خامسا : التحليل الإحصائي الوصفي لمعطيات الاستبيان.
62	سادسا : اختبار الفرضيات
71	الخاتمة
75	المراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	التمييز بين المدير والقائد	1-1
37	متغيرات الدراسة	1-2
38	مقياس ليكرت الخماسي	2-2
38	الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان	3-2
38	توزيع أسئلة فقرات كل محور	4-2
41	توزيع عينة الدراسة من ناحية الجنس	5-2
42	توزيع عينة الدراسة من ناحية العمر	6-2
43	توزيع عينة الدراسة من ناحية المؤهل العلمي	7-2
44	توزيع عينة الدراسة من ناحية المهنة	8-2
45	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	9-2
46	توزيع معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق	10-2
46	الاتساق البنائي للقيادة الإدارية	11-2
47	التجزئة النصفية للقيادة الإدارية	12-2
47	الاتساق البنائي لسلوك المواطنة التنظيمية	13-2
48	التجزئة النصفية لسلوك المواطنة التنظيمية	14-2
48	مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي	15-2
49	نتائج استبيان أفراد العينة لمحور القيادة الإدارية النمط الأول	16-2
51	نتائج استبيان أفراد العينة لمحور القيادة الإدارية النمط الثاني	17-2
53	نتائج استبيان أفراد العينة لمحور القيادة الإدارية النمط الثالث	18-2
56	نتائج استبيان أفراد العينة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية لبعد الإيثار والمجاملة	19-2
58	نتائج استبيان أفراد العينة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية لبعد الروح الرياضية و بعد الضمير	20-2
59	نتائج استبيان أفراد العينة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية لبعد السلوك الحضاري	21-2
62	معالجة دلالة الفروق بين استجابة الموظفين لكل من سلوك المواطنة و القيادة الإدارية	22-2
63	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث (القيادة الإدارية) تبعا لمتغير السن و المستوى التعليمي	23-2
64	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث (القيادة الإدارية) تبعا لمتغير الوظيفة والخبرة	24-2
65	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث (سلوك المواطنة – الإيثار-المجاملة) تبعا لمتغير السن و المستوى التعليمي والوظيفة والخبرة	25-2
65	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث (سلوك المواطنة – الروح المعنوية – السلوك الحضري) تبعا لمتغير السن و المستوى التعليمي والوظيفة والخبرة	26-2
66	يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث (سلوك المواطنة – وعي الضمير –) تبعا لمتغير السن و المستوى التعليمي والوظيفة والخبرة	27-2
67	اختبار (T test) لدلالة الفروق بين أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية	28-2
67	معامل الارتباط بين محور القيادة الإدارية و سلوك المواطنة التنظيمية	29-2

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	متغيرات الدراسة	ث
1-2	عينة الدراسة حسب الجنس	41
2-2	عينة الدراسة من ناحية العمر	42
3-2	عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	43
4-2	عينة الدراسة حسب المهنة.	44
5-2	عينة الدراسة حسب الخبرة	45

المقدمة

تمهيد:

تعتبر المنظمات اليوم من أهم مكونات المجتمعات ويعد المورد البشري من أهم وأثمن مواردها ، نظراً للدور الذي يؤديه ويلعبه في حياة هذه الأخيرة من حيث نجاحها، ورفع كفاءتها، وبقائها، ونموها، بالإضافة إلى كونه المورد الأكثر تعقيداً حيث يتسم بكونه عرضة للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية ، فالطبيعة البشرية تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة ومتباينة، وبالتالي تختلف سلوكياتهم تبعاً لذلك ، وقد حظيت واتسمت دراسات السلوك البشري في المنظمات باهتمام من قبل الباحثين في شتى العلوم ، من خلال دراسة سلوكيات واتجاهات الموظفين وأدائهم، وتأثير متغيرات البيئة والمحيط على سلوكياتهم، وكذلك تأثيرهم على أداء المنظمة ككل بفعاليتها.

ويحتاج المورد البشري كغيره من الموارد الأخرى إلى قيادة إدارية رشيدة قادرة على الاستفادة والمحافظة على هذا المورد و السعي لتطويره ، خصوصاً في ظل التحولات السريعة في مختلف المجالات و الميادين ، و تعتبر القيادة الإدارية من أهم المراكز التي تعتمد عليها مختلف النشاطات في جميع المنظمات ، فنجاح المنظمة أو فشلها يكون نتيجة للنمط القيادة المطبق فيها ، فهو يؤثر على سلوكيات الموظفين في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية، أما سلوك المواطن التنظيمية فيُعد سلوكاً غير رسمي ولا يدخل ضمن الوصف الوظيفي الرسمي داخل المنظمة ، بل هو سلوك يتم بشكل طوعي من قبل الموظفين، ويعتبر هذا السلوك من العوامل المهمة المميزة للمنظمة لتحقيق أهدافها وتطوير ميزتها التنافسية ، و من هنا تتضح مكانة و دور القائد الإداري المتميز الذي يجب عليه أن يكون على دراية تامة بسلوكيات موظفيه بهدف توجيهها بما يخدم أهداف المنظمة وأهدافهم.

I. إشكالية الدراسة :

وللتعرف على مدى دعم القيادة الإدارية لسلوك المواطن التنظيمية لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي يمكننا طرح الإشكالية الآتية:

ما هو دور القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين بللمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ؟

II. التساؤلات الفرعية :

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 هل يوجد توفر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ؟ .
- 2 هل يوجد توفر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطن التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ؟
- 3 هل يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لتقييم أنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر المستجوبين با لمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي والذي قد يعزى لمتغيرات السن و المستوى التعليمي و الوظيفة والخبرة ؟
- 4 هل يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لتقييم سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين با لمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي والذي قد يعزى لمتغيرات السن و المستوى التعليمي و الوظيفة والخبرة ؟
- 5 هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الاستبدادية على سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ؟
- 6 هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الوسطية (الإبداعية) على سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ؟
- 7 هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ؟

III. فرضيات الدراسة :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر المستجوبين .

من خلال التساؤلات الفرعية يمكن سياق الفرضيات الفرعية التالية:

- 1 يوجد توفر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية با لمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر المستجوبين .
- 2 يوجد توفر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطن التنظيمية با لمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر المستجوبين .
- 3 يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لتقييم أنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر المستجوبين با لمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي والذي قد يعزى لمتغيرات السن و المستوى التعليمي و الوظيفة والخبرة عند مستوى معنوية 5% .

4 يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لتقييم سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي والذي قد يعزى لمتغيرات السن و المستوى التعليمي و الوظيفة والخبرة عند مستوى معنوية 5% .

5 يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الاستبدادية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

6 يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الوسطية (الإبداعية) على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

7 يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

IV. أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

- 1 أهمية القيادة الإدارية الذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها.
- 2 أهمية القيادة الإدارية ودورها على سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 3 أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لكونه من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرارية المنظمات.
- 4 تغيد هذه الدراسة القيادات الإدارية في اتخاذ النمط القيادي المناسب الذي يساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.
- 5 محدودية الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية .

V. أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 التعرف على درجة ممارسة القيادة الإدارية لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر موظفيها .
- 2 التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة محل الدراسة.

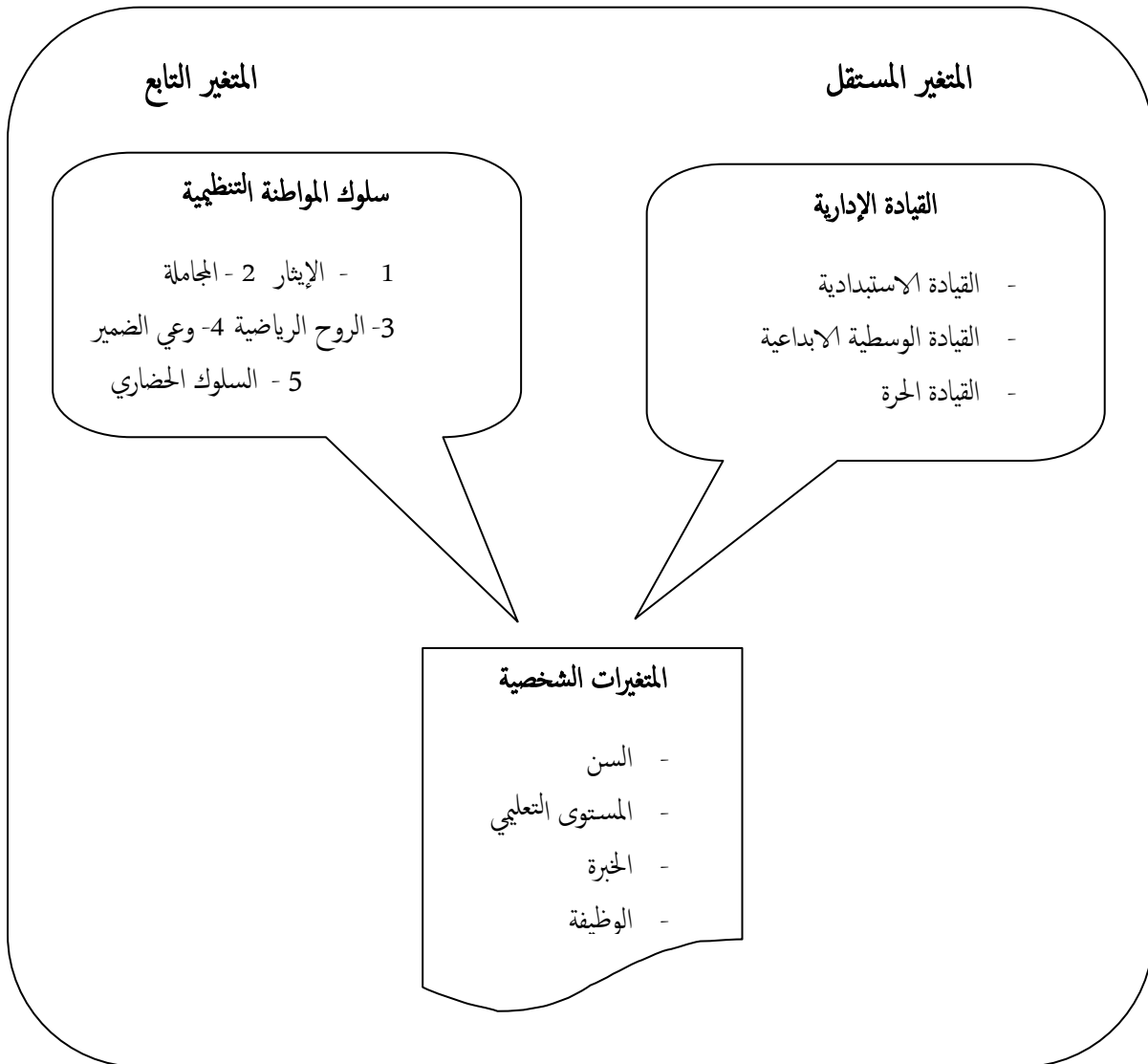
3 -الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية.

4 -التعرف على دور القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية.

5 -بيان الفروق في آراء الموظفين اتجاه القيادة الإدارية ، وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية.

6 تقديم عدد من المقترحات والنصائح التي تساهم في دعم القيادة الإدارية ونمطها المناسب للارتقاء والرقى بسلوك المواطنة التنظيمية.

VI. متغيرات الدراسة :



المصدر : إعداد الطلبة الشكل (1-1)

VII. حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة على النحو الآتي

1 الحدود العلمية:

اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على دور أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الاستبدادية ، نمط القيادة الاعتدالية الوسطية الإبداعية ، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المحاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري).

2 الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

VIII. مصطلحات الدراسة :

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها وهي على النحو الآتي:

1 النمط القيادي:

السلوك المتكرر للقائد عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه، وتدريبه وتحدد الإشارة بأن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين.

2 القيادة:

عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد، و سلوكهم، واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة، لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.

3 القيادة الإدارية:

النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية والتأثير، من أجل تحقيق هدف معين.

4 سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك الفرد التقديرى غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمية، وهو في الإجمال يعزز من كفاءة وفعالية الموظفين والعمال داخل المنظمة .

IX. هيكل الدراسة :

سنتطرق في الفصل الأول إلى عرض كل من مفهوم القيادة الإدارية ومقوماتها ثم مفهوم سلوك المواطن التنظيمية وأبعادها وعرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت أنماط القيادة وسلوك المواطن التنظيمية .

كما سنتطرق في الفصل الثاني إلى منهج الدراسة و مجتمع الدراسة ، إضافة إلى جمع ومعالجة البيانات ثم التحليل الوصفي الإحصائي لخصائص العينة يليه التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان و التحليل الإحصائي الوصفي لمعطيات الاستبيان و في الأخير اختبار الفرضيات .

I - الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

أولا : أنماط القيادة الإدارية.

ثانيا : سلوك المواطن التنظيمية.

ثالثا : الدراسات السابقة.

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل استعراضاً لأهم الجوانب ذات العلاقة بموضوع القيادة الإدارية وأنماطها ، من حيث تعريف القيادة الإدارية ، وأهميتها ، والفرق بين القيادة والإدارة ، القيادة الإدارية وأنماطها ، وكذلك سلوك المواطن التنظيمية من حيث تعريفه، وأهميته ، وأبعاد هـ والعوامل المؤثرة فيه ، ثم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها:

1 -تعريف القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي حظيت بالاهتمام في الفكر الإداري ودليل ذلك الكم الهائل من البحوث والدراسات والنظريات التي قدمت في هذا المجال، وبالرغم من ذلك فقد تعددت المفاهيم القيادية نذكر منها ما يلي:

أ -تعريف أما روست وسميث (Rost and Smith): بأنها علاقة تأثير بين القائد وأتباعه، وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد والأتباع ¹ .

ب -تعريف ليفنجستون (Livingston): بأنها هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك ² .

ت -تعريف تانينبوم وماسريك (Tannenbamm and Massarik): بأنها التأثير الذي يمارس بين الأشخاص، ويوجه من خلال عملية الاتصالات نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، والقيادة تشمل دائماً محاولة من قبل القائد للتأثير على سلوك التابعين ³ .

ث -تعريف نيومان (Niuman): بأنها عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد، وسلوكهم، واتجاهاتهم، للعمل بجد ورغبة، لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة ⁴ .

و من خلال ما سبق نستخلص أن القيادة: "هي عملية رشيدة لها طرفان احدهما هو الشخص المدير الذي يوجه و يرشد، و الطرف الثاني هم المرؤوسون الذين يتلقون و يتقبلون هذا التوجيه بغية تحقيق أهداف المنظمة" ⁵ .

¹ - مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص 22.

² - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 22.

³ - الطحج عبد الله عبد الغني و السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة، 2003، ص 181-182.

⁴ - حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص 216.

⁵ - عايش مريم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصاد و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015، ص 216.

2 -تعريف القيادة الإدارية:

تعددت تعريفات القيادة الإدارية لاختلاف المدارس ، والفترة الزمنية التي تواجد فيها الباحثين منها:

أ -تعريف وايت (White): على أنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق و رقابة أعمال الآخرين في الإدارة ¹.

ب -تعريف هدرسون (Hudson): القيادة الإدارية على أنها عملية التأثير و شحذ همم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم ².

ت -وعرفها كونتز (Koontz): على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بمجهوداتهم للقيام بنشاط متعاون ³.

ث -تعريف محمد عثمان : على أنها القدرة على التخطيط والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة لتحقيق هدف معين ، وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ ، وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة ⁴.

و من خلال ما سبق نستخلص أن القيادة الإدارية: " هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم ،و أفعالهم و اتجاهاتهم للعمل برغبة و جد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة، و كذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الامور و خلق روح الإبداع لدى الأفراد في المنظمة" ⁵.

3 -أهمية القيادة الإدارية:

وتبرز أهمية القيادة الإدارية في الجوانب والأدوار التي يمارسها القائد في كل نشاط إداري في المنظمة وهي ⁶:

3 4 - الجانب التنظيمي :

يمثل هذا الجانب المهام والأدوار الرسمية للقائد الإداري في تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة من تخطيط، وتنظيم ، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة ومتابعة ، فيقوم القائد برسم السياسات ، ووضع الاستراتيجيات ، وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة المتوفرة ، كما يقوم بتقسيم العمل والأنشطة المختلفة حسب الخبرات والكفاءات . بتصرف .

3 2 - الجانب الإنساني :

يهتم القائد في هذا الجانب على إقامة علاقات إنسانية ، والعمل على تنظيم وتنسيق هذه العلاقات بين جماعة الموظفين مع بعضهم من جانب ، وبينه وبين الموظفين من جانب آخر . بتصرف .

¹ - القحطاني سالم سعيد، القيادة الإدارية، المؤلف نفسه، الطبعة الثانية، الرياض، 2008، ص 9.

² - كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة السابعة، 2007، ص 98.

³ - العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 257.

⁴ - القحطاني سالم سعيد ، القيادة الإدارية، المرجع نفسه، ص 9.

⁵ - عايش مريم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصاد و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015، ص 216.

⁶ - كنعان نواف سالم، القيادة الادارية، المرجع نفسه، ص 113.

3 3 - الجانب الاجتماعي :

يعمل القائد في هذا الجانب على الاهتمام بقيم ، وعادات ، وتقاليده المجتمع وتقديرها وأخذها بعين الاعتبار ، كما يهتم بالجماعات غير الرسمية سواء كانت داخل المنظمة من الموظفين ، أو من خارجها من جماعات المصالح والنقابات وغيرها . بتصرف .

3 4 - الجانب الخاص بالأهداف :

يتطلب هذا الجانب من القائد تحديد الأهداف ، والأولويات ، والمهام المطلوب إنجازها ، وربطها بأهداف المجتمع والتوفيق والموازنة بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة ، وبين نشاط المنظمة والتعامل معها بحكمة بما يحقق المصلحة العامة للجميع .

4 - مصادر قوة القائد و مهارات القائد:

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره و يؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المنظمة لابد من أن يستمد قوته من مصادر عدة و من توفر مهارات و كفاءات قيادية و فنية تمكنه من التأثير في سلوك الموظفين، و من خلال ما سبق من التعاريف نستخلص ما يلي:

4 1 - مصادر قوة القائد الإداري :

تعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين حيث يعتمد القائد على عدت أنواع من المصادر المختلفة نذكر منها¹:

4 1 1 - المصادر النابعة من المركز الوظيفي: ويمكن اعتبارها مصادر رسمية و تتمثل في:

أ - القوة الشرعية و القانونية: هي قوة تمنح من خلال التسلسل الرئاسي للمنظمة ، و يملك القائد حقا رسميا قانونيا في إصدار الأوامر والقرارات وممارسة التأثير، بسبب دوره التنظيمي في المنظمة.

ب - قوة المكافأة: و هي قوة يمتلكها الكثير من المديرين و هذه القوة مصدرها توقعات و إدراك الفرد بأن القائد له القدرة على إعطاء و منح الحوافز والمكافآت سواء المادية أو المعنوية.

ت - القوة القسرية : و هي قوة فرض و إذعان على المرؤوسين تنتج هذه القوة على الإكراه والتسلط والتخويف للتأثير على سلوك الفرد باستخدام العقاب المادي أو المعنوي من قبل القائد .

ث - قوة المعلومات : تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القائد بنشاط يمكنه من الوصول إلى قدر كبير من مصادر المعلومات ، ومعرفة بالخطط وسياسات المنظمة ، والتي قد لا تتاح لغيره من الموظفين .

4 1 2 - المصادر النابعة من الصفات الشخصية للقائد: ويمكن اعتبارها مصادر غير رسمية و تتمثل في²:

¹ - العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 258-259.

² - العميان محمود سلمان ، المرجع نفسه، ص 258-259.

أ - قوة الخبرة: و هي مشتقة من المعلومات و التجارب والمعرفة التي يمتلكها أو يكتسبها القائد، فتزود من قدرته على التصرف والتأثير في الآخرين، وتعطي انطبعا بأن القائد قادرا على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول لها بمرونة.

ب - قوة الإقناع: تعتمد هذه القوة على ما يملكه القائد من رصيد المنطق والحكمة والموضوعية ، أي ما يستطيع أن يؤثر به على الآخرين لقبول توصياته واقتراحاته على أنها أفضل الحلول والسبل لتحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال .

ت - قوة المرجعية: أساسها قوة تأثير القائد و إعجاب المرؤوسين بشخصية و سماته ، فيصبح مرجعا لهم يستمدون منه أفكارهم و مبادئهم و طريقة عملهم .

4 2 - مهارات القائد:

تعتبر القيادة عمل محدد ودقيق و حتى يستطيع القائد التأثير في الآخرين ليحققوا أهداف المنظمة في ظل التغيرات البيئية، لابد له من اكتساب عددي من المهارات التي تجعله قادرا على ممارسة مهامه وأدواره و التي تتمثل فيما يلي¹:

4 2 1 - المهارات الفنية:

يقصد بها المهارات المتعلقة بلداء المهام المتخصصة و التي تحتاج إلى خبرات و كفاءات تطبيقية معينة ، ومعرفته و اطلاعه و فهمه للأنظمة والقوانين واللوائح، و كذا الإلمام بطبيعة مهام وعمل الموظفين، وفهم خطوات عملهم، ومراحلها، ومتطلباتها ، كذلك قدرته على استخدام المعلومات وتحليلها ، ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل بدقة .

4 2 2 - المهارات الإنسانية :

هي المعرفة التي تمكن القائد من الإلمام بكل جوانب مهنته ومجال تخصصه من أساليب وطرق و فنيات و مهارة الإقناع و التحفيز و التشجيع مع الاتصال الجيد بالمرؤوسين، و هي القدرة على تفهم سلوك الآخرين و دوافعهم و شخصياتهم و علاقاتهم، من اجل زيادة قدره على الإنتاج والعطاء.

4 2 3 - المهارات الفكرية :

و يقصد بهذه المهارة أن يكون القائد له ادراك القضايا المعقدة، وتحليل، وتقييم المواقف والمشكلات، واختيار الحلول المناسبة و كذلك المرونة والاستعداد لتقبل أفكار الآخرين، وتقبل أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب المتغيرات والظروف، وأيضا إجادة ومواكبة القائد التعامل مع التقنية ووسائلها .

¹ - كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصاد و التجارية و علوم التسيير، جامعة البويرة، دفعة 2015، ص 10-11.

4 2 4 -المهارات التنظيمية¹:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أنها نظام محكم متكامل تتفاعل مع البيئة والمجتمع ، وفهمه الجيد لأهدافها وأنظمتها ، وخططها ، والعمل على بناء الاستراتيجيات ، وتنمية السياسات ، وإعداد الخطط ، وحشد الجهود والموارد لتنفيذ الخطط بكفاءة وكذلك لا بد من إجادة أعمال السلطة والصلاحيات ، وتنظيم العمل ، وتوزيع الواجبات والمسؤوليات ، وتنسيق الجهود ، وإدراك التغييرات في أي جزء في المنظمة وأثرها على بقية المنظمة .

5 الفرق بين القيادة والإدارة :

قام بعض الباحثين في الفكر الإداري بتوضيح الفرق بين القيادة والإدارة في عدة جوانب هي:²

5 4 -مصدر السلطة :

يستمد المدير سلطته من مركزه الرسمي في المنظمة، ويعتمد على القوانين والأنظمة في تنفيذ قراراته، أما القائد فيستمد سلطته من الجماعة المحيطة به ،حيث يعتمد على قدرته في التأثير على الموظفين وإقناعهم ، وقبولهم له ، وثقتهم به .

5 2 -الهدف:

تحدد الأهداف من قبل المدير وفقا لمصلحة المنظمة، والتي يمكن أن تتواءم مع مصلحة الموظفين، في حين تحدد الأهداف من قبل القائد بمشاركة الموظفين وفقا وسعيًا لمصلحة المنظمة والموظفين.

5 3 -التفاعل الاجتماعي :

يكون هناك تباعد ومسافة بين المدير والموظفين، بينما يتزايد التفاعل الاجتماعي بين القائد وبين الموظفين من جهة ، وبين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة أخرى ، كما يسعى القائد إلى بناء الثقة وكسب التأييد من الموظفين وحثهم على الانسجام والمشاركة .

5 4 -الاختيار :

يتم اختيار المدير من داخل جماعة الموظفين أو خارجها ، بينما يتم اختيار القائد من داخل الجماعة .

5 5 -أسلوب العمل :

يستند المدير في أداء المهام الإدارية إلى القوانين والأنظمة المقننة ، بينما يستند القائد إلى ثقة الموظفين به ، وإيمانهم بقدراته وأفكاره التي تبعث الحماس في نفوسهم ويشجعهم على تأييده .

¹ - عايش مريم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيم، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، دفعة 2016، ص 19.

² - إدريس محمد العزازي، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير المعاصر، المؤلف نفسه، الرقازيق، 2006، ص 211-212.

❖ ومن وجهة نظر أخرى يمكن التمييز بين المدير والقائد بما يلي¹:

جدول رقم(1-1): التمييز بين المدير والقائد

المدير (الإدارة)	القائد (القيادة)
- صاحب حل وسط و محافظ و يتجنب المخاطر. - يستمد سلطته و تأثيره من التنظيم الرسمي و هي سلطة رسمية. - علاقته بالعمال تعتمد على ما يمارسه من امتيازات قانونية من توجيه الأوامر واجبة التنفيذ. - يفعل ما عليه فعله، فهو يفعل الأشياء بطريقة صحيحة. - يفكر في النتائج القربة و يركز على العمليات. - يمثل مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها. - المحافظة على الحالة القائمة و الميل الى التغيير التدريجي. - نطاق التأثير محدود في العمل.	- مبدع و مبتكر. - يستمد سلطته من الجماعة كما يمكن أن تكون هذه السلطة غير رسمية. - يعتمد في علاقاته مع العاملين على عنصر الاستمالة و التأثير لقبول ما يصدر منه من تعليمات كما انه لا يلجأ إلى الإكراه إلا في الحالات القصوى. - يفعل ما يجب فعله لتحقيق رؤيته، فهو يفعل الأشياء الصحيحة. - يفكر في النتائج البعيدة و يركز على الرؤية و القيم و التحفيز. - يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها. - الميل الى التغيير الجذري. - نطاق التأثير واسع و يغطي القيم و السلوكيات.

المصدر: من إعداد الطلبة .

ويتضح بعد استعراض الجدول أن الفرق بين القيادة والإدارة، و وضع المنظمات المعاصرة التي تعيش في بيئة متغيرة ومتطورة باستمرار، بأن المنظمة بحاجة أكيدة إلى المدير القائد معاً، أو القائد الإداري الذي تتوفر فيه سمات القيادة والإدارة و الكفاءة، حيث أن نجاح المنظمة يتطلب توازن فيما بينه ما، فالواقع العملي يشير إلى أن غالبية المشكلات وعدم الكفاءة تعود إلى افتقاد المدير إلى المهارات والسمات القيادية، أو أن القائد لا يؤدي دوره الإداري.

6 - صفات القائد الإداري :

يتوقف النجاح والإنتاج في أي عمل على مدى قدرة القائد وكفاءته لفهمه معنى القيادة وتطبيقها على أرض الواقع، فبعض صفات وسمات القائد الإداري فطرية جبلية، والبعض منها مكتسب يمكن تنميتها عن طريق التعليم والتدريب و الممارسة، ويمكن إيجاد هذه الصفات كالتالي²:

أ - حسن الخلق والتمسك بالقيم والثواب، والعدل والمساواة في التعامل مع الآخرين، والأمانة والسمعة والطيبة، والتواضع والشجاعة والصدق، والصبر والعزيمة، والمثابرة والجد في العمل، وأن يكون قدوة حسنة ومثالاً يحتذى به في ذلك كله .

ب -التمتع بصحة بدنية ونفسية ونشاط حيوي، وامتلاك مظهر جيد مؤثر.

ت -الذكاء وحسن التصرف في المواقف المختلفة بحكمة .

¹ - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص 33.

² - شفيق محمد، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، مركز تطوير الأداء و التنمية، 2005، ص 76-80.

- ث - قوة الشخصية والثقة بالنفس ، والقدرة على التأثير في الآخرين والتفاعل معهم ، والالتزان في الانفعالات والسيطرة على النفس .
- ج - تحمل المسؤولية والحزم ، واليقظة والاستعداد الدائم لأي موقف ، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية ، والولاء للمنظمة .
- ح - إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات، ومساعدتهم على النمو المهني والوظيفي، والعمل على إعداد قادة جدد أكفاء .
- خ - بناء علاقة طيبة مع الموظفين واحترامهم وتقديرهم وكسب ثقتهم، وإشاعة جو من الألفة والمحبة والتعاون.
- د - الإلمام بالأصول العلمية للإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق ومتابعة وكذلك الإلمام بأسس القيادة ومبادئ السلوك الإنساني .
- ذ - القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مع القدرة على التوقع، والتقدير، والتحليل، والتفسير، وإيجاد العلاقة بين المتغيرات، والموضوعية الواقعية في إصدار القرار .
- ر - سعة الاطلاع والرغبة في المعرفة ومتابعة التطورات ، والحماس والابحائية والمبادأة والابتكار .

7 - أنماط القيادة الإدارية:

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فهي عملية تأثير في الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة هي أساس وجوهر القيادة الإدارية ، وباختلاف وسائل التأثير، تختلف وتنوع أنماط وأساليب القيادة التي يتبعها القائد في تعامله وتوجيهه للموظفين ، و يقصد بالنمط القيادي السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف، و هو سلوك ثابت نسبيا يميز القائد عن بقية القادة، إن تنوع الأنماط والأساليب القيادية للقادة دفع علماء الإدارة، والنفس، والاجتماع، في دراساتهم إلى تصنيفات متعددة لأنماط القادة ، كتصنيفهم من حيث طريقة اختيارهم، أو من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية، أو من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد ، أما في الفكر الإداري فإن أكثر المعايير شيوعا لتصنيف أنماط القيادة هما¹:

أ - تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في الموظفين : وصنفت أنماط القيادة حسب هذا المعيار إلى (نمط القيادة الاعتدالية الوسطية ، نمط القيادة المستبدة ، نمط القيادة الديمقراطية ، نمط القيادة الحرة) .

¹ - كنعان نواف سالم، القيادة الادارية، مرجع سابق، ص 125-126.

ب - تصنيف القادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها في توجيه الموظفين: وصنفت القيادة الإدارية حسب هذا المعيار إلى (قيادة رسمية ، قيادة غير رسمية) .

لقد ركز العديد من الباحثين على هذين العنصرين فأدى ذلك إلى عرض الأنماط القيادية حسب تصنيف أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في الموظفين و هي (نمط القيادة المستبدة ، نمط القيادة الاعتدالية الوسطية ، نمط القيادة الحرة) ، وتعتبر هذه الأنماط هي الأنماط الرئيسية وأكثرها شيوعاً وشمولاً حيث سيتم عرضها كما يلي:

7 4 - نمط القيادة الاستبدادي (ديكتاتوري):

تعددت تسميات هذا النمط من القيادة ، فالبعض يطلق عليه فردي ، أو تسلطي ، أو استبدادي ، وفيها أن القائد يركز جميع السلطات بيده ، فهو الذي يتخذ القرارات ، ويحدد السياسات والأنشطة ، ويرسم الخطط ، ويتوقع من الموظفين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر ، وهو وحده مصدر الثواب والعقاب ، ويحاول القائد المستبد أن يتدخل في شتى الأمور وبكافة تفاصيلها ، وأن يقلل من الاتصال بين الموظفين ، وأن يكون الاتصال تحت إشرافه ، كما لا تربطه علاقات إنسانية مع الموظفين.

و في ظل هذا المناخ تقل قدرة العاملين على الإبداع و الابتكار ، كما يؤدي إلى الصراع ، وعدم التعاون والاستقرار والرضا بين الموظفين ، وتؤدي الإنتاجية على المدى البعيد ، حيث انتظام الموظفين في العمل والإنتاج موهونا بوجود القائد ، فإذا غاب القائد أو قلت رقابته وإشرافه ، يتوقف العمل والإنتاج أو يتدنّى¹ .

7 4 1 - مزايا النمط القيادي المستبدة:²

هناك جوانب ايجابية للقيادة المستبدة يجب عدم إغفالها:

- أ - الموظفين ذو القدرات المحدودة و الذين يخشون استعمال السلطة ، يتقبلون بارتياح تركيز القائد المستبد كل السلطات في يده ، و لا يرغبون في تفويض السلطة لهم للتخلص من عبء المسؤولية.
- ب - يلائم هذا النمط أو احد أشكاله بعض الظروف والمواقف التي تقتضي تطبيقه ، ومن هذه المواقف أوقات الأزمات.

ت - المشاركة الفاعلة في التخطيط و تحديد السياسات و برامج المؤسسة و ذلك لان الحجة الفرصة أمام المرؤوسين للمشاركة في العمليات يؤهلهم لتحمل المسؤولية و تهيئ لهم فرص التدريب على القيادة المشاركة في اتخاذ القرار.

7 4 2 - عيوب النمط القيادي المستبدة:³

- أ - مركزية السلطة و الانفراد في اتخاذ القرارات ، وعدم إشراك و تفويض السلطة لبعض الموظفين.

¹ - شفيق محمد ، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، مرجع سابق ، ص 53-54.

² - غريبة رمضان فهميم ، القيادة الإستراتيجية مدخل إسلامي مقارن ، مكتبة الشقري ، 2008 ، ص 90-91.

³ - الغزو فائق عوض ، القيادة و الإشراف الإداري ، مرجع سابق ، ص 144-145.

- ب استخدام القائد للحوافز السلبية لتحفيز الموظفين للعمل، مما يدفع الموظفين لإنجاز ما هو مطلوب منهم بدون إبداع وابتكار، والشعور بالإحباط واليأس .
- ت انخفاض الروح المعنوية للموظفين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم وعدم رضاهم الوظيفي، وتولد الكراهية وانعدام الولاء بين القائد والموظفين.
- ث تعطيل التغذية العكسية لإتباع القائد لنمط الاتصال الهابط أي من أعلى لأسفل، وانعدام الاتصال الصاعد، والتفاهم المتبادل، والتغذية العكسية .
- ج ظهور التجمعات الغير الرسمية بين الموظفين للتخفيف من التوتر والإحباط، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي .
- ح يصعب تحقيقه في الواقع العلمي، حيث يتطلب أن يكون القائد على درجة عالية من الخبرة، والكفاءة، والمعرفة للقيام بكل المهام المعقدة.

7 2 - نمط القيادة الوسطية الإبداعية:

لا شك أن تقدم الدول في عالمنا المعاصر يقاس بمدى تقدمها في مجال القيادة الإدارية وذلك لأن سر تنمية الدول وتقدمها لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام ثرواتها بل في كيفية استخدامها للقوى البشرية. وعلى الرغم من تقدم بعض الدول التي اعتمدت على بعض النظريات الإدارية المعاصرة إلا أننا نجدها تتخبط في بعض الأمور بوجود قصور في هذه النظريات حيث إن جميع هذه النظريات كانت عاجزة عن تفسير السلوك الإنساني في المنظمات بسبب تركيزها على جزئية مع إهمال الجزئيات الأخرى وعدم أخذها بعين الاعتبار البيئة المحيطة.

ولكن لو نظرنا إلى الأمة الإسلامية فلقد ضربت المثل الرائع في القيادة حيث كان لها نظرية في القيادة العسكرية بهرت العالم بتكتيكاتها وعبقريه رجالها واستطاعت هذه النظرية التي حملها رجال الإسلام هزيمة أكبر قوتين عظيمتين في التاريخ هما الفرس والروم حتى قال البعض أن الأرض كانت تطوى من تحت أقدامهم وفي الحقيقة أنها كانت تطوى تحت أقدامهم من خلال ما يملكون و ما يحملون من أخلاق.

وكانت لهم نظرية في قيادة الحكم حيث أنهم طبقوا المفاهيم والمبادئ الإدارية التي تطالب بتطبيقها النظم الإدارية الحديثة مثل التخطيط والتنظيم، ومبدأ التفويض ومبدأ المسؤولية والعدالة والإنصاف ومبدأ النظام والترتيب وباقي المبادئ الأخرى ولعل البعض يعلم كيف كان محمد بن مسلمة الوزير المفوض لأمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه يزرع الولاة ويعنفهم إذا قصرُوا أو تهاونوا في حق الرعية.

ومن الطبيعي أن القيادة التي يطالب بها الإسلام هي قيادة سوية ملتزمة فلا تكون متسلطة فظة وفق الاتجاه المتطرف في الفكر الإداري (الإدارة العلمية) ولا هي قيادة متراخية وفق الاتجاه المتطرف في الفكر الإداري الإنساني

بل هي قيادة وسطية بين هذا وذاك لأنها تنبع من تعاليم الله عز وجل وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى: وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ، وَمَا جَعَلْنَا الْقِبْلَةَ الَّتِي كُنْتَ عَلَيْهَا إِلَّا لِنَعْلَمَ مَنْ يَتَّبِعُ الرَّسُولَ مِمَّنْ يَنْقَلِبُ عَلَى عَقْبَيْهِ ، وَإِنْ كَانَتْ لَكَبِيرَةً إِلَّا عَلَى الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ ، وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضِلَّ إِيْمَانَكُمْ ، إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرَّءُوفٌ رَحِيمٌ ¹.

ومنهج القيادة السوي ينبثق من قوله تعالى: فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ².

وبهذا يتضح لنا أن الإسلام يطالب باختيار القادة وإن يسرعوا في ذلك ولكن في نفس الموقف ينهاتهم عن طلب القيادة أو أن يفرض أحدهم نفسه على جماعة المسلمين، حيث أن نمط القيادة في الإسلام مختلف عن باقي الأنماط الموجودة في كل التنظيمات المعاصرة ولقد أجمل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو ذو البصيرة النافذة والحس الإداري الرفيع نمط القيادة المطلوب في الإسلام من خلال قوله المشهورة "إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوي في غير عنف" وأوضح ذلك في أول خطبه له عندما ولى الخلافة عندما قال: "أيها الناس: إنه والله ما فيكم أحد أقوى عندي من الضعيف حتى آخذ له الحق، ولا أضعف عندي من القوي حتى آخذ الحق منه"

ولذلك نجد أن القيادة في الإسلام تتسم بالوسطية والسوية فلا هي متسلطة فظة، ولا هي متراخية غير موجه ولا هي ديمقراطية مطلقة في كل الأوقات.

4 2 1 - الأسس التي تقوم عليها القيادة الإدارية الاعتدالية الوسطية الإبداعية:

إن منهج هذه النمط في اختيار القادة يقوم على عدة مبادئ وأسس لا يمكن التخلي عنها عند عملية الاختيار وتمثل تلك المبادئ بالنقاط التالية:

6-2-1-1- القوة والأمانة ³:

يقول الله تعالى: " قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ، إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ " ⁴، ولذلك لا يجوز في منهج هذه القيادة أن يتولى الوظائف وخاصة العامة في الدولة إلا القوي الأمين ومراد القوة إلى القدرة على أداء ما يتولاه من عمل وهي تقدر في كل أمر بحسبه.

ولقد اعتبر الرسول أن عملية اختيار العاملين وخصوصاً القادة أمانة لا بد من أدائها بالشكل السليم ومن لم يلتزم بذلك فقد خان الله ورسوله وفي هذا يقول الله عز وجل " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا

¹ - الآية 143 سورة البقرة.

² - الآية 159 سورة آل عمران.

³ - محمد عبد الحميد البرغي، الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، الطبعة الثانية، 2001، ص 164-165.

⁴ - الآية 26 ، سورة القصص.

أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ¹، وهناك عدة أشكال وصور للأمانات فمنها أمانة التعامل مع الناس، وأمانة المحافظة على الجماعة والمحافظة على الأموال والودائع والمعاملات، وأمانة محافظة الإنسان على نفسه ومن هذه الأمانات إعطاء القيادة للأصلح وإلى من يستحقها ولذلك حذرنا رسول الله من ذلك حين قال "من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى عليهم رجلاً وهو يجد منهم من هو أصلح منه فقد خان الله رسوله وجماعة المؤمنين"، وفي رواية "من قلد رجلاً عملاً على عصابة وهو يجد في تلك العصابة أرضى منه فقد خان الله ورسوله وخان المؤمنين"²، وهنا أراد الرسول توضيح مدى أهمية الاختيار حسب الكفاءة والجدارة وبين أن هذه الأمانة لا بد من تأديتها وإلا فلن يدخل الجنة، وهو توضيح أنه لا بد من اختيار الأصلح للوظيفة حسب ما تتطلبه هذه الوظيفة من مؤهلات عينة.

6-2-1-2- التقي³:

إن صفة التقوى هي أساس المفاضلة بين الناس وفي هذا يقول الله عز وجل: "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا، إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ، إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ"⁴. وولى الأمر في الإسلام (القائد) إذا تحلى بصفة التقوى وكانت له سلوكاً ومنهجاً كان في رعاية الله وعنايته، يحقق على يديه النصر ويلهمه التوفيق والسداد في عمله وفي ذلك يقول الله عز وجل "الَّذِينَ أُخْرِجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ بِغَيْرِ حَقٍّ إِلَّا أَنْ يَقُولُوا رَبُّنَا اللَّهُ، وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفُتَّتْ صَوَامِعُ وَبِعَ صَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدٌ يُذَكَّرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ كَثِيرًا، وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ، إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ"⁵، والتقوى هي الطريق إلى إذكاء العقل وكشف البصيرة ومعرفة خفايا الأمور والتنبؤ بنتائج الأمور لذلك يقول الرسول صلى الله عليه وسلم "اتقوا فراسة المؤمن فإنه ينظر بنور الله" ذكره الترمذي في جامعه وهو لا يصح مرفوعاً.

6-2-1-3- العـ⁶دالة⁶:

لو أردنا الحديث عن العدل بالمفهوم الشامل الذي يعامل البشر جميعاً دون النظر إلى ديانتهم أو لونهم أو جنسيتهم فلن نجد إلا في الإسلام من خلال قيادتهم المتتالية والذي فقدته البشرية مع زوال القيادة الإسلامية. ولقد أوضح لنا الله عز وجل ذلك في القرآن الكريم في قوله تعالى: إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ، إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ، إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا⁷، ويأمر الله

¹ - الآية 27، سورة الانفال.

² - رواه الحاكم في صحيحه.

³ - محمد عبد الحميد البرغي، الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مرجع سابق، ص 151-152.

⁴ - الآية 13، سورة الحجرات.

⁵ - الآية 40، سورة الحج.

⁶ - محمد عبد الحميد البرغي، الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مرجع نفسه، ص 161-162.

⁷ - الآية 57، سورة النساء.

الله سبحانه وتعالى الحاكم والمحكوم بالالتزام بالعدل ولو كان ذلك على أقرب الناس إليه، فيقول سبحانه وتعالى: **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ، إِنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ، فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا ، وَإِنْ تَلَوْا أَوْ تُعْرَضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا**¹، عن عائشة رضي الله عنها -: **أَنَّ قُرَيْشًا أَهَمَّهُمْ شَأْنُ الْمَرْأَةِ الْمَخْزُومِيَّةِ الَّتِي سَرَقَتْ ، فَقَالُوا : وَمَنْ يُكَلِّمُ فِيهَا رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ؟ فَقَالُوا : وَمَنْ يَجْتَرِئُ عَلَيْهِ إِلَّا أُسَامَةُ بْنُ زَيْدٍ ، حِبُّ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَكَلَّمَهُ أُسَامَةُ ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : (أَتَشْفَعُ فِي حَدٍّ مِنْ حُدُودِ اللَّهِ ؟) ، ثُمَّ قَامَ فَاخْتَطَّتْ ، ثُمَّ قَالَ : (إِنَّمَا أَهْلَكَ الَّذِينَ قَبْلَكُمْ ، أَنَّهُمْ كَانُوا إِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الشَّرِيفُ تَرَكُوهُ ، وَإِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الضَّعِيفُ أَقَامُوا عَلَيْهِ الْحَدَّ ، وَإِنَّمَا اللَّهُ لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ بِنْتَ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا)**²، ومن هذا يتضح لنا مدى أهمية هذا المبدأ والأساس الذي اعتمدت عليه القيادة الإدارية في الإسلام والتي بسببه دانت الأرض لقادة الإسلام يوم أن كانوا يحكمون معتمدين على هذا الأساس في التعامل مع الرعية.

6-2-1-4- القدوة الحسنة³:

من صفات القائد الناجح والفعال أن يكون قدوة حسنة للتابعين حتى يقتدوا به ويتفانوا في أداء أعمالهم ولقد نبه الإسلام إلى هذه الخاصية ومدى أهميتها حيث قال الله عز وجل: **"لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا"**⁴، ولقد كان الرسول قدوة حسنة لأتباعه والمؤمنين وسار ولاته وجميع من استعملهم على هذا الطريق، لذلك يجب أن يكون القائد قدوة حسنة لمروؤسيه إذا ما أراد التزاما من قبل المرؤوسين فلا يعقل أن ينادي بالالتزام بالمواعيد في العمل وهو يأتي متأخراً وإن ينادي بعدم التدخين وهو يتحدث ويبيده سيجارة لأن ذلك لا يستقيم ولقد قال الله عز وجل: **"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ *كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ"**⁵.

6-2-1-5- الشورى (المشاركة)⁶:

تعتبر الشورى من المبادئ الأساسية للقيادة في الإسلام ولقد قررها الله تعالى ، ويلزم القادة بها لأن تبادل الآراء بين القيادة والتابعين في حرية وإخلاص يعد من أهم الطرق للوصول إلى أفضل الحلول لمواجهة المشاكل أو للوصول إلى أفضل الحلول والطرق لإنشاء شيء ما، هذا بالإضافة إلى أن مبدأ الشورى يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويساعد على تنمية الولاء والانتماء للمنظمة أو الدولة، وعندما يقوم القائد في الإسلام بإتباع مبدأ

¹ - الآية 135، سورة النساء.

² - رواه البخاري و مسلم.

³ - أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، مكتبة الملك فهد للنشر، الطبعة الأولى، 2012 ص 60-61.

⁴ - الآية 21، سورة الأحزاب.

⁵ - الآية 2-3، سورة الصف.

⁶ - محمد عبد الحميد البرغي، الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مرجع سابق، ص 149-150.

الشورى فهو يسعى بذلك إرضاء الله عز وجل لأن الله سبحانه وتعالى أمره بذلك من خلال قوله " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ " ¹.

وَيُرْوَى عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: "مَا رَأَيْتُ أَحَدًا أَكْثَرَ مَشُورَةً لِأَصْحَابِهِ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ" فعندما علم الرسول بقوة قريش وكثرة عددهم في غزوة بدر قال لأصحابه أشيروا علينا أيها الناس". الحديث ومن هذا نستطيع أن نتعلم كيف يجب أن يكون القائد مشاورا للآخرين لما لذلك من أثر على التابعين من حيث رفع الروح المعنوية لهم وشعورهم بأنهم أصحاب هذه القرارات ومن ثم لا بد من الالتزام بها والعمل على تطبيقها ، وقد يلجأ القائد في يومنا هذا إلى الأساليب الحديثة في السعي إلى ربح الوقت عن طريق البريد الإلكتروني والاجتماعات المباشرة عبر الفيديو..... الخ .

6-2-1-6- الرفق والرحمة بالرعية ²:

من الطبيعي أن الإنسان دائماً بحاجة إلى رعاية وبشاشة سمحة وقلب كبير يعطيه ولا ينتظر الرد ويحمل همومه ويجد الرعاية والاهتمام والعطف، ومن هنا كانت القيادة الإدارية في الإسلام قد تنبعت إلى هذه الأمور فكانت تسهر ولا تنام وتبذل قصارى جهدها في راحة الرعية ومن هنا خاطب الله سبحانه وتعالى رسوله الكريم بقوله "ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر". فهكذا كان الرسول ومن بعده كافة القادة من أبو بكر الصديق وقصته مع العجوز و حلب الشاه، وقصة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما سمع بكاء صبية صغار لا يجدون عشاء فقام بطبخ الطعام لهما، ولقد كان الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم يحث القادة على التفاني في خدمة الرعية وهذا واضح من خلال الحديث الشريف "إن لله عبداً اختصهم الله بقضاء حوائج الناس حبيهم إلى الخير وحب الخير إليهم إنهم الآمنون من عذاب يوم القيامة" ويقول أيضاً "من لا يرحم الناس لا يرحمه الله" ويطالب الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم من قاداته بما لا يحلو من كثرة طلب الرعية (المرووسين) حيث قال "حاجة الناس إليكم من نعم الله، فلا تملوا النعم" ولذلك طالب الإسلام القادة والرؤساء استخدام الكلمة الطيبة مع المرؤوسين لما لها من أثر في نفوس الرعية و المرؤوسين.

7 3 - غط القيادة المتساهلة (الحرية):

و يطلق عليها أيضا تسميات متعددة منها القيادة الفوضوية ، أو قيادة عدم التدخل ، أو القيادة المتسببة ، أو القيادة المنطلقة ، أو القيادة غير الموجهة ، و القائد في هذا النمط يتميز بمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف، وانجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها، كما انه يتوسع في توظيف سلطاته، فيترك حرية اتخاذ القرارات

¹ - الآية 38، سورة الشورى.

² - محمد عبد الحميد البرغي، الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مرجع سابق، ص 153-155.

المناسبة لهم فالقائد لا يشترك مع الموظفين، ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين، أو في التنسيق بين وحدات العمل ، وإنما يكون في حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، لإبداء الرأي والمشورة للموظفين وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة¹.

إن أغلب الباحثين في الإدارة، يرون أن نمط القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، وليس له مزايا تذكر ، إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن له وجود في الواقع العملي، وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه².

8 3 4 - مزايا نمط القيادة المتساهلة³:

- أ - يدفع الموظفين لبذل أقصى جهودهم، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق استقلاليتهم في العمل، لإثبات أنهم عند حسن ظن القائد وثقته بهم .
 - ب - الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل، مع زيادة الثقة في النفس وإقدامه على تحمل المسؤولية ، والثقة بالنفس لأداء وفهم الواجبات والمهام المطلوبة .
 - ت - يناسب هذا النمط بعض أوجه النشاط ، كمؤسسات ومراكز البحث العلمي ، والمؤسسات الخيرية والتطوعية. حيث يترك للموظفين حرية البحث ، وإجراء التجارب حسب الظروف والمواقف .
- ### 8 3 2 - عيوب النمط القيادي المتساهلة⁴:

- أ - نمط نادر التطبيق و غير عملي، إذ يشجع على التهرب من المسؤولية ، ويضعف الاهتمام بالعمل .
- ب - تفكيك الروابط الإنسانية بين القائد و المرؤوسين و ظهور الآراء المتضاربة والعمل الفردي، ومحاولة سيطرة أحد الموظفين على زملائه.
- ت - يؤدي إلى إفساد مناخ العمل و يسود عدم الاستقرار، والتفكك الداخلي، والتدمير، والقلق، والملل، وعدم المبالاة، وضياع الوقت .
- ث - يفتقد هذا النمط لمنهجية واضحة ، وسياسة مرسومة ، وضوابط تنظيمية يلتزم بها الموظفين .
- ج - غياب سلطة القائد و اعتباره شخص غير مبال ، وقائد شكلي يفقد احترام الموظفين له .
- ح - الصعوبة في تحقيق الأهداف و تدني الإنتاج وعدم وجود توجيه حقيقي ورقابة فعالة .
- خ - كثرة المناقشات والاجتماعات التي تستغرق وقت طويلاً ، والتي تخرج في غالب الأحيان بقرارات ، وحتى وإن خرجت بقرارات فتكون أغلبها بلا متابعة وتنفيذ .

¹ - عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 191.

² - عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 278.

³ - العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 262.

⁴ - العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، مرجع سابق، ص 158-162.

7 4 -العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي :

تؤثر مجموعة من العوامل في اختيار نمط قيادي عن آخر ، منها عوامل تتعلق بالقائد وعوامل تتعلق بالموظفين ، وعوامل تتعلق بالموقف ، والبيئة ، والضغط الزمنية وهي كالاتي ¹:

أ - **عوامل تتعلق بالقائد** : شخصية القائد وقيمه ، وطموحاته ، وأهدافه ، وم يإل إلى فلسفة قيادية معينة في تعامله مع الموظفين واتجاهاته نحوهم و ومدى ثقته بالموظفين ، وبقدرتهم على المشاركة وتحمل المسؤولية ، والاعتماد عليهم في مواجهة المواقف .

ب - **عوامل تتعلق بالموظفين** : تتفاوت وتختلف قدرة واستعداد الموظفين لتحمل المسؤولية وميلهم نحو الاستقلالية ، وثقتهم بقدراتهم ن ومدى التزامهم بأهداف المنظمة من شخص لآخر ، كما يؤثر حجم جماعة العمل ، وتماسكهم وتعاونهم على اختيار النمط القيادي المناسب .

ت - **عوامل تتعلق بالبيئة** : يقصد بذلك البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، والمتمثلة في سياسات المنظمة ، وفلسفتها وهيكلها التنظيمي ، وثقافتها وقيمها التي تؤمن فيها ، وقيم وعادات ، وتقاليده جماعة العمل التي لا يستطيع القائد إغفالها والخروج منها ، كذلك يؤثر عمر المنظمة ، والموقع الجغرافي لها ، وحجمها على نمط القيادة المتبع .

ث - **عوامل تتعلق بالموقف** : يعني الظروف التي يمر بها القائد عند اتخاذ قرار معين. وتشمل طبيعة الموقف ، ودرجة صعوبته ، ومدى توافر المعلومات ، ومستوى المهارات والقدرات المطلوبة واللازمة لحل الموقف ، وهل هي ضمن نطاق إمكانيات الموظفين لتقديم ما يفيد حلها .

ج **الضغط الزمنية** : تلعب الضغوط الزمنية ومدة الحاجة الملحة دورا في اتخاذ القرار ، فقد يميل القائد لإصدار قرار دون مشاركة الموظفين والرجوع إليهم .

ويتضح للباحثين بعد استعراض نظريات القيادة الإدارية ، وأنماطها ، بأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يلتزم به القائد في جميع المواقف والظروف ، ففي الواقع العملي نادرا ما يكون هناك قادة أوتوقراطيين ، أو ديمقراطيين بشكل مطلق. فبعض القادة لديهم أنماط قيادية مختلفة ومتداخلة ، لأن القيادة عملية معقدة تؤثر فيها عدة عوامل ومتغيرات ، فالقائد الناجح والفعال هو من يكون قادرا على التكيف ، والتفاعل مع المواقف والظروف ، والتحول من نمط قيادي لآخر وفق متطلبات كل حالة أو موقف ، لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظفين فيها . وبهذا تم استعراض أنماط القيادة الإدارية ، والعوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي ، وبالتالي سيتم عرض سلوك المواطنة التنظيمية من حيث تعريفه ، وأهميته ، وأبعاده وأهم العوامل المؤثرة فيه .

¹ - جلد سامر بطرس، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص 151-152.

ثانيا : سلوك المواطنة التنظيمية و أبعادها:

لقد اجمع الكثير ممن تناولوا مفهوم المواطنة على الربط بينها كمفهوم و الحقوق و الواجبات أو المسؤوليات و الالتزامات، فالمواطنة شعور وجداني بالارتباط بالأرض و أفراد المجتمع ، كما أن المواطنة تعني منظومة من الحقوق و الأساسية أهمها الحق في الحيات و المساواة و الملكية الخاصة ، التعليم، و الرعاية الصحية ، و التفكير و العقيدة. و مفهوم المواطنة من المفاهيم الحديثة التي اهتم بها العلماء والباحثون و دار حولها جدلا كبيرا، لذلك يصعب أن نجد لها تعريفا محددًا، فهي تختلف تبعا للزاوية التي نتناولها، فوجد العالم تشيسر برنارد (Chester Barnard) عام 1937 م هو أول من أقدم على أول تحليل شامل لطبيعة المنظمة ووصفه بالنظام التعاوني ، وأدرك برنارد بقوله ، بالرغم من أهمية الهيكل الرسمي والضوابط وما لها من مكانة ، إلا أنها لا تحدد الطبيعة الأساسية للأنظمة التعاونية ، وأن استعداد الأشخاص للمساهمة في الجهود المبذولة في النظام التعاوني أمر لا غنى عنه ¹.

ثم عاد كاتز و خان (Katz and Kahn) عام 1964 و حددا في دراستهما أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية في ثلاث أنماط مختلفة هي ²:

أ - استمالة و جذب واستقطاب الأفراد والمحافظة على عضويتهم في المنظمة .

ب - أداء الأفراد أدوارهم الرسمية ويفضل أن تتجاوز الحد الأدنى من المعايير الكمية والنوعية ، وتسمى سلوكيات الدور الرسمي .

ت - ممارسة بعض السلوكيات الاختيارية والابتكارية التي تتجاوز الوصف الوظيفي مثل الأنشطة التعاونية مع الزملاء ، وتقديم أفكار لتحسين المنظمة ، وتسمى سلوكيات الدور الإضافي .

و في أواخر السبعينات، ظهر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية لأول مرة في كتابات اورجان (Organ) عام 1977 ليصف ذلك الجهد التعاوني للعمال أو سلوك التعاونية الابتكارية التلقائية كان ذكر في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضاء و أداء العمال فكانت بمثابة الشرارة التي أشعلت اهتمام الباحثين بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية.

1 تعريف سلوك المواطنة التنظيمية :

لقد تعددت التعاريف حول سلوك المواطنة التنظيمية حيث أنه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث إذ استرعى موضوع المواطنة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين مع مطلع القرن العشرين و حتى الوقت الحاضر

¹ - آل زاهر ، على ناصر شتوي، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المحلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 12، العدد 1-331-397، ص 339.

² - Organ، D W ، and Mackenzie، Organizational Citizenship Behavior Its Nature، Antecedent، and Consequences، 2006، P 44-45.

تعددت الدراسات التي اهتمت بالسلوك الطوعي في المنظمات، فقد أطلق عليها تسميات ومصطلحات مختلفة منذ ظهوره منها¹:

أ - سلوك الدور الإضافي .

ب - الأداء السياقي .

ت - سلوك الدعم الاجتماعي أو التأييد الاجتماعي.

ث - العفوية أو التلقائية التنظيمية.

إلا أن مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية هو الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات، وهو ما تم استخدامه في هذه الدراسة، كذلك لم يتفق الباحثون على تعريف موحد لسلوك المواطنة التنظيمية ، ووجدوا اختلافاً في تناول الموضوع تبعاً لتخصصه أو للرؤية التي يتبناها لذلك سنحاول تقديم البعض من التعاريف التي تناولت موضوع المواطنة التنظيمية منها:

أ - تعريف واين (Wayne): بأنه سلوك الأدوار الإضافية و التي تتعدى حدود الوظيفة.

ب - يعرف تشاتوبادي (Chattopadhyay): بأنه السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ، ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد للقيام به².

ت - تعريف اورجان (Organ): على أنه سلوك الفرد التطوعي الاختياري التقديري غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمية ، وهو في الإجمال وعزز من كفاءة وفعالية المنظمة³.

ث - تعرفي كل من شناك ودمبلر (Schnak and Dumbler): بأنه سلوك خارج الدور المحدد لا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة ، ولكنها تستفيد منه قطعاً بتحسين كفاءتها واستمرارها⁴.

وبعد استعراضنا للتعريفات السابقة سنحدد بعض الخصائص لسلوك المواطنة التنظيمية وهي⁵:

✓ سلوك تطوعي وليس التزامي ينبع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد.

✓ سلوك اختياري لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمي أو الوصف الوظيفي.

✓ سلوك إيجابي ومفيد تنظيمياً.

¹ - صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2017، ص 20.

² - الصيرفي محمد عبد الفتاح حافظ، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 235.

³ - Organ، D W ، and Mackenzie، Organizational Citizenship Behavior Its Nature، reference mentionnée، P 03.

⁴ - آل زاهر ، على ناصر شتوي، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، مرجع سابق، ص 340.

⁵ - غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، دراسة على العاملين في المشافي للساحل السوري، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2013، ص 75.

- ✓ سلوك غير ملزم للمكافأة وكذلك لا يمكن أن يعاقب الفرد امتناعه عن أدائها.
- ✓ سلوك يساهم في زيادة فعالية ونجاح المنظمة .

2 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

تكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في كونه يساهم في تحسين أداء الكلي في المنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام، مما يساهم إجمالاً في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها المنظمات المعاصرة ، وذكر عدد من الباحثين الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية وهي كالتالي:

2 4 - على مستوى الفرد¹:

- أ - يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً .
- ب - تحسين رضا العمال و يقلل من معدلات القرب الوظيفي .
- ت - يحسن من قدرة المديرين والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال ، وحل المشكلات .

2 2 - على مستوى المنظمة²:

- أ - يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة .
- ب - يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط ، والصيانة داخل المنظمة ، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة .
- ت - يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم .
- ث - يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة .
- ج - يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها .
- ح - يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية .
- خ - يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة .

3 -أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

تناول الباحثون و المهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية، من أوجه مختلفة فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين و هناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية و التي تظهر في الجدول التالي³:

¹ - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار اسمة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 27-28.

² - العامري أحمد بن سالم، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مرجع سابق، ص 73.

³ - صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، مرجع سابق، ص 36-48.

جدول (2/1) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين

الباحثون	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
(Padsakoff et al 2000) (Lepine, Erez and Johnson 2002)	سبعة أبعاد (سلوك المساعدة - الروح الرياضية- الولاء التنظيمي- الالتزام التنظيمي - السلوك الحضاري- المبادرة الفردية)
(Organ 1988) (Moorman 1991) (Organ and Ryan 1995)	خمسة أبعاد (الإيثار- المجاملة - الروح الرياضية - وعي الضمير- السلوك الحضاري)
(Mackenzie 1993)	أربعة أبعاد (الإيثار- وعي الضمير- الروح الرياضية- السلوك الحضاري)
(Graham 1989)	أربعة أبعاد (المساعدة الشخصية- المبادرة الفردية- الولاء- المشاركة)
(Mackenzie, Padsakoff and Fetter 1993) (Padsakoff et al 1997)	ثلاث أبعاد (سلوك المساعدة-الروح الرياضية-السلوك الحضاري)
(Van Dyne et al 1994)	ثلاث أبعاد (الطاعة التنظيمية - الولاء التنظيمي - المشاركة التنظيمية)
(Williams and Anderson 1991) (Skarlicki and Latham 1995)	بعدان (بعد موجه نحو الفرد) (بعد موجه نحو المنظمة)
(Simth, Oragan, and Near 1983) (Farh, Padasakoff, AND Organ 1990)	بعدان (الإيثار - الامتثال العام)

المصدر: إعداد الطلبة.

يتضح من الجدول رقم (1-2) تعدد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن هناك اتجاهان تكرر في عدة أبحاث ودراسات هما:

3 4 -الاتجاه الأول:

يقسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين وذلك وفقا للهدف من هذه السلوكيات¹:

أ - **بعد فردي:** وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد ، ويشمل هذا السلوك الإيثار والمجاملة.

ب - **بعد تنظيمي:** وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، ويشمل هذا السلوك وعي الضمير، والروح الرياضية ، والسلوك الحضاري .

3 2 -الاتجاه الثاني:

يقسم سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من بعدين ، ويعتبر نموذج اورجان (Organ 1988) ذو الأبعاد الخمسة (الإيثار ، المجاملة ، الروح الرياضية ، وعي الضمير ، السلوك الحضاري) الأكثر شيوعا في الأبحاث والدراسات ، ونلاحظ أن هذه الأبعاد الخمسة مستمدة من ديننا الحنيف منذ القدم وقد عرجنا عن ذكر بعضها في نمط القيادة

¹ - عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الجمالة المدنية، مذكرة ماجستير تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف 2، 2014، ص 72.

الإعتدالية ، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد ¹:

أ - **الإيثار** : و هو سلوك تلقائي اختياري فردي موجه نحو أعضاء المنظمة الرؤساء و الزملاء في المهام المتعلقة في العمل و كيفية إنجازها ، مثل مساعدة الزملاء الجدد على فهم العمل الداخلي للمنظمة، عدم تراكم العمل لديهم.

ب - **الجمالة** : و تمثل في السلوكيات التي تركز على الوقاية من المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من آثار هذه المشكلات في المستقبل ، مثل التعامل باحترام معهم وعدم استغلالهم ، إيصال المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب ، التشاور مع الأطراف التي تتأثر بقرارات والتزامات العمل .

ت - **الروح الرياضية** : تعني الاستعداد للتغاضي عن المضايقات التي تشكل جزء لا مفر منه في ك ل إطار تنظيمي تقريبا، مثل تجنب الشكوى والتذمر ، الحفاظ على الايجابية وتحمل المضايقات في ظروف العمل غير المريحة .

ث - **وعي الضمير**: و هي سلوكيات تتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة ، مثل الالتزام بالمواعيد والحضور، المحافظة على موارد المنظمة، استثمار الوقت وعدم إضاعته والتفاني في العمل.

ج - **السلوك الحضاري** : يقصد به مسؤولية الفرد عن المشاركة و المساهمة في تطوير الشركة، مثل المشاركة في الفعاليات التنظيمية ، حضور الاجتماعات غير الرسمية ، المشاركة الفعالة وتقديم المقترحات ، مواكبة التغيرات والتطورات التي تؤثر على المنظمة .

قد تختلف مسميات هذه الأبعاد من باحث إلى آخر، ولكنها تبقى متشابهة في الجوهر والمضمون إلى حد بعيد .

4 - أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط التي يمارها العاملون في المنظمة يمكن ان نلخص بعضها فيما يلي ²:

4 1 - النمط المتعلق بشؤون العمال:

و نجده يتمثل في مساعدة الموظفين لزملائهم في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كتوجيه الموظفين الجدد، و مساعدة الموظفين ذو الأعباء الوظيفية الكثيرة، حيث أن هذه الممارسات لا يتوقع ان يقوم بها الموظف بها ليست من متطلباته الرسمية للوظيفة.

¹ - العامري أحمد بن سالم، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مرجع سابق، ص 69.

² - شلاي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 64.

4 2 - النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

و نجده يتمثل في تقديم المساعدة للموظفين في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، و المشرفين.

4 3 - النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

و يكمن من خلال الانصياع للقيم التنظيمية و السياسات و اللوائح التنظيمية في مكان العمل كالحضور و الانصراف حسب المواعيد المحددة للعمل، و اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية.

4 4 - النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

و هذا بذكر المنظمة و التحدث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين ، و الدفاع عنها و عن مصالحها مما يسهم في تحسين سمعها.

5 - العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية :

أسهمت العديد من البحوث والدراسات في الكشف عن بعض العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيره على المنظمة بشكل عام ، بالإضافة إلى تأثيره في الإطار الاجتماعي لبيئة العمل ، وقد شملت العوامل المؤثرة العديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية أهمها القيادة الإدارية ، الرضا الوظيفي ، العدالة التنظيمية ، الثقافة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي ، الولاء التنظيمي ، الثقة التنظيمية ، السياسة التنظيمية ، الدوافع الذاتية ، العمر ، مدة الخدمة . ويختصر الباحثون في عرض أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية ، وهي القيادة الإدارية ، الرضا الوظيفي ، الثقافة التنظيمية ، العدالة التنظيمية ، عمر الموظف ، مدة خدمة الموظف ، المؤهل العلمي للموظف .

5 4 - القيادة الإدارية¹:

تعد القيادة الإدارية إحدى أهم أسس نجاح المنظمة ، ومحور هام تركز عليه مختلف خصائص ونشاطات المنظمة بما في ذلك سلوك الموظفين وتصرفاتهم ، ويعتبر اتخاذ النمط القيادي الملائم لطبيعة الموقف أحد العوامل والمتغيرات الهامة في تعزيز أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ، كما يستطيع القائد أن يفعل عددا من الأمور التي تؤثر على شعور ورغبة الموظفين في أداء سلوك المواطنة التنظيمية . بتصريف .

5 2 - الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من بين أهم الموضوعات التي تناول الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي ، وتكمن أهمية دراسته في أنه يتناول مشاعر الفرد حول المؤثرات والبيئة المحيطة بعمله ، هذه المشاعر لها تأثيرات على متغيرات تنظيمية عديدة². بتصريف .

¹ - شلاي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مرجع سابق، ص 68.

² - شلاي وليد، المرجع نفسه، ص 75.

5 3 - الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية والإدارية بشكل عام ، وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها " منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات ، والاتجاهات ، والقيم ، والمعايير ، والأعراف التي تشكل هوية منظمة ما ، وتوجه السلوك الفردي والجماعي فيها ، وتنشأ الثقافة التنظيمية عندما يتفاعل مجموعة من الأفراد في منظمة ما لمدة طويلة من الزمن ، فتظهر لديهم أنماط سلوك ، ومعايير ، وأعراف ، ولغة مشتركة ، ورموز ، ومصطلحات يتفقون عليها ، ومع مرور الوقت تكتسب قيمة معينة ، وتصبح ثقافة تنظيمية خاصة بهم ، وتتميز الثقافة بوجه عام بأنها مكتسبة ، وانتقالية ، وتتسم بالمرونة والتكيف مع مطالب الإنسان النفسية ، والجسمية والعقلية ¹ . بتصرف.

5 4 - العدالة الاجتماعية:

تمثل العدالة أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ، وأن أي خلل فيها قد يؤدي إلى إتباع الموظفين سلوكيات ضارة بالمنظمة ، وتعرف العدالة على أنها " إعطاء كل فرد كل ما يستحق " أما العدالة التنظيمية كمفهوم فهو يتضمن ثلاثة أبعاد هي: عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات ، وعدالة التعاملات ² . بتصرف.

5 5 - عمر الموظفين:

يؤثر العمر تأثيراً كبيراً على الذكاء والتطور المعرفي للفرد ، وأظهرت العديد من الدراسات العلاقة بين العمر وسلوك المواطن التنظيمية ، كدراسة نق وفليدمان 2008م (Ng and Feldman 2008) التي أجرت تحليل ممتا، هو تطبيق طرق إحصائية على نتائج عدة دراسات سابقة - على العلاقة بين العمر وأبعاد الأداء الوظيفي بما فيها سلوك المواطن التنظيمية ، ووجد أن سلوك المواطن التنظيمية مرتفع بشكل كبير وإيجابي بسبب العمر ، وذكر دورينج و رودس وشوستر 1983م (Doerng, Rhodes and Schuster 1983) أن كبار السن من الموظفين يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز ، وتحقيق الذات ، وأكبر للانتماء من الموظفين الأصغر سناً ³ . بتصرف.

5 6 - مدة خدمة الموظف :

يختلف تأثير مدة خدمة الموظف وخبرته في العمل من موظف لآخر ، فالأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل يميلون إلى تقدير عملهم بشكل أكبر ، والذي بدوره يدفعهم إلى تعزيز سلوك المواطن التنظيمية في أعمالهم فالخبرة

¹ - الخالدي إبراهيم بدر شهاب، السلوك التنظيمي منحنى تطبيقي معاصر، دار الإعلام للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 517-518.

² - شلاي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مرجع سابق ، ص 75.

³ - عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطن التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، مرجع سابق، ص 80.

في العمل تؤدي إلى تراكم المعارف ذات الصلة ، والمهارات ، والقدرات مما تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي.¹ بتصرف .

5 7 - المؤهل العلمي للموظف :

أظهرت الأبحاث والدراسات على أهمية المتغيرات الشخصية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن متغير المؤهل العلمي لم يتلق اهتماما كبيرا مقارنة بالمتغيرات الشخصية الأخرى ، ويعتقد أن الموظفين ذوي التعليم العالي ينظرون في تعاملهم مع المنظمة بالاعتبارات الاجتماعية أكثر من الاعتبارات المادية ، إذ أنهم أكثر سهولة في الاعتراف بأهمية الدعم غير الرسمي من زملائهم في العمل والمشرفين ، ومع المزيد من المن المالي يمكن للموظفين ذوي التعليم العالي قضاء المزيد من الوقت في التبادل الاجتماعي مثل سلوك المواطنة التنظيمية ، من ناحية أخرى الموظفين ذوي التعليم الأقل يركزون أكثر في تعاملهم وتبادلهم مع المنظمة على الاعتبارات المادية.² بتصرف .

وبهذا تم استعراض سلوك المواطنة التنظيمية من حيث تعريفه ، وأهميته ، وأبعاده ، وأهم العوامل المؤثرة فيه ، وفي التالي سيتم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

¹ - عاشور لعور، المرجع نفسه، ص 80.

² - صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها ، مرجع سابق، ص 59.

ثالثا : الدراسات السابقة:

1 - الدراسات باللغة العربية:

1 1 - دراسة للطالب نور الدين بوراس تحت عنوان: دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين ،دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بتبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العربي التبسي ،دفعة 2005.

أ. جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي: ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟ وهدفت هذه الدراسة إلى:

✓ معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

✓ معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.

✓ التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

ب. اعتمد الباحث في دراسته: على المنهج الوصفي ،وبعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ،كما اعتمد على عدة أساليب لجمع المعلومات منها المقابلة ،الاستبيان ،الملاحظة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات.

ت. أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محابة وتمييز يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع لسلم الإداري، والقيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يجعل العامل يحس بالرضا والإحساس بالمسؤولية

1 2 - دراسة دريوش شهناز تحت عنوان: أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية ،دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الموارد البشرية، دفعة 2012.

أ. جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي:مدى أثر أنماط القيادة في تنمية إبداع الموارد البشرية؟ ، وهدفت هذه الدراسة إلى:

✓ التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية باعتبارها مطلبا ضروريا لتطوير المدير إلى مدير قائد

وكذلك فهم نظريات القيادة الإدارية من خلال عدة مداخل والوقوف على سمات التي يجب توفرها في القائد الإداريين.

✓ التعرف على النمط والأسلوب القيادي وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسات.

ب. اعتمد الباحث في دراسته : على المنهج التوثيقي والمنهج الوصفي ووظفت أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات.

ت. أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

✓ أن النمط القيادي الذي يساهم في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة هو النمط الديمقراطي.

1 3 - دراسة كيرد عمار تحت عنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة البويرة، دفعة 2015.

أ. جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى

مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط ؟

❖ وهذا السؤال الجوهرى يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية:

✓ ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟

✓ ما هي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه، وما أهم سبل تحسينه؟

✓ ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

ب. اعتمد الباحث في دراسته: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، و

شملت الدراسة على 64 مفردة، حيث اجري عليها التحليل الإحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة، كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة.

ت. أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

✓ تبين وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي.

✓ تبين انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

1 4 - دراسة ريموش عبد الحكيم و بولعراوي صلاح الدين تحت عنوان: أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمروسين دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر

تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، دفعة 2016.

أ. جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي: ما مدى تأثير النمط القيادي في رفع مستوى الإبداع في منظمات الأعمال عموما و لدى الشركة الإفريقية للزجاج على وجه الخصوص؟
ب. اعتمد الباحث في دراسته: اعتمدنا على أدوات متنوعة من كتب بدرجة أكبر نظرا لمصادقيتها و تعدد الباحثين و دراستهم حول القيادة و كذا الإبداع ، كما تم الاعتماد على مذكرات و ملتقيات كما اعتمدنا على الملاحظة و الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات و إبراز العلاقة بين القيادة و الإبداع للشركة الإفريقية للزجاج.

ت. أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

- ✓ القيادة تمثل القدرة على التأثير في المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك.
- ✓ الإبداع هو عملية يترتب عنها إيجاد أو الإتيان بفكرة جديدة يمكن تبنيها من قبل الأفراد بالمؤسسة.
- ✓ توفر عدة خصائص للشخص المبدع في قيادة الشركة من طلاقة، التحسس بالمشكلات، تقبل الفشل الاستماع للمرؤوسين و التفاعل معهم.

1 5 - دراسة معمري، حمزة وبن زاهي، منصور تحت عنوان: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 43، 14-54، سنة 2014.

- أ. اعتمد الباحث في الدراسة: على الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة للدراسة ، و تكون مجتمع من جميع عمال شركة سونلغز بورقلة بالجزائر، و شملت الدراسة على 110 مفردة.
- ب. أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:
- ✓ تبين أن مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز متوسط.
 - ✓ أن أداء عمال المؤسسة لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف بين الجنسين، مما يعكس أن الجنس لا يمكن إعتباره كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية.
 - ✓ هناك فروق في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال ذوي الأقدمية أقل بالمؤسسة.

1 6 - دراسة رشيد مناصرة، فريد بن ختو تحت عنوان: سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 08، سنة 2015.

أ. جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي : مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.

ب. اعتمد الباحث في الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الرسمية، المقابلة الشخصية ، والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، و تم قياسه من خلال خمسة أبعاد هي لإيثار، اللياقة، والطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير، وشملت الدراسة على 102 مفردة.

ت. أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي: وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.

1 7 - دراسة للطالبة مباركي نجاح تحت عنوان: سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية لمتوسطي بلدية بوشقرون، مذكرة مكملية لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة دفعة 2017

أ. جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي : مدى مستوى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية لاساتذة التعليم المتوسط ؟ و هدفت الدراسة إلى:

✓ التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وبيان أبعاده وأنماطه وطرق قياسه.

✓ التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده لأساتذة التعليم المتوسط داخل المؤسسة التربوية.

ب. اعتمد الباحث في الدراسة : على المنهج الوصفي ، وذلك باستخدام أداة الاستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية وقد تكون من 20 فقرة وتم التأكد من خصائصه السيكمترية (الصدق والثبات)، وقد طبق على عينة تكونت من جميع أساتذة التعليم المتوسط في بلدية بوشقرون والبالغ عددهم 54 أستاذ موزعين على المتوسطتين الوحيدتين ببوشقرون.

ت. أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

✓ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط جاء مرتفعا.

✓ مستوى سلوك الإيثار لدى أساتذة التعليم المتوسط كان بدرجة متوسطة.

✓ مستوى سلوك الكرم لدى أساتذة التعليم المتوسط جاء مرتفعا.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغير الجنس.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة التعليم المتوسط تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي.

2 - الدراسات باللغة الأجنبية:

2 4 -دراسة Ali and Waqar تحت عنوان: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الباكستانية و علاقته بالأنماط المختلفة من القيادة

Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Styles 2013

أ. هدفت الدراسة إلى: هدفت هذه الدراسة التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس و علاقته بالأنماط المختلفة من القيادة.

ت. اعتمد الباحث في الدراسة: على الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة للدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الباكستانية، وشملت الدراسة على 129 مفردة.

ب. أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي: أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إلى حد كبير مع أنماط القيادة حيث كانت العلاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تليها القيادة التبادلية ثم القيادة الحرة التي أظهر المعلمون تحتها أقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية.

2 2 -دراسة al, Ortiz et تحت عنوان:

Relationship Between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behavior In a Sample of Private Banking Employees, 2014 .

أ. هدفت الدراسة إلى: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية.

ب. اعتمد الباحث في الدراسة: على الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة للدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك الخاصة في جزر بورتوريكو التابعة للولايات المتحدة الأمريكية ، وشملت الدراسة على 254 مفردة.

ت. أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي: يوجد علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

2 3 -دراسة Appelbaum et al تحت عنوان:

Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture Leadership and Trust, 2004.

أ. هدفت الدراسة إلى: تحليل مستوى الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية وأثر كل من الثقافة التنظيمية ونمط القيادة والثقة في تعزيز الرضا الوظيفي وأثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

ب. اعتمد الباحث في الدراسة: على الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة للدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة مصنع البلاستيك التابع لشركة غاما في كندا، وشملت الدراسة على 254 مفردة.

ت. أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

✓ وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

✓ لم تتم ملاحظة علاقة إحصائية قوية بين الثقة، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.

3 -التعقيب على الدراسات السابقة وما تضيفه الدراسة الحالية:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية يتضح للباحثين ما يأتي:

1- تطرقت الدراسات السابقة إلى أنماط القيادة الإدارية ، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغيرات أساسية فمنها ما ركزت على التعرف على النمط القيادي السائد في المنظمة كدراسة (دريوش شهيناز 2012) ودرجة الاختلاف فيه نتيجة اختلاف المتغيرات أو السمات الشخصية ، وكذا دراسة (رشيد مناصرية 2012) التي اهتمت بسلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المنظمة ومدى تأثيرها على العاملين ، أما دراسة (Ali and 2013 Waqar) فقد تناولت العلاقة بين أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام .

2- ركزت غالبية الدراسات السابقة على أنماط القيادة الإدارية المشهورة (المستبدة ، الديمقراطية ، الحرة) كدراسة

(دريوش شهيناز 2012)، أما دراسة (Ali and Waqar 2013) فقد إضافة بعدا آخرًا نمط القيادة التحويلية.

أما سلوك المواطنة التنظيمية فاعتمدت أكثر الدراسات السابقة على سلوك المواطنة التنظيمية ذو الأبعاد الخمسة (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) كدراسة (رشيد مناصرية 2012) .

3-معظم الدراسات السابقة استعملت المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (رشيد مناصرية 2012) ، و دراسة (Ali and Waqar 2013) ودراسة (دريوش شهيناز 2012) .

4- أكثر الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

مما سبق يلاحظ تعدد وتنوع الدراسات السابقة على حسب الأهداف المرجى تحقيقها، وكذا تنوع العوامل والمنظمات التي تمت فيها، ونتيجة لذلك ظهر للباحثين أن هناك دراستان من السابقة ربطت بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية كما في الدراسة الحالية، وهما دراسة (Ali and Waqar 2013) ودراسة (دريوش شهيناز 2012)، فدراسة (Ali and Waqar 2013) تشابهت مع الدراسة الحالية في نمط القيادة الحرة واختلفت في البقية، فقد اعتمدت دراسة (Ali and Waqar 2013) بعدين جديدين (التحويلية، التبادلية)، أما المتغيرات والسمات الشخصية فقد تطرقنا لها في هذه الدراسات عكس دراسة (Ali and 2013 Waqar)، أما بالنسبة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Ali and 2013 Waqar).

أما أدوات جمع البيانات فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراستين السابقتين في استخدام الاستبيان، واختلفت في العينة المدروسة والأهداف، حيث ركزت الدراسة الحالية على التعرف على النمط القيادي السائد في المنظمة محل الدراسة.

من الدراستين السابقتين واحدة أجنبية وأخرى وطنية يتضح أن هنالك اختلاف في البيئة والظروف المحيطة وهي تختلف عن الدراسة الحالية وهو الأمر الذي دفع الباحثين لقيام بهذه الدراسة التي اعتمدت القيادة الإدارية وبيان تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية في البيئة محل الدراسة، وفي بيئة المنظمة المدروسة بصفة خاصة، كما يرجو الباحثون أن يستفيد القادة من هذه الدراسة في تحسين أداء عملهم، وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة، واختيار منهج الدراسة ومجتمعها، وفي تصميم أداة الدراسة، ومقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية.

II - الدراسة الميدانية

II. الدراسة الميدانية

أولاً: المنهج و مجتمع الدراسة.

ثانياً: أدوات جمع ومعالجة البيانات.

ثالثاً: التحليل الوصفي الإحصائي لخصائص العينة.

رابعاً: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان.

خامساً: التحليل الإحصائي الوصفي لمعطيات الاستبيان.

سادساً: اختبار الفرضيات.

تهديد:

لقد شمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي أنجزت على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

حيث تم تقسيم هذا الفصل كالتالي:

أولا : المنهج و مجتمع الدراسة.

ثانيا : أدوات جمع ومعالجة البيانات.

ثالثا : التحليل الوصفي الإحصائي لخصائص العينة.

رابعا : التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان.

خامسا : التحليل الإحصائي الوصفي لمعطيات الاستبيان.

سادسا : اختبار الفرضيات.

أولا : المنهج و مجتمع الدراسة

الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة Of Study Method

قصد تحقيق أهداف دراستنا التي تتمحور حول دور القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطنة

التنظيمية للمؤسسات، دراسة حالة: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، تم الاعتماد على :

✓ المنهج الوصفي التحليلي Descriptive Analytical Method: الذي يسمح لنا بجمع البيانات

والمعلومات عن موضوع الدراسة، ووصف وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

✓ المنهج الإحصائي Statistical Method: الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال

الأساليب و الأدوات الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة Of Study Society And Sample

المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، هي فرع عملياتي ولائي للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر

Algérie Telecom، التي عبارة عن شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم SPA، برأس مال عمومي قدره

50.000.000.000 دج، فهي مؤسسة ملك للدولة بنسبة 100%، ومقيدة في السجل التجاري بتاريخ

11 ماي 2002، الكائن مقرها الاجتماعي بالحمدية - الجزائر العاصمة.¹

أ -مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع إطارات وموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر

بالوادي.

ب -عينة الدراسة : تم إرسال استبيان الكتروني إلى ستة و خمسون (56) إطار وموظف بالمديرية

المذكورة، بطريقة عشوائية، وتم تلقي (43).

الفرع الثالث:متغيرات الدراسة Of Study Variables

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار أنماط القيادة الإدارية كمتغير مستقل، سلوك المواطنة التنظيمية

كمتغير تابع، والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

¹ جريدة اتصالات الجزائر، العدد 10، سبتمبر 2003.

جدول رقم (2-1) يوضح متغيرات الدراسة

المتغير	نوعه	رمزه
أنماط القيادة الإدارية	Dépendent Variable متغير مستقل	MX
سلوك المواطنة التنظيمية	Independent Variable متغير تابع	MY

المصدر: من إعداد الطلبة.

الفرع الرابع: مصادر المعلومات وطرق جمعها Sources Of Information:

أ - المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الأولية المتحصل عليها بواسطة أداة الاستبيان.

ب - المصادر الثانوية: وتشمل الكتب، الأطروحات والرسائل الجامعية، المداخلات والمقالات العلمية، والانترنت... الخ.

ثانيا : أدوات جمع ومعالجة البيانات

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

1 4 - الاستبيان Questionnaire :

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام أداة الاستبيان موجه لإطارات وموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

أ - مراحل إعداد الاستبيان:

تم الاستعانة في إعداد أسئلة الاستبيان، على الكتب والمراجع و الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الخلفية العلمية والمداكر الشخصية لنا، من أجل وضع بعض الأسئلة في ظل الالتزام بالطريقة والمنهج العلمي المتبع، حيث تم مراعاة ما يلي:

✓ أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة.

✓ أن تكون الأسئلة تخدم وتسهل عملية اختبار الفرضيات الموضوعية.

✓ أن تحتوي على الأسئلة إجابات مناسبة (موافق بشدة-موافق-محايد-غير موافق-غير موافق بشدة)، وذلك بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة، وللتعرف على درجة ممارستها تم الاعتماد على المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة ليكون مؤشراً على درجة الممارسة، و يتم تحديد خمسة مستويات حسب الجدول الآتي :

جدول رقم: (2-2) مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة

وقد تم توزيع قائمة الاستبيان الإلكتروني لأفراد العينة عن طريق كل من المدير العملي للمؤسسة ورئيس قسم الموارد البشرية، بواسطة استخدام البريد الإلكتروني E-mail الوظيفي للإطارات والموظفين عبر النطاق client@algerietelecom.dz.

جدول رقم (2-3): الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان.

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	56	عدد الاستمارات المرسلة إلكترونياً
78.18%	43	عدد الاستمارات التي تم تلقيها إلكترونياً
1.18%	01	عدد الاستمارات غير صالحة
76.36%	42	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21..

أ- هيكل الاستبيان:

سيكون الاستبيان على حوالي (51) سؤال توزعت على ثلاث محاور رئيسية:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة متضمنة (05) أسئلة.

المحور الثاني: يشمل أنماط القيادة الإدارية و يتضمن (26) سؤال.

المحور الثالث: يشمل سلوك المواطنة التنظيمية و يتضمن (20) سؤال.

جدول رقم (2-4): يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور .

الرقم	المحاور	عدد الفقرات
01	البيانات الشخصية للعينة	5
02	أنماط القيادة الإدارية	26
03	سلوك المواطنة التنظيمية	20

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21

أ - ثبات صدق الاستبيان:

❖ صدق المحكمين : سعيًا منا لمطابقة هذا الاستبيان للمعايير والضوابط العلمية واللغوية تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين، حيث بلغ عددهم خمسة (05) أساتذة كمحكمين، وذلك من أجل الحكم على الصدق الظاهري لهذه الأداة، وتحكيمها بعنوان التحكيم اللغوي، الاجتماعي، النفسي، الإحصائي والاقتصادي، (ملحق رقم 01 يتضمن أسماء المحكمين) ليتم في الأخير إجراء التعديلات اللازمة في استمارة الاستبيان بالتشاور مع الأستاذ المشرف ، وقد تركز التحكيم على الجوانب التالية :

- ✓ مدى صحة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبيان.
- ✓ شمولية فقرات الاستبيان وخدمتها لفرضيات الدراسة.
- ✓ التحقق من انتماء الفقرة للمحور الذي تندرج تحته.
- ✓ مدى مطابقة فقرات الاستبيان لمتطلبات البرنامج الإحصائي SPSS.
- ✓ التأكد من عدم استعمال عبارات من شأنها أن تحرف اتجاهات وآراء المستجوبين نفسياً أو اجتماعياً.
- ❖ قياس ثبات الاستبيان : وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان وفقراته، والذي سنفصل فيه في المبحث الخاص بعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها.
- ❖ قياس صدق الاستبيان : والمعبر عن رياضياً بالجذر التربيعي لمعامل الثبات (معامل الفا كرونباخ) ، وسنتطرق لحسابه ومناقشة النتائج في المبحث الموالي.

1 2 -المقابلة The Interview:

حرصاً على التأكد من تطابق إجابات الموظفين المستجوبين مع الواقع الحقيقي في المؤسسة، قمنا بالاعتماد على أداة المقابلة مع بعض إطارات ومسيري المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، لزيادة التأكد من مصداقية أجوبة الموظفين المستجوبين، وعلى سبيل الاستئناس بمواقف وشروحات هؤلاء المسؤولين، وفي طلبعتهم كل من:

✓ البشير العمامرة: المدير العملياتي لاتصالات الجزائر بالوادي.

✓ إدريس سالمي: رئيس قسم الموارد البشرية.

الفرع الثاني: البرامج وأدوات معالجة البيانات.

✓ البرامج والأدوات المستخدمة في تحليل البيانات والنتائج:

1. البرامج الإحصائية Statistical Programs:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان الإلكتروني، قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً بـ SPSS : النسخة 21، كما تم الاستعانة ببرنامج EXCEL2010 للمساعدة في التمثيل البياني والنتائج المتحصل عليها.

2. الأدوات الإحصائية Statistical Tolls:

من أجل معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية نذكر

منها:

✓ الوسط الحسابي Arithmetic Mean: وهو من أهم مقاييس الترتبة المركزية، ورمزه $\bar{X}$ ، يتم

استخدامه للدلالة على متوسط مجموع قيم ظاهرة ما.

✓ الانحراف المعياري Standard Deviation: وهو من أكثر مقاييس التشتت استخداماً ورمزه σ ،

ويستعمل لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

✓ اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: ويستعمل للحكم على دقة القياس، من خلال تحديد

مدى ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة.

✓ معامل الصدق Validity Coefficient: ويستعمل لقياس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر

التربيعي لمعامل الثبات (معامل الفا كرونباخ).

✓ معامل الارتباط بيرسون Pearson Corrélation Coefficient: هو معامل يقيس اتجاه وحجم

العلاقة بين المتغيرات، ويكون هذا المعامل مناسباً عندما تكون العلاقة خطية بين متغيرين، ورمزه r .

✓ اختبار تي T-test: يعد اختبار T من أكثر اختبارات الدلالة شيوعاً في الأبحاث الاجتماعية

والنفسية والتربوية، ويستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات بين المتغيرات، وترجع نشأته الأولى إلى

أبحاث العالم $STUDENT$ ، ولهذا سمي هذا الاختبار بأكثر الحروف تكراراً في اسمه وهو T .

ثالثا : التحليل الوصفي الإحصائي لخصائص العينة :

بعد التحصل على مخرجات الاستبيان وتفريغها في برنامج SPSS، تحصلنا على نتائج آراء أفراد عينة الدراسة، وسوف نحاول في هذا الدراسة تحليل تلك النتائج المتوصل إليها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية. تتمثل خصائص العينة في ما يلي:

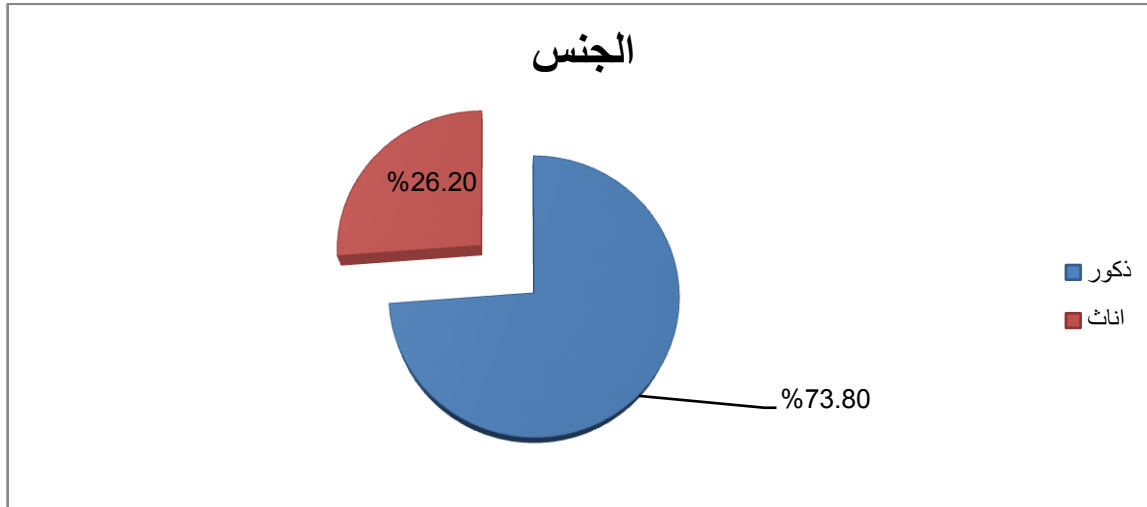
1 - خصائص العينة من حيث الجنس:

الجدول رقم (2-5): يوضح توزيع عينة الدراسة من ناحية الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
73.8%	31	ذكر
26.2%	11	أنثى
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

الشكل رقم: (2-1) يمثل عينة الدراسة حسب الجنس .



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

التعليق: من خلال الجدول و الدائرة النسبية، يتضح لنا توزيع النسب حسب طبيعة الجنس لأفراد العينة، حيث نجد نسبة الذكور بلغت (31) فرداً، أي بنسبة 73.80%، وهي أعلى نسبة من الإناث التي بلغت 26.20%، و يعود ذلك إلى طبيعة قطاع النشاط التي أجريت فيه الدراسة.

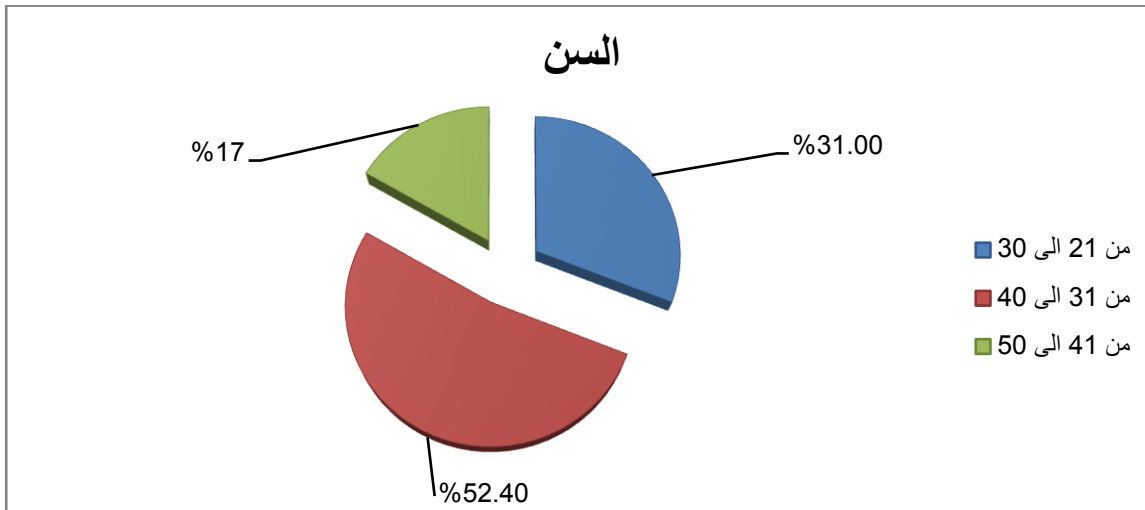
2 - خصائص العينة من حيث السن :

الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة من ناحية السن

النسبة	العدد	حسب العمر
%31.00	13	من 21 الى 30
%52.40	22	من 31 الى 40
%16.30	7	من 41 الى 50
%100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

الشكل رقم: (2-2) يمثل عينة الدراسة حسب السن .



المصدر: من إعداد الطلبة (بناءً على الجدول السابق).

التعليق: من خلال الجدول والدائرة النسبية، يتضح لنا توزيع النسب حسب طبيعة السن لأفراد العينة، حيث نجد أن الفئة (من 31 إلى 40 سنة) هي الأكبر والبالغ عددها (22) فرداً، أي بنسبة 52.40%، وهذه طاقة كبيرة من الشباب تحتاجها طبيعة العمل في المديرية لتحقيق مستوى عمل عالي، أما ما نسبته 31.00% فيمثل في الفئة (من 21 إلى 30 سنة) والبالغ عددهم (13) فرداً، أما ما نسبته 16.7% تمثلت في الفئة (من 41 إلى 50 سنة) بـ (7) فرداً.

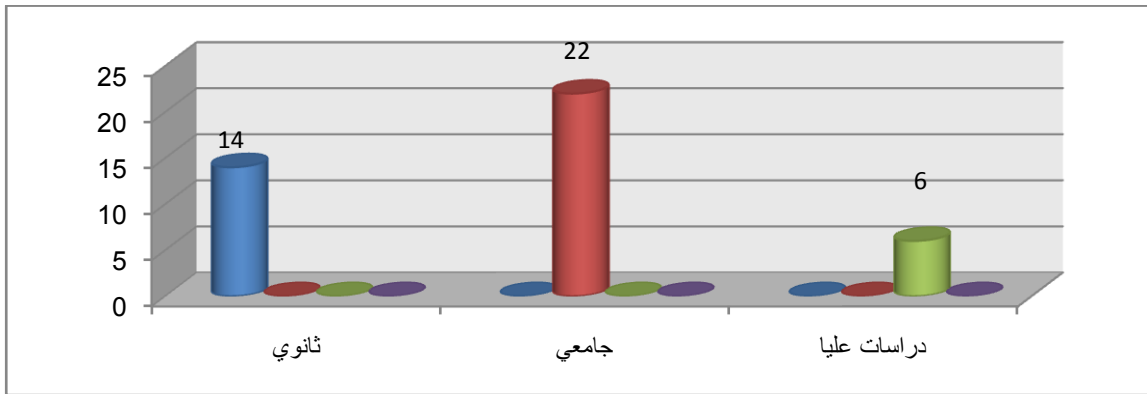
3 - خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي :

الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع عينة الدراسة من ناحية المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
%33.00	14	ثانوي
%52.40	22	جامعي
%14.30	6	دراسات عليا
%100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v21.

الشكل رقم: (2-3) يمثل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .



المصدر: من إعداد الطلبة (بناءً على الجدول السابق).

التعليق: من خلال الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث نجد أن غالبيتهم جامعيين، إذ بلغ عددهم (28) فرداً، أي بنسبة 66.70%، وهذا يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة في كفاءات الجامعة بهدف تحسين ورفع مستوى خدماتها وهي مقسمة على مستويين جامعيين البالغ عددهم (22) فرداً أي بنسبة 40.52%، وبعدها مستوى الدراسات العليا والبالغ عددهم (06) أفراد أي بنسبة 14.30%، وفي الأخير فئة المستوى الثانوي والبالغ عددهم (14) فرداً أي بنسبة 33.00%.

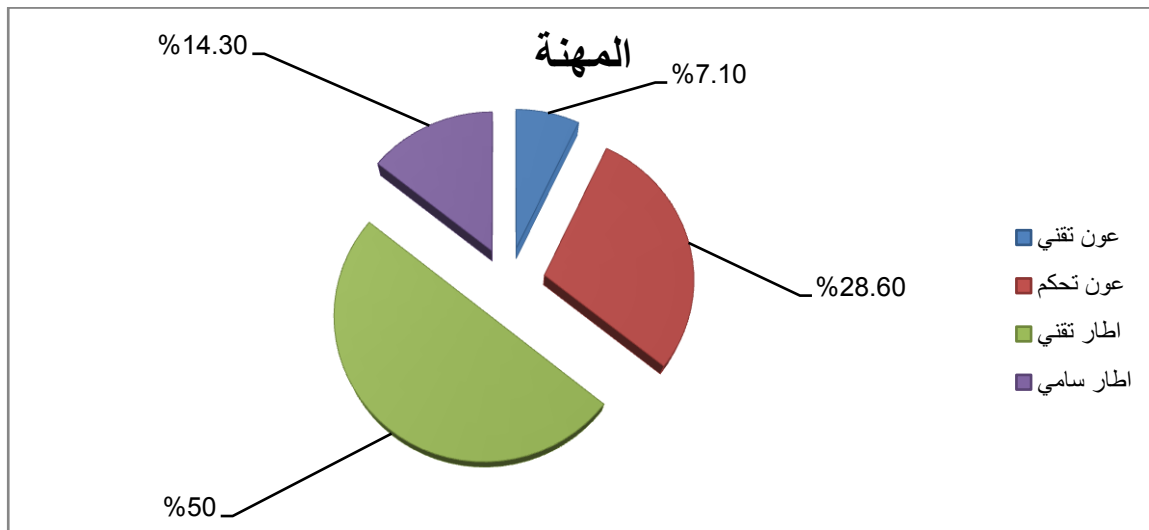
4 - خصائص العينة من حيث المهنة

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع عينة الدراسة من ناحية المهنة .

المهنة	العدد	النسبة
عون تقني	3	%7.10
عون تحكم	12	%28.60
اطار	21	%50.00
اطار سامي	6	%14.30
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v21.

الشكل رقم: (2-4) يمثل عينة الدراسة حسب المهنة.



المصدر: من إعداد الطلبة (بناءً على الجدول السابق).

التعليق: من خلال الجدول و الدائرة النسبية، يتضح لنا توزيع النسب حسب مهنة أفراد العينة، حيث نجد أن فئة إطار هي الأكبر والبالغ عددها (21) فرداً أي بنسبة %50.00، و هو ما يعد مؤشراً إيجابياً يساعد على إثراء الموضوع والحصول على إجابات أكثر مصداقية، أما ما نسبته %28.6 فيمثل فئة عون تحكم بعدد (12) فرداً، وما نسبته %14.3 فكانت متمثلة في إطار سامي (06) أفراد، أما ما نسبته %7.1 فيمثل فئة عون تنفيذي بعدد (3) أفراد.

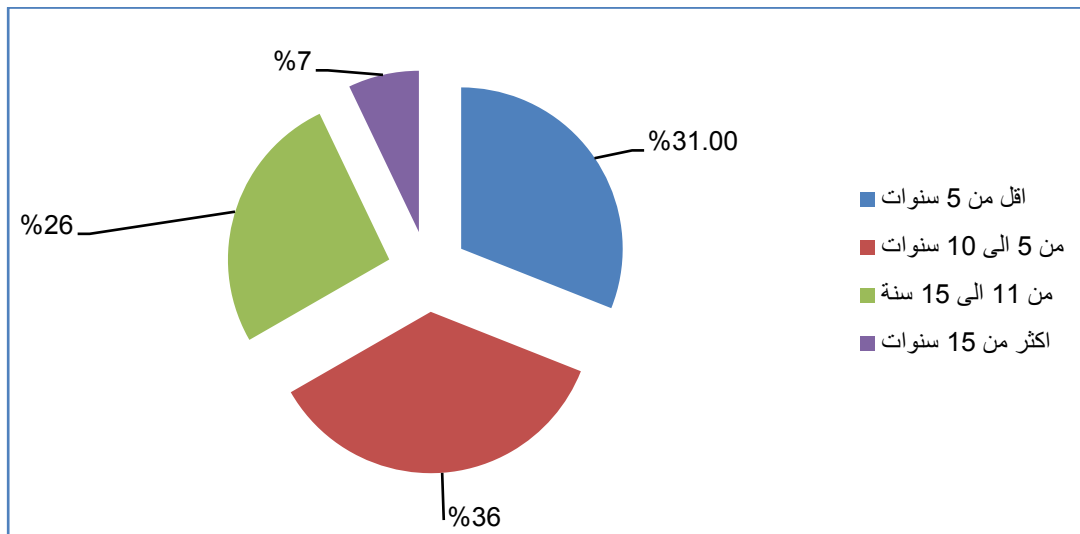
5 - خصائص العينة من حيث الخبرة

الجدول رقم (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	13	31.00%
من 5 إلى 10 سنوات	15	35.70%
من 11 إلى 15 سنة	11	26.20%
من 15 سنة فما فوق	3	7.11%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v21.

الشكل رقم (2-5): يمثل عينة الدراسة حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الطلبة (بناءً على الجدول السابق).

التعليق: من خلال الجدول والدائرة النسبية، يتضح لنا توزيع النسب حسب طبيعة الخبرة لأفراد العينة، حيث نجد أن الفئة (من 5 إلى 10 سنة) هي الأكبر والبالغ عددها (15) فرداً أي بنسبة 35.70%، وهي نسبة مرتفعة ومنطقية نظراً لنمو المؤسسة المتزايد كما أنه دليل على وجود كفاءات وطاقات شبابية تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق التقدم والازدهار والبقاء والاستمرار، أما ما نسبته 31.00% فيمثل في الفئة (أقل من 5 سنوات) والبالغ عددهم (13) فرداً، وما نسبته 26.20% تمثلت في الفئة (من 11 إلى 15 سنة) بـ (11) فرداً، أما بالنسبة للفئة التي بلغت خبرتها (15 سنة فما فوق) فتمثل ما نسبته 7.11%.

رابعاً : التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان:

1 - إختبار ثبات وصدق العينة طريقة ألفا-كروناخ (Cronbach-Alpha):

يعرف معامل الثبات بأنه المعامل الذي يقيس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة ، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمته تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات للواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً، أما معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الجدول الموالي يبين معاملات الثبات والصدق لمختلف محاور الدراسة:

جدول رقم (2-10): يوضح معامل ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
46	0.72

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21

2 - القيادة الإدارية:

من خلال الجدول الخاص بمعامل ألفا كرونباخ تظهر قيمة ألفا كرونباخ 0.72 وهي قيمة عالية جداً مما يعطي مصداقية عالية للاستبيان.

2 1 -الاتساق البنائي: و ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له

، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2-11): الاتساق البنائي

المتبع	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
النمط الأول	0.74**	0.00
النمط الثاني	0.61**	0.00
النمط الثالث	0.62**	0.00

** دال عند 0.01.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21

2 2 المتجزئة النصفية :

جدول رقم (2-12) : التجزئة النصفية

الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
القيادة الإدارية	26	0.18	0.31

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية للاستبيان يساوي 0.18 وهذا يدل على أن هناك ارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية للاستبيان ، كما يتضح أيضاً من الجدول أن معامل الارتباط المصحح للاستبيان 0.31 وهذا يدل على أن الاستبيان يتتبع بدرجة مقبولة من الثبات مما يطمئن إلى ثبات النتيجة التي يتم الحصول عليها.

3 - سلوك المواطنة التنظيمية:

3 4 الاتساق البنائي: وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2-13) : الاتساق البنائي

الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
بعد الإيثار	0.71%	0.00
بعد المحاملة	0.79%	0.00
بعد الروح المعنوية	0.83%	0.00
بعد وعي الضمير	0.70%	0.00
بعد السلوك الحضري	0.69%	0.00

** دال على مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21

3 2 التجزئة النصفية:

جدول رقم (2-14) : التجزئة النصفية

الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
سلوك المواطنة	20	0.47	0.63

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية للاستبيان يساوي 0.47 وهذا يدل على أن هناك ارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية للاستبيان، كما يتضح أيضاً من الجدول أن معامل الارتباط المصحح للاستبيان 0.63 وهذا يدل على أن الاستبيان تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات مما يطمئن إلى ثبات النتيجة التي يتم الحصول عليها.

خامساً : التحليل الإحصائي الوصفي لمعطيات الاستبيان:

1 عرض و تحليل بيانات القيادة الإدارية:

كي تكون النتائج ذات مصداقية تم رصد نتائج الاستبيان في جداول حسب الأسئلة المدرجة في الاستبيان و الإجابات المتمخضة عنها ، و نتائج استجابات افراد العينة في المديرية، و بغرض التعرف على الأسلوب القيادي السائد في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، تم تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS ، ونشير إلى أن التحليل اعتمد سلم ليكرت الخماسي والذي يحوي خمسة درجات تتراوح من 1 إلى 5 ، وهي مقسمة إلى ثلاث فئات حسب الأهمية (طول الفئة 1.33) و الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-15): يتضمن مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي.

الأهمية	الوسط الحسابي $\bar{X}$
منخفض	من 1 إلى 2.33
متوسط	من 2.34 إلى 3.67
مرتفع	من 3.68 إلى 5

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21

فكلما كانت متوسطات الإجابات اقل من 2.33 أي من (1 - 2.33) فهذا يدل على استجابة منخفضة للمبحوثين حول العبارة و ميلهم إلى رفضها، أما إذا كانت تتراوح ما بين (2.34-3.67) فهذا يدل على

استجابة متوسطة للمبحوثين حول العبارة وميلهم إلى قبولها، أما إذا كانت تتراوح ما بين (3.68-5) فهذا يدل على استجابة مرتفعة للمبحوثين حول العبارة وميلهم إلى قبولها، وكانت نتائج استجابات أفراد العينة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لعبارات القيادة الإدارية كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (2-16) : نتائج استبيان أفراد العينة لخور القيادة الإدارية

النمط	العبارة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
النمط الأول	1	التكرارات	1	8	11	19	3	2.64	0.95	متوسطة
		%	%2.4	%19	%26.2	%45.2	%7.1			
	2	التكرارات	3	23	8	6	2	3.45	0.99	مرتفعة
		%	%7.1	%54.8	%19	%14.3	%4.8			
	3	التكرارات	3	20	10	7	2	3.36	1.008	مرتفعة
		%	%7.1	%47.6	%23.8	%16.7	%4.8			
	4	التكرارات	5	12	11	9	5	3.07	1.21	متوسطة
		%	%11.9	%28.6	%26.2	%21.4	%11.9			
	5	التكرارات	2	4	6	27	3	2.40	0.93	متوسطة
		%	%4.8	%9.5	%14.3	%64.3	%7.1			
	6	التكرارات	4	12	7	12	7	2.86	1.28	متوسطة
		%	%9.5	%28.6	%16.7	%28.6	%16.7			
	7	التكرارات	11	14	8	7	2	3.60	1.19	مرتفعة
		%	%26.2	%33.3	%19	%16.7	%4.8			
	8	التكرارات	5	16	12	6	3	3.33	1.09	مرتفعة
		%	%11.9	%38.1	%28.6	%14.3	%7.1			
	9	التكرارات	4	9	14	12	3	2.89	1.09	متوسطة
		%	%9.5	%21.4	%33.3	%28.6	%7.1			
النمط الاستبدادي										
								3.06	1.08	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

كي تؤدي هذه النتائج في الجدول (2-16) الغرض البحثي والهدف المراد الوصول إليه ، قمنا بتبجئة الجدول حسب الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، فالنمط الأول الاستبدادي من العبارة (1) إلى العبارة (9) ، تكون ترجمته كالتالي:

- 1 -العبارة رقم (1) بلغ الوسط الحسابي (2.64<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يحتفظ بجميع سلطات العمل لديه .
- 2 -العبارة رقم (2) بلغ الوسط الحسابي (3.45<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد ينفرد باتخاذ القرارات دون أخذ رأي الموظفين.
- 3 -العبارة رقم (3) بلغ الوسط الحسابي (3.36<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يعتبر أن التخطيط مسؤوليته لوحده .
- 4 -العبارة رقم (4) بلغ الوسط الحسابي (3.07<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يصدر التعليمات ويصر على تنفيذها بغض النظر عن قناعة الموظفين.
- 5 -العبارة رقم (5) بلغ الوسط الحسابي (2.40<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يتدخل في كيفية تنفيذ المهام وتفصيلها للتأكد من صحة إنجاز العمل.
- 6 -العبارة رقم (6) بلغ الوسط الحسابي (2.86<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يهتم بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بالموظفين وحاجاتهم .
- 7 -العبارة رقم (7) بلغ الوسط الحسابي (3.60<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يستخدم أسلوب الضغط والتهديد على الموظفين لأداء عملهم.
- 8 -العبارة رقم (8) بلغ الوسط الحسابي (3.33<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يعتبر أن المناقشة وتبادل الآراء مع الموظفين مضيعة للوقت.
- 9 -العبارة رقم (9) بلغ الوسط الحسابي (2.89<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يهتم بتحسين مركزه على حساب العمل والموظفين.

جدول رقم (2-17) : نتائج استبيان أفراد العينة لخور القيادة الإدارية

البعد	العبارة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
النمط الثاني:	10	التكرارات	1	6	6	22	7	2.33	1.00	منخفضة
		%	%2.4	%14.3	%14.3	%52.4	%16.7			
	11	التكرارات	/	1	8	30	3	2.17	0.58	منخفضة
		%	/	%2.4	%19	%71.4	%7.1			
	12	التكرارات	2	4	5	23	8	2.26	1.03	منخفضة
		%	%4.8	%9.5	%11.9	%54.8	%19			
	13	التكرارات	1	1	9	19	12	2.05	0.90	منخفضة
		%	%2.4	%2.4	%21.4	%45.2	%28.6			
	14	التكرارات	1	2	7	24	8	2.14	0.87	منخفضة
		%	%2.4	%4.8	%16.7	%57.1	%19			
	15	التكرارات	1	3	11	16	11	2.21	1.00	منخفضة
		%	%2.4	%7.1	%26.2	%38.1	%26.2			
	16	التكرارات	1	1	9	19	12	2.05	0.90	منخفضة
		%	%2.4	%2.4	%21.4	%45.2	%28.6			
	17	التكرارات	1	3	6	26	6	2.21	0.87	منخفضة
		%	%2.4	%7.1	%14.3	%61.9	%14.3			
	18	التكرارات	1	2	7	24	8	2.14	0.87	منخفضة
		%	%2.4	%4.8	%16.7	%57.1	%19			
	19	التكرارات	1	2	7	24	8	2.14	0.87	منخفضة
		%	%2.4	%4.8	%16.7	%57.1	%19			
النمط الاعتدالي الوسطي الابداعي										
								2.17	0.88	منخفضة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

و الجدول (2-17) عبارات النمط الثاني الوسطي الإبداعي من العبارة (10) إلى العبارة (19) ، تكون ترجمته كالتالي:

10 - العبارة رقم (10) بلغ الوسط الحسابي (2.33 < 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يشارك الموظفين في عملية صنع القرارات .

- 11 - العبارة رقم (11) بلغ الوسط الحسابي (2.17<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يفوض جزء من سلطته لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهم .
- 12 - العبارة رقم (12) بلغ الوسط الحسابي (2.26<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يمنح للموظفين فرصة التواصل معه بطريقة سهلة و واضحة .
- 13 - العبارة رقم (13) بلغ الوسط الحسابي (2.05<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يحرص على الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين.
- 14 - العبارة رقم (14) بلغ الوسط الحسابي (2.14<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يراعي قدرات وإمكانات الموظفين عند توزيع المهام .
- 15 - العبارة رقم (15) بلغ الوسط الحسابي (2.21<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يسعى إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم .
- 16 - العبارة رقم (16) بلغ الوسط الحسابي (2.05<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يشجع الموظفين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل.
- 17 - العبارة رقم (17) بلغ الوسط الحسابي (2.21<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يوازن بين متطلبات العمل وبين حاجات الموظفين.
- 18 - العبارة رقم (18) بلغ الوسط الحسابي (2.14<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يتيح للموظفين مناقشة مشكلات العمل لمواجهتها .
- 19 - العبارة رقم (19) بلغ الوسط الحسابي (2.14<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يعمل على تنسيق الجهود والتعاون بين الموظفين .

جدول رقم (2-18) : نتائج استبيان أفراد العينة خور القيادة الإدارية

البعد	العبرة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
النمط الثالث	20	التكرارات	1	8	15	14	4	2.71	0.97	متوسطة
		%	%2.4	%19	%35.7	%33.3	%9.5			
	21	التكرارات	3	16	11	10	2	3.19	1.04	متوسطة
		%	%7.1	%38.1	%26.2	%23.8	%4.8			
	22	التكرارات	1	3	8	27	3	2.33	0.81	منخفضة
		%	%2.4	%7.1	%19	%64.3	%7.1			
	23	التكرارات	1	5	8	25	2	2.45	0.86	متوسطة
		%	%2.4	%11.9	%19	%61.9	%4.8			
	24	التكرارات	8	19	6	8	1	3.60	1.08	متوسطة
		%	%19	%45.2	%14.3	%19	%2.4			
	25	التكرارات	3	17	12	7	3	3.24	1.05	متوسطة
		%	%7.1	%40.5	%28.6	%16.7	%7.1			
	26	التكرارات	4	14	15	7	2	3.26	1.04	متوسطة
		%	%9.5	%33.3	%35.7	%16.7	%4.8			
النمط الحر										
القيادة الإدارية										
متوسطة										
0.97										
2.96										
متوسطة										
0.97										
2.73										

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

أما الجدول (2-18) عبارات الثالث الحر من العبارة (10) إلى العبارة (19) ، تكون ترجمته كالتالي:

20 - العبارة رقم (20) بلغ الوسط الحسابي (2.71<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق

على أن: القائد يمنح الموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المناسبة لهم.

21 - العبارة رقم (21) بلغ الوسط الحسابي (3.19<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق

على أن: القائد يترك للموظفين حرية اختيار المهام وطرق إنجازها.

22 - العبارة رقم (22) بلغ الوسط الحسابي (2.33<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق

على أن: القائد يتفقد المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل .

23 - العبارة رقم (23) بلغ الوسط الحسابي (2.45<2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق

على أن: القائد يقدم المشورة للموظفين عند طلبهم .

24 - العبارة رقم (24) بلغ الوسط الحسابي (3.60 < 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يتساهل مع الموظفين المقصرين في أداء عملهم .

25 - العبارة رقم (25) بلغ الوسط الحسابي (3.24 < 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يترك حل مشكلات العمل للموظفين .

26 - العبارة رقم (26) بلغ الوسط الحسابي (3.26 < 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: القائد يقل مستوى متابعته لعمل الموظفين .

من خلال الجداول (2-16) و (2-17) و (2-18) تظهر اتجاهات عينة الدراسة نحو جميع العبارات المتعلقة بالموضوع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.73) والذي يقع بين (2.34) وأقل من (3.67) درجة متوسطة ضمن الفئة الثانية إلى الفئة الثالثة ، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.97) وهي نسبة تعتبر متوسطة .

أما نتائج العبارات للأبعاد فجاءت كما يلي : بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الاستبدادي في القيادة وهي العبارات من (1-9) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين (2.34-3.67) بأهمية نسبية متوسطة و بانحراف المعياري بين (0-1.08) ، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تميل قبول محتوى العبارات الدالة على هذا النمط بشكل متوسط ، ما عدا العبارة رقم 2 (القائد ينفرد باتخاذ القرارات دون أخذ رأي الموظفين) ، والتي بلغ المتوسط الحسابي لها 3.45 ، والعبارة رقم 3 (القائد يعتبر أن التخطيط مسؤوليته لوحده) ، والتي بلغ المتوسط الحسابي لها 3.36 ، و العبارة رقم 7 (القائد يستخدم أسلوب الضغط والتهديد على الموظفين لأداء عملهم) ، والتي بلغ المتوسط الحسابي لها 3.60 ، والعبارة 8 (القائد يعتبر أن المناقشة وتبادل الآراء مع الموظفين مضيعة للوقت) ، والتي بلغ المتوسط الحسابي لها 3.33 فإن أفراد العينة لمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تميل قبول محتوى هذه العبارات 2-3-7-8 بشكل مرتفع ، و يرجع الباحث السبب في ذلك هو اعتقاد أن القائد في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي له صلاحيات مخول لها حسب الإدارة العليا لتنفيذها.

أما بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الوسطي الإبداعي في القيادة وهي العبارات من (10-19) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين (1-2.33) بأهمية نسبية منخفضة و بانحراف المعياري بين (0-1)، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة على النمط الوسطي الإبداعي بشكل يتراوح بين النسبة المنخفضة والمتوسطة و هو ما يعكس أن القائد يعتمد أسلوب الأمر والنهي من أسلوب المشاركة والحوار .

أما بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الحر في القيادة وهي العبارات من (20-26) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين (2.33-3.67) بأهمية نسبية متوسطة و بانحراف المعياري بين (0-1.08)، ما عدا العبارة رقم 22 (القائد يتفقد المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل) والتي بلغ المتوسط الحسابي لها 2.33، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة على النمط الحر ما عدا العبارة رقم 22 التي تم رفضها، ويرجح السبب إلى أن الموظفين يميلون إلى الحرية في العمل .

مما سبق من تحليل استجابات أفراد العينة، يتبين لنا أن قبولهم لمدلول عبارات النمط الاستبدادي والنمط الحر بنسبة متوسطة، و عدم ميلهم للعبارات الدالة على النمط الوسطي الإبداعي وذلك قد يكون راجعا لعدم توفرها حقيقة، من هنا نستنتج بأن النمط القيادي السائد مديرية المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي يتراوح بين النمط الاستبدادي وبين الحر من نسبة مرتفعة إلى متوسطة ليتزل تارة إلى النسبة المنخفضة في النمط الوسطي الإبداعي .

2 عرض و تحليل بيانات سلوك المواطن التنظيمية:

على نفس خطوات تحليل بيانات القيادة الإدارية، تم تحليل بيانات سلوك المواطن التنظيمية وذلك حسب الأهمية فكلما كانت متوسطات الإجابات اقل من 1.67 أي من (1-1.66) فهذا يدل على استجابة منخفضة، أما إذا كانت تتراوح ما بين (1.67-3.32) فهذا يدل على استجابة متوسطة، أما إذا كانت تتراوح ما بين (3.33-5) فهذا يدل على استجابة مرتفعة، وكانت نتائج استجابات افراد العينة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لعبارات سلوك المواطن التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-19) : نتائج استبيان أفراد العينة لخور سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	العبارة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الإنجاز	27	%	/	5	/	25	12	1.95	0.88	منخفض
		%	/	%11.9	/	%59.5	%28.6			
	28	التكرارات	/	4	/	27	11	1.93	0.80	منخفض
		%	/	%9.5	/	%64.3	%26.2			
	29	التكرارات	1	5	7	19	10	2.24	1.03	منخفض
		%	%2.4	%11.9	%16.7	%45.2	%23.8			
	30	التكرارات	/	/	2	26	14	1.71	0.55	منخفض
		%	/	/	%4.8	%61.9	%33.3			
	بعد الإيثار									
	31	التكرارات	/	1	2	25	14	76.1	0.65	منخفض
%		/	%2.4	%4.8	%59.5	%33.3				
32	التكرارات	/	/	10	22	10	00.2	0.69	منخفض	
	%	/	/	%23.8	%52.4	%23.8				
33	التكرارات	/	2	5	26	9	00.2	0.73	منخفض	
	%	/	%4.8	%11.9	%61.9	%21.4				
34	التكرارات	/	/	6	27	9	93.1	0.60	منخفض	
	%	/	/	%14.3	%64.3	%21.4				
بعد الجمالة										
منخفض	0.66	1.92								

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

الجدول (2-19) يمثل عبارات بعد الايثار والجمالة لسلوك المواطنة التنظيمية من العبارة (27) إلى العبارة (34) ، تكون ترجمته كالتالي:

- 27 - العبارة رقم (27) بلغ الوسط الحسابي (1.95 > 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة لا يوافق على أن: زملائى يبادرون إلى مساعدتى عندما يزيد علي عيب العمل .
- 28 - العبارة رقم (28) بلغ الوسط الحسابي (1.93 > 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة لا يوافق على أن: زملائى يقوم بأداء عمل حال غيابى .

- 29 - العبارة رقم (29) بلغ الوسط الحسابي (2.26 < 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: زملائي يساعدن في حل مشكلات الشخصية والمتعلقة بالعمل .
- 30 - العبارة رقم (30) بلغ الوسط الحسابي (1.71 > 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة لا يوافق على أن: الموظفين الجدد يتلقون المساعدة من بقية الموظفين للتكيف مع بيئة العمل .
- 31 - العبارة رقم (31) بلغ الوسط الحسابي (1.76 > 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة لا يوافق على أن: زملائي يقدمون له المعلومات والخبرات التي تساعدن على أداء العمل .
- 32 - العبارة رقم (32) بلغ الوسط الحسابي (2 = 2) و هو ما يعكس على أن أفراد العينة بين من يوافق ولا يوافق على أن: الموظفين عامة يتجنبون إثارة المشكلات والمتاعب في العمل .
- 33 - العبارة رقم (32) بلغ الوسط الحسابي (2 = 2) و هو ما يعكس على أن أفراد العينة بين من يوافق ولا يوافق على أن: زملائي يتشاورون معن عند اتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهن .
- 34 - العبارة رقم (34) بلغ الوسط الحسابي (1.93 > 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة لا يوافق على أن: زملائي يحترمون حقوقهن في العمل .

جدول رقم (2-20) : نتائج استبيان أفراد العينة لخور سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	العبارة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	
يتسم بالروح الرياضي	35	التكرارات	/	2	7	29	4	17,2	0.66	منخفض	
		%	/	%4.8	%16.7	%69	%9.5				
	36	التكرارات	1	1	9	26	5	21,2	0.78	منخفض	
		%	%2.4	%2.4	%21.4	%61.9	%11.9				
	37	التكرارات	1	1	9	26	5	79,2	1.02	متوسط	
		%	%2.4	%2.4	%21.4	%61.9	%11.9				
	38	التكرارات	2	9	12	16	3	33,2	0.95	منخفض	
		%	%4.8	%21.4	%28.6	%38.1	%7.1				
	بعد الروح الرياضية										
	يتسم بالضمير	39	التكرارات	2	3	7	25	5	29,2	1.01	منخفض
%			%4.8	%7.1	%16.7	%59.5	%11.9				
40		التكرارات	1	5	8	19	9	36,2	1.008	متوسط	
		%	%2.4	%11.9	%19	%45.2	%21.4				
41		التكرارات	1	6	7	21	7	14,2	0.64	منخفض	
		%	%2.4	%14.3	%16.7	%50	%16.7				
42		التكرارات	/	2	6	30	4	76,1	0.61	منخفض	
		%	/	%4.8	%14.3	%71.4	%9.5				
بعد وعي الضمير											
منخفض		0.85	2.37								

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

والجدول (2-20) يمثل عبارات بعد الروح الرياضية ووعي الضمير لسلوك المواطنة التنظيمية من العبارة (35) إلى العبارة (42)، تكون ترجمته كالتالي:

35 - العبارة رقم (35) بلغ الوسط الحسابي (2.17 < 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق

على أن: زملائ الموظفين يتجنبون تضخيم مشكلات العمل .

36 - العبارة رقم (36) بلغ الوسط الحسابي (2.21 < 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق

على أن: زملائ الموظفين يتجاوز عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل .

- 37 - العبارة رقم (37) بلغ الوسط الحسابي (2.79 < 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: زملائي الموظفين يقومون بتنفيذ الأعمال الإضافية دون شكوى وتذمر .
- 38 - العبارة رقم (38) بلغ الوسط الحسابي (2.33 < 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: الموظفين بالنقد يرحبون البناء والملاحظات من الآخرين .
- 39 - العبارة رقم (39) بلغ الوسط الحسابي (2.29 < 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: الموظفين يلتزمون بمواعيد الحضور وساعات العمل .
- 40 - العبارة رقم (40) بلغ الوسط الحسابي (2.36 < 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: الموظفين يتقيدون بالأنظمة والتعليمات حتى وإن لم يتم مراقبة تنفيذها .
- 41 - العبارة رقم (41) بلغ الوسط الحسابي (2.14 < 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: الموظفين يعملون بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة .
- 42 - العبارة رقم (42) بلغ الوسط الحسابي (1.76 > 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة لا يوافق على أن: الموظفين يحافظون على موارد وممتلكات الشركة .

جدول رقم (2-21) : نتائج استبيان أفراد العينة لحدود سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	العبرة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة		
بعد السلوك الحضاري	43	التكرارات	/	/	4	24	14	2.55	0.91	متوسط		
		%	/	/	%9.5	%57.1	%33.3					
	44	التكرارات	1	4	17	15	5	2.07	0.64	منخفض		
		%	%2.4	%9.5	%40.5	%35.7	%11.9					
	45	التكرارات	/	/	6	25	11	1.88	0.63	منخفض		
		%	/	/	%14.3	%59.5	%26.2					
	46	التكرارات	/	/	4	32	6	1.95	0.49	منخفض		
		%	/	/	%9.5	%76.2	%14.3					
	بعد السلوك الحضاري									0.66	2.11	منخفض
	سلوك المواطنة التنظيمية									0.75	2.09	منخفض

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

أما الجدول (21-2) يمثل عبارات بعد السلوك الحضاري لسلوك المواطنة التنظيمية من العبارة (43) إلى العبارة (46) ، تكون ترجمته كالتالي:

43 - العبارة رقم (43) بلغ الوسط الحسابي (2.55 < 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: الموظفون يحرصون على حضور الاجتماعات واللقاءات غير الرسمية التي تعقدتها الشركة .

44 - العبارة رقم (44) بلغ الوسط الحسابي (2.07 < 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة توافق على أن: الموظفون يقدمون مقترحات لتحسين وتطوير طرق العمل .

45 - العبارة رقم (45) بلغ الوسط الحسابي (1.88 > 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة لا يوافق على أن: الموظفون يحرصون على تكوين صورة إيجابية عن الشركة لدى الآخرين .

46 - العبارة رقم (46) بلغ الوسط الحسابي (1.95 > 2) و هو ما يعكس على أن أكثر أفراد العينة لا يوافق على أن: الموظفون يتكيفون مع المتغيرات والتطورات التي تحدث في الشركة .

من خلال الجدول (2-19) و (2-20) و (2-21) تظهر اتجاهات عينة الدراسة نحو جميع العبارات المتعلقة بالموضوع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.09) والذي يقع بين (1) وأقل من (2.33) درجة منخفضة ضمن الفئة الأولى إلى الفئة الثانية ، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.75) .

أما نتائج العبارات للأبعاد فجاءت كما يلي: بالنسبة لعبارات بعد الإيثار لسلوك المواطنة التنظيمية وهي العبارات من (27-30) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين (1-2.33) بأهمية نسبية منخفضة و بانحراف المعياري بين (0-1.03) ، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تميل قبول محتوى العبارات الدالة على هذا البعد بشكل يتراوح بين النسبة المنخفضة والمتوسطة ، أما بالنسبة لعبارات بعد المجاملة لسلوك المواطنة التنظيمية وهي العبارات من (31-34) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين (1-2.33) بأهمية نسبية منخفضة و بانحراف المعياري بين (0-0.73) ، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تميل قبول محتوى العبارات الدالة على هذا البعد بشكل يتراوح بين النسبة المنخفضة والمتوسطة ، أما بالنسبة لعبارات بعد الروح الرياضية لسلوك المواطنة التنظيمية وهي العبارات من (35-38) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين (1-2.33) بأهمية نسبية منخفضة

و بانحراف المعياري بين (0-0.73) ، ما عدا العبارة رقم 37 (زملائى الموظفين يقومون بتنفيذ الأعمال الإضافية دون شكوى وتذمر) والتي بلغ المتوسط الحسابي لها 2.79 ، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لهذه العبارة بنسبة متوسطة ويظهر من استجابات أفراد العينة أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تميل قبول محتوى العبارات الدالة على هذا البعد بشكل يتراوح بين النسبة المنخفضة والمتوسطة ، أما بالنسبة لعبارات بعد الضمير لسلوك المواطن التنظيمية وهي العبارات من (39-42) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين (1-2.33) بأهمية نسبية منخفضة و بانحراف المعياري بين (0-1.01) ، ما عدا العبارة رقم 40 (الموظفين يتقيدون بالأنظمة والتعليمات حتى وإن لم يتم مراقبة تنفيذها) والتي بلغ المتوسط الحسابي لها 2.36 ، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لهذه العبارة بنسبة متوسطة ويظهر من استجابات أفراد العينة أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تميل قبول محتوى العبارات الدالة على هذا البعد بشكل يتراوح بين النسبة المنخفضة والمتوسطة ، أما بالنسبة لعبارات بعد السلوك الحضاري لسلوك المواطن التنظيمية وهي العبارات من (43-46) تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين (1-2.33) بأهمية نسبية منخفضة و بانحراف المعياري بين (0-0.91) ، ما عدا العبارة رقم 43 (الموظفين يحرصون على حضور الاجتماعات واللقاءات غير الرسمية التي تعقدها الشركة) والتي بلغ المتوسط الحسابي لها 2.55 ، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لهذه العبارة بنسبة متوسطة ويظهر من استجابات أفراد العينة أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة على هذا البعد بشكل يتراوح بين النسبة المنخفضة والمتوسطة .

مما سبق من تحليل استجابات أفراد العينة ، يتبين لنا ميلهم إلى قبول العبارات الدالة على أبعاد سلوك المواطن التنظيمية ، كما توحى النتائج بأن أبعاد سلوك المواطن التنظيمية بمديرية المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تتراوح بين النسبة المنخفضة والمتوسطة .

سادسا : اختبار الفرضيات:

❖ مناقشة الفرضية الرئيسية :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر المستجوبين .

◀ لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات الموظفين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي حول نسبة دور أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 5% ، تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين ANOVA :

جدول رقم (2-22) : معالجة دلالة الفروق بين استجابة الموظفين لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية .

سلوك المواطنة	أنماط القيادة الإدارية
معامل الارتباط f	1.902
مستوى المعنوية sig	0.146

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

من الجدول (2-22) و باستخدام اختبار (F) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig كانت أكبر من مستوى الدلالة 5% ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة من وجهة نظر العاملين بالنسبة لدور القيادة الإدارية بأنماطها على سلوك المواطنة التنظيمية ، وعليه فإن القيادة الإدارية تلعب دورا ضعيفا على سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد تكون هناك عوامل أخرى لم تدخل في الدراسة لها دور أكبر .

❖ مناقشة الفرضية (1) : يوجد توفر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية بالمديرية العملية

لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر المستجوبين .

1 - من خلال نتائج المتوسطات الحسابية تبين أن هناك تطبيق لأنماط القيادة الإدارية بالمديرية العملية

لاتصالات الجزائر بالوادي بمتوسط حسابي قدر بـ 2.73 وبانحراف معياري قدر بـ 0.97

وهذا يدل على أن المسؤولين يمارسون أنماط القيادة الإدارية بشكل متوسط إلى المنخفض .

❖ **مناقشة الفرضية (2):** يوجد توفر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر المستجوبين .

2 - من خلال نتائج المتوسطات الحسابية تبين أن هناك تطبيق لسلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بمتوسط حسابي قدر بـ 2.09 وبانحراف معياري قدر بـ 0.75 وهذا يدل على أن الموظفين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بشكل متوسط إلى المنخفض .

❖ **مناقشة الفرضية (3):** يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لتقييم أنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي والذي قد يعزى لمتغيرات السن و المستوى التعليمي و الوظيفة والخبرة عند مستوى معنوية 5% .

للمعرفة دلالة الفروق بين استجابات الموظفين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي حول نسبة تقييم أنماط القيادة تعزى لمتغيرات السن و المستوى التعليمي و الوظيفة والخبرة، عند مستوى معنوية 5% تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين ANOVA:

جدول رقم (2-23) : يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث (القيادة الإدارية) تبعا لمتغير السن و المستوى التعليمي

خط القيادة	قيمة f	مستوى الدلالة sig
النمط الاستبدادي	0.449	0.641
النمط الوسطي (الإبداعي)	0.932	0.402
النمط الحر	0.767	0.471
النمط الاستبدادي	0.219	0.804
النمط الوسطي (الإبداعي)	2.116	0.134
النمط الحر	0.193	0.825

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

3 - من الجدول (2-23) و باستخدام اختبار (F) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig كانت أكبر من مستوى الدلالة 5% ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية ودورها على سلوك المواطنة التنظيمية ، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير السن ، المستوى التعليمي ، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية لهم رؤية واحدة حول هذا الدور، ويرجع هذا إلى أن الكل يتفق على أن القائد "المدير" هو المسؤول الأول في المنظمة و هو صاحب الدور الأكبر على سلوك المواطنة التنظيمية ، لذا فلن اختلاف السن ، المستوى التعليمي ، لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بسلوك المواطنة التنظيمية .

جدول رقم (2-24) : يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث (القيادة الإدارية) تبعا لمتغير الوظيفة والخبرة

مستوى الدلالة sig	قيمة f	نمط القيادة	
0.132	1.987	النمط الاستبدادي	الوظيفة
0.921	0.163	النمط الوسطي (الإبداعي)	
0.261	1.388	النمط الحر	
0.494	0.814	النمط الاستبدادي	الخبرة
0.568	0.683	النمط الوسطي (الإبداعي)	
0.258	1.398	النمط الحر	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

من الجدول (2-24) وباستخدام اختبار (F) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig كانت أكبر من مستوى الدلالة 5% ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية ودورها على سلوك المواطنة التنظيمية ، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير الوظيفة ، الخبرة وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية لهم رؤية واحدة حول هذا الدور ، ويرجع هذا إلى أن الكل يتفق على أن القائد "المدير" هو المسئول الأول في المنظمة وهو صاحب الدور الأكبر على سلوك المواطنة التنظيمية ، لذا فلن اختلاف الوظيفة ، الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بسلوك المواطنة التنظيمية .

مناقشة الفرضية (4) : يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لتقييم سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي والذي قد يعزى لمتغيرات السن و المستوى التعليمي و الوظيفة والخبرة عند مستوى معنوية 5% .

لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات الموظفين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي حول نسبة تقييم متطلبات سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات السن و المستوى التعليمي و الوظيفة والخبرة، عند مستوى معنوية 0.05 تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين ANOVA:

جدول رقم (2-25) : يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث (سلوك المواطنة – الإيثار – المجاملة) تبعا لمتغير السن و المستوى التعليمي والوظيفة والخبرة

المتغير	قيمة f	مستوى الدلالة sig
السن	0.0190	0.981
المستوى التعليمي	0.589	0.560
الوظيفة	0.792	0.506
الخبرة	1.267	0.299
السن	0.375	0.690
المستوى التعليمي	0.723	0.492
الوظيفة	0.234	0.872
الخبرة	1.471	0.238

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

4 - من الجدول (2-25) و باستخدام اختبار (F) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig كانت أكبر من مستوى الدلالة 5% ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للإيثار والمجاملة ، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير السن ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، الخبرة وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية لهم رؤية واحدة حول هذا الدور ، لذا فلن يختلف السن ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية .

جدول رقم (2-26) : يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث (سلوك المواطنة – الروحة المعنوية – السلوك الحضري) تبعا لمتغير السن و المستوى التعليمي والوظيفة والخبرة

المتغير	قيمة f	مستوى الدلالة sig
السن	1.755	0.186
المستوى التعليمي	0.168	0.846
الوظيفة	1.476	0.236
الخبرة	1.589	0.208
السن	0.161	0.852
المستوى التعليمي	0.733	0.487
الوظيفة	1.476	0.236
الخبرة	0.460	0.712

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

من الجدول (2-26) و باستخدام اختبار (F) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig كانت أكبر من مستوى الدلالة 5% ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للروح المعنوية والسلوك الحضاري ، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير السن ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، الخبرة وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية لهم رؤية واحدة حول هذا الدور ، لذا فلن اختلاف السن ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية .

جدول رقم (2-27) : يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث (سلوك المواطنة - وعي الضمير -) تبعاً لمتغير السن و المستوى التعليمي والوظيفة والخبرة

المتغير	قيمة f	مستوى الدلالة sig
السن	1.154	0.326
المستوى التعليمي	0.729	0.489
الوظيفة	1.472	0.237
الخبرة	1.703	0.183
السن	0.626	0.540
المستوى التعليمي	0.133	0.876
الوظيفة	0.494	0.689
الخبرة	0.975	0.415

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v21.

من الجدول (2-27) و باستخدام اختبار (F) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig كانت أكبر من مستوى الدلالة 5% ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة لوعي الضمير ، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير السن ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، الخبرة وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية لهم رؤية واحدة حول هذا الدور ، لذا فلن اختلاف السن ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية .

❖ مناقشة الفرضية (5) و (6) و (7):

جدول رقم (28-2): اختبار (T test) لدلالة الفروق بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

نمط القيادة	قيمة t	مستوى الدلالة sig
النمط الاستبدادي	-1.197	0.239
النمط الوسيط (الإبداعي)	1.408	0.167
النمط الحر	0.382	0.704

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

5 - من الجدول (28-2) و باستخدام اختبار (T test) لدلالة الفروق تبين أن القيمة الاحتمالية

Sig كانت أكبر من مستوى الدلالة 5% ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بالنسبة لدور نمط القيادة الإدارية الاستبدادية على سلوك المواطنة التنظيمية ، فإن نمط القيادة الإدارية الاستبدادية له دور إحصائي على سلوك المواطنة التنظيمية .

6 - من الجدول (28-2) و باستخدام اختبار (T test) لدلالة الفروق تبين أن القيمة الاحتمالية Sig

كانت أكبر من مستوى الدلالة 5% ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بالنسبة لدور نمط القيادة الإدارية الوسيطة الإبداعية على سلوك المواطنة التنظيمية ، فإن نمط القيادة الوسيطة الإبداعية له دور ضعيف على سلوك المواطنة التنظيمية .

7 - من الجدول (28-2) أنه باستخدام اختبار (T test) لدلالة الفروق تبين أن القيمة الاحتمالية Sig

كانت أكبر من مستوى الدلالة 5% ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بالنسبة لدور نمط القيادة الإدارية الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية ، فإن نمط القيادة الإدارية الحرة له دور ضعيف على سلوك المواطنة التنظيمية .

جدول رقم (29-2): معامل الارتباط بين محور القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

المجال	R	معامل التحديد R	قيمة f	مستوى الدلالة sig
أنماط القيادة الإدارية سلوك المواطنة التنظيمية	0.361	0.062	1.902	0.146

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS v21

فمن خلال الجدول (2-29) يتضح أن معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته 0.062 أي أن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة 6.2 % تفسره القيادة الإدارية بأنماطها لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي و الباقي 94.8 % تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، لكن هذا عند درجة ثقة 85% .

وعليه فإنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية ، عند مستوى معنوية 5% ضعيف جدا .

وقد جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة دور القيادة الإدارية بأنماطها على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة دراسة حالة - المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها .

وللوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه (المتغير المستقل) القيادة الإدارية (على المتغير التابع) سلوك المواطنة التنظيمية - المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي - (في المؤسسة وتفسيره، تم استعمال معامل الارتباط لتحديد هذه العلاقة، وعليه توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الإدارية بأنماطها (الاستبدادي ، الوسطي ، الحر) لها دور بدرجة متوسطة إلى ضعيفة على سلوك المواطنة التنظيمية ، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة.

الخاتمة

الخاتمة

من الموارد الثمينة التي يجب على المنظمة المحافظة عليها وتوجيهها واستغلالها بشكل مميز لتحقيق أهدافها وطموحاتها المورد البشري ، الأمر الذي يجعلها تقوم بتوفير قادة يهتمون بتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق آفاقها ، وقد سعينا في هذه الدراسة لمعرفة القيادة الإدارية ودورها على سلوك المواطن التنظيمية ، وقد توصلنا إلى جملة من النتائج :

أولاً: النتائج النظرية:

تعد القيادة الإدارية أساس نجاح أي منظمة وضمان استمرارها في ظل المنافسة الشديدة، والتغير الدائم في بيئة الأعمال، من هنا ظهرت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل الدور الذي يتركه على سلوك المواطن التنظيمية في المنظمة ، وظهر الاهتمام بها منذ فجر التاريخ عبر الحضارات المتعاقبة كان للقيادة فيها نصيب، فالحضارة الفرعونية اعتمدت الهرمية في الحكم أما الإمبراطورية الصينية اعتمدت فلسفة القيادة و المبنية على الإحساس الإنساني والإنصاف ، في حين رأى مفكر و الحضارة الإغريقية أن الأولى بالقيادة هم أهل العلم والمعرفة، وبعد توحيد أجزاء الحضارة الرومانية اعتمدت معايير الجدارة والكفاءة في اختيار القادة بعد أن كانت معايير الغنى والأصل النبيل هي أساس الاختيار، أما الحضارة العربية فقد أرسى الإسلام قواعد المدنية والتنظيم الإداري وبين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط والمقومات الواجب توفرها في القائد الرشيد، وبظهور مدارس الفكر الإداري الحديث جاءت بدراسات مستفيضة في مجال القيادة، فالمدرسة العلمية اهتمت بدراسة الحوافز المادية، في حين أسهمت المدرسة العملية للإدارة بتحديد صفات جسمية وعقلية وأخلاقية وثقافية وصفات تتعلق بالخبرة يجب توفرها في القائد ، وللقيادة الإدارية وسائل في الدور المطبق على سلوك المواطن التنظيمية.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

وقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى ثلاثة منها، فكان أولها هو نمط القيادة الاستبدادي ثم النمط الوسطي الإبداعي وآخرها النمط الحر ، ولمعرفة دور القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية، ثم تم إسقاط الموضوع على إحدى المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لإحضار فرضيات الدراسة للتحليل واختبار، ومعرفة ما إذا كان هناك دور (للمتغير المستقل) القيادة الإدارية

على المتغير التابع) سلوك المواطنة التنظيمية (، وهل تتوافق مع ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة أم لا ؟)، تم اعتماد منهج المسح بالعينة في هذه الدراسة ، واستعمل الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 56 نسخة من الاستبيان استرجع منها 43 نسخة تم استبعاد 01 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيت 42 نسخة قابلة للدراسة حيث اجري عليها ، وكانت نتائج البحث الميداني وإجابة على الفرضيات كالآتي:

1 - الإجابة على الفرضية العامة :

أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة ، حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي .

2 - الإجابة على الفرضيات الفرعية :

أ - يوجد توفر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية با لمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر المستجوبين . **صحيحة**

ب - يوجد توفر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية با لمديرية العملية لاتصالات الجزائر

بالوادي عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر المستجوبين . **صحيحة**

ت - يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لتقييم أنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية

العملية لاتصالات الجزائر بالوادي والذي قد يعزى لمتغيرات السن والمستوى التعليمي و الوظيفة

والخبرة عند مستوى معنوية 5% . **خاطئة**

ث - يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لتقييم سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين

بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي والذي قد يعزى لمتغيرات السن والمستوى التعليمي و

الوظيفة و الخبرة عند مستوى معنوية 5% . **خاطئة**

ج - يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الاستبدادية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة

نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% . **صحيحة**

ح - يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الوسطية (الإبداعية) على سلوك المواطنة التنظيمية من

وجهة نظر المستجوبين با لمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية

5% . **صحيحة**

خ - يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5%. **صحيحة**

ثالثا: توصيات الدراسة:

نقترح هذه الدراسة ما يلي:

- أ - على القادة الإداريين العمل على زيادة الاهتمام بمرؤوسيهـم والإصغاء الجيد لهم، بالرغم أن منظماتنا بعيدة كل البعد على هذا النهج .
- ب - كما تقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بخدافيرها، و إتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين .
- ت - كذا ترى انه على القيادة لمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي، لأنه وحسب نتائج استجابات أفراد العينة فان بعضهم يرون أن أجره ملئ يتلائم مع العمل الذي يقومون به ، وأنهم غير راضين على علاوات وتعويضات مخاطر العمل، لذا يجب على المؤسسة مراجعة نظام الأجور وتعويضات مخاطر العمل لديها .
- ث - كما تقترح هذه الدراسة أيضا، على القادة الإداريين لمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي المحافظة على بناء فرق العمل عالية الأداء، وذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتيسير سبل وقنوات الاتصال معهم، لان أساس نشاط المنظمة مبني على فرق العمل، ووجود فرق عمل متماسكة وفعالة يضمن الأداء الجيد للمنظمة .
- ج - أما بالنسبة للباحثين، فان البحث يوصي بأخذ عينات من مؤسسات اقتصادية مختلفة، كون أن هذا البحث استخدم عينة من مؤسسة اقتصادية واحدة، و ذلك ليتسنى لنا المقارنة بين نتائج استجابة أفراد هذه العينات .

رابعا: آفاق الدراسة :

- أ - توصي هذه الدراسة بعمل مقارنات بين المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي وغيرها من المؤسسات ذات الطابع الخدمي لمعرفة الاختلاف في حجم الدور بين قطاعات الاقتصاد إن وجد .

ب -اقتصرت هذه الدراسة على فحص العلاقة بين القيادة الإدارية ومتغير تابع وحيد فقط هو سلوك المواطنة التنظيمية، لذا يوصي البحث على دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية مع متغيرات تابعة أخرى، لم تدخل في هذه الدراسة قد تكون تلعب دورا أكثر تأثيرا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المصادر:

1 - الحديث النبوي.

2 - القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب:

1 - أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، مكتبة الملك فهد للنشر، الطبعة الأولى، 2012.

2 - إدريس محمد العزازي، المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير المعاصر، المؤلف نفسه، الزقازيق، 2006.

3 - جلدة سامر بطرس، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

4 - الجيوسي محمد رسلان و جاد الله، الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008.

5 - حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010.

6 - الخالدي إبراهيم بدر شهاب، السلوك التنظيمي منحنى تطبيقي معاصر، دار الإعلام للنشر و التوزيع، عمان، 2012.

7 - خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، القائد المتميز بين الموهبة و الإبداع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013.

8 - رضا صاحب و الموسوي سنان كاظم، الإدارة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

9 - رمضان فهم غربية، القيادة الإستراتيجية مكتبة الشقري، الرياض، 2008.

10 - شفيق محمد، القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، مركز تطوير الأداء و التنمية، 2005.

11 - الصباب أحمد عبد الله و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، جدة، 2005.

12 - الصيرفي محمد عبد الفتاح حافظ، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005.

- 13 -الطجم عبد الله عبد الغني و السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة، 2003.
- 14 -عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار اسمة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 15 -عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 16 -عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 17 -عبوي زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2008.
- 18 -العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 19 -عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 20 -عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 21 -العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 22 -العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الطبعة الخامسة، 2010.
- 23 -غربية رمضان فهميم، القيادة الإستراتيجية مدخل إسلامي مقارن، مكتبة الشقري، 2008.
- 24 -الغزو فاتن عوض، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 25 -القحطاني سالم سعيد، القيادة الإدارية، المؤلف نفسه، الطبعة الثانية، الرياض، 2008.
- 26 -كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة السابعة، 2007.
- 27 -محمد عبد الحميد البرغي، الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، جدة، الطبعة الثانية، 2001.
- 28 -مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
- 29 -المغربي عبد الحميد فاتح، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، 2007.
- 30 -نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

ثالثاً: الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1 - دريوش شهنواز تحت عنوان: أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الموارد البشرية، دفعة 2012.
- 2 - ريموش عبد الحكيم و بولعراوي صلاح الدين تحت عنوان: أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمروسين دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، دفعة 2016.
- 3 - شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 4 - صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الخليل، 2017.
- 5 - عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، مذكرة ماجستير تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف 2، 2014.
- 6 - العامري أحمد بن سالم، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين.
- 7 - غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، دراسة على العاملين في المشافي للساحل السوري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة تشرين، 2013.
- 8 - كيرد عمار تحت عنوان، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونغاز مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة البويرة دفعة 2015.
- 9 - مباركي نجاح تحت عنوان: سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية لمتوسطي بلدية بوشقرون، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2017.

- 10 -معمري، حمزة وبن زاهي، منصور تحت عنوان: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 43، 14-54، سنة 2014.
 - 11 -المناخ التنظيمي وعلاقته بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018.
 - 12 -نحى عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة الماجستير، جامعة الأقصى، 2016.
 - 13 -نور الدين بوراس تحت عنوان: دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين ،دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بتبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العربي التبسي ،دفعة 2005.
- رابعاً: المقالات العلمية:
- 1 -آل زاهر ، على ناصر شتوي، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 12، العدد 1-331-397.
 - 2 -دراسة رشيد مناصرية، فريد بن ختو تحت عنوان: سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 08، سنة 2015.
 - 3 -معمري و آخرون، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة قاصدي مرباح ورقلة العدد 43، 14-45، 2014.
- خامساً: المراجع باللغة الأجنبية:
- أ - الكتب

- 1-Bergeron, D. M. The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost. The Academy of Management Review,(2007).
- 2- Borman W C,The concept of Organizational Citizenship, Current Direction in Psychological , 2004.

3- Organ, D-W , and Mackenzie, Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedent, and Consequences, 2006 .

ب -الرسائل والأطروحات الجامعية

1-Ali and Waqar ,Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under , Different Leadership Styles2013

2-Appelbaum et al ,*Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture ,Leadership and Trust*,2004.

3-Ortiz et. al ,Relationship Between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behavior In a Sample of Private Banking Employees . ,2014.

سادسا: الجرائد والمجلات العلمية

1 -جريدة اتصالات الجزائر، العدد10، سبتمبر 2003.

الملاحق

قائمة الملاحق

أجزاء الملاحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
الجزء الأول	قائمة المحكمين	أ
الجزء الثاني	الاستبيان الإلكتروني (04 صفحات)	ب
الجزء الثالث	مخرجات برنامج SPSS (13 صفحة)	ج