



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 -

تحت إشراف الدكتور:

- محمد الباي.

إعداد الطالبة:

عبد الرزاق خليفة

حكيم طليبة.

أنور معافاة .

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د. خليفة عابي	أستاذ محاضر صنف -ب-	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيساً
د. محمد الباي	أستاذ محاضر صنف -ب-	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفاً ومقرراً
د. سامر زلاسي	أستاذ محاضر صنف -أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشاً

السنة الحامعة: 1440-1441 هـ المم افة , 2018-2019 م .

إهداء

- ✓ أهدي هذا العمل الذي بذلت فيه كامل اهتمامي وطاقتي إلى:
- ✓ الوالدين الكريمين غفر الله لهما.
- ✓ رفيقة الدرب الزوجة الصالحة الوفية.
- ✓ إلى من هم أقرب إلينا من أرواحنا "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 الله 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 الباي** الذي كان ناصحاً أميناً وموجهاً حكيماً، من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة، وذلك طيلة الفترة السابقة.

ونغتتم هذه السانحة الكريمة، لنتقدم إلى كل من **السيد/ البشير عمامرة** 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/ نزه 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 طلبة 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 لتجميع 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 دور القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية له 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 الوسطي الإبداعي لمساهمته في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية, سلوك المواطنة التنظيمية , المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالوادي .

Abstract

This study aims to identify the administrative leadership in its patterns (autocratic leadership style, creative middle leadership style, free driving style) and its role on the behavior of organizational citizenship in the staff of the practical administration of Algeria Telecom in the valley. We adopted the descriptive approach in this study as well as the questionnaire as a data collection tool The study population reached (120) in the practical administration of the Algerian communications in the valley between the employees and the technicians. The sample of the study reached 42 employees and technicians. The study concluded with several results, the most important of which are: (0.062), which is relatively weak. The study recommended that the role of leadership, especially the creative middle style, be strengthened to contribute to the promotion of organizational citizenship behavior.

Keywords

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

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	I. الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
3	أولا : أنماط القيادة الإدارية
11	ثانيا : سلوك المواطن التنظيمية
16	ثالثا : الدراسات السابقة
	II. الدراسة الميدانية
26	أولا : المنهج و مجتمع الدراسة.
27	ثانيا : أدوات جمع ومعالجة البيانات
31	ثالثا : التحليل الوصفي الإحصائي لخصائص العينة.
34	رابعا : التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان
36	خامسا : عرض لمعطيات الاستبيان.
43	سادسا : اختبار الفرضيات
50	الخاتمة
55	المراجع
57	الملاحق

قائمة الجداول

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

المقدمة

تمهيد:

في عصرنا اليوم الذي يشهد تطورا هائلا وسريعا في شتى المجالات سواء مالية أو بيئية أو دينية أو اجتماعية أو سياسية، زاد الاهتمام والتركيز على مفهوم القيادة وكثرت الدراسات والأبحاث التي تتناول هذا المفهوم ، ويرتبط هذا المفهوم بكافة مناحي الحياة ودقائقها ، بالأخص سلوك المواطن التنظيمية ، وفي هذه المذكرة ، سنحاول أن نقدم إجابات كافية للعديد من الأسئلة التي تتعلق بمبادئ المفهومين .

I. إشكالية الدراسة :

وللتعرف على دور القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطن التنظيمية لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي يمكننا طرح الإشكالية الآتية:

ما هو دور القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين بالمديرية 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 بالمديرية 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 بالمديرية 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 المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ؟.

III. فرضيات الدراسة :

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

2- يوجد توفر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية 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 بالمديرية 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:

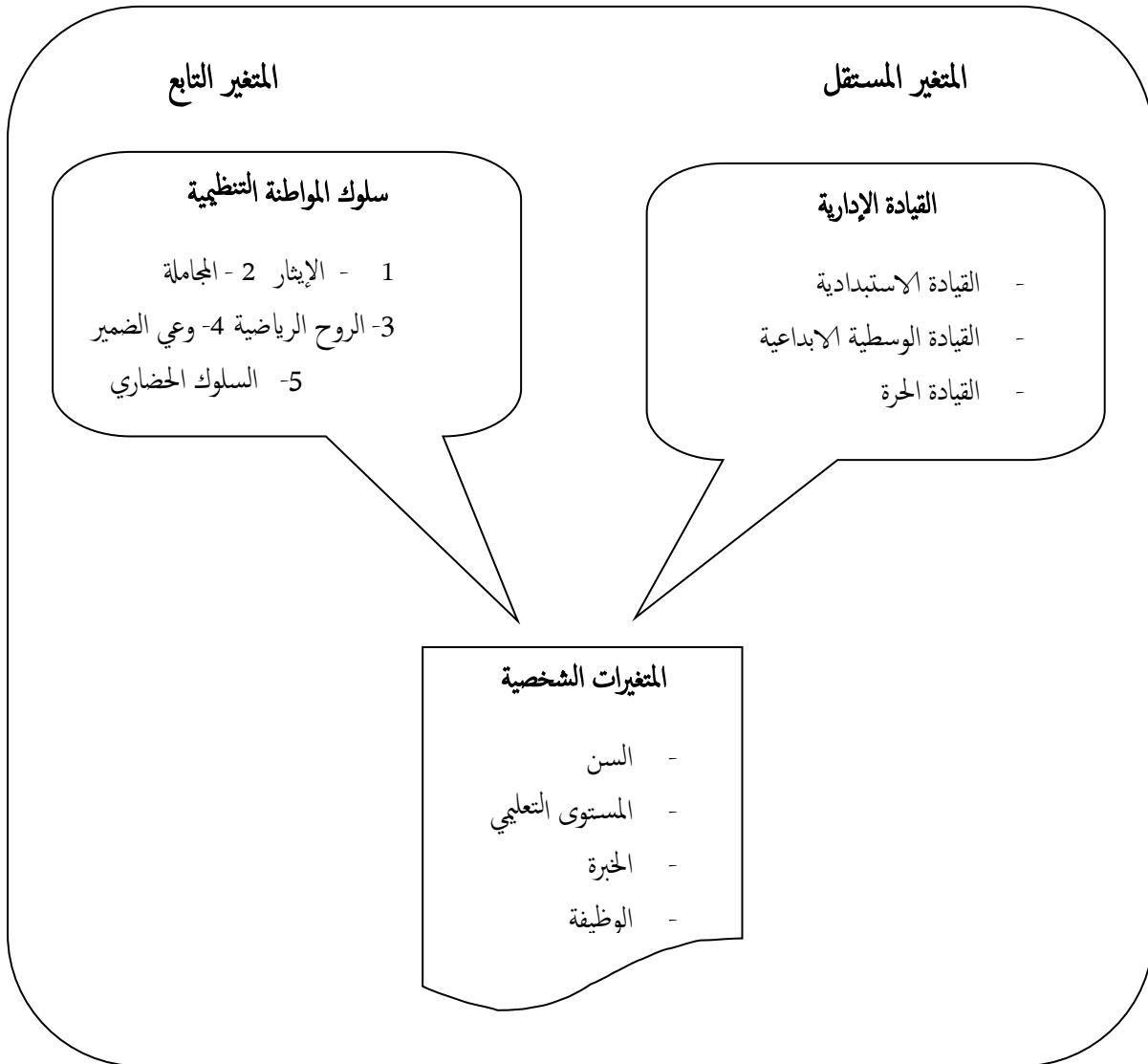
- 1- أهمية القيادة الإدارية الذي يعتبر هو الركيزة الأهم لنجاح أي منظمة بل يتعدى ذلك للدول .
- 2- أهمية القيادة الإدارية ودورها في ترسيخ سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر من أهم المواضيع في عصرنا الحديث .
- 4- تفيد هذه الدراسة القيادات الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين .

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 وغطها 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 الوسطية الإبداعية ، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطن 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 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 المواطن 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 المواطنة التنظيمية من حيث تعريفه ، وأهميته ، وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه ، ثم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:

1- تعريف القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي حظيت بالاهتمام في الفكر الإداري الحديث ، وقد تعددت التعاريف لهذا المصطلح ، إلا أننا نقتصر على التعريف الذي فحواه : **أن القيادة** : "هي عملية رشيدة لها طرفان أحدهما هو الشخص المدير الذي يوجه و يرشد، و الطرف الثاني هم الرؤوسون الذين يتلقون و يتقبلون هذا التوجيه بغية تحقيق أهداف المنظمة"¹.

2- تعريف القيادة الإدارية:

كما في تعريف القيادة اقتصرنا على تعريف ملخص كذلك تعريف القيادة الإدارية اخترنا: تعريف محمد عثمان: على أنها القدرة على التخطيط والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة لتحقيق هدف معين ، وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ ، وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة ².
إذا فالقيادة الإدارية : " هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم ، وأفعالهم و اتجاهاتهم للعمل برغبة و جد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة، و كذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور و خلق روح الإبداع لدى الأفراد في المنظمة"³.

3- أهمية القيادة الإدارية :

✓ القائد يقوم برسم السياسات، ووضع الاستراتيجيات ، وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة المتوفرة ، كما يقوم بتقسيم العمل والأنشطة المختلفة حسب الخبرات والكفاءات .

¹ - 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 - القحطاني سالم سعيد ، القيادة الإدارية، المرجع نفسه، ص 9.

³ - 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.

- ✓ يهتم القائد بإقامة علاقات إنسانية ، والعمل على تنظيم وتنسيق هذه العلاقات بين جماعة الموظفين مع بعضهم من جانب ، وبينه وبين الموظفين من جانب آخر .
- ✓ 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 .
- ✓ يقوم القائد بتحديد 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:

1-4-1 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:

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

أ- القوة الشرعية والقانونية: هي قوة تمنح من خلال التسلسل الرئاسي للمنظمة .

ب- قوة المكافأة: و هي قوة يمتلكها الكثير من المديرين .

ت- القوة القسرية : و هي قوة فرض و إذعان على المرؤوسين .

ث- قوة المعلومات : تنتج هذه القوة نظرا لمتعة القائد بنشاط يمكنه من الوصول إلى المعلومات .

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

أ- قوة الخبرة: و هي مشتقة من المعلومات و التجارب والمعرفة التي يمتلكها أو يكتسبها القائد .

ب- قوة الإقناع: تعتمد هذه القوة على ما يملكه القائد من رصيد المنطق والحكمة والموضوعية .

ت- قوة المرجعية: أساسها قوة تأثير القائد و إعجاب المرؤوسين بشخصية و سماته.

4-2-2 مهارات القائد:

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

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

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

4-2-1- المهارات الفنية:

يقصد بها المهارات المتعلقة بأداء المهام المتخصصة و التي تحتاج إلى خبرات و كفاءات تطبيقية معينة.

4-2-2- المهارات الإنسانية :

هي المعرفة التي تمكن القائد من الإلمام بكل جوانب مهنته و مجال تخصصه من وفنيات و مهارة الإقناع.

4-2-3- المهارات الفكرية :

و يقصد بهذه المهارة أن يكون القائد له ادراك القضايا المعقدة، وتحليل، وتقييم المواقف ، واختيار الحلول المناسبة .

4-2-4- المهارات التنظيمية²:

و هي أن ينظر القائد للمنظمة على أنها نظام محكم متكامل تتفاعل مع البيئة والمجتمع .

5- الفرق بين القيادة والإدارة :

❖ يمكن التمييز بين المدير والقائد بما يلي:

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

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

المصدر: من إعداد الطلبة .

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

² - عايش مريم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيم، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، دفعة 2016، ص 19.

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 ، حيث أن نجاح المنظمة يتطلب توازناً فيما بينهما

6- أنماط القيادة الإدارية:

6-1- 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 مروننا بوجود القائد ، فإذا غاب القائد أو قلت رقابته وإشرافه .

6-2- 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 لأمر المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه يزجر 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 فَظًّا 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 ¹:

¹ - الآية 143 سورة البقرة.

² - الآية 159 سورة آل عمران.

يقول الله تعالى : " قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبْتَ اسْتَأْجِرْهُ ، إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"²، 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 أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ "³، 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 أراضى منه فقد خان الله ورسوله وخان المؤمنين " ⁴، و هنا أراد الرسول توضيح مدى أهمية الاختيار حسب الكفاءة والجدارة وبين أن هذه الأمانة لا بد من تأديتها وإلا فلن يدخل الجنة، و هو توضيح أنه لا بد من اختيار الأصلح للوظيفة حسب ما تتطلبه هذه الوظيفة من مؤهلات عينة.

6-2-1-2-6- التقوى⁵:

إن صفة التقوى هي أساس المفاضلة بين الناس وفي هذا يقول الله عز وجل : " يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ، إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ، إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ "⁶. 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 لَهْدِمَتْ صَوَامِعُ وَبِيعَ وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ كَثِيرًا ، وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ ، إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ "⁷ ، 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 .

1 - محمد عبد الحميد البرغي، الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، حدة، الطبعة الثانية، 2001، ص 164-165.

2 - الآية 26 ، سورة القصص.

3 - الآية 27 ، سورة الانفال.

4 - رواد الحاكم في صحيحه.

5 - محمد عبد الحميد البرغي، الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، مرجع سابق، ص 151-152.

6 - الآية 13 ، سورة الحجرات.

7 - الآية 40 ، سورة الحج.

6-2-1-3- الع-دالة¹:

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 بَصِيرًا**² ، ويأمر 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 تَلَوُّوا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا**³ ، 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 ، حَبُّ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَكَلَّمَهُ أُسَامَةُ ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : (أَتَشْفَعُ فِي حَدٍّ مِنْ حُدُودِ اللَّهِ ؟) ، ثُمَّ قَامَ فَاحْتَطَّتْ ، ثُمَّ قَالَ : (إِنَّمَا أَهْلَكَ الَّذِينَ قَبْلَكُمْ ، أَنَّهُمْ كَانُوا إِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الشَّرِيفُ تَرَكُوهُ ، وَإِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الضَّعِيفُ أَقَامُوا عَلَيْهِ الْحَدَّ ، وَإِيمَ اللَّهِ لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ بِنْتَ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا)**⁴ ، ومن هذا يتضح لنا مدى أهمية هذا المبدأ والأساس الذي اعتمدت عليه القيادة الإدارية في الإسلام والتي بسببه دانت الأرض لقيادة الإسلام يوم أن كانوا يحكمون معتمدين على هذا الأساس في التعامل مع الرعية.

6-2-1-4- القدوة الحسنة⁵:

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"**⁶ ، 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

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

2 - الآية 57، سورة النساء.

3 - الآية 135، سورة النساء.

4 - رواه البخاري و مسلم.

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

6 - الآية 21، سورة الأحزاب.

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 " ¹.

6-2-1-5- الشورى (المشاركة) ²:

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 باتباع مبدأ الشورى فهو يسعى بذلك لإرضاء الله عز وجل لأن الله سبحانه وتعالى أمره بذلك من خلال قوله " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ " ³.

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 ⁴:

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 تنبّهت 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 حبهم إلى الخير وحب الخير إليهم إنهم الآمنون من

¹ - الآية 2-3، سورة الصف.

² - محمد عبد الحميد البرغي، الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مرجع سابق، ص 149-150.

³ - الآية 38، سورة الشورى.

⁴ - محمد عبد الحميد البرغي، الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مرجع سابق، ص 153-155.

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.

3-6- نمط القيادة المتساهلة (الحرية):

و يطلق عليها أيضا تسميات متعددة منها القيادة الفوضوية ، أو قيادة عدم التدخل ، أو القيادة المتسيبة ، 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 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 اغلب 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 مجديا في ظل ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه².

4-6- العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي :

- أ- شخصية القائد وقيمه ، وطموحاته ، وأهدافه .
 - ب- تفاوت واختلاف قدرة واستعداد الموظفين لتحمل المسؤولية .
 - ت- عمر المنظمة ، والموقع الجغرافي لها ، وحجمها .
 - ث- طبيعة الموقف ، ودرجة صعوبته ، ومدى توافر المعلومات .
 - ج- تلعب الضغوط الزمنية ومدة الحاجة الملحة دورا في اتخاذ القرار .
- يتضح مما سبق ذكره أنه لا يوجد نمط ملم بكل الجوانب يعتمد عليه في الواقع , وبهذا نكون قد أتممنا تم عرض القيادة الإدارية وبعض أنماطها ، والعوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي ، وسيتم عرض سلوك المواطنة التنظيمية من حيث تعريفه ، وأهميته ، وأبعاده وأهم العوامل المؤثرة فيه .

ثانيا : سلوك المواطنة التنظيمية و أبعادها:

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.

1- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية :

في الوقت الحاضر 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 هذا المصطلح سلوك المواطنة التنظيمية هو الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات، وهو ما تم استخدامه في هذه الدراسة، ومن تعاريفه نذكر :

أ- تعريف 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 واستمرارها².

❖ خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية وهي³:

✓ 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.

✓ سلوك غير ملزم للمكافأة وكذلك لا يمكن أن يعاقب الفرد امتناعه عن أدائها.

✓ سلوك يسهم في زيادة فعالية ونجاح المنظمة .

2- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

✓ يؤدي إلى تحسين أداء و إنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً .

✓ تحسين رضا العمال و يقلل من معدلات التسرب الوظيفي .

✓ يحسن من قدرة المديرين والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال.

✓ يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة .

✓ يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط ، والصيانة داخل المنظمة .

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

3 - 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.

- ✓ مكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم .
- ✓ يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة .
- ✓ يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها .
- ✓ يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية .
- ✓ 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 رئيسة .

2-1- 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 .

2-2- 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 أنّ هذه الأبعاد الخمسة مستمدة من ديننا الحنيف منذ القدم وقد عرجنا عن ذكر بعضها في نمط القيادة الإعتدالية ، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد²:

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- **المجاملة :** و يتمثل 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 .

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

² - العامري أحمد بن سالم، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مرجع سابق، ص 69.

ت- الروح الرياضية : تعني الاستعداد للتغاضي عن المضايقات التي تشكل جزء لا مفر منه في كل إطار تنظيمي تقريبا، مثل تجنب الشكوى والتذمر ، الحفاظ على الإيجابية 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- العوامل المؤثرة في سلوك المواطن التنظيمية :

4-1- 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 المواطن التنظيمية لدى الموظفين ، كما يستطيع القائد أن يفعل عددا من الأمور التي تؤثر على شعور ورغبة الموظفين في أداء سلوك المواطن التنظيمية . بتصرف .

4-2- 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. بتصرف .

4-3- 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

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

2 - شلاي وليد، المرجع نفسه، ص 75.

ثقافة تنظيمية خاصة بهم ، وتتميز الثقافة بوجه عام بأنها مكتسبة ، وانتقالية ، وتتسم بالمرونة والتكيف مع مطالب الإنسان النفسية ، والجسمية والعقلية ¹. بتصرف.

4-4- 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.

4-5- 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.

4-6- 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 في العمل تؤدي إلى تراكم المعارف ذات الصلة ، والمهارات ، والقدرات مما تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي ⁴. بتصرف .

4-7- المؤهل العلمي للموظف :

أظهرت الأبحاث والدراسات على أهمية المتغيرات الشخصية في التنبؤ بسلوك المواطن التنظيمية، إلا أن متغير المؤهل العلمي لم يتلق اهتماماً كبيراً 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

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.

4 - عاشور لعور، المرجع نفسه، ص 80.

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.¹ 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 .

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.

¹ - صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها ، مرجع سابق، ص59.

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 مطلباً ضرورياً لتطوير المدير إلى مدير قائد وكذلك فهم نظريات القيادة الإدارية من خلال عدة مداخل والوقوف على سمات التي يجب توفرها في القائد الإداري.

✓ 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 والتسيير 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 إيجابية 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 للمرؤوسين 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 إتيان 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 ، وتكون مجتمع من جميع عمال شركة سونلغاز بورقلة بالجزائر، وشملت 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 خنتو 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 مرتفعاً.

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

✓ مستوى سلوك الكرم لدى أساتذة التعليم المتوسط جاء مرتفعاً.

✓ 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 لمؤهل العلمي.

2- الدراسات باللغة الأجنبية:

2-1- 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 القياد 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 ايجابية 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 المواطن التنظيمية يتضح للباحثين ما يأتي:

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

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

(دريوش شهنياز 2012)، أما دراسة (Ali and Waqar 2013) فقد إضافة بعداً آخرًا نمط القيادة التحويلية. أما سلوك المواطن التنظيمية فاعتمدت أكثر الدراسات السابقة على سلوك المواطن التنظيمية ذو الأبعاد الخمسة (الإيثار، المحاملة، 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 شهنياز 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 المواطن التنظيمية كما في الدراسة الحالية ، وهما دراسة (Ali and Waqar 2013) ودراسة (دريوش شهنياز 2012) ، فدراسة (Ali and Waqar 2013) تشابهت مع الدراسة الحالية في نمط القيادة الحرية 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 المواطن التنظيمية فتشابه 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 للقيام 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.

تهـيد:

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

1-1- 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 والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الخلفية العلمية والمداك 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 بحسب 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 العملياتي للمؤسسة ورئيس قسم الموارد البشرية،

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

الاستبيان		البيانات
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 ألفا 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 طليعتهم 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 الاحصائية Statistical Programs:

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

2. الأدوات الاحصائية Statistical Tolls:

من أجل معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الاحصائية نذكر منها:

✓ الوسط الحسابي Arithmetic Mean: و هو من أهم مقاييس النزعة المركزية، ورمزه $\bar{X}$ ، يتم استخدامه للدلالة على متوسط مجموع قيم ظاهرة ما.

✓ الانحراف المعياري Standard Deviation: و هو 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 و هو 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

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

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

التعليق: من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب طبيعة الجنس لأفراد العينة، حيث نجد نسبة الذكور بلغت (31) فرداً، أي بنسبة %73.80، و هي 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

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

المجموع	42	%100
---------	----	------

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

التعليق: من خلال الجدول 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% فيتمثل 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

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

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

التعليق: من خلال الجدول 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 بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

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

التعليق: من خلال الجدول 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 بتعداد (12) فرداً، وما نسبته 14.3% فكانت متمثلة في إطار سامي (06) أفراد، أما ما نسبته 7.1% فيمثل فئة عون تنفيذي تعداد (3) أفراد.

5- خصائص العينة من حيث الخبرة

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

الخبرة	العدد	النسبة
اقل 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 بناء على مخرجات برنامج SPSS v21.

التعليق: من خلال الجدول 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 و منطقية نظراً لنمو المؤسسة المتزايد كما انه دليل على وجود كفاءات و طاقات شبابية تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق التقدم و الازدهار و البقاء و الاستمرار، أما ما نسبته 31.00% فيتمثل في الفئة (أقل من 5 سنوات) والبالغ عددهم (13) فرداً، وما نسبته 26.2% تمثلت في الفئة (من 11 إلى 15 سنة) بـ (11) فرداً، أما بالنسبة للفئة التي بلغت خبرتها (15 سنة فما فوق) فتمثل ما نسبته 7.1%.

رابعا : التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان:

1- اختبار 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 كروناخ لاختبار ثبات الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة 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 كروناخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كروناخ
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 جدا مما يعطي مصداقية عالية للاستبيان.

2-1- الاتساق البنائي: وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2-11) : الاتساق البنائي

البيان	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- التجزئة 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 يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات مما يطمئن إلى ثبات النتيجة التي يتم الحصول عليها.

3- سلوك المواطنة التنظيمية:

3-1- 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

0.00	%0.79	بعد الجمالة
0.00	%0.83	بعد الروح المعنوية
0.00	%0.70	بعد وعي الضمير
0.00	%0.69	بعد السلوك الحضري

** 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: عرض 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 تفريغ 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 افراد العينة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لعبارات القيادة الإدارية كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (2-16): نتائج استبيان أفراد العينة لمحور 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

			%7.1	%28.6	%33.3	%21.4	%9.5	%		
متوسطة	1.08	3.06	النمط الاستبدادي							

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

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

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

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

جدول رقم (2-18) : نتائج استبيان أفراد العينة لمحور 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									
								2.73	0.97	متوسطة

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

مما سبق من جداول استجابات أفراد العينة ، يتبين لنا أن قبولهم لمذلول عبارات النمط الاستبدادي والنمط الحر بنسبة متوسطة، و عدم ميلهم للعبارات الدالة على النمط الوسيطى 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 لينزل تارة إلى النسبة المنخفضة في النمط الوسطي الإبداعي .

2- عرض و تحليل بيانات سلوك المواطنة التنظيمية:

على نفس خطوات تحليل بيانات القيادة الإدارية ، تم تحليل بيانات سلوك المواطنة 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 المواطنة التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

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

الأبعاد	العبرة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	
بعد الإيثار	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										
	بعد المجاملة	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 المجاملة											
منخفض		0.66	1.92								

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

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

الأبعاد	العبارة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	
بعد الروح الرياضية	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										
	بعد وعي الضمير	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		0.81	2.13								

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

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

الأبعاد	العبارة	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.

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

سادسا : اختبار الفرضيات:

❖ مناقشة الفرضية الرئيسية :

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

❖ مناقشة الفرضية (3) :

◀ لمعرفة 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

نمط 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.

◀ 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 المسئول الأول في المنظمة و هو صاحب الدور الأكبر على سلوك المواطنة التنظيمية ، لذا فإن 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

نمط القيادة	قيمة f	مستوى الدلالة sig
-------------	--------	-------------------

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) 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 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 و هو صاحب الدور الأكبر على سلوك المواطنة التنظيمية ، لذا فإن اختلاف الوظيفة ، الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بسلوك المواطنة التنظيمية .

مناقشة الفرضية (4) :

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) تبعاً لمتغير السن و

المستوى التعليمي والوظيفة والخبرة

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

0.238	1.471	الخبرة	
-------	-------	--------	--

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

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 والمحاملة ، 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 فإن اختلاف 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 - الروح 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 الحضري ، 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 فإن 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 فإن 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 (2-28) : 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 الوسطي (الإبداعي)	1.408	0.167
النمط الحر	0.382	0.704

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

من الجدول (2-28) 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 ، ونفس التعليق بالنسبة للنمطين الآخرين (الوسطي ، الحر)

جدول رقم (2-29) : 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% .

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 ، الواسطي ، 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، وتعتبر الحضارة العربية التي 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 و عقلية 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 لإخضاع فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار، و معرفة ما إذا كان هناك دور(للمتغير المستقل) القيادة الإدارية(على المتغير التابع) سلوك المواطن 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، وبقية

42 نسخة قابلة للدراسة حيث اجري عليها ، وكانت نتائج البحث الميداني وإجابة على الفرضيات كالآتي:

1- الإجابة على الفرضية العامة :

أثبتت الدراسة قبول الفرضية العامة ، حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ضعيفة 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 بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر المستجوبين تم قبولها ذلك نتيجة لاستجابات الاستبيان .

ب- يوجد توفر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطن التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر المستجوبين تم قبولها ذلك نتيجة لاستجابات الاستبيان .

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% تم رفضها ذلك نتيجة لاستجابات الاستبيان .

ث- يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لتقييم سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي والذي قد يعزى لمتغيرات السن والمستوى التعليمي و الوظيفة والخبرة عند مستوى معنوية 5% تم رفضها ذلك نتيجة لاستجابات الاستبيان .

ج- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الاستبدادية على سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% تم قبولها ذلك نتيجة لاستجابات الاستبيان .

ح- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الوسطية (الإبداعية) على سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% تم قبولها ذلك نتيجة لاستجابات الاستبيان .

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% تم قبولها ذلك نتيجة لاستجابات الاستبيان .

ثانيا: النتائج التطبيقية:

أ- يوجد توفر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% من وجهة نظر المستجوبين تم قبولها ذلك نتيجة لاستجابات الاستبيان .

ب- 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% تم رفضها ذلك نتيجة لاستجابات الاستبيان .

ت- 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% تم رفضها ذلك نتيجة لاستجابات الاستبيان .

ث- 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% تم قبولها ذلك نتيجة لاستجابات الاستبيان .

ج- 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% تم قبولها ذلك نتيجة لاستجابات الاستبيان .

ح- 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% تم قبولها ذلك نتيجة لاستجابات الاستبيان .

ثالثا: توصيات الدراسة:

تقترح هذه الدراسة ما يلي:

- أ- على القادة الإداريين العمل على زيادة الاهتمام بمروؤسيهم والإصغاء الجيد لهم، بالرغم أن منظمتنا بعيدة كل البعد على هذا النهج .
- ب- كما تقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها، 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 .

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.

ثالثا: الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1- دريوش شهيناز، 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، أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين 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، 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.
- 9- مبارك نجح، 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، 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- نهي عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة الماجستير، جامعة الاقصى، 2016.

12- نور الدين بوراس، 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 Styles 2013
- 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، العدد 10، سبتمبر 2003.

الملاحق

قائمة الملاحق

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

x

إستمارة إستبيان

عنوان البحث : أثر القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة ميدانية : المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

طيبة وبعد...

تعد الاستمارة بين أيديكم جزءا من متطلبات إعداد رسالة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال بعنوان : أثر القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية : المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي وعليه , نرجو من سيادتكم التكرم والإجابة عن أسئلة الاستبيان بموضوعية ودقة , نشكركم على تعاونكم وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير ودمتم في خدمة العلم والمعرفة .

الطلبة :

أنور معافة

عبد الرزاق خليفة

حكيم طلبية

إشراف :

الدكتور : محمد الباي

السنة الجامعية : 2019/2018

يرجى منكم ملأ الاستمارة بوضع علامة (v) أمام الأجوبة المختارة :

المحور الأول : معلومات عامة

أنثى
ذكر

الجنس :

من 21 إلى 30 سنة
من 31 إلى 40 سنة
من 41 إلى 50 سنة
أكثر من 51 سنة

السن :

إبتدائي
متوسط
ثانوي
جامعي
دراسات عليا

المستوى التعليمي :

عون تنفيذي
عون تحكم
إطار
إطار سامي

الوظيفة :

الخبرة المهنية :

د : داخل خ : خارج

أقل من 5 سنوات
من 6 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنة
أكثر من 15 سنة

فيما يلي عدد من المحاور , وتشمل الإجابة على كل محور خمسة إجابات اختر بينها الذي تعتقد من وجهة نظرك أنه يمثلك فعليا :

أنماط القيادة الإدارية

نمط القيادة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النمط الأول	1 يستحوذ القائد على كافة سلطات العمل لديه .					
	2 يقوم القائد باتخاذ أي قرار دون الرجوع لأي طرف .					
	3 يعتبر القائد أن التخطيط من مهامه لوحده .					
	4 يصدر القائد الأوامر والتعليمات ويصر على تنفيذها دون مراعاة قبولها أو رفضها .					
	5 يتدخل القائد في تنفيذ جزئيات المهام .					
	6 يهتم القائد بإتمام العمل أكثر منه اهتماما بالموظفين .					
	7 يستعمل القائد أسلوب الضغط والاكراه لأداء العمل .					
	8 يعتبر القائد أن المشورة مع الموظفين لا جدوى منها.					
	9 يركز القائد على شخصه بتحسين مركزه على حساب كل شيء .					
النمط الثاني	10 يحفز القائد الموظفين ويدمجهم في عمليات مهمة .					
	11 يتنازل القائد ببعض من مهامه للموظفين حسب المركز .					
	12 يتيح القائد للموظفين فرصة التواصل بسهولة . .					
	13 يركز القائد عند تقييم الموظفين على الموضوعية والعدالة.					
	14 يهتم القائد عند توزيع المهام بمستوى وقدرة المنفذين .					
	15 يسعى القائد إلى رفع مهارات وقدرات الموظفين .					
	16 يشجع ويساهم القائد الموظفين على خلق روح التجديد والإبداع والابتكار .					
	17 يعمل القائد للموازنة بين متطلبات العمل وبين حاجات الموظفين .					
	18 يتيح القائد للموظفين المشورة في بعض أمور العمل .					
	19 يعمل القائد على خلق روح الجماعة بين الموظفين .					

نمط القيادة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النمط الثاني	20 يعطي القائد الموظفين حرية تامة في إتخاذ أي قرار مناسب .					
	21 يترك القائد للموظفين حرية تنفيذ العمل .					
	22 يتفقد القائد ما هو واضح ومحدد لسير العمل .					
	23 يمنح القائد المشورة للموظفين دائما .					
	24 يتساهل القائد جدا مع الموظفين المقصرين في العمل .					
	25 يترك القائد للموظفين حل مشاكلهم .					
	26 لا يهتم القائد بمتابعة عمل الموظفين .					

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد الأيثار	يسارع ويبادر زملائي بمساعدتي على عبء العمل .					
	يقوم زملائي حال غيابي بأداء عملي .					
	يساهم زملائي في حل مشكلاتي .					
	يجد الموظفين الجدد المساعدة والتشجيع من بقية الموظفين .					
بعد الجمالة	يمنح زملائي لي ما احتاجه من معلومات و خبرات .					
	يتجنب الموظفين عامة إثارة المشاكل في العمل .					
	يتشاور زملائي معي عند اتخاذ أي قرار قد يؤثر علي .					
	يحترم زملائي حقوقي في العمل .					
بعد الروح الرياضية	يتجنب الموظفين اثارة و تضخيم المشاكل .					
	يتجاوز الموظفين عن المشاكل الفرعية في العمل .					
	يقوم الموظفين بتنفيذ الاعمال الإضافية دون شكوى وتذمر .					
	يرحب الموظفين بالنقد البناء بصدر رحب من الآخرين .					
بعد وكي الفهمير	يلتزم الموظفين بمواعيد الدخول والخروج .					
	يتقيد الموظفين بالأنظمة والتعليمات وتنفيذها .					
	يعمل الموظفين بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة .					
	يحافظ الموظفين على موارد وممتلكات المنظمة .					
السلوك الحضاري	يحرص الموظفين على حضور الاجتماعات واللقاءات .					
	يقدم الموظفين مقترحات لتحسين وتطوير طرق العمل .					
	يحرص الموظفين على تكوين صورة إيجابية عن المنظمة .					

قائمة المحكمين

نوع التحكيم	اسم ولقب الاستاذ	الجامعة
التحكيم من المختصين في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	لـوشن محمد	جامعة الجاهد محمد
	بوهديل سليم	الأخضر - باتنة
	بن علي عبد الرزاق	جامعة الشهيد حمة لخضر
	بن خيرة سامي	- الوادي

Your temporary usage period for IBM SPSS Statistics will expire in 6059 days.

NEW FILE.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

GET

FILE='E:\الطلبة\طلبة\انور\القيادة-الادارية.sav'.

DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.

ONEWAY 1_النمط 2_النمط 3_النمط BY الجنس
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		30-MAY-2019 13:16:44
Comments		
Input	Data	E:\مذكرات الطلبة\طلبة\انور\القيادة-الادارية.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY 1_النمط 2_النمط 3_النمط BY الجنس /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.13

[DataSet2] E:\مذكرات الطلبة\طلبة\انور\القيادة-الادارية.sav

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
النمط الاستبدادي	Between Groups	.134	1	.134	.290
	Within Groups	18.569	40	.464	
	Total	18.703	41		
النمط الاعتدالي (الابداعي)	Between Groups	.272	1	.272	.546
	Within Groups	19.934	40	.498	
	Total	20.206	41		
النمط الحر	Between Groups	.402	1	.402	1.905
	Within Groups	8.436	40	.211	
	Total	8.838	41		

ANOVA

		Sig.
النمط الاستبدادي	Between Groups	.593
	Within Groups	
	Total	
النمط الاعتدالي (الابداعي)	Between Groups	.464
	Within Groups	
	Total	
النمط الحر	Between Groups	.175
	Within Groups	
	Total	

ONEWAY 1_النمط 2_النمط 3_النمط BY السن /MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		30-MAY-2019 13:17:30
Comments		
Input	Data	E:\مذكرات الطلبة\طلبة\انور\القيادة-الادارية.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY 1_النمط 2_النمط السن BY النمط 3_ /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.05

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
النمط الاستبدادي	Between Groups	.421	2	.211	.449
	Within Groups	18.282	39	.469	
	Total	18.703	41		
النمط الاعتدالي (الابداعي)	Between Groups	.922	2	.461	.932
	Within Groups	19.284	39	.494	
	Total	20.206	41		
النمط الحر	Between Groups	.335	2	.167	.767
	Within Groups	8.504	39	.218	
	Total	8.838	41		

ANOVA

		Sig.
النمط الاستبدادي	Between Groups	.641
	Within Groups	
	Total	
النمط الاعتدالي (الابداعي)	Between Groups	.402
	Within Groups	
	Total	
النمط الحر	Between Groups	.471
	Within Groups	
	Total	

ONEWAY 1_النمط 2_النمط 3_النمط BY المستوى /MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		30-MAY-2019 13:17:52
Comments		
Input	Data	E:\مذكرات الطلبة\طلبة\النور\القيادة-الادارية.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY 1_النمط 2_النمط المستوى BY 3_النمط /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
النمط الاستبدادي	Between Groups	.208	2	.104	.219
	Within Groups	18.496	39	.474	
	Total	18.703	41		
النمط الاعتدالي (الابداعي)	Between Groups	1.978	2	.989	2.116
	Within Groups	18.228	39	.467	
	Total	20.206	41		
النمط الحر	Between Groups	.086	2	.043	.193
	Within Groups	8.752	39	.224	
	Total	8.838	41		

ANOVA

		Sig.
النمط الاستبدادي	Between Groups	.804
	Within Groups	
	Total	
النمط الاعتدالي (الابداعي)	Between Groups	.134
	Within Groups	
	Total	
النمط الحر	Between Groups	.825
	Within Groups	
	Total	

ONEWAY 1_النمط 2_النمط 3_النمط BY الوظيفة /MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		30-MAY-2019 13:19:15
Comments		
Input	Data	E:\مذكرات الطلبة\طلبة\انور\القيادة-الادارية.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY 1_النمط 2_النمط الوظيفة BY النمط 3_ /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
النمط الاستبدادي	Between Groups	2.536	3	.845	1.987
	Within Groups	16.168	38	.425	
	Total	18.703	41		
النمط الاعتدالي (الابداعي)	Between Groups	.257	3	.086	.163
	Within Groups	19.949	38	.525	
	Total	20.206	41		
النمط الحر	Between Groups	.873	3	.291	1.388
	Within Groups	7.966	38	.210	
	Total	8.838	41		

ANOVA

		Sig.
النمط الاستبدادي	Between Groups	.132
	Within Groups	
	Total	
النمط الاعتدالي (الابداعي)	Between Groups	.921
	Within Groups	
	Total	
النمط الحر	Between Groups	.261
	Within Groups	
	Total	

ONEWAY 1_النمط 2_النمط 3_النمط BY الخبرة /MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		30-MAY-2019 13:19:36
Comments		
Input	Data	E:\مذكرات الطلبة\طلبة\النور\القيادة-الادارية.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY 1_النمط 2_النمط 3_النمط BY الخبرة /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.04

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
النمط الاستبدادي	Between Groups	1.129	3	.376	.814
	Within Groups	17.574	38	.462	
	Total	18.703	41		
النمط الاعتدالي (الابداعي)	Between Groups	1.034	3	.345	.683
	Within Groups	19.171	38	.505	
	Total	20.206	41		
النمط الحر	Between Groups	.878	3	.293	1.398
	Within Groups	7.960	38	.209	
	Total	8.838	41		

ANOVA

		Sig.
النمط الاستبدادي	Between Groups	.494
	Within Groups	
	Total	
النمط الاعتدالي (الابداعي)	Between Groups	.568
	Within Groups	
	Total	
النمط الحر	Between Groups	.258
	Within Groups	
	Total	

الجنس BY المواطنة وعي_الضمير سلوك_حضري روح_معنوية المجاملة الايثار ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created	30-MAY-2019 13:22:09	
Comments		
Input	Data	E:\مذكرات الطلبة\طلبة\انور\القيادة-الادارية.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	الايثار المجاملة روح_معنوية سلوك_حضري ONEWAY الجنس BY وعي_الضمير المواطنة /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.06

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الايثار	Between Groups	1.473	1	1.473	3.679	.062
	Within Groups	16.016	40	.400		
	Total	17.490	41			
المجاملة	Between Groups	.015	1	.015	.053	.820
	Within Groups	11.546	40	.289		
	Total	11.561	41			
الروح المعنوية	Between Groups	1.018	1	1.018	3.222	.080
	Within Groups	12.638	40	.316		
	Total	13.656	41			
السلوك الحضري	Between Groups	.380	1	.380	1.809	.186
	Within Groups	8.396	40	.210		
	Total	8.775	41			
وعى الضمير	Between Groups	.766	1	.766	2.149	.150
	Within Groups	14.259	40	.356		
	Total	15.025	41			
سلوك المواطنة	Between Groups	.589	1	.589	3.489	.069
	Within Groups	6.753	40	.169		
	Total	7.342	41			

السن BY المواطنة وعى_الضمير سلوك_حضري روح_معنوية المجاملة الايثار ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		30-MAY-2019 13:23:17
Comments		
Input	Data	E:\مذكرات الطلبة\طلبة\النور\القيادة-الادارية.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY المجاملة روح_معنوية سلوك_حضري السن BY وعى_الضمير المواطنة /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الايثار	Between Groups	.017	2	.009	.019	.981
	Within Groups	17.472	39	.448		
	Total	17.490	41			
المجاملة	Between Groups	.218	2	.109	.375	.690
	Within Groups	11.343	39	.291		
	Total	11.561	41			
الروح المعنوية	Between Groups	1.128	2	.564	1.755	.186
	Within Groups	12.528	39	.321		
	Total	13.656	41			
السلوك الحضري	Between Groups	.072	2	.036	.161	.852
	Within Groups	8.703	39	.223		
	Total	8.775	41			
وعى الضمير	Between Groups	.839	2	.420	1.154	.326
	Within Groups	14.186	39	.364		
	Total	15.025	41			
سلوك المواطنة	Between Groups	.228	2	.114	.626	.540
	Within Groups	7.114	39	.182		
	Total	7.342	41			

المستوى BY المواطنة وعى الضمير سلوك حضري روح معنوية المجاملة الايثار ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		30-MAY-2019 13:23:34
Comments		
Input	Data	مذكرات E:\ الطلبة\طلبة\النور\القيادة-الادارية.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		الايثار المجاملة ONEWAY روح معنوية سلوك حضري المستوى BY وعى الضمير المواطنة /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الايثار	Between Groups	.513	2	.256	.589	.560
	Within Groups	16.977	39	.435		
	Total	17.490	41			
المجاملة	Between Groups	.413	2	.207	.723	.492
	Within Groups	11.148	39	.286		
	Total	11.561	41			
الروح المعنوية	Between Groups	.117	2	.058	.168	.846
	Within Groups	13.539	39	.347		
	Total	13.656	41			
السلوك الحضري	Between Groups	.318	2	.159	.733	.487
	Within Groups	8.457	39	.217		
	Total	8.775	41			
وعي الضمير	Between Groups	.541	2	.271	.729	.489
	Within Groups	14.484	39	.371		
	Total	15.025	41			
سلوك المواطنة	Between Groups	.050	2	.025	.133	.876
	Within Groups	7.293	39	.187		
	Total	7.342	41			

الوظيفة BY المواطنة وعي_الضمير سلوك_حضري روح_معنوية المجاملة الايثار ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		30-MAY-2019 13:23:50
Comments		
Input	Data	مذكرات \E: الطلبة\طلبة\انور\القيادة-الادارية.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY المجاملة الايثار روح_معنوية سلوك_حضري الوظيفة BY وعي_الضمير المواطنة /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.06
	Elapsed Time	00:00:00.04

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الايثار	Between Groups	1.029	3	.343	.792	.506
	Within Groups	16.461	38	.433		
	Total	17.490	41			
المجاملة	Between Groups	1.410	3	.470	1.759	.171
	Within Groups	10.151	38	.267		
	Total	11.561	41			
الروح المعنوية	Between Groups	.248	3	.083	.234	.872
	Within Groups	13.408	38	.353		
	Total	13.656	41			
السلوك الحضري	Between Groups	.916	3	.305	1.476	.236
	Within Groups	7.859	38	.207		
	Total	8.775	41			
وعلي الضمير	Between Groups	1.565	3	.522	1.472	.237
	Within Groups	13.461	38	.354		
	Total	15.025	41			
سلوك المواطنة	Between Groups	.275	3	.092	.494	.689
	Within Groups	7.067	38	.186		
	Total	7.342	41			

الخبرة BY المواطنة وعلي الضمير سلوك حضري روح معنوية المجاملة الايثار ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		30-MAY-2019 13:24:06
Comments		
Input	Data	مذكرات \E: الطلبة\طلبة\انور\القيادة-الادارية.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY المجاملة روح معنوية سلوك حضري الخبرة BY وعلي الضمير المواطنة /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.04

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الايثار	Between Groups	1.590	3	.530	1.267	.299
	Within Groups	15.899	38	.418		
	Total	17.490	41			
المجاملة	Between Groups	1.203	3	.401	1.471	.238
	Within Groups	10.358	38	.273		
	Total	11.561	41			
الروح المعنوية	Between Groups	1.522	3	.507	1.589	.208
	Within Groups	12.134	38	.319		
	Total	13.656	41			
السلوك الحضري	Between Groups	.307	3	.102	.460	.712
	Within Groups	8.468	38	.223		
	Total	8.775	41			
وعي الضمير	Between Groups	1.781	3	.594	1.703	.183
	Within Groups	13.245	38	.349		
	Total	15.025	41			
سلوك المواطنة	Between Groups	.525	3	.175	.975	.415
	Within Groups	6.818	38	.179		
	Total	7.342	41			

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المواطنة
 /METHOD=ENTER النمط_1 النمط_2 النمط_3 /RESIDUALS DURBIN.

Regression

Notes

Output Created		30-MAY-2019 13:32:59
Comments		
Input	Data	E:\مذكرات الطلبة\طلبة\انور\القيادة-الادارية.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المواطن /METHOD=ENTER النمط_1 النمط_2 النمط_3 /RESIDUALS DURBIN.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02
	Memory Required	5760 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	النمط الحر, النمط الاستبدادي, النمط الاعتدالي (الابداعي) ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: سلوك المواطنة

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.361 ^a	.131	.062	.40987	2.109

a. Predictors: (Constant), النمط الاعتدالي (الابداعي), النمط الاستبدادي, النمط الحر

b. Dependent Variable: سلوك المواطنة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.959	3	.320	1.902	.146 ^b
	Residual	6.384	38	.168		
	Total	7.342	41			

a. Dependent Variable: سلوك المواطنة

b. Predictors: (Constant), النمط الحر, النمط الاستبدادي, النمط الاعتدالي (الابداعي)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.011	.518		3.879	.000
	النمط الاستبدادي	-.124	.104	-.199	-1.197	.239
	النمط الاعتدالي (الابداعي)	.142	.101	.235	1.408	.167
	النمط الحر	.056	.146	.061	.382	.704

a. Dependent Variable: سلوك المواطنة

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.8009	2.5417	2.1012	.15290	42
Residual	-.99169	.95193	.00000	.39459	42
Std. Predicted Value	-1.964	2.881	.000	1.000	42
Std. Residual	-2.420	2.322	.000	.963	42

a. Dependent Variable: سلوك المواطنة

SAVE OUTFILE

"C:\Users\ELBEY\AppData\Local\Temp\spss4928\StatisticsData5706864556530606059.sav"

/UNSELECTED DELETE.

EXECUTE.

GET

FILE='E:\الادارية-القيادة\انور\طليبة\الطلبة مذكرات.sav'.

Warning # 67. Command name: GET FILE

The document is already in use by another user or process. If you make changes to the document they may overwrite changes made by others or your changes may be overwritten by others.

File opened E:\الادارية-القيادة\انور\طليبة\الطلبة مذكرات.sav

DATASET NAME DataSet3 WINDOW=FRONT.

GET

FILE='E:\الادارية-القيادة\انور\طليبة\الطلبة مذكرات.sav'.

Warning # 67. Command name: GET FILE

The document is already in use by another user or process. If you make changes to the document they may overwrite changes made by others or your changes may be overwritten by others.

File opened E:\الادارية-القيادة\انور\طليبة\الطلبة مذكرات.sav

DATASET NAME DataSet4 WINDOW=FRONT.

إستمارة إستبيان

عنوان البحث : أثر القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة ميدانية : المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

الدكتور الفاضل.....المحترم.
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الطلبة بإجراء دراسة حول أثر القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية وذلك للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال لذا قام الطلبة بتطوير استبيان سيوجه إلى المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي
لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان فيما إذا كان صالحاً أو غير صالح، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية .
مع خالص الشكر والتقدير
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الطلبة :

أنور معافة
عبد الرزاق خليفة
حكيم طليبة

إشراف :

الدكتور : محمد الباي

يرجى منكم ملأ الاستمارة بوضع علامة (√) أمام الأجوبة المختارة :

المحور الأول : معلومات عامة

الجنس :
أنثى
ذكر

السن :
من 21 إلى 30 سنة
من 31 إلى 40 سنة
من 41 إلى 50 سنة
أكثر من 51 سنة

المستوى التعليمي :
إبتدائي
متوسط
ثانوي
جامعي

الوظيفة :
عون تنفيذي
عون تحكم
إطار
إطار سامي

الخبرة المهنية :
د : داخل
خ : خارج
د : داخل
خ : خارج
أقل من 5 سنوات
من 6 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنة
من 16 إلى 20 سنة
أكثر من 20 سنة

فيما يلي عدد من المحاور , وتشمل الإجابة على كل محور خمسة إجابات اختر بينها الذي تعتقد من وجهة نظرك أنه يمثلك فعليا :

أنماط القيادة الإدارية

نمط القيادة	العبارات	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		إقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
النمط الأول	1		√		√	
	2		√		√	
	3		√		√	
	4	√			√	وفق الخطة الموسمية
	5		√		√	
	6		√		√	
	7		√		√	
	8		√		√	
	9		√		√	
النمط الثاني	10		√		√	
	11		√		√	
	12		√		√	
	13		√		√	
	14		√		√	
	15		√		√	

16	يشجع القائد الموظفين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل .	✓	✓		
17	يوازن القائد بين متطلبات العمل وبين حاجات الموظفين .	✓	✓		
18	يتيح القائد للموظفين مناقشة مشكلات العمل لمواجهتها .	✓	✓		
19	يعمل القائد على تنسيق الجهود والتعاون بين الموظفين .	✓	✓		

نمط القيادة	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملاءمة العبارة للمحور		إقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
20	يمنح القائد الموظفين حرية كبيرة في إتخاذ القرارات المناسبة لهم .	✓	✓			
21	يترك القائد للموظفين حرية إختيار المهام وطرق إنجازها .	✓	✓			
22	يتفقد القائد المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل .	✓	✓			
23	يقدم القائد المشورة للموظفين عند طلبهم .	✓	✓			
24	يتساهل القائد مع الموظفين المقصرين في أداء عملهم .	✓	✓			
25	يترك القائد حل مشكلات العمل للموظفين .	✓	✓			
26	يقل مستوى متابعة القائد لعمل الموظفين	✓	✓			

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملاءمة العبارة للمحور		إقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
بعد الأثر	27		√		√	
	28		√		√	
	29		√		√	
	30		√		√	
بعد الجمالية	31		√		√	
	32		√		√	
	33		√		√	
	34		√		√	
بعد الرياضة	35		√		√	
	36		√		√	
	37		√		√	
	38		√		√	
بعد وحي الضمير	39		√		√	
	40		√		√	
	41		√		√	
	42		√		√	

43	يحرص الموظفون على حضور الاجتماعات واللقاءات غير الرسمية التي تعقدتها الشركة .	√	√		
44	يقدم الموظفون مقترحات لتحسين وتطوير طرق العمل .	√	√		
45	يحرص الموظفون على تكوين صورة إيجابية عن الشركة لدى الآخرين .	√	√		
46	يتكيف الموظفون مع المتغيرات والتطورات التي تحدث في الشركة .	√	√		