



كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

عنوان المذكرة:

دور القيادة الإدارية في إرساء المواطنة التنظيمية

دراسة حالة: الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

تحت إشراف الأستاذ:

- عمري سامي

من إعداد الطلبة:

• دومير شعيب

• زايدي سلمى

جامعة العربي التبسي - تبسة
University of Arabi Tabessa
نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|--------------|-------------------|--------------|
| بلال مسعي | أستاذ مساعد - أ - | رئيسا |
| سامي عمري | أستاذ محاضر - ب - | مشرفا ومقررا |
| فضيلة بوطورة | أستاذ محاضر - أ - | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على نبينا وقدوتنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم.

نحمد الله ونشكره أولا وأخيرا على توفيقه لنا لإتمام هذا الجهد المتواضع، ونسال الله العليّ القدير أن ينفع به. ثم نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور: عمري سامي سدد الله خطاه الذي تفضل بقبول الإشراف على هذا العمل، ومنحنا من وقته وجهد، ولم يبخل مد العون والمساعدة لنا، وإسداء النصح والتوجيه خاصة في ظل الظروف الصعبة المصاحبة لإجراءات الوقاية من الوباء لإتمام هذا العمل، فجزاه الله خيرا.

كما تتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

ونتقدم بجميل الشكر إلى جميع الأساتذة والإداريين والإداريات بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير وإلى مدير الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ولاية تبسة وعمالها وكل من ساهم في انجاز هذا العمل، سواء بالتوجيه والإرشاد أو توفير البيانات والمعلومات، أو تسهيل الوصول إليها، فجزاهم الله عنا كل خير.

والله وليّ التوفيق

إهداء

إلى وطني وملجئي وأملي في الحياة، إلى من لا تكفي كلمات الدنيا عن التعبير عن
مكاتها..أمي الغالية..

إلى سندي في الحياة ومصدر قوتي..أبي الغالي.. أطال الله في عمره

إلى شقيقتي وتوأم روحي..سهيلة..

إلى صديقي وأخي..صابر..

إلى حلاوة الدنيا وضوئها. شعيب

إلى رمز الأخوة والعطاء..سيف.. حفظك الله وحماك أينما تكون

إلى شموع أسرتي مارية، رفيف، غيث

إلى كل الأصدقاء

سلمى

إهداء

إلى من تعجز الكلمات عن التعبير عن مدى حبي لها، إليك يا من كنت شمعة تحترق لتتير
دربي ومسيرتي ها أنا اليوم أقدم لك نجاحي الذين أدين لك به هدية يا اعز الناس، لكي
يا..أمي الغالية..

إلى من يبقى أصلي وأساس وجودي ومعزتي..أبـي رحمه الله..

إلى من أحبها الله بجواره أختي الغالية هـيـة ..رحمها الله وأسكنها فسيح جناته..

إلى إخوتي وأخواتي وزوجاتهم وكل أفراد عائلتي

إلى بنات إخوتي تسنيم و جنى رعاهم الله وحفظهم

إلى الحاضر والمستقبل ..شريكة حياتي سلمى

إلى صديقي وأخي ورفيق دربي مصطفى

إلى زملائي في العمل والدراسة وجميع أصدقائي

شعيب

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية مع التركيز على مختلف الأنماط (النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي، التسببي، الرسمي والحر) ودورها على سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وكذا الاستبيان كأداة لتجميع بيانات الدراسة، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات البحث الموضوعية.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل طردي على سلوك المواطن التنظيمية لدورها الفعال في التأثير على المورد البشري داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، سلوك المواطن التنظيمية، الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -.

Summary of the study: This study aims to provide a theoretical framework that identifies various concepts related to administrative leadership with a focus on different patterns (democratic, autocratic, traditional, formal and free) and its role on organizational citizenship behavior of local agency employees of the National Pension Fund -Tebessa-,and we relied on the descriptive approach. The analysis in this study, as well as the questionnaire as a tool for collecting study data. The SPSS program was used to display and analyze study results and test the research hypotheses developed.

This study concluded several results, including: That the administrative leadership has a direct influence on the behavior of organizational citizenship for its effective role in influencing the human resources within the organization.

Key words: Administrative leadership, Organizational Citizenship Behavior, local Agency For The National Pension fund – Tessa -

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|---|
| | إهداء |
| | شكر وتقدير |
| III - I | فهرس المحتويات |
| IV | فهرس الجداول |
| V | فهرس الأشكال |
| VI | فهرس الملاحق |
| أ - د | المقدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية | |
| 2 | تمهيد |
| 1 | المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية |
| 1 | المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية |
| 6 | المطلب الثاني: الفرق بين القيادة والإدارة |
| 8 | المطلب الثالث: مقومات ومعوقات نجاح القيادة الإدارية |
| 10 | المبحث الثاني: أسس القيادة الإدارية |
| 10 | المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية |
| 12 | المطلب الثاني: مهام القيادة الإدارية |
| 15 | المطلب الثالث: مبادئ القيادة الإدارية |
| 17 | المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية |
| 17 | المطلب الأول: النظريات التقليدية |
| 22 | المطلب الثاني: النظريات الحديثة |
| 25 | خلاصة الفصل |

| الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية | |
|---|--|
| 27 | تمهيد |
| 28 | المبحث الأول: ماهية المواطنة التنظيمية |
| 28 | المطلب الأول: مفهوم المواطنة التنظيمية |
| 32 | المطلب الثاني: علاقة المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم |
| 34 | المطلب الثالث: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية |
| 35 | المبحث الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية |
| 35 | المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية |
| 38 | المطلب الثاني: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية |
| 40 | المطلب الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية |
| 44 | المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية |
| 44 | المطلب الأول: متطلبات القيادة لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية |
| 46 | المطلب الثاني: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية |
| 48 | المطلب الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية |
| 51 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة المحلية للصندوق الوطني التقاعد - تبسة - | |
| 53 | تمهيد |
| 54 | المبحث الأول: عموميات حول الصندوق الوطني للتقاعد تبسة |
| 54 | المطلب الأول: تعريف الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة |
| 55 | المطلب الثاني: مهام وخصائص للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة |
| 57 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة |
| 60 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية |
| 60 | المطلب الأول: طريقة الدراسة |
| 61 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة |

| | |
|----|---|
| 66 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة |
| 66 | المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة |
| 72 | المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة |
| 75 | المطلب الثالث: اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات الدراسة |
| 84 | خلاصة الفصل |
| 86 | الخاتمة |
| 90 | قائمة المراجع |
| 94 | الملاحق |

فهرس الجداول

| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 01 | الفرق بين القيادة و الإدارة | 07 |
| 02 | تداول الاستثمارات | 61 |
| 03 | درجات مقياس ليكارت الخماسي | 63 |
| 04 | توزيع الدرجات حسب ليكارت | 64 |
| 05 | صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة | 64 |
| 06 | قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان | 65 |
| 07 | اختبار التوزيع الطبيعي | 66 |
| 08 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس | 67 |
| 09 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر | 68 |
| 10 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي | 69 |
| 11 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة | 70 |
| 12 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية | 71 |
| 13 | استجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية | 72 |
| 14 | استجابات أفراد العينة حول المواطنة التنظيمية | 74 |
| 15 | معاملات الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية | 77 |
| 16 | معاملات الانحدار الخطي للفرضيات الفرعية | 79 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 33 | مراحل ارتباط الموظف بالوظيفة | 01 |
| 59 | الهيكل التنظيمي للوكالة الحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة | 02 |
| 67 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس | 03 |
| 68 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر | 04 |
| 69 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي | 05 |
| 70 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة | 06 |
| 72 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية | 07 |

فهرس الملاحق

| الصفحة | العنوان | رقم الملحق |
|--------|--------------------|------------|
| 95 | الاستبيان | 01 |
| 100 | مخرجات برنامج spss | 02 |

المقدمة

تمهيد:

تواجه المنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها ومجالاتها في العصر الحديث ضغوطا وتحديات للاستثمار في المورد البشري لما له من أهمية باعتباره القوة المحركة لكافة العمليات اليومية في المنظمات، فهو الحجر الأساس الذي يبدأ منه تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال ما يتوافر من طاقات بشرية مؤهلة تحتوي على قدر كاف من المعرفة المتخصصة أو الخبرة المهنية التي تساعد المنظمات في التغلب على المشكلات التي تواجهها، ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية، ورفع الفاعلية في المنظمة، لتصبح المنظمة أكثر قدرة على مقارعة المنافسين في السوق، وتسعى المنظمات إلى استقطاب أفضل القوى العاملة، وتقديم لهم ما يكفي من المكافآت المادية والمعنوية لتقديم أفضل ما لديهم من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق الانجازات.

وتشكل القيادة الإدارية محورا تركز عليه مختلف هذه النشاطات في جميع المنظمات، فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، فهو يؤثر على المورد البشري بشكل مباشر، وعلى سلوكياتهم بشكل خاص في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية.

ويعد سلوك المواطننة التنظيمية سلوك الدور غير الرسمي الذي لا يدخل ضمن الوصف الوظيفي الرسمي داخل المنظمة، بل يتم بشكل طوعي من قبل الموظفين، ويعتبر هذا السلوك من العوامل المهمة للمنظمة لتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية، وهنا يتضح دور القائد الإداري الذي عليه أن يكون واعي بسلوكيات موظفيه بهدف توجيهها بما يخدم أهداف المنظمة وأهدافهم.

هدفنا من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة التي تربط القيادة الإدارية بالمواطننة التنظيمية، والدور الذي تلعبه في تتميتها، لذلك ارتأينا أن تكون دراستنا التطبيقية ضمن مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية بتبسة بإتباع عدة خطوات انطلاقا من طرح الإشكالية.

أولاً: الإشكالية:

في ضوء ما سبق، ومنه يمكن صياغة الإشكالية كما يلي:

كيف تؤثر القيادة الإدارية على ممارسات سلوكيات المواطننة التنظيمية؟ وما واقع ذلك بالوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد بتبسة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة مفهوم القيادة الإدارية؟ وكيف يمكن تفعيل دور القائد الإداري لتحقيق الأهداف التنظيمية؟

- ما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؟ وفيما تتمثل أهم محدداتها؟
- فيما تتمثل العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- ما هو النمط القيادي السائد في الوكالة المحلية لصندوق التقاعد بتبسة؟
- هل يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الإدارية كمتغير مستقل، وبين ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع في الوكالة المحلية لصندوق التقاعد بتبسة؟

ثانيا: الفرضيات

من خلال الإشكالية والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة

1- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة

2- الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد الإيثار في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد اللباقة واللفظ في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد الروح الرياضية في صندوق المعاشات تبسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد وعي الضمير في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد السلوك الحضاري في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها توفر قاعدة معرفية ذات علاقة بتعزيز روح المواطنة التنظيمية للعاملين، من خلال الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية لما لها من أهمية بالغة في التأثير على المورد البشري من خلال إيجاد النمط القيادي الملائم لبيئة المنظمة التنظيمية. وكذا التعرض لمختلف المفاهيم والمتغيرات التي من شأنها إثراء البحوث المتعلقة بدراسة القيادة الإدارية ودورها في إرساء المواطنة التنظيمية والتأثير عليها.

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على أسلوب القيادة الإدارية لدى صندوق الوطني للتقاعد بتبسة من وجهة نظر موظفيها؛
- التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى صندوق الوطني للتقاعد بتبسة من وجهة نظر موظفيها؛
- الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية في إرساء سلوك المواطنة التنظيمي؛
- بيان الفرق بين آراء الموظفين اتجاه القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية؛
- تقديم عدد من المقترحات والنصائح التي تساهم في دعم نمط القيادة الإدارية المناسب للارتقاء والرقى بسلوك المواطنة التنظيمية.

خامسا: حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: حصرنا دراستنا بالصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية لولاية تبسة؛
- الحدود الزمانية: خلال الموسم الدراسي 2020/2019 ابتداء من شهر مارس 2020؛
- الحدود الموضوعية: دور القيادة الإدارية في إرساء المواطنة التنظيمية داخل الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية تبسة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

1- الأسباب الشخصية: منها:

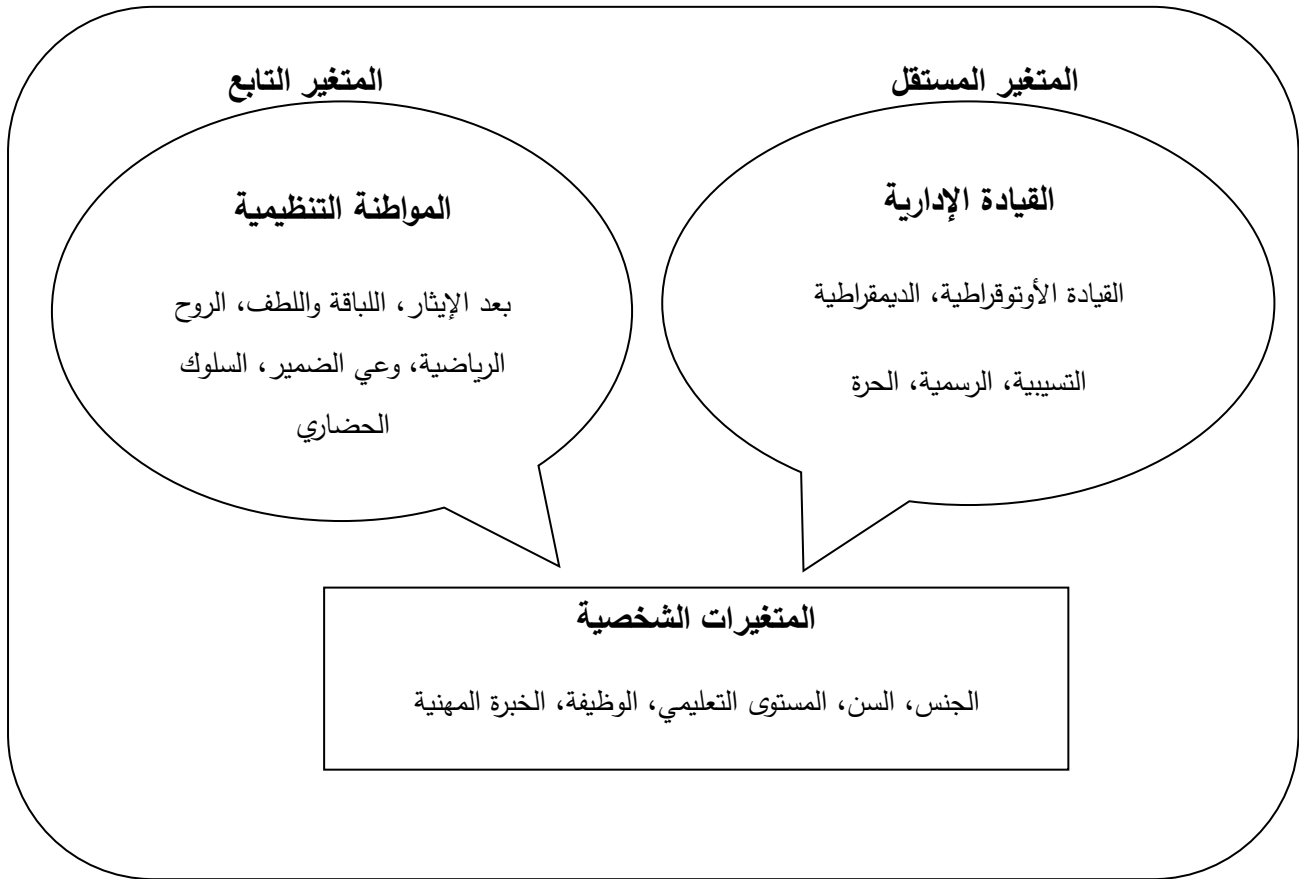
علاقة موضوع البحث بالتخصص؛

اهتمامنا بدراسة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية على المورد البشري خاصة في إحداث و إرساء المواطنة التنظيمية داخل المنظمة لدى العاملين.

2- الأسباب الموضوعية: منها:

- يعتبر من المواضيع الحديثة نسبيًا خاصة في الربط بين دور القيادة الإدارية في سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- التطور الحاصل في المنظمات من أجل المحافظة على المورد البشري؛
- معرفة إلى أي مدى تحافظ المؤسسات العمومية بالجزائر على المورد البشري وتحقيق المواطنة التنظيمية لدى موظفيها.

سابعًا: متغيرات الدراسة



ثامنا: منهج البحث

من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية التي تم طرحها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة وإعطاء التفسير الملائم لذلك، كما سيتم اعتماد أسلوب دراسة الحالة عند التطرق إلى واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة المحلية لصندوق التقاعد - تبسة -.

تاسعا: صعوبات الدراسة

- 1- في إطار الإجراءات المتعلقة بالحد من انتشار وباء كورونا كوفيد19؛ فإن الصندوق الوطني للتقاعد وكالة تبسة قام بتسريح أكثر من نصف العمال ممن يعانون من أمراض مزمنة إضافة إلى النساء الذين لهم أولاد اقل من سن 15 سنة، هذا ما عرقل توزيع الاستبيان في الوقت المحدد، فقد ساعدنا رئيس قسم المستخدمين إلى التعامل مع هذه الفئة بالاتصال بهم عن طريق الوسائل التكنولوجية (الإيميل ووسائل التواصل الاجتماعي) للإجابة على عبارات الاستمارة وإعادة إرسالها لنا؛
- 2- مركزية الإدارة بالصندوق الوطني للتقاعد وإتباع التعليمات شبه حرفيا من المديرية العامة جعل من تصرفات المدير والمسؤولين المباشرين شبه مقيدة في التعامل مع العاملين وهو ما نراه غير مفيد لدراستنا حول دور القيادة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

عاشرا: هيكلية البحث

بهدف دراسة الإشكالية المطروحة فانه تم تقسيم العمل إلى ثلاثة فصول:

1- الفصل الأول: خصص للإطار النظري للقيادة الإدارية من خلال ثلاث مباحث، تضمن الأول ماهية القيادة الإدارية وتناول مفهومها والفرق بين القيادة والإدارة ثم مقومات ومعوقات نجاحها، وتناول المبحث الثاني أسس القيادة الإدارية من خلال التطرق إلى أنماط؛ مهام؛ ومبادئ القيادة الإدارية، أما المبحث الثالث فقد تضمن نظريات القيادة الإدارية: التقليدية والحديثة.

2- الفصل الثاني: تضمن الإطار المفاهيمي للمواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول ماهية المواطنة التنظيمية وتتطرق إلى مفهومها وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى كما تطرق إلى معوقات سلوك المواطنة التنظيمية، أما المبحث الثاني فقد تضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطرق إلى أبعاد المواطنة التنظيمية والنظريات المفسرة لها وتبسيط الضوء على محددات المواطنة التنظيمية.

3- الفصل الثالث: تمثل في الدراسة الميدانية لموضوع البحث تحت عنوان واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطن التنظيمية بالوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -، تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، استهل الأول بعموميات حول الصندوق الوطني للتقاعد تبسة من خلال تعريفها، ثم التطرق إلى تحديد بعض من مهامها وخصائصها ثم إلى الهيكل التنظيمي للوكالة، بينما المبحث الثاني خصص للإجراءات المنهجية للدراسة، من خلال تحديد منهج الدراسة ووضع فرضيات الدراسة التطبيقية كما تم تحديد إطار الدراسة والمجتمع واختيار العينة، ثم عرض الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثالث فقد تضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة وصولاً إلى اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الفصل الأول:
الإطار النظري للقيادة
الإدارية

تمهيد :

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل من الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفاعلية والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، فالقيادة الإدارية عملية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بأخر، فهي تلك العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته.

إن ديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغيير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط و سياسات ذلك المشروع، كذلك الإنسان نفسه في تغيير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغيير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. مما سبق ذكره، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية؛
- ❖ المبحث الثاني: أسس القيادة الإدارية؛
- ❖ المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية الفعالة أحد الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات باعتبارها أحد العناصر النادرة التي تعاني منها المجتمعات النامية والمتقدمة معا. فالقيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية معقدة ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم مقبول لها.

مما سبق ذكره، سيتطرق هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- ❖ **المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية؛**
- ❖ **المطلب الثاني: الفرق بين القيادة والإدارة**
- ❖ **المطلب الثالث: مقومات ومعوقات نجاح القيادة الإدارية الفعالة.**

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى موضوع القيادة الإدارية، سواء كانوا علماء أو قادة ظهوروا في التاريخ، إلا أنه ليس هناك اتفاق عام بين الباحثين والمتخصصين على تحديد مفهوم موحد لها لتأثر كل منهم بالاتجاه الذي ينحاز إليه والبيئة التي عاش فيها، واختلاف النظريات التي تطرق إليها.

أولاً: تعريف القيادة الإدارية

أعطيت للقيادة الإدارية عدة تعريفات من بينها:

- ❖ **التعريف الأول:** يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي؛¹
- ❖ **التعريف الثاني:** يقصد بالقيادة فن التأثير الذي يقوم به شخص من أجل إتحادهم وتجميعهم وتوحيد جهودهم وتنسيقها، ويقوم بضرب المثل لأعضاء الجماعة في الأعمال والتصرفات بما يضمن للأعضاء ولوائهم وطاعتهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف المرجوة؛²
- ❖ **التعريف الثالث:** القيادة هي عملية أساسها التأثير الإيجابي على المجموعة، وينبع هذا التأثير من شعور إيجابي بالامن والاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية؛³

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 29.

² - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2013، ص: 64.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 226.

❖ **التعريف الرابع:** القيادة الإدارية خاصية من خواص الشخص أو الفرد، بمعنى أن بعض

الأشخاص قادة بطبيعتهم أو بحكم تكوينهم الشخصي أو الفردي.¹

مما سبق من تعاريف يمكن تعريف القيادة الإدارية أنها: فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما ينمي انتماءهم وولائهم وطاعتهم، ويدعم تعاونهم وثقتهم واحترامهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض و مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية،² فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، ولها أيضاً أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والموارد المتوفرة في المؤسسة معاً لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها دون هذا النوع من الارتباط. فللقيادة أهمية في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام والسلوك الإداري بشكل خاص.

ويمكن إبراز أهمية القيادة الإدارية من خلال النقاط التالية:³

- قدرة المدير على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج؛
- قوة تأثير التخطيط والتنظيم والرقابة في تحقيق أهداف المنظمة؛
- مساعدة المنظمة في وضع تصور ورؤية مستقبلية لها ؛
- مساعدة المنظمة في التعامل مع المتغيرات البيئية المؤثرة بها بطرق مباشرة أو غير مباشرة؛
- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛⁴
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة والتقليل من الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلة العمل وحلها وحسم الخلافات؛

¹ - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص: 185.

² - نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 111.

³ - بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 51.

⁴ - محمد شفيق، القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 14.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم الموارد في المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛¹
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمه المنظمة؛
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

ثالثاً: خصائص القيادة الإدارية

يعتمد نجاح المنظمات على مجموعة من الخصائص يجب أن يتحلى بها القائد الجيد نذكر منها:²

- 1 - **التفاعل الاجتماعي:** ويكون من خلال العمل مع الجماعة والتعاون معهم والشعور بهم وبمشاكلهم؛
- 2 - **اليقظة والشجاعة:** ويكون من خلال الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ لإدارة المنظمة بدقة ونشاط وجرأة لتحقيق الأهداف؛
- 3 - **المهارات الذاتية أو الشخصية:** ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية والقدرات العقلية وملكة الابتكار وضبط النفس (القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء)؛³
- 4 - **المهارات الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويرها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، وبمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود
- 5 - **المهارات السلوكية أو الإنسانية:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وخصوصاً العمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق وقد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة؛⁴
- 6 - **المهارات السياسية و الإدارية:** ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته الموجهة للصالح العام والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين الأهداف التنظيمية التي تقوده

¹ - رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 25.

² - محمد عمر الزغبى، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 24.

³ - بشير العلاق، مرجع سابق، ص: 51.

⁴ - رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، الإسكندرية، 2000، ص: 8.

وسياسته من ناحية أخرى وأهداف وسياسة النظام القائم، أي توفيق بين الاتجاهات والضغوطات الموجودة في المجتمع ونشاط التنظيم.¹

المطلب الثاني: الفرق بين القيادة والإدارة

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة. كما يمكن اعتبارها القدرة على رئاسة جميع العاملين وقيادتهم لأداء عملهم على الوجه الأكمل لتحقيق أهداف المنشأة، ويعتمد ذلك على مقدرة القائد الإداري على استخدام السلطة التي تمنح له بموجب القانون واللوائح استخدامها الأمثل، وعلى تفهمه لسيكولوجية الجماعات العاملة معه وكيفية معاملتهم ومعاشرتهم حتى يسلك معهم سلك النجاح لضمان طاعتهم وولائهم وتقبلهم لتحمل المسؤولية وتنفيذ القرارات والأوامر التي يصدرها إليهم لصالح المنشأة.² ولكي نصل إلى تحديد فرق واضح بين القيادة و الإدارة يجب التطرق أولاً إلى الفرق بين القائد والمدير والقائد الإداري:³

❖ **القائد:** هو شخص يتوفر له قدر من التأثير الشخصي (السلطة غير الرسمية) على عدد من الأفراد يجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.

❖ **المدير:** هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف معينة، ومن ثم يتوفر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر و التوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها.

❖ **القائد الإداري:** هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة و توجيه مجموعة من الأفراد قصد تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، لكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية.⁴

على الرغم من استخدام المصطلحين بشكل متداخل إلا أنهما يختلفان عن بعضهما البعض اختلافاً جذرياً، فالمهارات القيادية تأتي من قدرة القادة في الحصول على الموافقة من الآخرين، إنهم يستخدمون

¹ - رجب عبد الحميد السيد، مرجع سابق، ص: 9.

² - بشير العلق، مرجع سابق، ص: 52.

³ - رافدة عمر الحبري، مرجع سابق، ص: 27.

⁴ - محمد عمر الزغبي، مرجع سابق، ص: 17.

تأثيرهم لتحدي القواعد المختلفة وتوجيه الابتكار، وحسب ما وصفهم المستشار الإداري "بيتر داکر":
يغيرون القواعد لإحداث التغيير.

أما الإدارة فهي عملية تنسيق وتنظيم نشاطات ومهام شركة أو منظمة ما بهدف تحقيق أهداف معينة، بناءً عليه تتشكل مهمة المدراء الأساسية في أنهم يحرصون أن يلتزم الموظفون بقواعد وسياسات الشركة، إنهم يعملون لتحقيق الأهداف التي وضعها قادتهم من خلال مهام محددة كالتخطيط ووضع الميزانيات والتنسيق وحل المشكلات على الرغم من تمتعهم بالكفاءة وروح المسؤولية إلا أن دورهم يقتصر على تنفيذ التعليمات.¹ والجدول التالي يوضح الفرق أكثر بين هذين المصطلحين:

الجدول رقم (01): يوضح الفرق بين القيادة والإدارة

| الإدارة | القيادة |
|--|--|
| تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر | تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل |
| تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة | تحرص على التأكد من عدم الخوف إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجيهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدرة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الإشباع والاهتمام بهم كبشر |
| قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لأن المدير جاء نتيجة تسلسله الوظيفي إلى هذا المنصب ولم يكن نتيجة اقتناع الأتباع. وكذلك فإن أوامره نتيجة عن التعليمات واللوائح والقوانين. | الرضا التام من قبل الأتباع عن القيادة لأنهم مقتنعين بها لقدرتها على التأثير عليهم بطريقة مقبولة وحسنة |
| المهمة أصعب لأنها تطبيق اللوائح والأنظمة | تنفيذ المهمة أيسر لقناعه الأتباع بها |
| الاهتمام بأداء العمل أكثر من الاهتمام بتحقيق الهدف | الاهتمام بتحقيق الهدف أكثر من أداء العمل فقط |

المصدر: هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 31.

¹ - السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 47.

المطلب الثالث: مقومات ومعوقات نجاح القيادة الإدارية الفعالة

بالنسبة لأي منظمة فإن القيادة تعتبر من المحددات الهامة لنجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك يجب البحث عن الخصائص التي تجعل العملية القيادية والقائد يحقق النجاح في بيئات تنظيمية مختلفة، ولهذا أورد الكثير من الباحثين والكتاب مقومات كثيرة لنجاح القيادة الفعالة، كما كان لهم الشأن لتحديد جوانب استمرار نجاح القيادة الإدارية الفعالة استخلاص المعوقات من خلال الكثير من الدراسات الميدانية للقادة في الكثير من المنظمات الرائدة و غير الرائدة.

أولاً: مقومات نجاح القيادة الفعالة

القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة¹، وبالتالي لكي يوصف شخص ما بأنه قائد فإن ذلك يتطلب توافر قدرة التأثير هذه لديه، أو بمعنى آخر أن تتوفر فيه مقومات أو خصائص معينة تمكنه من مباشرة تلك القدرة على الوجه السليم، فمن بين تلك الخصائص نجد خصائص عامة وخصائص مكتسبة:²

1- الخصائص العامة: يغلب على هذه المقومات الجانب أو الطابع الشخصي، أي أنها تتعلق بشخص القائد وذاته وتتدخل في تكوينه الاجتماعي وتركيبته الشخصية وهي غالباً ما تكون فطرية، ومن أهم تلك المقومات أو الخصائص ما يلي:

- يتمتع القائد بمستوى ذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه؛
- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير؛
- يتمتع القائد بالإتراف العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي؛
- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسليم زمام القيادة للآخرين.

2- الخصائص المكتسبة: هناك ثلاثة أنواع من المهارات الأساسية التي تلزم المديرين والقادة وهم يقومون بأداء أدوارهم القيادية المختلفة وهي:

❖ **المهارات الإنسانية:** تعني القدرة على التفاعل الإيجابي مع الناس في البيئتين الداخلية والخارجية؛

¹ - بشير العلاق، مرجع سابق، ص: 50.

² - كامل محمد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007، ص: 236.

❖ **المهارات الفكرية والتجريدية:** تعني القدرة على الإلمام بجميع الأمور الأساسية المتصلة بالمنظمة وحياتها وتطويرها، والقدرة على تحليل هذه الأمور وفهمها فهما شاملا وربطها ببعضها في صورة علاقات منظمة؛¹

❖ **المهارات الفنية:** يقصد بها المعرفة والمهارة في ممارسة المسائل الفنية المتصلة بالعمل كأعمال المحاسبة والهندسة والضرب على الآلة الكاتبة . . إلخ.

ثانيا: معوقات القيادة الإدارية

تتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة فيما يمكن أن تؤدي إليه تلك العوامل من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت شدة تلك العوامل ويتسع مداها لتشمل أطرافا متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف، وفيما يلي نقدم عرضا موجزا عنها:²

1- المتغيرات المزاجية: وتتمثل في:

• **انخفاض درجة الثقة في الآخرين:** وقد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة القائد في تابعيه أو لثقته الزائدة في ذاته؛

• **الثقة المتزايدة بالذات:** حيث يترتب عن ذلك العديد من الميول إلى اتخاذ قرارات منفردة والتشبث بالرأي وعدم تقبل النقد؛³

• **الخوف من نجاح الآخرين:** ويسبب ذلك محاولة القضاء على الكوادر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات.

2- المتغيرات الدافعية: وتتمثل في:

• **غياب التحدي:** ويترتب عن ذلك تقشي حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الآفات القيادية مثل عدم السعي إلى تنمية خبراته ومهاراته نظرا لان نقصها لا يعد مشكلة؛

• **عدم السعي نحو المعرفة:** ويترتب عن ذلك تضائل معلوماته وضحالة خبراته وعجزه عن حل المشكلات الفنية وجهله بالقوانين وعدم إحاطته بما يطرأ عليها من تعديلات؛⁴

¹ - عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 28.

² - نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص: 108.

³ - محمد عمر الزغبى، مرجع سابق، ص: 45.

⁴ - أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 20.

- طول مدة البقاء في المنصب: يترتب على ذلك تكوين الاستهتار بالقوانين واللوائح وإشاعة روح الخوف من المسؤولية لدى الآخرين وزيادة المسافة بينه وبين أتباعه وربما تصل إلى درجة الاحتجاب.

3- المتغيرات الأخلاقية: وتتمثل في:

- ضعف الوازع الديني: يترتب عن ذلك عدم الالتزام السلوكي بالقيم والمعايير الأخلاقية وإهدار حقوق الآخرين؛
- الأنانية و الانتهازية الاجتماعية: يترتب عن ذلك امتناع القائد عن إبداء النصيحة والمشورة لأتباعه ويخل بإبداعاته عن المنظمة.

المبحث الثاني: أسس القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تتركز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة وخاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة،¹ وعلى ذلك فقد أسس الكثير من القادة والإداريين على مر التاريخ أنماط عديدة أصبحت متعارفة من خلال تجاربهم وخبراتهم ومهامهم المتنوعة وكذا التزاماتهم للوصول إلى أهدافهم، كما أضحى لدى القادة الجدد بمثابة طريق لاختيار الأسلوب الأنجع للسير فيه بما يملك من مقومات. ومما سبق ذكره، سيتطرق هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

❖ المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية؛

❖ المطلب الثاني: مهام القيادة الإدارية؛

❖ المطلب الثالث: مبادئ القيادة الإدارية

المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية

هنالك العديد من الأنماط أو النماذج القيادية تحدها فلسفة القادة أنفسهم وخبراتهم وتجاربهم بالإضافة إلى عوامل البيئة المحيطة بالمنظمة ومن هذه الأنماط والنماذج هي:

¹ - أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 43.

أولاً: نمط القيادة الأوتوقراطية أو المتسلطة

هذا النمط أو النموذج من القيادة ينفرد القائد بوضع السياسات واتخاذ أغلب القرارات بينما يتم عمل الجماعة بتوجيه مباشر من القائد، حيث تركز الإدارة العلمية اهتمامها على الإنتاج دون العاملين، ولم تقم أي وزن للدوافع النفسية أو الاجتماعية، وقد انعكس ذلك على أنماط القيادة، فهناك النمط الديكتاتوري أو التسلطي والذي قد يأخذ أشكالاً مختلفة في تعامله، فإما أن يأخذ الشكل المستبد التي يعتمد فيه القائد على الحوافز السلبية أو يعتمد على القيادة التسلطية الصالحة حيث يعتمد على الحوافز الإيجابية، وأخيراً قد يأخذ شكل قيادة تسلطية مرنة أي إشعار أتباعه بأنهم شركاؤه في صنع القرارات، وتجدر الإشارة إلى أن بعض القادة يفضل هذا النمط نتيجة نزعة أو تراكمية نفسية لديهم، أو نتيجة شعورهم بعدم بلوغ العاملين المستوى المناسب والكافي لمنحهم ثقتهم في أداء وإنجاز الأعمال.¹

ثانياً: نمط القيادة الديمقراطية

القادة الديمقراطيون يعتمدون إلى استخدام السلطة الرسمية لصالح المنشأة ولصالح العمل، ويركزون على الوصول إلى كسب قلوب العاملين واستمالتهم وكسب ثقتهم وجهدهم وإشراكهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في اتخاذ القرارات وحكم أنفسهم بأنفسهم.²

ثالثاً: نمط القيادة التسيبي (الفوضوي)

يترك القائد فيه الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوباً من أفراد المجموعة أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة، وقد قامت مجموعة من الدراسات الرائدة في القيادة على دراسة مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة هي: الأسلوب التسلطي والديمقراطي والأسلوب التسيبي وقد اختلفت إنجازات هذه المجموعة باختلاف أساليب القيادة، فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديمقراطي، إلا أن العدوانية، الاستياء كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة قائد متسلط وكأن الأفراد العاملون تحت إمرة قائد ديمقراطي أكثر دافعيه وأصالة، أما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي فكانت أقل المجموعات في إنتاجها ودافعيته، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط.³

¹ - أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 47.

² - محمد نغمش، الرجل العظيم، جريدة الشرق الأوسط، العدد 13874، 2016، ص: 15.

³ - محمد عبد المقصود محمد، القيادة، مكتبة المجتمع الإدارية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 60.

رابعاً: نمط القيادة الرسمية الوظيفية

يعني اعتماد القائد على سلطته الوظيفية أو الرسمية، والتي يستمدّها من التنظيم والتشاور بين القائد ومجموعته، مما يساعد على تكوين روح الجماعة والفريق بينهم جميعاً.

خامساً: نمط القيادة الحرة:

يتصف نمط هذه القيادة في ترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهارات، ويندرج في إطار هذا النمط القادة الذين ليس لديهم القدرة على تحمل كامل المسؤولية وأنهم يرغبون بالتخلص من جزء من أعباء العمل، لذلك تركز اهتمامهم في المتابعة والإسناد عند الضرورة، وما يميزها عن القيادة التسيبية هي المراقبة البعيدة.¹

المطلب الثاني: مهام القيادة الإدارية

القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر، مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار، بل لابد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام،² ويمكن تقسيم مهام القيادة الإدارية في الغالب إلى قسمين: أولاً: **المهام الرسمية:** تتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدديه، ومن أبرز هذه المهام ما يلي:³

1- التخطيط

- رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة؛
- ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية في ذلك كله مع بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف إلى أهدافهم الشخصية؛

¹ - محمد عمر الزغبى، مرجع سابق، ص: 49.

² - عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطن، منكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص سلوك تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، السنة الجامعية: 2010/2009، ص: 7.

³ - زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص: 89.

- القيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضاء، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في انجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً.

2- التنظيم

- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات؛
- لا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد.¹

3- التنسيق و التوجيه

هنا لابد للقائد من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعيقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحن هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات، ويعمل على توجيه الجميع باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.²

4- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية

ذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها، ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

5- المتابعة والإشراف

نجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها القائد مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً

¹ - محمد عبد المقصود محمد، مرجع سابق، ص: 61.

² - زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص: 90.

تعد مهمة كبيرة لاستكشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة ، لتحفيز الخامل وترقيته الكفاء المتحمس
فمهمة المتابعة تعد من أكثر المهام تأثيرا على الانجاز وتحقيقا للنجاحات.¹

ثانيا: المهام غير الرسمية

تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، ومن هذه
المهام:²

1- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية

هي جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو
مخطط، فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل الإدارة الرسمي، كجماعات
الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك، وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه
الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من
الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

2- المشاركة

بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في
المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين
معهم واحتوائهم عاطفيا وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته، فيجعلهم دائما في ظله
وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به.

3- درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل

كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات
إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذى بها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته
إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

¹ - عاشور لعور، مرجع سابق، ص: 16.

² - سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007، ص: 111.

4- مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة

يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية، والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح للعام.

5- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته

من خلال تحديد المهام المطلوب انجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن وتلافي الأوقات المهدورة.¹

المطلب الثالث: مبادئ القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية الفن والعلم الذي من خلالها يتم توجيه المرؤوسين والتأثير فيهم من طرف القائد وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والتي تتمثل في:

أولاً: رفع الكفاءة الإدارية

ما يعني رفع القدرة لتحقيق المهام بنجاح، ويشمل هذا الجانب رفع كفاءة المرؤوسين وكذلك كفاءة المعدات، ونعني هنا كفاءة الأفراد سواء من النواحي البدنية، ومن النواحي العقلية وأيضاً من النواحي المعنوية، ويمكن أن تتحقق بالاتي:²

1- الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد: كما يلي:

- عقد الدورات التدريبية اللازمة للمرؤوسين وفقاً لاحتياجات المؤسسة الواردة في الخطة؛
- إعداد المناقشات العلمية وعقد المسابقات وتقديم المكافآت للمتفوقين في هذا المجال؛
- توفير الظروف الملائمة التي تساعد على التدريب المناسب بما يحقق أفضل النتائج كالاهتمام بالأحوال المعيشية والصحية والتغلب على مشكلة الدارسين ومعوقات التدريب؛³
- التأكد من مناسبة المناهج وموضوعات التدريب للخطة وأهدافها لمستوياته الدارسين؛
- تطبيق التدريب العملي للظروف السائدة؛

¹ - زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص: 91.

² - فيليب سادلر، القيادة، ترجمة: هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2008، ص: 121.

³ - محمد شفيق، مرجع سابق، ص: 152.

- تصحيح الأخطاء على الفور من خلال النقد البناء وتقييم نتائج الاختبارات وتحليل نقاط القوة والضعف.

2- الحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات

الفرد والمعدات عنصران أساسيين يكمل كل منهما الآخر، ولا تتحقق كفاءة الأداء إلا إذا صلح الجانبان، فالفرد الكفء بالمعدات التالفة أو غير المناسبة لا قيمة له، والمعدات الصالحة في يده فرد غير كفء لا طائل من ورائها، ويتم ذلك بالآتي:¹

- الإلمام بخصائص المعدات وطرق استخدامها وكيفية التفثيش عليها والعناية بصيانتها؛
- إجراء التفثيشات المفاجئة والدورية ومحاسبة المسؤولين ومكافأة المتميزين؛
- إصلاح الأعطال فور اكتشافها؛
- الاحتفاظ بسجلات المعدات المختلفة؛
- مراعاة قواعد التخزين السليمة لها.

ثانياً: فهم القائد لجوانب عمله و دقائقه

يأتي ذلك بفهمه التام بكل ما يتعلق ب (واجبات ووظائفه، مهام مؤسسته، خصائص مرؤوسيه وطبيعة أعمالهم وقدراتهم وإمكانياتهم، الأجهزة والمعدات الفنية بوحده وأساليب استخدامها... الخ) وحتى يحقق القائد كفاءة عالية في مجال فهمه التام لجوانب عمله، فعليه أن ينفذ ما يلي:

- رفع كفاءته من خلال التدريب و التأهيل العلمي المناسب والالتحاق بالدورات التأهيلية اللازمة؛
- الاطلاع على الكتب ومنشورات التعليم والمجالات العلمية في نفس مجاله مع رفع مستوى ثقافته؛
- حضور الندوات والمؤتمرات والمحاضرات والمناقشات؛
- الاطلاع على ما يصدر من قوانين منظمة وتعليمات وأوامر ولوائح بصفة مستمرة؛
- توفير احدث وسائل الاتصال مع المديرين الآخرين خارج المؤسسة مع الاستفادة منهم بقدر الإمكان.²

¹ - محمد عمر الزغبى، مرجع سابق، ص: 56.

² - فيليب سادلر، مرجع سابق، ص: 121.

ثالثاً: إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم

فهم المرؤوس لحقيقة الأمور وتطورات المواقف يجعله متفهما لديناميكيات العمل وجوانبه وكذلك تطوراتها، وقد يتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- اطلاع المرؤوسين على الحقائق المرتبطة بالعمل ووضعهم في الصورة بالنسبة لها؛
- التأمل يغير من فهم المرؤوسين لحقوقهم وواجباتهم.

رابعاً: الحسم في اتخاذ القرارات:

القائد الكفء هو الذي يمكنه أن يتخذ القرارات السليمة بثقة وموضوعية ودون تردد، وفي الوقت المناسب، ويتم ذلك من خلال:

- الاستعانة والاستفادة من توجيهات وملاحظات الزملاء والقادة وأيضا المرؤوسين؛
- إعلان القرارات وإصدار الأوامر في توقيتات مناسبة تسمح للمرؤوسين بالتنفيذ وتتيح لهم تحقيق المهام بنجاح؛
- بث الثقة لدى المرؤوسين من خلال عدم التردد للأوامر التي يصدرها القائد.¹

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية

يعد تطور الفكر الإداري مساهما أساسيا في تطوير نظريات القيادة التي بدورها حاولت تحديد أهداف القيادة وخصائص وأعمال القائد الناجح، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات كثيرة تزامنا مع التطورات العامة في الفكر الإداري، حيث بدأت مساهمات الباحثين والمفكرين مع بداية تطور الفكر بتعدد في العملية الإدارية، هذا ما افرز عددا كبيرا من النظريات المتباينة التي تحاول تفسير القيادة الإدارية الناجحة والفعالة، وتفاوتت هذه النظريات بشكل كبير من حيث تنوع وكَم المتغيرات التي افترضتها الفاعلية ونجاح القيادة الإدارية في المنظمة، وعلى هذا الأساس سنقدم مجموعة من النظريات حسب التطور التقليدي والحديث في الدراسات. مما سبق ذكره، سيتطرق هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

❖ **المطلب الأول: النظريات التقليدية للقيادة الإدارية؛**

❖ **المطلب الثاني: النظريات الحديثة للقيادة الإدارية.**

¹ - محمد عمر الزغبى، مرجع سابق، ص: 58.

المطلب الأول: النظريات التقليدية للقيادة الإدارية

ركزت النظريات التقليدية على العموم على شخص القائد دون النظر أو إغارة الاهتمام للمرؤوسين، حيث جاءت نظريات كثيرة تتحدث عن سمات وخصائص الشخص الذي يصلح أن يكون قائداً، وسميت هذه النظريات بذات البعد الواحد، ومن بين هذه النظريات ما يلي:

أولاً: نظرية الرجل العظيم

يعود الامتداد التاريخي لهذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كانوا يعتقدون أن القادة يولدون قادة، قد وهبوا سمات وخصائص جسمانية وعقلية ونفسية تعينهم على ممارسة القيادة. وقد اختلفت المواقف وتباينت في ما عدا ذلك مثل ماهية تلك السمات والخصائص وأهميه كل منهما وتندرج تحت هذه النظرية عدة نظريات فرعية منها:

- نظرية الأمير؛
- نظرية البطل؛
- نظرية الرجل المتميز.¹

حيث ظهرت هذه النظرية لتوضح بأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثة وليست مكتسبة، فالأمير يولد أمير والملك يولد ملك وهكذا، لذا فإنها تقوم على الافتراض القائل بأن المتغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية تشبه في مفهومها قوة السحر وأن هذه المواهب والقدرات لا تكون في أناس كثيرين على مر التاريخ،² فقد ركزت هذه النظرية على تحديد صفات القائد الفطرية فدرستهم في شتاء المجالات السياسية والاجتماعية والعسكرية، ومن أبرز الباحثين "ستوغدل" الذي درس نحو 278 دراسة تعمقت في صفات القائد بين عام 1904 وعام 1970، فتوصل إلى أن القادة يختلفون عن المرؤوسين في مجموعة سمات هي: الذكاء والمبادرة و المثابرة والثقة بالنفس المسؤولية واليقظة، البصيرة والحس الاجتماعي، لذا فقد سميت هذه النظرية بهذا الاسم نتيجة هذه الشخصية العظيمة والغدة و الموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة، ومن الواضح أن هناك ندرة في هؤلاء

¹ - محمد زين عيد الفتح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسة التعليمية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 30.

² - هايل عبد المولى طشوش، مرجع سابق، ص: 29.

القادة العظام لا سيما وأن الكثير من صفاتهم القيادية لا توجد عند البشر بنفس المستوى من المواصفات.¹

هذه النظرية على الرغم من وجهتها إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقل صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفنان الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام، عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى عجزوا هؤلاء الرجال عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية، ومن هنا نستطيع أن نستخلص بأن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها.²

ثانياً: نظرية السمات

أصحاب هذه النظرية في القيادة يرجعون القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تتوفر في القائد، ومن أهم هذه السمات أو الصفات الشخصية: الثبات والبسالة والإقدام والجرأة والمهارة في اتخاذ القرار، فقد تناولت هذه النظرية فكرة أساسية مفادها أن هناك بعض السمات أو الخصائص هي التي تساهم في تحقيق فاعلية ونجاح القيادة، وتعود أسس هذه النظرية إلى مفهوم الرجل العظيم حيث كان يعتقد بأن القادة يولدون وهم يتمتعون بصفات القادة، إلا أن الدراسات والنظريات السلوكية طورت هذا المفهوم لاحقاً وتوصلت إلى أن بعض الخصائص القيادية قد تكون موروثاً وهي جزء من شخصية القائد، غير أن للخبرة والتعلم وعوامل البيئة (الظروف والمواقف التي يمر بها القائد) تأثيرات مهمة في تنمية وتطوير قدراتهم، وقد توصلت الدراسات إلى أن بعض القادة يتميزون بدرجة أقوى ببعض الصفات الشخصية مثل الذكاء والاستقلالية وتحمل المسؤولية وعنده قابلية للاستماع ثم المشاركة الاجتماعية، كما ركزت بعض الدراسات على أهميه الصفات الجسمية كمؤشر في اختيار الشخصية الإدارية.³

جرت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية، لكنها لم تستطيع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة والتي يمكن أن تتنبأ بصدق أو فعالية

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص: 31.

² - هاشم حمدي رضا، إدارة التحول و القيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 118.

³ - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 146.

القيادة عند الأفراد، وبالرغم من ذلك فقد وجد أن القادة يتميزون عادة بدرجة أقوى في بعض الصفات الشخصية، والقائد في هذه الحالة يتفوق بدرجة عالية في هذه الصفات على المرؤوسين إلا أن الفرق لا يجب أن يتعدى حداً معيناً فهذا يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بين القائد وأتباعه.¹ والحقيقة أنه إذا كانت هناك خصائص معينة شائعة بين القادة فإن الدلائل لا توحى بأن للقيادة سمة موحدة عامة، فالسمات والخصائص والقدرات التي تميز القائد تختلف من جماعة إلى أخرى، حسب وظيفتها فالقائد هو نتاج القوى الاجتماعية السائدة في موقف ولدى جماعة بذاتها. ولقد وجهت لهذه النظرية الانتقادات التالية:²

- أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة إذ أن دورهم كبير. لم تحدد هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد، إذ من النادر جداً وجود تشابه قائم بين أي قائدين؛
- وجد أنه من الصعب تصميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت بأن السمات لا تدل دلالة حقيقية على أنها السبب الرئيسي للقيادة الفعالة؛
- لم تأخذ هذه النظرية بحسبانها الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه.

ثالثاً: النظرية السلوكية

ركزت هذه النظرية على نماذج تحليل السلوك القيادي للمدير في أثناء ممارسته للعمل الإداري وأسلوب اتخاذ القرار، بعد أن أظهرت نظرية السمات قصوراً في إمكانية تحديد سمات معينة يمكن الاستناد إليها في التمييز بين القيادة الفعالة والقيادة غير الفعالة، حيث تعمل هذه النظرية عندما تفشل نظرية السمات المتوفرة في القائد تتدخل نظرية السلوك القيادي في أرجاء سلوكيات القائد الإداري³، ويمكن تقسيم محاور اهتمام هذه النظرية إلى محورين هما:⁴

1- المحور الأول: يركز على وظائف القيادة داخل الجماعة وهذه تنقسم إلى نوعين:

❖ **الوظائف المرتبطة بالعمل:** مثل حل المشكلات وتقديم المعلومات اللازمة لانجاز العمل.

¹ - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص: 32.

² - محمد عمر الزغبي، مرجع سابق، ص: 71.

³ - صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص: 147.

⁴ - رجب عبد الحميد السيد، مرجع سابق، ص: 66.

❖ **الوظائف الاجتماعية:** كمساعدة أفراد المجموعة على العمل بسهولة من خلال التشجيع والتحفيز والاستجابة لمشاعر الأفراد، وإذا ما استطاع أي فرد إنجاز هاتين الوظيفتين بنجاح فإنه بذلك يصبح قائدا ناجحا.

2- المحور الثاني: يركز على أنماط سلوك القائد في التعامل مع المرؤوسين وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن دراستي جامعة ولاية "أوهايو" وجامعة "ميتشاجن" من أكثر الدراسات إفادة وإسهاما في تكوين مدخل أنماط السلوك القيادي، ومن واقع إسهامات الباحثين يمكن تبني أحد البديلين الاتنين لتصنيف أنماط السلوك القيادي.

نتيجة للأبحاث التي قام بها "ليكرت" وزملائه حول القيادة الإدارية توصلوا إلى تحديد مواصفات القيادة الإدارية، فقد اتبع "ليكرت" في دراسته أسلوب مقارنة السلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة وقد وجد "ليكرت" أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية يحظون بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، وكان اهتمامهم بالعمل أكثر وطريقة تعاملهم معهم كانت غير رسمية فكانوا يسمحون للعمال بالمشاركة في بعض القرارات العملية، وأن يختاروا أسلوب العمل الذي بلائمهم، أما المشرفين ذوي الإنتاجية المنخفضة فقد وجد أن مشاركتهم في التنفيذ الفعلي للعمل كانت عالية، وتدخلم في شؤون الجماعات العمالية أثناء العمل كانت مستمرة وهكذا أمكن لفريق "ليكرت" أن يحدد القيادة الديمقراطية التي تعطي نتائج أفضل من أي نمط آخر من أنماط القيادات.¹

وقد برزت في هذه النظرية مجموعة من النتائج التي تسعى إلى تحديد القيادة الفعالة و منها أن:²

❖ **القائد السلطوي:** هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة؛

❖ **القائد الميال للإنجاز:** بحيث يميل القائد للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره؛

❖ **القدرة على حل المشاكل:** فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل ومثل هذا القائد يكون ذكيا وقادرا على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة؛

¹ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص: 165.

² - سيد محمد جاد، القيادة الإستراتيجية، دار الكتب المصرية، الإسكندرية، 2011، ص: 97.

❖ **القدرة على المبادرة:** فالقائد الفاعل هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعد هذا القائد من بين القادة الذين يثقون بأنفسهم أو لديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل أو المتغيرات.¹

المطلب الثاني: النظريات الحديثة للقيادة الإدارية

من خلال تطور الفكر الإداري الحديث للإدارة ظهرت مجموعة من النظريات المفسرة للقيادة الإدارية والتي حاولت التركيز على القائد ومحيط عمله سواء من المرؤوسين أو ظروف بيئة العمل ونتج عن ذلك مجموعة من النظريات منها:

أولاً: نظرية الموقفية

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهئ أفراد معينين ليتبوؤوا مكانة القيادة، والفرد الذي قد يكون قائداً في موقف قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، فقد يصلح فرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم²، والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فربما يصلح مصلحه حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى، فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم، فنظرية الموقف إذا تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تتكرر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظروف التي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيقه فعالية للقيادة.³

فعلى اختلاف النظريات السابقة في هذه النظرية تفترض أن المهارة القيادية تحركها الموقف الذي يواجهها القائد عن اتصاله بأفراد الجماعة، ومن ثم فإن المهارة التي يكتسبها عندما يواجه

¹ - زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص: 29

² - محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2011، ص: 50

³ - أسامة خيري، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 18.

جماعة ما قد تختلف عن تلك التي قد يكتسبها عندما يتعامل مع جماعة أخرى، ومعنى ذلك أنه لا يوجد نظرية قيادية يمكن تطبيقها في كل الظروف والمواقف التي يواجهها القائد، وعليه فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع انتقاء النظرية المناسبة والاستفادة منها حسب الظروف أو الموقف الذي يجد نفسه فيه أثناء ممارسته لعمله، وقد كان لعالم الإدارة " فيدلر " الفضل في تطوير هذه النظرية.¹

حيث يعد " فيدلر " من أوائل من طور نظرية حول القيادة الموقفية، حيث تبنى نظرية على فرضية أن القيادة الجيدة تعتمد على المواءمة بين أسلوب القيادة ومتطلبات الموقف. وقد أشار الباحث في " فيدلر " أن الأسلوب القيادي المناسب لظروف معينة يعتمد على توفر ثلاث متغيرات هي:²

1- العلاقة بين القائد والمرؤوس: أي مدى التفاعل بين القائد ومرؤوسه الذي قد يؤدي إلى نجاح أو فشل أسلوب القيادة؛

2- هيكل المهمة: تهتم بهيكل وتحديد إجراءات واضحة وتوجيهات بشكل يتيح الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسون لأداء المهمة وتنفيذها؛

3- قوة موقع القائد: وتتمثل بالسلطة التي يمنحها المركز الوظيفي للقائد، بحيث يتمكن من توظيفها في خدمة الأهداف المطلوب تحقيقها. يعتقد " فيدلر " أن أفضل أسلوب قيادي يتناسب مع الموقف يمكن أن يتحقق عندما تكون العلاقة إيجابية بين القائد والمرؤوسين في ظل توفر هيكل واضح للمهارات وموقع قيادي يتيح توفر السلطات المناسبة لاتخاذ القرارات.

ثانياً: نظرية المسار والهدف

النظرية تؤكد على دور المرؤوسين في تحديد قدرة القائد وكذلك على دور العوامل البيئية، وهنا يبين الخبراء على أن دور القائد هو تحديد ما يجب أن يفعل المرؤوسين أي تحديد المسار لهم لكي يحققوا ما يرغبون من أهداف، وهي بذلك تعطي للمرؤوسين دوراً مهماً في العملية القيادية أكثر من غيرها من النظريات، وفي هذه النظرية فإن القائد يمارس عدداً من الأدوار أهمها: التوجيه، المشاركة المساندة. هنا يؤكد الخبراء على محاولة القائد تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين من خلال تبسيط المهمة وتذليل الصعوبات التي يواجهونها مع زيادة الفرصة للحصول على الرضا الشخصي لهم مما يزيد من دافعية للعمل والإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

¹ - أسامة خيرى، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 18.

² - محمد نغميش، مرجع سابق، ص: 27.

لم تكن النظرية بالتبويب التقليدي للنمط القيادي من كون القائد موجه المهمة ومواجهة العلاقات حيث ذكر "هاوس" و "ديسلر" في نظريتهما أن القائد الفعال هو الذي يبين المسارات التي ينبغي أن يملكها المرؤوسين لإنجاز مهامهم وأهدافهم الخاصة، وأن القائد الجيد من يساعد العاملين على التقدم خلال تلك المسارات من خلال تقديم المكافآت المجدية عند انجاز مهامهم، وقد تميز هذا البعد السلوكي بأربعة أنماط قيادية تفرعت من النظرية وهم:¹

1- قياده توجيهيه: يحتاج المرؤوس إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل ، حيث يقوم هذا النمط على توجيه المرؤوسين بتعليمات تفصيلية في أداء الواجبات، ولا يتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، ويضع القائد التوجيهي معايير واضحة للأداء، ويجعل القواعد واللوائح واضحة للأتباع؛

2- القيادة المساعدة: إن القائد ودود و يظهر الاهتمام بالأتباع ، وتعني أن القائد يأخذ حاجات العاملين بعين الاعتبار ويتعامل معهم بشكل ودي ويهتم بالمشاعر الإنسانية لدى الأفراد؛

3- القيادة المشاركة: حيث يقوم القائد بإشراك المرؤوسين والتشاور معهم قبل أن ينتهي إلى قرار معين أو يطلب من المرؤوسين تقديم اقتراحاتهم وأرائهم التي تكون محل اعتبار أثناء عملية اتخاذ القرار؛

4- القيادة الموجهة للإنجاز: وفي هذا النوع يقوم القائد بتحديد الأهداف، ويتوقع منهم أعلى أداء ممكن، ويسعى بصفة متواصلة لتحسين وتطوير الأداء، ويظهر للمرؤوسين ثقته في قدرتهم على الوصول بالأداء إلى المعادلات المعيارية العالية التي يرغبها.²

¹ - محمد شفيق، مرجع سابق، ص: 16، 17.

² - محمد نغميش، مرجع سابق، ص: 28.

خلاصة الفصل:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين والتي تتمثل في إصدار الأوامر والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة وبكفاءة عالية، وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادراً على تسيير المنظمة، وتتعدد الأنماط والأساليب القيادية من الأسلوب الاستبدادي القائم على الانفراد بالرأي إلى الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة الجماعية، وأسلوب القيادة غير الموجه الذي يكون بين الأسلوبين السابقين، كما تطورت مجموعة من النظريات المتحكمة في بعد النظر حول أهمية القيادة الإدارية فكانت متجانسة وتطور الفكر الإداري الحديث المرتبط بالتركيز على المورد البشري وكيفية التعامل معه لتحقيق أعلى مردودية وبأقل التكاليف.

الفصل الثاني
الإطار المفاهيمي للمواطنة
التنظيمية وعلاقتها بالقيادة
الإدارية

تمهيد:

في الوقت الحاضر تعددت الدراسات التي اهتمت بالسلوك الطوعي في المنظمات، فقد أطلق عليه تسميات ومصطلحات مختلفة منذ ظهوره منها: سلوك الدور الإضافي، الأداء السياقي، سلوك الدعم الاجتماعي أو التأييد الاجتماعي، العفوية أو التلقائية التنظيمية، إلا أن هذا المصطلح المواطنة التنظيمية هو الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات، وهو ما تم استخدامه وأصبح من أكثر المواضيع التي كثر الحديث والبحث عنها في الفكر الإداري الحديث، ويشار إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية، تقييم الأداء، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة المدركة، دوران العمل، الثقة التنظيمية. هذا وقد أظهرت عدة دراسات أن لهذا السلوك آثار متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة، الفعالية التنظيمية، الارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين والحد من التسرب الوظيفي.

على اعتبار هذه المكانة التي أخذتها المواطنة التنظيمية فقد ظهرت علاقة جديدة بين القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية من حيث مهام القيادة وأساليبها للوصول إلى مستوى عالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المنظمة، فهي التي أصبحت من الأساسيات الموجودة داخل كبرى الشركات والمؤسسات حول العالم، وأصبح البحث عن الوسائل من خلال القيادة الفعالة لتحقيقها أهم من دور القائد لتحقيق المردودية، فالمنظمة تسعى إلى تنمية مواردها البشرية وتعزيز مثل هاته السلوكيات الايجابية.

مما سبق ذكره، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية المواطنة التنظيمية؛
- ❖ المبحث الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- ❖ المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية المواطنة التنظيمية

استحوذ مفهوم المواطنة التنظيمية على اهتمام الكثير من العلماء والباحثين كونه يعتبر احد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية وبدونه لا يتصور وجود أساس تنظيمي، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة أو مجتمع. وتعتبر المواطنة التنظيمية سلوكا وركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظم وخارجها حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا واجتماعيا،¹ فهو يسعى لرفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي، ذلك أن سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي. ومما سبق، سيتطرق هذا المبحث إلى دراسة المطالب التالية:

❖ **المطلب الأول: مفهوم المواطنة التنظيمية؛**

❖ **المطلب الثاني: علاقة مفهوم المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم؛**

❖ **المطلب الثالث: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية**

المطلب الأول: مفهوم المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري المعاصر، فقد ظهر الاهتمام به أواخر القرن الماضي على يد العالم الأمريكي " اورجان بودسكوف" وإن كانت فكرته الأولى تعود إلى عالم الإدارة الأمريكي "روبرت كاتس" عام 1964 الذي ميز بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الطوعي الذي يعد أساساً لفاعلية المنظمات، كما بين أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرارية فغالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي.²

أولاً: تعريف المواطنة التنظيمية

كما كان للباحثين صعوبة في اتقاقهم على مسمى هذا السلوك، فإنهم أيضاً وجدوا صعوبة في تحديد تعريف موحد لسلوك المواطنة التنظيمية وتكونت عدة تعريفات نذكر منها:

¹ - أجد درادك، هدى المطيري، "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13 ، عدد 2، عمان، 2017، ص: 6.

² - أحمد بن سالم العامري، "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد

17، العدد 2، جدة، 2003، ص: 2.

❖ **التعريف الأول:** حسب "سكول وآل" الذين سموه سلوك الدور الإضافي عرفوه انه ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير وظيفي ايجابي في أداء المؤسسة ككل، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة وينظم بعدا إيثاريا؛¹

❖ **التعريف الثاني:** حسب "بيفر" فقد أطلق عليه سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي وعرفه أنه مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية؛²

❖ **التعريف الثالث:** حسب "ماك اليستر" فقد سماه السلوك غير المكلف أو غير المفروض، وعرفه أنه نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة؛³

❖ **التعريف الرابع:** عرفه "روبينز" بأنه السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة؛⁴

❖ **التعريف الخامس:** وعرفها "شناك ودمبلر" 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 واستمرارها.⁵

من جملة هذه التعاريف يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في التصرفات الايجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، ولا تخضع لمكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، وذو أهمية كبيرة للأداء الناجح و الفعال للمنظمة. هو أيضا سلوك فردي نابغ من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة وعلى الرغم من انه لا يعد أداء رسميا بحد ذاته إلا انه يسمح ويساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

¹ - أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص: 2.

² - ياسين كاسب الخرشة، "اثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 35، العدد 02، عمان، 2015، ص: 5.

³ - عالية ابراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماجستير،

كلية الاقتصاد والإدارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2016، ص: 12.

⁴ - أمجد درادك، هدى المطيري، مرجع سابق، ص: 6.

⁵ - نفس المرجع، ص: 7.

ثانيا: أهمية المواطنة التنظيمية

الاهتمام بدراسة المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ينبع من النتائج الايجابية الكثيرة التي يمكن أن تحققها للمنظمة لتأثيرها في العديد من الجوانب التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي وإدارة الوقت بشكل فعال وتحسين العلاقات التنظيمية وتنمية الإبداع والابتكار وتعزيز بقاء المنظمة وفعاليتها وقدرتها على المنافسة وبالتالي نجاحها.¹ كما أن التركيز عليها يمكن أن يقلل من صراعات تخصيص الموارد النادرة عن طريق التركيز على سلوكيات الدور الإضافي وتوفير الأجواء التي تحفز وتسهل هذه السلوكيات كما تؤدي إلى تقليل المشكلات والمعوقات وتوفر فرصة وجود فهم أعمق لعوامل هذه السلوكيات التنظيمية والمهنية بالنسبة للإدارات. ويمكن أن نوضح أهمية المواطنة التنظيمية من خلال النقاط التالية:²

- تساهم في الأداء التنظيمي من خلال إيجاد رأس المال الاجتماعي الذي يساعد في تكوين روابط اجتماعية فيما بين العاملين واتخاذ مواقف صادقة اتجاه العمل والزملاء داخل المنظمة أو داخل فريق العمل و اتخاذ المصلحة الحقيقية في أنشطة المنظمة ورسالتها الشاملة؛
- تعتبر رأس مال اجتماعي يولد الثقة المتبادلة والشعور بالالتزام وتطوير مستويات عالية من رأس المال الفكري؛
- أداة تعميق للوعي بأهمية روح العمل الجماعي وإشاعة التعاون والمشاركة وناذرة لتشجيع روح المبادرة وتقديم الأفكار الخلاقة؛
- تعزز حالات الانتماء والالتزام والحرص على تحقيق أعلى مستويات الأداء وكذلك التخفيف من جوانب الصراع السلبي الهدام تساهم في إشاعة جو من الثقة التنظيمية والجماعية والفردية؛
- تتيح بشفافية عالية فرض تطبيق العدالة التي ينبغي أن تحكم جميع سياسات خبرات المنظمة تجاه جميع الأطراف؛
- تنمي اليقظة والاستعداد والجاهزية لدى الإدارة والعاملين والمجتمع لغرض مواجهة مختلف الأزمات والمواقف الحرجة التي تواجه المنظمات وخاصة أثناء عمليات التحول.

¹ - عبد القادر دبون، "دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن"، مجلة قلوبال للأعمال والاقتصاد، عمان، العدد 03، 2018، ص: 9.

² - حمدي جابر محمد، "اثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، العدد 22، 2011، ص: 6.

ثالثاً: خصائص المواطنة التنظيمية:

هناك جملة من الخصائص يتميز بها سلوك المواطنة التنظيمية وهي التي تمثل المحتوى الحقيقي له وتعطيه أبعاده الحقيقية وحدوده الواضحة ومن بين هذه الخصائص وأهمها نذكر:

1- سلوك هادف: يهدف إلى تحسين الموارد البشرية، فأرباب العمل والمدراء في أوائل القرن العشرين كانوا بالتأكيد يملكون وجهات نظر سلبية واتجاهات سيئة اتجاه العاملين فكانوا يفترضون أن الأفراد بطبيعتهم كسالى وغير مسؤولين، وكانوا يعاملونهم بغير احترام، فهذا المنظور أو المدخل استمر لعدة سنوات وعكس النظرية التقليدية للإدارة، إلا أن النظريات اللاحقة والدراسات والظروف التي مرت بها الإدارة ساهمت بشكل واسع في تغيير هذه النظريات والتي دفعت العديد من الباحثين إلى الاهتمام أكثر بالسلوك التنظيمي كونه يهدف لرفي الفرد ويحقق الأهداف المزدوجة له وللمنظمة.¹

2- سلوك متنوع: سلوك يعترف اعترافاً صريحاً بالتنوع والتغير في المنظمات فإذا كانت المنظمة هي ذلك البناء الاجتماعي المنظم المتكون من جماعات وأفراد يعملون معاً بغرض تحقيق أهداف متفق عليها فإن علماء السلوك التنظيمي يعترفون بأن هذه المنظمات ليست وحدات ساكنة ولكنها ديناميكية ودائمة التغير، بمعنى أن المنظمات أنظمة مفتوحة أي أنها أنظمة تغذية ذاتية تستخدم الطاقة لتحويل موارد من البيئة "المواد الخام" إلى مخرجات "منتج نهائي".²

3- سلوك سببي: لا ينشأ من الفراغ ولكن يكون لسبب معين، وقد يكون هذا السبب هو التفاوت، التباين وتحقيق التكامل وغيرها؛ فالسلوك التنظيمي يختلف من مجتمع لآخر ومن دولة لأخرى نظراً لاختلاف قوة العمل والطبيعة المتغيرة للأفراد أنفسهم، فالعمالمة المتباينة للثقافات تتطلب من المنظمات أن تراعي تلك الاختلافات في إدارتها مثل الشركات المتعددة الجنسيات والعابرة للقارات.³

4- سلوك مرن: حيث يتفق علماء السلوك التنظيمي على عدم وجود مدخل مثالي لدراسة السلوك التنظيمي فهناك مثلاً عوامل واضحة الأهمية منها العوامل الفردية كقيم العمل الفردية، المهارات، دوافع المثابرة في العمل.. ولكنها وحدها توضح فقط جانب من الصورة، لذا يجب علينا أن نأخذ في الحسبان العديد من العوامل الموقفية مثل العلاقات الاجتماعية بين الزملاء وكذلك العوامل البيئية المحيطة

¹ - حمدي جابر محمد، مرجع سابق، ص: 10.

² - عالية ابراهيم محمد طحطوح، مرجع سابق، ص: 13.

³ - عبد القادر دبون، مرجع سابق، ص: 14.

كالإقتصاد القومي.. جميع هذه المتغيرات لا تلعب أدوار منفصلة في التأثير على كيفية تصرف فرد معين حين يعمل ولكن تأثيرها على السلوك التنظيمي يمكن أن يكون موحدًا فيزيد من تعقد الصورة أو الموقف.¹

المطلب الثاني: علاقة مفهوم المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم

يرتبط مفهوم المواطنة التنظيمية بعدة مفاهيم قد يعتقد البعض أن لها نفس المعنى أو التوجه وهي في الحقيقة مختلفة بحسب أهدافها وتوجهاتها ونخصص منها ما يلي:

أولاً: الطاعة التنظيمية: تعني قبول الفرد للقواعد والإجراءات والقوانين والتعليمات المعمول بها في المنظمة دون وجود أي رقابة على سلوكه، وعلى افتراض أن الفرد في المنظمة يلتزم بكل القواعد والنظم المعمول بها إلا أن في الواقع يوجد بعض الأفراد لا يقومون بذلك.

ثانياً: الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي هو احد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه بل وتطويره والإبداع فيه حيث يساهم في بعث الطمأنينة في قلبه وبه يصفو فكره ويلتهب حماسه ويركز في عمله فينتج ويبدع. ويمثل الرضا الوظيفي شعوراً ايجابياً وقناعة وظيفية واستجابة نفسية وعاطفية ذات أبعاد إيجابية صادرة عن الموظف اتجاه جوانب عديدة من مهامه وصلاحيته ومسؤولياته ومدى رضائه عن أدائه أو عن فرص ترقيته في العمل وما يمكن أن يحصل عليه من أجر.²

ثالثاً: الولاء التنظيمي: الولاء كمصطلح عام يدل على حرص الشخص أو تعلق الشخص بشيء معين والتزامه نحوه، ويعبر عن ولاءه هذا في كل من فكره وعمله، وتسعى نفسه جاهدة من أجل تحقيق مصالحه الشخصية مع مصالح لمن إليه الولاء، فهو رغبة الفرد في البقاء في عمله وتقانيه في خدمة المنظمة التي يعمل فيها وقبوله للمهام المنوطة له وبذله الطاقة ممكنة لانجاز أهداف المنظمة.

رابعاً: الالتزام التنظيمي: يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته القوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة من أجل تحقيق هذه الأهداف ويمثل ايضاً:

- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها؛

¹- ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص: 9.

²- أيمن عوده المعاني، "أثر القيادة التحولية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، عمان، 2013، ص: 36.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية

- الاستعداد و الميل لبذل جهد وافر للتنظيم؛
- الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم.¹

ولتحديد الفرق بين هذه المفاهيم والمواطنة التنظيمية بشكل أحسن سنعرض هذا الشكل الذي يوضح مراحل ارتباط الموظف بالوظيفة :

الشكل رقم : (01) مراحل ارتباط الموظف بالوظيفة

| الإبداع | المواطنة التنظيمية | الالتزام التنظيمي | الولاء التنظيمي | الرضا الوظيفي | العدالة التنظيمية | الوضع التنظيمي لسلوك المرغوب |
|---------|--------------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------------|-----------------------------------|
| | | | | | | الرغبة في العمل |
| | | | | | | الرغبة في البقاء و الاستمرار |
| | | | | | | العاطفة اتجاه العمل و العمال |
| | | | | | | الدفاع عن المنظمة أمام الآخرين |
| | | | | | | القناعة بأهداف المنظمة |
| | | | | | | الفخر بالمنظمة و التسويق لها |
| | | | | | | الأعمال التطوعية و مساعدة الآخرين |
| | | | | | | الأعمال الإبتكارية |

المصدر: عاشور لعور، مرجع سابق، ص: 36.

من خلال الشكل يتضح لنا دور المواطنة التنظيمية في وصول الفرد إلى مجموعة كاملة من سلوكيات الفرد اتجاه نفسه والمنظمة والآخرين، حيث اتضح الفرق بين هذه المجموعة من الوضعيات التنظيمية التي وإن كانت ايجابية في بعض السلوكيات المرغوبة إلا أنها تفتقد في البعض، أما الإبداع للفرد داخل المنظمة فيجب الوصول إلى مستوى عال من سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى يتجلى له وللمنظمة تحقيق الإبداع داخلها.

¹ - أيمن عوده المعاني، مرجع سابق، ص: 39.

المطلب الثالث: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

يعترض تبني سلوك المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات التي تقف كحاجز بين الموظف وبين هذا السلوك المرغوب، ونظرا للأهمية المرجوة من سلوكيات المواطنة التنظيمية في نجاح المنظمات الحديثة، سعى الباحثون للتعرف على أهم العقبات والمعوقات التي تحول دون ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، ولعل إسهام الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات الدور الإضافي يعود إلى مجموعة من المعوقات من أهمها:¹

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المنظمة؛
- ضغوطات العمل وعجز ثقافة المنظمة وقيمها عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الايجابية، مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم؛
- تدلي مستوى الثقة وضعف العلاقات والاتصال الفعال بين المرؤوسين والموظفين مع قياداتهم وعدم وفاء المديرين بوعودهم ومسؤولياتهم؛
- عدم رضا الموظفين لقيام بسلوكيات غير محسوبة؛
- معظم المنظمات الإدارية تعتقر إلى تحقيق العدالة التنظيمية، والتي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- ضعف القيادة الإدارية في تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين، وعدم سعي المنظمة إلى إرضاء الموظفين لديها معنويا أو ماديا، ما يضعف اتجاهاتهم الايجابية نحو سلوكيات التطوع الإضافي؛
- قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة في أكثر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، حين تعتقر إدارة المنظمة إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المنظمة، مما يولد لدى الفرد شعورا بالظلم بالمقارنة مع زملائه²
- ظهور وانتشار بعض الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والإدارية تتعلق بعدم الاستقرار الوظيفي؛
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاغتراب وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل؛

¹ - عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص سلوك تنظيمي، جامعة السانبة وهران، الموسم الجامعي: 2010/2009، ص: 88.

² - نور الدين مزهودة، اسمهان قرزة، "أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 06، 2017، ص: 17.

- العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهيكل الأجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري.

المبحث الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من قدرتها على تطوير كفاءة المنظمة وفعاليتها بحمايتها وتقديم المقترحات اللازمة للتطوير، فالقدرة على الالتزام بمجموعة من الأبعاد واستعدادهم للمشاركة في التطوير الذاتي يساعد المنظمة على البقاء وبصفة قوية على المجال الداخلي والخارجي، كما تحسن سلوكيات المواطنة التنظيمية أداء المجموعة لأنها تساعد العاملين لكي يعملوا معاً، فالعاملون الذين يساعدون بعضهم يوفرون الجهد والوقت للمشرفين ورؤساء العمل ليتفرغوا لما هو أهم. والأفراد الذين يعملون في هذا الشكل من العفوية التنظيمية يسعون لإيجاد سبل لتحسين أداء الفرد أو الجماعة وسير الأعمال التنظيمية، وتمكن سلوكيات المواطنة التنظيمية المنظمة من الاحتفاظ بعناصرها البشرية الأكثر كفاءة كونها تنمي الإحساس بالانتماء والولاء فيهم.¹ كما اهتم الباحثون لدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مجموعة من النظريات المفسرة لهذا السلوك، وأتباع مجموعة من المحددات المتعلقة والالتزامات الإدارية التي أخذت على مر تطور الفكر الإداري الحديث جزءاً أساسياً في تحديد منحى المنظمة وتطورها كالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

مما سبق ذكره، سيتطرق هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- ❖ **المطلب الأول:** أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؛
- ❖ **المطلب الثاني:** النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية؛
- ❖ **المطلب الثالث:** محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية الأبعاد من أوجه مختلفة، هناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية:

أولاً: الاتجاه الأول

¹ - حياة الذهبي، لعلى بوكميش، العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية، جامعة أدرار، السنة الجامعية: 2013/2014، ص: 49.

يقسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين وذلك وفقا للهدف من هذه السلوكيات:¹

1- سلوك فردي: وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، ويشمل هذا السلوك الإيثار والمجاملة (اللياقة و اللطف).

• **الإيثار:** هو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل لحل مشاكلهم المتعلقة بالعمل ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

• **اللياقة و اللطف:** هناك من يطلق عليه الكياسة، و يعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وتداركها لتأثير السلوك على الآخرين، ودعم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.

2- سلوك تنظيمي: هو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، ويشمل هذا السلوك وعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري

• **الروح الرياضية:** تعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك الانجاز العمل.

• **السلوك الحضاري:** يعني المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصير المنظمة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير رسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها.

• **وعي الضمير:** هو سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الأداء الوظيفي العادي.²

ثانيا: الاتجاه الثاني

يعتبر النموذج الخماسي الأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هو النموذج الأكثر تداولاً واستخداماً بين الباحثين، رغم وجود تباين في الأبعاد المشكلة له، فبعض الباحثين اعتمدوا على النموذج الخماسي الذي يشمل الأبعاد التالية:³

¹ - نور الدين مزهودة، اسمهان قرزة، مرجع سابق، ص: 19.

² - حياة الذهبي، لعل بوكميش، مرجع سابق، ص: 48.

³ - شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية: 2012/2013، ص: 66.

1- الاستعداد للمساعدة

يمكن في دعم العامل لزملائه طوعية كتوجيه العامل الجديد ومساعدة العامل الذي لديه أعباء عمل كثيرة والمساعدة على إعداد عروض تقديمية. إذ أن الاستعداد للمساعدة هو احد سلوكيات الدور الإضافي للفرد التي يقوم به العامل طوعية لدعم الزملاء والعملاء والمديرين.

2- العناية بالعمل:

تشير إلى سلوكيات العمل التي تتجاوز متطلبات أدوارهم ووظائفهم، وتبرز في إسهاماتهم الطوعية في المنظمة كالقدوم المبكر للعمل والمغادرة متأخرا، وتجنب اخذ أوقات راحة طويلة وغير ضرورة والحضور في الوقت المحدد للاجتماعات والمواعيد وإنهاء مهمة قبل الموعد المحدد والمحافظة على موارد المؤسسة وتقديم العروض البناءة.

3- الشهامة

تشمل السلوكيات المتمثلة في تحمل المشاكل الناجمة عن العمل والتصرف بإيجابية في حالة حدوث مشاكل معينة، وعدم انزعاج العامل من زملائه الذين لديهم أفكار تعارض أفكاره، واحترام آراء الآخرين و التضحية من اجل فريق عمل جيد.

4- تحمل المسؤولية

تشمل سلوكيات الولاء والالتزام التنظيمي كإعطاء قيمة لأهداف المنظمة تقريق المصالح الذاتية الدفاع عن المنظمة والسعي نحو تحسين أدائها وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

5- الإسهام في التطوير التنظيمي

يتجلى في المشاركة الطوعية والفعالة في الحياة التنظيمية كالالتزام بحضور الاجتماعات مع التعبير عن الرأي بخصوص الإستراتيجية التنظيمية، مناقشة سياسة المنظمة، متابعة الأحداث والتغيرات المؤثرة على خدمات المنظمة، ومحاولة فعل الأفضل من اجل المنظمة.¹

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

يبدل الأفراد جهودهم مقابل منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة فإذا كانت المنفعة المحصلة اقل فإنهم يخفضون الأداء الوظيفي والعكس صحيح، بمعنى آخر يسعى الفرد لأحداث حالة من التوازن في العلاقة التبادلية، وإذا وجدت هذه الحالة من التوازن يميل جانبها لصالحهم، بمعنى إنهم يشعرون أن العائد عليهم

¹ - حياة الذهبي، لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص: 49.

من المنظمة يفوق الدور الرسمي الذي يقومون بأدائه، فيمكن حينها ظهور سلوكيات الدور الإضافي مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد استخدمت نظرية التبادل الاجتماعي من قبل بعض الباحثين منهم "أورجان" لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية وهناك اتفاق بين الباحثين بالنسبة للدوافع الكاملة وراء ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، فقد اعتمدوا في تفسيرهم لهذا السلوك على نظرية التعاون وحجر الأساس الذي اعتمد عليه كل من "كانز" و"أورجان" في كشف خفايا سلوك المواطنة.¹

ويمكن تفسير الإطار النظري الذي يحوي سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام كل من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون:

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي

يرى "ديباولو" و"نافز" بان نظرية التبادل الاجتماعي هي الأساس فهي تفسر سلوك المواطنة التنظيمية، فعندما يعمل الموظف في المنظمة يسودها بيئة عمل مريحة وداعمة، فإنه ملزم برد الجميل وفق سلوك يفيد كلا من المنظمة وممثليها من مديرين وقادة.² فالفرد عندما يقدم مجهوداً ما فإنه يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلاً بغض النظر عن وقت الحصول عليه والشكل الذي يؤديه، وهناك نوعان من أشكال التبادل الاجتماعي التي تتم داخل المنظمات وهما:³

- 1- التبادل الذي يحدث بين الفرد ورئيسه، وهذا يسمى علاقة الفرد برئيسه فهناك علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوسين، فإذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين الطرفين نجد أنها علاقة اخذ وعطاء متبادل، وكل فرد طبقاً لهذا المفهوم يقدم شيئاً للطرف الآخر ينظر إليه على أنه شيء ذو قيمة، وكل طرف يجب أن ينظر إلى عملية التبادل على أنها عملية عادلة لكي تستمر هذه العلاقة وتؤدي علاقة لفرد جيدة برئيسه إلى زيادة مستويات الرضا والأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.
- 2- التبادل الذي يحدث بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وهذا ما يسمى إدراك الفرد للدعم التنظيمي ويتم تطويره من خلال إدراك الفرد لتقدير المنظمة له، وبالتالي فالفرد يستخدم أحكامه الخاصة لتقدير توقعه للنتائج المترتبة على جهده، فكلما كبر المدى الذي تهتم من خلالها المنظمة بالعاملين وتقدر جهودهم كلما بذل العاملون جهداً أكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

¹ - هارون سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص

إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014، ص: 39.

² - شاين نوال، مرجع سابق، ص: 53.

³ - نور الدين مزهودة، اسمهان قرزة، مرجع سابق، ص: 19.

ثانيا: نظرية التعاون

تعتبر آراء وكتابات "بارنرد" الأساس لنظرية التعاون من خلال اعتباره بان رغبة الأفراد واستعدادهم للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري وأن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العاملين، كما كانت هذه النظرية منطلقا أساسيا لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية. وتعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة، والتي تعطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية أنفسهم، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة،¹ وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في العمل الجماعي. حيث ترى نظرية التعاون أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من اجل تحقيق الهدف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا مم يدعم الجماعة في تحقيق أهدافها العامة، والتعاون هذا غير مبني على المصلحة الفردية بل المصلحة المشتركة للجماعة، وفي المقابل فان سلوكيات المواطنة التنظيمية تحقق المنفعة العامة للمنظمة، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لما لهذه النظرية من تأثير على بيئة العمل ككل أو على الجماعة كما تستخدم هذه النظرية في الكشف عن العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبالرغم من إمكانية تطبيق كلتا النظريتين على سلوكيات المواطنة التنظيمية إلا انه يوجد اختلافات بين النظريتين فنظرية التبادل الاجتماعي تصير إلى العقد الضمني بين الأفراد والمنظمة، بينما نظرية التعاون تهتم بالعقد الصريح فالأفراد والمنظمة شركاء في المهام أو الأهداف المشتركة. كما أنه وفق نظرية التبادل الاجتماعي قد يستخدم الأفراد سلوكيات المواطنة التنظيمية لإظهار رد الجميل، أما في إطار نظرية التعاون فإن هذه السلوكيات يمكن استخدامها للوصول إلى هدف نجاح الجماعة أو نجاح المنظمة.²

المطلب الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

أجريت العديد من الدراسات والأبحاث من طرف الباحثين بغرض التعريف على أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، ومن أهم العوامل التي كشفت عنها هذه الدراسات كانت كما يلي:

¹ - قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص: 115.

² - صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 76، بغداد، 2014، ص: 12.

أولاً: الرضا الوظيفي: يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، حيث يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المدير بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها. وقد أجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وأكدت هذه الدراسات أن الرضا الوظيفي يعد اكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية وأن تفسير العلاقة بين رضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية يرجع إلى أن الموظف الراضي عن عمله سواء من الناحية المادية أو المعنوية يتوانى عن ممارسة بعض السلوكيات التطوعية كمساعدة زملائه في العمل أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية لقاء هذه الممارسات.¹

ثانياً: الولاء التنظيمي: عرف الولاء التنظيمي على انه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم وقبول القيم والأهداف الرأسية للتنظيم، فقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري مؤخرا وأفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما فمن فلسفة العلاقة بين هذين المتغيرين وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، يقول "بولون" بأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها لكن نتائج البحوث الميدانية جاءت إلى حد ما غير متجانسة النتائج فهناك دراسات وجدت علاقة ايجابية قريبة بين الاثنين.²

ثالثاً: العدالة التنظيمية: يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين العمل أو إدراكات العمل للعدالة في مكان العمل أو المكان التنظيمي، إي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر التي تؤثر بالنهاية على مواقفهم

وسلوكياتهم في العمل. وتتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي :³

¹- قاسم شاهين بريسم العمري، مرجع سابق، ص: 117.

²- دريوش شهيناز، بوجعدار خالد، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تدبير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التدبير، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية: 2011/2012، ص: 44.

³- صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، مرجع سابق، ص: 13.

- 1- **عدالة التوزيع:** يقصد بها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون العدالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.
- 2- **عدالة الإجراءات:** يقصد بها مدى إحساسا لإفراد بان الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة مثل (وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية).
- 3- **عدالة التعاملات:** تعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين.

تقوم نظرية العدالة التنظيمية على مسلمة أساسية مؤداها أن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقات الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل، كما أن إدراك عدم التوازن في هذه العلاقات الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من التغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر.¹ وربما أن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوكيات طوعية لا يشملها النظام الرسمي للمكافآت وعدم القيام بها لا يؤثر في حصول الفرد أو العامل على مكافئته بخلاف مهام الدور الرسمي فإن الفرد يختار عدم القيام بهذه السلوكيات.

رابعاً: القيادة الإدارية: هي عملية توجيه الأنشطة جماعة ما بغرض انجاز أهداف المنظمة، كما أنها استخدام القوة والنفوذ للتأثير في سلوك الآخرين أو الأفراد حتى يقومون بتحقيق أداء متميز وأفضل عما هو الحال في ظل الظروف العادية.² وهناك خمسة مصادر للقوة أو النفوذ الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه وهي (قوة الحافز، قوة الجزاء أو العقاب، قوة القانون، قوة أو نفوذ المعتمد على الخبرة، قوة المستمد من الشخصية). وفي هذا الموضوع كشفت بعض الدراسات كدراسة "بادسكوف وال" عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه لأن أقواله دائماً تتسجم مع أفعاله، ويتعاضد سلوك المواطنة التنظيمية في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكارزماتي للقائد والتشجيع الإبداعي والدافعية الإلهامية والاهتمام بالحاجات الفردية للإلتحاق بهذه الخصائص تشكل الأرضية التي ينمو ويزدهر فيها السلوك التطوعي.³

¹ - عبد القادر دبون، مرجع سابق، ص: 14.

² - دريوش شهيناز، بوجعدار خالد، مرجع سابق، ص: 45.

³ - قاسم شاهين بريسم العمري، مرجع سابق، ص: 117.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية

خامسا: عمر الموظف: بينت بعض الدراسات كدراسة "وانقر وراش" أن لعمر الموظف تأثيرا واضحا على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية. فعمر الموظف يحدد نظرية العمل وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وتحقيق الانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم والآخرين، وبالتالي العوامل التي تؤدي إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.

سادسا: مدة خدمة الموظف: لقد أثبتت البحوث الميدانية "شيو" و"ساي" أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه إنجازها وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع لكن ما أن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة عدم التأكد والغموض عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون فيها.¹

سابعا: الدوافع الذاتية: يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية حيث تقوم عملية الحفز هذا على أساس العمل نفسه. وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في الأخير بالانخراط في ممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الموصوف له رسميا في منظمته في الأخير بالانخراط في ممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الموصوف له رسميا في المنظمة ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول أن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره ممن يفتقر إليها إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.²

¹ - دريوش شهبناز، بوجعدار خالد، مرجع سابق، ص: 117.

² - نجيب عبد المجيد نجم، خوله صدر الدين كريم، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، المجلد 8، العدد 2، 2018، ص: 11.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية

ثامنا: الثقافة التنظيمية: يعرف "ديسلر" الثقافة التنظيمية بأنها القيم السائدة في المؤسسة، وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية، وتشتمل أيضا على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، وكذا معايير الترقبات والحوافز والعقوبات. وهي مجموعة من الممارسات المتفق عليها بين الجميع تميز منظمة من أخرى وهذه الممارسات التي يشترك فيها الجميع ما هي إلا الصفات التي لها وزنها وقيمتها في المنظمة والثقافة التنظيمية بهذا المعنى تؤثر في سلوك الأفراد سواء الموجودين في المنظمة منذ فترة طويلة أو الأعضاء الجدد، وبالتالي فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك إذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماط من سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والتخوف فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدودة للغاية، يعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

تاسعا: السياسات التنظيمية: يعد مفهوم السياسة التنظيمية من المفاهيم التي تتصف بالغموض، حيث انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف محدد للسياسة التنظيمية، فالمحاولات الأولية للتعريف ترى أن السياسة التنظيمية تمثل نوعا من السلوك المتعلق باستخدام القوة في العمل و الذي يمارس بوجه خاص في مجال توزيع الموارد في المنظمة، وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعيا وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث نقل الممارسات التطوعية من المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف في الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطا قويا.¹

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية

لكي تحافظ المنظمة على توازنها وتضمن بقائها، لا بد أن تتمكن من التأقلم مع بيئتها، ولتحقيق هذا التوازن لابد من وجود قيادات إدارية ذات مهارة عالية تسعى دائما إلى عمل مل ما هو مختلف، لا

¹ - نجيب عبد المجيد نجم، خوله صدر الدين كريم، مرجع سابق، ص: 13.

سيما أن نجاح القادة مرتبط بقدرتهم على تحقيق المواطنة بين الأفراد اتجاه المنظمة لتحقيق تجاوب وتفاهم عالي لتطبيق جميع قراراتهم وأفكارهم، دون الحاجة إلى فرض الأوامر التي تزيد من روح المقاومة. مما سبق ذكره، سيتطرق هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- ❖ **المطلب الأول:** متطلبات القيادة لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية؛
- ❖ **المطلب الثاني:** النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية؛
- ❖ **المطلب الثالث:** محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: متطلبات القيادة لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية

إن حل المشاكل والحد من العراقيل التي تواجه عمل القادة والمسيرين، ومن ثم نجاح الإدارة وفعاليتها يرتبط بنجاح وفعالية القيادة الإدارية، وهذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به المدير القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات تسعى إلى تحقيق مجموعة من التأثيرات على الأفراد للوصول إلى سلوك المواطنة التنظيمية بكفاءة.

أولاً: تحقيق فعالية القيادة

إن الهدف الأسمى للإدارة أو غايتها العليا هو تحقيق الفعالية الإدارية، والإداري الناجح هو الذي يخضع وظائف المؤسسة إلى وظائف الإدارة حتى يضمن تحقيق الفعالية في العمل. وتعني الفعالية الإدارية القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام، فهي تهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف وقدرتها على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام الموارد المحددة المتاحة أحسن استخدام. ومنه فإن معيار الفعالية يركز على الكيفية التي تحقق بها الأهداف أو تسد بها الاحتياجات، وسرعة النتائج المترتبة عليها، وعليه فإن القائد الفعال يتميز في أنه يراعي واقعية الأهداف ويناضل بينها على أساس تقديم الأهم على المهم، ثم يحسن اختيار الوسائل والأساليب والكيفية التي تحقق من خلالها هذه الأهداف. وفعالية القيادة هي محصلة التفاعل بين ثلاث عناصر: القائد، المنظمة والمجتمع.¹

ثانياً: الفعالية في اتخاذ القرارات

إن نجاح المؤسسات أصبح يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، والفعالية في اتخاذ القرارات تعني قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضع القرار وهذا لا يتحقق إلا إذا تم اختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، وترتكز على حجم المعلومات التي

¹ - دريوش شهيناز، بوجعدار خالد، مرجع سابق، ص: 60.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية

يتحصل عليها القائد عن البدائل المتاحة وتكاليف ذلك، فالقرار الفعال هو الذي ينفذ في ضل نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه، يوازن بين المخاطر التي قد يسببها والمزايا التي قد يجلبها وقد قدم "دراكر" أسلوبين لاتخاذ القرارات الفعالية في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية:¹

❖ **الأسلوب الياباني:** يهتم بالمشكلة الإدارية وإعطاء الوقت الكافي لدراستها بواقعية وعمق والسماح بمشاركة أكبر المعنيين والمخاطبين بالقرار لضمان تحقيق القبول النفسي والاجتماعي للقرار وضمان سهولة وسرعة تنفيذه ذاتيا وتلقائيا من قبل المخاطبين به، وعندما يقوم القائد فيه باتخاذ قرار ما فانه يعتبر نفسه في مرحلة التنفيذ.

❖ **الأسلوب الأمريكي:** يركز على عملية البحث عن الحل الصائب لصناعة قرار إداري ولا يسمح بمشاركة المعنيين والمخاطبين بالقرار في دراسة المشكلة الإدارية مما يؤدي لقلّة البدائل والحلول ومن ثم صعوبة تنفيذ القرار الإداري المتخذ، ويحتم على القائد توفير الوقت والجهد والموارد المالية للترويج للقرار بغية تنفيذه، لذا فالقرار الفعال يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة القائد على تحديد المشكلة، والتي ترتبط بدورها بمدى فهمه للمشكلة ومدى تقديره لوجهات النظر المختلفة التي تطرح بدائل متعددة.

ثالثا: الفعالية في الاتصالات

تعتبر الاتصالات الإدارية أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء وصبحت فعالية القائد تعتمد بدرجة كبيرة على فعالية الاتصالات التي يجريها مع موظفيه والتي تحدد بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، وهذا عبر المقومات التالية: الإصغاء، الشرح، السؤال والمناقشة التقسيم، الاستجابة. ورغم ما يعترض الاتصالات الفعالة من عوائق تنظيمية ونفسية فإن القائد الفعال هو الذي يكون قادرا على تذليلها وذلك بإقامة علاقات إنسانية جيدة.

رابعا: إدارة الوقت

تعتمد فعالية القائد على مدى قدرته على تحديد وقته، ومعرفة الجزء الضائع منه، وكيف يتصرف في حدود الجزء المتاح، ففعالية القائد في إدارة وقته تقتضي منه استخدام كل أو معظم وقته للعمل، وهو ما يتحقق من خلال الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية.

¹ - سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، السنة الجامعية 2007/2008، ص: 42.

خامسا: الإدارة بالأهداف

يركز فيها القائد على المنجزات أكثر من تركيزه على شخصية المرؤوسين، وجوهر عملية الإدارة بالأهداف تكمن قدرة القائد ومهارته في وضع الأهداف وتحليل الإمكانيات الموجودة للتأكد من تحقيقها في ظل وجود تكامل وتوافق بين نظام الإدارة بالأهداف وبين النظم الإدارية الأخرى. ويتطلب ذلك من القائد صياغة أهداف محددة وواضحة، ممكنة التحقيق مع إشراك الموظفين في وضع الأهداف.

سادسا: إدارة التغيير

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، من هنا أصبحت فعالية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة التغيير.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

يوجد عاملين أساسيين مؤثرين في سلوك المواطنة التنظيمية، عوامل الشخصية والتي لها تأثير قوي على أداء الموظف داخل المنظمة أما العامل الثاني فيتمثل في العوامل التنظيمية التي تعتبر الموجه القوي لجعل الموظف يسلك سلوك المواطنة التنظيمية وفيما يلي عرض لهذه العوامل على النحو الآتي:

أولاً: العوامل الشخصية: هناك مجموعة من العوامل نذكر منها:

1 - عمر الموظف: يتبين أن لعمر الموظف تأثيرا واضحا على سلوك المواطنة التنظيمية إلا أن العوامل المؤدية لهذا السلوك عند سلوك الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم فقد اتضح أن الموظفين صغار السن يهتمون بموضوعات العدالة التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، بينما نجد الموظفين كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن؛

2 - مدة الخدمة: أما فيما يخص مدة الخدمة للموظف فقد تبين أن لها علاقة سلبية مع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يظهر الموظفون مستوى مواطنة تنظيمية مرتفع مقارنة بالموظفين القدامى والسبب في ذلك أن الموظفين الجدد لا يعرفون أو غير متأكدين من حجم المسؤوليات منهم بشكل دقيق وبالتالي يحددونها بشكل واسع لكن مع مرور الوقت تتراجع درجة الغموض لديهم و يصبحون أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي كانوا يقومون بها سابقا؛²

¹ - دريوش شهيناز، بوجعدار خالد، مرجع سابق، ص: 62.

² - شهرزاد محمد شهاب، "القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة"، مجلة الدراسات التربوية، جدة، العدد 11، 2010، ص: 13.

3 - الدوافع الذاتية: تعرف الدوافع الذاتية على أنها حاجات الفرد الداخلية لانجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية لهذا فهي قوى داخلية تحرك الفرد للقيام بعمل معين توقع الحصول على حوافز مادية. فالموظف الذي يتمتع بدوافع ذاتية ميالة للعمل التطوعي سيكون موجه أكثر من غيره للقيام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنها تسهم في حاجته الداخلية المتمثلة في الانجاز وتحقيق الذات؛

4 - شخصية الموقف: وفيما يخص شخصية الموقف فتعتبر من بين أكثر العوامل التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين الذين سلطوا الضوء على علاقتها بالمواطنة التنظيمية وقد أشارت اغلب النتائج أن لشخصية الموظف دورا هاما في ظهور أو اختفاء ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة.¹

ثانيا: العوامل التنظيمية: نذكر منها:

1 - فرق العمل: تعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية، ومن ابرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الانجاز وتحترم التخصص وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الشركات الأخرى، وحتى ينجح الفريق لا بد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه فهو بمثابة محطة توليد الطاقات الكاملة لدى الأفراد، ويتوجب على الفرد إدراك أهمية العمل الجماعي من اجل المصلحة العامة للمنظمة وذلك الشعور ينبع من وعي ضمير الفرد بأنه يمثل مجموعة وليس شخص؛

2 - طبيعة الوظيفة: تعرف الوظيفة بمجموعة من الواجبات والمهام والمسؤوليات فلكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة وكل موظف مطالب بأداء على أكمل وجه لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم مبادئ الإدارة مبدأ التخصص في مجال العمل، هذا الأخير له علاقة بالوظيفة بمهام وواجبات معينة تتطلب أن يقوم بها شخص تتوفر فيه شروط معينة، كل هذا يهدف لتحقيق السرعة في الانجاز والدقة في العمل والأداء، وشعور الموظف انه في المكان المناسب الذي يمكنه من أداء عمله على أكمل وجه يمنحه الشعور بالراحة، الرضا والاستقرار الوظيفي فيكون له تأثير معنوي موجب في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة ككل، والمسمى بسلوك الطاعة و الالتزام²؛

3 - حجم العمل: إن حجم الأعمال الموكلة للموظف من احد المؤثرات في جودة إنتاجه، فإذا تتناسبت كمية العمل مع قدرات الموظف وإمكانيته سيشعر بعدالة توزيع العمل الذي ينمي لديه السلوك الحضاري والذي يحث على جودة انجاز الأعمال الموكلة إليه كما وضعها "العامري" بقوله : إن كمية العمل الموكلة

¹- دريوش شهباز، بوجعدار خالد، مرجع سابق، ص: 63.

²- شهرزاد محمد شهاب، مرجع سابق، ص: 16.

للموظف لها تأثير مباشر في وجود المنجز في العمل وأن هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة وكمية العمل المنجز، وقد ارجعوا سبب هذه العلاقة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص المورد للمحافظة على الأنشطة الأساسية، ويتم توجيهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية؛

4 - الترقية: وهي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم الموظفين العام، ويتحمل مشاغلها ومسؤوليات أكبر، ويتمتع مقابل ذلك بمزايا مادية أو معنوية ويتم اختيار أكفاء العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى اعلي من حيث المسؤوليات والسلطة في التنظيم الإداري وفقا للضوابط النظامية للترقيات، التي يعتمدها المديرين، مرفقة بأرائهم الشخصية حول الموظف الأصلح سلوكيا بجانب الضوابط النظامية للترقية، وهذا يظهر وجود علاقة إيجابية بين الترقية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تعتبر كحافز للمديرين لتفضيله على من سواه في الترقية.¹

المطلب الثالث: قيادة سلوك المواطنة في المنظمة

تسعى المنظمة إلى إبراز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين لديها من خلال مجموعة من التدابير التي يجب أن يتحلّى بها القائد الإداري داخل المنظمة ومن هذه التدابير ما يلي:

أولاً: القيادة بالروح المعنوية

يقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون وقدرتهم على الإنتاج، وهي بمعنى آخر تعني محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد، والروح المعنوية العالية تعكسها مظاهر معينة، مثل حماس العاملين بالمؤسسة واهتمامهم بعملهم وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار، وامتثالهم للأوامر والتعليمات والرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين وربط أهدافهم الشخصية بأهداف العمل، والولاء للقيادة والشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة والإقبال على العمل بإنتاجية عالية والصمود في المواقف العصيبة، وهو ما ينعكس بصورة شاملة على تحقيق الأهداف العامة.

تعد الروح المعنوية العالية من أهم العوامل المؤدية للنجاح وتحقيق الأهداف فهي تبعث في الفرد الإيمان بالهدف وتغرس فيه الحماسة في العمل، وتزوده بالقوة والقدرة على التغلب على المصاعب والعقبات، وهي أهم دوافع الإنتاج والإخلاص وأداء الواجب، كما أنها تخلق لدى الفرد روح التعاون في انشراح وابتهاج وجد وثقه، وهي تعاون على تركيز الفكر والعقل وعدم التشتت، مع الرغبة في الإقبال

¹ - بشير العلق، مرجع سابق، ص: 51.

والتركيز على الأداء، والتغلب على الإرهاق والملل والخوف، وهي أيضا تنمي التعاون وروح الفريق وتعمق الصداقة والود بين العاملين.¹

هناك مظاهر عامه تعكس الروح المعنوية وتدلل عليها ومن ثم تمكن من قياسها مثل:²

- الجهد الذي يبذله الأفراد (أي مدى إنتاجية الأفراد في العمل)؛
- درجة الانسجام والوئام بين الأفراد ومدى تعاونهم وعملهم بروح الفريق ودرجه التكيف الاجتماعي السائد لديهم وضآلة مستوى الاعتراب بينهم؛
- مدى استقرار المرؤوسين بأماكن عملهم ورغبتهم في الاستمرار فيها وعدم تغييرها وتطلعهم للاحتفاظ بعضويتها الكاملة؛
- نسبة الغائبين عن أعمالهم والمخطئين داخل مؤسساتهم والمعاقبين بعقوبات؛
- درجة رضاء المرؤوسين تجاه رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسهم وطبيعة العمل وأدوارهم المحددة لهم.

ثانيا: تحقيق النظام والانضباط

يسعى القائد الناجح إلى غرس النظام والانضباط بين مرؤوسه باعتباره حاله عقليه تجعل من الطاعة والسلوك السليم أمر غريزيا يتم بدافع ذاتي وفي مختلف الظروف وفي غيبة الأوامر وبدون وجود رقيب من غير الضمير، ويتم ذلك بالآتي:

- تنمية الدافع الذاتي على النظام والانضباط من خلال مكافأة المحسن وعقاب المسيء؛
- يكون القائد قدوه حسنه لمرؤوسيه؛
- تقادي توقيع الجزاء الجماعي الشامل على المرؤوسين لأخطاء اقترفها أحدهم أو بعضهم، والاقتصار وعلى محاسبة المخطئ فقط مع توقيع العقوبات الرادعة على ذلك المخطئ خاصة في حالة الإصرار على الخطأ أو تكراره؛
- مراعاة العامل البشري والفروق الفردية في معاملة المرؤوسين، فلكل شخصيته وخصائصه المميزة، فقد يكون توجيه الكلمة المجردة هو العامل الرادع والأمثل لتعديل سلوك أحد المرؤوسين، بينما قد يكون العقاب المادي والجزاء الرادع هو الأمثل لآخر؛
- الحفاظ على النواحي المظهرية داخل المؤسسة وخارجها سواء الزي أو العادات أو المظهر العام أو السلوك أو احترام المواعيد؛
- الحزم وعدم التردد في إلقاء الأوامر ومتابعة تنفيذها؛

¹ - بشير العلق، مرجع سابق، ص: 91.

² - زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص: 128.

- التصرف الحازم تجاه أي مشاحنات أو مشاجرات تتم بين المرؤوسين.¹

ثالثاً: تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين

روح الفريق هي حالة وجدانية عقلية تتأسس على افتخار الأفراد بمؤسساتهم واعتزازهم بالانتماء والولاء لها وإحساسهم بالمسؤولية نحوها وإنكار ذاتهم في سبيلها والتضحية من أجلها، وأن عمل المرؤوسين كفريق واحد متعاون يؤدي إلى كفاءة إنتاجية عالية وتعاون ملموس بين المرؤوسين، ويأخذ هذا الدعم عدة أشكال منها:²

- تنمية علاقة القائد بالمرؤوس من خلال حسن استخدام القائد لسلطته؛
- الامتناع عن التفرقة بين المرؤوسين خاصة فيما يتعلق بالمستوى الاجتماعي؛
- عدم الجمع بين ذوي المستويات الثقافية المتباينة في مهمة واحدة؛
- السعي لتحقيق الانسجام والتعاون والترابط بين المرؤوسين.

رابعاً: ضرب المثل الأعلى للمرؤوسين ومشاركتهم

القائد دائماً ما يكون محل أنظار مرؤوسيه باعتباره قدوة ومثلاً يحتذى به من الناحية السلوكية أو المظهرية وهو ما يمكن أن يتحقق مما يلي:

- العمل على أن يجعل القائد من نفسه مثلاً اعلي يحتذى به في جميع التصرفات وفي مختلف الأوقات؛
- يسعى القائد لتحقيق المساواة بينه وبين المرؤوسين خاصة في الظروف الاستثنائية العصبية، مع إيثاره لمرؤوسيه في الشؤون المعيشية لما أمكن.

¹ - بشير العلق، مرجع سابق، ص: 92.

² - شهرزاد محمد شهاب، مرجع سابق، ص: 17.

خلاصة الفصل:

إن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري تطوعي ينبع من درجة التزام الفرد نحو مؤسسته ومدى ارتباطه النفسي بها ولا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي للوظيفة، ولا ضمن نظم المكافآت، لكنه يعود بالنفع و الفائدة على المنظمة، فهو سلوك ينشا في ظل ظروف معينة، وله نتائج ايجابية بالنسبة للفرد والمنظمة كزيادة الكفاءة والفعالية وخفض معدل دوران العمل، وعليه فالعمل على تعزيز هذا السلوك من أهم النشاطات التي على الإدارة مراعاتها وإدراجها ضمن مخطط التنمية من جهة، ووضعها من أولويات القادة الإداريين والعمل على الحد من المعوقات التي تقف حائلا أمام ممارسة هذا السلوك من جهة أخرى.

الفصل الثالث:
واقع العلاقة بين القيادة
الإدارية وسلوك المواطنة
التنظيمية بالوكالة المحلية
للسندوق الوطني للتقاعد - تبسة

تم تخصيص هذا الفصل من البحث للدراسة التطبيقية الصندوق الوطني للتقاعد- الوكالة المحلية لولاية تبسة-، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في إرساء المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة والتعرف على مهامها والهيكل التنظيمي التابع لها ثم التطرق إلى توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع البحث بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة، وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة.

مما سبق ذكره، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- ❖ المبحث الأول: عموميات حول الصندوق الوطني للتقاعد -تبسة-؛
- ❖ المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛
- ❖ المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

المبحث الأول: عموميات حول الصندوق الوطني للتقاعد -تبسة-

سنتناول في هذا المبحث نظرة عامة عن المؤسسة المستهدفة لدراسة الحالة وهي الصندوق

الوطني للتقاعد الوكالة المحلية لولاية تبسة،

وسيتطرق هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- ❖ **المطلب الأول:** تعريف الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة؛
- ❖ **المطلب الثاني:** مهام وخصائص الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة؛
- ❖ **المطلب الثالث:** الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة.

المطلب الأول: تعريف الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة

نتطرق في المطلب إلى نظرة تاريخية عن التقاعد بالجزائر ونشأة الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة.

أولاً: نظرة تاريخية عن التقاعد بالجزائر

- لم يتم إنشاء التأمين عن الشيخوخة بالنسبة لجميع العمال إلا في بداية 1953، قبل هذا التاريخ كانت بعض القطاعات تستفيد من بعض أنظمة التقاعد وهم الموظفين والعمال المشبهين بهم كعمال السكك الحديدية وعمال الترامواي وكذلك عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التابعة للدولة.
- أما التأمين عن التقاعد لفائدة العمال الغير أجراء الحرة أصحاب المهن الصناعية التجار الحرفيين المستقلين والفلاحين كان سنة 1956 ولم يتم إعداده إلا في سنة 1958 حتى شكل في البداية الفرع الوحيد لهذا النظام التأميني الخاص.
- من هنا تم في شهر يوليو 1983 وضع حد لأنظمة التقاعد بموجب المرسوم 95-223 المؤرخ في 20 أوت 1985 الملغى والمستبدل بالمرسوم 07/ 92 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.
- إن الصندوق الوطني للتقاعد ما هو إلا حصيلة لاندماج سبع صناديق فيما بعضها (صندوق التأمين عن الشيخوخة لغير الأجراء الذي تحول في ما بعد صندوق التأمين الاجتماعي للعمال الأجراء) المنشأ سنة 1985 والتي كانت تسير جميع أنظمة التقاعد المتواجدة قبل إنشائها سنة 1983 إلى نظام وطني موحد للتقاعد الذي يمنح نفس المزايا لكل العمال مهما كان قطاع نشاطهم.¹

¹ تعريف الصندوق الوطني للتقاعد - نظرة تاريخية، تم الاطلاع عليه في 2019/05/13، الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتقاعد،

<http://cnr.dz/ar/presentation/>

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

- الطبيعة القانونية: الصندوق الوطني للتقاعد هو هيئة عمومية ذات طابع خاص تحكمها القوانين الخاصة بها، يؤكد المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 28 جمادى الثانية 1412 الموافق ل 4 يناير سنة 1992 على أن يتمتع بالشخصي المعنوية والاستغلال المالي.¹

ثانيا: نشأ الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة

- نشأت الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 223/85، في إطار سياسة لا مركزية دفع معاشات التقاعد، ويخضع الصندوق الوطني للتقاعد لأحكام المادة 78 من القانون رقم 12/83 المؤرخ في 20/ أوت 1985، الذي يتضمن التنظيم الإداري للتقاعد.
- تم فتح وكالة تبسة بتاريخ 1986/10/10 بالطابق الثاني ضمن مقر الصندوق الوطني للعمال الأجراء بالولاية، وفي شهر جويلية من سنة 1997 افتتح المقر الجديد بحي الدكان جبل الجرف بعاصمة الولاية.
- تضم وكالة الولاية 6 مراكز استقبال وتوجيه لتخفيف الضغط على الوكالة الأم وللتقرب أكثر من فئة المتقاعدين، هذه المراكز موزعة عبر البلديات التالية: تبسة، الشريعة، الكويف، ونزة، العوينات، بئر العاتر.
- يسير الوكالة 85 موظفا بين إطارات وأعوان مؤهلين لخدمة أكثر من 54.000 مستفيد إلى غاية 31/03/2020 موزعين كما يلي:

- مستفيدون من معاش تقاعد مباشر..... 28 844
- مستفيدون من منحة تقاعد مباشر..... 3 740
- مستفيدون من معاش تقاعد منقول..... 19 619
- مستفيدون من منحة تقاعد منقول..... 1 884.²

المطلب الثاني: مهام وخصائص الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة

نتعرف في هذا المطلب على مهام وخصائص الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة

أولا: مهام الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة

¹ تعريف الصندوق الوطني للتقاعد - نظرة تاريخية، تم الاطلاع عليه في 2019/05/13، الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتقاعد،

<http://cnr.dz/ar/presentation/>

² من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

حددت مهام الصندوق في المادة التاسعة من المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992

كامل يلي:¹

- تسيير أجور ومنح التقاعد، إضافة إلى أجور ومنح ذوي الحقوق؛
- ضمان التحصيلات، المراقبة وحل النزاعات المتعلقة بالأقساط الموجهة لتمويل خدمات التقاعد؛
- تطبيق تشريعات ونصوص الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتأمين الاجتماعي؛
- ضمان توفير المعلومات للمستفيدين والعمال؛
- ضمان دفع منح التقاعد طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها؛
- القيام بجميع العمليات المتعلقة بتشكيل المسارات المهنية للمؤمنين اجتماعيا وبالنظر في الطلبات على المنح وتصنيفها؛
- المساهمة في تثبيت المسار المهني للمؤمنين لهم اجتماعيا؛
- مسك سجلات المحاسبة وضمان وتنفيذ العمليات المالية وتنسيقها؛
- ضمان التسيير اليومي للوسائل المادية والبشرية في الوكالة؛
- السهر بالاتصال مع مصالح مسار الحياة المهنية للمؤمن لهم اجتماعيا لتحصيل حصص الاشتراكات المخصصة للتقاعد العادي والنسبي.

ثانيا: خصائص الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة

يتميز الصندوق الوطني للتقاعد بخصائص تميزه عن باقي القطاعات فيما يتمثل بالمرافقة والمتابعة للمتقاعدين من حيث:

1- **خلية الإصغاء والتوجيه:** تأتي استجابة لرغبات المؤمن اجتماعيا لإعادة الثقة بين المواطن والهيئات العامة في توجيههم ومساعدتهم وإعلامهم بشأن حقوقهم وواجباتهم مع تحليل موضوع العرائض قصد كشف الإختلالات لاقتراح التدابير الضرورية لتحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى مستعملي قطاع الضمان الاجتماعي.

2- **المساعدة الاجتماعية:** في إطار تحسين نوعية الخدمات وأسننة العلاقات مع المتقاعدين، قام الصندوق الوطني للتقاعد بالتعاون مع وزارة العمل والضمان الاجتماعي ومنذ الفصل الثاني من عام 2003 بحملة مساعدة في البيت لفائدة بعض الفئات من المتقاعدين ولا سيما العجزة، المعاقين منهم وتتمثل هذه العملية في تخفيف الضغوطات على المتقاعدين التي يواجهونها عند قيامهم ببعض

¹ من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

الأعمال المتعلقة بحياتهم ولا سيما على مستوى المصالح العمومية، وفي إطار التقريب من هيئة الصندوق ومن منفعيها شرع في فتح مراكز الاستقبال، الإعلام والتوجيه اتجاه المتقاعدين على مستوى المراكز الحضرية الكبرى وفي المناطق النائية لبعض الوكالات المحلية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة

يضم الصندوق الوطني للتقاعد وكالة تبسة مديرية عامة وثلاث مديريات فرعية:¹

أولاً: المديرية

يترأسها مدير الوكالة: يعتبر السلطة العليا في الوكالة ويقوم بمهام التسيير والتخطيط والمراقبة ويضم بسلطة مباشرة المصالح التالية:

- المنازعات: تتكفل بكل العمليات القانونية للإدارة.
- المراقب: مراقبة المستخدمين فيما يتعلق بحقوق المتقاعدين وطالبي التقاعد.
- مركز الإعلام الآلي: يقوم بكل عمليات التسيير والاستغلال للإعلام الآلي في الوكالة.
- خلية الإصغاء والتوجيه: تقوم باستقبال المواطنين وحل مشاكلهم المتعلقة بالتقاعد وتهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن.
- المساعدة عن قرب: التدخل في حالات المتقاعدين كبار السن ذو عجز والتكفل بهم إدارياً.

ثانياً: المديريات الفرعية بالوكالة : وتتمثل فيما يلي:

1- المديرية الفرعية للمنح: تخضع لسلطة مباشر لمدير الوكالة يترأسها المدير الفرعي للمنح وتتمثل

مهامها في استقبال وتسيير ملفات التقاعد بالإضافة إلى كل العمليات المساعدة لتحسين منحة

التقاعد وتضم هذه المديرية الفرعية الأقسام والمصالح التالية:

- مصلحة الاستقبال: وتهتم باستقبال ملفات التقاعد ومراقبتها حتى تكون مقبولة شكلاً ثم توجيهها للمصلحة التقنية.

- المصلحة التقنية: وتهتم بمعالجة ملف التقاعد وحجز كل المعلومات الخاصة به وتحضيره لعملية التصفية.

- مصلحة التصفية: تقوم هذه المصلحة بتصفية ملفات التقاعد سواء التقاعد المباشر أو التقاعد المنقول ومن ثم توزيع الحقوق.

¹ من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

• قسم المسار المهني: يهتم بحجز أرشيف اشتراكات الضمان الاجتماعي وتخزينها لاستعمالها في عمليات التحقيق حول فترات العمل.

• مصلحة المراجعة: تقوم على مراجعة ملفات التقاعد التي تم تصنيفها سابقا وذلك بإضافة سنوات عمل وعلاوة الزوج وإعادة توزيع الحقوق بالنسبة للتقاعد المنقول.

• مصلحة المراقبة والمتابعة: تهتم هذه المصلحة بمراقبة ملفات التقاعد وما يطرأ على المتقاعدين من تغيرات مثل حالات الزواج، الطلاق، الوفاة، وفاة الزوج المكفول ... ومتابعة هذه الحالات من أجل تسوية وضعية هذه الملفات والحرص على التجديد الدوري السنوي لملفات التقاعد.

2- المديرية الفرعية للعمليات المالية: تكون تحت السلطة المباشر لمدير الوكالة ويترأسها المدير الفرعي للعمليات المالية، تقوم بجميع العمليات المتعلقة بالمحاسبة والمالية، الحوالات والتحصيل وتضم هذه المديرية قسم المحاسبة والمالية الذي يقوم بجميع العمليات المحاسبية والمالية المتعلقة بالوكالة ويضم:

• مصلحة الحوالات: تقوم بعملية اعتماد الفترات في ملفات التقاعد من أجل الدفع.

• مصلحة التحصيل: هي مصلحة فرعية مساعدة تقوم على مراقبة الزائد المقبوض المتقاضى وتسييره

مع تقديم الإحصائيات اللازمة واتخاذ إجراءات التحصيل في حدود القانون كما تهتم بتحصيل اشتراكات كشوف الإنقراض مثل المتعلقة برجال الجند المجاهدين وأبنا الشهداء بموازاة مع المديرية العامة التابعة لها.

• مصلحة المنح العائلية: تهتم هذه المصلحة بدفع المنح العائلية ومنحة التمدد ومتقاعدي الوظيف العمومي.

• مصلحة الحوالات المعادة: مصلحة مكملة لمصلحة الحوالات إذ تقوم على تسيير الحوالات المعادة ثم إعادة إخراجها أو إلغائها.

3- المديرية الفرعية للإدارة: تكون تحت السلطة المباشر لمدير الوكالة ويترأسها المدير الفرعي للإدارة وتضم هذه المديرية ما يلي:

• مصلحة الوسائل العامة: تقوم الوسائل العامة بتقديم كل الخدمات والوسائل العامة للعمال.

• مصلحة المستخدمين: تقوم على خدمة أجور عمال الصندوق الوطني للتقاعد والتكفل بكافة الخدمات الاجتماعية.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للوكالة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموع من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة على مختلف التساؤلات في هذا البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة.

مما سبق ذكره، سيتطرق هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: طريقة الدراسة؛

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

سنعرض في ما يلي طريقة الدراسة، من خلال تقديم مجتمع ومتغيرات الدراسة ومختلف الإجراءات المتبعة لتنفيذها.

أولاً: منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات

1- **منهج الدراسة:** يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة محددة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

2- **أدوات جمع البيانات:** هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الاعتماد عليها للحصول على البيانات ونظراً لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات الأولية والثانوية وتتمثل في الآتي:

❖ **البيانات الأولية:** وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة عن طريق توزيع الاستبيان وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبجوثين من أجل الإجابة عليها من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

❖ **البيانات الثانوية:** وذلك من خلال مراجعة الكتب والمنشورات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل القيام بالدراسة التطبيقية تم تحديد مجموعة من العمال من مختلف المستويات الوظيفية في الصندوق الوطني للتقاعد - الوكالة المحلية لولاية تبسة- والمقدر عددهم ب 85 عامل، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية، من أجل التعرف على واقع القيادة الإدارية في الصندوق وأثره على إرساء المواطنة التنظيمية فيها، وشملت هذه العينة مجموعة من العمال يقدر عددهم ب 70 عامل، حيث تم التفاعل مع عينة الدراسة عبر استعمال الاستمارة من أجل جمع البيانات الضرورية، والجدول الموالي يوضح تداول الاستمارة عبر عينة الدراسة.

الجدول رقم (02): تداول الاستمارات

| عدد الاستمارات | العدد | النسبة(%) |
|-----------------|-------|-----------|
| الموزعة | 70 | 100 |
| المسترجعة | 60 | 85 |
| غير المسترجعة | 10 | 15 |
| الصالحة للتحليل | 56 | 80 |

✓ المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على الأداة التي استخدمناها في الجانب التطبيقي من الدراسة وكذا التعرف على الوسائل الإحصائية التي تم استعمالها.

أولاً: أداة جمع البيانات الميدانية

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجدنا أن أنسب طريقة لجمع المعلومات هي الاستبيان، وقد تم تصميم استبيان أولي بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

- إعداد استبيان يتضمن 42 سؤال من أجل استخدامها في جمع المعلومات؛
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات؛
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ثانيا: محتوى الاستبيان

باعتبار أن الاستبيان من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، تم الاستعانة به في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول موضوع الدراسة، وقد اشتملت على قسمين رئيسيين:

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

- القسم الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس والعمر والخبرة المهنية والمستوى التعليمي والوظيفي.

- القسم الثاني: يتناول هذا القسم على محورين مقسمين على النحو التالي:

- المحور الثاني: القيادة الإدارية؛

- المحور الثالث: المواطنة التنظيمية.

ثالثا: الوسائل الإحصائية المستعملة

لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، يتم الاعتماد على الطرق الإحصائية حتى يتم وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينهما، ومن أجل دراسة الاستمارة وتحليل البيانات التي تم جمعها، كان من الضروري القيام بترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستخدام برنامج الإحصائية الاجتماعية SPSSV21 للتحليل، وقد تم اعتماد العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها.

- التكرارات: وهو تعداد كل الإجابات المذكورة لأسئلة الاستبيان وتلخيصها في جداول، وذلك عند عرض نتائج الاستبيان.

- النسبة المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأسئلة وهي الوسيلة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تفسير خصائص أفراد العينة ومن ثم تمثيلها في أشكال إحصائية، وذلك من أجل الاستعانة بها في تحليل نتائج محور الاستبيان.

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

- الانحراف المعياري: يستخدم لبيان تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة. ويرمز له بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

- المتوسط الحسابي: يستخدم للتعرف على مستوى شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: لقياس درجة الاتساق بين فقرات الاستبيان. ويعبر عنه بالمعادلة:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

- معامل الارتباط بيرسون: بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة العلاقة بينهما.
- معامل الانحدار الخطي البسيط: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ويستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0.05) لقبول الفرضيات أو رفضها.
- اختبار T: لاختبار فرضية الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$
- تحليل انحدار Anova: لاختبار مدى وجود فروق بين وجهات نظر أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.
- مقياس ليكارت Likert : لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بخصوص العبارات التي تضمنها الاستبيان استخدم (مقياس ليكارت Likert)، بحيث سيتم تحديد مجالات الإجابة على العبارات وأوزانها على النحو الآتي:

الجدول رقم(03) درجات مقياس ليكارت الخماسي

| المقياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبين

ويتم الحصول على المستويات من خلال طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث

تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة، من 2 إلى 3 مسافة، من 3 إلى 4 مسافة، من 4 إلى 5

مسافة)، و 5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

الجدول رقم (04): توزيع الدرجات حسب ليكارت

| المستوى | المتوسط المرجح |
|-----------|------------------|
| منخفض جدا | من 1 إلى 1.79 |
| منخفض | من 1.8 إلى 2.59 |
| متوسط | من 2.6 إلى 3.39 |
| مرتفع | من 3.40 إلى 4.19 |
| مرتفع جدا | من 4.20 إلى 5 |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

رابعاً: صدق وثبات الاستبيان

1- صدق الاتساق البنائي وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الاستبيان.

الجدول رقم (05) : صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

| الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي = | | | أبعاد ومحاور الاستبيان |
|---|-------|---------------------|------------------------|
| N | sig | Pearson Corrélation | |
| 14 | 0.001 | 0.770 | القيادة الإدارية |
| 14 | 0.000 | 0.893 | المواطنة التنظيمية |

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين محور وأبعاد الاستبيان والدرجة أو المعدل الكلي لإجمالي عبارات الاستبيان.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل محاور الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان دالة إحصائياً حيث أن قيمة مستوى المعنوية اقل من 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الاستبيان: توجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان، وفي هذه الدراسة تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

❖ طريقة معامل ألفا كرونباخ: أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة ومجالات مختلفة لدرجة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم(06) : قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

| محاور وأبعاد الاستبيان | معامل ألفا كرونباخ | نتيجة الاختبار |
|------------------------|--------------------|----------------|
| القيادة الإدارية | 0.741 | ثابت |
| المواطنة التنظيمية | 0.928 | ثابت |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

اتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في جميع محاور الاستبيان، وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة، تجدر الإشارة هنا أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أن قيمة الثبات مرتفعة.

3- اختبار توزيع بيانات العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

❖ اختبار كشف التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات العينة على عبارات الاستبيان: يجب تحديد ما إذا كانت إجابات أفراد العينة متبعة للتوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية؟ هناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع .

هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات :

- أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي؛
- أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي.

❖ اختبار Kolmogorov-Smirnov : يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يسوي 50.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي

| بيانات إجابات العينة على عبارات المحاور | Statistic | Sig | نتيجة نوع التوزيع |
|---|-----------|-------|-------------------|
| القيادة الإدارية | 0.149 | 0.073 | توزيع طبيعي |
| المواطنة التنظيمية | 0.168 | 0.098 | توزيع طبيعي |
| الاستبيان ككل | 0.126 | 0.175 | توزيع طبيعي |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من خلال نتائج الجدول نجد أن مستوى المعنوية sig أكبر من 0.05 لجميع المحاور مما يدل على إتباع أفراد العينة للتوزيع الطبيعي، ومنه يتم استخدام الأدوات الإحصائية المعملية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات العينة و اختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يستعرض هذا المبحث التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان وعرض المؤشرات الإحصائية ونتائج تطبيق أدوات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل متغيرات الدراسة. مما سبق ذكره، سيتطرق هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة

المطلب الثالث: اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يستعرض هذا المبحث التحليل الوصفي الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، وعرض المؤشرات الإحصائية ونتائج تطبيق أدوات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

أولاً: تحليل البيانات الشخصية للعينة

في هذا العنصر سيتم عرض وتحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (EXCEL2010؛ SPSSV21).

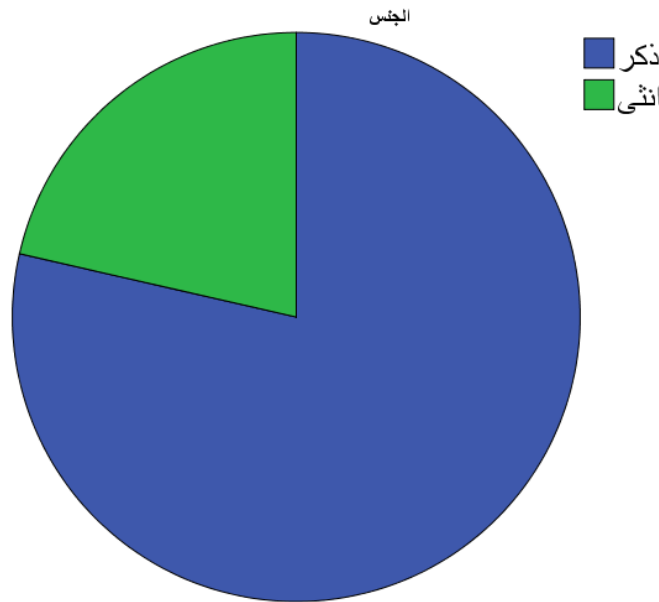
1- متغير الجنس

الجدول رقم(08) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

| النسبة (%) | التكرار | البيان |
|------------|---------|---------|
| 78.6 | 44 | ذكر |
| 21.4 | 12 | أنثى |
| 100 | 56 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

الشكل رقم(03) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (03) نلاحظ بأن أفراد العينة المكونة من 56 موظف كان تقسيمهم حسب الجنس على النحو التالي: 44 موظف من أصل 56 كانوا من الذكور، أي ما يعادل نسبة 78%، فيما كانت نسبة الإناث 21% بعدد بلغ 12 موظفات من أصل 56.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

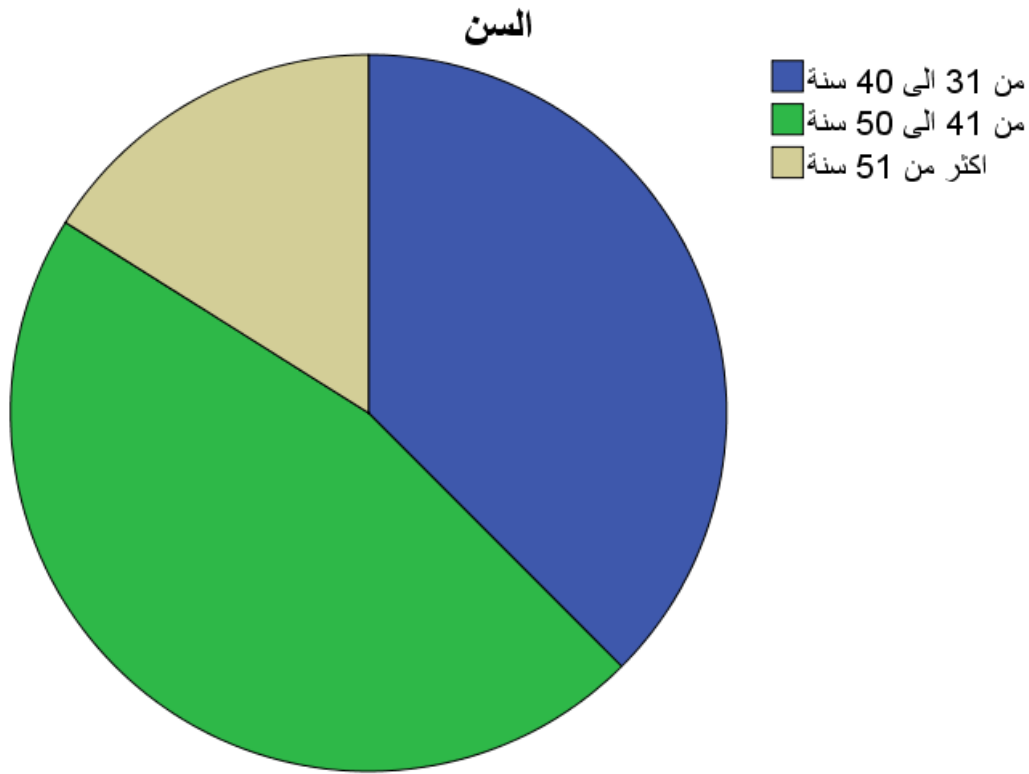
2- متغير العمر

تم تقسيم متغير العمر إلى 4 فئات سيتم توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

| النسبة (%) | التكرار | البيان |
|------------|---------|------------------|
| 0 | 0 | اقل من 30 سنة |
| 37.5 | 21 | من 31 إلى 40 سنة |
| 46.4 | 26 | من 41 إلى 50 سنة |
| 16.1 | 9 | أكثر من 51 سنة |
| 100 | 56 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)



الشكل رقم(04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (04) الذين يوضحان العمر للمبحوثين أن الفئة الأولى والتي يكون فيها عمر المبحوثين أقل من 30 سنة قد احتلت المركز الرابع و الأخير بنسبة 0% ما

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

يعني غياب هذه الفئة في المؤسسة محل الدراسة وفق الإستبيان، فيما كانت الفئة الأكثر وجودا هي من 41 إلى 50 سنة بنسبة 46% ، تليها فئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 37% في المركز الثاني ثم فئة أكثر من 51 سنة في المركز الثالث بنسبة 16%، نلاحظ أن الفئات العمرية الأكثر سنا تشكل الأغلبية في المؤسسة محل الدراسة.

3- متغير المستوى التعليمي:

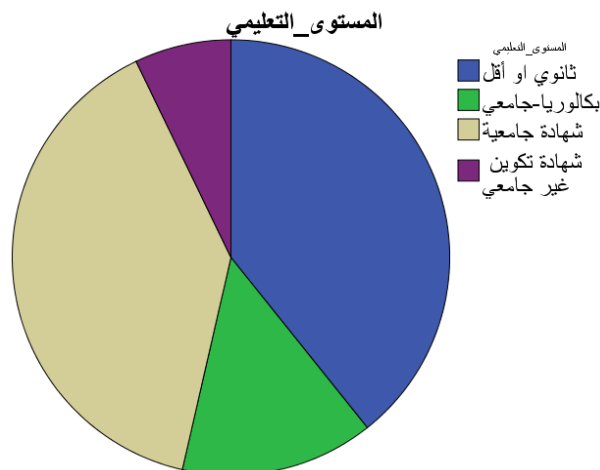
تم تقسيم متغير المستوى التعليمي إلى 4 فئات سيتم توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

| النسبة (%) | التكرار | البيان |
|------------|---------|-----------------------|
| 39.3 | 22 | ثانوي أو أقل |
| 14.3 | 8 | بكالوريا-جامعي |
| 39.3 | 22 | شهادة جامعية |
| 7.1 | 4 | شهادة تكوين غير جامعي |
| 100.0 | 56 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

الشكل رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (05) أن الفئتين أصحاب "شهادة جامعية" و"ثانوي أو أقل" في المرتبة الأولى بنفس التكرارات 22 والنسبة 39%، تليهم فئة بكالوريا-جامعي في المركز الثالث بنسبة 14%، ثم فئة شهادة تكوين غير جامعي في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة 7%، عموماً هناك تناسب في توزيع أفراد العينة بين أصحاب الشهادات العليا وأصحاب التكوين الثانوي أو أقل.

4- متغير الوظيفة :

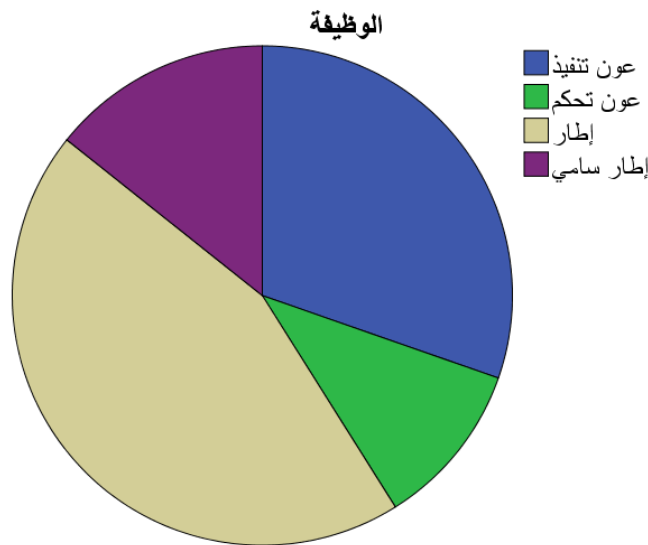
تم تقسيم متغير الوظيفة إلى 4 فئات سيتم توضيحها في الجدول الموالي :

الجدول رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

| النسبة (%) | التكرار | البيان |
|------------|---------|-----------|
| 30.4 | 17 | عون تنفيذ |
| 10.7 | 6 | عون تحكم |
| 44.6 | 25 | إطار |
| 14.3 | 8 | إطار سامي |
| 100 | 56 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

الشكل رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (06) أن فئة إطار في المركز الأول بتكرار 25 ونسبة 44%، في المركز الثاني عون تنفيذ بنسبة 30%، في المركز الثالث فئة إطار سامي بنسبة 14%، ثم في المركز الرابع بأقل تكرار فئة عون تحكم بنسبة 10%، نلاحظ أن فئة الإطارات الأكثر تواجدا في المؤسسة محل الدراسة وذلك لكون الشهادة الجامعية تعادل إطار في المؤسسة.

5-متغير الخبرة المهنية:

من أجل معرفة مستوى الخبرة المهنية لموظفي المؤسسة محل الدراسة تم تقسيم هذا المتغير إلى أربعة فئات كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

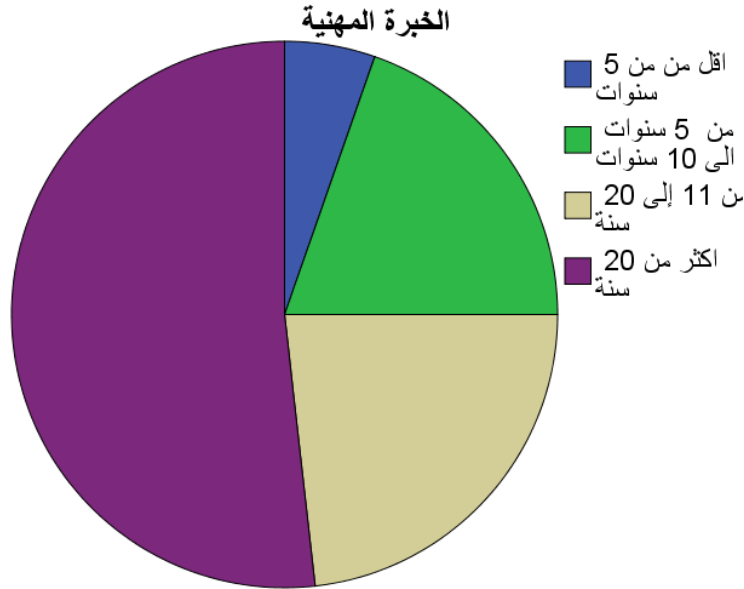
| النسبة (%) | التكرار | البيان |
|------------|---------|-------------------------|
| 5.4 | 3 | اقل من 5 سنوات |
| 19.6 | 11 | من 5 سنوات إلى 10 سنوات |
| 23.2 | 13 | من 11 إلى 20 سنة |
| 51.8 | 29 | أكثر من 20 سنة |
| 100 | 56 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

الشكل رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (07) أن فئة العمال أصحاب الخبرة أكثر من 20 سنة هي الأكثر تكرارا ب 29 تكرار والأعلى نسبة ب 51% في المركز الأول، تليها فئة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 23% في المركز الثاني، في المركز الثالث فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 19%، ثم في المركز الأخير فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 5%، يمكننا القول أن أغلب العمال يتمتعون بخبرة كبيرة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة

نتطرق فيه إلى تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور "القيادة الإدارية" و"المواطنة التنظيمية"

أولا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور "القيادة الإدارية":

الجدول رقم(13): استجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية

| رقم العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|-------------|-----------------|-------------------|-----------|
| 1 | 2.32 | 0.993 | منخفض |
| 2 | 1.87 | 1.047 | منخفض |
| 3 | 3.86 | 1.017 | مرتفع |
| 4 | 2.21 | 1.246 | منخفض |
| 5 | 1.79 | 1.022 | منخفض جدا |

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

| | | | |
|-----------|---------|--------|------------------|
| مرتفع جدا | 0.837 | 4.25 | 6 |
| مرتفع | 1.061 | 4.04 | 7 |
| مرتفع جدا | 0.807 | 4.55 | 8 |
| مرتفع | 1.041 | 4.16 | 9 |
| مرتفع | 0.959 | 3.91 | 10 |
| متوسط | 1.092 | 2.84 | 11 |
| مرتفع | 0.956 | 3.42 | 12 |
| منخفض | 1.031 | 1.89 | 13 |
| مرتفع جدا | 0.853 | 4.23 | 14 |
| متوسط | 1.542 | 2.86 | 15 |
| مرتفع | 0.859 | 4.09 | 16 |
| مرتفع جدا | 0.948 | 4.21 | 17 |
| مرتفع | 1.075 | 3.84 | 18 |
| مرتفع | 0.658 | 3.55 | 19 |
| مرتفع | 0.824 | 4.11 | 20 |
| مرتفع جدا | 0.799 | 4.38 | 21 |
| مرتفع | 0.33851 | 3.4206 | القيادة الإدارية |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة (3.42) بمستوى مرتفع، وانحرافا معياريا قدره (0.33) ما يعني ذلك وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يؤكدون أن المنظمة تتبع أساليب القيادة الإدارية، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية.

العبارة رقم 8 " يحرص القائد على الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين " بأكبر متوسط حسابي حيث بلغ (4.55)، والعبارات رقم 6،7،8،9،10 كلها بمستويات مرتفعة ومرتفعة جدا ومتوسطات حسابية عالية (أكبر من 3.5)، هذه العبارات تصنف ضمن أسلوب القيادة الديمقراطية مما يسمح لنا بالقول أن تطبيق القيادة الديمقراطية مرتفع في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور "المواطنة التنظيمية"

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

الجدول رقم(14): استجابات أفراد العينة حول المواطنة التنظيمية

| رقم العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------------------------|-----------------|-------------------|-----------|
| 1 | 4.05 | 0.672 | مرتفع |
| 2 | 4.43 | 0.628 | مرتفع جدا |
| 3 | 4.39 | 0.779 | مرتفع جدا |
| 4 | 3.57 | 1.185 | مرتفع |
| 5 | 3.95 | 1.069 | مرتفع |
| البعد الأول: الإيثار | 4.0848 | 0.554 | مرتفع |
| 6 | 3.96 | 1.008 | مرتفع |
| 7 | 4.54 | 0.762 | مرتفع جدا |
| 8 | 4.36 | 0.796 | مرتفع جدا |
| البعد الثاني: اللياقة واللفظ | 4.3214 | 0.685 | مرتفع جدا |
| 9 | 3.86 | 1.103 | مرتفع |
| 10 | 4.14 | 0.819 | مرتفع |
| 11 | 4.27 | 0.646 | مرتفع جدا |
| 12 | 4.46 | 0.687 | مرتفع جدا |
| البعد الثالث: الروح الرياضية | 4.1563 | 0.675 | مرتفع |
| 13 | 4.45 | 0.737 | مرتفع جدا |
| 14 | 4.39 | 0.528 | مرتفع جدا |
| 15 | 4.04 | 1.128 | مرتفع |
| 16 | 4.32 | 0.575 | مرتفع جدا |
| 17 | 4.50 | 0.603 | مرتفع جدا |
| البعد الرابع: وعي الضمير | 4.3393 | 0.523 | مرتفع جدا |
| 18 | 4.43 | 0.783 | مرتفع جدا |
| 19 | 4.13 | 0.833 | مرتفع |
| 20 | 4.18 | 0.606 | مرتفع |

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

| | | | |
|-----------|-------|--------|------------------------------|
| مرتفع جدا | 0.913 | 4.30 | 21 |
| مرتفع جدا | 0.616 | 4.2589 | البعد الخامس: السلوك الحضاري |
| مرتفع جدا | 0.532 | 4.2321 | المواطنة التنظيمية |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة (4.23) بمستوى مرتفع جدا، وانحرافا معياريا قدره (0.53) ما يعني ذلك وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

بالنسبة للأبعاد المختارة لدراسة محور المواطنة التنظيمية أكبر مستوى كان البعد الرابع "وعي الضمير" بمستوى مرتفع جدا ومتوسط حسابي يساوي 4.33 ما يعني أن عمال المؤسسة يتمتعون بضمير عالي حسب إجابات العينة.

البعد الثاني "اللباقة واللفظ" بمستوى مرتفع جدا ومتوسط حسابي يساوي 4.32، وهو في المركز الثاني بالنسبة لروح المواطنة.

البعد الخامس "السلوك الحضاري" في المركز الثالث من حيث روح المواطنة بمستوى مرتفع جدا ومتوسط حسابي يساوي 4.25.

البعد الثالث "الروح الرياضية" في المركز الرابع من حيث روح المواطنة بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي يساوي 4.15.

البعد الأقل تطابقا بالنسبة لروح المواطنة هو البعد الأول الإيثار في المركز الأخير بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي يساوي 4.08.

نلاحظ أن جميع الأبعاد بمستويات مرتفعة وعالية وهذا ما ينعكس بالإيجاب على روح المواطنة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث تم وضع الفرضية الرئيسية الآتية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة وتشتق منها الفرضيات الفرعية الموالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد الإيثار في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(a=0.05)$ ؛

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد اللباقة واللفظ في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد الروح الرياضية في صندوق المعاشات تبسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد وعي الضمير في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد السلوك الحضاري في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

بهدف اختبار صحة الفرضيات الموضوعية بالبحث سوف نقوم باختبارها بواسطة الانحدار الخطي البسيط الذي سوف يسمح لنا بمعرفة نوعية العلاقة بين متغيرات البحث (المحاور) ومنه استنتاج تأثيرها في إرساء المواطنة التنظيمية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة.

نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

لاختبار تأثير نمط القيادة في سلوكيات المواطنة التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة قمنا باختيار نمط القيادة كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

الجدول رقم (15): معاملات الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

| المعنوية الجزئية / معاملات الانحدار | | | القدرة التفسيرية | | المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار | |
|-------------------------------------|--------|--------|------------------|------------------|---------------------------------------|--------|
| مستوى المعنوية (SIG) | قيمة t | القيمة | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | مستوى المعنوية (SIG) | قيمة F |
| 0.016 | 2.490 | 1.596 | 0.240 | 0.490 | 0.000 | 17.073 |
| 0.000 | 4.132 | 0.771 | | | | |

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن علاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً، أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي :

اختبار F: التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F، حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة $F_{cal}=17.073$ وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $SIG=0.00$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين.

من الاختبار السابق نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(a=0.05)$.
ومنه نقوم بقبول الفرضية الرئيسية.

معامل الارتباط (R): بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين نمط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.490$ ، وهو

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني التقاعد - تبسة -

ضمن مجال علاقة إرتباطية بدرجة متوسطة (بين 0.3 و 0.7)، وعلاقة الارتباط الموجبة تدل وتبين أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية أي بزيادة مستويات تطبيق القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

معامل التحديد (R²): من خلال قيمة معامل التحديد $R^2=0.240$ التي تقع ضمن مجال مستوى تفسير منخفضة يتضح أن القيادة الإدارية يفسر نسبة 24% من سلوكيات المواطنة التنظيمية. وتدل قيمة معامل الانحدار $B = 0.771$ للمتغير المستقل القيادة الإدارية انه بزيادة وحدة واحدة في ذلك المتغير يؤدي إلى تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية بقيمة 0.771 وحدة (علاقة طردية). بالنسبة لثابت الانحدار $a=1.596$ للنموذج هو معنوي ويفسر بأنه قيمة ثابتة تعبر عن قيمة المتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية تساوي 1.596 وحدة عندما تكون قيمة المتغير المستقل القيادة الإدارية تساوي صفر.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

تم تحديد 5 فرضيات فرعية مشتقة من الفرضية الرئيسية وهي كالاتي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد الإيثار في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(a=0.05)$ ؛
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد اللباقة واللفظ في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(a=0.05)$ ؛
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد الروح الرياضية في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(a=0.05)$ ؛
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد وعي الضمير في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(a=0.05)$ ؛
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد السلوك الحضاري في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(a=0.05)$.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

الجدول رقم (16): معاملات الانحدار الخطي للفرضيات الفرعية

| المعنوية الجزئية / معاملات الانحدار | | | | القدرة التفسيرية | | المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA | | الفرضيات الفرعية |
|-------------------------------------|--------|--------|------------------------|------------------|------------------|---------------------------------------|--------|--------------------|
| مستوى المعنوية (SIG) | قيمة t | القيمة | معاملات نموذج الانحدار | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | مستوى المعنوية (SIG) | قيمة F | |
| 0.008 | 2.767 | 1.961 | ثابت الانحدار a | 0.144 | 0.379 | 0.004 | 9.059 | الفرضية الفرعية 01 |
| 0.004 | 3.010 | 0.621 | معامل الانحدار B | | | | | |
| 0.152 | 1.451 | 1.228 | ثابت الانحدار a | 0.200 | 0.447 | 0.001 | 13.503 | الفرضية الفرعية 02 |
| 0.001 | 3.675 | 0.904 | معامل الانحدار B | | | | | |
| 0.200 | 1.298 | 1.081 | ثابت الانحدار a | 0.203 | 0.451 | 0.000 | 13.767 | الفرضية الفرعية 03 |
| 0.000 | 3.710 | 0.899 | معامل الانحدار B | | | | | |
| 0.000 | 3.713 | 2.517 | ثابت الانحدار a | 0.119 | 0.345 | 0.009 | 7.289 | الفرضية الفرعية 04 |
| 0.009 | 2.700 | 0.533 | معامل الانحدار B | | | | | |
| 0.113 | 1.610 | 1.193 | ثابت الانحدار B | 0.243 | 0.493 | 0.000 | 17.298 | الفرضية الفرعية 05 |
| 0.000 | 4.159 | 0.896 | معامل الانحدار B | | | | | |

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن علاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً، أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية ما يلي :

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

1- الفرضية الفرعية الأولى

إختبار F: التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F، حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة $F_{cal}=9.059$ وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $SIG=0.004$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين.

من الإختبار السابق نستنتج قرار إختبار الفرضية 01: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ومنه نقوم بقبول الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد الإيثار في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(a=0.05)$

معامل الارتباط (R): بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين نمط القيادة وبعد الإيثار في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.379$ وهو ضمن مجال علاقة ارتباطية بدرجة متوسطة، وعلاقة الارتباط الموجبة تدل وتبين أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية أي بزيادة مستويات تطبيق القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة بعد الإيثار في المؤسسة محل الدراسة.

معامل التحديد (R²): من خلال قيمة معامل التحديد $R^2=0.114$ التي تقع ضمن مجال مستوى تفسير منخفض يتضح أن القيادة الإدارية يفسر نسبة 11.4% من بعد الإيثار في المؤسسة محل الدراسة. وتدل قيمة معامل الانحدار $B = 0.621$ للمتغير المستقل القيادة الإدارية أنه بزيادة وحدة واحدة في ذلك المتغير يؤدي إلى تحسين بعد الإيثار بقيمة 0.621 وحدة (علاقة طردية). بالنسبة لثابت الانحدار $a=0.691$ للنموذج هو معنوي ويفسر بأنه قيمة ثابتة تعبر عن قيمة المتغير الإيثار تساوي 0.691 وحدة عندما تكون قيمة المتغير المستقل القيادة الإدارية تساوي صفر.

2- الفرضية الفرعية الثانية

إختبار F: التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F، حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة $F_{cal}=13.503$ وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $SIG=0.001$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين.

من الإختبار السابق نستنتج قرار إختبار الفرضية 02: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ومنه نقوم بقبول الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد اللباقة واللفظ في صندوق المعاشات تبسة عند مستوى $(a=0.05)$

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

معامل الارتباط (R): بينت النتائج أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين نمط القيادة وبعد اللباقة واللفظ في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط $R=0.447$ وهو ضمن مجال علاقة إرتباطية بدرجة متوسطة، وعلاقة الارتباط الموجبة تدل وتبين أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية أي بزيادة مستويات تطبيق القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة بعد اللباقة واللفظ في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة.

معامل التحديد (R²): من خلال قيمة معامل التحديد $R^2=0.200$ التي تقع ضمن مجال مستوى تفسير منخفض يتضح أن القيادة الإدارية يفسر نسبة 20% من بعد اللباقة واللفظ في المؤسسة محل الدراسة. وتدل قيمة معامل الانحدار $B = 0.904$ للمتغير المستقل القيادة الإدارية أنه بزيادة وحدة واحدة في ذلك المتغير يؤدي إلى تحسين بعد اللباقة واللفظ بقيمة 0.904 وحدة (علاقة طردية). بالنسبة لثابت الانحدار $a=1.228$ للنموذج هو غير معنوي لأن قيمة مستوى المعنوية $sig=0.152$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا يضم إلى نموذج الإنحدار الخطي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة

إختبار F : التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F، حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة $F_{cal}=13.767$ وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $SIG=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين.

من الإختبار السابق نستنتج قرار إختبار الفرضية 03: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ومنه نقوم بقبول الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد الروح الرياضية في الصندوق الوطني للتقاعد تبسة عند مستوى $(a=0.05)$.

معامل الارتباط (R): بينت النتائج أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين نمط القيادة وبعد الروح الرياضية في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط $R=0.451$ وهو ضمن مجال علاقة إرتباطية بدرجة متوسطة، وعلاقة الارتباط الموجبة تدل وتبين أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية أي بزيادة مستويات تطبيق القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة بعد الروح الرياضية في صندوق المعاشات تبسة.

معامل التحديد (R²): من خلال قيمة معامل التحديد $R^2=0.203$ التي تقع ضمن مجال مستوى تفسير منخفض يتضح أن القيادة الإدارية يفسر نسبة 20.3% من بعد الروح الرياضية في المؤسسة محل الدراسة.

وتدل قيمة معامل الانحدار $B=0.899$ للمتغير المستقل القيادة الإدارية أنه بزيادة وحدة واحدة في ذلك المتغير يؤدي إلى تحسين بعد الروح الرياضية بقيمة 0.899 وحدة (علاقة طردية).

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني التقاعد - تبسة -

بالنسبة لثابت الانحدار $a=1.081$ للنموذج هو غير معنوي لأن قيمة مستوى المعنوية $\text{sig}=0.200$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا يضم إلى نموذج الانحدار الخطي.

4- الفرضية الفرعية الرابعة

إختبار F: التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F، حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة $F_{\text{cal}}=7.289$ وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $\text{SIG}=0.009$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين.

من الإختبار السابق نستنتج قرار إختبار الفرضية 04: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ومنه نقوم بقبول الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعد وعي الضمير في صندوق المعاشات تبسة عند مستوى $(a=0.05)$

معامل الارتباط (R): بينت النتائج أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين نمط القيادة وبعد وعي الضمير في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط $R=0.345$ وهو ضمن مجال علاقة إرتباطية بدرجة متوسطة، وعلاقة الارتباط الموجبة تدل وتبين أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية أي بزيادة مستويات تطبيق القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة بعد وعي الضمير في صندوق المعاشات تبسة.

معامل التحديد (R2): من خلال قيمة معامل التحديد $R^2=0.119$ التي تقع ضمن مجال مستوى تفسير منخفض يتضح أن القيادة الإدارية يفسر نسبة 11.9% من بعد وعي الضمير في المؤسسة محل الدراسة. وتدل قيمة معامل الانحدار $B = 0.533$ للمتغير المستقل القيادة الإدارية أنه بزيادة وحدة واحدة في ذلك المتغير يؤدي إلى تحسين وعي الضمير بقيمة 0.533 وحدة (علاقة طردية).

بالنسبة لثابت الانحدار $a=2.517$ للنموذج هو معنوي ويفسر بأنه قيمة ثابتة تعبر عن قيمة المتغير وعي الضمير تساوي 2.517 وحدة عندما تكون قيمة المتغير المستقل القيادة الإدارية تساوي صفر.

5- الفرضية الفرعية الخامسة

إختبار F: التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F، حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة $F_{\text{cal}}=17.298$ وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $\text{SIG}=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين.

من الإختبار السابق نستنتج قرار إختبار الفرضية 04 : نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

ومنه نقوم بقبول الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وبعده السلوك الحضاري في صندوق المعاشات تبسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

معامل الارتباط (R): بينت النتائج أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين نمط القيادة وبعده السلوك الحضاري في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط $R=0.493$ وهو ضمن مجال علاقة إرتباطية بدرجة متوسطة، وعلاقة الارتباط الموجبة تدل وتبين أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية أي بزيادة مستويات تطبيق القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة بعد السلوك الحضاري في صندوق المعاشات تبسة.

معامل التحديد (R^2): من خلال قيمة معامل التحديد $R^2=0.243$ التي تقع ضمن مجال مستوى تفسير منخفض يتضح أن القيادة الإدارية يفسر نسبة 24.3% من بعد السلوك الحضاري في المؤسسة محل الدراسة.

وتدل قيمة معامل الانحدار $B=0.896$ للمتغير المستقل القيادة الإدارية أنه بزيادة وحدة واحدة في ذلك المتغير يؤدي إلى تحسين السلوك الحضاري بقيمة 0.896 وحدة (علاقة طردية).

بالنسبة لثابت الانحدار $a=1.193$ للنموذج هو غير معنوي لأن قيمة مستوى المعنوية $\text{sig}=0.113$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا يضم إلى نموذج الإنحدار الخطي.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة

المحلية للصندوق الوطني للتقاعد - تبسة -

خلاصة الفصل:

لقد خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من دراستنا، وكان الهدف منه تطبيق ما تم التوصل إليه في الجانب النظري واختبار مدى تطبيقه مع الواقع العملي باختيارنا للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية تبسة كمؤسسة إدارية، ومن ثم اختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها.

فبدأنا أولاً بوضع الجوانب الأساسية للدراسة والمتمثلة في كل من طريقة أدوات وجمع البيانات التي يمكن من خلالها التوصل إلى نتائج دراستنا، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة، ويمكن تلخيص لهم النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل كالتالي:

- القيادة الإدارية الفعالة لها الدور الأساسي في إرساء المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين؛
- وعي القادة والمسؤولين في الصندوق لأهمية التركيز على المورد البشري خاصة ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية فيه.

الخاتمة

الخاتمة

تعد القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية إحدى أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي أصبحت المنظمات تعتمد عليها للارتقاء بمستوى الموظفين والمنظمة على حد سواء، حيث يعتبر المورد البشري محور ارتكاز لهذه المفاهيم، وهو أهم عامل لنجاح هذه المنظمات، لذلك في هذه الدراسة حاولنا الإجابة على إشكالية كيفية تأثير القيادة الإدارية على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، وما وقع ذلك بالوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة، وعلى مجموعة من الأسئلة الفرعية مع اختبار الفرضيات التي تم صياغتها، وبالتالي الإحاطة بكل جوانب الدراسة والوصول إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج الدراسة

هناك مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية:

1- النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى ما يلي:

- تعتبر القيادة الإدارية المفتاح الرئيس لنجاح المنظمات ومن أهم الوظائف في الإدارة، لأنها تعد حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها وأهدافها والأفراد العاملين بها؛
- القيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتحفيز الأفراد وتشجيعهم من أجل تقديم كل ما لديهم من قدرات لبلوغ الأهداف بنجاح؛
- القائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقوة تميزه عن الآخرين، حيث تمكنه من التأثير في سلوك تابعيه وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك باستخدامه للنمط القيادي المناسب؛
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك زائد عن المهام الرسمية، لا يقع تحت متطلبات العمل الأساسية ومن خصائصه انه سلوك تطوعي يقوم به الفرد نتيجة إحساسه بالانتماء لهذه المؤسسة، لا يحصل على مكافأة حيال قيامه به، كما انه سلوك ايجابي مفيد للمؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها؛
- يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية بعدة عوامل منها الثقافة والعدالة التنظيمية وعمر، مدة خدمة، المؤهل العلمي للموظف، إضافة إلى القيادة الإدارية موضوع دراستنا.

2- النتائج التطبيقية

لمعرفة دور القيادة الإدارية في إرساء المواطنة التنظيمية، تم إسقاط الموضوع على مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية لولاية تبسة لإخضاع فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار ومعرفة

ما إذا كان هناك دور للمتغير المستقل "القيادة الإدارية" على المتغير التابع "المواطنة التنظيمية"، وهل تتوافق مع ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستعمال الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 70 نسخة استرجع منها 60 وتم استبعاد 04 نسخ لعدم صلاحيتها للتحليل، وكانت نتائج هذه الدراسة من خلال الإجابة على الفرضيات كالتالي:

أ- نتائج متعلقة بالفرضية الرئيسية:

من خلال جدول تحليل الانحدار البسيط عند اختبار الفرضية بتحليل نتائج الاستبيان، بينت النتائج وجود دلالة إحصائية تثبت وجود علاقة ارتباط موجبة بين نمط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة، وكانت إجابات العاملين بالوكالة تدل على انتهاج القادة النمط الديمقراطي، الذي كان له التأثير الايجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين. حيث كانت العبارات 6، 7، 8، 9 الدالة على النمط الديمقراطي أكثر الإجابات بمتوسط حسابي فاق المستوى 4. واستحوذت العبارة 8 على أكبر متوسط حسابي (4.55) من عبارات أبعاد القيادة الإدارية "يحرص القائد على الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين".

ب- نتائج متعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

نتائج اختبار الفرضية الخاصة ببعد الإيثار أثبتت وجود دلالة إحصائية بمستوى معنوية اقل من 0.05، وهو ما يثبت وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة الإدارية وبعده الإيثار بالوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة، هذا ما دل على اهتمام القادة بهذا البعد لما له من ايجابيات على مستوى العاملين الذين كانت إجاباتهم بمتوسط حسابي مرتفع (4.08) حول جميع عبارات بعد الإيثار.

ج- نتائج متعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

كان للقيادة الإدارية تأثير واضح على بعد اللباقة واللفظ الخاص بالمواطنة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة، حيث أثبتت النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل عبارات بعد اللباقة واللفظ، وجود علاقة موجبة وطردية وذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية اقل من 0.05، وكانت العبارة رقم 07 "يعتمد القائد على الإقناع بدل الإجبار في طريقة العمل" أكثر العبارات المرتفعة بمتوسط حسابي (4.54).

د- نتائج متعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

نتائج اختبار الفرضية الخاصة ببعد الروح الرياضية كذلك أثبتت وجود دلالة إحصائية بمستوى معنوية اقل من 0.05، وهو ما يثبت وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة الإدارية وبعده الروح الرياضية

بالوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة، فهذا البعد من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين له أهمية خاصة لعلاقته الشديدة بالقيادة الإدارية حيث انه ذو علاقة طردية، والمتوسط الحسابي يثبت اهتمام القادة بهذا النمط حيث بلغ (4.15).

هـ- نتائج متعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

استحوذ بعد وعي الضمير على متوسط حسابي مرتفع جدا من إجابات أفراد العينة العاملين بالوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة ب (4.33)، مع وجود علاقة موجبة وطردية وذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية اقل من 0.05، وهذا يدل على اهتمام القيادة الإدارية بتوفير النمط الملائم الديمقراطي الذي كان له الأثر الكبير على وعي العاملين بالمهام الموكلة لهم، كما أن لمتغير الخبرة المهنية والسن الدور الكبير في هذه النتيجة، حيث أن المتوسط الحسابي لهما مرتفع جدا بالنسبة للعاملين بالوكالة.

و- نتائج متعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة:

نتائج اختبار الفرضية الخاصة ببعد السلوك الحضاري أثبتت وجود دلالة إحصائية بمستوى معنوية اقل من 0.05، وهو ما يثبت وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة الإدارية وبعد السلوك الحضاري بالوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد تبسة، هذا ما دل على اهتمام القادة بهذا البعد لما له من ايجابيات على مستوى العاملين الذين كانت إجاباتهم بمتوسط حسابي مرتفع جدا (4.25) حول عبارات بعد السلوك الحضاري، مثل عبارة "يهتم الموظفون بتقديم صورة ايجابية للعمل عند الآخرين" بمتوسط حسابي مرتفع (4.43).

ثالثا: توصيات الدراسة

على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

1- اختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية، لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز روح سلوك المواطنة التنظيمية داخل الصندوق الوطني للتقاعد؛

2- تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بكل جوانبه لما له من ايجابيات على سلوك المواطنة التنظيمية؛

3- إقامة دورات تدريبية على المهارات السلوكية للقائد للتعامل من الأفراد؛

4- نشر ثقافة المواطنة التنظيمية بين أفراد الصندوق وعدم إهمالها لما لها من فوائد على مردودية الصندوق.

رابعاً: أفاق الدراسة

يمكن اقتراح بعض البحوث التي من شأنها أن تكمل الدراسة المقدمة وتفتح آفاق علمية جديدة، منها

ما يلي:

- إجراء دراسات للتعرف على دوافع اتخاذ القادة الإداريين أنماط قيادية إدارية معينة؛
- إجراء مزيد من الدراسات على سلوك المواطنة التنظيمية مع متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير على هذا السلوك مثل العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، التقدم التكنولوجي؛
- إجراء دراسات باعتبار المواطنة التنظيمية متغير مستقل قد يكون له تأثير على متغيرات أخرى مثل كفاءة وفاعلية المنظمة أو أداء الموظف.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 2- أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 3- أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 4- السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 5- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 6- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 7- هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 8- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 9- كامل محمد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007.
- 10- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2013.
- 11- محمد عمر الزغبى، محمد تركي البطينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 12- محمد شفيق، القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 12- محمد نغمش، الرجل العظيم، جريدة الشرق الأوسط، العدد 13874، 2016.
- 13- محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسة التعليمية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 13- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 14- محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 15- محمد عبد المقصود محمد، القيادة، مكتبة المجتمع الإدارية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 16- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
- 16- نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 17- سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007.
- 18- سيد محمد جاد، القيادة الإستراتيجية، دار الكتب المصرية، الإسكندرية، 2011.
- 19- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 20- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 21- فيليب سادلر، القيادة، ترجمة: هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2008.
- 22- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 23- رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 24- رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، الإسكندرية، 2000.

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية

- 25- دريوش شهيناز، بوجعدار خالد، اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية: 2011/2012.
- 26- هارون سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بومرداس، السنة الجامعية، 2013/2014.
- 27- حياة الذهبي، لعلى بوكميش، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية، جامعة أدرار، السنة الجامعية: 2013/2014.
- 28- سميرة صالحى، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، السنة الجامعية 2007/2008.
- 29- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص سلوك تنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانوية وهران، الوسم الجامعي: 2009/2010.
- 30- عالية ابراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال مؤسساتي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2016.
- 31- عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص سلوك تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، السنة الجامعية: 2013/2014.
- 32- قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.
- 33- شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية: 2012/2013.

ثالثا: المقالات والمجلات العلمية

- 34- أمجد درادك، هدى المطيري، "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 2، الأردن، 2017.
- 35- أيمن عوده المعاني، "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، الأردن، 2013.
- 36- أحمد بن سالم العامري، "محددات وأثر سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 17، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2003.

- 37- الصالح بوعزة، مطبوعة القيادة التربوية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية: 2015/2016.
- 38- حمدي جابر محمد، "اثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، العدد 22، 2011.
- 39- ياسين كاسب الخرشه، "اثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 35، العدد 02، 2015.
- 40- نجيب عبد المجيد نجم، خوله صدر الدين كريم، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018.
- 41- نور الدين مزهودة، اسمهان قرزة، "أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 06، 2017.
- 42- عبد القادر دبون، "دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن"، مجلة قلوبال للأعمال والاقتصاد، عمان، العدد 03، 2018.
- 43- صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 76، العراق، 2014.
- 44- شهرزاد محمد شهاب، "القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة"، دراسات تربوية، عمان، العدد 11، 2010.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- 45- الموقع الإلكتروني الرسمي للصندوق الوطني للتقاعد بالجزائر www.cnr.dz.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستمارة إستبيان

عنوان البحث: دور القيادة الإدارية في إرساء المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتقاعد - الوكالة المحلية لولاية تبسة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن إجراءات انجاز دراسة ميدانية حول " دور القيادة الإدارية في إرساء المواطنة التنظيمية"، استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، راجيا منكم سادتي الإجابة على الأسئلة الموجودة بكل موضوعية لكل عبارة موجودة في الاستمارة، خدمة لنا و للبحث العلمي، علما أن البيانات و المعلومات ستعامل بكل سرية و تستخدم لأغراض علمية بحتة.

شكرا لحسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

تحث إشراف الأستاذ:

عمري سامي

الطلبة:

• دومير شعيب

• زايدي سلمى

يرجى منكم ملاء الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

أنثى

ذكر

السن:

أكثر من 50 سنة

من 41 إلى 50 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 21 إلى 30 سنة

المستوى التعليمي

شهادة تكوين غير جامعية

شهادة جامعية

بكالوريا - جامعي

ثانوي أو أقل

الوظيفة

إطار ساهي

إطار

عون تحكيم

عون تنفيذي

الخبرة المهنية

أكثر من 20 سنة

من 11 إلى 20 سنة

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

المحور الثاني: القيادة الإدارية

| رقم العبارة | العبارة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|-------------|---|---------------|----------|-------|-------|------------|
| 1 | يعتبر القائد أن التخطيط مسؤوليته وحده | | | | | |
| 2 | يحتكر القائد جميع السلطات بنفسه | | | | | |
| 3 | يتدخل القائد في كيفية تنفيذ المهام وتفصيلها للتأكد من صحة العمل | | | | | |
| 4 | يهتم القائد بتحسين مركزه على حساب العمل والموظفين | | | | | |
| 5 | يستخدم القائد أسلوب التهديد و الوعيد وكثرة العقوبات على الموظفين لأداء عملهم | | | | | |
| 6 | يشارك القائد الموظفين في عملية صنع القرارات وتحديد الأهداف | | | | | |
| 7 | يعتمد القائد على الإقناع بدل الإجبار في طريقة العمل | | | | | |
| 8 | يحرص القائد على الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين | | | | | |
| 9 | يمنح القائد فرصة التواصل مع موظفيه بطريقة سهلة وواضحة | | | | | |
| 10 | يفوض القائد جزء من سلطته لبعض الموظفين عند توزيع المهام | | | | | |
| 11 | يقدم القائد الحرية الكاملة للموظفين في اتخاذ القرارات المناسبة لهم في العمل | | | | | |
| 12 | يترك القائد المجال للرقابة الذاتية للمرؤوسين | | | | | |
| 13 | يتساهل القائد مع المقصرين في أداءهم عملهم | | | | | |
| 14 | يلجأ القائد بنسبة كبيرة إلى الخبرات و المستويات العلمية لبعض الأفراد في عملية التسيير | | | | | |
| 15 | يتردد القائد في اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب | | | | | |
| 16 | يلجأ القائد لتكوين فرق عمل في بعض المهام | | | | | |
| 17 | يلتزم القائد بالنظام الداخلي للصندوق للسيطرة على تصرفات العمال | | | | | |
| 18 | يتفقد القائد المنهجية المسطرة للعمل ويسعى لاستمرارها بجدية | | | | | |
| 19 | يتواجد القائد في جميع المناسبات الرسمية وغير الرسمية | | | | | |
| 20 | يسعى القائد إلى تكوين الموظفين باستمرار | | | | | |
| 21 | يبادر القائد في السبق لحل المشكلات | | | | | |

المحور الثالث: المواطنة التنظيمية

| البعد الأول: الايثار | | | | | | |
|-------------------------------|---|---------------|----------|-------|-------|------------|
| رقم العبارة | العبارة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| 1 | لدي استعداد لإنابة زملائي في العمل عند وقوع خلاف بينهم | | | | | |
| 2 | أقدم المساعدة للموظفين الجدد للتكيف مع بيئة العمل | | | | | |
| 3 | اسعي إلى إجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم | | | | | |
| 4 | أضحي باهتماماتي الشخصية من اجل مصلحة العمل | | | | | |
| 5 | يبادر زملائي إلى مساعدتي عندما يزيد عبء العمل | | | | | |
| البعد الثاني: اللياقة و اللطف | | | | | | |
| رقم العبارة | العبارة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| 1 | يتجنب عموما الموظفون إثارة المشاكل والمتاعب في العمل | | | | | |
| 2 | أقدم الاعتذار لزميلي في حال أخطأت معه و أتقبل اعتذاره | | | | | |
| 3 | أراعي مشاعر زملائي في العمل في تصرفاتي وأفعالي | | | | | |
| النمط الثالث: الروح الرياضية | | | | | | |
| رقم العبارة | العبارة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| 1 | يتجاوز الموظفون عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل | | | | | |
| 2 | يرحب الموظفون بالتقد البناء والملاحظات من الآخرين | | | | | |
| 3 | لا اقضي الوقت في التذمر و الشكوى من العمل أو من الآخرين | | | | | |
| 4 | أتعامل مع الجوانب الايجابية للوظيفة أكثر من الجوانب السلبية المحبطة للعمل | | | | | |
| البعد الرابع: وعي الضمير | | | | | | |
| رقم العبارة | العبارة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| 1 | أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور و الانصراف من العمل | | | | | |

| | | | | | أتعامل بعناية مع الموجودات العينية في مكان عملي | 2 |
|-------------------------------------|-------|-------|----------|---------------|--|-------------|
| | | | | | يتقيد الموظفون بالأنظمة و التعليمات حتى و إن لم يتم مراقبة تنفيذها | 3 |
| | | | | | يعمل الموظفون بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة | 4 |
| | | | | | التزم بالسرية المهنية حرصا مني على الصالح العام للعمل | 5 |
| البعد الخامس: السلوك الحضاري | | | | | | |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | العبارة | رقم العبارة |
| | | | | | يهتم الموظفون بتقديم صورة ايجابية للعمل عند الآخرين | 1 |
| | | | | | يسعى الموظفون لحضور اللقاءات و الندوات التي يعقدها الصندوق التي تساعد على تعزيز مكانته | 2 |
| | | | | | أتابع بانتظام المراسلات و التعليمات التي يوجهها الصندوق للعاملين و التزم بها | 3 |
| | | | | | يقدم الموظفون اقتراحات لتحسين و تطوير العمل | 4 |

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss

الملحق : مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

إرتباط بيرسون

Correlations

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=T1 T
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

| | | T1 | T |
|----|---------------------|--------|--------|
| T1 | Pearson Correlation | 1 | .770** |
| | Sig. (2-tailed) | | .001 |
| | N | 14 | 14 |
| T | Pearson Correlation | .770** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | |
| | N | 14 | 14 |

Correlations

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=T T2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

| | | T | T2 |
|----|---------------------|--------|--------|
| T | Pearson Correlation | 1 | .893** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 14 | 14 |
| T2 | Pearson Correlation | .893** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 14 | 14 |

معامل الفا كرونباخ

Reliability Statistics

```

RELIABILITY
/VARIABLES=T1 T
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .741 | 2 |

Reliability Statistics

```

RELIABILITY
/VARIABLES=T T2
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .928 | 2 |

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|----|---------------------------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. |
| T1 | .149 | 56 | .073 |
| T2 | .168 | 56 | .098 |
| T | .126 | 56 | .175 |

a. Lilliefors Significance Correction

التكرارات و الإحصاء الوصفي
Frequency Table

الجنس

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 44 | 78.6 | 78.6 | 78.6 |
| Valid انثى | 12 | 21.4 | 21.4 | 100.0 |
| Total | 56 | 100.0 | 100.0 | |

السن

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 31 الى 40 سنة | 21 | 37.5 | 37.5 | 37.5 |
| Valid من 41 الى 50 سنة | 26 | 46.4 | 46.4 | 83.9 |
| Valid اكثر من 51 سنة | 9 | 16.1 | 16.1 | 100.0 |
| Total | 56 | 100.0 | 100.0 | |

المستوى التعليمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ثانوي او أقل | 22 | 39.3 | 39.3 | 39.3 |
| Valid بكالوريا-جامعي | 8 | 14.3 | 14.3 | 53.6 |
| Valid شهادة جامعية | 22 | 39.3 | 39.3 | 92.9 |
| Valid شهادة تكوين غير جامعي | 4 | 7.1 | 7.1 | 100.0 |
| Total | 56 | 100.0 | 100.0 | |

الوظيفة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid عون تنفيذ | 17 | 30.4 | 30.4 | 30.4 |
| Valid عون تحكم | 6 | 10.7 | 10.7 | 41.1 |

| | | | | |
|----------|----|-------|-------|-------|
| اطر | 25 | 44.6 | 44.6 | 85.7 |
| اطر سامي | 6 | 10.7 | 10.7 | 96.4 |
| 5 | 2 | 3.6 | 3.6 | 100.0 |
| Total | 56 | 100.0 | 100.0 | |

الخبرة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | | | | |
| اقل من 5 سنوات | 3 | 5.4 | 5.4 | 5.4 |
| من 5 سنوات الى 10 سنوات | 11 | 19.6 | 19.6 | 25.0 |
| من 11 إلى 20 سنة | 13 | 23.2 | 23.2 | 48.2 |
| اكثر من 20 سنة | 26 | 46.4 | 46.4 | 94.6 |
| 5 | 3 | 5.4 | 5.4 | 100.0 |
| Total | 56 | 100.0 | 100.0 | |

T1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | | | | |
| 2.66 | 3 | 5.4 | 5.4 | 5.4 |
| 2.96 | 1 | 1.8 | 1.8 | 7.1 |
| 2.98 | 3 | 5.4 | 5.4 | 12.5 |
| 3.03 | 3 | 5.4 | 5.4 | 17.9 |
| 3.11 | 2 | 3.6 | 3.6 | 21.4 |
| 3.16 | 1 | 1.8 | 1.8 | 23.2 |
| 3.19 | 1 | 1.8 | 1.8 | 25.0 |
| 3.22 | 2 | 3.6 | 3.6 | 28.6 |
| 3.24 | 2 | 3.6 | 3.6 | 32.1 |
| 3.30 | 1 | 1.8 | 1.8 | 33.9 |
| 3.31 | 1 | 1.8 | 1.8 | 35.7 |
| 3.32 | 2 | 3.6 | 3.6 | 39.3 |
| 3.40 | 3 | 5.4 | 5.4 | 44.6 |
| 3.47 | 3 | 5.4 | 5.4 | 50.0 |
| 3.55 | 1 | 1.8 | 1.8 | 51.8 |
| 3.56 | 2 | 3.6 | 3.6 | 55.4 |
| 3.58 | 1 | 1.8 | 1.8 | 57.1 |
| 3.58 | 3 | 5.4 | 5.4 | 62.5 |
| 3.59 | 3 | 5.4 | 5.4 | 67.9 |
| 3.60 | 2 | 3.6 | 3.6 | 71.4 |
| 3.62 | 3 | 5.4 | 5.4 | 76.8 |
| 3.68 | 3 | 5.4 | 5.4 | 82.1 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 3.68 | 4 | 7.1 | 7.1 | 89.3 |
| 3.76 | 2 | 3.6 | 3.6 | 92.9 |
| 3.93 | 2 | 3.6 | 3.6 | 96.4 |
| 4.18 | 2 | 3.6 | 3.6 | 100.0 |
| Total | 56 | 100.0 | 100.0 | |

T2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3.12 | 1 | 1.8 | 1.8 | 1.8 |
| 3.17 | 3 | 5.4 | 5.4 | 7.1 |
| 3.42 | 2 | 3.6 | 3.6 | 10.7 |
| 3.51 | 2 | 3.6 | 3.6 | 14.3 |
| 3.58 | 3 | 5.4 | 5.4 | 19.6 |
| 3.62 | 1 | 1.8 | 1.8 | 21.4 |
| 3.75 | 1 | 1.8 | 1.8 | 23.2 |
| 3.88 | 2 | 3.6 | 3.6 | 26.8 |
| 3.99 | 2 | 3.6 | 3.6 | 30.4 |
| 4.00 | 2 | 3.6 | 3.6 | 33.9 |
| 4.00 | 2 | 3.6 | 3.6 | 37.5 |
| 4.22 | 3 | 5.4 | 5.4 | 42.9 |
| 4.25 | 1 | 1.8 | 1.8 | 44.6 |
| 4.34 | 3 | 5.4 | 5.4 | 50.0 |
| 4.46 | 2 | 3.6 | 3.6 | 53.6 |
| 4.47 | 1 | 1.8 | 1.8 | 55.4 |
| 4.51 | 3 | 5.4 | 5.4 | 60.7 |
| 4.57 | 1 | 1.8 | 1.8 | 62.5 |
| 4.58 | 9 | 16.1 | 16.1 | 78.6 |
| 4.70 | 3 | 5.4 | 5.4 | 83.9 |
| 4.77 | 4 | 7.1 | 7.1 | 91.1 |
| 4.80 | 1 | 1.8 | 1.8 | 92.9 |
| 5.00 | 4 | 7.1 | 7.1 | 100.0 |
| Total | 56 | 100.0 | 100.0 | |

الإحدار الخطي البسيط
Regression

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .490 ^a | .240 | .226 | .46821 |

a. Predictors: (Constant), T1

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 3.743 | 1 | 3.743 | 17.073 | .000 ^b |
| 1 Residual | 11.838 | 54 | .219 | | |
| Total | 15.580 | 55 | | | |

a. Dependent Variable: T2

b. Predictors: (Constant), T1

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.596 | .641 | | 2.490 | .016 |
| | T1 | .771 | .187 | .490 | 4.132 | .000 |

a. Dependent Variable: T2

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .379 ^a | .144 | .128 | .51776 |

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | 2.428 | 1 | 2.428 | 9.059 | .004 ^b |
| 1 Residual | 14.476 | 54 | .268 | | |
| Total | 16.905 | 55 | | | |

a. Dependent Variable: Z1

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 1.961 | .709 | | 2.767 | .008 |
| X | .621 | .206 | .379 | 3.010 | .004 |

a. Dependent Variable: Z1

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .447 ^a | .200 | .185 | .61786 |

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 5.155 | 1 | 5.155 | 13.503 | .001 ^b |
| Residual | 20.615 | 54 | .382 | | |
| Total | 25.770 | 55 | | | |

a. Dependent Variable: Z2

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 1.228 | .846 | | 1.451 | .152 |
| X | .904 | .246 | .447 | 3.675 | .001 |

a. Dependent Variable: Z2

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .451 ^a | .203 | .188 | .60823 |

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 5.093 | 1 | 5.093 | 13.767 | .000 ^b |
| Residual | 19.977 | 54 | .370 | | |
| Total | 25.070 | 55 | | | |

a. Dependent Variable: Z3

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.081 | .833 | | 1.298 | .200 |
| | X | .899 | .242 | .451 | 3.710 | .000 |

a. Dependent Variable: Z3

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .345 ^a | .119 | .103 | .49527 |

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 1.788 | 1 | 1.788 | 7.289 | .009 ^b |
| | Residual | 13.246 | 54 | .245 | | |
| | Total | 15.034 | 55 | | | |

a. Dependent Variable: Z4

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.517 | .678 | | 3.713 | .000 |
| | X | .533 | .197 | .345 | 2.700 | .009 |

a. Dependent Variable: Z4

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .493 ^a | .243 | .229 | .54104 |

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 5.064 | 1 | 5.064 | 17.298 | .000 ^b |
| Residual | 15.807 | 54 | .293 | | |
| Total | 20.871 | 55 | | | |

a. Dependent Variable: Z5

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 1.193 | .741 | | 1.610 | .113 |
| X | .896 | .216 | .493 | 4.159 | .000 |

a. Dependent Variable: Z5