



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2024

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

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

موسومة بـ:

دور القيادة التشركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة: اتصالات الجزائر -تبسة-

إشراف الأستاذ (ة):

- وداد بن قيراط

إعداد الطالبتين:

- انتصاف كلاع

- براءة موسى

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
زرزور براهمي	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
وداد بن قيراط	استاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
منى دريس	استاذ مساعد	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023 - 2024



## شكر و عرفان

يقول الله تعالى في محكم تنزيله:

﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ إبراهيم (07)

**والحمد لله** شكرا وامتنانا، واعترافا بعظيم كرمه، وإقرارا بفضلته على إتمام هذا البحث العلمي أملين أن يكون ذا نفع لنا ولكم، وصل الل على الرسول الكريم وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم إلى يوم الدين.  
أما بعد فلا يسعنا إلا تقديم جزيل الشكر والاعتراف لمن كانت سببا في إنجاز هذا العمل، الأستاذة "وداد بن قراط"، نشكرك على جهودك المبذولة طوال فترة الإشراف وعلى توجيهاتك القيمة، راجين من المولى عز وجل أن تنال أعلى الرتبة.

كما نقدم جزيل الشكر والامتنان للأستاذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل.

كذلك موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة على حسن معاملتهم لنا، ولهم فائق الاحترام لما قدموه لنا من مساعدات.

وأخيرا نقدم كامل الاحترام والتقدير لكل أستاذ علمنا حرفا.

ومن جعل الشكر خاتمة الرحمة جعلنا الله له فاتحة المزيد

نشكركم جميعا

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ دَعَاهُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَحِيَّتُهُمْ فِيهَا سَلَامٌ وَأَخْرَجَ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾

يونس (10)

ما سلكتنا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققتنا الغايات إلا بفضلِهِ.

فالحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الحمد لله على البدء والختام.

هاهي السنوات قد مرت وما قد انتهت رحلتي الجامعية متوجة بتخرجي هذا...

وبكل حبه أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى من أبصرت النور بين يديهما، وأناروا دربي بنور من عينيهما، إلى من

حبهم يعلو فوق كل حبه والداي حفظهم الله وأمد حياتهما.

إلى هفتي العزيزة وإلى حبيبي نور قلبي وابن روحي شمس

إلى هفتي وسندي

إلى جدتي الحبيبة رحم الله روحها الطيبة

إلى من فارقتني أرواحهم قبل أن أتشرف بمعرفتهم رحمهم الله...

إلى من قضيت معهم أوقات جميلة

إلى من أنست بصحبتها في مشواري الدراسي "موسى راعة"

إلى كل من دعمني بكلمة طيبة أو من أدا به طمحي بكلمات جارحة، إلى كل من أرادوا بنا الكسر ففعلهم

الله جسرا لنعبر به لأفضل، ما هذه إلا بداية...

وستمشي السفن كما أشتهي... وسلام على تلك الرياح.

إضافة كلاج

## إهداء

وخير البدايات آيات بينات من القرآن الكريم في قوله تعالى:

﴿وكان فضل الله عليك عظيماً﴾ النساء (113)

أرى أن مشواري الدراسي الذي كان حافلاً بالنجاحات المتميزة قد انتهى بالفعل، وها أنا ذا اليوم قد بلغت  
وحققت ما كان بالأمر غاية، فالحمد لله شكراً وامتناناً، حمد لك يا رب إقراراً بفضلك وطيباً عطائك.

ولا يسعني القول سوى أن فضل الله علي عظيم، وفي كل خطوة خطوتها كانت بتوفيق من عند الله عز وجل،  
فاللهم انفعني بما علمتني وعلمني ما ينفعني وزدني علماً.

أنهي حروف الامتنان لمن كان لهم الفضل في نجاحي من بعد الله،  
وبكل حب أهدي ثمرة هذا النجاح إليك:

إلى الذي يستحق الحصة الأكبر من الثناء، من مهد لي طريق العلم ومن ساندني في كل خطواتي، إلى من  
أرى فيه عزتي وكرامتي، إلى من أحمل اسمه بكل فخر وأقول هذا أبي (مطهر) فأنت مصدر قوتي يا أبتني،  
حفظك الله ورعاك.

إلى من جعلتني أقف من جديد حين تعثرت بكلماتها العظيمة، إلى من جعلت الدراسة وجهتي والتميز  
غايتي، إلى من افتخرت بمهنتها النبيلة أمي العزيزة الأستاذة هـ - موسى.

إلى رفيقة دربي وأنيسي في هذا الحياة، إلى أختي والأم الصغيرة لبيتنا أمة، وإلى أخي الصغير عبد  
الكريم، وفقهما الله وأناز دربهما بالخير والنجاح.

إلى كل أفراد عائلتي الأحياء منهم الذين تمنوا لي النجاح والتوفيق فليمنحهم الله دوام الصحة والعافية، وإلى  
من رحلوا عنا فاللهم ارحمهم برحمتك الواسعة.

إلى فتاة شاء القدر أن تجمعنا صدفة اللقاء من جديد، إلى من ترافقت معها سنين الدراسة "كلاخ إنصاف"

وإلى كل أصدقائي الأعماء الذين لم أذكرهم فأنتم في ذاكرتي عالقون.

وما توفيقي إلا بالله

براءة موسى



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان الإهداء
I - II	فهرس المحتويات
IV- V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ - ز	المقدمة
<b>الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية</b>	
2	تمهيد
42 - 3	المبحث الأول: مدخل إلى القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية
17 - 3	المطلب الأول: القيادة التشاركية
37 - 18	المطلب الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
42 - 38	المطلب الثالث: القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية
55 - 43	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
48 - 43	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
52 - 48	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
55 - 52	المطلب الثالث: الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
56	خلاصة
<b>الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-</b>	
58	تمهيد

## فهرس المحتويات

68 – 59	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
64 – 59	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
65 – 64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
66 – 65	المطلب الثالث: واقع القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
113 – 69	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل الإجابات واختبار الفرضيات
82 – 69	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
91 – 83	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
113-91	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
114	خلاصة
119 – 116	خاتمة
125 – 121	قائمة المراجع
146 – 127	قائمة الملاحق
	الملخص



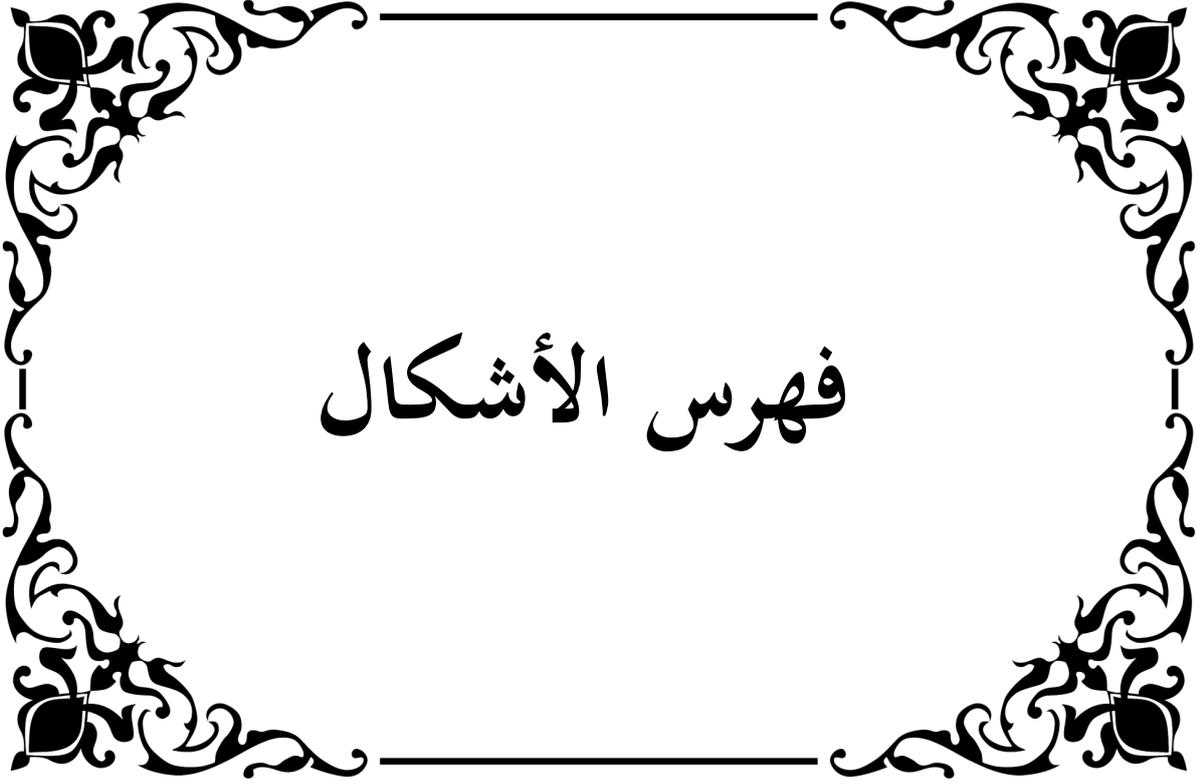
# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	الاختلافات بين المدير والقائد	01
53	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	02
60	اتصالات الجزائر بالأرقام	03
73	درجات مقياس ليكارت الحماسي	04
73	طول خلايا مقياس ليكارت الحماسي	05
77	اختبار التوزيع الطبيعي	06
78	اختبار معنوية وخطية العلاقة بين القيادة التشاركية سلوك المواطنة التنظيمية	07
79	درجات معامل الارتباط	08
80	معاملات الارتباط بين عبارات المحور التابع سلوك المواطنة التنظيمية	09
80	معاملات الارتباط بين عبارات المحور المستقل القيادة التشاركية	10
81	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة	11
82	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	12
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	13
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	14
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	15
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	16
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	17
86	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور القيادة التشاركية	18
88	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية	19
91	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	20
93	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	21
94	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	22

## فهرس الجداول

96	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	23
98	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	24
99	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير القيادة التشاركية حسب متغير الجنس	25
101	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير القيادة التشاركية حسب متغير العمر	26
102	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير القيادة التشاركية حسب متغير المؤهل العلمي	27
104	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير القيادة التشاركية حسب متغير الرتبة الوظيفية	28
105	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير القيادة التشاركية حسب متغير سنوات الخبرة	29
107	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير الجنس	30
108	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير العمر	31
109	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي	32
111	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير الرتبة الوظيفية	33
112	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة	34



# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	شروط ممارسة القيادة التشاركية	01
32	النموذج الخماسي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	02
37	محددات سلوك المواطنة التنظيمية	03
63	الشركات الفرعية التابعة لمجمع اتصالات الجزائر	04
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -	05
76	نموذج الدراسة	06



# فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

---

الصفحة	العنوان	الرقم
128 - 127	مقابلة مع نائب المدير التجاري لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-	01
132 - 129	الاستبيان	02
133	قائمة الأساتذة المحكمين	03
146 - 134	نتائج التحليل الإحصائي	04

# المقدمة

أصبحت منظمات القرن الواحد والعشرون تعمل في بيئة ديناميكية مليئة بالتحديات والتغيرات المتسارعة التي تؤثر على مسارات العمل فيها من بينها القيادات والسلوكيات التي تتبناها هذه المنظمات سعيا لتحقيق الأهداف التي تسعى لها، لذلك تصبو المنظمات الحديثة إلى البحث والتنقيب عن كل ما من شأنه أن يرفع مستوى أداء المنظمة والأفراد على حد سواء لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها وبقائها.

غدت مركزية القرارات واحتكار المعلومات نهجا تقليديا بالنسبة للمنظمات الحديثة لما كان له من سلبيات على المنظمة والفرد، فهذا الأخير يدخل المنظمة في عزلة تامة عن محيطها الداخلي كأفراد ومحيطها الخارجي كمجتمع حاضن، لهذا اختارت المنظمات الحديثة نهج جديد داخل إدارتها يخص القيادة، وقد أصبحت القيادة التشاركية صفة أصيلة وممارسة ضرورية في المنظمة إذ أنها تعتبر نمط جديد في الإدارة الحديثة، ولاسيما إذا ما كان هناك قادة يلتزمون بتطبيق أبعاد هذا النوع من القيادة من جهة، ومن جهة أخرى موظفون تتوفر فيهم المؤهلات العلمية والثقافية اللازمة لتبني هذا النمط القيادي الجديد.

ومن أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وكنتيجة للاهتمام بالعنصر البشري أدركت المنظمات في الوقت الحالي أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر أحد الركائز المهمة في الفكر الإداري والسلوكي المعاصر على الرغم من أنه دور إضافي وسلوك تطوعي من الموظفين نحو منظماتهم والعمل على نجاحها وتحقيق أهداف بدافع شخصي منهم، وبأساليب تتعدى أدوارهم الرسمية ومتطلبات وظائفهم دون أن يكون ذلك مفروضا عليهم بقوانين ولوائح عمل المنظمة، وانطلاقا من أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية، أصبح من الضروري تعزيز هذه السلوكيات، و البحث في العوامل التي تعمل على تعزيزها ومعرفة مدى تأثير هذه العوامل على هذه السلوكيات.

### أولا: إشكالية الدراسة

حاولت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تطبق قيادة تشاركية تسمح لها بمواكبة التطورات الحاصلة في الفكر الإداري الحديث، وذلك من خلال جعل الموظف ينتهج سلوك مواطنة تجاه

## المقدمة

منظمته. وكذلك هو الحال بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر التي تمت الدراسة الميدانية في أحد المؤسسات التابعة لها بولاية تبسة، ومما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة التالية:

**ما مدى مساهمة القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟**

وللإجابة على السؤال الرئيسي لا بد من طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة)؟

**ثانيا: فرضيات الدراسة**

انطلاقا من التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، يمكن طرح الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

وقد تم تقسيمها إلى مجموعة فرضيات فرعية كما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05  
**الفرضية الفرعية الرابعة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05  
**الفرضية الرئيسية الثانية:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).  
وقد تم تقسيمها إلى مجموعة فرضيات فرعية كما يلي:  
**الفرضية الفرعية الأولى:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس.  
**الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير العمر.  
**الفرضية الفرعية الثالثة:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.  
**الفرضية الفرعية الرابعة:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

### الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).

وقد تم تقسيمها إلى مجموعة فرضيات فرعية كما يلي:

### الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

### الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة.

### الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة بلوغ الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لكل من المتغيرين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- التعرف على العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- معرفة دور كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية؛
- الوقوف على أهمية التشارك في اتخاذ القرارات بالنسبة لمنظمات الأعمال؛
- التعرف على مظاهر سلوك المواطنة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

### رابعا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية دراسة موضوع القيادة التشاركية كون القيادة بصفة عامة ذات صلة وثيقة بفعالية المنظمة ونجاحها في أداء رسالتها لذا تسعى المنظمات لتكوين أسس قيادية فعالة، لذا فإن دراسة هذا الصنف الحديث من القيادة يؤدي إلى إثراء الجانب المعرفي للقياديين ويمنحهم نظرة عن كيفية ممارسة العمليات الإدارية في ظل تشارك القائد ومرؤوسيه.

كذلك يعتبر التأثير على سلوك الموظف داخل المنظمة من المواضيع المهمة، التي من خلالها يحسن من دوره ومهامه، ويصبح موظف يؤدي عمله بكل تفان وإخلاص، لذا فإن سلوك المواطنة التنظيمية أصبح مهما للمنظمات التي تسعى إلى كسب موردا بشريا مخلصا ومجبا لعمله ومحاول جعل منظمته تسير نحو الأفضل.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

تتبين أسباب اختيار هذا الموضوع عن غيره كالتالي:

- تناسب الموضوع مع التخصص العلمي؛
- يعد من المواضيع الحديثة؛
- إضافة أبعاد دراسية أخرى للموضوع؛
- كونه موضوع ينظر للموظف نظرة معنوية وإنسانية.

### سادسا: منهج الدراسة

تناسبا مع طبيعة الموضوع فلقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري من الدراسة، وذلك لجمع المعلومات على متغيري الدراسة القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية وتحليلها وتفسيرها ثم وصف هذين الظاهرتين، وكذلك لتوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بهما، بالرجوع إلى مختلف المصادر والمراجع بلغتين مختلفتين.

في حين منهج دراسة حالة فقد أعتد في الجزء التطبيقي من الدراسة وذلك بإسقاط ما تم جمعه من معلومات نظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة من خلال بعض الوثائق المقدمة من طرفها، بالإضافة إلى الاستبيان كأداة رئيسية وتحليله برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V:27) لجمع بيانات الدراسة والمقابلة لتدعيمها.

### سابعا: حدود الدراسة

من أجل الفهم الجيد للدراسة وأبعادها تم تأطيرها بالحدود التالية:

#### الحدود الموضوعية:

لقد درس الباحثين العديد من الأنواع القيادية من أبعاد مختلفة، وفي هذه الدراسة سوف يتم التركيز على دور القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، العلاقات الإنسانية) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

**الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

**الحدود الزمانية:** تمت إجراءات الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 15 مارس 2024 إلى 15 أفريل 2024.

### ثامنا: هيكل الدراسة

لغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة للدراسة والأسئلة الفرعية عنها، تم تقسيمها إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي حسب منهجية (IMRAD) كالتالي:

**الفصل الأول:** يتعلق بالجانب النظري من الدراسة من خلال مبحثين؛ المبحث الأول يمثل مدخلا مفاهيميا لمتغيرات الدراسة وشمل ثلاث مطالب ببحث الأول يستعرض القيادة التشاركية التي

تهتم بالمشاركة الجماعية بين القائد وموظفيه، والثاني سلوك المواطنة التنظيمية التي ينتهجها هذا الموظف تجاه منظمته، والأخير العلاقة بينهما، أما المبحث الثاني فهو للدراسات السابقة بثلاث مطالب للدراسات السابقة العربية والأجنبية ثم الاختلافات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

**الفصل الثاني:** يتعلق بالجانب التطبيقي من الدراسة من خلال مبحثين؛ إذ تم في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، هيكلها التنظيمي، وواقع كل من القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية على مستواها، ثم منهجية الدراسة الميدانية. والمبحث الثاني خصص للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول:

التأصيل النظري للقيادة

التشاركية وسلوك المواطنة

التنظيمية

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

أصبح موضوع القيادة التشاركية مجالاً بحثياً مهماً في ظل تطور المنظمات المواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئتها ومجالها وأيضاً التطور الحاصل في الفكر الإداري، وهذا ما استدعى المنظمات لمواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير في أنماط قيادتها وهذا لا يتحقق إلا بانتهاجها القيادة الواعية التي بإمكانها تحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى أعلى مستويات الأداء.

كما يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية مفهوم معاصر، حيث أنه نال اهتمام الباحثين لأهميته ودوره في النمو بالمنظمة والموظف ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها في الأداء التنظيمي، ولأهمية هذا سلوك يمكن القول أنه استثمار بين الموظف والمنظمة على حد سواء.

وفي هذا الفصل سوف يتم تناول ما يلي:

المبحث الأول: المبحث الأول: مدخل إلى القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

### المبحث الأول: مدخل إلى القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر مشاركة القادة لأتباعهم في اتخاذ القرارات ثم تحديد الأهداف من العمليات المرغوب فيها من قبلهم، خاصة على مستوى تلك المنظمات التي تهتم بالاحتياجات الفردية للأتباع. وفي ظل هذه المشاركة يدرس القائد سلوك موظفيه وتصرفاتهم ويعالج المشاكل التي قد تواجههم، من أجل خلق بيئة عمل مناسبة لاحتياجاتهم بما تتكيف مع الأهداف العامة للمؤسسة، بالمقابل يتولد لدى الموظف شعور الانتماء الوظيفي وهذا ما يجعله ينتهج سلوكيات إضافية تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

لذا غيرت هاته المنظمات من اتجاهها القيادي رغبة في تحسين أدائها وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية ثم العلاقة بينهما.

### المطلب الأول: القيادة التشاركية

اعتبرت القيادة التشاركية من الأساليب القيادية التي يتم اعتمادها حديثا من قبل المؤسسات، كونها تساهم في تعزيز أداء الموظفين وتحسينه من خلال جملة من الإجراءات تمنح للقائد القدرة على التعامل مع موظفيه في بيئة عملية تسودها المشاركة.

### أولا: مفهوم القيادة التشاركية

قبل التطرق لمفهوم القيادة التشاركية، لا بد من معرفة معنى القيادة والقائد أولا، ثم لمفهوم القيادة التشاركية ككل.

#### 1- القيادة والقائد:

#### 1-1- تعريف القيادة:

عرفت القيادة في اللغة العربية على أنها مشتقة من الفعل (قاد) بمعنى صار رئيسا عليه يدبر خطه وشؤونه، أما القائد هو من يقود فريقا من الجنود أو ما شاكل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المعجم الكافي، المعجم العربي المصور للطلاب، ط2، بيروت، دون سنة نشر، ص ص 390-391.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

وفي اللغة اليونانية فهي مشتقة من الفعل (Archein) بمعنى يقود أو يحكم.<sup>1</sup>

بينما اللغة الانجليزية: كلمة قيادة (Leadership) تعني "القدرة على القيادة، وموقف مجموعة من الأشخاص يقودون أو يؤثرون".<sup>2</sup>

أما تعريف القيادة الاصطلاحي فهي "العملية التي من خلالها يؤثر الفرد على مجموعة من الأشخاص الأفراد لتحقيق هدف مشترك".<sup>3</sup>

وعندما تكون القيادة على مستوى الإدارات فذلك يعني القيادة الإدارية وهي "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".<sup>4</sup>

وبالتالي فالقيادة تعبر عن كيفية إرشاد القائد للآخرين في العمل وتوجيههم والتأثير فيهم بغية تحقيق الأهداف المشتركة، أما القيادة الإدارية فالمقصود منها إصدار القرارات والإشراف على كيفية تنفيذها من طرف القائد الإداري معتمداً في ذلك على السلطة الرسمية وذلك في إطار تحقيق أهداف معينة.

### 1-2- تعريف القائد:

أما القائد هو ذلك الشخص الذي "يتمتع بشخصية قوية وجذابة وله تأثير واضح على سلوك وأداء الموظفين، ويمتلك قدرات ومهارات عالية تدفعه إلى جميع الاتجاهات من أجل تحقيق الذات والوصول إلى أفضل النتائج والغايات".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي (الرياض: مكتبة المتنبي، 2016)، ص3.

<sup>2</sup> <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=leader>, 24/02/2024, 20:30

<sup>3</sup> Peter G Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, 17<sup>th</sup> edition. (USA: SAGE Publications, 2016), p6.

<sup>4</sup> سالم بن سعيد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>5</sup> بطرس حلاق، القيادة الإدارية (سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020)، ص108.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

أي أنه شخص يمتلك صفات معنوية محددة تمكنه من الاتجاه نحو طريقة العمل الأفضل، فالقائد هو الذي يعتمد على قدراته الشخصية في التعامل مع الآخرين على غرار المدير الذي يعتمد على السلطة الرسمية.

ويلخص الجدول التالي أهم الفروقات بين القائد والمدير:

### جدول رقم (01): الاختلافات بين المدير والقائد

القائد	المدير
- يدرب وينصح.	- يصدر الأوامر ويقرر.
- يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين.	- يعتمد على السلطات الممنوحة يهتم بحل المشكلات.
- يفجر الحماسة في المرؤوسين.	- متخصص في أداء عمله.
- يتكلم بالصيغة الجماعية(نحن).	- يلتزم بتنفيذ التعليمات.
- يبحث عن حلول للمشكلات.	- يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية.
- يفجر العمل الجماعي.	- الحرص على أن تكون هناك فجوة بينه وبين المرؤوسين.
- يركز على التجديد والابتكار.	- لا يميل إلى التجديد والابتكار.
- صلاحياته مستمدة من الجماعة.	- يكون مفروضاً على الجماعة.
- يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين.	- المهارات الإدارية أولاً.
- سلطة التأثير في الآخرين.	- الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.
- الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس.	

المصدر: بطرس حلاق، القيادة الإدارية (سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020)، ص 97.

من خلال الجدول رقم (01) يتبين بأن المدير شخص صارم وجاد في عمله، يصدر التعليمات حسب السلطة الممنوحة له وعلى موظفيه أن ينفذوا، لذلك معاملته معهم تكون ضمن إطار قانوني محدد. بينما القائد فهو دائماً ما يحاول أن يبني علاقات مع موظفيه، يتناقش معهم من أجل وضع الحلول للمشكلات. لكن كلاهما يهدفان إلى تحقيق أهداف المنظمة يختلفان فقط في طريقة تنفيذ العمل وصولاً لتلك الأهداف وأسلوب التعامل مع الموظفين.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

2- تعريف ونشأة القيادة التشاركية:

2-1- تعريف القيادة التشاركية:

منحت للقيادة التشاركية عدة تعاريف نذكر منها:

عرفها (لويين Lewin) على أنها "حالة التوازن بين القيادة الاستبدادية والقيادة الحرة".<sup>1</sup> أي أنها قيادة في جو لا يسوده الضغط الشديد ولا الحرية المطلقة أي حالة من التوازن.

كما عرفت على أنها "اتخاذ القرار المشترك بين الرئيس والمرؤوس من خلال التسلسل الهرمي".<sup>2</sup> ذلك القرار الذي يتخذ بين الرئيس (القائد) والمرؤوس (الموظف) وفق أسلوب من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى.

كذلك عرفت على أنها "مشاركة الرئيس لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم".<sup>3</sup> وهنا يقصد بأن القيادة التشاركية هي أسلوب لمناقشة المشاكل داخل المنظمة ومحاولة إيجاد حلول لها.

كما عرفت القيادة التشاركية أنها "نمط قيادي قائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين القائد وتابعيه في مجال التخطيط التوجيه والتنسيق والرقابة واتخاذ القرارات وحل المشكلات في المنظمة بما يكفل تحقيق أهدافها".<sup>4</sup> يشير هذا التعريف أن القيادة التشاركية نوع من القيادة تقوم على المشاركة في كل الوظائف الادارية في المنظمات.

في حين تعرف القيادة التشاركية على أنها "مختلف العمليات الإدارية الممارسة من قبل القادة والتي تقوم على تبادل الآراء، وتوفير المعلومات اللازمة لأداء المهام والمشاركة في صنع القرارات،

<sup>1</sup> Ozgur Demirtas, **A Handbook of Leadership Styles** (England: Cambridge Scholars Publishing, 2020), p128.

<sup>2</sup> Mesut Sagnak, "**Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation.**" Eurasian Journal of Educational Research , Issue62, Vol 62(2016) : p183.

<sup>3</sup> سعيدة حجي، "القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المنظمة الاقتصادية الجزائرية: رؤية سوسيو اقتصادية"، مجلة المعيار، العدد 58، المجلد 25(2021): ص963.

<sup>4</sup> خالد بن أحمد الشمري، "درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها"، مجلة كلية التربية، العدد 04، المجلد 44، (2020): ص24.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

ودراسة البدائل والاتصال الفعال؛ بهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي يدفع نحو التحفيز، وإطلاق الطاقات الإبداعية، وتحسن الأداء العام، وتحقيق الأهداف.<sup>1</sup> بمعنى أنها تلك الأنشطة والمهام التي يقوم بها القائد ولتي تهدف إلى المشاركة الجماعية في صنع القرار في ظل بيئة عمل مناسبة.

مما سبق يمكن القول بأن القيادة التشاركية هي أسلوب لإدارة المنظمة بطريقة جماعية وتعاونية بين أفرادها، وتقوم على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة، مما يوفر بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على تحسين أدائهم.

### 2-2- نشأة القيادة التشاركية:

تعود القيادة التشاركية إلى تأسيس نظريات القيادة الأولى في ثلاثينيات القرن العشرين بعد أن أجريت تجارب مصانع هوثورن من طرف التون مايو، كانت تجربة هوثورن تهدف إلى تحسين إنتاجية الموظفين. والجدير بالذكر أن تأثير تجارب هوثورن يتطلب أن يعمل الموظفون بشكل أكثر إنتاجية عند مراقبتهم عن كثب. مهدت مثل هذه الدراسات الطريق لاكتشاف نظرية القيادة التشاركية.<sup>2</sup>

تم تطوير نظرية القيادة التشاركية لأول مرة من قبل (برنارد (Bernard) 1938) وتطورت لاحقاً بمساهمات من التسلسل الهرمي لنظرية تحفيز الاحتياجات (ماسلو (Maslow) 1943)، ونظرية القيادة الديمقراطية لويين (1943)، ونظرية أنظمة القيادة (ليكرت (Likert) 1967) للوصول إلى نظرية النظم التشاركية.

يشير التسلسل الهرمي لماسلو إلى أن الأفراد الذين لديهم دوافع للنمو ويسعون إلى تحقيق الذات استفادوا من القيادة التشاركية، لأنها تعتبر نهج يوفر لهؤلاء الأفراد أقصى فرص للرضا. أما نظرية القيادة الديمقراطية إلى أن الموظفين يشاركون ويستثمرون وينمون أكثر في بيئات العمل

<sup>1</sup> منال عبد الله العمري، "واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط"، المجلة العملية لكلية التربية، العدد 05، المجلد 35، (2019) ص:425.

<sup>2</sup> Thamer Alsubaie, "The influence of participative leadership on employee performance: a case of the public sector in Saudi Arabia" (Doctoral thesis, pepperdineUniversity,USA, 2021),p17.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

التعاونية تتكون نظرية أنظمة القيادة من أربع مجالات كانت (استغلالية، موثوقة، خيرية، موثوقة، استشارية، تشاركية).<sup>1</sup>

في دراسات أجراها لوين وزملاؤه، لوحظت ثلاث مجموعات من الأطفال في سن العاشرة لفحص تأثير ثلاثة أنماط قيادية على سلوكيات ثلاث مجموعات، حيث كل مجموعة استخدم عليهما نمط قيادي مختلف (مجموعة 1: قيادة استبدادية، مجموعة 2: قيادة ديمقراطية، مجموعة 3: قيادة حرة).

في المجموعة الأولى تم اتخاذ القرارات من قبل سلطة معينة وضعت جميع قواعد المواقف دون استشارة الأطفال في مجموعة موجهة بشكل استبدادي. أما في المجموعة الديمقراطية شارك جميع أعضاء المجموعة بنشاط في عملية صنع القرار. وفي المجموعة الثالثة تم تحديد جميع القرارات والأنشطة من قبل أعضاء المجموعة دون استشارة المشرف، وهي النمط القيادي الأفضل.<sup>2</sup>

كما تم اعتبار أن امتلاك القائد للقوة عامل مهم للتأثير على المرؤوسين وأيضاً للتأثير على الأشخاص خارج المنظمة مثل العملاء والموردين.<sup>3</sup>

يتضح من خلال تجارب لوين بأن أفضل السلوكيات كانت على مستوى المجموعة الثالثة. واستخلص من خلالها تعريفه للقيادة التشاركية وهي تلك التي تحدث حالة التوازن بين أنماط القيادة الاستبدادية والقيادة الحرة، كما أنه يبين أهمية السلوك المتبع من قبل المرؤوسين. كما استخلص من تجاربه أن المنظمة تلتقي فيها القوى الدافعة للقادة والقوى المقيدة للأعضاء الآخرين خاصة القوى التي تكون بيد القائد.

<sup>1</sup> Funda Sinani , "The Effects of Participative Leadership Practices on Job Satisfaction for Highly Skilled Virtual Teams "(Doctoral thesis, Walden University, USA, 2016), p10.

<sup>2</sup> Ozgur.Demirtas,Op.,Cit,p127-128.

<sup>3</sup>Gari Yukl, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research." journal of Management, Issue02, vol15(1989): p254.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

### 3- أهداف القيادة التشاركية:

إن جوهر القيادة التشاركية في الممارسة العملية هو القيام بسلسلة من المهام الإدارية أولها استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات، وتوضح أهدافها كالتالي: <sup>1</sup>

- إشراك العاملين في التخطيط، وصناعة المؤتمرات من أجل الاستفادة من كل مجهوداتهم الفكرية؛

- رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؛

- تنمية القدرات القيادية لدى العاملين، وتدريبهم على تحمل المسؤولية.

يعتبر الهدف الأساسي من تبني أسلوب القيادة التشاركية هو إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وقبول آرائهم من قبل قائدهم، بالمقابل يتكون لديهم حس المسؤولية بأن أي قرار قد يتخذه إما يؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها، وهذا ما يحفزهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية.

### 4- أهمية وخصائص القيادة التشاركية:

للقيادة التشاركية عدة خصائص تميزها عن غيرها من القيادات الأخرى وهذا ما يجعلها تحظى بأهمية كبيرة لدى القادة.

### 4-1- أهمية القيادة التشاركية:

يمكن النظر إلى أهمية القيادة التشاركية من زاوية المرؤوسين وزاوية القادة كما يلي:

فمن زاوية المرؤوسين تكمن في مشاركتهم في الإدارة بأنهم يستمتعون بالعمل بروح الفريق، ويشعرون بالتحدي والرغبة في تحقيق المزيد من الانجازات، لذلك هم يبذلون أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق أهدافهم.

<sup>1</sup> منال عبد الله العمري، مرجع سبق ذكره، ص 426.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

من زاوية القادة تخفف من الأعباء عليهم وتجعلهم مجرد مسهلين للعمليات الإدارية<sup>1</sup>، وذلك لكثرة المسؤوليات الملقاة على عاتق القائد ومن الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الانجاز وتحقيق الاهداف دون مشاركة المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال.<sup>2</sup>

تتبع أهمية القيادة التشاركية من مدى تحقيقها لأهداف المنظمة، إذا ما شارك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار سيكون هناك تنوع في الآراء كل حسب معرفته وخبرته وبالتالي الاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البديل الأفضل.

### 4-2- خصائص القيادة التشاركية:

يحقق تطبيق القيادة التشاركية عدداً كبيراً من الخصائص منها:<sup>3</sup>

- إشراك العاملين في كل ما يخص الشركة بدءاً من وضع وتحديد سياسات وإستراتيجيات الشركة وتحديد أهدافها وكيفية تحقيقها؛
- تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية؛
- وضوح أسلوب العمل وسياسات الإدارة وكيفية تنفيذ الأهداف؛
- مشاركة جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات إتاحة فرص العمل الجماعي والاستفادة من الآراء المختلفة؛
- وضوح مسؤوليات وسلطات كل فرد داخل المنظمة بدون تداخل؛
- زيادة إقبال العاملين على العمل خاصة مع شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من إدارة الشركة؛

<sup>1</sup>علي الغازي الحسناوي، "دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة" (رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2022)، ص34.

<sup>2</sup> محمد معمري، "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية - بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر / كوبا بولاية الجلفة" (أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2019)، ص148.

<sup>3</sup> بسام سمير الرميدي، "دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 02، المجلد 10 (2018): ص47.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

- توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل والذي يساعد على تنمية قدرات العاملين على الابتكار والإبداع، وإنجاز أعمالهم بكفاءة وفي أقل وقت؛
- تفويض بعض السلطات للعاملين وفقا لمسئولياتهم.

يمكن القول بأن خصائص القيادة التشاركية ارتبطت أكثر بالطابع المعنوي للموظف وما توفره له من تسهيلات للقيام بوظيفته في ظل الراحة التامة. كما أن الميزة الأساسية للقائد هي الاستشارة مع موظفيه.

### ثانيا: أبعاد القيادة التشاركية

حدد معظم الكتاب والباحثين القيادة التشاركية بالأبعاد الآتية:

#### 1- تفويض الصلاحيات:

يعتبر تفويض الصلاحيات من الضروريات التي تحتمها عملية التنظيم في المؤسسة، حيث لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة المنظمة<sup>1</sup> حتى لو كان لديه مستوى عال من الخبرة والكفاءة، كما أن تفويض الصلاحيات يعطي القادة فرصة للتعامل مع مهام العمل الأكثر جدية بما في ذلك القرارات الإدارية التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.<sup>2</sup>

يعنى بتفويض الصلاحيات إسناد السلطة أو المسؤولية لشخص آخر وهو من الأمور الضرورية في المنظمات خاصة إذا كان هناك أعمال كثيرة في يد شخص واحد مما يخفف عليه العبء، فتفويض جزء من صلاحياته لأفراد آخرين يساعده على التركيز على المهام الأكثر أهمية من جهة وينمي لديهم حس المسؤولية تجاه المنظمة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> سمية حسين الحجيج، "القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين" (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019)، ص16.

<sup>2</sup> علي الغازي الحسنوي، مرجع سبق ذكره، ص41.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

### 2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار تعد عنصراً جديداً أساسياً في التنفيذ الناجح لأغلب استراتيجيات الاعمال، وقد أصبحت مشاركة الموظف في صنع القرار موضوعاً مهماً في إدارة الموارد البشرية، وتعد أحد المكونات الرئيسة لصوت الموظف كما ويؤدي السماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار إلى زيادة الحافز والأداء الوظيفي والنمو التنظيمي.<sup>1</sup>

تعد مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات من الأشكال الجيدة التي تحسن من أدائهم، بحيث يعمل القادة على تشجيعهم والاجتماع معهم لسماع آرائهم وأفكارهم والمناقشة معهم للوصول إلى أفضل القرارات، هذه المشاركة تساهم في زيادة مستوى التزامهم في العمل.

### 3- المشاركة في المعلومات:

يقصد بمشاركة المعلومات تبادلها بين الأفراد وبين الجماعات وبين الوحدات التنظيمية في المؤسسات، وعملية مشاركة المعلومات تدور حول اكتساب الخبرة من الأعضاء الآخرين في المؤسسة، والذي يؤدي إلى مشاركة التعلم التنظيمي ومشاركة وسائل المناقشة وتبادل المعارف والمعلومات مع الأعضاء الآخرين بهدف زيادة قيمة المعرفة.<sup>2</sup>

إدارة مشاركة المعلومات تضم ثلاثة من الأساليب وهي شراء، مشاركة وتطبيق يجب أن تقدم المنظمات ضماناً بالحصول عليها من اجل تبادل المعلومات.<sup>3</sup>

تعتبر مشاركة المعلومات من أهم الضروريات الواجبة في المنظمة كونها تبنى على أساسها العديد من القرارات، ولذا يجب أن تكون على جميع مستويات المنظمة وليست حكراً على مستوى معين أو شخص معين وهذا ما تتميز به القيادة التشاركية.

<sup>1</sup> نفسه، ص43.

<sup>2</sup> عائشة ربيع الفايد، "مشاركة المعرفة والعمل الإداري: مراجعة علمية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 36، المجلد 04 (2021): ص111.

<sup>3</sup> علي الغازي الحسناوي، مرجع سبق ذكره، ص45.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

فشاء المعلومة يخص ذلك الجانب الفكري الذي يكون عند شخص ولا يكون عند آخر، أما مشاركة المعلومة فهي تتمثل في فرق العمل التي على مستواها يقوم كل فرد موظف بإبداء أفكاره ومناقشتها مما تنتشر الأفكار بين كامل الأفراد، هذه الأنشطة تسهل من تطبيق المعلومات التي تم اكتسابها وتم الاستفادة منها. ومشاركة المعلومات لا تتم إلا بوجود إدارة تدعم هذه المشاركة.

### 4- العلاقات الإنسانية:

ان العلاقات الإنسانية تنطوي على التفاعلات الموجودة بين الموظفين سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، في كل من حياة العمل الشخصية للأفراد وتواصل المهارات. كما أن العلاقات الإنسانية هي الطرق التي يرتبط بها الموظفين ببعض البعض وكيف يعملون معا في مجموعات خاصة في العمل مما يرضي كل من الاحتياجات الفردية وأهداف المجموعة.<sup>1</sup>

تطبيق العلاقات الإنسانية في الإدارات يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين على اعتبار انه جانب تكميليا للجانب المادي، وإن اهتمام القائد التشاركي بهذا الجانب وخلق جو ودي وتعاوني بين الافراد وتنمية الدوافع والقبول النفسي وخلق الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم واحترام انسانيتهم سيكون له مردود ايجابي فعال على لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه في المؤسسة.<sup>2</sup>

تعكس العلاقات الإنسانية الجانب الإنساني والمعنوي للأفراد واهتمام القائد التشاركي من المرتكزات الأساسية لقيادة تشاركية ناجحة خاصة وأنها تؤثر على مستوى أداء الأفراد وبالتالي مستوى أداء المؤسسة، فالقائد يهتم بتوفير بيئة عملية تتناسب مع موظفيه واحتياجاتهم واهتماماتهم النفسية يعتبر دافعا لهم لبذل المزيد من الجهد مما يخلق جو تعاوني ومحفز لكلا من الطرفين.

مما سبق يمكن القول بأن أبعاد القيادة التشاركية مرتبطة فيما بينها بحيث تطبيق كل بعد يساهم في تطبيق البعد الآخر، فتفويض الصلاحيات للموظفين يسهل عليهم المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك لا يكون إلا بتوافر المعلومات الضرورية لدى جميع الموظفين، هذه المشاركة الجماعية

<sup>1</sup> نفسه، ص 46.

<sup>2</sup> سمية حسين الحجيج، مرجع سبق ذكره، ص 16.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

تفعل العلاقات الإنسانية بينهم وتساهم في زيادة الثقة والارتباط المعنوي بين الموظفين والقائد، كما أن القائد يعتبر الشخص الذي لديه الدور الأكبر في تفعيل هذه الأبعاد كونه يؤمن بالمشاركة الجماعية على مستوى المؤسسة.

### ثالثاً: أسس القيادة التشاركية

لانتهاج المنظمة لأسلوب قيادي تشاركي لا بد لها وأن تركز على بعض الأسس اللازمة في نجاحها وهي كما يلي:

- تحديد واجبات ومهام وسلطات كل فرد داخل الشركة بشكل واضح بما يؤدي إلى تحقيق كافة الأهداف بكفاءة وفي الوقت المطلوب؛
- السماح لكل فرد بتنمية قدراته الفردية وليس إخضاع جميع العاملين لتعليمات وأوامر مشتركة؛
- إشراك جميع العاملين في إدارة الشركة من خلال مشاركتهم في وضع سياسات الشركة، وضع الأهداف وكيفية تنفيذها؛
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية من خلال تفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين بما يتفق مع قدراتهم ومهاراتهم، وكذلك منحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم؛
- إقامة علاقات إنسانية بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض داخل الشركة؛
- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل وكذلك الرغبة عند إستاد العمل للمرؤوسين، وذلك من خلال وضح الشخص المناسب في المكان المناسب، مع التأكيد على عدالة توزيع المهام دون تمييز أو محاباة؛
- الاعتماد على الترغيب والإقناع بدلاً من التهيب والتهديد، وتشجيع الحوافز المادية والمعنوية من أجل تحسين الأداء ونمو الشركة وتطورها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفسه، ص13-14.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

إن الأسس من الركائز الأساسية لتطبيق القيادة التشاركية في المنظمة بما تضمن المهارات والمعارف والمتطلبات اللازمة في الموظفين والعمل على تنمية من يعاني من نقص من أجل ضمان المساواة بينهم. كما تضمن للقائد دوره الإشرافي من خلال اعتماده للأسلوب التشاركي وتطبيقه بطريقة جيدة.

### رابعاً: ممارسة القيادة التشاركية

#### 1- شروط ممارسة القيادة التشاركية:

لممارسة القيادة التشاركية بشكل فعال شروط يجب توافرها، ذكر منها:<sup>1</sup>

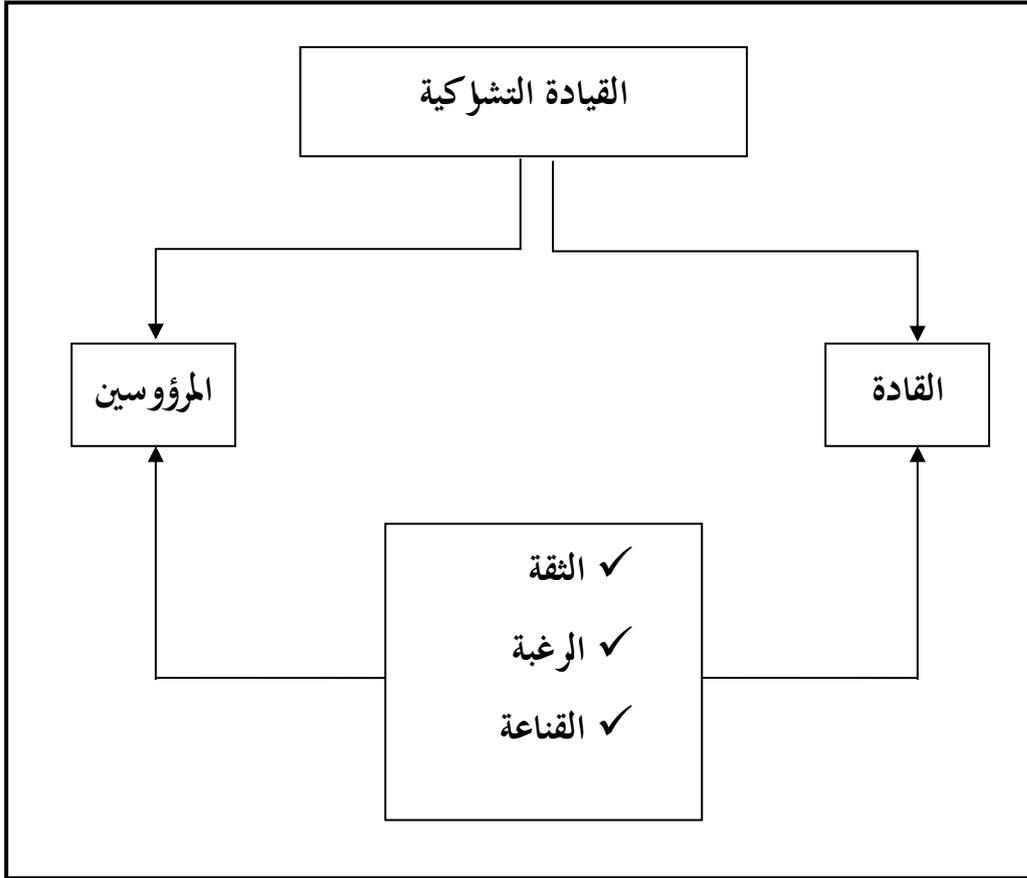
- توافر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة ثانية؛
- توافر عاملين لديهم رغبة للوقوف إلى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات؛
- توافر مستوى عال من القناعة لدى القادة والمرؤوسين، بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

والشكل التالي يلخص أهم الشروط الواجب توفرها لدى كل من القادة والمرؤوسين لتبني أسلوب القيادة التشاركية:

<sup>1</sup> خالد بن أحمد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 27

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

الشكل رقم (01): شروط ممارسة القيادة التشاركية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسة خالد بن أحمد الشمري، "درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها"، مجلة كلية التربية، العدد 04، المجلد 44، (2020).

من خلال الشكل رقم (01) يلاحظ بأنه ممارسة القيادة التشاركية تقوم على طرفان القائد والمرؤوس، حيث كل طرف وجب عليه أن تكون لديه ثقة في الطرف الآخر، قناعة الطرفين بأن اتخاذ القرار يتم بشكل جماعي، ورغبة كل منهما في تبني هذا الأسلوب.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

### 2- معيقات ممارسة القيادة التشاركية:

بالرغم من أن القيادة التشاركية تميزت بصفات تجعل القادة يقبلون بتطبيقها في مؤسساتهم إلا أنه قد تواجه معيقات تحول دون تطبيقها في المؤسسات، وتنوعت هذ المعوقات إلى: <sup>1</sup>

#### 2-1- معيقات مؤسسية:

هي معيقات تعود إلى المبادئ التي تسير عليها المؤسسة، مثل منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، وهذه القيم ستجعل العاملين مجرد مأمورين، مما يؤدي إلى إحباط النمط التشاركي وبناء عليه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة، واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم القيادة التشاركية.

#### 2-2- معيقات نابعة من الموظفين:

يعود ذلك إلى قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين مع ضعف وسائل الرقابة، أيضا وجود موظفين لا يريدون تحمل المسؤولية الناتجة من تفويض السلطة.

يمكن القول بأن القيادة التشاركية لها نتيجة إيجابية على الأفراد وذلك بمشاركة لهم في جميع خطوات العمل بدءا من وضع القرارات وانتهاء بالتقويم، حيث عملت القيادة التشاركية على هدم المركزية المطلقة وتدريب العاملين على المشاركة الكلية للمعلومات من أجل اتخاذ أفضل القرارات وتنفيذها، لأن اختلاف حدود المشاركة في المنظمات هو معيق آخر لأسلوب القيادة التشاركية، وهو بدوره راجع إلى حجم المعوقات التي قد تواجه الموظف بموجب هذا الأسلوب، لذلك وجب إزالة هذه المعوقات التي تحول بين الإدارة وتطبيق القيادة التشاركية.

<sup>1</sup> سمية حسين الحجيج، مرجع سبق ذكره، ص 17- ص 18.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

### المطلب الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة التي أثمرها في الفكر الإداري المعاصر، ونظرا لأثره الإيجابي على الأداء الفردي والمؤسسي ولعلاقته المباشرة بزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية أصبح يعول عليه كثيرا للارتقاء بمستوى مردودية المنظمة والموظفين على حد سواء، وهكذا بدأ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بتشكيل حيزا مهما في أدبيات الإدارة التي سيتناولها هذا المطلب بالتعرض إلى مفهوم متغير سلوك المواطنة التنظيمية ونشأته وأنماطه، أبعاده ومحدداته، مداخله.

### أولا: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة من الأدبيات التي اهتم الباحثين والدارسين الإداريين بها لمعالجة وتحسين الأوضاع والمشاكل الإدارية للارتقاء بالمنظمة.

### 1- تعريف ونشأة سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد انبثق مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من جهود العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة الحديثة، وفيما يلي سوف يتم التعرض إلى كل من التعاريف التي منحت لسلوك المواطنة التنظيمية ونشأتها.

### 1-1- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن تجزئة هذا المفهوم إلى المصطلحات المكونة له كما يلي:

حيث يعرف السلوك لغة على انه مصدر سلك، يقال: سلك طريقا، وسلك المكان يسلكه سلوكا، وسلكه غيره.<sup>1</sup>

أما اصطلاحا فهو سيرة الإنسان وتصرفه واتجاهه<sup>2</sup>، ويعني الاستجابة الكلية التي يديها كائن حي إزاء أي موقف يواجهه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح علي المنسلح، السلوك والعمل، ط1. (الرياض: دار اليسر للنشر والتوزيع، 2017)، ص17.

<sup>2</sup> احمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1. (القاهرة: عالم الكتاب، 2008)، ص1097.

<sup>3</sup> صالح علي المنسلح، مرجع سبق ذكره، ص17.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

أما المواطنة فقد عرفت لغة بأنها مصدر الفعل واطن بمعنى شارك في المكان إقامة ومولدا. بينما اصطلاحا عرفت على أنها مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي (دولة) ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول (المواطن) الولاء ويتولى الطرف الثاني الحماية وتتحدد هذه العلاقة بين الفرد والدولة عن طريق أنظمة الحكم القائمة ومن منظور نفسي فالمواطنة هي الشعور بالانتماء والولاء للوطن وللقيادة السياسية التي هي مصدر الإشباع للحاجات الأساسية وحماية الذات من الأخطار المصيرية وبذلك فالمواطنة تشير إلى العلاقة مع الأرض والبلد.<sup>1</sup>

وبعد التعرف على السلوك والمواطنة كل على حدي يمكن القول انه قد اختلفت آراء وتوجهات المفكرين حول تعريف سلوك المواطنة التنظيمية حيث كل باحث يعرفها على نحو مختلف من أهم التعارف ما يلي:

عرف (واين واين Wayne) 1993 سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة"<sup>2</sup>. يعني هذا الأخير أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر دور إضافي الذي يتمثل في سلوكيات تؤدي اختياريا علاوة على الدور المحدد للفرد الذي هو الدور الرسمي المحدد بشكل إلزامي رسمي في الوظيفة.

بينما عرفه ليفينز وأنسيل (Lievenus&Anseel) بأنه: "سلوك الفرد الذي يستهدف ترقية الأهداف التنظيمية من خلال الإسهام نحو تحسين بيئتها السيكولوجية والاجتماعية"<sup>3</sup>. بمعنى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في أنشطة الإيجابية الغير منصوص عليها رسميا في الوظيفة يؤديها الموظف اجتهادا منه لرفع كفاءة الأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> شروق بنت عبد العزيز الخليف، محمد بن خليفة اسماعيل، المواطنة وتعزيز العمل التطوعي، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2013)، ص23-ص27.

<sup>2</sup> محمد موسى احمد، إدارة الأفراد (المورد البشري HR): بين النظرية والتطبيق، ط1. (الإسكندرية: مكتبة وفاء القانونية، 2014)، ص116.

<sup>3</sup> ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، ط1. (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)، ص247.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

أما (أورجان 1988) (Organ) فعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه: "سلوك فردي اجتهادي، لا يعترف به نظام المكافآت الرسمي بشكل مباشر أو صريح"<sup>1</sup>. بمعنى أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر سلوك اجتهادي من الموظف نحو المنظمة دون مكافآت رسمية.

وعرفه (هاننت 2002) (Hunt) على أنه: "يعكس الأنشطة التطوعية الإيجابية غير المحددة مسبقاً في التوصيف الوظيفي والتي يقوم بها الموظفون لتحسين الأداء التنظيمي"<sup>2</sup>. أي أن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن السلوكيات التطوعية الغير محددة في شروط الوظيفة، حيث يقوم بها الموظفون طوعاً منهم بهدف تحسين الأداء الفردي والتنظيمي.

كذلك عرف سلوك المواطنة التنظيمية أنه "سلوك إيجابي طوعي من قبل العامل في المنظمة تجاه العاملين الآخرين أو المنظمة نفسها، بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية، وخلق أسس التعاون من جهة وتعزيز أداء المنظمة وفعاليتها ونجاحها من جهة أخرى"<sup>3</sup>. يعنى هذا الأخير أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك إيجابي غير إجباري يقوم به الموظف تجاه زملائه أو المنظمة بحد ذاتها بهدف تعزيز البيئة الاجتماعية داخل المنظمة وكذا تعزيز الأداء.

يمكن القول إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري إيجابي تطوعي لا يعد جزءاً من متطلبات الوظيفة الرسمية وليس مفروض بأي شكل كان على الموظفين لا يكافئ الموظف عليه ولا يعاقب عند عدم ممارسته أيضاً، يهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين الأداء التنظيمي وفعالية المنظمة.

### 1-2- نشأة سلوك المواطنة التنظيمية:

في حين أن سلوك المواطنة التنظيمية فقد كان فكرة (برنارد 1938) (Bernard) في عقد الثلاثينيات من القرن السابق عن السلوكيات التطوعية الاختيارية أول الأمثلة المعروفة عن هذه

<sup>1</sup>Kristi Nadoja , Shamira Malekar, "**OrganizationalCitizenshipBehaviour: A Review,**" International Journal of Work Organization and Emotion, Issue 02, Vol 11 (2010): p90.

<sup>2</sup> ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص 247.

<sup>3</sup> علي عبد الأمير كمونة، ناظم جواد الزبيدي، إدارة المعرفة والفكر التنظيمي: إستراتيجية إدارة المعرفة، أنماط القيم الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية، التفوق التنظيمي، ط 1. (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2020)، ص 56.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

ظاهرة سلوك المواطنة، وقد حدد (كاتز Katz) 1964 سلوك المواطنة باعتباره واحدًا من ثلاث فئات مهمة للسلوكيات المطلوبة من الأفراد في العمل وهي:

- قرار انضمام الفرد وبقائه بالمنظمة؛
  - أداء الأدوار المحددة مسبقًا بصورة يمكن الاعتماد عليه؛
  - الأنشطة الابتكارية والتلقائية التي تتجاوز متطلبات الدور المحدد مسبقًا.
- وقد أطلق كاتز على هذه الفئة الأخيرة مسمى الدور الإضافي، ففي البداية يتم إغراء الأفراد للعمل بالمنظمة والبقاء بها، ثم على هؤلاء الأفراد أن يقوموا بأداء أو تنفيذ متطلبات الدور المحدد لهم، أما الفئة الثالثة فهي قيام الأفراد بنشاط ذاتي تلقائي وابتكاري يتجاوز التحديدات الرسمية للدور، وقد ذكر كاتز أنه لكي تضمن المنظمات البقاء والاستمرار فعليها الاهتمام بهذا النوع من الأداء الذي يتخطى حدود توصيفات الدور الرسمي.<sup>1</sup>

وفي نهاية السبعينيات ظهر مصطلح المواطنة في فكر أوجان ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية حيث ذكر في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى علاقة سببية بين هذه المتغيرات، يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل ضيق باعتباره مرادفًا لمصطلح الإنتاجية، ومن ثم فقد أضاف أنه من المتوقع الكشف عن علاقة سببية سالفه الذكر عند تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

وفي عام 1983 قدم باتمان وأوجان (Organ & Batman) دراسة تعد بمثابة البذرة التي نبتت منها جذور تطور ظاهرة المواطنة التنظيمية بعنوان "الرضا الوظيفي والمواطن الصالح: العلاقة بين شعور العاملين ومواطنة الموظف"، وتأسيسًا على ذلك قدم سميث وأوجان ونير (Nair&Organ&Smith) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تحديدًا.

<sup>1</sup> ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص 245.

<sup>2</sup> عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، ط 1. (الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016)، ص 41.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

ويذكر أورغان رائد البحث في مجال المواطنة التنظيمية أن أفكار سلوك المواطنة التنظيمية قد تطورت من اقتناعه بأن الرضا الوظيفي يؤثر على استعداد الناس لمساعدة الزملاء وشركاء العمل، وميلهم للتعاون بأشكال متنوعة لتحقيق الهياكل المنظمة التي تدير العمل، ففي دراسة باتمان وأورجان أوضح أن هناك علاقة بين الأداء المتمثل في سلوك المواطنة والرضا أقوى مما كانت موجودة في الدراسات السابقة بين أداء المهمة والرضا.<sup>1</sup>

وهناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة ذلك السلوك، فقد اعتمد الباحثون في تفسيرهم لهذا السلوك على نظرية التبادل الاجتماعي، حيث تنبأ نظرية التبادل الاجتماعي بأن الأفراد بصفة عامة يميلون إلى مبادلة من يفيدهم بالمثل، فأى منفعة مقدمة من المنظمة ومثليها من مديرين وقادة فان المتوقع من العاملين رد الجميل، فنظرية التبادل الاجتماعي هي الأساس في تفسير المواطنة التنظيمية، فعندما يعمل موظف في منظمة يسودها بيئة عمل مريحة، فانه ملزم برد الجميل وفق وفي العقد سلوك مفيد وداعم الأخير من القرن الماضي ظهرت دراسات غربية اهتمت بسلوك المواطنة التنظيمية، فركز الباحثون في دراستهم وأبحاثهم العلمية على التعرف على ذلك السلوك وعلاقته مع المتغيرات الأخرى.<sup>2</sup>

ومما تقدم ونظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية أصبحت هنالك حاجة ملحة من قبل المنظمات أو الباحثين لدراسة هذا السلوك، ووضع الأسس لكيفية تنميته، ولا سيما أنه له علاقة بنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

### 2- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن القول أيضا أن خصائص سلوك المواطنة التنظيمية تتنوع ما بين التطوعية والاختيارية وعدم الارتباط بنظام الحوافز والمكافآت كذلك الخروج عن الإطار التنظيمي للوظيفة مع الحفاظ على النفعية للموظفين والمنظمة على حد سواء:

<sup>1</sup> ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص246.

<sup>2</sup> عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 41-ص42.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

- هناك نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما: السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو السلوك الذي يقع في حدود الأعباء الوظيفية، والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الأساسية؛
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم به الفرد، أي أنه لم ينص عليه من الواجبات الوظيفية للفرد بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة؛
- الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة؛
- أن المنظمات تحرص على تشجيع انخراط العاملين في هذا السلوك بالرغم من أنه سلوك تطوعي؛
- قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الإستراتيجية؛
- سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى وفقا لاختلاف ثقافات المنظمات وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي الإضافي.<sup>1</sup>
- يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من الأدوار الإضافية، فهو يتصف بالاختيارية والتطوعية الذاتية وبكامل إرادة الموظف وكذا من خصائصه انه يعود بالإيجابية على المنظمة والموظف على حد سواء.
- بينما يرى أوران سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بثلاثة خصائص حددها كما يلي<sup>2</sup>:
- **الأولى:** أنه أداء اختياري أو اجتهادي، بمعنى أنه ليس جانبا مطلوباً بصورة محددة ورسمية للوظيفة.
- **الثانية:** أنه أداء لا يتم مكافأته بمعنى أنه لا يندرج بصورة رسمية أو مباشرة ضمن نظام المكافآت التنظيمية. (ويلاحظ أن هاتين الخاصيتين تم تفسيرهما من خلال أوران وغيره، لتعني أن سلوك المواطنة هو سلوك دور إضافي كمقابل لسلوك الدور الرسمي).
- **الثالثة:** هي أن سلوكيات المواطنة في مجموعها تؤدي لتحقيق الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> مراد بومنقار ، شلابي زهير، "الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية نظرية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 04، المجلد 10(2016): ص116.

<sup>2</sup> ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص247.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

من خلال ما تم التطرق إليه سابقاً يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتميز بالاختيارية الشخصية وكونه سلوكاً تطوعياً ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الموظف ولا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة كذلك من خصائصه المساهمة في الفعالية التنظيمية.

### 3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

نظراً إلى خصائص سلوك المواطنة التنظيمية اجمع الكثير من الباحثين والدارسين على أهمية هذا السلوك التي تصب أخيراً في نجاح المنظمة والحفاظ على استمرارها وبقائها لان الدور الإضافي الغير رسمي الذي يمارسه الموظف يساهم في الوصول إلى أهداف المنظمة، وعليه يمكن تلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في ما يلي:

حسب أورجان فإن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المنظمات فهو إضافة حقيقة إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله في توظيف عمال جدد إلى التوسع في خدماتها والتميز في أدائها إضافة إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.

ويضيف بودساكوف وماكينزي (Mackenzie & Podsakoff) 1997 أن أهمية هذا السلوك تكمن في زيادة فاعلية المنظمات من خلال (تعزيز إنتاجية الموظفين الجدد، تحرير المصادر لزيادة الإنتاجية، تقليل الحاجة لتخصيص المصادر النادرة للحفاظ على مستوى الأداء، تنسيق الأنشطة الفعالة بين أعضاء الفريق وجماعات العمل، تعزيز استقرار الأداء التنظيمي، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع القدرات البيئية)<sup>1</sup>.

كما أن (نتماير Netmayer) 1997 سلوك المواطنة التنظيمية في أنه يحسن من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل، نظراً لندرة الموارد بالمنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع

<sup>1</sup> حمزة معمري، منصور بن زاهي، "واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المنبوعة"، العدد 02، المجلد 08 (2022): ص 83- ص 84.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

من سلوك المواطنة التنظيمي يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها، كذلك يمد سلوك المواطنة التنظيمي إدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.<sup>1</sup>

لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية بالغة في تعزيز قدرات الموظفين والمديرين لعمل معاً وحل المشاكل والتخطيط الجيد وذلك من خلال استشارة بعضهم البعض فيؤدي هذا التعاون في الأخير إلى تحقيق أهداف المنظمة والسمو بها نحو الأفضل.

لأن أي شخص يمكن أن يستخدم وقت فراغه لمساعدة شخص آخر بشأن مهمة أكثر إلحاحاً، وأظهرت البحوث في هذا الجانب، بأن المنظمات التي تتألف من العاملين الذين يستجيبون لزملائهم في العمل ويتجهون بما هو أكثر مما مطلوب منهم في وصف وظائفهم هي أكثر فاعلية، والسبب يعود إلى أن سلوك المواطنة يضع موارد أكثر تحت تصرف المنظمة ويتجنب الحاجة الآليات رسمية مكلفة لتقديم مهمات تعتبر بعكس ذلك غير رسمية، وذلك بحسب سلوك المواطنة. فقد يسهم العاملون المنكفون بتخفيض كلف التدريب ودوران العمل عن طريق الاضطلاع طوعاً لمصلحة الأفراد القادمين الجدد ومساعدتهم في تعلم وظائفهم الجديدة.<sup>2</sup>

أي أن سلوك المواطنة التنظيمية قادر على تحقيق نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي على نحو واسع، من خلال تعزيز بيئة أفضل للعمل ضمن المنظمة والتعاون الجماعي للموظفين داخل المنظمة الذي يؤدي بدوره إلى تحسين إنتاجية الموظفين والمنظمة.

ثانياً: مداخل وأتماط سلوك المواطنة التنظيمية

### 1- مداخل سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين:

<sup>1</sup> محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص116-ص117.

<sup>2</sup> علي عبد الأمير كمونة، مرجع سبق ذكره، ص58.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

### 1-1- المدخل الأول:

يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالاً بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.<sup>1</sup>

وتنتيجة لهذا المدخل واجهه الباحثون صعوبة كبيرة عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي إلى جانب أن هناك تباين في التفرقة بين كل من الأفراد المنظمات الوظائف بالإضافة إلى أن هناك من يرى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لما كانت تعكس سلوكيات ذاتية وتكون بصفة فردية فهي غير مجدية إلا أن المدافعين على هذا المدخل يرون أن هذه الفروقات ستساهم في تحسين العلاقة والارتباط بين المشرفين والإداريين والموظفين، حيث يكون السلوك ناتجاً عن حب وود بين الطرفين وسيظل هؤلاء الموظفين المخلصين يعملون في المنظمة لمدة أطول وينتجوا منتجات عالية الجودة والكفاءة ويساعدوا المنظمة على النجاح والتميز، ووجود ممارسات السلوكيات المواطنة التنظيمية مهما كان المنطلق الذي سوف يتم تبنيه يساعد على خلق بيئة عمل مثالية داخل المنظمة وهذه الأخيرة ستزيد من إخلاص العاملين الذين بدورهم سيزيدون من الإنتاج ويقللون من معدل الدوران.<sup>2</sup>

### 1-2- المدخل الثاني:

ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع، وطبقاً لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي كالتالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup> حبة ودیعة، "العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH - ناحية بسكرة" (أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2018)، ص 116-117.

<sup>3</sup> أميرة محمد رفعت حواس، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية" (رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر، 2003)، ص 21.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور؛

- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور؛

- السلوكيات السياسية.

إن المتعمّن لأغلب الدراسات في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية يرى أن أغلبها قد ركز على المدخل الأول نظراً لكونه أكثر تحديداً وتوفر على مستواه إمكانية القياس ولا يتسم بالشمولية والعمومية كالمدخل الثاني.

### 2- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في منظماتهم،

التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

#### 2-1- النمط المتعلق بشؤون العمل:

يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغيّبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، إذ إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً.<sup>1</sup>

#### 2-2- النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل الاجتماعية أو العائلية أو العالمية<sup>2</sup>، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء إذ يعرفها الآخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام بن شابع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> مينة شهري، "سلوك المواطنة التنظيمية علاقته وأثره في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها" (رسالة ماجستير، جامعة الأردن، 2010)، ص 21.

<sup>3</sup> وليد شلابي، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة" (رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016)، ص 64.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

### 3-2- النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة:

يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم<sup>1</sup>، وشرح طرق والإجراءات التي تساعدكم لكي يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة.<sup>2</sup>

### 4-2- النمط المتعلق بالسياسات واللوائح:

وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح، والعمل وفقا لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تساهم في رفع الفعالية التنظيمية.<sup>3</sup>

### 5-2- النمط المتعلق ببذل الجهود المضاعفة في العمل:

شمل هذا النمط إقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار، والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

### 6-2- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة:

وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.<sup>4</sup>

يمكن القول أن أنماط سلوك المواطنة تتمثل في مجموعة من السلوكيات والصور التي يمارسها العاملون داخل المنظمة حيث تتلخص في مساعدة بين العاملين.

<sup>1</sup> مينة شهري، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>3</sup> مينة شهري، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>4</sup> مينة شهري، مرجع سبق ذكره، ص 22.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

ثالثاً: أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية

### 1- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

اختلف الباحثون حول تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث اختلفت هذه الأبعاد من حيث العدد والتسمية وغالباً ما نجد نموذجين في هذا المجال، نموذج قسم إلى بعدين: بعد فردي وبعد تنظيمي، ونموذج ثاني قسم إلى خمسة أبعاد: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، يقظة الضمير، وهذا الاختلاف لا يعني التناقض حيث أن البعد الفردي يتمثل في الإيثار والكياسة أما البعد التنظيمي يتمثل في الروح الرياضية والسلوك الحضاري ويقظة الضمير.

#### 1-1- الإيثار:

هو ذلك السلوك التطوعي الذي يتضمن المساعدة، تقديم يد العون من قبل الأفراد العاملين لمن يحتاجها داخل المنظمة،<sup>1</sup> ويتضمن ما يلي:

- مساعدة الزميل في العمل بمشروع معين أو في إنجاز مهمة في ظروف غير عادية؛
  - تحويل العطل والإجازات الرسمية إلى زميل آخر؛
  - الاستعداد لمساعدة الزملاء الجدد للتكيف مع بيئة العمل؛
  - مساعدة الزملاء في العمل لحل المشكلات التي تواجههم.<sup>2</sup>
- ويفيد هذا السلوك في عدم إرباك المشرفين وإشغالهم عن وظائفهم الرئيسية وخلق بيئة عمل داعمة.

#### 1-2- الكياسة:

وتعني معاملة الآخرين باحترام وتتضمن السلوكيات التي تشجع تنسيق العمل مع الآخرين واستشاراتهم والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

#### 1-3- الروح الرياضية:

<sup>1</sup> عبد السلام بن شابع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup> علي عبد الأمير كموه، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>3</sup> ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص 249.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

وتدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تدمير واستغلاله لوقته وجهده للقيام بأعماله،<sup>1</sup> كذلك استعداد الموظفين لتحمل ظروف العمل الغير مرغوب فيها، دون الشكوى منها.<sup>2</sup>

### 1-4- السلوك الحضاري:

هي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المنظمة والاهتمام بمصلحتها وضميرها وإظهار سلوك الانتماء للمؤسسة والولاء لها،<sup>3</sup> بمعنى الإجراءات التي تشير إلى مشاركة الأشخاص وانخراطهم والاهتمام بحياة المنظمة.<sup>4</sup>

### 1-5- يقظة الضمير:

هو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمييار لسلوكياته، فيتجه إلى انجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه،<sup>5</sup> ويشمل عادة ما يلي:

- العمل بعد الدوام لصالح المنظمة؛
- عدم ترك أي يوم من العمل مطلقا؛
- الحضور إلى العمل بشكل مبكر، والدقة في المواعيد؛
- عدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية؛
- إتباع قواعد وتعليمات المنظمة وإجراءاتها الرسمية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> فطيمة بوقفدة، رتيبة بوهالي، "واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمديرية الولائية لاتصالات الجزائر بمجمل: دراسة استبائية"، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، المجلد 14 (2023)، ص 1010.

<sup>2</sup> Carolina Zuniga et al, "**Values That Work : Exploring The Moderator Role Of Protestant Work Ethics In The Relationship Between Human Resources Practices And Work Engagement And Organizational Citizenship Behavior.**" Journal of administrative sciences, Issue 11, Vol 12 (2022), p3.

<sup>3</sup> محمد بن كبحول، "أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية ببلدية عين الملح ولاية المسيلة" (أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2020)، ص 105.

<sup>4</sup> Carolina Zuniga et al, Cit, p4.

<sup>5</sup> محمد بن كبحول، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>6</sup> علي عبد الأمير كمنونه، مرجع سبق ذكره، ص 65.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

---

أما ويليامز وأندرسون (Williams&Anderson) صنفها في فئتين كبيرتين وذلك طبقاً للهدف من ممارسة تلك السلوكيات وهما سلوك المواطنة التنظيمية الذي يفيد المنظمة ككل، وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يفيد أفراداً معينين وأشاروا إلى أن كلا البعدين يمكن تمييزه بصورة دالة عن سلوكيات الدور الرسمي.<sup>1</sup>

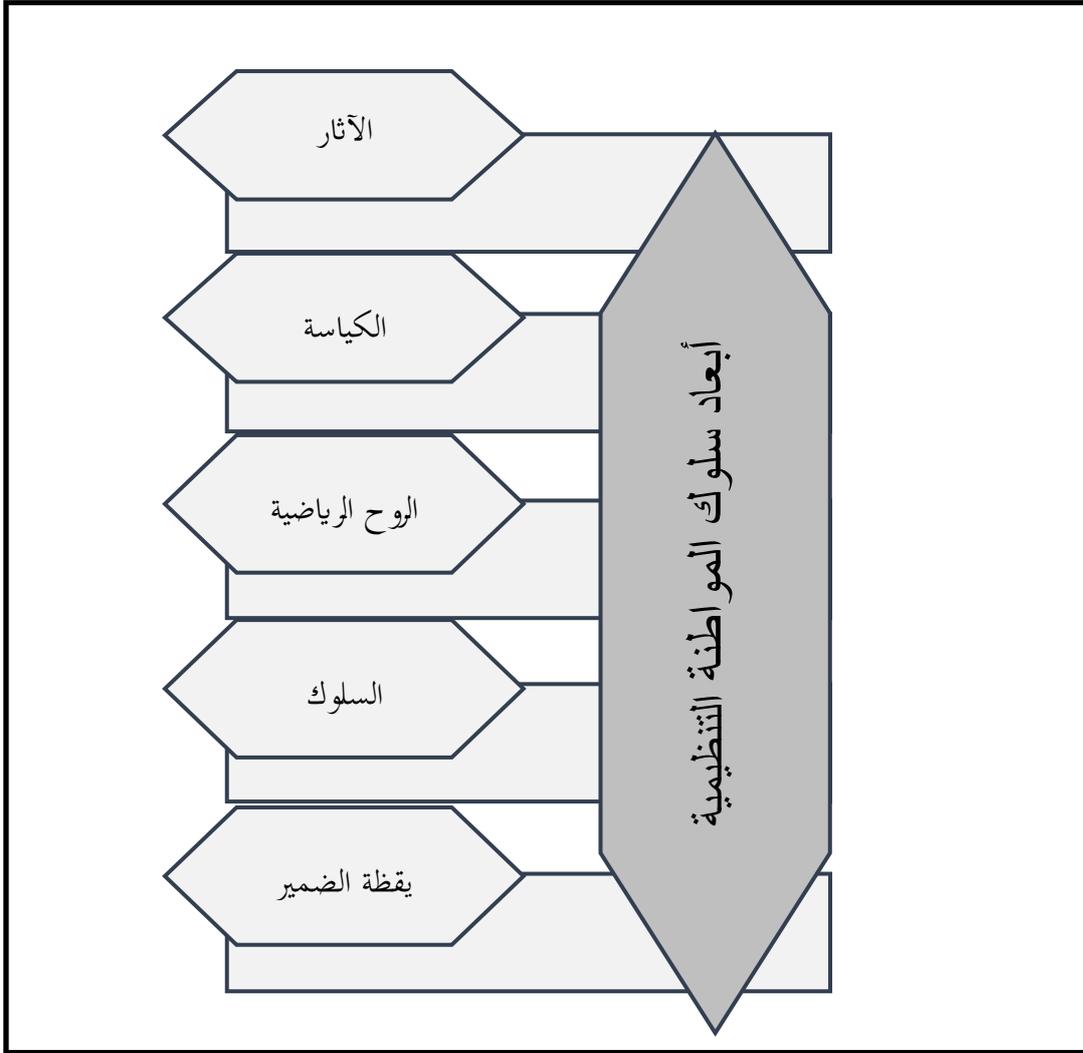
يمكن تلخيص نموذج الخمس أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية في الشكل التالي:

---

<sup>1</sup> ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص 249.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

الشكل رقم (02): النموذج الخماسي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسة وليد شلابي، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة" (رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016)

يلخص الشكل رقم (02) النموذج الخماسي لأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية الذي يوضح السلوكيات المعبرة عن مواطنة الفرد في المنظمة وتعتبر هذه الأبعاد أساس سلوك المواطنة التنظيمية التي تتلخص في المساعدة والتعاون المتبادل بين الموظفين والمعاملة الحسنة وكذا تقبل ظروف العمل والتفاني فيه والالتزام بشروطه وأيضا الانخراط والانتماء للمنظمة.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

### 2- محددات سلوك المواطنة التنظيمية

بالنظر إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبعد دراسة الكثير من الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري لهذا السلوك قصد إيجاد تفسير علمي له، حيث توصلت الدراسات ارتباط سلوك المواطنة التنظيمية بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات التنظيمية والشخصية التي تتحكم في ظهور أو اختفاء هذا السلوك.

#### 2-1-1- المحددات التنظيمية:

يمكن تلخيص المحددات التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

#### 2-1-1-2- الرضا الوظيفي:

هو شعور إنساني ذاتي إيجابي، ينتاب الفرد عندما يشعر بأن البيئة التي يعمل فيها توفر له متطلباته المادية والنفسية، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداءه وعلى أداء المنظمة ككل، كما أنه محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته،<sup>1</sup> وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، أو أن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه.<sup>2</sup>

#### 2-1-2- الولاء التنظيمي:

هو الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه والاستعداد والميل لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل والرغبة القوية للبقاء في المنظمة إن استعداد العاملين للأداء الجيد له تأثير كبير على كفاءة المنظمة وفعاليتها ونجاحها، وما هو معروف أن المنظمة بقوانينها وقيمتها وأساليبها هي التي تخلق

<sup>1</sup> مصطفى بن عودة، "دراسة وتحليل محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة

الجلود بالجزائر"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 03، المجلد 07 (2018): ص 12.

<sup>2</sup> همزة معمري، منصور بن زاهي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

هذا الاستعداد وتعززه بالإضافة إلى تنظيمه ومتابعته، وبما أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي للموظف عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب،<sup>1</sup> إلى جانب أنه مسؤول عن تحديد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة.<sup>2</sup>

### 2-1-3- العدالة التنظيمية:

هي قيمة جوهرية مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار نسبية ما يدركونه من درجة تحقيق للمساواة في الحقوق والواجبات وكذا موضوعية العوائد والإجراءات والمعاملات داخل المنظمة،<sup>3</sup> حيث يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد (رئيسية عدالة التوزيع عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات). تعنى عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقييم الأداء.<sup>4</sup>

### 2-1-4- القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسئولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مسعودة فلوس، "دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد 01، المجلد 01 (2018): ص 85.

<sup>2</sup> مينة شهري، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>3</sup> مصطفى بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>4</sup> سارة بن شيخ وآخرون، "أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين: دراسة مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة"،

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، المجلد 04 (2018): ص 62.

<sup>5</sup> مينة شهري، مرجع سبق ذكره، ص 28.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

### 2-1-5- الدعم التنظيمي:

القدر الذي يشعر به العاملون برعاية المنظمة لهم، واهتمامها برفاهيتهم واستمرارية هذا الاهتمام يعكس صورة ذهنية عندهم لمستوى هذا الدعم.<sup>1</sup>

### 2-2- المحددات الشخصية:

أما أهم المحددات الشخصية لسلوك المواطنة التنظيمية فتتمثل في التالي:

#### 2-2-1- عمر الموظف:

توضح العديد من البحوث في المجال السلوكي أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون سلوكاً تطوعي أكثر من كبار السن، فعمر الموظف يحدد نظرتهم للعمل، وعليه فإننا نجد أن الموظفين كبار السن هم بحاجة أقل للإنجاز وتحقيق الذات والالتزام الاجتماعي وبناء العلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤثر على اتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو العمل ونحو زملائهم ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن العوامل الشخصية المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمار الموظفين.<sup>2</sup>

#### 2-2-2- الأقدمية المهنية:

إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>2</sup> وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص76.

<sup>3</sup> همزة معمر، منصور بن زاهي، مرجع سبق ذكره، ص49.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

### 2-2-3- الدوافع الذاتية:

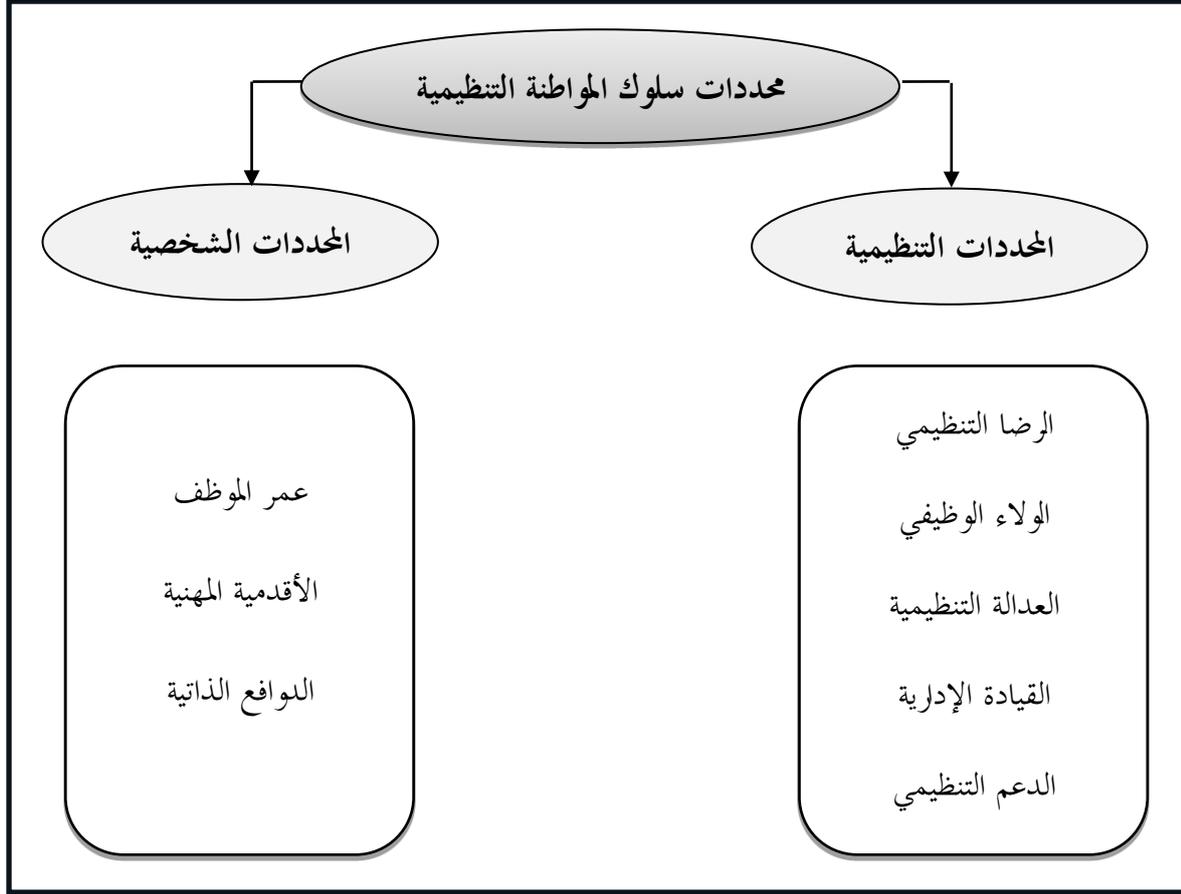
ويقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تقوم بتحريك القوى الداخلية، والعمليات النفسية المحددة للسلوك الإنساني وهي بذلك تعتبر القوى الكامنة التي تدفع الفرد بعمل ما دون توقع الحصول على حوافز، وقد أوضحت الدراسات على أن الموظف أو العامل الذي لديه دوافع ذاتية عالية يكون أكثر ميولا لممارسة الأعمال التطوعية بدليل أنها تساهم في إشباع حاجاته وتحقيق ذاته.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية ينتج عن العديد من المحددات التي تبلور سلوك الموظف وتؤثر على تصرفاته داخل المنظمة حيث أن هذه المحددات لها علاقة مباشرة بظهور أو اختفاء هذا السلوك الذي بدوره ينتج عنه الأدوار الإضافية الأخرى داخل المنظمة.

<sup>1</sup> مسعودة فلوس، مرجع سبق ذكره، ص 85.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

الشكل رقم (03): محددات سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسة سارة بن شيخ وآخرون، "أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين: دراسة مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، المجلد 04 (2018).

من خلال الشكل رقم (03) الذي يمثل أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية يمكن القول أن هذه المحددات تنقسم لقسمين: محددات شخصية وأخرى تنظيمية، حيث أن المحددات التنظيمية تتعلق بالمنظمة في حد ذاتها أما المحددات الشخصية فهي تتعلق بشخص الموظف، فهذه المحددات يمكنها التحكم في ظهور أو اختفاء هذا السلوك داخل المنظمة.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

### المطلب الثالث: القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

تعمل المنظمات على تحسين سيرورتها الإدارية من خلال إقامة علاقة وطيدة بين الموظف والقائد، وبالإجماع وجد بأن القائد عليه أن ينتهج الأسلوب التشاركي في قيادته، والموظف ينتهج مجموعة سلوكيات تجعل منه فردا مشاركا في المنظمة.

#### أولا: دور القائد التشاركي في سلوك المواطنة التنظيمية

لقد طبقت في المنظمات العديد من الأنواع القيادية التي تبين القائد الفعال من غيره في قيادة منظمته نحو النجاح، وتم التوصل بأنه ليس فقط من يؤثر على نجاحها بل سلوك الموظف أيضا،<sup>1</sup> ويتبين ذلك في اهتمام القائد بمصلحته وراحته وتوفير احتياجاته المادية والمعنوية بما ينعكس على مستوى أدائه. حيث أشارت الدراسات إلى ما سبق تحت مسمى "ادفعني إلى الأمام"،<sup>2</sup> والمسؤول هنا عن عملية الدفع هو القائد من خلال عملياته التحفيزية الموجهة إلى الموظف من أجل انتهاجه لسلوك المواطنة التنظيمية.<sup>3</sup>

إن إحدى أهم قدرات القائد التشاركي هي معرفة متطلبات العاملين واحتياجاتهم، وكذلك الشعور بأحاسيسهم لأن ذلك شرط لا غنى عنه لأي قوة قيادية إدارية تريد أن تمارس إدارة ناجحة موفقة لعناصر قوتها البشرية، إذ أن إهمال الأحاسيس لدى الموظفين أو التغاضي عن متطلباتهم عمدا أو سهوا يعد قصورا بشعور الموظف بأن إدارته لا تحمله على حمل الجهد، بالتالي فإنه يبدأ في الشك بقيمته وأهميته في مجال العمل الذي يؤديه، ومما لاشك فيه أن مشاعر الموظف إزاء نفسه وإزاء قيادته، سواء كانت سلبية أو إيجابية تؤثر على التزامه الوظيفي وأدائه، فالسلوك الإنساني الذي يمارسه القائد تجاه مرؤوسيه والذي يتمثل في حسن المعاملة والاهتمام بهم، وحرصه على إشباع

<sup>1</sup> Gari. Yukl, Op., Cit, p258.

<sup>2</sup> Hayat Bhatti, "**Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry**", Journal of Economic and Business Aspects of Sustainability, Issue04, Vol 11(2019): p2.

<sup>3</sup> Ozgur. Demirtas, Op., Cit, p391.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يترك أثرا نفسيا يحفز الموظفين نحو الأداء المتميز وتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

يملك القائد التشاركي قدرات تمكنه من أن يعالج الحالة النفسية والاجتماعية لموظفيه ذلك ما يجعلهم ملتزمين في أداء عملهم، وبالتالي الوصول للهدف المنشود عن طريق العمل التعاوني وهو ما يمس العديد من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

يحفز القائد التشاركي أتباعه على أداء سلوك المواطنة التنظيمية للحصول على فوائد مستقبلية والتي يمكن أن تكون في شكل:<sup>2</sup>

- يقوم القائد التشاركي بتصرفات تمكن الموظفين من صنع القرارات المستقلة عندما يشعرون بأنهم محولون من قبل قائدهم، فسوف يردون بالمثل بطريقة إيجابية من خلال بذل جهد إضافي في تحقيق الأهداف التي حددها القائد؛

- يعتقد الموظفون أنهم إذا انخرطوا في سلوك المواطنة تجاه منظمته سوف يستردوها لاحقا في شكل حوافز أو علاوات مقدمة لهم من طرف قائدهم، مما يجعلهم يشعرون بالإيجابية تجاه نزاهة القائد؛

- تحفز المشاركة في صنع القرار الموظفون على الاعتقاد بأن القائد يثق في مهاراتهم وقدراتهم؛

- يعزز القائد التشاركي الكفاءة الذاتية بين الموظفين ويعترف بقيمتهم الذاتية، عندما يكتسب الموظفون الخبرة، يحصلون على التقدير ويعترف القائد بأفكارهم ومهاراتهم المبتكرة؛ هذا الاعتراف الذاتي من قبل القائد يحثهم على أداء أدوار ومهام إضافية تساهم في نمو المنظمة وقدرتها التنافسية.

يمكن القول بان القائد التشاركي يتوجب عليه أن يكون ملما بجميع سلوكيات وأفعال أتباعه وذلك بهدف تنظيمها وتوجيهها لما يتناسب مع أهداف المنظمة العامة، فهو له تأثير مباشر على سلوكيات واتجاهات العاملين سواء في أدوارهم الرسمية أو غير الرسمية.

<sup>1</sup> حبة وديعة، مرجع سبق ذكره، ص128-ص129.

<sup>2</sup> N.I. Dilini, "**Participatory Decision Making and Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Public Schools in Sri Lanka with the Mediation Role of Empowerment**", 12th International Conference on Business & Information ICBI, University of Kelaniya, Sri Lanka, (2021): p322.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

ثانيا: تأثير أبعاد القيادة التشاركية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تتأثر أبعاد كل من القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية ببعضها البعض بحيث يكون هذا التأثير كالتالي:

### 1- تفويض الصلاحيات وبقطة الضمير:

إن تفويض الصلاحيات للموظفين وتوكيلهم ببعض المهام يمنحهم إحساسا بالمسؤولية تجاه المنظمة ونجاحها وما عليهم من واجبات للقيام بها في ظل إطار الصلاحيات الممنوحة لها، هذا ما يجعلهم يقومون باحترام وتنفيذ قواعد المنظمة في كل الأوقات حتى ولم تكن هناك رقابة.

### 2- المشاركة في اتخاذ القرار والإيثار والسلوك الحضاري:

ان القيادة التشاركية تتضمن بعد المشاركة في اتخاذ القرار، أي اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم بالمنظمة، يوفر فرصا للاستفادة من أفكارهم النموذجية مثل المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية أي يصبح فردا مسؤولا عن الأشياء التي تقع على عاتقها وبالتالي يتكون لديه شعور الانتماء لتلك المنظمة وأنه جزءا منها، وهو بدوره سيقدم المساعدة طوعيا لكامل أفراد المؤسسة.

### 3- المشاركة في المعلومات والكياسة:

يعزز التدفق الفاعل للمعلومات عملية اتخاذ القرار ويضمن الاستجابة السريعة في حال وقوع أي تغييرات داخلية أو خارجية، لذا مشاركة المعارف ومناقشتها وتبادل المعلومات بخصوص كافة الإجراءات بين كامل الأفراد من الضروريات الحتمية وذلك بهدف تفادي المشاكل التي قد تقع بينهم وتقديم المعلومات التي يحتاجونها لحل هاته المشاكل.

### 4- العلاقات الإنسانية والروح الرياضية:

تمثل العلاقات الإنسانية في جملة التفاعلات التي تحدث بين الأفراد داخل المنظمة والتي تمكنهم من الاتصال ببعضهم البعض، هذا الاتصال يحسن من الحالة النفسية للموظف ويجعله يشعر بالرضا عن البيئة العملية التي يعمل فيها، وهنا يكون قد اكتسب روحا رياضية تجعله متقبلا

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

للإحباطات البسيطة التي قد تقع بين الموظفين دون شكوى للقائد لأنه يعلم بأن هناك عمليات أهم من تلك الشكاوي التي تعرقل سير العمل وواضعا نجاح المنظمة من أولوياته.

أبعاد القيادة التشاركية يمكن أن تسهم بأي شكل في انتهاج الموظف لسلوك المواطنة التنظيمية (الكياسة، الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، يقظة الضمير)، وإذا تحققت أبعاد هذا السلوك فذلك سببه تبني أسلوب القيادة التشاركية بأبعادها الأربعة (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات، العلاقات الانسانية).

إن أبعاد كل من القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية متداخلة فيما بينها، وكل بعد قد يعد أحد الأسس لتحقيق البعد الآخر.

### ثالثا: القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

يرتبط أسلوب القيادة التشاركية بكيفية توضيح القادة لعلاقات المسار والهدف فيما يتعلق بالجهود وتحقيق أهداف العمل. كما يزيد أسلوب القيادة التشاركية من التطابق بين الأهداف الثانوية والأهداف التنظيمية، ويزيد من استقلالية المرؤوسين، ويزيد من مشاركة المرؤوسين والتزامهم.

كما أنها تشجع الموظفين على أن يكونوا جزءًا من عملية صنع القرار، ويبقي الموظفين على اطلاع بكل ما يؤثر على عملهم ويشاركهم في صنع القرار ومسؤوليات حل المشكلات.<sup>1</sup> فعملية صنع القرار المشترك هي طريقة يتم فيها التعبير عن وجهات النظر مباشرة، تهدف إلى فهم آراء الآخرين لذلك فإن القادة التشاركيين لهم دور في خلق فرص التعلم التنظيمي وتشجيع الابتكار، وزيادة مستوى انتهاج الموظف لسلوك المواطنة.<sup>2</sup>

وعليه فإن القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية لا تعبر عن مجرد علاقة رسمية، وإنما هي عبارة عن علاقة تفاعل شخصي بين القائد الذي يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية ومساعدته في موقف

<sup>1</sup> James Donkor et al, "**Dimensions of organisational leadership and organisational citizenship behaviour in Ghanaian workplaces.**" Journal of Cogent Business & Management, Issue03, Vol 10(2023): p4.

<sup>2</sup>Mesut.Sagnak,Op.,Cit,p183.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

---

العمل، يستشعر فيها المساعدون حرص القائد على أهدافهم الشخصية قدر حرصه على أهداف العمل، وبذلك يحدث التفاعل الشخصي الذي يحاول القائد من خلاله إحداث نوع من التأثير لحث المساعدين ودفعهم للعمل في تعاون وانسجام للقيام بأي أعمال تهدف لنجاح المنظمة مهما كانت هذه الأعمال ضمن الإطار الرسمي لمهامهم أو خارجها.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعتبر الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع الباحث أحد الخطوات الأولى في بناء البحث العلمي، كونها تمكن الباحث من بناء قاعدة تصورية لبحثه من حيث الكم المعرفي، طريقة عرضه للتساؤلات البحثية، والإجابات المفترضة لها. كما أنها تقدم قاعدة مرجعية التي من الممكن أن يستفيد منها الباحث أثناء دراسته لموضوع بحثه.

لذا لا بد من التعرض إلى مجموعة دراسات سابقة متنوعة تؤدي إلى هيكلية الفجوة المعرفية بينها وبين الدراسة الحالية فيما يتعلق بالقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

درست القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية من طرف العديد من الباحثين في الدول العربية واختلف منظور دراستها باختلاف نوع المنظمة التي قد طبقتها من بينها ما يلي:

1/- علي الغازي الحسناوي، "دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز دراسة استطلاعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة" (رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2022).

هدفت هذه الدراسة الى الكشف على طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والاداء المتميز بأبعادهما الفرعية. كما اهتمت الدراسة بالوقوف على مدى علاقة تأثير القيادة التشاركية بأبعادهما (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار العلاقات الانسانية، المشاركة في المعلومات) في الاداء المتميز بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية) في الجامعات والكليات. اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان موزعة على عينة حجمها 240 من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية بمحافظة كربلاء.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين القيادة التشاركية بأبعادهما والأداء المتميز بأبعاده، وهذا يعني أن هذه الجامعات والكليات الاهلية كلما وجهت اهتمامها نحو ابعاد القيادة التشاركية سيؤدي الى تحقيق الاداء المتميز من قبل الهيئات التدريسية التابعة لهم.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

2/- فتحى لعموري وبوبكر عباسي، " القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة اقتصاد المال والاعمال جامعة الشهيد خمه لخضر ولاية الوادي الجزائر، " العدد01، المجلد07 (2022) .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى كل من القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى تصورات العاملين محل الدراسة، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك على مستوى المنظمة العمومية الاستشفائية بالمغير، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان موزع على عينة قدرها (80) طبيب وشبه طبي.

توصلت هذه الدراسة الى وجود مستوى متوسط للقيادة الأخلاقية في حين مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة، وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

3/- مسعود هريكش ومختار حديد، "أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بسلك شبه طبي بمستشفى محمد الصديق بن يحيى-جيجل"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 02، المجلد 11 (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة كل من جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالسلك شبه طبي، والكشف على مدى أثر أبعاد جودة حياة العمل (العدالة التنظيمية، التمكين، التكوين، العلاقات الإنسانية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان موزع على (185) موظف على مستوى السلك شبه طبي مستشفى محمد الصديق بن يحيى بولاية جيجل.

توصلت الدراسة الى وجود مستوى متوسط لممارسة كل من جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد جودة حياة العمل (العدالة التنظيمية، التمكين، التكوين، العلاقات الإنسانية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) على سلوك المواطنة التنظيمية.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

4/- سمية حسين الحجيج، "القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين" (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مادبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. واعتمدت على أداة الاستبيان حيث تم توزيع استبيانين على عينة حجمها 338، وخصص الاستبيان الأول لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية والثاني لقياس مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والتخصص.

5/- محمد معمري، "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية - بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر / كوبا بولاية الجلفة" (أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2019).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا الجزائر بولاية الجلفة، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان موزع على عينة حجمها (220) عامل وكذا المقابلة الشخصية مع بعض العاملين بالمستشفى.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التشاركية (تفويض السلطة، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) وتحسين أداء العاملين. كما توصلت إلى أن القيادة التشاركية تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

6/- بسام سمير الرميدي، "دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 02، المجلد 10 (2018).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على طبيعة العلاقة وأثرها بين تطبيق القيادة التشاركية في الشركات السياحية المصرية والمستوى الوظيفي للعاملين، وأدائهم، وروحهم المعنوية). واعتمدت في ذلك على استبيان موزع عشوائياً على عينة حجمها 266 من العاملين في الشركات السياحية بالقاهرة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق القيادة التشاركية والمستوى الوظيفي للعاملين، وأدائهم، وروحهم المعنوية، وأن هناك أثراً إيجابياً لتطبيقها في الشركات السياحية بالقاهرة.

7/- محمد ياسين حسون، "أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية" (رسالة ماجستير، جامعة سوريا، 2016).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على مدى تأثير نمط القيادة المتبع بشقيه (التحويلي والإجرائي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمالي المصارف السورية العامة والخاصة. واعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان موزعة على عينة حجمها 348 من عمالي المصارف العامة والخاصة.

توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تأثير لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف الخاصة، بالمقابل فقد كان هذا التأثير ضعيفاً في المصارف العامة. أيضاً لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تأثير لنمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف العامة، بينما كان هذا الأثر واضحاً لدى العاملين في المصارف الخاصة.

8/- عبد الرزاق إيدير، "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس البليدة"، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد 02، المجلد 01 (2015).

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة (Cevital MFG) بمفتاح - البليدة، وذلك على مستوى كل من مصلحة إدارة الموارد البشرية، مصلحة التحويل، مصلحة الإنتاج. واعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان موزعة على عينة حجمها 60 عاملاً وعاملة بالمؤسسة.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة (Cevital MFG) وهذا على مستوى المصالح الثلاث (إدارة الموارد البشرية، التحويل، الإنتاج)

**9/-** بن زاهي منصور وحمزة معمري، "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 14، المجلد 06(2014).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وعن مستوى أداء هذه السلوكيات من طرف عمال سونلغاز بورقلة، كما اهتمت بالكشف على الفروق الدالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من الجنس والأقدمية. اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان موزعة على عينة حجمها 110 موظف.

توصلت إلى مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز متوسط، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنسين (ذكر أو أنثى)، بينما توجد فروق دالة إحصائية دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الأقدمية.

**10/-** مينة شهري، "سلوك المواطنة التنظيمية: علاقته وأثره في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها" (رسالة ماجستير، جامعة الأردن، 2010).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى كل من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين والتوجه نحو الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية، كذلك التعرف على أثر مجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية، الخبرة في الوظيفة الحالية، اسم الشركة) على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، والكشف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء الوظيفي. اعتمدت في إجراء هذه الدراسة على استبيان موزع على 185 من موظفي الشركات.

توصلت الدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة من كل من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية، الخبرة في الوظيفة الحالية، اسم الشركة) على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين. كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء الوظيفي.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

وجدت العديد من الدراسات الأجنبية التي تدرس موضوع القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة في قطاعات اقتصادية مختلفة من بينها ما يلي:

1/- كارولينا زونيغا وآخرون، " القيم التي تعمل: استكشاف الدور الوسيط لأخلاقيات العمل البروتستانتية في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والمشاركة في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية،" مجلة العلوم الإدارية، العدد 11، المجلد 12 (2022).

Carolina Zuniga et al, "Values That Work : Exploring The Moderator Role Of Protestant Work Ethics In The Relationship Between Human Resources Practices And Work Engagement And Organizational Citizenship Behavior, "Journal of administrative sciences, Issue11, Vol12(2022) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أخلاقيات العمل البروتستانتية بأبعادها (مركزية العمل، العمل الجاد، الوقت الضائع، الترفيه) على العلاقة الثلاثية ممارسات الموارد البشرية والمشاركة في العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ودور هذه الأخلاقيات في تطوير المشاركة في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية. اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان موزعة على 299 شخصا تم اختيارهم بناء على مدة العمل، الجنس، والعمل في مؤسسة عامة أو خاصة.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

توصلت هذه الدراسة إلى أن أبعاد أخلاقيات العمل البروتستانتية تتفاعل بشكل كبير مع ممارسات الموارد البشرية لدعم المشاركة في العمل. كما تتفاعل أبعاد أخلاقيات العمل البروتستانتية بشكل كبير مع ممارسات الموارد البشرية لتدعم سلوك المواطنة التنظيمية.

2/- زهرة سونيا البرغاني، " دور التطوير المهني في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وتحفيزهم" (اطروحة دكتوراه، جامعة ويليام هوارد تافت، الولايات المتحدة الأمريكية، 2021)

Zahra Sonia Barghani, "The Role Of Professional Development On Teachers Organizational Citizenship Behavior And Motivation "(Doctoral Thesis, William Howard Taft University, USA, 2021 )

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على مدى تأثير فرص التطوير المهني (التواصل الواضح، فرص التعاون، القيمة والتقدير، توقعات التطوير المهني، الحوافز) في زيادة دافعية المعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وذلك بالاعتماد على استبيان موزع على 28 معلمًا من مدرستين مختلفتين في شنغهاي بالصين، ثم إجراء مقابلات فردية مع كل معلم.

توصلت هذه الدراسة إلى أنه هناك تأثير إيجابي لفرص التطوير المهني على زيادة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين وتحفيزهم، وأن توفر فرص التطوير المهني (التواصل الواضح، فرص التعاون، القيمة والتقدير، توقعات التطوير المهني، الحوافز) تعتبر كمتطلبات تؤدي إلى التطوير المهني.

3/- كاديك بوسبيتاساري وآخرون، "تأثير أسلوب القيادة التشاركية والتحفيز وانضباط العمل على أداء الموظف: دراسة حالة في السيرة الذاتية واجا موتور سوكاواتي"، المؤتمر الدولي الأول للابتكار في العلوم والتكنولوجيا، العدد 01، المجلد 01 (2020)

Kadek Puspitasari et al , "The Influence of Participative Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance : Case Study at CV Waja Motor Sukawati," 1<sup>st</sup> International Conference of Innovation on Science and Technology ICISTSD, Issue 01, Vol101(2020).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير كل من أسلوب القيادة التشاركية والتحفيز والانضباط في العمل على أداء الموظفين. تم الاعتماد في إجراء هذه الدراسة على استبيان موزع على عينة حجمها 35 موظفًا في شركة واجا موتور باندونيسيا.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي جزئي بين أسلوب القيادة التشاركية والتحفيز والانضباط في العمل على أداء الموظفين، ويكون إما تأثير بسيط أو قوي حسب أسلوب القائد في تحسين قيادته وتواصله مع الموظفين وتقييمه للانضباط من أجل ضمان ظروف عمل جيدة وبالتالي الأداء الجيد للموظف.

4/- ندياي شيخ، "سلوكيات المواطنة التنظيمية ونجاح مشروع مساعدات التنمية العامة: الدور الوسيط للاعتماد المتبادل فيما يتعلق بالمهمة"، المؤتمر الدولي الثامن والعشرون للإدارة الإستراتيجية، العدد 04، المجلد 03 (2019)

Ndiaye Cheikh , "Comportements de citoyenneté organisationnelle et succès du projet d'aide publique au développement : rôle médiateur de l'interdépendance en regard de la tâche ", XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Issue04, vol 03(2019)

هدفت هذه الدراسة إلى مدى تأثير كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية والترابط بين مهام أعضاء الفريق على نجاح مشاريع المساعدة التنموية، كما تهدف إلى معرفة دور الترابط بين مهام أعضاء الفريق في العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ونجاح مشاريع المساعدة التنموية. واعتمدت الدراسة على استبيان إلكتروني شمل (62) منسقا لمشاريع المساعدة التنموية في السنغال.

توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير إيجابي لسلوكيات المواطنة التنظيمية على نجاح مشاريع المساعدة التنموية بينما الترابط بين مهام أعضاء الفريق له تأثير إيجابي على نجاح مشاريع المساعدة التنموية، وأن الترابط بين مهام أعضاء الفريق يعتبر وسيطا في العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ونجاح مشاريع المساعدة التنموية.

5/- حياة بهاتي، "تأثير القيادة التشاركية على سلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للثقة والالتزام المستمر دليل من صناعة الفنادق الباكستانية"، الجوانب الاقتصادية والتجارية للاستدامة، العدد 04، المجلد 11(2019)

Hayat Bhatti, "Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry", Journal of Economic and Business Aspects of Sustainability, Issue 04, Vol 11(2019)

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف على دور الثقة العاطفية والمعرفية في العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، ودور الالتزام المستمر في العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم الاعتماد في ذلك على الاستبيان الموزع على 400 موظفا من الفنادق الباكستانية.

توصلت الدراسة إلى الثقة العاطفية والمعرفية تتوسط العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن الالتزام المستمر يمثل دورا معتدلا في العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية.

**6/-** محمد علي شهاب وآخرون، " تمكين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية: الأدوار الوسيطة للتمكين النفسي والذكاء العاطفي في صناعة الخدمة الطبية "، المجلة الدولية للاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد03، المجلد06(2018)

Med Ali Shahab et al,"Empowering Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Psychological Empowerment and Emotional Intelligence in Medical Service Industry, " International Journal of Economics and Business Administration,Issue03,Vol 06(2018 )

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التمكين النفسي والذكاء العاطفي. واعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان موزع على عينة حجمها 125 موظف في مجال الخدمات الطبية في منطقة جيبارا باندونيسيا.

توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين تمكين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أنه يوجد تأثير إيجابي لتمكين القيادة على التمكين النفسي والذكاء العاطفي واعتبرتهما بمثابة وسيط مهم في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية.

**7/-** كوو سولومون أكبوفيرورو وآخرون، " تأثير أسلوب القيادة التشاركية على إنتاجية الموظف،" المجلة الدولية للسلوك الاقتصادي، العدد 01، المجلد 08(2018)

Kowo Solomon Akpoviroro et al, " Effect Of Participative Leadership Style On Employee's Productivity, "International Journal of Economic Behavior, Issue 01, Vol 08(2018)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على مدى تأثير أسلوب القيادة التشاركية على إنتاجية الموظفين في الشركة النيجيرية ( ميدجال Midgal ). كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

أسلوب القيادة التشاركية وتحفيز الموظفين ومنه مدى مساهمة هذا الأسلوب في تحسين إنتاجية الموظفين. وذلك بالاعتماد على الاستبيان الموزع على 114 موظفاً من شركة ميدجال.

توصلت الدراسة إلى أنه هناك تأثير إيجابي بين أسلوب القيادة المشاركة وإنتاجية الموظف، كما وجدت علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أسلوب القيادة التشاركية وتحفيز الموظفين. كما توصلت إلى ضرورة تبني المنظمة أسلوب القيادة التشاركية لأنه يعزز معنويات العاملين ويعزز الإنتاجية التنظيمية.

8/- فوندا سيناني، " آثار ممارسات القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي للفرق الافتراضية ذات المهارات العالية " (أطروحة دكتوراه، جامعة والدين، الولايات المتحدة الأمريكية، 2016)

Funda Sinani, "The Effects of Participative Leadership Practices on Job Satisfaction for Highly Skilled Virtual Teams "(Doctoral thesis, Walden University, USA, 2016), p10

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى الفرق الافتراضية للرابطة الدولية لمهندسي البرمجيات (IASA)، كذلك معرفة مدى تأثير المنصب الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى الموظف. وذلك بالاعتماد على استبيان إلكتروني ضم 173 مشاركاً.

توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، وأن المنصب الوظيفي كان له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي حيث يتمتع المهنيون ذو الرتب الأعلى برضا وظيفي أعلى عندما تطبق القيادة التشاركية، وبالتالي فهم العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي بين الفرق الافتراضية ذات المهارات العالية مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية للمنظمات.

### المطلب الثالث: الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، والتي توصلت إلى العديد من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تثري الدراسة الحالية سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أوجه التشابه ونقاط الاتفاق وأوجه الاختلاف والتناقض إضافة إلى ما تم الاستفادة منه في الدراسات السابقة.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: أوجه التشابه

اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

**1- منهج الدراسة:** اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بانتهاجها الاستبانة كأداة دراسة وقد استعملت بعض الدراسات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، بالإضافة إلى انتهاج المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لمثل هذه الدراسات.

**بيئة ومجتمع الدراسة:** تشابهت الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض المجالات مثل تناولها بيئة الموظف داخل المنظمة.

**الأبعاد:** تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الاعتماد على عدد الأبعاد المتعلقة بالقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً: أوجه الاختلاف

هنالك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان، العينة والمتغيرات، والجدول التالي يوضح الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

الجدول رقم (02): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
الزمان والمكان	تمت الدراسة في الجزائر سنة 2024 بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة.	تمت في ولايات أخرى (جيجل، غرداية، ورقلة، وادي سوف، البليدة، بسكرة)، وفي دول مختلفة (الأردن، سوريا، مصر، العراق، الولايات المتحدة الأمريكية، الباكستان، الصين، اندونيسيا، السنغال، نيجيريا)، وفي سنوات مختلفة 2016،2015،2014،2010 2022،2021،2020،2018.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

وهناك من قام بالدراسة في المدارس والمستشفيات، شركات سياحية، المصارف التجارية...		
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكبر أو أقل أو تساوي عينة الدراسة الحالية.	مسح شامل	العينة
اعتمدت الدراسات السابقة دراسة القيادة التشاركية مع متغيرات أخرى ونفس الشيء بالنسبة لسلوك المواطنة، ما عدا دراسة أجنبية واحدة جمعت بين المتغيرين.	اعتمدت الدراسة الحالية دراسة أبعاد القيادة التشاركية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.	المتغيرات
هدفت الدراسات السابقة إلى دراسة كل متغير من الدراسة الحالية مع متغير آخر.	هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية على أرض الواقع في مؤسسة اقتصادية جزائرية.	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسات السابقة الاستبيان كأداة دراسة.	تم استعمال الاستبيان والمقابلة كأداتي دراسة.	أدوات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو محاولة دراسة واقع القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئتنا المحلية ومعرفة دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال معرفة مدى واقعية تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات الجزائرية التي بدورها تعزز سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين من خلال أبعاد القيادة التشاركية.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

---

وإجمالاً استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التالي:

- الاهتمام إلى بعض المصادر الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع هذا البحث؛
- المساعدة في بناء بعض أركان الإطار النظري؛
- التعرف على العديد من الكتب والمجلات والرسائل العلمية التي تخدم البحث الحالي؛
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة؛
- ساهمت الدراسات السابقة في صياغة استبيان يتوافق مع أهداف الدراسة؛
- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

### خلاصة:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل يمكن القول أن القيادة التشاركية تعد من أهم الاتجاهات التي تنتهجها المنظمات الحديثة لما لها من انعكاس الكفاءة التنظيمية للمنظمة حيث يهدف هذا النمط القيادي لمشاركة القرارات والأفكار والمشاكل وأيضاً الاقتراحات والحلول بين القائد و موظفيه وتحقيق الأهداف وتحمل النتائج الناتجة عن القرارات المشتركة بين القائد والموظفين المشاركين في هذا النمط من القيادة من خلال تبني أبعادها المتمثلة في (تفويض السلطة؛ المشاركة في اتخاذ القرارات؛ العلاقات الإنسانية؛ المشاركة في المعلومات.). أما بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية فيعتبر دور إضافي في غاية الأهمية يقوم به الموظف طوعاً منهم اتجاه المنظمة دون تلقي أي مكافآت أو عقاب في حال غياب هذا السلوك، ومع هذا فإن سلوك المواطنة التنظيمية ضروري لأي منظمة في توفير المرونة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات والضغوطات لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بالأداء من خلال أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحظري، يقظة الضمير).

## الفصل الثاني:

تحليل العلاقة بين القيادة

التشاركية وسلوك المواطنة

التنظيمية في مؤسسة اتصالات

الجزائر - تبسة -

تمهيد:

خصص هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من الدراسة وذلك بإسقاط ما تم التعرف عليه من مفاهيم نظرية متعلقة بالقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية بدراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، حيث تكمن أهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال مبحثين سيتم التطرق إليهم على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل الإجابات واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى أحدث تكنولوجيا في ميدان الاتصالات. وفيما يلي سوف يتم التعرف أكثر على نشأة هاته المؤسسة وهيكلها التنظيمي، ثم واقع القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية على مستواها.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال.

#### 1- نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر:

تأسست شركة اتصالات الجزائر وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر" وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302.

شهدت سوق المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر قبل إعادة الهيكلة تأخرا كبيرا من حيث نسبة نشر الشبكة الهاتفية التي لم تتعد 6%، وفي أوائل سنوات 2000 كانت الشبكة

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

الرئيسية تشمل أساسا شبكة التبديل وشبكة الإرسال من نوع (Multi Time Division) TDM، أما بنيتها التحتية متكونة أساسا من:

- شبكة هاتف عامة (RTPC)؛

- شبكتين للهاتف المحمول (إحدهما رقمية معيار GSM)؛

- شبكتين لنقل البيانات العمومية (Dz-PAC) و (MEGA-PAC)؛

- منصة انترنت (جواب).<sup>1</sup>

يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت. تم إنشاؤها عبر تقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقا وبدأت ببيع الهواتف الثابت و ثم توفير شبكة الانترنت للزبائن و توفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة.<sup>2</sup>

والجدول الموالي يعكس مؤسسة اتصالات الجزائر بالأرقام:

### الجدول رقم (03) : اتصالات الجزائر بالأرقام

عدد الزبائن الموصولين بخدمة الانترنت	أكثر من 5.6 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بأنترنت الألياف البصرية	أكثر من 1.2 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت ADSL/VDSL	أكثر من 2.7 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت الجيل الرابع 4G Idoom	أكثر من 1.7 مليون زبون
الشبكة التجارية	أكثر من 500 وكالة تجارية
الوكالات التجارية الموسمة في خدمتكم	توسيم % 91 من مواقع الاستقبال

المصدر: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>, 03/04/2024, 16:23

<sup>1</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>, 03/04/2024, 16:23

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

من خلال الجدول الذي يعكس اتصالات الجزائر بالأرقام، يلاحظ أن عدد الزبائن الموصولين بخدمة الأنترنت يقدر بأكثر من 5.6 مليون زبون موزعين حسب نوع الأنترنت، فعدد الموصولين عن طريق الألياف البصرية والجيل الرابع الذين يتراوح عددهم بين 1.2 و 1.7 مليون زبون أقل بالمقارنة من عدد الموصولين بـ ADSL/VDSL الذين يقدر عددهم بأكثر من 2.7 مليون زبون، وذلك لكونها خدمة مقدمة لجميع فئات الزبائن مع تسعيرة معقولة تناسب هاته الفئات، في حين أن الألياف البصرية والجيل الرابع فهي ترجع لإدارة الزبون في أن يقتنيها أو لا والسبب الذي يجعله يقتني هذه الخدمة.

كما أن اتصالات الجزائر تسعى جاهدة لتغطي كامل الوطن بشبكات تجارية بأكثر من 500 وكالة تجارية، منها 91% موسمة لخدمة الزبائن.

## 2- خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر:

انطلقت شركة اتصالات الجزائر نحو عالم التجارة الإلكترونية عبر إطلاق متجرها الإلكتروني المبتكر "IdoomMarket" والذي يقترح على الزبائن تشكيلة متنوعة تضم ما يربو على 100 منتج وحل موزعة على عدة فئات على غرار الهواتف، الإعلام الآلي، الحلول المهنية، التعلم عبر الأنترنت وغيرها. كما يتيح هذا المتجر مجموعة من الخدمات منها:<sup>1</sup>

### 2-1-iBOX:

بات الحصول على حل موثوق للتخزين السحابي و متاح للجميع أمراً في غاية الضرورة، وفي هذا الصدد اقترحت اتصالات الجزائر حل iBOX للتخزين السحابي، هذا الحل يتمشى مع احتياجات الزبائن فهو يتيح لهم إمكانية حفظ وأرشفة ومشاركة ملفاتكم وبياناتكم الشخصية أو المهنية بكل أمان.

### 2-2-EKOTEB:

<sup>1</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/ar/produits>, 28/04/2024, 03:00

عالم المعرفة وآلاف من الكتب الإلكترونية مع مكتبة EKOTEB الرقمية للقراء، الباحثين، الطلبة، هواة المطالعة، فاتصالات الجزائر توفر هذه المكتبة الإلكترونية مجموعة واسعة من المعارف من خلال عدد كبير من الكتب الإلكترونية في مجالات متنوعة بحيث يسمح بمطالعتها (خلال فترة صلاحية اشتراككم في هذه الخدمة).

### 2-3-Edugato:

وهي منصة تكوين عبر الأنترنت مخصصة لتعلم اللغة الإنجليزية من الصفر أو تحسين المستوى الحالي فهي إحدى المرافق لمشوار تعليمي أفضل.

### 2-4-Zimail:

وهو خدمة المراسلة المهنية المستضافة في الجزائر، تساعد على تحسين إنتاجية مستخدميها وتعزيز التعاون بينهم، ويعتبر الاشتراك في هذا المتجر هو السبيل الوحيد للاستفادة من كل الخدمات المذكورة سابقا في ظل استخدام سهل وأمن تام.

### 3- مجمع اتصالات الجزائر:

مؤسسة وطنية عمومية اقتصادية جزائرية تم تأسيسها 9 نوفمبر 2017 تشرف على مراقبة وتنسيق وتنفيذ المشاريع في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الأقمار.

تمثلت مهمة مجمع اتصالات الجزائر في ترشيد جميع الموارد التقنية والبشرية والمالية في قطاع الاتصالات في الجزائر من أجل تلبية متطلبات عملائها الرئيسيين من الجمهور المهني والمؤسسات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup><https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>, 03/04/2024, 16:30

### 3-1- الشركات الفرعية التابعة لمجمع اتصالات الجزائر:

يملك مجمع اتصالات الجزائر أربعة شركات فرعية مباشرة تابعة لحافضته وشركتين أخريين تابعتين بشكل غير مباشر، يشرف على المجمع السيد "خالد زرات" كرئيس ومدير عام، والشكل الموالي يبين الشركات الفرعية للمجمع:

الشكل رقم (04): الشركات الفرعية التابعة لمجمع اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

من خلال الشكل يتبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر جزء من مجمع يضم العديد من الشركات الفرعية التابعة له، كلها تهدف لتحسين شبكات الاتصال والتطور التكنولوجي عبر الأقطار في الجزائر وبعض الدول الأوروبية.

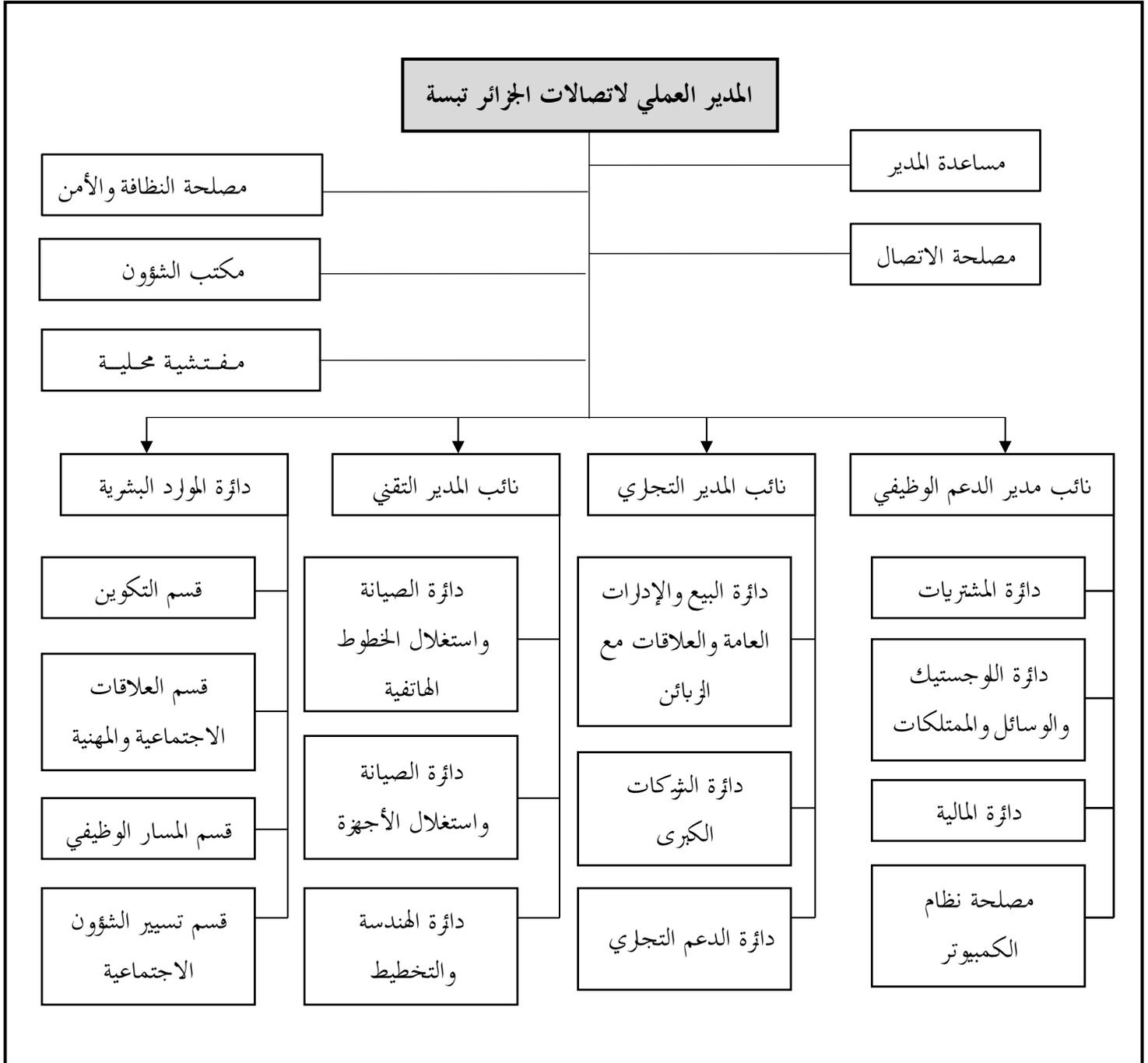
### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

تعمل أي مؤسسة بمبكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات بحيث يسهل اتخاذ القرارات واستمرار نشاط المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفعالية في جميع المجالات، ويخضع هذا الهيكل إلى عدة عمليات تتغير حسب الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

المطلب الثالث: واقع القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

يسلط هذا المطلب الضوء على الواقع العملي ومدى تطبيق كل من القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

أولا: مختلف ممارسات القيادة التشاركية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة

1- مدى تفويض الصلاحيات في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة:

طبقا لرئيس المديرية التجارية (نائب المدير التجاري) بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة، فإنه يتم تفويض كامل الصلاحيات المخولة له للنائب الذي ينوب عنه عند عدم وجوده هناك، وفي حالة وجوده فلكل موظف صلاحياته، ويصبح الاهتمام موجه أكثر لتحقيق أهدافه العامة كتحصيل الديون والإشراف على العمليات البيعية على تلك المهام التجارية الروتينية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ولكونه مدير بمؤسسة اقتصادية عمومية على المستوى الولائي خاضعة لإدارة عليا على المستوى الوطني فإنه لا ينظر لتفويض الصلاحيات أنه أمر حتمي إلا في حالات يصعب عليه التواجد على مستوى عمله\*.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة:

يعتبر فتح وكالات تجارية من أهم القرارات التي قد تتخذها اتصالات الجزائر، وهذا ما اقترحه نائب المدير التجاري مؤخرا بالعقلة-تبسة على المدير العام مع ذكر الأسباب التي جعلته يقوم باقتراح هذا القرار وعند موافقة المدير العام على ذلك يرسله إلى الإدارة العامة لاتصالات الجزائر من أجل دراسته ويكون إما بقبولهم أو رفضهم، حيث أكد على ضرورة وأهمية دراسة القرار من جميع جوانبه (المالية، التقنية، الفنية، والهندسية) على مستوى ولاية تبسة وعلى مستوى الجزائر عامة.

\* أنظر الملحق رقم (01)

ويتبين فعليا مشاركة المديريات الثلاث (المديرية التجارية، المديرية التقنية، مديرية الدعم والإمدادات) لاتصالات الجزائر في اتخاذ قرار فتح وكالة تجارية جديدة، فنائب المدير التجاري اقترحه لوضع حل للشكاوي التي تلقاها من رؤساء الوكالات الأقرب للعقلة بسبب مشاكل التنقل، أما نائب المدير التقني يقوم بدراسات مخططات الشبكات الهاتفية التي سوف تقام، بينما نائب مدير الإمدادات فإنه يقدم الدعم اللازم لتنفيذ القرار على أرض الواقع من احتياجات مادية كالأسلاك والأجهزة، ويوفر ما تحتاجه الوكالة من وسائل، على غرار المصادر التمويلية (الميزانية اللازمة) التي تصدر من الإدارة العامة بالجزائر بعد موافقتها على هذا القرار\* .

### 3- المشاركة في المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة:

تضمن اتصالات الجزائر أن تكون كافة المعلومات متوفرة لدى جميع موظفيها عبر المنصات الإلكترونية والإيميل المهني، فيتم إرسال إشعارات لهم تحمل كافة التفاصيل وهذه الأخيرة تكون داخليا أي بين موظفي المؤسسة فقط.

أما خارجيا فإنها كذلك تضمن وصول إشعاراتها، فمثلا تخفيضات العروض الرمضانية التي تهدف لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن، فيتوجب عليهم أنيا الإعلام بها إما من خلال موظف الاستقبال على مستوى الوكالات التجارية، وسائل التواصل الاجتماعي، الإعلانات المصورة، الراديو...\*

### ثانيا: سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة

فيما يخص المساعدات التي يقدمها الموظف لزميله في اتصالات الجزائر فهي تقتصر فقط على حالات الغياب أو المرض أو الإجازات لكن يشترط فيها تناوب عدد من الموظفين في مكان العمل لكي لا يتكاثف العبء على موظف دون غيره، كما أنه يمكن تقديم وتأخير الإجازات بين الموظفين بعد التفاهم فيما بينهم.

\* أنظر الملحق رقم (01)

\* أنظر الملحق رقم (01)

ومن الإيجابيات التي اتصالات الجزائر لموظفيها هي حرصها على تعليمهم كافة ما يحتاجونه في إنجاز مهامهم، حيث توفر لهم تكويناً خاصاً على المستوى الوطني والخارجي، فلديها مدارس عليا لاتصالات الجزائر للموظفين الجدد، أما المستوى الخارجي فهو موجه للموظفين التقنيين فقط دون غيرهم ويتم إرسالهم إلى الصين من أجل الاطلاع على كافة التطورات العلمية التي تخص مجال عملهم.

كما أنها تهتم بتوفير بيئة عملية مناسبة، فمن حق أي موظف أن يكون له مكتب مجهز وإذا ما قدم شكوى بوجود نقص فتأخذ المؤسسة ذلك بعين الاعتبار وتقوم بتوفير ما يحتاجه.

كذلك اهتمامها بالجانب المعنوي والاجتماعي للموظف، لذلك وضعت مصلحة خاصة بالشؤون الاجتماعية التي تقدم لهم امتيازات منها رحلات صيفية داخل الوطن إما في الولايات الساحلية أو المنتجع الخاص بموظفي اتصالات الجزائر، وأخرى خارج الوطن. أيضاً خصومات الفحوصات الطبية عبر بطاقة الامتياز التي تمنحها لأي موظف لديها.

كما تقوم بتكريمهم في حال ما قدموا قيمة مضافة إما بتقديم قيمة مادية (رحلات، قسيمة شراء) أو قيمة معنوية (تذكارات، شهادات شكر وتقدير) لكون التكريم يعتبر حافزاً للموظفين من أجل تقديم الأفضل\*.

تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال ملامستها لمعنويات الموظف والاهتمام به على كسب ولائه وانتمائه تجاهها فقط دون غير، وأن يعمل على تحسين عمله من أجل رفع أداء مؤسسته.

\* أنظر الملحق رقم (01)

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل الإجابات واختبار الفرضيات

تؤدي الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية دورا مهما في أهمية المعلومات ومصداقيتها من حيث جمعها ودراستها وتحليلها مما يعطي للبحث قيمة علمية، ومن خلالها يتسنى للباحث إثبات أو نفي فرضياته، وكذا الوصول إلى النتائج في نهاية البحث.

#### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تقوم أي دراسة ميدانية على أساليب وإجراءات منهجية معينة، لضمان وصول الباحث الى النتائج والتفسيرات الصحيحة حول موضوع بحثه، وتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

##### 1-1- مجتمع الدراسة:

يعني مجتمع الدراسة "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث"،<sup>1</sup> يتكون مجتمع الدراسة من العاملين (الإطارات) بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية -تبسة- لسنة 2024 البالغ عددهم 54 إطار.<sup>2</sup>

ونظرا لصغر حجم المجتمع المقدر بـ 54 إطارا، تم دراسة المجتمع ككل أي المسح الشامل. وقد تم توزيع 54 استبيان على الاطارات، غير أنه تم استرجاع 52 استبيان صالحة للدراسة.

#### ثانيا: أدوات الدراسة

من أجل إتمام عملية البحث وجمع المعلومات، تمت الاستعانة بمجموعة الأدوات المنهجية لتمكن من الحصول على القدر الكافي من البيانات بغرض التوصل للنتائج المراد الحصول عليها لفهم موضوع البحث، حيث تتمثل هذه الأدوات في ما يلي:

<sup>1</sup> ذوقان عبيدات، كايد عبد الحق، عبد الرحمن عدس، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2015)، ص96.

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

### 1- الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة:

قدمت مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- بعض الوثائق التي تم الاعتماد عليها في إنجاز الجزء الميداني من الدراسة.

### 2- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة "أداة من أدوات جمع البيانات التي تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية والكشف عن سلوكهم ومشاعرهم واستخدامها في ظروف معينة"<sup>1</sup>، فالملاحظة وسيلة يستعملها الباحث كمنهج فيجعل من ملاحظاته أساسا لمعرفة واقعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة.

### 3- المقابلة:

تعد المقابلة "استبيانا شفويا يقوم من خلاله الباحث بجمع معلومات وبيانات شفوية من المفحوص"<sup>2</sup>، فهي تعتبر إحدى الأدوات الهامة التي يستعملها الباحثون بكثرة للحصول على المعلومات من خلال مواجهة الطرف الآخر للحصول على الأجوبة حول خبراته أو آرائه إزاء موضوع ما.

ولقد تم الاعتماد في هذا البحث على المقابلة\* التي كانت مع رئيس المديرية التجارية (نائب المدير التجاري) للتعرف على مدى ممارسته للقيادة التشاركية مع موظفيه من خلال تفويضه للصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والمعلومات وعلاقتهم الإنسانية، وكذلك معرفة سلوك المواطنة لدى الموظفين تجاه مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

<sup>1</sup> محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد العبيدي، طرق البحث العلمي (عمان: دار ديونو، 2010)، ص 27.

<sup>2</sup> ذوقان عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 116.

\* أنظر الملحق رقم (01).

#### 4- الاستبيان:

يعتبر من أكثر الأدوات استعمالاً في البحث العلمي، حيث يعرف على أنه " أداة لجمع البيانات من أفراد أو جماعات كبيرة الحجم عن طريق عمل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كمية أو كمية، وقد تستخدم بمفردها أو قد تستخدم مع غيرها من أدوات البحث العلمي الأخرى وذلك للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث"،<sup>1</sup> وقد تم تقسيم الاستبيان\* إلى ثلاث محاور كما يلي:

**المحور الأول:** وضع للمعلومات الشخصية للعينة من حيث جنسهم، عمرهم، مؤهلهم العلمي، نوع عملهم، وسنوات خبرتهم في المؤسسة محل الدراسة.

**المحور الثاني:** والذي خصص للمتغير المستقل من الدراسة المتمثل في القيادة التشاركية، وذلك من خلال دراسة أبعادها والمتمثلة في (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، العلاقات الإنسانية) كما يلي:

- **تفويض الصلاحيات:** يتضمن ثلاث عبارات تعكس إمكانية المسؤول عن تفويض جزء من صلاحياته لموظفيه وعن كيفية سير الأعمال وإنجازها ضمن هذا التفويض.

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تتضمن ثلاث عبارات والمتعلقة بمدى تشارك كل من المسؤول والموظف في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- **المشاركة في المعلومات:** تتضمن ثلاث عبارات متعلقة بمدى مشاركة المسؤول للمعارف والمعلومات بين كامل الموظفين وألا تكون حكراً على فرد معين.

- **العلاقات الإنسانية:** تتضمن ثلاث عبارات تتعلق بمدى اهتمام المسؤول بالجانب النفسي للموظف.

<sup>1</sup> زياد علي الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان (فلسطين: مطبعة أبناء الجراح، 2010)، ص16.

\* أنظر الملحق رقم (02).

**المحور الثالث:** والخاص بالمتغير التابع للدراسة والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال دراسة أبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، يقظة الضمير) كما يلي:

- **الإيثار:** يتضمن عبارتين ويتعلق بمدى مساعدة الموظفين لبعضهم البعض في إنجاز الأعمال.

- **الكياسة:** تتضمن عبارتين تتعلق بالاحترام والتقدير بين كل الأفراد أثناء تبادل الآراء ومناقشتها.

- **الروح الرياضية:** تتضمن عبارتين تعكس مدى تغاضي الموظف عن بعض الأوضاع السلبية وتقبله لها دون تدمير.

- **السلوك الحضاري:** يتضمن عبارتين والذي يظهر من خلاله الموظف أن مؤسسته في أحسن الصور والأوضاع.

- **يقظة الضمير:** تتضمن عبارتين تتعلق بمدى التزام الموظف بعمله.

#### 5- الأسئلة المستعملة:

تطلبت طبيعة المعلومة التنوع في الأسئلة التي تم استخدامها حيث تم الاستعانة بـ:

5-1- أسئلة ثنائية التفرع: وهنا يختار المبحوث إجابة واحدة من إجابتين فقط مثل السؤال رقم (01).

5-2- أسئلة متعددة الاختيارات والتي تسمح بإجابة واحدة: تسمح للمستجوب باختيار إجابة واحدة من بين عدة اختيارات مثل السؤال رقم (03) و (05).

ومن أجل قياس متغيرات كل من المحور الثاني والثالث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لأنه هو النموذج الأنسب للعلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث تم منح الدرجات التالية على كل عبارات المحور الثاني والثالث حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجات	5	4	3	2	1

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين (عمان: داروائل للنشر، 2006)، ص

138

والمحسوب بالطريقة التالية:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس / عدد أبعاد المقياس وبالتالي:  $5/5+4+3+2+1=3$ .

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

$$\text{الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي: } 4=1-5$$

بالرجوع إلى طول الفئة نجد: طول الفئة =  $5/4 = 0.8$ ، ويمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

جدول رقم (05): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	1.0 إلى 1.8	1.8 إلى 2.6	2.6 إلى 3.4	3.4 إلى 4.2	4.2 إلى 5.0
اتجاه الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

6- أدوات المعالجة الإحصائية المستعملة: تمت معالجة بيانات الدراسة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences أو ما يعرف باختصار SPSS، عملية التحليل الإحصائي للبيانات بالاعتماد على الأدوات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية للحكم على تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الحكم على أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مستوى التشتت لتقييم إجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون: لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين، ويحسب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمحور، ويحسب أيضا معرفة مدى الارتباط بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتأخذ العلاقة ثلاث أنواع حسب إشارة معامل الارتباط، فإذا كانت إشارة معامل الارتباط سالبة فتعني وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، بمعنى أن زيادة أحد المتغيرين يصاحبه انخفاض في المتغير الثاني والعكس. وإذا كانت إشارة معامل الارتباط موجبة فتعني وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى أن زيادة أحد المتغيرين يصاحبه زيادة في المتغير الثاني والعكس. أما إذا كان معامل الارتباط قيمته صفرا دل ذلك على انعدام العلاقة بين المتغيرين. ويمكن الحكم على قوة العلاقة من حيث درجة قربها أو بعدها عن  $\pm 1$ .<sup>1</sup>

-معامل ألفا كرونباخ: وهو معامل لقياس الموثوقية لمعرفة ما إذا كانت الاستبيانات والاختبارات الأخرى موثوقة أو لا، بمعنى أنه يعبر عن مدى صلاحية استبيان الدراسة، فكلما زاد معامل ألفا كرونباخ على 0.6 كانت الأداة أكثر ثبات ويعتبر الاستبيان مقبولا، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداة.

<sup>1</sup>شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، مكتبة شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، ص81.

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

- اختبار كلمجروف - سمرنوف: من أجل معرفة اعتدالية والتأكد من طبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار صحة الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

- معامل التحديد (R) من أجل معرفة التأثير بين المتغيرات.

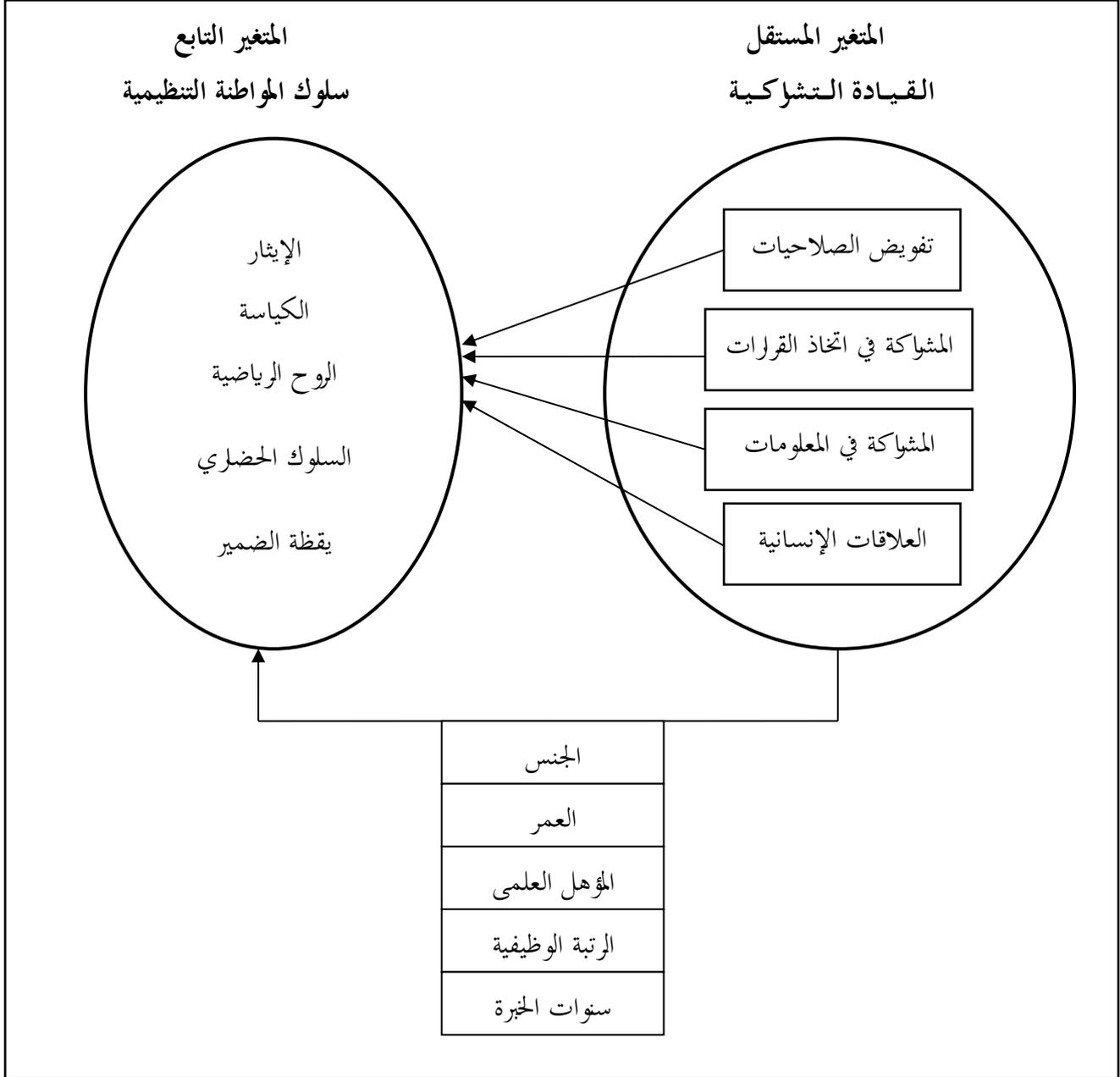
### ثالثا: نموذج الدراسة

وضع نموذج الدراسة اعتمادا على الأسس النظرية والفكرية لكل من القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، بحيث قسمت متغيرات الدراسة كما يلي:

**1- المتغير المستقل:** القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، العلاقات الإنسانية).

**2- المتغير التابع:** سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، يقظة الضمير).

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات الواردة في الفصل النظري.

يوضح الشكل رقم (06) نموذج الدراسة مع توضيح متغيراتها بحيث القيادة التشاركية تمثل متغيرا مستقلا وسلوك المواطنة التنظيمية متغيرا تابعا، كما توضح مختلف فرضياتها واحتمال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

القرارات، المشاركة في المعلومات، العلاقات الإنسانية) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، يقظة الضمير).

### رابعاً: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

يهدف اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي إلى معرفة ما إذا كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ومن ثم التعرف على طبيعة الاختبارات التي ستطبق على الدراسة والعلاقة بين متغيراتها. ولذلك فإن التوزيع الطبيعي يستوجب اختبارات معلمية بينما التوزيع الغير طبيعي يستوجب اختبارات غير معلمية ولا بد من توضيح ذلك:

$H_0$ : لا تتبع بيانات العينة التوزيع الطبيعي

$H_1$ : تتبع بيانات العينة التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (Smirnov-KolmogorovZ) للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### الجدول رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة sig	قيمة اختبار Z	محتوى المحاور	محاور الاستبيان
0,061	1,322	القيادة التشاركية	المحور الأول
0,286	0,985	سلوك المواطنة التنظيمية	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss27

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن ( $\text{sig} > 0.05$ ) حيث ترفض  $H_0$  وتقبل  $H_1$ ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

خامسا: معنوية وخطية العلاقة بين المتغير التابع والمستقل

في الجدول الموالي تم الاعتماد على نتائج الانحدار البسيط الملائم لطبيعة الدراسة لتبيان والتأكد في نفس الوقت من خطية العلاقة بين المحور الأول للمتغير المستقل وهو القيادة التشاركية والمحور الثاني التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (07): اختبار معنوية وخطية العلاقة بين القيادة التشاركية سلوك المواطنة التنظيمية

النموذج	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	11,544	11,544	61,401	0,000
الخطأ	9,401	0,188		
الإجمالي	20,945			
المتغير المستقل	القيادة التشاركية			
المتغير التابع	سلوك المواطنة التنظيمية			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة 61,401 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تعتبر دالة إحصائية، وهذا يعبر عن خطية النموذج، وبالتالي فهو مناسب لتفسير العلاقة ومعرفة درجة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل.

سادسا: صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل الحصول على نتائج أكثر واقعية وأكثر صدق، يجب التأكد من ثبات ومدى صدق عبارات الاستمارة في كل محور.

1 - صدق أداة الدراسة:

**1-1- الصدق الظاهري:** ويقصد به صلاحية الاستبيان لقياس ما وضع من أجله وصدقه في قياس السمة أو السمات التي يريد الباحث قياسه، والتأكد من أنه يشمل على جميع العناصر التي تساعد على القياس من جهة، والتأكد من مفرداته ووضوحها من جهة أخرى، ولأجل ذلك تم وضعه تحت تعديل الأستاذة المشرفة أولاً ثم مجموعة أساتذة محكمين لتحكيمه\* لإبداء آرائهم حول مدى وضوح عباراته ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه وللمحور ككل، وبعد ذلك أصبح الاستبيان في الشكل النهائي الذي يساعد في تحقيق النتائج المراد الوصول إليها.

**1-2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** وذلك يتم باستعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى اتساق عبارات المحاور فيما بينها وهل هناك علاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، حيث يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق إذا كان معامل الارتباط قويا ودالاً معنوياً كما يلي:

الجدول رقم (08): درجات معامل الارتباط

$0 \leq r < 0.3$	علاقة ضعيفة
$0.3 \leq r < 0.7$	علاقة متوسطة
$0.7 \leq r < 1$	علاقة قوية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، مكتبة شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية،

ص81.

من خلال الجدول يمكن القول أن علاقة الارتباط تكون ضعيفة إذا كان معامل الارتباط أقل من 0.3، وتكون علاقة الارتباط متوسطة إذا كان معامل الارتباط أقل أو يساوي 0.3 وأقل من 0.7، وعلاقة الارتباط قوية إذا ما كان معامل الارتباط أقرب لـ 1.

\* أنظر الملحق رقم (03)

الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين عبارات المحور التابع سلوك المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,716	الإيثار	01
			02
0,000	0,772	الكياسة	03
			04
0,000	0,714	الروح الرياضية	05
			06
0,000	0,839	السلوك الحضاري	07
			08
0,000	0,867	يقظة الضمير	09
			10

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط العبارات (1-10) الخاصة بالإيثار، الكياسة، الإيثار، السلوك الحضاري ويقظة الضمير قدرت بـ 0,716، 0,772، 0,714، 0,839، 0,867 على الترتيب وبإشارة موجبة أي أنها قيم محصورة بين 0.7 و1، ومنه يمكن القول أنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوية 0.000 وبالتالي دالة إحصائيا.

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين عبارات المحور المستقل القيادة التشاركية

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,731	01	بعد تفويض الصلاحيات
		02	
		03	
0,000	0,913	04	بعد المشاركة في اتخاذ القرارات
		05	
		06	

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

0,000	0,862	07	بعد المشاركة في المعلومات
		08	
		09	
0,000	0,862	10	بعد العلاقات الإنسانية
		11	
		12	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يوضح الجدول أعلاه أن كل قيم معاملات ارتباط عبارات أبعاد القيادة التشاركية (1-12) والمتعلقة بتفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات والعلاقات الإنسانية، جاءت بإشارة موجبة وأكبر من 0.7، ومنه يمكن القول أنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوية 0.000 وبالتالي دالة إحصائيا.

### الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

المحور الثاني	المحور الأول	المحاور
0,742	1	معامل بيرسون للمحور الأول: القيادة التشاركية
1	0,742	معامل بيرسون للمحور الأول: سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

من خلال الجدول يتبين أن العلاقة بين معاملات الارتباط لكل محور مع المحور الإجمالي لعبارات استبيان الدراسة هي علاقة طردية قوية، لأن معاملاتها قدرت بـ 0.742 وهي محصورة بين 0.7 و1، كما أنها دالة إحصائيا، وبالتالي يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بالصدق والاتساق الداخلي وكذا الصدق الظاهري.

### 2- ثبات أداة الدراسة:

من أجل إثبات الاستبيان تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي موضحة في

الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	رقم العبارة	اسم المتغير	
0,955	3 - 1	تفويض الصلاحيات	المحور الأول
0,953	6 - 4	المشاركة في اتخاذ القرارات	
0,954	9 - 7	المشاركة في المعلومات	
0,954	12 - 10	العلاقات الإنسانية	
0.953	القيادة التشاركية		
0,955	14 - 13	الإيثار	المحور الثاني
0,954	16 - 15	الكياسة	
0,955	18 - 17	الروح الرياضية	
0,953	20 - 19	السلوك الحضاري	
0,954	22 - 21	يقظة الضمير	
0.953	سلوك المواطنة التنظيمية		
0.956	معامل الثبات الكلي للاستبيان (دون المعلومات الشخصية)		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن محوري الدراسة يتسمان بالثبات لأن قيم ألفا كرونباخ لهما مرتفعة وبلغت 0.953، كما أن قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل بلغت 0.956 وهي أكثر من 0.6، وعليه الاعتماد على الاستبيان كأداة إحصائية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة.

### المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

في هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى تحليل البيانات الشخصية للعينة وذلك بدراسة لخصائصهم الديموغرافية، ثم التحليل المتعلق بالقيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

من أجل التعرف على سمات وخصائص أفراد عينة الدراسة تم تخصيص الجزء الأول من الاستبيان لبعض المعلومات الشخصية للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، والمتمثلة في:

#### 1- الجنس:

#### الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
44,2	23	ذكر
55,8	29	أنثى
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، فقد بلغت نسبة الإناث منهم 55.8% و 44.2% ذكورا، حيث هناك تفاوت ملحوظ بين النسبتين وذلك راجع لطبيعة الأنشطة والوظائف التي يشغلونها والتي لا تحتاج تصنيف حسب الجنس.

#### 2- العمر:

#### الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة (%)	التكرار	السن
17,3	9	أقل من 30 سنة

الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

42,3	22	من 30 إلى 40 سنة
36,5	19	من 40 إلى 50 سنة
3,8	2	أكثر من 50 سنة
<b>100</b>	<b>52</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يتضح من خلال الجدول رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، الفئة الغالبة من الأفراد المستجوبين تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة) حيث بلغ عددهم 22 فردا، أي بنسبة قدرت بـ: 42.3%، تليها فئة (من 40 إلى 50 سنة) الذي بلغ عددهم 19 فردا قدروا بنسبة 36.5%، في حين بلغت فئة الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) 09 فرد أي بنسبة قدرت بـ 17.3%، لتحليل في الأخير فئة الأفراد الذي أعمارهم (أكثر من 50 سنة) حيث بلغ عددهم 02 أي بنسبة 3.8%، و الملحوظ من هذه المعطيات أن هنالك تنوع جيد نسبيا في المجال العمري مما يخدم موضوع الدراسة.

### 3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
1,9	1	ثانوي أو أقل
82,7	43	جامعي
15,4	8	شهادات أخرى
<b>100</b>	<b>52</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

يتضح من خلال الجدول رقم (15) المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي يمكن الملاحظة أن أكبر نسبة كانت لذوي الشهادات الجامعية والتي قدرت بـ 82.7%، تليها الشهادات الأخرى بنسبة 15.4% وذلك ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على توظيف الأفراد بمختلف مستوياتهم التعليمية، وأخيرا للثانوي أو أقل بنسبة 1.9%.

### 4- الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

نوع العمل	التكرار	النسبة (%)
إطار	35	67.3
إطار سامي	17	32.7
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

من خلال الجدول رقم (16) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية المصنفة إلى إطار وإطار سامي حيث كانت النسبة الأعلى للإطارات والتي قدرت بـ 67.3% في حين أن الإطارات السامية بلغت 32.7%.

### 5- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

نوع العمل	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	3	5,8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	26,9
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	13	27,0
من 15 سنة فما فوق	22	42,3
المجموع	52	100

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

من خلال الجدول رقم (17) الذي يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة يتضح أن 42.3% من العينة المدروسة لديهم خبرة (من 15 سنة فما فوق)، و26.9% لديهم خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، تليها فئة ذوي الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنوات) بنسبة بلغت 27.0%، في حين أن الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فقد قدرت نسبتهم 5.8%.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

### 1- تقييم إجابات أفراد العينة حول محور القيادة التشاركية

الجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة على محور القيادة التشاركية:

الجدول رقم (18): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور القيادة التشاركية

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات/البعد
مرتفع		0,77835	3,9359	بعد تفويض الصلاحيات
مرتفع	4	0,83927	3,9615	يبادر المدير بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين
مرتفع	4	0,78350	4,1154	تسير الأعمال بشكل جيد عند غياب المدير وذلك لوجود تفويض الصلاحيات
مرتفع	4	0,99243	3,7308	يعطي المدير الحرية للموظف في إنجاز العمل بالشكل الذي يراه مناسب
مرتفع		0,87003	3,5577	بعد المشاركة في اتخاذ القرارات
مرتفع	4	1,06695	3,6346	يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات
مرتفع	4	0,89327	3,4231	يتمتع الموظفون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في المشاركة في صناعة القرار

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

مرتفع	4	0,93208	3,6154	يأخذ المدير آراء وأفكار الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية
مرتفع		<b>0,71527</b>	<b>3,8526</b>	<b>بعد المشاركة في المعلومات</b>
مرتفع	4	0,91905	3,6923	يوجد نظام اتصال فعال بين المدير والموظفين
مرتفع	4	0,76302	3,9231	يتشارك الموظفون المعلومات ضمن مجموعات أو فرق العمل
مرتفع	4	0,87273	3,9423	عملية مشاركة المعلومات تساعد الموظفين على إنجاز مهامهم
مرتفع		<b>0,87292</b>	<b>3,5833</b>	<b>بعد العلاقات الإنسانية</b>
مرتفع	4	1,03775	3,5385	يهتم المدير بمبادئ العدل والمساواة بين الموظفين
مرتفع	4	0,90478	3,7500	تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تتبنى الأبعاد الاجتماعية والإنسانية للموظفين
مرتفع	4	1,03775	3,4615	يتشارك المدير طموحات وتطلعات الموظفين بالمؤسسة
مرتفع		<b>0,68308</b>	<b>3,7324</b>	<b>القيادة التشاركية</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

من خلال الجدول رقم (18) الذي يوضح تقييم إجابات أفراد العينة حول محور القيادة التشاركية، يتضح أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة حول بعد تفويض الصلاحيات قدر بـ 3,9359 والذي ينتمي إلى المجالن 3.4 إلى 4.2 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لتقييم موظفي المؤسسة محل الدراسة للقيادة التشاركية، وبانحراف معياري قدره 0,77835.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3,7308 و 4,1154 واللذان ينتميان إلى المجالن 3.4 إلى 4.2، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة.

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات قدر بـ 3,5577 والذي ينتمي إلى المجال من 3.4 إلى 4.2 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لتقييم موظفي المؤسسة محل الدراسة للقيادة التشاركية، وبانحراف معياري قدره 0,87003.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3,4231 و3,6346 وللذان ينتميان إلى المجال من 3.4 إلى 4.2، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة.

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة حول بعد المشاركة في المعلومات قدر بـ 3,8526 والذي ينتمي إلى المجال من 3.4 إلى 4.2 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لتقييم موظفي المؤسسة محل الدراسة للقيادة التشاركية، وبانحراف معياري قدره 0,71527.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3,6923 و3,6923 وللذان ينتميان إلى المجال من 3.4 إلى 4.2، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة.

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة حول بعد العلاقات الإنسانية قدر بـ 3,5833 والذي ينتمي إلى المجال من 3.4 إلى 4.2 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لتقييم موظفي المؤسسة محل الدراسة للقيادة التشاركية، وبانحراف معياري قدره 0,87292.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3,4615 و3,7500 وللذان ينتميان إلى المجال من 3.4 إلى 4.2، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة.

من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لأفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة حول محور القيادة التشاركية والذي قدر بـ 3,7324 والذي يقابله درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري قدره 0,68308، وقد جاءت أبعاد القيادة التشاركية كالتالي: تفويض الصلاحيات، المشاركة في المعلومات، العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرارات.

الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

2- تقييم إجابات أفراد العينة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية

يمثل الجدول الموالي اجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه سلوك المواطنة

الجدول رقم (19): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات/البعد
مرتفع		0,80064	3,5769	بعد الإيثار
مرتفع	4	1,06695	3,6346	يبادر الموظفون الى مساعدة بعضهم عندما يزيد عبء المهام
مرتفع	4	0,93914	3,5192	يقوم الموظفون بأداء عمل زملائهم عند غيابهم
مرتفع		0,74327	3,7885	بعد الكياسة
مرتفع	4	0,90997	3,7308	يتشاور الموظفون فيما بينهم ويستعينون بآراء بعضهم فيما يخص العمل
مرتفع	4	0,87188	3,8462	يتبادل كافة الموظفين الاحترام والتقدير فيما بينهم
مرتفع		0,85749	3,5000	بعد الروح الرياضية
متوسط	3	1,06927	3,3846	يتحمل الموظف متاعب وضغوط العمل دون تذمر
مرتفع	4	0,99319	3,6154	يتغاضى الموظفون عن بعض الأوضاع غير المريحة في العمل
مرتفع		0,73911	3,8365	بعد السلوك الحضاري
مرتفع	4	0,91473	3,7115	يتقبل الموظفون أي تغيير يمكن أن تجريها المنظمة
مرتفع	4	0,83927	3,9615	يجرص الموظف على إعطاء صورة حسنة على المنظمة التي ينتمي لها
مرتفع		0,95229	3,7500	بعد يقظة الضمير
مرتفع	4	0,99773	3,8462	يلتزم الموظف بأوقات العمل الرسمية
مرتفع	4	1,10053	3,6538	يقوم كل موظف بمهامه بكل تفاني وإخلاص حتى في غياب الرقابة الإدارية

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

مرتفع		0,64085	3,6904	سلوك المواطنة التنظيمية
-------	--	---------	--------	-------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يتضح من خلال الجدول رقم (19) تقييم إجابات أفراد العينة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة حول بعد الإثار بلغ 3,5769 والذي ينتمي إلى المجال من 3.4 إلى 4.2 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لتقييم موظفي المؤسسة محل الدراسة لسلوك المواطنة التنظيمية، وبانحراف معياري قدره 0,80064.

كما كانت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3,6346 و3,5192 واللذان ينتميان إلى المجال من 3.4 إلى 4.2، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة.

من خلال الجدول (19) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة حول بعد الكياسة قدر بـ 3,7885 والذي ينتمي إلى المجال من 3.4 إلى 4.2 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لتقييم موظفي المؤسسة محل الدراسة لسلوك المواطنة التنظيمية، وبانحراف معياري قدره 0,74327.

كما كانت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3,7308 و3,8462 واللذان ينتميان إلى المجالين 3.4 إلى 4.2، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة.

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة حول بعد الروح الرياضية قدر بـ 3,5000 والذي ينتمي إلى المجال من 3.4 إلى 4.2 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لتقييم موظفي المؤسسة محل الدراسة لسلوك المواطنة التنظيمية، وبانحراف معياري قدره 0,85749.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3,3846 و3,6154 واللذان ينتميان إلى المجال من 3.4 إلى 4.2، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة.

من خلال الجدول رقم (19) بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لأفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة حول بعد السلوك الحضري 3,8365 والذي ينتمي إلى المجال من

3.4 إلى 4.2 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لتقييم موظفي المؤسسة محل الدراسة لسلوك المواطنة التنظيمية، وانحراف معياري قدره 0,73911.

كما كانت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3,7115 و3,9615 واللذان ينتميان إلى المجالين 3.4 إلى 4.2، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة.

من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لأفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة حول بعد يقظة الضمير الذي قدر بـ 3,7500 والذي ينتمي إلى المجال من 3.4 إلى 4.2 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لتقييم موظفي المؤسسة محل الدراسة لسلوك المواطنة التنظيمية، وانحراف معياري قدره 0,95229.

كما كانت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3,6538 و3,8462 واللذان ينتميان إلى المجالين 3.4 إلى 4.2، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة.

من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لأفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية والذي قدر بـ 3,6904 الذي يقابله درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري قدره 0,64085، وقد جاءت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كالتالي: السلوك الحضاري، الكياسة، يقظة الضمير، الإيثار، الروح الرياضية.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة، وذلك اعتمادا على نتائج مخرجات برنامج spss27.

#### أولا: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على ما يلي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، من أجل التعرف على العلاقة بين متغيري الدراسة، القيادة التشاركية كتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كتغير تابع. وذلك كما يلي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	11,544	1	11,544	61,401	0,000
الخطأ	9,401	50	0,188		
الإجمالي	20,945	51			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثابت	1,091	0,337		3,235	0,002
القيادة التشاركية	0,697	0,089	0,742	7,836	0,000
معامل الارتباط: 0.742			معامل التحديد: 0.551		
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (20) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة، حيث من خلاله يتبين أن قيمة F المحسوبة وباللغة قيمتها 61,401 بقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، كما يتضح أن معامل الارتباط بين المتغيرين (سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التشاركية) قدر بـ 0.742 ومنه وجود علاقة طردية قوية بينهما، في حين أن معامل التحديد قدر بـ 0.551، الذي يعني أن 55.1% من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة يرجع إلى القيادة التشاركية بالإضافة إلى عوامل أخرى. كما بلغت قيمة t المحسوبة 7,836 بقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0,742.

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

وبما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ . وتكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.091 + 0.697x$$

كل زيادة بوحدة واحدة في القيادة التشاركية تقابلها زيادة بـ 0.697 في سلوك المواطنة التنظيمية.

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، من أجل التعرف على العلاقة بين بعد تفويض الصلاحيات وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

### الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	5,004	1	5,004	15,696	0,0000
الخطأ	15,941	50	0,3190		
الإجمالي	20,945	51			

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثابت	2,106	0,407		5,170	0,000
تفويض الصلاحيات	0,402	0,102	0,489	3,962	0,000
معامل الارتباط: 0.489	معامل التحديد: 0.239		المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (21) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث من خلاله يتبين أن قيمة F المحسوبة وبالغلة قيمتها 15,696 بقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، كما يتضح أن معامل الارتباط بين المتغيرين (سلوك المواطنة التنظيمية وتفويض الصلاحيات) قدر بـ 0.489 ومنه وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، في حين أن معامل التحديد قدر بـ 0.239، الذي يعني أن 23.9% من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة يرجع إلى تأثير تفويض الصلاحيات بالإضافة إلى عوامل أخرى. كما بلغت قيمة t المحسوبة 3,962 بقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0.402.

وبما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض الصلاحيات وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ . وتكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 2,106 + 0,402x$$

كل زيادة بوحدة واحدة في تفويض الصلاحيات تقابلها زيادة بـ 0.402 في سلوك المواطنة التنظيمية.

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

### الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	9,862	1	9,862	44,492	0,000
الخطأ	11,083	50	0,222		
الإجمالي	20,945	51			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثابت	1,892	0,277		6,822	0,000
المشاركة في اتخاذ القرارات	0,505	0,076	0,686	6,670	0,000
معامل الارتباط: 0.686			معامل التحديد: 0.471		
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (22) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث من خلاله يتبين أن قيمة F المحسوبة والبالغة قيمتها 44,492 بقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، كما يتضح أن معامل الارتباط بين المتغيرين (سلوك المواطنة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات) قدر بـ 0.686 ومنه وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، في حين أن معامل

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

التحديد قدر بـ 0.471، الذي يعني أن 47.1% من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة يرجع إلى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى عوامل أخرى. كما بلغت قيمة t المحسوبة 6,670 بقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta=0.686$ .

وبما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ . وتكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1,892 + 0.505x$$

كل زيادة بوحدة واحدة في المشاركة في اتخاذ القرارات تقابلها زيادة بـ 0.505 في سلوك المواطنة التنظيمية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين بعد المشاركة في المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	10,510	1	10,510	50,357	0,000
الخطأ	10,435	50	0,209		
الإجمالي	20,945	51			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثابت	1,245	0,350		3,555	0,001
المشاركة في المعلومات	0,635	0,089	0,708	7,096	0,000
معامل الارتباط: 0.708			معامل التحديد: 0.502		
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (23) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث من خلاله يتبين أن قيمة F المحسوبة وبالبالغة قيمتها 50,357 بقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، كما يتضح أن معامل الارتباط بين المتغيرين (سلوك المواطنة التنظيمية والمشاركة في المعلومات) قدر بـ 0.708 ومنه وجود علاقة طردية قوية بينهما، في حين أن معامل التحديد قدر بـ 0.502، الذي يعني أن 50.2% من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة يرجع إلى تأثير المشاركة في المعلومات بالإضافة إلى عوامل أخرى. كما بلغت قيمة t المحسوبة 7,096 بقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0,708.

وبما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ . وتكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1,245 + 0.635x$$

كل زيادة بوحدة واحدة في المشاركة في المعلومات تقابلها زيادة بـ 0.635 في سلوك المواطنة التنظيمية.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين بعد العلاقات الإنسانية وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

#### الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المسحوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	8,146	1	8,146	31,819	0,000
الخطأ	12,800	50	0,276		
الإجمالي	20,945	51			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثابت	2,050	0,299		6,852	0,000
العلاقات الإنسانية	0,458	0,081	0,624	5,641	0,000
معامل الارتباط: 0.624		معامل التحديد: 0.389		المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (24) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث من خلاله يتبين أن قيمة F المحسوبة وبالدرجة قيمتها 31,819 بقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، كما يتضح أن معامل الارتباط بين المتغيرين (سلوك المواطنة التنظيمية والعلاقات الإنسانية) قدر بـ 0.624 ومنه وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، في حين أن معامل التحديد قدر بـ 0.502، الذي يعني أن 50.2% من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تبسة يرجع إلى تأثير العلاقات الإنسانية بالإضافة إلى عوامل أخرى. كما بلغت قيمة t المحسوبة 5,641 بقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0,624.

وبما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقات الإنسانية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ . وتكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 2,050 + 0.458x$$

كل زيادة بوحدة واحدة في العلاقات الإنسانية تقابلها زيادة بـ 0.458 في سلوك المواطنة التنظيمية.

### ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).

والتي تم تقسيمها الى الفرضيات الفرعية التالية:

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج أنوفا:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير القيادة التشاركية

حسب متغير الجنس

المتوسط الإجمالي	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المسحوبة	مستوى الدلالة sig
6,898	27	0,276	1,210	0,316
5,929	26	0,228		
12,827	51			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (25) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير القيادة التشاركية حسب متغير الجنس، يتضح أن قيمة F لأبعاد القيادة التشاركية حسب متغير الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر قدرت بـ 1,210 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات 26 وبين المجموعات 27 بمستوى دلالة 0,316، كما جاءت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة قدر بـ 0,316 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ومنه يتم رفض الفرض البديل  $H_1$  وقبول الفرض العدمي  $H_0$  والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس. والمقصود بذلك أن هناك تشابه في إجابات كل أفراد العينة باختلاف جنسهم حول أبعاد القيادة التشاركية، أي أن إجاباتهم لا تختلف مهما اختلف جنسهم سواء ذكر أو أنثى.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير العمر.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير العمر.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج أنوفا:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير القيادة التشاركية

حسب متغير العمر

المتوسط الإجمالي	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المسحوبة	مستوى الدلالة sig	
17,540	27	0,702	1,242	0,293	بين المجموعات
14,690	26	0,565			داخل المجموعات
32,231	51				الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد محور القيادة التشاركية حسب متغير العمر، يتضح أن قيمة F لأبعاد القيادة التشاركية حسب متغير العمر في مؤسسة اتصالات الجزائر قدرت بـ 1,242 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات 26 وبين المجموعات 27 بمستوى دلالة 0,293، كما جاءت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة قدر بـ 0,293 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومنه يتم رفض الفرض البديل  $H_1$  وقبول الفرض العدمي  $H_0$  والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير العمر. والمقصود بذلك أن هناك تشابه في إجابات كل أفراد العينة باختلاف عمرهم حول أبعاد القيادة التشاركية، أي أن إجاباتهم لا تختلف مهما اختلفت فئاتهم العمرية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج أنوفا:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير القيادة التشاركية

### حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة sig	قيمة F المسحوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية DF	المتوسط الإجمالي		المؤهل العلمي
0,970	0,466	0,100	27	2,492	بين المجموعات	
		0,214	26	5,565	داخل المجموعات	
			51	8,058	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (27) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد محور القيادة التشاركية حسب متغير المؤهل العلمي، يتضح أن قيمة F لأبعاد القيادة التشاركية حسب متغير المؤهل العلمي في مؤسسة اتصالات الجزائر قدرت بـ 0.466 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات 26 وبين المجموعات 27 بمستوى دلالة 0.970، كما جاءت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة قدر بـ 0,970 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ومنه يتم رفض الفرض البديل  $H_1$  وقبول الفرض العدمي  $H_0$  والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والمقصود بذلك أن هناك تشابه في إجابات كل أفراد العينة باختلاف مؤهلهم العلمي حول أبعاد القيادة التشاركية، أي أن إجاباتهم لا تختلف مهما اختلف مؤهلهم العلمي سواء ثانوي أو جامعي أو شهادات أخرى.

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج أنوفا:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير القيادة التشاركية

### حسب متغير الرتبة الوظيفية

المتوسط الإجمالي	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المسحوبة	مستوى الدلالة sig	
4,585	27	0,183	0,695	0,816	بين المجموعات
6,857	26	0,264			داخل المجموعات
11,442	51				الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (28) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد محور القيادة التشاركية حسب متغير الوظيفة، يتضح أن قيمة F لأبعاد القيادة التشاركية حسب متغير

الوظيفة في مؤسسة اتصالات الجزائر قدرت بـ 0.695 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات 26 وبين المجموعات 27 بمستوى دلالة 0.816، كما جاءت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة قدر بـ 0,816 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ومنه يتم رفض الفرض البديل  $H_1$  وقبول الفرض العدمي  $H_0$  والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية. والمقصود بذلك أن هناك تشابه في إجابات كل أفراد العينة باختلاف ربتهم الوظيفية حول أبعاد القيادة التشاركية، أي أن إجاباتهم لا تختلف مهما اختلفت ربتهم الوظيفية سواء إطار أو إطار سامي.

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج أنوفا:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير القيادة التشاركية

حسب متغير سنوات الخبرة

المتوسط الإجمالي	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المسحوبة	مستوى الدلالة sig	
24,691	27	0,988	1,105	0,400	بين المجموعات
23,232	26	0,894			داخل المجموعات
47,923	51				الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (29) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد محور القيادة التشاركية حسب متغير سنوات الخبرة، يتضح أن قيمة F لأبعاد القيادة التشاركية حسب متغير سنوات الخبرة في مؤسسة اتصالات الجزائر قدرت بـ 1.105 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات 26 وبين المجموعات 27 بمستوى دلالة 0.293، كما جاءت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة قدر بـ 0,400 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ومنه يتم رفض الفرض البديل  $H_1$  وقبول الفرض العدمي  $H_0$  والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. والمقصود بذلك أن هناك تشابه في إجابات كل أفراد العينة باختلاف سنوات خبرتهم حول أبعاد القيادة التشاركية، أي أن إجاباتهم لا تختلف مهما اختلفت سنوات خبرتهم.

### ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة على ما يلي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

والتي تم تقسيمها الى الفرضيات الفرعية التالية:

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج أنوفا:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوك المواطنة

التنظيمية حسب متغير الجنس

المتوسط الإجمالي	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المسحوبة	مستوى الدلالة sig	
5,482	21	0,261	1,066	0,428	بين المجموعات
7,345	30	0,245			داخل المجموعات
12,827	51				الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (30) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير الجنس، يتضح أن قيمة F لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر قدرت بـ 1,066 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات 30 وبين المجموعات 21 بمستوى دلالة 0,428، كما جاءت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة في المؤسسة محل الدراسة قدر بـ 0,428 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ومنه يتم رفض الفرض البديل  $H_1$  وقبول الفرض العدمي  $H_0$  والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. والمقصود بذلك أن هناك تشابه في إجابات كل أفراد العينة باختلاف جنسهم حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، أي أن إجاباتهم لا تختلف مهما اختلف جنسهم سواء ذكر أو أنثى.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج أنوفا:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوك المواطنة

### التنظيمية حسب متغير العمر

مستوى الدلالة sig	قيمة F المسحوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية DF	المتوسط الإجمالي	
0,007	2,656	0,998	21	20,957	بين المجموعات
		0,376	30	11,274	داخل المجموعات
			51	32,231	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (31) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير العمر، يتضح أن قيمة F لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر قدرت بـ 2,656 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات 30 وبين المجموعات 21 بمستوى دلالة 0,007، كما جاءت قيمة F المسحوبة أقل من قيمة F الجدولية ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة قدر بـ 0,007 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ومنه يتم رفض الفرض العدمي  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  والذي ينص على أنه توجد فروق ذات دلالة

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغير العمر. والمقصود بذلك أنه لا يوجد تشابه أي هناك اختلاف في إجابات كل أفراد العينة باختلاف أعمارهم حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج أنوفا:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوك المواطنة

#### التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة sig	قيمة F المسحوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية DF	المتوسط الإجمالي	بين المجموعات	المؤهل العلمي
0,781	0,720	0,129	21	2,701	داخل المجموعات	
		0,179	30	5,357	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (32) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير

سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي، يتضح أن قيمة F لأبعاد سلوك المواطنة

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي في مؤسسة اتصالات الجزائر قدرت بـ 0,720 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات 30 وبين المجموعات 21 بمستوى دلالة 0,781، كما جاءت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة قدر بـ 0,781 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ومنه يتم رفض الفرض البديل  $H_1$  وقبول الفرض العدمي  $H_0$  والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والمقصود بذلك أن هناك تشابه في إجابات كل أفراد العينة باختلاف مؤهلهم العلمي حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، أي أن إجاباتهم لا تختلف مهما اختلف مؤهلهم العلمي سواء ثانوي أو جامعي أو شهادات أخرى.

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج أنوفا:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوك المواطنة

التنظيمية حسب متغير الرتبة الوظيفية

المتوسط الإجمالي	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المسحوبة	مستوى الدلالة sig
4,585	21	0,218	0,955	0,535
بين المجموعات				
الرتبة				

## الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

-تبسة-

		0,229	30	6,857	داخل المجموعات
			51	11,442	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (33) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير الرتبة الوظيفية، يتضح أن قيمة F لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير الوظيفة في مؤسسة اتصالات الجزائر قدرت بـ 0,955 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات 30 وبين المجموعات 21 بمستوى دلالة 0,535، كما جاءت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة في المؤسسة محل الدراسة قدر بـ 0,535 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ومنه يتم رفض الفرض البديل  $H_1$  وقبول الفرض العدمي  $H_0$  والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية. والمقصود بذلك أن هناك تشابه في إجابات كل أفراد العينة باختلاف رتبهم الوظيفية حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، أي أن إجاباتهم لا تختلف مهما اختلفت رتبهم الوظيفية سواء إطار أو إطار سامي.

### 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج أنوفا:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوك المواطنة

التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة sig	قيمة F المسحوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية DF	المتوسط الإجمالي		
0,226	1,342	1,105	21	23,209	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		0,824	30	24,714	داخل المجموعات	
			51	47,923	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss27

يمثل الجدول رقم (34) نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة، يتضح أن قيمة F لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة في مؤسسة اتصالات الجزائر قدرت بـ 1,342 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات 30 وبين المجموعات 21 بمستوى دلالة 0,226، كما جاءت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ما يعني أنها غير دالة إحصائياً.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة في المؤسسة محل الدراسة قدر بـ 0,226 أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ومنه يتم رفض الفرض البديل  $H_1$  وقبول الفرض العدمي  $H_0$  والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. والمقصود بذلك أن هناك تشابه في إجابات كل أفراد العينة باختلاف سنوات خبرتهم حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، أي أن إجاباتهم لا تختلف مهما اختلف سنوات خبرتهم.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل تقديم معلومات حول مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، وذلك من خلال تعريفها، الخدمات التي تقدمها، والشركات الفرعية التابعة لمجمع اتصالات الجزائر، ثم هيكلها التنظيمي، ومعرفة واقع القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية بها. ثم التعرض إلى منهجية الدراسة الميدانية التي تبين الأدوات التي تم استخدامها، وأهم الخطوات المنجزة لإثبات مدى صدقها ليتسنى بعد ذلك القيام باختبار صحة فرضيات الدراسة اعتمادا على نتائج الانحدار الخطي البسيط ونتائج أنوفا.



## خاتمة

في نهاية هذه الدراسة يمكن القول أن القيادة التشاركية هي من إحدى السبل التي تتوجه إليها المنظمات بحثا منها عن التميز والتفوق على مثيلاتها في عالم الأعمال من خلال إجراء جملة من التعديلات في نظام العمل تهدف لكسر ذلك الحاجز الدائم الوجود بين القيادات العليا والموظفين، وهذا لا يتحقق إلا بوجود قائد تشاركي يهتم لأمر موظفيه ويؤثر على سلوكياتهم مما يدفعهم إلى انتهاج سلوك مواطنة تنظيمية، وذلك باعتماده أسلوبا تحفيزيا وتوجيهيا في بيئة العمل وهذا الأسلوب ما يميز القائد التشاركي عن غيره لما له من تأثير مباشر على سلوكيات واتجاهات العاملين سواء في أدوارهم الإضافية أو غير الإضافية، وهذا ما ينعكس على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وسط جو يسوده التفاعل الإيجابي.

إن العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة غير مباشرة إلا أنها ذات تأثير ملحوظ عند تطبيق أبعاد هذين المفهومين حيث أن القائد هو النواة الأساسية لتفعيل هذه الأبعاد، وذلك بتفاعله المرن مع موظفيه يقابه انتهاج الموظف لسلوكيات مواطنة تجاه منظمته.

فقد اعتبرت القيادة التشاركية أحد أفضل الأنماط القيادية وأنجحها كونها قيادة تركز على المشاركة الجماعية من جهة وتهتم بالعنصر البشري ومعنوياته من جهة أخرى.

وانطلاقا مما جاء في الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، فإنها أكدت وجود علاقة بينهما من خلال التطرق إلى مدى تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والعلاقات الإنسانية، وأيضا مدى الاهتمام بالموظف من خلال إيثارهم، كياستهم، روحهم الرياضية، سلوكهم الحضاري، يقظة ضميرهم.

### نتائج الدراسة:

من خلال التأصيل النظري والتطبيقي تم التوصل إلى ما يلي:

1- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى دلالة 0.05؛

## خاتمة

- 2- توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات وسلوك المواطن التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى دلالة 0.05؛
- 3- توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك المواطن التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى دلالة 0.05؛
- 4- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في المعلومات وسلوك المواطن التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى دلالة 0.05؛
- 5- توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وسلوك المواطن التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى دلالة 0.05؛
- 6- جاء ترتيب أبعاد القيادة التشاركية لأفراد عينة الدراسة كما يلي: تفويض الصلاحيات، المشاركة في المعلومات، العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- 7- جاء ترتيب أبعاد سلوك المواطن التنظيمية لأفراد عينة الدراسة كما يلي: السلوك الحضاري، الكياسة، يقظة الضمير، الإيثار، الروح الرياضية؛
- 8- مستوى ممارسات القيادة التشاركية في المؤسسة محل الدراسة، ومن وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع؛
- 9- مستوى ممارسات سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، ومن وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع؛
- 10- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القيادة التشاركية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة)، لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛

## خاتمة

- 11- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد سلوك المواطن التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة)، لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- 12- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد سلوك المواطن التنظيمية تعزى للمتغير الشخصي (العمر) لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- 13- رغم محاولات انتهاج أبعاد القيادة التشاركية تبقى مركزية اتخاذ القرار لها الغلبة؛
- 14- تحلي الموظف بسلوكيات المواطن (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، يقظة الضمير، السلوك الحضاري) يساهم في تكوين صورة حسنة عن المنظمة التي ينتمي إليها؛
- 15- نقص التفاعلات الإنسانية بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- 16- عد اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- بالمكافآت المعنوية الموجهة لتحفيز الموظف على العمل أكثر.

### الاقتراحات:

بناء على ما سبق يمكن صياغة الاقتراحات التالية:

- العمل على محاولة تفويض الصلاحيات في الحالات الخاصة، من أجل تخفيف عبء العمل؛
- محاولة منح الموظفين الحق في اتخاذ القرار من أجل قيادة تشاركية فعالة؛
- ضرورة الاهتمام النفسي بالموظف، لأن مستوى أدائه سوف يتأثر بحالته النفسية؛
- محاولة القائد لخلق بيئة عملية مرنة لموظفيه؛
- التوجه نحو اللامركزية في المؤسسات الجزائرية من أجل ضمان وجود قيادة تشاركية فعالة وقائمة بكل تفاصيلها، التي من شأنها تعزيز سلوكيات المواطن لدى الموظفين؛

## خاتمة

---

- ضرورة لجوء المؤسسات الجزائرية إلى مكافأة الموظفين من أجل حثهم على الأدوار الإضافية والسلوك التطوعي.

### الآفاق المستقبلية:

- القيادة الابداعية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛
- دور الأساليب القيادية في تعزيز إنتاجية الموظف؛
- واقع سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية الجزائرية.



## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### أولاً- الكتب:

- 1- احمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1. (القاهرة: عالم الكتاب، 2008).
- 2- بطرس حلاق، القيادة الإدارية (سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020).
- 2- ذوقان عبيدات، كايد عبد الحق، عبد الرحمن عدس، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2015).
- 3- زياد علي الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان (فلسطين: مطبعة أبناء الجراح، 2010).
- 4- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي (الرياض: مكتبة المتنبي، 2016).
- 5- شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، مكتبة شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية.
- 6- شروق بنت عبد العزيز الخليف، محمد بن خليفة اسماعيل، المواطنة وتعزيز العمل التطوعي، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2013).
- 7- صالح علي المنسلح، السلوك والعمل، ط1. (الرياض: دار اليسر للنشر والتوزيع، 2017).
- 8- عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، ط1. (الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016).
- 9- علي عبد الأمير كمونة، ناظم جواد الزبيدي، إدارة المعرفة والفكر التنظيمي: إستراتيجية إدارة المعرفة، أنماط القيم الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية، التفوق التنظيمي، ط1. (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2020).
- 10- محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد العبيدي، طرق البحث العلمي (عمان: دار ديونو، 2010).
- 11- محمد موسى احمد، إدارة الأفراد (المورد البشري HR): بين النظرية والتطبيق، ط1. (الإسكندرية: مكتبة وفاء القانونية، 2014).

## قائمة المراجع

- 12- المعجم الكافي، المعجم العربي المصور للطلاب، ط2، بيروت، دون سنة النشر.
- 13- ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، ط1. (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012).
- ثانيا- المجالات العلمية:
- 14- بسام سمير الرميدي، "دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 02، المجلد 10 (2018).
- 15- حمزة معمري، منصور بن زاهي، "واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المنيعه"، العدد 02، المجلد 08 (2022).
- 16- خالد بن أحمد الشمري، "درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها"، مجلة كلية التربية، العدد 04، المجلد 44، (2020).
- 17- سارة بن شيخ وآخرون، "أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين: دراسة مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، المجلد 04 (2018).
- 18- سعيدة حبي، "القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المنظمة الاقتصادية الجزائرية: رؤية سوسيو اقتصادية"، مجلة المعيار، العدد 58، المجلد 25 (2021).
- 19- عائشة ربيع الفايد، "مشاركة المعرفة والعمل الإداري: مراجعة علمية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 36، المجلد 04 (2021).
- 20- فطيمة بوقفدة، رتيبة بوهالي، "واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمديرية الولائية لاتصالات الجزائر بجيجل: دراسة استبائية"، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، المجلد 14 (2023)، ص 1010.
- 21- مراد بومنقار، شلابي زهير، "الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية نظرية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 04، المجلد 10 (2016).

## قائمة المراجع

- 22- مسعودة فلوس، "دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد 01، المجلد 01 (2018).
- 23- مصطفى بن عودة، "دراسة وتحليل محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 03، المجلد 07 (2018).
- 24- منال عبد الله العمري، "واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط"، المجلة العملية لكلية التربية، العدد 05، المجلد 35، (2019).
- ثالثا- الرسائل والأطروحات:
- 25- أميرة محمد رفعت حواس، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية" (رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر، 2003).
- 26- حبة ودبعة، "العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH - ناحية بسكرة" (أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2018).
- 27- سميرة حسين الحجيج، "القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين" (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019).
- 28- علي الغازي الحسناوي، "دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة" (رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2022).
- 29- محمد بن كبحول، "أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية ببلدية عين الملح ولاية المسيلة" (أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2020).
- 30- محمد معمري، "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية - بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر / كوبا بولاية الجلفة" (أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2019).

## قائمة المراجع

- 31- مينة شهري، "سلوك المواطنة التنظيمية علاقته وأثره في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها" (رسالة ماجستير، جامعة الأردن، 2010).
- 32- وليد شلابي، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة" (رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016).

### المراجع باللغة الأجنبية

#### أولا- الكتب:

- 33- Ozgur Demirtas, **A Handbook of Leadership Styles** (England: Cambridge Scholars Publishing, 2020).
- 34- Peter G Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, 17<sup>th</sup> edition. (USA: SAGE Publications, 2016).

#### ثانيا- المجلات العلمية:

- 35- Carolina Zuniga et al, "**Values That Work : Exploring The Moderator Role Of Protestant Work Ethics In The Relationship Between Human Resources Practices And Work Engagement And Organizational Citizenship Behavior,**" Journal of administrative sciences, Issue11, Vol12(2022).
- 36- Gari Yukl, "**Managerial Leadership: A Review of Theory and Research,**" journal of Management, Issue02, vol15(1989).
- 37- Hayat Bhatti, "**Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry**", Journal of Economic and Business Aspects of Sustainability, Issue04, Vol 11(2019.)
- 38- James Donkor et al, "**Dimensions of organisational leadership and organisational citizenship behaviour in Ghanaian workplaces,**" Journal of Cogent Business & Management, Issue03, Vol 10(2023).
- 39- Kristi Nadoja , Shamira Malekar, "**Organizational Citizenship Behaviour: A Review,**" International Journal of Work Organization and Emotion, Issue 02, Vol 11 (2010).
- 40- Mesut Sagnak, "**Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation,**" Eurasian Journal of Educational Research , Issue62, Vol 62(2016).
- 41- N.I. Dilini, "**Participatory Decision Making and Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Public Schools in Sri Lanka with the Mediation Role of Empowerment**", 12th International Conference on Business & Information ICBI, University of Kelaniya, Sri Lanka, (2021).

### ثالثا - الرسائل والأطروحات:

- 42- Funda Sinani , "The Effects of Participative Leadership Practices on Job Satisfaction for Highly Skilled Virtual Teams "(Doctoral thesis, Walden University, USA, 2016).
- 43- Thamer Alsubaie, "The influence of participative leadership on employee performance: a case of the public sector in Saudi Arabia" (Doctoral thesis, pepperdineUniversity,USA, 2021).

### المواقع الإلكترونية

- <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>
- <https://www.algeriatelecom.dz/ar/produits>
- <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>
- <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=leader>

# الملاحق

الملحق رقم (01): مقابلة مع نائب المدير التجاري لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

- س1: في حال غيابكم عن العمل، هل هناك نائب ينوب عنكم أم تفوض جزء من صلاحياتكم لمساعدك؟  
ج1: لا، يتم تفويض كامل الصلاحيات للنائب.
- س2: هل تركزون على القيام بكافة المهام الخاصة بالمديرية التجارية أو فقط على المهام الأكثر أهمية؟  
ج2: يتم التركيز على المهام الأساسية بالمديرية التجارية والقرارات التجارية الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، كالإشراف على البيع، وتحصيل الديون.
- س3: هل تعتبرون تفويض الصلاحيات في مؤسسة اتصالات الجزائر من الأمور الحتمية؟  
ج3: نعم، لكن ذلك في حالات نادرة التي تستوجب عدم حضورني بالمؤسسة.
- س4: كيف يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة عامة وعلى مستوى المديرية التجارية خاصة؟  
ج4: يتم ذلك باجتماعات تنسيقية بين كل مدير ورؤساء المصالح التابعة له ليتم تحديد احتياجات القرار، ثم تتم دراسته مع المدير العملي لاتصالات الجزائر لولاية تبسة ليمنح موافقته على القرار من عدمه، ثم يرسل للجزائر لتتم دراسته مرة أخرى وتخصص له الميزانية اللازمة.
- س5: هل تسمحون لموظفك بإبداء رأيهم أثناء القرارات الرئيسية؟  
ج5: نعم، وذلك لا بد منه لأن الموظف والمسؤول عن مهمة ما أعلم بما وبما تستوجب من قرارات.
- س6: كيف يتم سير المعلومات عبر المستويات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟  
ج6: لقد اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر منصات إلكترونية من شأنها ضمان وصول المعلومات إلى كافة الموظفين دون استثناء، فبمجرد إشعارهم أنيا مع لحظة صدور المعلومة.
- س7: كيف يتم التعامل مع موظف في حال ما قدم قيمة مضافة للمؤسسة؟ (أي شكر أو تكريم فقط أو حتى تقديم حوافز مادية)  
ج7: نعم، يتم بالكيفيتين، لأن التكريم يعتبر محفزا للموظفين الآخرين.
- س8: هل يقوم الموظف هنا بمساعدة زميله في إنجاز عمله، أو يقوم بعمله بشكل كامل في الحالات الغير عادية (حالات الغياب المبرر، الحالات المرضية...)  
ج8: نعم، يقوم بمساعدة زميله في حالات الغياب فقط.
- س9: هل يؤجل الموظف إجازته لزميله؟  
ج9: نعم، يتم ذلك بعد التفاهم فيما بينهما.

س10: في حال التحاق موظفين جدد بالمنظمة، هل يجدون المساعدة من الموظفين ذوي الخبرة للتعليم والتأقلم مع بيئة المنظمة؟

ج10: نعم، تتم مساعدتهم على ذلك، كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر لهم تكوينات خاصة وذلك إما على المستوى الوطني أو الخارجي.

س11: في حال تراكم العمل، هل تعملون بعد الدوام لصالح المؤسسة؟

ج11: في حال تراكم المهام فإن المؤسسة تلجأ لإضافة ساعات إضافية مدفوعة الأجر، وإن كانت غير ذلك فإنها تحسب له ويستفيد منها عند أخذه للإجازة.

س12: هل تحافظون عن الدقة في مواعيد وأوقات للعمل المحددة؟

الدقة في المواعيد أمر إلزامي لدى المؤسسة وإن خالفها الموظف فانه يتعرض للمساءلة عن السبب، أو يخبر المؤسسة بغيابه من قبل لكي يكون لها علما.

س13: هل يلتزم الجميع بقواعد وتعليمات المؤسسة وإجراءاتها الرسمية؟

نعم، فالمؤسسة تتبع قانونا داخليا يتكون من مجموعة قواعد ضابطة لسير العمل، وهو الذي تعتمد عليه في تصنيف الأخطاء التي يرتكبها الموظفين إذا ما تم الإخلال بقانون العمل.

س14: هل تشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة؟

ج14: نعم، لأن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر للموظف بيئة عملية مناسبة، كما تتم بجانبه الاجتماعي تجعله لا شعوريا ينتمي لها ويكن لها الولاء.

الملحق رقم (02): الاستبيان



وزارة التعلم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



تخصص إدارة أعمال

سنة ثانية ماستر

استبيان

الى موظفي شركة اتصالات الجزائر - تبسة -

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تحت عنوان "دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة: شركة اتصالات الجزائر - تبسة -"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للمساعدة على إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة المرفقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم، مع العلم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث.

وفي الأخير لكم منا جزيل الشكر على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في اثناء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان.

تحت إشراف الأستاذة:

د.وداد بن قيراط

من اعداد الطالبتين:

- إنصاف كلاع
- براءة مويسي

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: معلومات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل  جامعي   
شهادات أخرى (حدد): .....

4- الرتبة الوظيفية:

إطار سامي  إطار

5- سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: القيادة التشاركية  
الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

درجة الموافقة					العبارة	الرقم	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
					يبادر المدير بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين	1	بعد تفويض الصلاحيات
					تسير الأعمال بشكل جيد عند غياب المدير وذلك لوجود تفويض الصلاحيات	2	
					يعطي المدير الحرية للموظف في انجاز العمل بالشكل الذي يراه مناسب	3	
					يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات	4	بعد المشاركة في اتخاذ القرارات
					يتمتع الموظفون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في المشاركة في صناعة القرار	5	
					يأخذ المدير آراء وأفكار الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية	6	
					يوجد نظام اتصال فعال بين المدير والموظفين	7	بعد المشاركة في المعلومات
					يتشارك الموظفون المعلومات ضمن مجموعات أو فرق العمل	8	
					عملية مشاركة المعلومات تساعد الموظفين على إنجاز مهامهم	9	
					يهتم المدير بمبادئ العدل والمساواة بين الموظفين	10	بعد العلاقات الإنسانية
					تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تتبنى الأبعاد الاجتماعية والإنسانية للموظفين	11	
					يتشارك المدير طموحات وتطلعات الموظفين بالمؤسسة	12	

### المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

درجة الموافقة					العبارات	الرقم	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
					يبادر الموظفون الى مساعدة بعضهم عندما يزيد عبء المهام	13	الإيثار
					يقوم الموظفون بأداء عمل زملائهم عند غيابهم	14	
					يتشاور الموظفون فيما بينهم ويستعينون بآراء بعضهم فيما يخص العمل	15	الكياسة
					يتبادل كافة الموظفين الاحترام والتقدير فيما بينهم	16	
					يتحمل الموظف متاعب وضغوط العمل دون تدمير	17	الروح الرياضية
					يتغاضى الموظفون عن بعض الأوضاع غير المرهبة في العمل	18	
					يتقبل الموظفون أي تغيير يمكن أن تجريه المنظمة	19	السلوك الحضاري
					يحرص الموظف على إعطاء صورة حسنة على المنظمة التي ينتمي لها	20	
					يلتزم الموظف بأوقات العمل الرسمية	21	يقظة الضمير
					يقوم كل موظف بمهامه بكل تفاني وإخلاص حتى في غياب الرقابة الإدارية	22	

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
01	د. زرزور براهيم	أستاذ
02	د. نوال بوعلاق	أستاذ
03	د. عثمان عثمانية	أستاذ

الملحق رقم (04): نتائج التحليل الإحصائي

اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	محور القيادة التشاركية
Kolmogorov-Smirnov Z	1,322
Asymp. Sig. (2-tailed)	,061

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	محور سلوك المواطنة التنظيمية
Kolmogorov-Smirnov Z	,985
Asymp. Sig. (2-tailed)	,286

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الاتساق الداخلي ومعاملات بيرسون

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11,544	1	11,544	61,401	,000 <sup>b</sup>
Residual	9,401	50	,188		
Total	20,945	51			

a. Dependent Variable: محور سلوك المواطنة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), محور القيادة التشاركية

## Correlations

		محور القيادة التشاركية	محور سلوك المواطنة التنظيمية
محور القيادة التشاركية	Pearson Correlation	1	,742
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	52	52
محور سلوك المواطنة التنظيمية	Pearson Correlation	,742	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	52	52
تفويض الصلاحيات	Pearson Correlation	,731	,489
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	52	52
المشاركة في إتخاذالقرارات	Pearson Correlation	,913	,686
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	52	52
المشاركة في المعلومات	Pearson Correlation	,862	,708
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	52	52
العلاقات الإنسانية	Pearson Correlation	,862	,624
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	52	52
الإيثار	Pearson Correlation	,491	,716
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	52	52
الكمياسة	Pearson Correlation	,614	,772
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	52	52
الروح الرياضية	Pearson Correlation	,497	,714
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	52	52
السلوك الحضاري	Pearson Correlation	,750	,839
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	52	52
يقضة الضمير	Pearson Correlation	,577	,867
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	52	52

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تفويض الصلاحيات	129,2337	396,807	,626	,955
المشاركة في اتخاذ القرارات	129,6119	387,341	,839	,953
المشاركة في المعلومات	129,3170	392,691	,833	,954
العلاقات الإنسانية	129,5862	388,988	,786	,954
محور القيادة التشاركية	129,4372	391,264	,929	,953
الإيثار	129,5926	396,294	,624	,955
الكياسة	129,3811	395,540	,701	,954
الروح الرياضية	129,6696	394,968	,620	,955
السلوك الحضاري	129,3330	391,697	,840	,953
يقضة الضمير	129,4196	387,976	,745	,954
محور سلوك المواطنة التنظيمية	129,4792	393,029	,920	,953

المحور الأول: المعلومات الشخصية

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent
Valid	كر	23	44,2
	أنثى	29	55,8
	Total	52	100,0

العمر

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	9	17,3
	من 30-40	22	42,3
	من 40-50	19	36,5
	أكثر من 50 سنة	2	3,8
	Total	52	100,0

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent
Valid	ثانوي أو أقل	1	1,9
	جامعي	43	82,7
	شهادات أخرى	8	15,4
	Total	52	100,0

الرتبة الوظيفية

		Frequency	Percent
Valid	إطار سامي	17	32,7
	إطار	35	67,3
	Total	52	100,0

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	3	5,8
	من 5-10	14	26,9
	من 10-15	13	25,0
	من 15 سنة فما فوق	22	42,3
	Total	52	100,0

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

### Statistics

	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	نوع العمل	سنوات الخبرة	Q1	Q2
المتوسط الحسابي	1,5577	2,2692	2,1346	1,6731	3,0385	3,9615	4,1154
الانحراف المعياري	,50151	,79497	,39748	,47367	,96936	,83927	,78350

### Statistics

	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
المتوسط الحسابي	3,7308	3,6346	3,4231	3,6154	3,6923	3,9231	3,9423
الانحراف المعياري	,99243	1,06695	,89325	,93208	,91905	,76302	,87253

### Statistics

	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
المتوسط الحسابي	3,5385	3,7500	3,4615	3,6346	3,5192	3,7308	3,8462
الانحراف المعياري	1,03775	,90478	1,03775	1,06695	,93914	,90997	,87188

### Statistics

	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	تفويض الصلاحيات
المتوسط الحسابي	3,3846	3,6154	3,7115	3,9615	3,8462	3,6538	3,9359
الانحراف المعياري	1,06925	,99319	,91473	,83927	,99773	1,10053	,77835

### Statistics

	المشاركة في اتخاذ القرارات	المشاركة في المعلومات	العلاقات الإنسانية	محور القيادة التشاركية	الإيثار
المتوسط الحسابي	3,5577	3,8526	3,5833	3,7324	3,5769
الانحراف المعياري	,87003	,71527	,87292	,68308	,80064

### Statistics

	الكياسة	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	يقضة الضمير	محور سلوك المواطنة التنظيمية
المتوسط الحسابي	3,7885	3,5000	3,8365	3,7500	3,6904
الانحراف المعياري	,74325	,85749	,73911	,95229	,64085

الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,742 <sup>a</sup>	,551	,542	,43361

a. Predictors: (Constant), محور القيادة التشاركية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,544	1	11,544	61,401	,000 <sup>b</sup>
	Residual	9,401	50	,188		
	Total	20,945	51			

a. Dependent Variable: محور سلوك المواطنة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), محور القيادة التشاركية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,091	,337		3,235	,002
	محور القيادة التشاركية	,697	,089	,742	7,836	,000

a. Dependent Variable: محور سلوك المواطنة التنظيمية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<i>a</i> ,489	,239	,224	,56464

a. Predictors: (Constant), تفويض الصلاحيات

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,004	1	5,004	15,696	,000 <sup>b</sup>
Residual	15,941	50	,319		
Total	20,945	51			

a. Dependent Variable: محور سلوك المواطنة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), تفويض الصلاحيات

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,106	,407		5,170	,000
	تفويض الصلاحيات	,402	,102	,489	3,962	,000

. Dependent Variable: محور سلوك المواطنة التنظيمية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,686 <sup>a</sup>	,471	,460	,47081

a. Predictors: (Constant), المشاركة في اتخاذ القرارات

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,862	1	9,862	44,492	,000 <sup>b</sup>
	Residual	11,083	50	,222		
	Total	20,945	51			

a. Dependent Variable: محور سلوك المواطنة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), المشاركة في اتخاذ القرارات

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,892	,277		6,822	,000
	المشاركة في إتخاذالقرارات	,505	,076	,686	6,670	,000

a. Dependent Variable: محور سلوك المواطنة التنظيمية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,708 <sup>a</sup>	,502	,492	,45685

a. Predictors: (Constant), المشاركة في المعلومات

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,510	1	10,510	50,357	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,435	50	,209		
	Total	20,945	51			

a. Dependent Variable: محور سلوك المواطنة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), المشاركة في المعلومات

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,245	,350		3,555	,001
	المشاركة في المعلومات	,635	,089	,708	7,096	,000

a. Dependent Variable: محور سلوك المواطنة التنظيمية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,624 <sup>a</sup>	,389	,377	,50596

a. Predictors: (Constant), العلاقات الإنسانية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8,146	1	8,146	31,819	,000 <sup>b</sup>
Residual	12,800	50	,256		
Total	20,945	51			

a. Dependent Variable: محور سلوك المواطنة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), العلاقات الإنسانية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,050	,299		6,852	,000
العلاقات الإنسانية	,458	,081	,624	5,641	,000

a. Dependent Variable: محور سلوك المواطنة التنظيمية

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	6,898	25	,276	1,210	,316
	Within Groups	5,929	26	,228		
	Total	12,827	51			
العمر	Between Groups	17,540	25	,702	1,242	,293
	Within Groups	14,690	26	,565		
	Total	32,231	51			
المؤهل_العلمي	Between Groups	2,492	25	,100	,466	,970
	Within Groups	5,565	26	,214		
	Total	8,058	51			
نوع_العمل	Between Groups	4,585	25	,183	,695	,816
	Within Groups	6,857	26	,264		
	Total	11,442	51			
سنوات_الخبرة	Between Groups	24,691	25	,988	1,105	,400
	Within Groups	23,232	26	,894		
	Total	47,923	51			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	5,482	21	,261	1,066	,428
	Within Groups	7,345	30	,245		
	Total	12,827	51			
العمر	Between Groups	20,957	21	,998	2,656	,007
	Within Groups	11,274	30	,376		
	Total	32,231	51			
المؤهل_العلمي	Between Groups	2,701	21	,129	,720	,781
	Within Groups	5,357	30	,179		
	Total	8,058	51			
نوع_العمل	Between Groups	4,585	21	,218	,955	,535
	Within Groups	6,857	30	,229		
	Total	11,442	51			
سنوات_الخبرة	Between Groups	23,209	21	1,105	1,342	,226
	Within Groups	24,714	30	,824		
	Total	47,923	51			



## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، العلاقات الإنسانية) وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، كما اهتمت بالكشف على الفروق الدالة في القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية. واعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان موزعة على عينة حجمها (52) إطارا وإطارا ساميا في المؤسسة محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين قوية ومتوسطة بين أبعاد القيادة التشاركية المتمثلة في (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، العلاقات الإنسانية) وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية بالنسبة للقيادة التشاركية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية إلا في متغير العمر.

**الكلمات المفتاحية:** المشاركة في اتخاذ القرار، القيادة التشاركية، سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسة اتصالات الجزائر.

## ABSTRACT

This study aimed to identify the relationship between participative leadership with its dimensions (delegation of authority, participation in decision-making, information sharing, human relations) and organizational citizenship behavior in Algeria Telecom Company - Tebessa, and to detect significant differences in participative leadership and organizational citizenship behavior according to personal variables. The study relied on a questionnaire distributed to a sample of (52) senior managers and managers in the studied company, in addition to a personal interview.

The study found that there is a strong correlation between the dimensions of participatory leadership (delegation of authority, participation in decision-making, information sharing, human relations) and organizational citizenship behavior in Algeria Telecom - Tebessa, and that there are no statistically significant differences attributable to personal variables for participatory leadership, and no statistically significant differences attributable to personal variables for organizational citizenship behavior except in the variable of age.

**Keywords:** Participatory decision-making, participative leadership, belongingness, organizational citizenship behavior, Algeria Telecom.