

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية  
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - (ENICAB)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- ايمان نور الدين

من إعداد الطلبة (ة):

- ريمة شيخ

- كوثر مصمودي

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- سعاد معاليم
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- ايمان نور الدين
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- نصر الدين بوريش

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - (ENICAB)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- ايمان نور الدين

من إعداد الطلبة (ة):

- ريمة شيخ

- كوثر مصمودي

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- سعاد معاليم
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- ايمان نور الدين
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- نصر الدين بوريش

الموسم الجامعي: 2023-2024

## الشكر والعرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه ومن سار على هداه إلى يوم الدين... أما بعد

قال الله تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم الآية 7

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

الحمد والثناء والشكر لله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة والتوفيق لإنجاز هذا العمل.

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعنا إتمام اعداد هذا البحث الا ان نتوجه بالشكر للأستاذة المشرفة التي كانت منبعا وحافزا لمجهوداتنا "نور الدين ايمان" فشكرا على ما قدمته لنا من دعم ومساندة

وجزاك الله كل خير.

كما نتقدم بالشكر الى كل إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة على تعاونهم

ومساعدتهم لنا في القيام بالدراسة الميدانية وعلى رأسهم الأستاذ

"الزوين عبد النور" جزاهم الله عنا خير الجزاء.

## الاهداء

بسم خالقي ومسير اموري وعصمت امري لك كل الحمد والامتنان

من قال انا لها ... نالها وانا لها وان ابت رغما عنها اتيت بها

الحمد لله حبا وشكرا وامتنان على البدء والختام

واخر دعواتهم ان الحمد لله رب العالمين

اهدي هذا النجاح ....

الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل، الى من علمني ان الدنيا كفاح  
وسلاحها العلم والمعرفة، الى من غرس في روحي مكارم الاخلاق داعمي، الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي  
بعد الله، الى فخري واعتزازي (حبيبي ابي الغالي حفظه الله).

الى ملاكي في الحياة، الى معنى الحب ومعنى الحياة، الى بسمه الحياة وسر الوجود، الى من كان دعاؤها وحنانها  
سر نجاحي، داعمتي الأولى ومن استمد منها طاقتي، والتي لطالما تمننت ان تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا (جنتي  
امي الحبيبة حفظها الله).

الى الذين كانوا سندنا وعونا، الى الذين كانوا مؤمنين بقدراتي واني سأصل الى نهاية الطريق، الى من راهنو بنجاحي  
(اخوتي واخواتي ونسائهم).

الى رفيقات خطوات النجاح بدءا من اول خطوة الى انتهاء اخر خطوة (صديقاتي الغاليات).

إلى شريك حياتي ونجاحي، إلى واحة الحب في هذا الكون إلى الداعم والمشجع الدائم لهذا الانجاز (زوجي العزيز)

أخيرا... الشكر موصول لنفسني على الصبر والعزيمة والاصرار، والتي كانت اهلا للمصاعب، ها انا  
اختتم كل ما مررت به بفخر ونجاح، الحمد لله من قبل ومن بعد، راجية من الله تعالى ان ينفعني بما  
علمني وان يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي لا علي.

مصمودي كوثر

## الإهداء

إلى من كلل العرق جبينه

ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا

إلى من بذل النفيس واستمدت منه قوتي واعتزازي بذاتي "أبي العزيز".

إلى من جعل الجنة تحت قدميها

إلى من سهلت لي الشدائد بدعائها معلمتي الأولى

إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا

إلى الضلع الثابت وأمان أيامي "أمي الحبيبة".

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينايغ ارتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها

إلى قرّة عيني إخوتي الغاليين.

إلى من سيشاركني رحلة الحياة

إلى رفيق دربي إلى من كان عوناً وسندا لنجاحي "زوجي العزيز".

إلى من مد يده ولم يبخل على بالمساعدة حفظه الله ورعاه "خالي الغالي"

لكل من كان عوناً في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء لأصحاب الشدائد والأزمات...

أهديكم هذا الانجاز وثمره نجاحي التي لطالما تمنيتها ها أنا اليوم أكملت أول خطوات مسيرتي والقادم

أفضل بفضله سبحانه وتعالى

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-(ENICAB)، بالإضافة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر القيادة التشاركية وكذا سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة. أجريت الدراسة على عينة قدرها 50 موظف واسترد منها 47 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها حول أفراد العينة وآرائهم، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد... إلخ. كما اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، الاتصال، التحفيز) في سلوك المواطنة التنظيمية، كما وجدنا أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الاتصال والتحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية.

كما قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بنمط القيادة التشاركية من خلال تفويض السلطة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرار وخلق علاقات إنسانية بينهم والعمل على تحفيزهم والحرص على تعزيز الاتصالات بالمؤسسة في كل الاتجاهات، إرساء سلوكيات المواطنة التنظيمية بين أفراد المؤسسة من خلال تشجيعهم على المساعدة والعمل بروح الفريق والتعاون على أداء الأعمال والتحلي بالضمير والروح الرياضية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الايثار، سلوك المواطنة التنظيمي

## **Abstract:**

This study aimed to identify the impact of participative leadership in enhancing organizational citizenship behavior at the Cable Manufacturing Company – Biskra (ENICAB). Additionally, it sought to understand the respondents' perceptions of the availability of participative leadership and organizational citizenship behavior within the company. The study was conducted on a sample of 50 employees, from which 47 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The descriptive analytical method was used, along with the questionnaire as the main tool for data collection and analysis regarding the sample individuals and their opinions. Various statistical methods were employed to analyse the data, including descriptive statistics and multiple regression analysis, among others. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program was also utilized.

The study concluded with several findings, the most significant of which is that participative leadership, in its dimensions (delegation of authority, participation in decision - making, human relations, communication, motivation), has a statistically significant impact on organizational citizenship behavior. It was also found that participation in decision - making has a statistically significant impact on organizational citizenship behavior, whereas delegation of authority, human relations, communication, and motivation do not have a statistically significant impact on organizational citizenship behavior.

The study also provided recommendations, the most important of which are: the need to focus on the participative leadership style by delegating authority to subordinates, involving them in decision- making creating human relations among them, working on motivating and ensuring the enhancement of communication within the organization in all directions. Additionally, it emphasized establishing organizational citizenship behaviors among the organization's members by encouraging them to help, work in a team spirit, cooperate in performing tasks, and demonstrate conscience and sportsmanship.

**Keywords:** participative leadership, decision-making participation, delegation of authority, altruism, organizational citizenship behavior.

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والعرهان
أ	ملخص الدراسة
ب	Abstract
ج	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال والملاحق
1	مقدمة
3	تمهيد
3	الإشكالية
9-4	الدراسات السابقة
10-9	ما تميزت بيه هذه الدراسة عن الدراسات السابقة (أوجه الاختلاف)
10	نموذج الدراسة
12-11	فرضيات الدراسة
13-12	التعريفات الإجرائية
14	التموضع الابستمولوجي
14	منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
15-14	الحدود الزمنية والمكانية للدراسة
15	أهداف الدراسة
15	أهمية الدراسة
16-15	أسباب اختيار الموضوع
16	صعوبات الدراسة
17-16	هيكل الدراسة
الفصل الأول: سلوك المواطنة التنظيمية	

## فهرس المحتويات

19	تمهيد
20	المبحث الأول: مدخل إلى سلوك المواطنة التنظيمية
20	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول سلوك المواطنة التنظيمية
20	الفرع الأول: السلوك التنظيمي
20	الفرع الثاني: المواطنة
22-21	الفرع الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية
22	المطلب الثاني: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية، خصائصها وأهميتها
23-22	الفرع الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية
24-23	الفرع الثاني: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
25-24	الفرع الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
25	المبحث الثاني: مقومات سلوك المواطنة التنظيمية
28-25	المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
29-28	المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
32-29	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية (المحددات)
32	المبحث الثالث: مزايا، معيقات وسبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
33-32	المطلب الأول: مزايا سلوك المواطنة التنظيمية
34-33	المطلب الثاني: معيقات سلوك المواطنة التنظيمية
36-35	المطلب الثالث: سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: القيادة التشاركية	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية
40	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها
40	الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية
40	I. مفهوم القيادة

## فهرس المحتويات

41-40	II. مفهوم القيادة الإدارية
42	الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية
42	المطلب الثاني: عناصر ومهارات القيادة الإدارية
43-42	الفرع الأول: عناصر القيادة الإدارية
43	الفرع الثاني: مهارات القيادة الإدارية
44	المطلب الثالث: أنماط ونظريات القيادة الإدارية
44	الفرع الأول: أنماط القيادة الإدارية
49-44	الفرع الثاني: نظريات القيادة الإدارية
50-49	المبحث الثاني: ماهية القيادة التشاركية
50	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التشاركية
51-50	الفرع الأول: مفهوم القيادة التشاركية
52-51	الفرع الثاني: نشأة القيادة التشاركية
52	المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة التشاركية
52	الفرع الأول: أهمية القيادة التشاركية
53	الفرع الثاني: أهداف القيادة التشاركية
53	المطلب الثالث: اتجاهات القيادة التشاركية والعوامل المؤثرة فيها
53	الفرع الأول: اتجاهات القيادة التشاركية
54	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية
55	المبحث الثالث: أسس القيادة التشاركية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية
56-55	المطلب الأول: أبعاد القيادة التشاركية
57-56	المطلب الثاني: خصائص وصفات القيادة التشاركية
57	المطلب الثالث: مميزات ومعوقات القيادة التشاركية
57	الفرع الأول: مميزات القيادة التشاركية

## فهرس المحتويات

58	الفرع الثاني معيقات القيادة التشاركية
61-59	المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية
62	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
67-65	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-(ENICAB)
69-67	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)
69	المطلب الثالث: منتجات المؤسسة، أهدافها، موردي المؤسسة وزبائنها
69	الفرع الأول: منتجات المؤسسة
71	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
72	الفرع الثالث: موردي المؤسسة وزبائنها
72	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات)
73	المطلب الأول: عينة الدراسة (البيانات الشخصية والوظيفية) وبناء أداة الدراسة
73	I. مجتمع الدراسة
73	II. عينة الدراسة
73	III. البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة
75	IV. بناء أداة الدراسة
76	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
76	I. صدق أداة الدراسة
77	II. الاتساق الداخلي (الصدق البنائي)
77	III. ثبات أداة الدراسة
80	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

## فهرس المحتويات

80	.I مقاييس الإحصاء الوصفي
80	.II تحليل تباين الانحدار
80	.III تحليل الانحدار المتعدد
80	.IV معامل الثبات ألفا كرومباخ
80	.V معامل صدق المحك
80	.VI معامل الارتباط بيرسون
80	.VII معاملي الالتواء والتفلطح
80	.VIII تحليل التباين الأحادي
81	المطلب الرابع: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
82	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
82	المطلب الأول: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة
100-90	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
102-100	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير النتائج
103	خلاصة الفصل
108-105	خاتمة
119-110	قائمة المراجع
167-121	الملاحق

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10-9	ما تميزت بيه هذه الدراسة عن الدراسات السابقة (أوجه الاختلاف)	1
21	مجموعة تعاريف لسلوك المواطنة التنظيمية	2
26-25	يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين	3
28-27	النتائج المفيدة للمنظمات التي يمكن تحقيقها من أنواع السلوكيات	4
66	الطبقات المهنية في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة	5
71-70	عائلات الكوابل المنتجة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)	6
74-73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	7
75	مقياس "ليكارث" الخماسي LIKERT	8
76-75	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارث الخماسي	9
77-76	نتائج معاملات الصدق والثبات	10
78	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور القيادة التشاركية مع ابعادها	11
80-79	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية مع ابعادها	12
81	معاملتي الالتواء والتفلطح	13
84-82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور القيادة التشاركية	14
88-86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية	15
90	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى	16
91	نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر القيادة التشاركية على سلوك المواطنة التنظيمية	17
92-91	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد القيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-	18
94	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- حسب متغير الجنس	19
95-94	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- حسب متغير السن	20
95	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- حسب متغير مستوى التعليم	21
96	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- حسب متغير الخبرة	22
97	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة	23

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

	التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- حسب متغير الجنس	
98	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- حسب متغير السن	24
99-98	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- حسب متغير مستوى التعليم	25
99	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- حسب متغير الخبرة	26

## قائمة الجداول والأشكال والملحق

### قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	نموذج الدراسة	1
32	العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية	2
43	مهارات القيادة الإدارية	3

### قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
120	قائمة الأساتذة المحكمين	1
127-121	استبانة البحث	2
128	الميكال التنظيمي	3
129	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	4
130	تصريح شرقي	5
131	اذن بالطبع	6

# مقدمة

يشهد القرن الحالي العديد من التحولات اهمها الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعرفي واقتصاد المعرفة، ومن التكنولوجيا التقليدية إلى التكنولوجيا فائقة الجودة، ومن المركزية إلى اللامركزية وغيرها من التحولات التي فرضت العديد من التحديات على مختلف المؤسسات.

وفي ظل هذه التحديات الكبيرة في بيئة العمل، فقد أدركت المؤسسات أهمية العنصر البشري كأحد عناصر النجاح نظرا للدور الذي يؤديه في حياتها من حيث رفع كفاءتها وبقائها ونموها. وتتوقف قدرة المؤسسات على استغلال مهارات وقدرات العاملين على عدة محددات كنمط القيادة المتبعة من خلال اعتبارنا أن القيادة جوهر العملية الإدارية و انعكاس ذلك على سلوكيات و أداء العاملين و ان القائد هو المسؤول الأول عن نجاح المؤسسة من خلال تطوير نظم قيادية فكرية مبدعة، كما يرتبط نجاح المؤسسة و قدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها بالأسلوب الذي يستخدمه القائد لقيادة الموظفين في المنظمة إضافة إلى صفاته القيادية التي يسلكها لإيجاد بيئة معززة لأداء الموظفين، لذلك ظهرت العديد من النظريات و الاتجاهات القيادية كالقيادة التشاركية والقيادة التحويلية وغيرها...

رغم أن القيادة التشاركية تعتبر حديثة التطبيق في المؤسسات وأخذت من الدراسات حيزا لا بأس به، لكن الكثير من المحطات التاريخية تثبت أن أوسع تطبيق شهده العالم في تطبيق هذا النمط من القيادة هو عهد الرسول عليه الصلاة والسلام وعلاقاته مع رعيته وحتى مع أعدائه، في السلم و الأمن و الحرب، و في كل محطات الحياة، وما الانتصارات والنجاحات التي حققها المسلمون مع رسول الله صلى الله عليه وسلم وخلفائه ما هي إلا دليل على تلك الروح الجماعية التي تعمل في أرقى الصور وأجملها من صور التكاتف والتشاور من أجل الحفاظ على كرامة وعزة الإنسان في كل مكان، وخاصة في ميدان العمل، وبالضبط في بعض المهن التي تحتاج اليوم إلى تجميع مواردها البشرية من أجل تقديم كل ما لديها من قدرات.

ويعتبر النمط القيادي التشاركي نمطا قائما على الحوار والمشاركة وتبادل الآراء وتحكيم العقل كما أن لهذا النمط أثر في سلوكيات العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتجسد في سلوك المواطن التنظيمية والتي تعد سلوكيات تطوعية اختيارية ليست مرتبطة بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها مما يساعدها في الوصول لنتائج إيجابية وبأقل التكاليف ونظرا للأهمية التي يكتسبها هذا السلوك كسلوك اضافي في الآثار الإيجابية التي تنعكس على التنظيمات اذ يخلق تفاعل إيجابي بين أعضاء المؤسسة، ويعزز انتماءهم ويرفع من مستوى رضاهم الوظيفي كما يرفع من روحهم المعنوية ومردوديتهم في الأداء الذي يسهم في تحقيق الأهداف مما يزيد في الانسجام والتوافق بين المديرين والمرؤوسين وينمي لديهم روح المبادرة والعمل التطوعي وتقديم مصلحة الغير ومصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية للفرد، لذلك تسعى أغلب المؤسسات إلى تنميته وتعزيزه من أجل التحسين والتطوير.

## تمهيد

تواجه المؤسسات تحدياً مشتركاً و المتمثل في دراسة وتوجيه و التحكم في سلوكيات العاملين، فهي ليست عبارة عن بنائات أو هياكل تنظيمية فقط بل يتحكم فيها العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي و الأساسي التي تتم عن طريقه كل العمليات التنظيمية، لذلك لتحسين العلاقة بين المرؤوسين والقادة وتصرفهم بإيجابية وحب وجود قيادة عصرية حكيمة واعية وفاعلة، تسعى دائماً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ومن أهم الأنماط القيادية هي القيادة التشاركية حيث أن الدراسات والأبحاث بينت أن القيادة التشاركية هي التي تعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين فهي تحرص على أخذ آرائهم وتقوم على احترام شخصياتهم وتنمي شعورهم بالمسؤولية والقدرة على الإبداع والابتكار، مما ينعكس ذلك على الموظفين في شكل سلوكيات الولاء والانتماء والمواطنة التنظيمية وكل المشاعر الإيجابية التي يحملونها عن بيئتهم المهنية، وهي طاقة إضافية يقدمها الموظف خدمة لمنظمتهم دون انتظار مقابل مادي اتجاه هذا الدور التطوعي.

## الإشكالية:

إن التركيز على نمط القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية) بدأ بالتزايد بشكل كبير نظراً لأهميتها في زيادة قدرات المؤسسات على التعامل مع التحديات التي تواجهها، حيث يضمن نمط القيادة التشاركية إلى تحفيز واستثمار الطاقات، التي تهدف إلى تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة، كما يعتبر النمط القيادي الذي يمارسه القائد من أهم العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا الأخير يعد اللبنة الأساسية التي تجعل السلوك يقوم على علاقة اتفافية وتعاونية وليس على علاقة تعاقدية ومصالحية، وفي خضم هذا المنطلق تسعى دراستنا إلى فك الإشكالات والتساؤل المتمثل في:

- ما هو أثر القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟ ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:
- ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- ما هو مستوى القيادة التشاركية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- ما هو أثر تفويض السلطة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- ما هو أثر المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- ما هو أثر العلاقات الإنسانية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

- ما هو أثر الاتصال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- ما هو أثر التحفيز في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، مستوى التعليم، الخبرة).
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، مستوى التعليم، الخبرة).

### الدراسات السابقة:

في هذا الجزء نقوم بمحاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع وذلك بهدف معرفة النتائج المتحصل عليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل وكانت كالتالي:

### • الدراسات السابقة حول القيادة التشاركية:

#### أ-الدراسات العربية

1. حسيني ابتسام، حمدي باشا نادية "أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة سونلغاز بسكرة" «مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 23، العدد 2، 2023، ص 360:  
تهدف هذه الدراسة إلى توضيح وفهم جانبي استخدام القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بسكرة من وجهة نظر إطاراتها، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لدراسة الظاهرة واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على 50 شخص وكانت نتائج المتوصل إليها كالتالي:  
\_ تصورات الباحثين حول مستوى استخدام القيادة التشاركية في المؤسسة سونلغاز بسكرة محل الدراسة اتجهت نحو المستوى المتوسط وفقاً لمقياس البحث.  
\_ وجود أثر للقيادة التشاركية من خلال أبعادها (المشاركة، الاتصال، التحفيز، والتفاوض) على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة.  
\_ عدم وجود أثر للقيادة التشاركية من خلال بعدها (العلاقات الإنسانية) على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة.
2. داود غديري، أبو بكر بوسالم، أثر القيادة التشاركية وتمكين العاملين على التكهم التنظيمي في ظل الدور الوسيط للسلوك الحضاري باستخدام منهجية (SEM-PLS) دراسة حالة كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل، مجلد 09، عدد 01، 2023، ص 33\_ 55:

جاءت هذه الدراسة لقياس أثر السلوك الحضاري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التشاركية وتمكين العاملين والتكهن التنظيمي وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل، نظرا لطبيعة الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتفسيرها من خلال 78 استبيان موزع على جميع العاملين بالكلية. تم التوصل إلى:

- \_ يتمتع المسؤولون في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل بدرجة ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية.
  - \_ يتمتع العاملون في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل بمستوى تمكين مرتفع.
  - \_ يتمتع العاملون كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل بدرجة ممارسة مرتفعة للسلوك الحضاري.
  - \_ يتمتع العاملون بكلية الآداب واللغات بجامعة جيجل بمستوى تكهن تنظيمي متوسط.
  - \_ اسفرت الدراسة عن وجود أثر عكسي ضعيف ولكنه دال إحصائيا في العلاقة بين القيادة التشاركية/تمكين العاملين والتكهن التنظيمي في ظل وجود السلوك الحضاري كمتغير وسيط.
3. د. ايدير عبد الرزاق، ابن مومن أسماء، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس، البليدة، مجلة الشامل للعلوم التربوية، جامعة حمة لخضر، الوادي، المجلد 1 العدد 2 ديسمبر 2018، ص 164-179:
- تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال مؤسسة (MFG CEVITAL) بمفتاح -البليدة. ولتحقيق اهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من 215 عاملا وعاملة من وحدات مختلفة حيث سحبت منه عينة بالصدفة قدرها 60 عاملا وعاملة وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:
- \_ وجود علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس، البليدة.
  - \_ وجود علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ميديتريان فلوت كلاس، البليدة.
  - \_ وجود علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة التحويل لمؤسسة ميديتريان فلوت كلاس، البليدة.
  - \_ وجود علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة الإنتاج لمؤسسة ميديتريان فلوت كلاس، البليدة.

#### ب-الدراسات الأجنبية

1. دراسة Sam beekwilder & jacobus johannes endilch بعنوان:

" Participative leadership and employee innovative behavior

, moderated by bro-active and risk-taking work climate "master thesis, for the degree of Master of Science in international Business and Marketing, Kristianstad, 2019.

"القيادة التشاركية وسلوك الموظفين المبتكر"

تبحث هذه الدراسة عن شرح العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك الموظفين المبتكر وتقييم تأثير المناخ التنظيمي المبادر والمتحمل للمخاطر على هذه العلاقة، تم إجراء البحث من خلال الطريقة الكمية عن طريق إرسال استطلاع إلى 5 شركات متعددة الجنسيات هولندية تعمل في فروع مختلفة، وقد أظهرت النتائج التالي:

\_\_ وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة التشاركية وسلوك الموظفين المبتكر.

\_\_ تأثير تعديلي ايجابي قوي للمناخ التنظيمي المبادر على هذه العلاقة.

2. دراسة Winwin Yadiati بعنوان:

**"The Impact of Participative Leadership and Competencies on Performance of Village Fund Management"** faculty of Economics and business, University Padjadjaran, journal of Accounting Auditing and Business –vol.3, n°2, 2020

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير القيادة التشاركية والكفاءات على اداء ادارة صندوق القرية، شملت الدراسة 73 قرية تم اختيارها وذلك باستخدام تقنية العينات العشوائية البسيطة وتم الحصول على البيانات من خلال الاستبيان، وتشير النتائج الى:

\_\_ ان اسلوب القيادة التشاركية لرئيس القرية وكفاءات جهاز القرية يرتبطان بشكل ايجابي ومعنوي بأداء ادارة صندوق القرية.

● الدراسات السابقة حول سلوك المواطنة التنظيمية:

أ-الدراسات العربية

1.أ.عمام ريم، دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز إدارة التغيير: حالة بعض المؤسسات الجزائرية،

جامعة عمار ثليجي الاغواط، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، ص294:

حيث هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة دور سلوك المواطنة التنظيمية في السياق التنظيمي وتسلط الضوء على عملية التغيير وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، تم إتباع المنهج الوصفي في الإطار النظري ومجتمع الدراسة قدر ب 200 موظف عبر بعض المؤسسات بالأغواط في حين كانت عينة الدراسة 180 موظفا الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية ووزع عليهم الاستبيان فكانت نتائجها كالتالي:

\_\_ كشفت الدراسة عن علاقة قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة التغيير.

2. حنان مرهون، القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة المسيلة، سنة 2014\_2015:

من أهداف الدراسة معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بإتباع المنهج الوصفي في الإطار النظري واجري التحليل على 40 استبيان فكانت النتائج كالتالي:  
\_ وجود علاقة ارتباط وأثر للقيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية.

3. فتحي لعموري، بوبكر عباسي، القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01 مارس 2022، ص 225\_242، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر:  
تهدف الدراسة إلى فحص أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أطباء وشبه الطبيين بالمؤسسات الصحية العمومية بدائرة المغير، وقد تم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ تعدادها 63 طبيب وشبه طبيًا، وبعد جمع المعلومات وتحليلها تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:  
\_ انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات الأفراد نحو مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة.

#### ب-الدراسات الأجنبية

1. دراسة khuzaini، Mohammad Zainul & Zakky Zamrudi بعنوان:

**"Organizational Citizenship and Employee performance; The Role of Spirituality"**  
journal article Pakistan Administrative Review vol.3, n°1, 2019  
"المواطنة التنظيمية وأداء الموظف"

تبحث الدراسات الحالية في دور سلوك المواطنة التنظيمية في التأثير الروحاني على أداء الموظفين، استخدمت الدراسة تصميم المسح باستخدام عينة مكونة من 180 مشاركًا، وتشير النتائج إلى:  
\_ وجود تأثير مباشر معنوي على أداء الموظفين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية.

2. دراسة Ambrose Kemboi، Chepkwony، Lelei joy Chelagat :

**"Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee performance in Banking Sector ,Nairobi Country , Kenya "** International journal of business , Humanities and Technology ,vol.5 ,n° 4, ;August 2015 , Kenya  
"تأثير سلوك المواطنة على أداء الموظفين في القطاع المصرفي"

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أثار سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظفين في القطاع المصرفي، كما حددت تأثير المجاملة على أداء الموظف، استخدمت الدراسة الاستبيانات لجمع البيانات من خلال أسلوب العينة العشوائية لاختيار العينة، وتوصلت الدراسة إلى:

\_\_ أن سلوك المواطنة التنظيمية عامل مهم في تعزيز أداء العاملين، وان الإيثار والمجاملة لهما تأثير إيجابي على أداء الموظف.

● الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين:

● أ-الدراسات العربية

1. نوزاد فيض جميل، دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير 2019، جامعة صلاح الدين، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، اربيل: تهدف الدراسة إلى بيان دور القيادة التشاركية بأبعاد ثلاثة (تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، مشاركة في اتخاذ القرارات) في السلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الخمسة (الإيثار، الكرم، الروح الرياضية، الالتزامات العامة، السلوك الحضاري)، وقد تم استخدام استمارة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وتم توزيع 832 استمارة على معلمي مدراس الأساسية في مدينة اربيل، وتم الحصول على 800 استمارة صالحة للتحليل فتوصلت الدراسة إلى:

\_\_ وجود علاقة وتأثير للقيادة التشاركية مجتمعا ومنفردا في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2. وسام موساوي، حنان شباح، أثر القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن جيغل، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية سنة 2020-2021:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة ميناء جن جن ولاية جيغل، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرها 50 موظف، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها، وأسفرت النتائج على ما يلي:

\_\_ أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (تفويض السلطة، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) في سلوك المواطنة التنظيمية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية، في حين تؤثر العلاقات الإنسانية في سلوك المواطنة التنظيمية.

3. مخلوفي ميلودة، منديل أسماء، دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية ببلدية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، سنة 2019-2020:

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على القيادة التشاركية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية والمقابلة الشخصية والاستبيان حيث تم توزيع 70 استمارة، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لمفهوم القيادة التشاركية لدى العاملين نظراً لاهتمام المؤسسة بهذه العوامل وممارستها، العلاقة الارتباطية بين القيادة التشاركية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع علاقة ارتباطية طردية، ويتجسد ذلك من خلال بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات من أبعاد القيادة التشاركية.

### ب-الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Mesut Sagnak بعنوان:

**"Participative leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship; The Mediating Effect of Intrinsic Motivation»**, Eurasian journal of Educational Research, Istanbul, Issue 62, 2016 p 181-194

"القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير "

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للدوافع الذاتية في العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، تم استخدام نموذج المسح في هذه الدراسة ضم المشاركون 850 معلماً تم اختيارهم عشوائياً من 68 مدرسة ابتدائية وكانت النتائج كالتالي:

\_\_ القيادة التشاركية أثرت بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير والدافعية الذاتية.

جدول رقم(01): ما تميزت بيه هذه الدراسة عن الدراسات السابقة (أوجه الاختلاف):

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
بيئة إجراء الدراسة (المكان)	أجريت الدراسات بيئات مختلفة وطنية وعربية واجنبية.	تمت الدراسة الحالية بولاية بسكرة.
فترة إجراء الدراسة	2014-2023	2023-2024
أهداف الدراسة	كان لكل دراسة هدف معين مختلف عن هدف الدراسة الأخرى باختلاف الموضوع والمتغير	هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
الدراسة الميدانية	اختلفت الدراسة الميدانية بين الدراسات السابقة (شركة سونلغاز،	كانت الدراسة الميدانية للدراسة الحالية

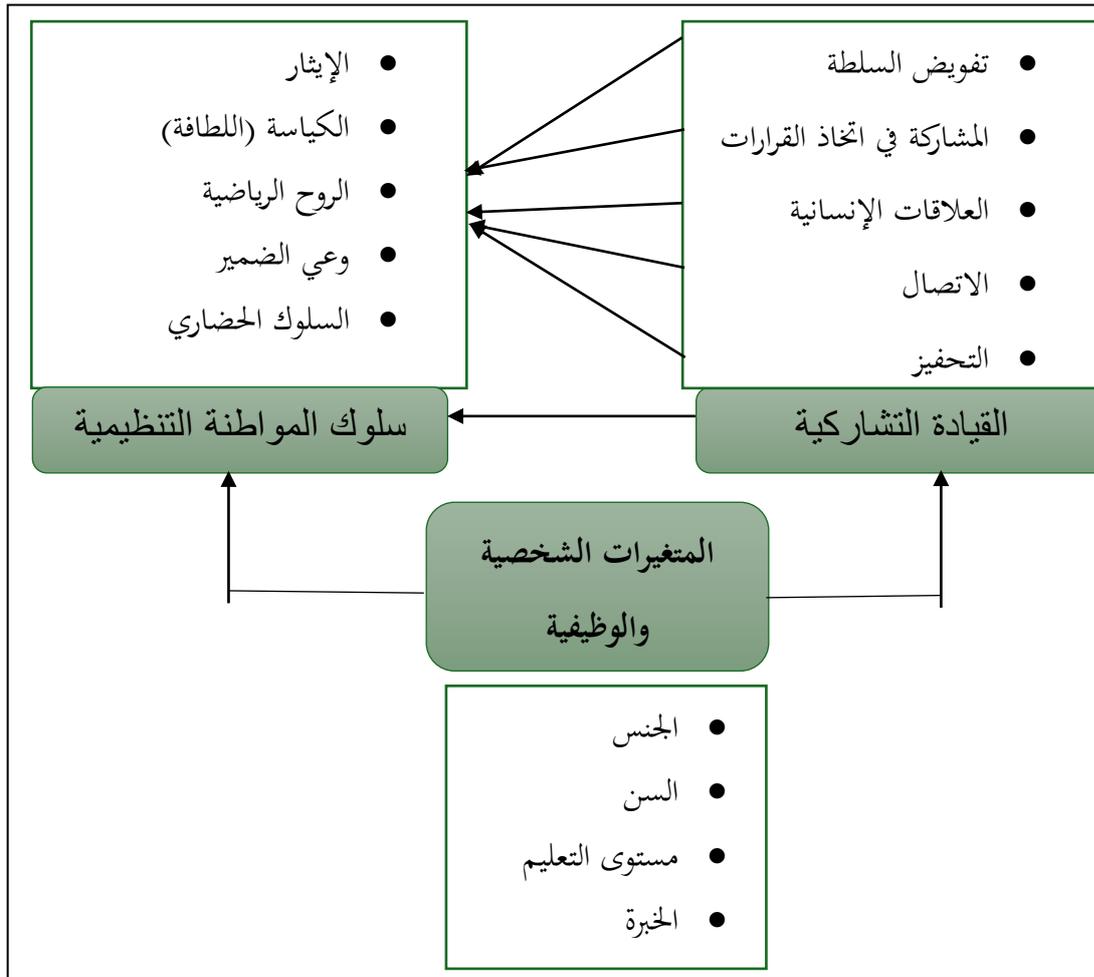
## مقدمة

بجامعة جيحل، مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مؤسسة ميناء جن جن، بلدية ورقلة).	بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة
اختلف حجم العينة من دراسة لأخرى بما يتماشى مع طبيعة الموضوع ومتغيراته وأيضا مع الدراسة الميدانية.	حجم العينة للدراسة الحالية هو (47)

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة.

### نموذج الدراسة:

### الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة:

من اجل إيجاد إجابة منطقية لتساؤل الدراسة الحالية هناك فرضية رئيسية وهي:

- الفرضية الرئيسية الاولى ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها المختلفة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

وعلى ضوءها تنبثق الفرضيات الفرعية كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- الفرضية الفرعية الثانية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- الفرضية الفرعية الخامسة ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- الفرضية الرئيسية الثانية ( $H_0$ ): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، مستوى التعليم، الخبرة).

وعلى ضوءها تنبثق الفرضيات الفرعية كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى ( $H_0$ ): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية ( $H_0$ ): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير السن.

- الفرضية الرئيسية الثالثة (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير مستوى التعليم.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير الخبرة.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، مستوى التعليم، الخبرة).

وعلى ضوءها تنبثق الفرضيات الفرعية كالاتي:

- الفرضية الفرعية الأولى (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير السن.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير مستوى التعليم.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير الخبرة.

#### التعريفات الإجرائية:

1. القيادة التشاركية: هي نمط حديث من أنماط القيادة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم.
2. تفويض السلطة: وهي العملية التي يقوم من خلالها القائد بنقل صلاحية اتخاذ القرار الى المرؤوسين، إذ يعد التفويض جزءا من القرار التشاركي حيث يتم منح الصلاحية للمرؤوسين بغرض أداء هدف معين.

3. **المشاركة في اتخاذ القرار:** هي إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات من خلال اختبار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المترتبة عن كل بديل، من اجل الوصول إلى القرارات المناسبة التي تساهم في تحقيق رفع أداء المؤسسة.
4. **العلاقات الإنسانية:** هي التعامل الإنساني الحسن الذي يتمتع به أفراد المؤسسة فيما بينهم، حيث يشمل المعاملة الطيبة القائمة على الفضائل ومكارم الأخلاق والقيم التي تعكس الترابط والتلاحم، وتنشر المحبة والتعاطف والتآلف في جو يسوده الوثام والود والراحة ويشجع على الإنتاجية وحسن الأداء.
5. **الاتصال:** هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل التي تكفل توصيل واستخدام البيانات اللازم توفرها لاتخاذ قرارات سليمة.
6. **التحفيز:** يتمثل في مجموعة العوامل التي تثير الرغبة وتشجع الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة وهي نوعان تحفيز مادي وتحفيز معنوي.
7. **سلوك المواطنة التنظيمية:** هو سلوك ينبع من وعي وإرادة ورغبة ذاتية تلقائية تفوق المهام الرسمية المطلوبة من الفرد العامل في المنظمة وتترك انطبعا حسنا لدى الرؤساء والزملاء وتسهم في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق أهدافها.
8. **الإيثار:** هو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة في العمل وكيفية إنجازها أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة إلى مساعدة زملائهم وعملاء المنظمة.
9. **الكياسة:** تعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل من خلال تجنب كل مسبباته سواء مهنية أو شخصية، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل واحترام رغباتهم وخصوصياتهم.
10. **الروح الرياضية:** هي انعكاس مدى تقبل الفرد واستعداده لبعض الاحباطات والمضايقات في المنظمة دون تدمر أو شكوى، ومساهمته في منع الصراع والجدال وتشجيعه على حل النزاعات.
11. **وعي الضمير:** ويقصد به التزام الموظف بالقيم والمعايير الأخلاقية والمشاركة الفعالة في العمل الجماعي حيث يعزز اتخاذ القرارات الأخلاقية والمسؤولية في المنظمة.
12. **السلوك الحضاري:** وهي المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمة، وإظهار سلوكيات الولاء لها بالحرص على سمعتها والحفاظ على صورتها، وتقديم المقترحات لتحسين أداء المؤسسة وتطويرها.

## التموضع الأستمولوجي:

إن الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقات (علاقة ارتباط أو تأثير) التي تربط بين (سلوك المواطنة التنظيمية) والأبعاد المختلفة لها المتمثلة في " الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري، والروح الرياضية، (والقيادة التشاركية) بأبعادها تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، الاتصال والتحفيز.

اعتقاداً أن وجود ظاهرة القيادة التشاركية بأبعادها سواء كلها أو جزء منها سيؤدي إلى تعزيز ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ولشرح ذلك تعم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigm Positivist) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى تقديم معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

كما تم الاعتماد على المنهج الافتراضي-الاستنباطي والذي يدخل ضمن الأبحاث الكمية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة.

## المنهج المستخدم في الدراسة:

\_\_ استخدمنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف ظاهرة ما خلال فترة زمنية للوصول أسباب حدوثها والعوامل المتحكمة فيها، ثم استخلاص النتائج وتعميمها، حيث تم اعتماده نظراً لكونه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع في جانبه النظري.

\_\_ أما الأسلوب المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقات الارتباط والأثر بينهما.

\_\_ كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الجانب الميداني والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة.

## الحدود الزمنية والمكانية للدراسة:

● **حدود موضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على القيادة التشاركية كمتغير مستقل من خلال أبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، الاتصال والتحفيز) وهو ما تناوله عديد

من الباحثين. أما المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية فتم التركيز على الأبعاد التالية (الإيثار والكيافة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري) وهو ما تناوله عدد من الباحثين.

● **الحدود الزمنية:** تم العمل على هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2023-2024 وتم جمع البيانات خلال السداسي الثاني من السنة.

● **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة صناعة الكوابل --بسكرة --.

● **الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع الاستبانة على عينة من الموظفين مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة والتي بلغت (50) استبانة وتم استرجاع منها (47) استبانة.

### أهداف الدراسة:

وتهدف هذه الدراسة إلى:

\_\_ تحديد مفهوم القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية.

\_\_ اكتشاف مدى مساهمة القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

\_\_ دراسة واقع القيادة التشاركية بالمؤسسة محل الدراسة وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية.

\_\_ تقديم مجموعة مقترحات التي تساهم في دعم القيادة التشاركية للارتقاء بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في العديد من النقاط أهمها:

\_\_ يتناول الموضوع اتجاهها حديثا من اتجاهات القيادة وهي القيادة التشاركية، وإيضاح الغموض المتعلق بمفهومها.

\_\_ تسليط الضوء عن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في سعي المنظمة نحو التقدم والاستمرارية.

\_\_ الكشف عن مدى تطبيق هذا النمط في المؤسسة محل الدراسة ودوره في الرفع من سلوك المواطنة التنظيمية.

### أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

نظرا لأهمية الدراسة كونها تعالج مشكلة مهمة ضمن التخصص، ألا وهي القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

قلة الدراسات التي تربط نمط القيادة التشاركية بسلوك المواطنة التنظيمية في حدود اطلاقنا.

الرغبة في إظهار وفك الغموض عن مفهوم القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية باعتبارها مفهومان جديداً وبالتالي هو موضوع جديد للبحث فيه.

### صعوبات الدراسة:

- صعوبة ترجمة بعض المصطلحات من اللغات الأجنبية إلى العربية.
- صعوبة إقناع الموظفين بالإجابة على الاستبيان وعمى جميع الأسئلة.
- نقص في المراجع خاصة الكتب بالنسبة لموضوع القيادة التشاركية وكذا سلوك المواطنة التنظيمية وكذا الدراسات التي تدرس المتغيرين معا.

### هيكل الدراسة:

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث والأسئلة الفرعية، سوف يتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كالتالي:

حيث يشمل الجانب النظري فصلين:

1. الفصل الأول: "سلوك المواطنة التنظيمية" حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول سلوك المواطنة التنظيمية وتناولنا فيه كل من التعريف والنشأة والأهمية والخصائص، أما المبحث الثاني فخصصناه إلى مقومات سلوك المواطنة التنظيمية وتناولنا فيه كل من الأبعاد والأنماط والعوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، وفي المبحث الأخير تم التطرق إلى مزايا، معوقات وسبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

2. الفصل الثاني: "القيادة التشاركية" و تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، في المبحث الأول "عموميات حول القيادة الإدارية" تم تناول مفهوم وأهمية القيادة الإدارية و عناصرها ومهاراتها أيضا أنماط ونظريات القيادة الإدارية أما المبحث الثاني "ماهية القيادة التشاركية" فتم التطرق فيه إلى نشأة ومفهوم القيادة التشاركية، أهميتها وأهدافها اتجاهات القيادة التشاركية والعوامل المؤثرة فيها، أما في المبحث الثالث "أسس القيادة التشاركية" فقد ضم محتواه على أبعاد، خصائص و صفات، مميزات ومعوقات القيادة التشاركية، وأخيرا "العلاقة بين القيادة التشاركية و سلوك المواطنة التنظيمية".

3. الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة "تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، في المبحث الأول " التعريف بالمؤسسة محل الدراسة" تطرقنا فيه إلى نبذة تاريخية عن المؤسسة، هيكلها التنظيمي، منتجاتها، أهدافها، أهم مورديها وزبائننها، ثم في المبحث الثاني "الإطار المنهجي للدراسة" تعرفنا على عينة الدراسة ومعايير القياس من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، خلصنا في المبحث الثالث إلى " نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات".

# الفصل الأول

## سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

يمكن النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي، أهم عناصره هو الإنسان إذ عليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولهذا فقد بدأ الاهتمام الجاد بالموارد البشرية في المنظمات في العشرينيات من القرن الماضي، واخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مستمر، وعليه فقد ركزت الكثير من الدراسات والبحوث على سلوك الأفراد في المنظمات من اجل توجيهه نحو خدمة أهداف المنظمة، وكان هذا التركيز والاهتمام كبيرا إلى حد اعتبار مدخل السلوك التنظيمي يهيمن على المدخل السلوكي للإدارة في الوقت الحاضر. وان سلوكيات المواطنة التنظيمية تعد الجانب الايجابي والفعال لسلوك الأفراد في المنظمة، والذي يعزز أدائها بشكل كبير.

حيث نسلط الضوء في هذا الفصل على ماهية المواطنة التنظيمية والتعرف على مختلف جوانبها وهذا من

خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: مقومات سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: مزايا، معوقات وسبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

### المبحث الأول: مدخل إلى سلوك المواطنة التنظيمية

يهتم العلماء والباحثون في السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد في المؤسسات وتقييمه وتفسيره من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ومن أجل تحقيق ذلك تحتاج المؤسسات إلى سلوكيات تنظيمية تساعد على النمو والنجاح في ظل بيئة معقدة، ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم مفاهيم السلوك التنظيمي الذي تحتاجه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات.

#### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول سلوك المواطنة التنظيمية

تعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، لذلك قبل التطرق إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يجدر بنا أن نتعرف أولاً على مفهوم السلوك التنظيمي والمواطنة.

#### الفرع الأول: السلوك التنظيمي

يرى (الزيباري، 2020، صفحة 14) أن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.

كما هناك تعريف ل (عوض، 2008، الصفحات 6-7) بان السلوك التنظيمي هو كل ما يصدر عن الفرد من ردود أفعال للمثيرات التي تحدث له في محيط العمل.

فالسلوك التنظيمي علم يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة: بالعمل - الوظيفة - العاملين - مكونات التنظيم - الإنتاجية - الكفاءة - البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم - السياسات - الاتجاهات - المشاعر وردود الأفعال - التنظيم الرسمي وغير الرسمي... الخ.

#### الفرع الثاني: المواطنة

ومعناها اللغوي: (وطن) بالمكان (وطن) وطنا أقام به، (أوطن) المكان وطن به، والبلد اتخذه وطنا (وطن) بالبلد اتخذه محلا، وسكنا يقيم فيه (أطن) البلد: الذي اتخذه وطنا، يقال: توطنت نفسه على الشيء: ذلك وتمهدت له، والأرض، وبها اتخذها وطنا (استوطن) البلد: توطئة، (الموطن) الوطن، وكل مكان أقام به الإنسان لأمر (سعيد، 2017، صفحة 54).

ويرى (علي عبد الأمير، 2019، صفحة 32) أن المواطنة هي الانتماء الحقيقي والمشاركة الايجابية للشخص ضمن المجتمع الذي يعيش فيه.

المواطنة هي صفة المواطن والتي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية ويعرف الفرد حقوقه ويؤدي واجباته عن طريق التربية الوطنية، وتتميز المواطنة بنوع خاص من ولاء المواطن لوطنه وخدمته في أوقات الحرب والسلام والتعاون مع المواطنين الآخرين عن طريق العمل المؤسساتي والفردى الرسمي والتطوعي في تحقيق الأهداف التي يصبو لها الجميع وتوحد من أجلها الجهود وترسم الخطط وتوضع الموازنات (بلقاسم العاسالي، 2021، صفحة 174).

### الفرع الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

لقد تعددت التعاريف حول سلوك المواطنة التنظيمية حيث انه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث إذ استرعى موضوع المواطنة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين مع مطلع القرن العشرين، لذا سنقدم مجموعة من التعاريف التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية:

#### جدول (02): مجموعة تعاريف لسلوك المواطنة التنظيمية

الكاتب	التعريف
1988Organ	سلوك فردي طوعي (اختياري) وغير معترف به بصورة مباشرة من الأنظمة الرسمية في المنظمة، وبشكل عام يعزز الأداء العام.
(Sukhada Tamb) 2014، صفحة 03	السلوك الذي لا يطلب رسمياً ولا يكافأ عليه مباشرة ولكن يمكن أن يكون مفيداً لعمليات المنظمة.
(محمد، 2015، صفحة 82)	هي سلوك اختياري خارج حدود الوظائف المحددة للأفراد لكن لا يكافأ عليه رسمياً ويسهم في تعاون وتماسك فريق العمل مما يحقق فاعلية تنظيمية ويسهم في التغيير الاستراتيجي المطلوب
(الوهاب، 2022، صفحة 443)	هي السلوكيات التطوعية غير الاعتيادية ولا تندرج تحت نظام توزيع الأدوار في المنظمة ولا تعد جزء من متطلبات العمل الرسمي.
(الكروي، 2016، صفحة 60)	سلوكيات إضافية تنسب إلى ذات الفرد وهي ليست ضمن الدور الرسمي، وذات صيغة اجتماعية ولكنها أيضاً مؤشر عن مدى رضا العاملين عن منظماتهم، وكذلك تعد من الأدوار المميزة وتصدر عن موارد بشرية مميزة.
(حسن، 2018، صفحة 322)	مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي وتكون مفيدة جدا للمنظمة.

المصدر: من إعداد الطالبتين

ومما سبق يتضح أن تلك التعاريف اختلفت في صياغتها إلا أنها متقاربة في المعنى ومكملة لبعضها البعض.

ومنه يمكن القول إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك وظيفي يؤديه الفرد طوعيا وبشكل اختياري وعن رغبة وفقا لما يراه مناسباً، ويتعدى حدود الواجبات والمهام الوظيفية المحددة له، والذي لا تتم مكافئته من خلال هيكل الحوافز الرسمية في المؤسسة، والهادف إلى تعزيز أدائها وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

**المطلب الثاني: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية، خصائصها وأهميتها**

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى نشأة سلوك المواطنة التنظيمية، مع ذكر مجموعة من الخصائص التي تتميز بها وأهميتها في المنظمة.

**الفرع الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية**

ظهر منذ وقت طويل وهذا الاستعداد للمشاركة في بذل جهد يتجاوز الالتزامات التي تملها المواقف الرسمية المعترف بها باعتبارها عنصر أساسيا في فعالية الأداء التنظيمي، حيث أشار برنارد(1938) cheste Barnard على ان استعداد الافراد للمساهمة في الجهود التعاونية للمنظمة لا غنى عنها لتحقيق الاهداف والفعالية التنظيمية، ووجد برنارد انه يجب بذل الجهود ليس فقط لأداء المهام التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة ولكن ايضا للحفاظ على المنظمة نفسها.

وهذه الرغبة في الإسهام في الجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء، والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف ولا بالمكانة ولا بالمناصب الوظيفية ولا التعويضات بل هي سلوكيات اضافية. وفي بداية الستينات فرق كاتز بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من الموظفين:

- يتعلق النوع الأول: والذي أطلق عليه مصطلح in-role behavior بتنفيذ الموظفين للمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير ومعدلات الاداء الرسمية المقررة.
- يتعلق النوع الثاني: والذي أطلق عليه مصطلح Extra-role behavior بالسلوكيات التي تتجاوز الرؤساء وزملاء العمل عند الحاجة، وقبول اعباء اضافية دون شكوى أو تدمير، والتصرف الفردي لحماية المنظمة في مواجهة أي مخاطر غير متوقعة، والمحافظة على موارد المنظمة ووقت العمل وأن نهذه المساهمات مجتمعة على مر الزمن تساهم في تعزيز فعالية المنظمة.

ويرى كاتز أن الفعالية التنظيمية تتطلب توافر ثلاثة عوامل أساسية هي:

- التركيز على ترغيب وتحفيز الافراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.
- ضرورة قيام الافراد بأداء متطلبات الادوار الاساسية في العمل بشكل صحيح.

• تشجيع ومساعدة الافراد على القيام ببعض الانشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها النظام الرسمي.

وأشار كاتز إلى أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوكيات المقررة في النظام الرسمي للعمل، هي منظمات هشة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، ولذلك تحتاج المنظمات في كثير من الاحيان للعديد من السلوكيات الاضافية ذات الطبيعة التعاونية والتي بدونها يمكن أن ينهار نظام العمل.

وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح المواطنة في فكر (organe 1977) 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 الى علاقة سببية بين هذه المتغيرات، يرجع الى تعريف متغير الاداء الوظيفي بشكل ضيق باعتباره مرادفا لمصطلح الانتاجية، ومن ثم فقد اضاف انه من المتوقع الكشف عن علاقة سببية سالفة الذكر عند تعريف متغير الاداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي عام 1983 قدم "باتمان" و"أورجان" دراسة بعنوان الرضا الوظيفي والمواطن الصالح، العلاقة بين شعور العاملين ومواطنة الموظف، والتي تعد أول دراسة عملية لظاهرة المواطنة التنظيمية، بناء على ذلك قدم "سميت" و"أورجان" و"نير" مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تحديدا ودقة (القحطاني، 2016، صفحة 39\_40).

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

- 1- Extre-Role Behavior الاضافي الدور سلوك.
- 2- سلوك المواولة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي Prosocial Behavior.
- 3- سلوك المواطنة التنظيمية. Organizational Citizenship Behavior.
- 4- السلوك الغير مكلف او الغير مفروض Non-mandated Behavior.
- 5- سلوك التلقائية المؤسسية Institutional Spontaneity Behavior.
- 6- سلوك المواطنة الصالحة Good Citizen hip Beauvoir. (عزالدين، 2017، صفحة 248).

#### الفرع الثاني: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

أن من أهم الخصائص التي تصف سلوك المواطنة التنظيمية تتجلى في: (الفتلاوي، 2018، صفحة 159).

- انه سلوك اختياري لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- انه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.
- انه يساهم في زيادة فعالية المنظمة.
- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.
- يحقق منفعة لأفراد المنظمة وللآخرين.
- يعزز البيئة الاجتماعية للمنظمة.
- يوصف بأنه سلوك إنتاجي في حياة المنظمة على الأمد الطويل.
- انه سلوك ذو صبغة اجتماعية مؤثر عن مدى رضا العاملين عن منظماتهم.
- ليس الهدف منه إشباع الحاجات الشخصية (غرض خفي).

### الفرع الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يرى (العمرى، 2011، صفحة 21) في مجال المواطنة التنظيمية، أن لها أهمية كبيرة على الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

1. يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الافراد داخل المنظمة تؤدي الى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
  2. نظرا لندرة الموارد في المنظمات، فان القيام بأدوار إضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
  3. يزيد من مستوى الحماس في الاداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
  4. يزيد من مستوى الرضا عن العمل ويعزز مستوى شعور الافراد بالانتماء لمؤسستهم.
  5. يوطد العلاقات بين الافراد والجماعات، مما ينعكس ايجابا على الاداء المتميز.
  6. يقلل من التسرب الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين.
  7. تساعد سلوكيات المواطنة التنظيمية المديرين على إدارة الموظفين بشكل أفضل من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين تقييمات الأداء وتعزيز فعالية المجموعة. (Noble، 2013، صفحة 236).
- وقد عدد (الرواشدة، 2020، صفحة 355) أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة على النحو التالي:

1. تمت سلوكيات المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
  2. إن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوكيات المواطنة التنظيمية نظرا لندرة الموارد بالمنظمات سوف يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
  3. يحسن من قدرة زملاء العمل والمدراء على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشكلات.
  4. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر منها.
  5. يكون بمثابة أدوات فعالة للتنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية ومن جماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.
  6. زيادة قدرة المنظمة على استقطاب وجذب والحفاظ على أفضل الأفراد من خلال جعل المنظمة مكانا أكثر جاذبية للعمل، وبالتالي تقليل معدل دوران العاملين وتقليل عدد الشكاوى.
  7. سلوكيات المواطنة التنظيمية تزيد من قدرة العاملين على التوافق مع التغيير التنظيمي وأداء جماعة العمل.
- ولذلك إن سلوك المواطنة له أهمية كبيرة في الاستفادة من الموارد البشرية بجميع جوانبها لتحقيق أهداف المنظمة وخلق فرص الإبداع والابتكار وتوفير مناخ مناسب للسلوك الإيجابي والحضاري للأفراد العاملين في المنظمة وتحسين الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل.

#### المبحث الثاني: مقومات سلوك المواطنة التنظيمية

حدد الباحثين مجموعة من الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية، وأنماطها والعوامل المؤثرة فيها، هذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية بناءً متعدد الأبعاد حيث قام الباحثون بتحديد هذه الأبعاد وعلى الرغم من الاتفاق الكامل في تعريف سلوك المواطنة التنظيمية نجد اختلافًا في أبعاده، ويمكن تلخيص بعض هذه الأبعاد على النحو التالي:

الجدول رقم (03): يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين

اسم الباحث	السنة	الأبعاد
Smith et organ	1983	الإيثار، الطاعة.

الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، الكرم، السلوك الحضاري.	1988	Organ
الإذعان، المشاركة، الولاء.	1986	Vandyn et graham
البعد الفردي (مساعدة الزملاء) والبعد المنظمي (تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين العمل).	1988	Williams
المثابرة الشخصية، المساعدة ما بين الأفراد، المساهمة الفردية، تنمية الولاء.	1991	Moorman et blacely
سلوك المساعدة، الروح الرياضية، الإيثار.	1994	Padsakoff et mackenzie
الإيثار، الكرامة، الثقة	1999	Chottopadhyay
المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.	2000	Walz et niehoff
سلوك المساعدة، الروح الرياضية، المساهمة الفردية، السلوك الحضاري، الالتزام التنظيمي، الرضا الذاتي، تطوير الذات.	2000	Podsakoffetal
البعد الفردي (الإيثار الكرم)، البعد المنظمي (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام).	2002	Lepineetal
الإيثار، الالتزام العام، التعاون ما بين الأفراد، حماية موارد المنظمة، الكرم.	2004	Yen et niehoff

المصدر: (زهير، 2016، صفحة 121).

تناول الباحثون سلوك المواطنة التنظيمية من أوجه مختلفة فمنهم من يرى بأنه بعدان أساسيان، وهناك من يرى بأنه تتضمن خمسة أبعاد رئيسية وهذان الاتجاهان متكاملان غير متناقضين، فاللذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد، لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين: (ريم خليل، 2016، صفحة 22).

أولاً: النموذج الثنائي (بعدين)

هذا النموذج يقسم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلى قسمين وفقاً للهدف، البعد الفردي وهو يركز على الفرد وحل مشاكل الموظفين الآخرين، والبعد الثاني التنظيمي فيركز على المساعدة اتجاه المؤسسة دائماً خارج المجال والإطار الرسمي (نقبيل، 2019، صفحة 75).

ثانياً: النموذج الخماسي

اما هذا النموذج فقد حدد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في خمسة أبعاد وهي:

1. الإيثار: هو سلوك المساعدة الموجه نحو افراد معينين، فعندما يواجه الافراد مشاكل معينة او يحتاجون الى المساعدة، او يطلبون العون، يبذل الأشخاص المؤثرون جهدا اضافيا لمساعدتهم (janet, 2004, p. 79). وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدته زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، مساعده العاملين الجدد في التعرف على اساليب وطرق انجاز مهامهم مساعده زملاء العمل في إتمام اعمالهم المتراكمة بسبب الغياب (السلامة، 2020، صفحة 27).
2. وعي الضمير: ويعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسميا فيما يتعلق بالحضور، احترام اللوائح، القوانين، الدقة والعمل بمجدية والحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة (عليوي، 2020، صفحة 452).
3. الكياسة (اللطافة): وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الآخرين والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال (وديدة، 2018، صفحة 112).
4. الروح الرياضية: وهو ما يبين مدى مساهمة الفرد العامل بالمنظمة في منع الصراع والنزاع بين العاملين، وتشجيعه على حل النزاعات بأسلوب بناء، بالإضافة الى لاستعداده لتقبل الانتقادات والمضايقات من الاخرين دون اي تدمير. (الرحامنه، 2014، صفحة 41).
5. السلوك الحضاري: وهو ما يسمى بصدق المواطنة، وهو رغبة الفرد في المشاركة والاندماج في فعاليات المنظمة غير الرسمية، والاستعداد لتحمل أعباء العمل الإضافي، كذلك الحرص على قراءة المنشورات والإعلانات الخاصة بالمنظمة، فينتج عنه المشاركة الإيجابية والبناءة وحرصه على الاهتمام بمصير المنظمة. (مریم عيسى، 2021، صفحة 252).

والجدول التالي يوضح بعض السلوكيات المرتبطة بالنتائج المفيدة المحتملة للمنظمات:

جدول رقم (04): النتائج المفيدة للمنظمات التي يمكن تحقيقها من أنواع السلوكيات

نوع سلوك المواطنة التنظيمية	الوصف	أهميته للمنظمة
الإيثار	مساعدة الزملاء في العمل	تقليل الحاجة للإشراف والتدريب
وعي الضمير	سلوك الفرد التقديري الذي يتجاوز	وتكاليف إدارة الأزمات.

	الحدود الدنيا لمتطلبات الوظيفة	
	هو السلوك الذي يحرص فيه الأفراد العاملون على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل داخل المنظمة	اللطافة
عدد اقل من الشكاوى يسمح للمديرين بالتركيز على وظائف العمل المهمة.	الاستعداد لتحمل مضايقات طفيفة دون استئناف أو احتجاج.	الروح الرياضية
يقدم الموظفون اقتراحات بناءة توفر التكاليف.	المشاركة البناءة في قضايا المنظمة.	السلوك الحضاري

من إعداد (Helen Campbell Pickford, 2016, p. 05)

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية تكمن في كونه أسلوباً للارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة مما ينتج عنه المساندة والتعاون التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض من خلال تبادل الخبرات ومنه خفض الحاجة للإشراف والرقابة، كما يعظم الاستفادة من العنصر البشري ويعمل على تنميته وتدريبه، ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل والتي تنبع من سيادة روح الجماعة وتبادل المعرفة بين زملاء العمل.

#### المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور والمظاهر التي يقوم بها العاملين في منظماتهم يمكن إيجازها فيما يلي: (عمر، 2021، صفحة 27).

**أولاً: النمط المتعلق بشؤون العمل:** يتمثل سلوك المواطنة التنظيمية من خلال هذا النمط في مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الزملاء والمتغيين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد ومساعدة ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، بالإضافة لمساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً.

**ثانياً: النمط المتعلق بالأمور الشخصية:** يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء.

ثالثا: النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة في المنظمة: يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء والمراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم، وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم، حتى يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة.

رابعا: النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: يتجلى سلوك المواطنة التنظيمية في هذا النمط من خلال الانصياع للقيم والسياسات واللوائح التنظيمية والعمل وفقا لما تنص عليه، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخداما سليما، وكذلك اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية، من أجل منظمة أكثر نجاحا وتميزا، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.

خامسا: النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة: يشمل 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.

سادسا: النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، لتلميع صورتها والدفاع عن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين وبالتالي جذب المزيد من العملاء.

#### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية (المحددات)

سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية، ويمكن تلخيص بعض المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

I. العوامل التنظيمية:

1. الرضا الوظيفي: يشير الى الشعور العام الذي يشعر به الموظف اتجاه عمله ويمكن ان يتأثر بعدة عوامل مختلفة، غالبا ما يوصف بانه حالة عاطفية ممتعة ناتجة عن القيمة التي يضعها الفرد في عمله، وتشير الابحاث الى وجود ارتباط ايجابي بين رضا العمل وسلوك المواطنة التنظيمية حيث انه من المرجح ان ينخرط الافراد الذين يتمتعون برضا وظيفي اعلى في سلوكيات خارج نطاق الدور مثل مساعدة الزملاء، وبذل جهد اضافي، ودعم المنظمة بما يتجاوز واجباتهم الرسمية (Subha, 2018, p. 419).

2. العدالة التنظيمية: يشير إدراك العدالة او الانصاف الى ما إذا كان الموظفون يشعرون بان القرارات التنظيمية تتخذ بعدل وبمشاركة كافية من الموظفين (يسمى عادة بالعدالة الاجرائية) وما إذا كانوا يشعرون بأنهم

- يكافؤون بعدل بالنظر الى مستوى التدريب والخبرة والمسؤولية او حجم العمل (يسمى العدالة التوزيعية)، يرتبط إدراك العدالة ارتباطا ايجابيا بالسلوك التنظيمي الايجابي (Haq, 2004, p. 80).
3. القيادة الادارية: تعد القيادة أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات ادارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية، ومما لا شك فيه ان سلوك المواطنة التنظيمية للقيادة الاداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستلهمون الارشاد والتوجيه من رؤسائهم (وليد، 2023، صفحة 84).
4. الثقافة التنظيمية: يقصد بها الافتراضات الاساسية التي وجدت او طورت بواسطة جماعة معينة من الافراد من اجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي و التكامل و التنسيق الداخلي والتي استطاعت الثبات لمدة طويلة من الزمن مما جعلها من الثوابت الراسخة، كما ان الثقافة التنظيمية ليست الوحيدة لما يحدث في المنظمات، الا أنها تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تقوم على تشكيل الكثير من السلوكيات الإدارية، وأثبتت الدراسات ان الثقافة التنظيمية العميقة يكون لها تأثيرا ايجابيا على السلوك التنظيمي (حسن، 2018، صفحة 324).
5. الالتزام التنظيمي: الالتزام التنظيمي هو رغبة قوية في بقاء الفرد عضوا في منظمة معينة والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهد لاسم المنظمة واعتقاد واضح وقبول بقيم وأهداف المنظمة وهو يؤثر تأثير مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية كونه متغير تنبؤي بالسلوكيات (خليل، 2018، صفحة 09).
6. السياسة التنظيمية: ويقصد بها النشاطات التنظيمية الهادفة الى تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها بمختلف الطرق، حيث ترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المؤسسة.
- II. العوامل الذاتية:
- نظرا الى هذا النوع من المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية على انه من مسؤولية المؤسسة لان المؤسسة في اختيارها للمورد البشري تضع مجموعة من المعايير لتصنف بها عمالها حسب الوظيفة والدور ونذكر من هذه المحددات فيما يلي:
1. عمر الموظف: وضحت الدراسات ان عمر العامل من محددات سلوك المواطنة حيث ان العامل كبير السن لا يمكنه ان يقوم بمجهودات كبيرة على عكس العامل الاقل منه سنا، حيث ان عمر الموظف يحدد نظرته للعمل، ويؤثر على مجهوده.

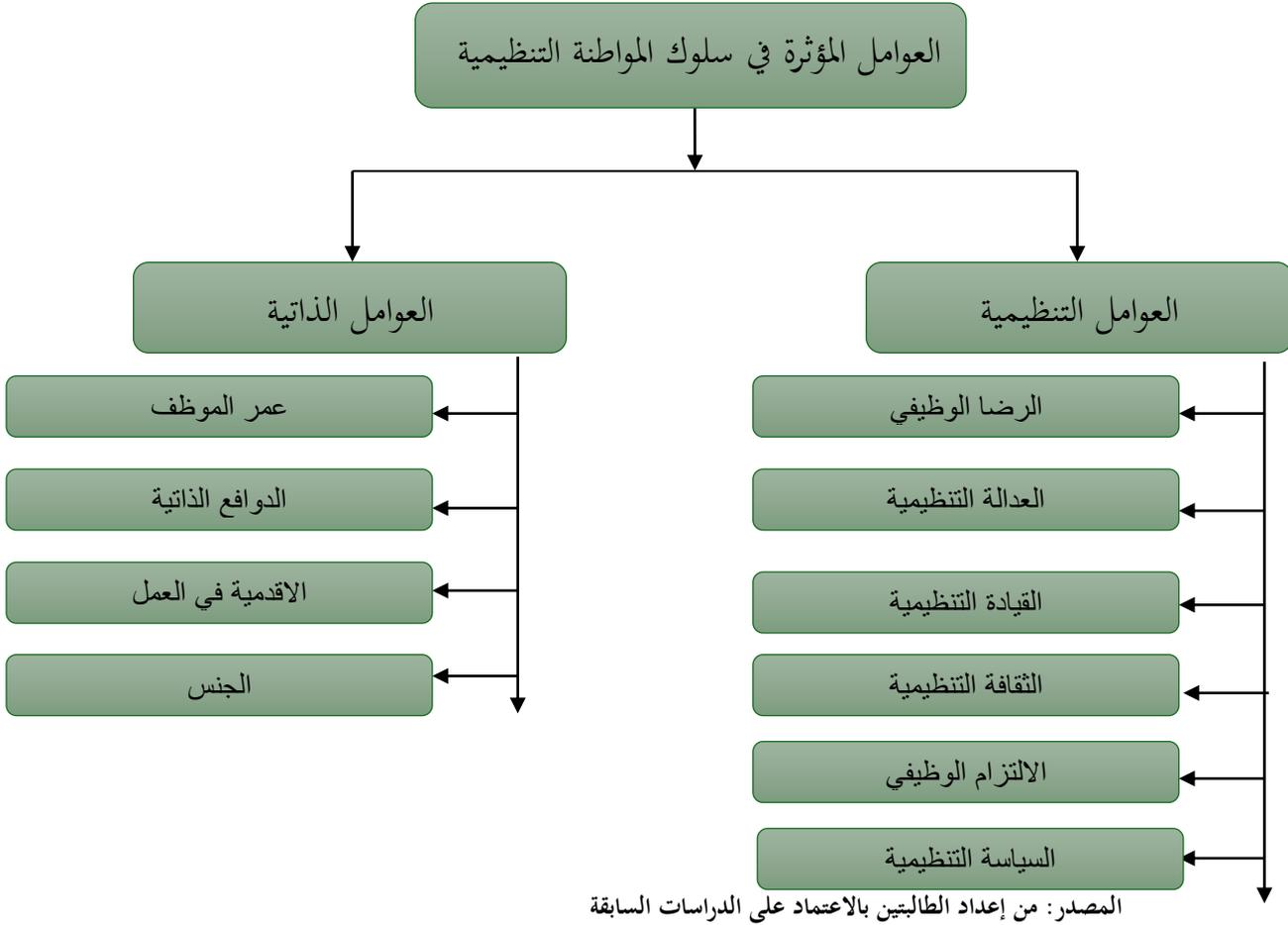
2. الدوافع الذاتية: ويقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تقوم بتحريك القوى الداخلية، والعمليات النفسية المحددة للسلوك الانساني وهي بذلك تعتبر القوى الكامنة التي تدفع الفرد بعمل ما دون توقع الحصول على الحوافز، وقد أوضحت الدراسات على ان الموظف او العامل الذي لديه دوافع ذاتية عالية يكون أكثر ميولا لممارسة الاعمال التطوعي بدليل انها تساهم في اشباع حاجاته وتحقيق ذاته.

3. الاقدمية في العمل: أثبتت الدراسات ان عامل الاقدمية في العمل يؤثر على وجود او عدم وجود سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك ان للعمال الجدد قدرة كبيرة على تقديم مثل هذه السلوكيات على عكس العمال القدم الذين لديهم سنوات طويلة في هذه المؤسسة، ويظهر تأثير القادة هنا في المبادئ والمعايير التي تختار بها عاملها او تعمل على تسريحهم.

4. الجنس: وضحت معظم الدراسات على ان اتجاهات العنصر الذكوري نحو هذه السلوكيات أكثر من العنصر الأنثوي ويرجع ذلك لطبيعة القيود الاجتماعية التي بدورها تضع حدا لمبادرة المرأة في تقديم مساعدات اجتماعية خارج نطاق محددات العمل المفروض، بالإضافة إلى دراسات أخرى أوضحت ان السبب في إقدام الذكور لمثل هذه السلوكيات هو ان هذه الأخيرة تتطلب جهدا كبيرا ووقت إضافي لا يتوفر بالضرورة للمرأة العاملة (فلوس، 2018، صفحة 85).

والشكل التالي يلخص العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية السابقة:

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### المبحث الثالث: مزايا، معوقات وسبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

هناك مجموعة من المزايا التي تحققها سلوكيات المواطنة التنظيمية في أي مؤسسة التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهدافها، كما أن هناك مجموعة من العوائق التي تمنع القيام بها وطرق لتعزيزها وهذا ما سنحاول إبرازه في المبحث الثالث.

#### المطلب الاول: مزايا سلوك المواطنة التنظيمية

قدمت بعض الدراسات والبحوث الخاصة بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من المزايا التي يمكن ان يحققها هذا السلوك بالنسبة للمنظمة والعاملين، والتي تسمح بتكوين ميزة تنافسية للمنظمات لمواجهة المنافسين، وتتلور تلك المزايا في الآتي: (الفتلاوي، 2018، صفحة 163).

1- المزايا المحققة للمنظمة: يؤدي هذا السلوك إلى زيادة الموارد المتاحة، وكذلك تقليل الحاجة الى آليات الرقابة التي تكون مكلفة، ويشار إلى التأثير الجوهري لسلوك المواطنة التنظيمية على نجاح المنظمة وذلك لان

المنظمة تكون عاجزة - من خلال التوجيهات الرسمية للوظائف - عن الإحاطة بمدى واسع من السلوكيات الضرورية والمطلوبة لإنجاز الأهداف التنظيمية.

2- المزايا المتحققة للعاملين: يوفر هذا السلوك القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، كما أن قيام العاملين بإظهار سلوكيات المواطنة قد يؤدي لإيجاد نوع من الاستجابة الشعورية، ومن ثم تعزيز العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ويؤثر هذا السلوك إيجابيا على أداء المجموعة ككل.

#### المطلب الثاني: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بمجموعة من المعوقات منها التي تتعلق بالناحية النفسية للفرد نذكر منها:

1. ضعف الإحساس بالمسؤولية: يدل إحساس الفرد بالمسؤولية على أن استجابة الفرد للقيام ببعض أنماط السلوك المرتبطة بالمبادئ يعتمد بدرجة كبيرة على مدى إدراكه للمسؤولية كما أنو يرتبط بالمبادأة الفردية ومسؤولية الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها وأيضاً تجاه المجتمع الذي يعيش فيه وذلك من خلال قيامه بالعديد من الأنشطة الطوعية التي تعود بالنفع على المنظمة والمجتمع من خلال إحداث تحسن في العمل الذي يقوم به أو المشاركة في حل المشاكل المرتبطة بعمله ومن ثم فإن ضعف الإحساس بالمسؤولية من جانب الفرد تجاه منظمته سوف ينعكس سلباً على القيام بالأعمال والأنشطة التطوعية والتي لا تدخل ضمن متطلبات وظيفته من ناحية ولا تكون مفروضة عليه فالأفراد الذين لديهم إحساس ضعيف بالمسؤولية يقل احتمال ممارستهم للمسؤولية الاجتماعية.

2. عدم توحيد وتوافق الفرد مع المنظمة: حيث يعد توحيد الأفراد مع المنظمة تعبر عن درجة الانسجام ومهارات الأفراد وحاجاتهم وقيمهم وصفاتهم الشخصية و متطلبات العمل وبالتالي ممارسة سلوكيات الدور الإضافي بدرجة أكبر، ومن ثم فإن وجود عدم التوحيد وتوافق الفرد مع المنظمة يؤدي إلى عدم الانسجام بين مهارات الأفراد وحاجاتهم وقيمهم وصفاتهم الشخصية مما يؤدي إلى ضعف اتجاه الأفراد إلى التصرف بطريقة تلقائية تخدم أهداف المنظمة دون انتظار أي عوائد أو فائدة نتيجة هذه الممارسات ومن ثم ينتج عن ذلك انعدام لممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية نتيجة عدم توافق وتوحيد الفرد مع المنظمة.

3. ضعف الدعم التنظيمي المدرك من جانب العاملين: إن إدراك الفرد بأن المنظمة تهتم به شخصياً من حيث حاجاته وتستجيب لمتطلباته وتقدر الإسهامات التي يقدمها لذا سوف يشعرون بضرورة الالتزام نحوها كنوع

من العرفان بالجميل وذلك من خلال القيام بالإسهامات الطوعية التي تعود بالنفع على المنظمة، ومن ثم فإن ضعف الدعم التنظيمي وعدم إدراك الأفراد لهذا العنصر سينعكس عليهم في جانب ضعف الالتزام تجاه المنظمة وإغفال الإسهامات الطوعية وإغفال السلوكيات المساعدة وهو ما يؤدي إلى انعدام لممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية (صبرينة، 2019، صفحة 136).

4. صراع الدور: ينشأ صراع الدور عندما تتشابك توقعات الأفراد مع بعضها البعض أو مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية ويؤثر صراع على الجانب المعنوي للأفراد ويسبب المشاكل النفسية والضغوط الوظيفية والمشاكل النفسية وهذا ما يؤثر على ضعف الاتجاه إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، إن لم يكن انعدام ظهورها في الأصل.

5. ضغوط الدور: هو المدى الذي يكون فيه الفرد غير متأكد بشأن ما هو متوقع منه حيث تتزايد ضغوط الدور عندما، تتعارض توقعات الفرد مع بعضها البعض أو مع قيمة الشخصية وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور حيث يؤثر صراع الدور معنويًا على العاملين منها الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمشاكل النفسية وهو ما يؤثر على ضعف الاتجاه إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية إن لم يكن انعدام ظهور هذه السلوكيات في الأصل.

6. غموض الدور: ينشأ غموض الدور لدى الأفراد من خلال عدم تأكدهم من اختصاصاتهم وعدم معرفتهم بما يجب أن يؤديه، كذلك افتقارهم إلى معرفة أهداف العمل بوضوح والمعلومات التي يحتاجونها في أداء دورهم في المنظمة، فيؤثر هذا سلبًا على ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية. (النعاس، 2022، صفحة 62)

كما أن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل: (مناصرية، 2015، صفحة 255).

- \_\_\_ عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلًا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
- \_\_\_ عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم.
- \_\_\_ عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقًا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

\_\_ افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### المطلب الثالث: سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

تهدف المنظمات في الوقت الحالي إلى الاستثمار في كل عناصرها من أجل تحقيق فعالية قوية ومستمرة ويمثل المورد البشري أهم رهان لهذه المنظمات، حيث تسعى شتى الطرق للاستفادة منه. كون سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثل اتجاهها جديدا لها، فقد دأبت على البحث في الطرق والاستراتيجيات المختلفة لخلقها وتعزيزها كسلوك ضروري في المنظمات الحديثة وفيما يلي نذكر أهم هذه السبل لتحقيق ذلك: (الازهاري، 2023، صفحة 55)

\_\_ بما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات لا يتم مكافأتها بشكل مباشر إلا أن هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تبناها المنظمة لتصميم نظم مكافآت تنظيمية تشجع الموظفين على الاندماج في مثل هذا السلوك، ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى الربط بين المكافآت وسلوك المواطنة التنظيمية من ناحيتين:

- يساعد على زيادة درجة الارتباط بين الموظفين والمنظمة وأهدافها، لأن العاملين سوف يركزون على المنظمة ككل في هذه الحالة، ومن ثم يسعون إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- يؤدي هذا الربط إلى تبني الموظفين وجهة نظر أكبر من مجرد متطلبات الوظيفة نظرا لإحساسهم بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

\_\_ إن اهتمام المنظمات بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يساعد على مواجهة العديد من التحديات التي تعيشها في الفترة الحالية نظرا للعلاقة المباشرة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعديد من مجالات العمل الإداري خاصة مجالات تقييم الأداء ووضع نظام المكافآت والحوافز وتحسين خدمة العملاء.

\_\_ اتجه بعض الباحثين إلى تحديد إمكانية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهين رئيسيين يجب تبيينهما من قبل المنظمة بشكل عام هما:

- الاتجاه الرسمي: ويتضح من خلال إنشاء نظم لإدارة الموارد البشرية تشجع على المواطنة، عن طريق تطوير أسس الاستخدام والاختيار، لتوظيف، التدريب، التطوير، تقييم الأداء وتقديم المكافآت المناسبة.
- الاتجاه غير الرسمي: يتضح من خلال تطوير المنظمة العمليات غير الرسمية التي تجعل من هذا السلوك شيئا مألوفًا واعتياديا، وتعزيزا لذلك فقد طرح علماء النفس الاجتماعي خلاصات فكرية تفيد بأن الضغوط الاجتماعية، وعادات الجماعة قد تشكل محددًا أقوى لسلوك الفرد من الآليات الرسمية، وأن المنظمات

الناجمة يجب أن تتبنى ثقافة تقدير سلوكيات المواطنة التنظيمية في تدعيم انخراط الموظفين الجدد واندماجهم مع الموظفين القدامى ليتعلموا منهم سلوكيات لم يكونوا يسلكونها من قبل. كما أن التغلب على المعيقات السابقة حسب (محمد ب.، 2020، صفحة 112) يستدعي اهتمام المؤسسات بما يلي:

- \_ تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.
- \_ سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.
- \_ السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية.
- \_ أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعياً بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء.
- \_ التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

تعتبر سلوك المواطنة التنظيمية استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، فهو أحد المفاهيم المعاصرة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في دراسة هذا السلوك.

وتعود نجاعة سلوك المواطنة التنظيمية لخمسة أبعاد تم التطرق لها في هذا الفصل وهي: الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري والروح الرياضية. كما العوامل المؤثرة في محددات سلوك المواطنة حيث ذكرنا أهم العوامل وهي: عوامل تنظيمية (الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، السياسة التنظيمية) وعوامل ذاتية (عمر الموظف، الدوافع الذاتية، الاقدمية في العمل، الجنس). لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبرى للمنظمات خصوصا فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية وأداء المنظمة في تحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل لموارد المتاحة وزيادة عمليات الإبداع، وسرعة المنظمة للاستجابة لمتغيرات البيئة والقدرة على التكيف.

## الفصل الثاني

### القيادة التشاركية

تمهيد:

تعتبر القيادة فكر إنساني بحت وضرورة حتمية لأي تنظيم، بحيث يرتبط وجودها بوجود العنصر البشري، ترتبط القيادة بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية حيث تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة، وتعد القيادة التشاركية من المواضيع الحديثة في عالم الإدارة التي بدأ الاهتمام بها في الوقت الحالي.

اذ تعتبر القيادة التشاركية عنصرا هاما في أي مؤسسة وفي تسيير الموارد البشرية للمؤسسة، والتي تهدف بصورة أساسية إلى تحفيز المرؤوسين عمى تحقيق الأهداف بصدق وفعالية ونشاط وهممة عالية ومشاركتهم على ابتكار طرق وأساليب تمكن المرؤوسين والمنظمة من التغيير والتطوير.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على أهم ما جاء حول القيادة التشاركية، وذلك بإبراز أهميته من خلال أهم التعاريف التي جاءت حوله مختلف الباحثين والرواد في هذا المجال، ولتقدم صورة واضحة عن القيادة التشاركية، تم التطرق في هذا الفصل إلى 3مباحث:

1-عموميات حول القيادة الإدارية.

2- ماهية القيادة التشاركية.

3- اسس القيادة التشاركية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، ونظرا لأهميتها البالغة في المؤسسة سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم متعلقة بالقيادة الإدارية من مفهوم عناصر ومهارات الى أنماط ونظريات القيادة الإدارية.

**المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها**

سيتم الطرق في هذا العنصر الى مفهوم القيادة وأهميتها.

#### الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية

##### أولا: مفهوم القيادة

لغة: مشتقة من الفعل قاد أي قام بعمل للوصول بالجماعة الى الهدف المنشود، وبذلك فان ” القيادة علاقة بين قائد ومقودين، والقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودين هم الذين ينفذون امر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون اليها. (الشمري س.، 2018، صفحة 62)

اصطلاحا :عملية متبادلة من قبل اشخاص يتم فيها تحفيز بعض الدوافع، والقيم ومختلف الموارد الاقتصادية والسياسة وغيرها في سياق التنافس والصراع من أجل تحقيق الأهداف بشكل مستقل، او بشكل متبادل لتحديد نوع السلوك الأنسب لمواجهة موقف معين(احمد ي.، 2022، صفحة 456).

● تعرف القيادة على انها: قدرة تأثير شخص ما على الاخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده. (قنديل، 2010، صفحة 14).

● ومن أشهر تعاريف القيادة بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. (الفرعي، 2022، صفحة 14).

● تعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية encyof the social science: هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد(نجم، 2011، صفحة 22).

##### ثانيا: مفهوم القيادة الإدارية

يجتمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلى أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين، في مجال الإدارة على وضع

تعريف جامع لمفهوم القيادة، ولكن مع تعدد التعاريف هناك تشابه ملحوظ بين هذه التعاريف ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء، وسوف نستعرض أهم تعاريف القيادة:

➤ نجد تعريف كونتز وأودنيل O'donnell and K حيث يعرفان القيادة الإدارية بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (درويش، 2006-2007، صفحة 37).

➤ عرف ليكرت القيادة بأنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (شريف، 2004، صفحة 30).

➤ تتمثل مجموعة الصفات والقدرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادرا على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم (المكاوي، 2012، الصفحات 19-20).

➤ القيادة الإدارية: هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه وتتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم عملية التأثير (قنديل، 2010، الصفحات 19-20):

المرحلة الأولى: هي توزيع المهام وتشمل نشاطات التخطيط والتوجيه للتعليمات.

المرحلة الثانية: وهي التنفيذ وتشمل نشاطات التوجيه-الرقابة-التعويض-تدعيم أداء المرؤوسين.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التقويم وتشمل رقابة وتقويم العمل.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التحفيز وتشمل تقديم المكافآت-المعلومات المرتدة حول أداء المرؤوسين للأهداف المحددة والمخطط لها.

➤ القيادة عند "أردواي" Tead " الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطين معا في جماعة متعاونة (المالك، 2015، صفحة 23).

ومن التعاريف السابقة يتضح لنا ان هناك اختلاف في صياغة كل تعريف لكن المعنى نفسه وكل تعريف يكمل التعاريف الذي تليه.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

ان القيادة لا بد منها حياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون ان يأكل القوي الضعيف قال تعالى ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض ولكن الله ذو فضل على العالمين فالقيادة بالغة الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع ان تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة في نفس الوقت الملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في (العجمي، 2010، الصفحات 65-66):

- 1- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
- 2- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 3- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 4- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.

5- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

6- تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة لها.

**المطلب الثاني: عناصر ومهارات القيادة الإدارية**

سوف نتطرق في هذا العنصر الى عناصر القيادة الإدارية ومهاراتها.

**الفرع الأول: عناصر القيادة الإدارية**

ان القيادة تتكون من عناصر أساسية وجوهرية لازمة لوجود القيادة الفاعلة وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منهما في الاخر وتنقسم عناصر القيادة الى:

**وجود القائد:** وهو أحد افراد الجماعة المميزين يمتلك القدرة على التأثير فيهم للحصول على ولائهم الطوعي واستجابتهم وتفاعلهم كي يمتلك القوة في اتخاذ القرارات وعليه فلا يكون القائد قائدا الا إذا حصل على ولاء الجماعة التي يتعامل معها.

**وجود الموقف:** وهو البيئة التي تمارس فيها القيادة اذ لا بد من وجود ظرف لممارسة القائد الفعال دوره في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير.

**وجود الجماعة:** حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، وان كان محدودا، يصبح هناك حاجة للقيادة (محيوز، 2020، صفحة 14).

**وجود هدف مشترك:** ان دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.

التناسق والانسجام: إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لان نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد وليعيق العملية ذاتها.

القدرة على التأثير: إن جوهر ولب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة(حلاق، 2020، صفحة 22).

### الفرع الثاني: مهارات القيادة الإدارية

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى القيادة الإدارية:

1-المهارات الفنية : هي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة ما تتعلق بأسلوب أو عملية أو إجراء معين. ومن أمثلة ذلك المحاسبون والمهندسون والمحامون والمبرمجون الذين يحصلون على المهارات الفنية بقدر كبير من خلال التعليم الرسمي. وهناك مجموعة أخرى من الأفراد تحصل على المهارات من خلال التعلم والتدريب المناسب والخبرة الوظيفية ومن أمثلة ذلك مندوبي المبيعات.(جاف، زانا مجيد صادق، و شيروان عمر اوامر، 2019)

2-المهارات الإنسانية : وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارات تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل (العزيز، 2015، صفحة 95).

3-المهارات الفكرية( الإدارية) : وهي المقدرة على استشراف المستقبل بالاعتماد على مقدرة القائد العقلية، بحيث يستشعر بالمشكلة قبل حدوثها، وهذا يتطلب منه الإلمام بطبيعة الرؤوسين ومعرفة أهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية، والقدرة على ضبط النفس وتحمل ضغط العمل والقيام بالمهام على أفضل وجه (التويجري، 2022، صفحة 314).

### الشكل رقم (03): مهارات القيادة الإدارية



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: أنماط ونظريات القيادة الإدارية

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى أنماط القيادة الإدارية واهم النظريات المفسرة لها.

الفرع الأول: أنماط القيادة الإدارية

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوئها ذلك التصنيف، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخر سلبية ومن جهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى المركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة أوتوقراطية وديمقراطية، وأخرى متحررة.

\_\_ **النمط الأوتوقراطي:** ويعرف بالقيادة الاستبدادية، وهي تعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المؤسسة إلى أمره وآرائه، ويتميز بانفصال القائد عن الجماعة، ويركز بالاهتمام على الإنتاج و يهمل العاملين، ويتولى القائد هنا جميع عمليات الإدارة ابتداء من التخطيط والانتهاة بالمتابعة والتقويم، ويتميز القائد الأوتوقراطي بالطموح ويكرس معظم وقته للعمل، وهو حازم وملتمزم، وينفذ أعماله بكفاءة(الغامدي ع.، 2018).

\_\_ **النمط الديمقراطي:** إن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويشير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية(العمرى، 2009، صفحة 30).

\_\_ **نمط القيادة الحرة (النمط التراسلي):** في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة. وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كليا، كما أن القائد يعمل بسياسة " الباب المفتوح" في الاتصالات: بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار الذي يلتبس عليهم أمرها(عمار، 2021، صفحة 71).

الفرع الثاني: نظريات القيادة الإدارية

لقد اختلفت النظريات في تحديد أهم الطرق والسمات المتوفرة للقادة الإداريين واستغلال المواقف من أجل البحث عن تحديد مميزات القيادة الإدارية الفعالة فهناك من ركز على السمات وهناك من ركز على الموقف، كما

أن هناك من ركز على العلاقات الإنسانية وهناك جانب من ركز على التحفيز المادي والتدريب كما أن هناك من ركز على التقسيم الإداري، وجماعة ركزت على جانب معين تراه فعالاً في تحقيق القيادة الإدارية لأهدافها وستناول بالتفصيل أهم النظريات التي تناولت القيادة الإدارية وفعاليتها.

#### أولاً: النظريات التقليدية

تشمل النظريات التقليدية ما يلي:

#### 1- نظرية الرجل العظيم:

تعتبر هذه النظرية بمثابة حجر الزاوية في الفكر التنظيمي المتعلق بدراسة موضوع القيادة؛ فقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصية العديد من القادة في مجالي السياسية والجيش، وقد اعتبر أنصار هذه النظرية وعلى رأسهم الكاتب والناقد الاسكتلندي توماس كارليل Carlyle (Thomas) بأن القائد هو إنسان عظيم، وهذه العظمة هي نتيجة حتمية لمهارات وقدرات غير عادية يتمتع بها القائد التي أودعها الله تعالى فيه وللجانب الوراثي شأن كبير فيها، كما أنه شخص يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة ويحظى بولاء عدد كبير من الناس منقادين له أتم الانقياد حتى يصل بهم الحال للتضحية من أجله راغبين لا مكرهين من أجل تحقيق أهداف عظيمة.

بالرغم من أهمية هذه النظرية لكن أصحابها قد ركزوا بشكل كبير على عامل الوراثة، وأهموا كليا دور البيئة في إكساب الفرد العديد من القدرات التي تؤهله ليكون شخصا مميزا قادرا على قيادة عدد كبير من الأفراد، كما لا يمكن إنكار أهمية هذه النظرية فهي تعتبر بمثابة الانطلاقة للعديد من الباحثين والأكاديميين الذين صاغوا نظرياتهم العلمية في مجال الإشراف والقيادة والذين أعطوا وجهات نظر مخالفة ومعارضة لمبدأ "القادة يولدون ولا يصنعون." (حسين، 2023، صفحة 43).

#### 2- نظرية السمات:

تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية. أ-الخصائص الجسدية: حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

ب- القدرات العقلية: حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من رؤوسيه. كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ج- السمات الاجتماعية: وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية. كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاهية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.

د- سمات عامة: يتميز بالهدنام الحسن ورشاقة المنظر، والحلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها (بوراس، 2014، الصفحات 50-51).

#### ثانيا: النظريات السلوكية

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين، وظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حديثين هامين:

1- إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.

2- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثرن .

وهكذا تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات، استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل. وتفترض هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد، ولكن ليس سماته، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبدونها في العمل والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته. وهذا التحول يعتبر هاما لما ينطوي عليه من اعتقاد بأن السلوك يمكن تعلمه وتغييره، بينما السمات تعتبر نسبيا (موروثة) وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين.

وستتطرق لأهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة:

1- دراسات جامعة أيوا : Iowa كانت الدراسات الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى السلوك القيادي هي الدراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا وهم Ronald Lippitt ، white K ، Ralph Kurt تحت إشراف الأخير الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركية أو ديناميكية الجماعة.

لقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، في أندية الهواة، وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا محددًا (وفق تعليمات القائمين على التجربة). وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي:

\_\_ النمط الاستبدادي، المنفرد: يحتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، واعتمد الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.

\_\_ النمط الديمقراطي: فكان عكس ذلك، حيث يتم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة وتشجيع ومعاونة من القائد الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

\_\_ نمط المتسبب، المتساهل: فيه يترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للجماعة، ولم يقيم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ما يلي:

\_\_ تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسلسلي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة، والدافعية، والثبات في مستوى الأداء، وروح الفريق، والتفاعل الاجتماعي والرضا في العمل. الجماعة التي استخدمت النمط المتسبب، المتساهل أدت إلى نتائج منخفضة في جميع النواحي السابقة.

## 2-دراسات جامعة أوهايو (OHIO):

بدأت مجموعة من الباحثين المتخصصين في علوم النفس والاجتماع والاقتصاد في جامعة أوهايو، مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، في أوائل الأربعينات، قصد معرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية، والذي يحقق أهداف الأفراد والمنظمة، وهذا عن طريق استجابات للمرؤوسين تركزت حول وظائف وتصرفات وأفعال القائد، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة للإجابات توصل الباحثين التمييز بين بعدين هما:

\_\_ الاهتمام بالأهداف والعمل: هو السلوك المهتم بالعمل من ناحية التنظيم، وتحديد أدوار العاملين، وهيكله المهام، ووضع معايير الأداء، والضغط على المرؤوسين، للحصول على الأداء الأفضل، مع عدم المرونة في تصميم نشاطات العاملين.

\_\_ الاعتراف بحاجات الأفراد وعلاقتهم: وهو السلوك الذي يعرف معنى الصداقة والثقة، والاحترام المتبادل، أي السلوك الذي يعطي أولوية لاهتمام ورغبات العاملين.

3-دراسات جامعة ميتشيغان :

في الوقت الذي كان فيه باحثو جامعة أوهايو يجرون دراساتهم، بدأت جماعة من الباحثين في جامعة ميتشيغان برنامجا من الأبحاث المكثفة حول القيادة، وهم، Katz ، Kahn Likert. وتوصلوا من خلال من هذه الأبحاث إلى وجود نمطين رئيسيين للقيادة يؤثران في أداء التابعين ورضاهم عن أنفسهم وعن العمل وهما (مرادفان لبعدي أوهايو) هما:

\_\_ القيادة المهتمة بالعمل: حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل، حسب الخطة الموضوعية من طرفه اعتمادا على عدد من المعايير والنظم والأساليب التي تجعله يتبنى تصورا مفاده أن العاملين عبارة عن آلات للقيام بما يكلفون به من أعمال. أي أن العمال وسيلة لتحقيق الغاية.

\_\_ القيادة المهتمة بالأفراد: حيث ينظر القائد للأفراد بأن لهم أهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية ويعمل على تحفيزهم وضمان رفايتهم، قصد تحقيق أهداف المؤسسة.

من أهم نتائج هذه الدراسات ما يلي:

\_\_ يتميز المشرفون الذين حققوا أعلى أداء بأهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

3-4-دراسات جامعة هارفارد :

بالرغم أن مصدر دراسات جامعة هارفارد هو نفسه مع دراسات أوهايو وميتشيغان إلا أن مدخل فريق باحثي هارفارد تناول الموضوع باختلاف حيث أن Bales و Slater اعتمدا في بحثهما للقيادة على دراسة مجموعات صغيرة غير واقعية داخل المعمل من خلال ملاحظة سلوكهم بواسطة ملاحظين، وقام بيلز بدراسة ثلاثين مجموعة تجريبية لحل المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية يقبله كل الأعضاء، وانتهى بيلز ومعاونوه إلى أن المجموعات ذات العدد القليل يظهر فيها نوعين من القادة هما:

\_\_ قائد المهمة: يحاول أن يحقق الأهداف من خلال ممارسة الضغوط على العاملين مما يولد الكراهية والتذمر لدى بعضهم، وهو كثير الحديث ويمدهم بالأنظمة والاقتراحات المتتالية ويكون همه إنجاز العمل.

\_\_ قائد المشاعر الاجتماعية: يحرص على إلغاء جميع الحواجز بينه وبين العاملين قصد التقرب منهم، وتقديم الدعم والمساعدة لهم، ويعمل على فض النزاعات فيما بينهم، ويسعى جاهدا للتغلب على الصراعات الناشئة داخل المجموعة قصد ضمان تماسكها(التيجاني، 2020، الصفحات 14-15-16).

4- نظرية الشبكة الإدارية : قد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج للأنماط القيادية منها نموذج الشبكة القيادية لكل من بلاك وموتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج وتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط هي كالآتي (سعال، 2023، صفحة 33):

1- القائد السليبي : هو الذي يترك العمل دون تدخل او الاهتمام بالإنتاج او العاملين، ولا يشارك في التفاعلات الاجتماعية ويتعد عن المشكلات، يكتفي بنقل الأوامر للعاملين.

2- القائد العملي: وهو الذي يهتم بالإنتاج ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج ويقل اهتمامه بالأفراد انطلاقاً من أن كفاءة التشغيل تنبع من تنظيم العمل وإتباع الأوامر.

3- القائد الاجتماعي: وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق جو عائلي وعلاقات طيبة مع العاملين دون الاهتمام بزيادة الإنتاجية.

4- القائد المعتدل: وهو الذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.

5- القائد المثالي: وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معا ويحرص على تكوين فرق عمل مترابطة ويدعم شعور الالتزام لدى العاملين إلى ارتفاع معدلات كل من الإنتاج والرضا الوظيفي.

#### ثالثاً: النظرية الموقفية

وتقول النظرية بأن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة، منها ما يتعلق بالقائد، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ومنها ما يتعلق بالموقف، ويؤثر التفاعل المستمر بني تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفاعل. (سامية، 2019، صفحة 569).

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة التي تهيئ أفراد ليتنبؤوا بمكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر. فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم ان يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله مدير الشركة او رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام، فبتحديد خصائص القيادة إلى هنا ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات، فنظرية الموقف إذن تجمع بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف و المتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد، وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

### المبحث الثاني: ماهية القيادة التشاركية

المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم والى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي ، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته ، وان له دورا في توجيه العمل أو اتخاذ القرار ، وتعد المشاركة مطلبا ديمقراطيا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتمحيصهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية في العمل، ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة، أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية، حيث سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم عامة حول القيادة التشاركية من مفهوم والنشأة والأهمية والأهداف والعوامل المؤثرة في القيادة التشاركية .

#### المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التشاركية

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم ونشأة القيادة التشاركية.

#### الفرع الأول: مفهوم القيادة التشاركية

لقد عرف الكثير من الباحثين القيادة التشاركية بتعريفات كثيرة كل حسب وجهة نظره، وحسب الدراسة التي طبقها، ولغرض توضيح مفهوم القيادة التشاركية سوف نعرض أهم التعاريف للوصول إلى تعريف ملائم لموضوع الدراسة.

**لغة:** شرك: الشين والراء والكاف أصلان، شرك فلانا: كان لكل منهما نصيب، فكل منهما شريك للآخر قال الله عز وجل " واشركه في أمري" (سورة طه، الآية 32) أي اجمعنا شركاء في ذلك. (المعاني، 2024)

**اصطلاحا:** إن القيادة التشاركية تعني مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية. (الرتنيسي، 2015، صفحة 25).

تعرف القيادة التشاركية بأنها: " نمط من الأنماط الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق المشاركة والتواصل بين الأفراد ومرؤوسيه، لزيادة مستويات الدافعية لكلا الطرفين، وبالتالي التشارك في تحمل المسؤوليات والالتزامات لتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى أعلى مستويات الأداء." (الحارثي، 2022، صفحة 10).

\_\_ يعرف "حضير حمود وروان الشيخ" القيادة التشاركية بأنها: مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، حيث يعمل القائد من خلالها على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم مما يعني زيادة اللامركزية في القيادة، ويتطلب ذلك توافر نظام فعال للاتصالات، وضرورة استشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية(الأحضر، 2019، صفحة 51).

\_\_ وعرفها كوكولكسي بأنها: عملية تفاعلية النفوذ بين الأفراد في المجموعات الهدف منها أن يقود بعضها البعض لتحقيق تكامل المجموعات والأهداف التنظيمية على حد سواء (المدني و محمد عبد الله محمد الغامدي، 2021).

\_\_ ويقصد بها ذلك " النمط من القيادة الذي يهتم بتشجيع المدراء على مشاركة الأفراد العاملين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي قد تواجههم في أثناء ممارسة أعمالهم داخل المؤسسة، عبر استخدام المعلومات والمعارف التي يمتلكونها وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة"(مغاوري، 2020، صفحة 401).

\_\_ وقد عرفها الفافان وسلطان (2014) Soltani& Lava fan بأنها ممارسة تتضمن مشاركة الأفراد في اختيار القرار، ودعوتهم لتحمل المسؤولية بما يسهم في زيادة معدل الأداء التنظيمي(الغامدي ف.، 2021، صفحة 303).

ومنه يمكن أن نعتبر القيادة التشاركية على أنها أحد الأنماط القيادية الحديثة، وتعرف القيادة التشاركية بشكل عام بأنها مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار المرتبط بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصال، واستشارة المرؤوسين، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.

#### الفرع الثاني: نشأة القيادة التشاركية

إن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، مع اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذا فظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل، وبعد تجارب عديدة، حتى وصل إلى هذه المرحلة، أما في بلادنا العربية فهناك تأخر في ظهور هذا النمط من الإدارة التشاركية رغم ظهوره في كثير من دول العالم، مع اختلاف الأنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فيها.

وتعتبر القيادة التشاركية هي إحدى أنماط القيادة وتقترب القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمطا جديدا بالضرورة ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين

نظرا لأهميتها في إدارة المنظمة وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية، وتتضمن القيادة التشاركية استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمي إلى السماح للآخرين بالتأثير في قرارات القائد (معمرى، 2019، صفحة 146). كما ظهرت القيادة التشاركية كردة فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة المتساهلة التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء، وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد، وجاءت القيادة التشاركية لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماما مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة، ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة. ومن خلال هذا النمط التشاركي يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض بعض من سلطاته إليهم، وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثري حماسهم للعمل بجد وكفاءة، ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية (سعيدة، 2021، صفحة 962).

#### المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة التشاركية

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى أهمية وأهداف القيادة التشاركية.

#### الفرع الأول: أهمية القيادة التشاركية

القادة يؤثرون بشكل كبير على بيئات العمل، وقد تكون القيادة التشاركية مفيدة بشكل خاص حيث: (السواعير، 2022، صفحة 17).

- \_ يتشاور القادة مع الموظفين في اتخاذ القرارات التنظيمية، كما يمكن ربط القيادة التشاركية بالعديد من النتائج الإيجابية للموظفين مثل الرضا الوظيفي، والمشاركة، وأداء العمل
  - \_ فإن القيادة التشاركية مهمة باعتبارها استحضار آليات تحفيزية أو نفسية لها تأثيرات رئيسة مباشرة أو معتدلة على ابتكار الموظفين.
  - \_ بناء ثقافات منفتحة تعزز الاحترام والثقة والقبول.
  - \_ إشراك القادة للموظفين نظر في عمليات صنع القرار، يشعر الموظفون بأمان نفسي أكبر، بحيث تصبح التفاعلات الاجتماعية الصحية أكثر بروزا في بيئة العمل.
- ويضيف (القمي، 2018، صفحة 503) إن القيادة التشاركية ذات أهمية كبيرة نظرا لأنها :

تسعى للحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين، فكل من يعمل مع هذا النمط يعلم أن العمل ليس سهلاً، والقائد يطلب أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوس من عمل فهو يضع أهدافاً صعبة تحتاج إلى عمل شاق.

كما أنها تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي فيحل المشكلات، والقائد لا يتعامل مع مرؤوسيه ككل، لكنه ينظر إلى كل واحد منهم على اعتباره شخصية فريدة في صفاته، فهو يحرص على أن يعرف كل شخص كما هو، وبناءً عليه يضع قاعدة للتعامل معه.

#### الفرع الثاني: أهداف القيادة التشاركية

للقيادة التشاركية العديد من الأهداف ومن أهمها (الرفيق و دريس نبيل، 2021، صفحة 40):

- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في المنظمة.  
- تهدف إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار استناداً على فكرة أن مبدأ مشاركة كل المستويات يقضي على معارضة القرار.

- تهدف إلى فتح المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم ما يؤدي حتماً إلى رفع الروح المعنوية.  
وهناك أهداف أخرى كالتالي (الله، 2021، صفحة 487):

- تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.  
- تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من المرؤوسين.  
- تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.  
- المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك أن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلاً على أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات.

#### المطلب الثالث: اتجاهات القيادة التشاركية والعوامل المؤثرة فيها

سنتطرق في هذا المطلب إلى اتجاهات القيادة التشاركية وكذا العوامل المؤثرة فيها.

#### الفرع الأول: اتجاهات القيادة التشاركية

تعني المشاركة دعوة القائد لمرؤوسه للالتقاء معهم لمناقشة المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول، بما يعزز على إيجاد الثقة لديهم، ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية، وخاصة عندما يأخذ بتوصياتهم ومقترحاتهم الفردية والجماعية التي بدورها تيسر اتخاذ القرارات وتحقيق

الأهداف، وتتم المشاركة إما عن طريق المؤتمرات أو اللقاءات الجماعية أو الفردية لحل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء فيما بينهم. ولقد أثارت تساؤلات كثيرة فيما لو كانت المشاركة تعني إشراك كل المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم في صنع القرار أم إشراك أصحاب الكفاءات والخبرة فقط. وللإجابة عن هذه التساؤلات ظهر اتجاهان لذلك، وكما يأتي:(الخير ل.، 2013، صفحة 25)

**الاتجاه التقليدي:** يرى أن المشاركة مرتبطة بنوعية القرارات، إذ أن المستويات الإدارية العليا تتخذ القرارات الاستراتيجية في حين تتخذ القرارات الروتينية من قبل الإدارات الدنيا.

**الاتجاه الحديث:** يرى بأن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية، وهذا يتطلب إشراك المرؤوسين جميعاً، وهذا الأسلوب يصعب تطبيقه عملياً لأنه يحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد والمال، إذ أن هذا يعني مشاركة الأفراد الذين يعينهم الأمر من خارج المؤسسة، وممن يتأثرون بقراراتها، مما يحد من تطبيق المشاركة.

#### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية

تتدخل بعض المحددات في اتجاه القائد وإتباع نمطه القيادي، وهذه المحددات تتلخص بالآتي:(العرايب، 2010، الصفحات 46-47)

- 1- شخصية القائد : تؤدي شخصية القائد دوراً كبيراً في تحديد النمط القيادي الذي سيتبعه، فالقائد الذي يؤمن بضرورة العلاقات الإنسانية يختلف عن ذلك المنعزل الحذر، وإن لكل شخص قدراته وميزاته.
- 2- الفروق الفردية للمرؤوسين : بما أن القائد يوجد حيث توجد الجماعة إذ القيادة لا توجد بدون إتباع، لذا فإن المرؤوسين يتباينون كبشر بميولهم وقدراتهم وأفكارهم وثقافتهم وتصرفاتهم، وهذا سيكون بالطبع عاملاً أساسياً لانتقاء النمط القيادي الذي يتمكن من التعامل مع هذه الفروق الفردية.
- 3- حجم التنظيم : يختلف نمط القائد في المنظمات الصغيرة عن نمطه في المنظمات الكبيرة المتشعبة والتي تحتوي على وحدات متعددة وأفراد كثيرين فالتعامل مع المنظمات الصغيرة الحجم قليلة الأفراد سيكون أسهل من تلك الضخمة معقدة التركيب.
- 4- سياسة الدولة : تشكل سياسة الدولة عاملاً آخر في انتقاء النمط القيادي من حيث وجود النظام المركزي أو اللامركزية ومن حيث فرض رقابة من السلطات العليا أو تفويض السلطة، من حيث الأهداف والميزانية وسوق العمل وغيرها.

5- المجتمع الخارجي : هناك عادات وتقاليد تفرض سلطتها على القائد ليختار النمط الملائم وإضافة إلى ثقافة المجتمع، ومستوى المعيشة والأمور المرفوضة والسياسات المقبولة لدى المجتمع كل هذه الأمور مجتمعة تتدخل في اختيار النمط القيادي المناسب.

6- طبيعة العمل : هناك بعض الإدارات التي تسير عملها بشكل سريع متطور بعيداً عن الروتين والضغط بل هدفها تحقيق الأهداف بأسرع وقت وأقل جهد، بينما هناك العكس في بعض الإدارات التي تمارس التسلسل والروتين والتي تكون فيها المهام غير واضحة وتمركز السلطة كلها بيد الإدارة العليا مما يدفع القيادة لاختيار النمط الذي يتلاءم مع طبيعة العمل سعياً وراء تحقيق الأهداف المنشودة.

### المبحث الثالث: أسس القيادة التشاركية

لقد عكف الكثير من الباحثين في مجال الفكر الإداري إلى دراسة القيادة التشاركية، لما لها من أهمية في خلق مناخ ملائم الذي يحفز الموظفين في أداء أعمالهم، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى أبعاد القيادة التشاركية وصفاتها وأهم مميزات ومعوقات القيادة التشاركية.

#### المطلب الأول: أبعاد القيادة التشاركية

تمثل أبعاد القيادة التشاركية فيما يلي:

1 - تفويض السلطة: وهي العملية التي يقوم من خلالها القائد بنقل صلاحية اتخاذ القرار إلى المرؤوسين، إذ يعد التفويض جزءاً من القرار التشاركي حيث تتم منح الصلاحية للمرؤوسين بغرض أداء هدف معين. ويهدف التفويض إلى استثمار قدرات المرؤوسين وتعزيز فرص ذوي الخبرة للتشاور معهم وطلب اقتراحاتهم والأخذ بعين الاعتبار أفكارهم قبل اتخاذ القرارات، وهو ما يمنح لهم الفرصة لمناقشة القضايا المتعلقة بحل المشكلات قبل اتخاذ القرار النهائي، حيث يشارك القائد التشاركي الواجبات مع المرؤوسين من خلال تفويضهم جزءاً منها وإشراكهم في مراحل الإعداد واتخاذ القرار والتنفيذ. (غديري و ابوبكر بو سالم، 2023، صفحة 37).

2- العلاقات الإنسانية: تشمل العلاقات الإنسانية التعامل مع الأفراد بشكل جيد واخذ آرائهم ووجهات نظرهم في الاعتبار ومنحهم قدراً كبيراً من الاحترام، وحل المشكلات التي تواجههم، وتسهم العلاقات الإنسانية في توفير جو عمل اسري ومريح يجعل العاملون يشعرون بالانتماء للمؤسسة، كما يشعر الفرد بان العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته المتعددة، ولا يمكن تحقيق هذه الرغبات والحاجات إلا إذا كان المناخ العام داخل المؤسسة مبنياً على جو من الثقة والتقدير والاحترام المتبادل بين جميع العاملين، كما أن العلاقات الإنسانية تعتمد على ضرورة تفهم حاجات الأفراد ورغباتهم ومن ثم العمل على إجراء التغييرات التي تتفق مع هذه الرغبات في

حدود الأهداف العامة المقررة ، بحيث يكون هناك تعاون وفهم مشترك بين المدير وجميع العاملين من اجل الوصول إلى نتائج متميزة(الشايح، 2022، صفحة 232).

3-المشاركة في اتخاذ القرارات: إن المشاركة في ممارسات اتخاذ القرار تعد أمراً حيوياً لان المنظمات تواجه تحدياً جديداً في المهام التنافسية التي تتطلب مستويات أداء على وان مشاركة الموظف في اتخاذ القرار تمكن الموظفين من الشعور بالوعي وبالمساهمة في الأداء التنظيمي ،وتزيد من الحافز الذي يؤدي بدوره إلى فاعليتهم ومشاركتهم في الأداء المتميز .

وتعد مشاركة الموظف واحدة من عديد الأشكال الحالية في عملية صنع القرار في مكان العمل ويعمل القادة على التشجيع والسماح بدرجة عالية من مشاركة الموظفين والاستقلالية وهي تهدف إلى زيادة التزام القوى العاملة وإضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل مع النية لتحسين أداء العمل.(الحسناوي، 2022، صفحة 43).

4-الاتصال: هو نقل الرسالة بين فردين او أكثر باستخدام رمز او مجموعة رموز مفهومة للمجموعة ، باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق اهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير (محمجوي، 2016، صفحة 38).

ويعتبر من مفاتيح الإصغاء الفعال يتم بواسطتها تجميع البيانات إنه يعتبر مفتاحاً والمعلومات والأفكار وتناقها وتبادلها، بحيث يتمكن الشخص من إحاطة غيره بالحقائق والأفكار والمعلومات الجديدة التي تؤثر في سلوكهم في اتجاه معين(الحمادني، وسام علي حسين، و سعد نوري الحمادني، 2021، صفحة 115).

5-التحفيز:يوصف التحفيز بأنه أحد أبعاد القيادة التشاركية التي تؤدي إلى تشجيع الأفراد لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بأكمل وجه وبأعلى مستوى من الكفاءة في الأداء والفاعلية ،سواء كان التحفيز معنوياً أو مادياً، وعليه فإن القيادة الناجحة هي، التي تكون حريصة على إتباع أسس التحفيز بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة المستقبلية، فالتحفيز فهو بمثابة الثواب الذي يحصل الفرد عليه جراء قيامه بالعمل بشكل متميز وتجعله يشعر بأنه عضوا هام و أن جهوده المبذولة تم تمييزها من قبل الإدارة العليا مقارنة بزملائه الآخرين ،وينمي لديهم روح الإبداع والتجديد(شيماء، اسراء، و مها، 2019، الصفحات 250-251).

#### المطلب الثاني: خصائص وصفات القيادة التشاركية

القائد التشاركي هو الذي يؤمن تماماً أن عمله هو البحث عن الأحسن مما يعمله الأفراد في المؤسسة ومن ضمنهم عمله، ويرى أنه من الضروري أن يرى كل مرؤوسيه يقومون بأعمالهم، ويدركون بأنهم قادرون على تقديم الأفضل دائماً، فهو يسعى لمساعدتهم في تطوير أنفسهم من الناحية المهنية والعملية مع تقديم الحوافز التي يحتاجونها كما أنه يؤمن بالاستقلالية الموجهة ،ومن أبرز هذه السمات ما يلي(المطيري، 2022، صفحة 263):

1- أن هذه القيادة تطلب النتائج، فهي تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية لجميع المرؤوسين، فكل من يعمل مع هذا النمط يعلم أن العمل ليس سهلاً، فالقائد يطلب أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوس من عمل، وهو يضع أهدافاً صعبة تحتاج إلى عمل شاق كما أنها تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.

2- القائد هنا صعب التعامل مع نفسه، فهو يستفيد من كل الفرص المتاحة له، ويطلب الكثير والمساعدة والآراء من مرؤوسيه و إتقان عمله، كما أنه يقدم لهم الاستشارات والمعلومات، لذا فهو يؤمن بالإدارة بالمشاركة.

3- القائد لا يتعامل مع مرؤوسيه ككل لكنه ينظر إلى كل واحد منهم على اعتباره شخصية فريدة في صفاتها ، فهو يحرص على أن يعرف كل شخص كما هو، وبناء عليه يضع قاعدة للتعامل معه.

4- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المباشر والمستمر معهم.

و يتمتع القائد التشاركي بعدة صفات أخرى، وهي: (الشمري خ.، 2020، صفحة 27).

1- يؤمن بأهمية المشاركة الجماعية باتخاذ القرارات وتنفيذها .

2- يشعر بالمسؤولية مع المرؤوسين، في إنجاز المهام والواجبات.

3 - يحرص على التعرف على مشاكل المرؤوسين، ويعمل على حلها.

4 - يسمح للمرؤوسين بإبداء الرأي، دون التعصب لرأيه.

5 - لديه القدرة على استشارة هم المرؤوسين، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف .

6- يتيح فرصة النمو المهني للمرؤوسين.

- والقائد التشاركي متسامح متفتح في تعامله مع مرؤوسيه، ويبنى تصرفاته على أساس أن العاملين معه يتعلمون من خلال ممارساتهم المؤسسية وأنهم ينمون ويتطورون عبر هذه الممارسات، لذا فهو يوفر كل فرصة ممكنة كي يوجه العاملون أنفسهم ويضبطوا ممارساتهم. (شقيير، 2011، صفحة 27) .

المطلب الثالث: مميزات ومعوقات القيادة التشاركية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مميزات القيادة التشاركية، ومعيقاتها

الفرع الأول: مميزات القيادة التشاركية

من أهم مميزاتها (ابتسام و حمدي باشا، 2023، صفحة 356):

- الحد من الشكاوى من جانب العاملين والتحسين الواضح في العلاقات بين القائد والعاملين .

- التقليل من المقاومة ضد التنفيذ ومشروعات التطوير.
- تيسير مهمة القائد في جهوده الإشرافية والتوجيهية.
- تشجيع العاملين على المساهمة في تحمل المسؤولية، إذ يشعرون بأنهم متفاعلون مع الموقف وأنهم مشتركون في اتخاذ القرار .
- المشاركة في درجات ومستويات منها درجة الفهم المتبادل بين القائد والعاملين ودرجة الاستشارة، ودرجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار.
- وأيضاً من أهم مميزات القيادة التشاركية الآتي (الشمري س. و محمد فهاد اللوقان، 2018، صفحة 67):
- تساعد على تحسين مستوى القرار وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فينفذه بحماس ورغبة صادقة لأنه يشعر انه هو من أصدره.
- بناء أنظمة اتصال فعالة في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة قادرة على نقل المعلومات بين العاملين والقيادة بموضوعية وحيادية.
- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء مهم من المؤسسة.
- زيادة قدرة العاملين على عملية التخطيط وجعلهم أكثر إدراكاً بكيفية تطبيقه لنتائجه وأهدافه وللمشكلات التي يمكن أن تظهر.

#### الفرع الثاني: معيقات القيادة التشاركية

##### 1- معيقات المؤسسة :

تتبع تلك المعوقات من الثقافة السائدة في المؤسسة، والمتمثلة في منظومة القيم والاتجاهات السائدة فيها، والتي تنعكس بشكل سلب على مناخ العمل المؤسسي، وقد تفضي إلى إحباط بعض العاملين والتأثير في ولائهم وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة، فالقائد الذي يعتبر العاملين مجرد أشخاص يتآمرون بأمره وينتهون بنهيه، والذي يفرض عليهم المشاركة في أداء أو تنفيذ ما يراه من جانبه مناسباً دون ترغيبهم أو مشورتهم أو إقناعهم سيؤدي بالنمط التشاركي إلى الإحباط والخلل والفشل في تحقيق أهدافه. وفي الاتجاه نفسه فإن المؤسسة التي ترى قيمها وأعرافها أن العمال الذين يكثرون من النقد والتساؤل مثيرين للقلق والمشاكل، وبالتالي لا يمكن خلق مناخ تشاركي متفتح ومتعاون في ظل تلك القيم والأعراف. وبناء على ما تقدم فإنه ينبغي العمل على تغيير تلك الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية حيث تدعم القيادة التشاركية (الحارثي، 2022، صفحة 26).

##### 2- معيقات نابعة من المديرين أنفسهم:

هذه المعوقات نابعة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وفي كثير من الحالات يشعر المديرين بالخوف والريبة اتجاه الدعوة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في الإدارة (معمري، 2019، صفحة 154).

3- معوقات نابعة من الموظفين :

يعود ذلك إلى قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين مع ضعف وسائل الرقابة، أيضاً وجود موظفين لا يريدون تحمل المسؤولية الناتجة من تفويض السلطة (الحجيج، 2019، صفحة 17).

• وهناك معوقات أخرى تعيق تطبيق القيادة التشاركية مما يجعل هناك صعوبة في مشاركة العاملين المتمثلة في (طيفور، 2020، صفحة 101):

- كبر حجم المؤسسة، فهذا يجعل صعوبة في مشاركة جميع العاملين.

- قلة وجود الكفاءات والمؤهلات عند العاملين القادرين على تحمل المسؤولية في صنع القرار وأداء المهام والسلطات المفوضة من قبل القائد.

- حرص القائد على الاحتفاظ بالسلطة، والمركزية البحتة في العمل الإداري، لخوفه من فقدان منصبه القيادي والحساسية من العاملين.

- كثرة المهام والأعباء الإدارية الملقاة على عاتق العاملين، مما يصعب من مهمتهم في التشارك في الأعمال الإدارية الأخرى.

**المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية**

تعتبر القيادة التشاركية عنصراً هاماً في أي مؤسسة، والتي تهدف أساساً إلى تحفيز المرؤوسين على توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تفويض السلطة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وبناء علاقات اجتماعية والعمل بصدق وفعالية، مما يكون له الأثر الإيجابي نحو سلوكيات مقصودة لديهم، حيث سنتطرق إلى أبعاد القيادة التشاركية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:

I. تفويض السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية: مبدأ تفويض السلطة هو مبدأ أساسي في القيادة التشاركية حيث تهتم

بتقسيم المهام والأعمال بين المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة وتحديد المسؤوليات بينهم بدقة والتكامل فيما

بينهم ثم تفويض بعض السلطات لهم وفقاً لمسؤولياتهم والتي قد تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، كما إن

تفويض السلطة للمرؤوسين يعد فرصة جيدة لتدريبهم وتنمية قدراتهم الإدارية و القيادية (مغاوري هـ،

2020، صفحة 412). وهذا المبدأ له آثار في سلوكيات المواطنة للموظفين وتوجيههم نحو أهداف المؤسسة ويتجسد هذا في سلوكيات طوعية إيجابية تتمثل في:

1. رفع مستوى المسؤولية لدى الموظفين اتجاه أعمالهم والمهام التي تم تكليفهم بها مما يعزز تفانيهم في أداء المهام بكفاءة وفعالية.

2. تعزيز ولاء وانتماء الموظفين للمؤسسة حيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من العملية التنظيمية ورفع الروح الفريقية والتعاون بينهم.

3. تنمية قيادات ناشئة ذات خبرة في صنع القرار ومنحهم فرصة تولي المسؤولية.

II. المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية: يركز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات على فكرة منح

كافة الموظفين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار وإبداء آرائهم لجعل القرار المتخذ أكثر قبولاً لدى الموظفين (بقشان، 2023، صفحة 420). يهدف هذا المبدأ لجعل عملية اتخاذ القرار أكثر شمولية وشفافية وفعالية.

إن التطبيق هذا المبدأ يؤثر بشكل كبير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة من خلال:

1. تعزيز التفاعل الإيجابي بين القائد والموظفين والعمل بروح الفريق والجامعة ومساعدة الزملاء والرؤساء في العمل حيث يعمل الفريق كوحدة واحدة نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

2. تحسين جودة العمل والأداء بتوفير منصة التبادل الأفكار والآراء والخبرات.

3. تعزيز الثقة والشفافية عندما يشعر الموظفون بأن أصواتهم مسموعة ومؤثرة في قرارات المؤسسة.

III. العلاقات الإنسانية وسلوك المواطنة التنظيمية: يعنى هذا المبدأ بإقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين

بحيث أنها تساعد في الاندماج والتعاون بينهم من اجل زيادة الإنتاج والكفاءة مع تلبية حاجاتهم الاجتماعية

و المادية والمعنوية، وإقامة هذه العلاقة يساعد على نشر جو من الألفة و الاحترام المتبادل بين القائد و المرؤوس

مما يسمح للقائد على تفهم مشاكل الأفراد و الوصول لحلها (نبيل، 2021، صفحة 45)، ينبج عن هذا

المبدأ سلوكيات مواطنة حميدة متمثلة في :

1. بناء علاقات إنسانية حسنة يسودها الاحترام والمعاملة الطيبة وتقديم مساعدة للزملاء في الأمور الوظيفية أو

الشخصية (عائلية وعاطفية) وتوجيه الأفراد الجدد حتى ولو لم يطلب ذلك.

2. تقليل مستوى التوتر والضغط النفسي وتعزيز الرفاهية العامة في المؤسسة وتراجع مستوى الانقطاع والاستقالة

ودوران العمل.

3. زيادة مستوى الانخراط والمساهمة في الأنشطة والمبادرات الطوعية.

IV. الاتصال وسلوك المواطنة التنظيمية: حسب (ابتسام ح.، 2023، صفحة 365)، فإن الاتصال عبارة عن إرسال واستقبال الأفكار والمعلومات ويكون أكثر فعالية عندما يتم فهم الرسالة من قبل المستقبل وتجعله يفكر بأسلوب جيد، فالإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل. إن هذا المبدأ له أثر كبير في تعزيز سلوكيات المواطنة من خلال:

1. تحقيق دقة وسرعة في تداول المعلومات وتسهيل تبادل الأفكار لزيادة فهم الموظفين وقدرتهم على الاستيعاب.
2. تقليل العوائق الاتصالية مثل الزمان والمكان يعزز التواصل الفعال بين أفراد المؤسسة.
3. تحسين الانضباط التنظيمي والالتزام بالسياسات والإجراءات واحترام اللوائح والقوانين في المؤسسة.

V. التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية: يعتبر التحفيز كل الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات ودفع العاملين للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة (سامية لحو، 2017، صفحة 234). للتحفيز اثر على السلوكيات الطوعية في المنظمة، حيث تظهر هذه السلوكيات في :

1. تعزيز الروح الحماسية والشغف تجاه العمل والاستعداد لتحمل المسؤوليات الإضافية والتغاضي عن ضغوطات العمل ما يساعد على بناء بيئة عمل إيجابية وتشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف بشكل متميز.
2. المساهمة في تحسين صورة المؤسسة وسمعتها مما يخلق بيئة عمل ممتازة وزيادة الاعتزاز بالانتماء للمؤسسة.
3. تشجيع التفكير الإبداعي والمساهمة في حل مشكلات المؤسسة يعزز من مشاركة الموظفين وتحفيزهم للابتكار وتحسين الأداء.

يمكن القول إن القيادة التشاركية تلعب دورا حاسما في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز التفاعل والتعاون داخل المؤسسة، من خلال جذب المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتطوير السياسات، تساعد القيادة التشاركية في بناء الثقة المتبادلة بين القادة والموظفين. هذا بدوره يحفز الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية متمثلة في التعاون، والإيثار، والالتزام بالقيم الأخلاقية المهنية، والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والتطوعية. كل هذه السلوكيات تعزز الروح الفريقية وتسهم في تطوير العملية التنظيمية وتحقيق التميز والنجاح المستدام.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى ماهية القيادة الإدارية بصفة جامعة حيث عرفت على انها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء الاعمال، وكذا مفهوم القيادة التشاركية الذي لم يلق إجماع العلماء لكن اتفقوا على أنها هي قيادة ترى أن العاملين في المؤسسة قادرين على تحمل المسؤولية مع القائد باتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة وتشركهم في ذلك حيث تحرص على التواصل الاجتماعي وبناء العلاقات الإنسانية مع العاملين وتفويضهم ببعض الصلاحيات الخاصة بهم، وهو نوع ذكي من القيادة لأنه يضمن مشاركة تحقيق الأهداف أو خسارته مع الجميع ولا يتحمل شخص واحد النتائج، بل تعمل على العمل الجماعي بصدق وتحسين طرق الأداء وتطويرها من اجل بلوغ أهداف المؤسسة المرجوة.

كما تم التطرق لأبعاد القيادة التشاركية والمتمثلة في: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، الاتصال والتحفيز. وكانت العوامل المؤثرة عليها كالتالي: شخصية القائد، الفروق الفردية للمرؤوسين، حجم التنظيم، سياسة الدولة، المجتمع الخارجي، طبيعة العمل.

تؤثر القيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال:

\_\_ تفويض المسؤولين لمرؤوسيهم صلاحيات العمل لهم وفقا لمسؤولياتهم والتي قد تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة ينتج عنها سلوكيات تنبع من الموظفين تتمثل في التفاني في العمل، تعزيز ولائهم للمنظمة وتنمية الخبرات والمهارات القيادية.

\_\_ مشاركة المسؤولين لمرؤوسيهم في عملية اتخاذ القرار سبيل لتعزيز سلوكيات إيجابية متمثلة في تنمية روح الفريق والعمل التطوعي.

\_\_ حرص المسؤولين على المحافظة على العلاقات الطيبة مع مرؤوسيه يساهم في تعزيز الاحترام المتبادل والمعاملة الطيبة وتقديم مساعدة للزملاء.

\_\_ سهر المسؤولين على تطوير نظام الاتصالات في المؤسسة يزيد من قدرة الموظفين على فهم المعلومات مما يؤدي لتحسين جودة العمل ورفع مستوى رضاهم عن العمل بالتالي تنبع منهم سلوكيات إيجابية مضبوطة متمثلة في احترام القوانين والسياسات.

\_\_ تحفيز الموظفين بمختلف التحفيزات المادية والمعنوية من خلالها يمكن التحكم في سلوكيات الافراد أهمها تعزيز الروح الحماسية والشغف تجاه العمل.

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية

### تمهيد

بعدها تناولنا في الفصلين السابقين الإطار النظري لمتغيرات الدراسة " سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التشاركية" والعلاقة بينهما، نأتي لهذا الفصل لدراسة هذه العلاقة ميدانيا بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة. حيث سنتطرق إلى المحاور الرئيسية التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

باختيارنا لمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- كمؤسسة محل الدراسة باعتبارها واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعة الكوابل، فيجب علينا التعرف عليها عن كثب في هذا المبحث.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-(ENICAB)

يعد مركب صناعة الكوابل بسكرة من أهم المركبات الصناعية ذات طابع الاستراتيجي على المستوى الوطني والإفريقي، كذلك لقدرته التنافسية في مجال صناعة الكوابل وقدرته على تعويض المنتجات الأجنبية، بل براعته في تقنيات الإنتاج المتطورة والتي أدت إلى الحصول الشركة على شهادات عالمية ووطنية بتقدمها لمنتجات عالية الجودة.

تم تأسيس المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والالكترونية (SONELEC) بالقرار رقم 83/69 الصادر بتاريخ 1969/10/31 بهدف تعزيز قاعدة اقتصادية متينة في إطار استراتيجية التنمية الاقتصادية المتبعة بعد الاستقلال لتلبية احتياجات السوق الوطنية بخلق الصناعة الكهربائية والالكترونية. وقد تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية (SONELE) بمقتضى المرسوم رقم 83/20 المؤرخ في 1983/01/01 بهدف تطبيق مبدأ اللامركزية في تسيير المؤسسات العمومية وإحداث التوازن الجهوي للتنمية المحلية لتتنقسم إلى عدة مؤسسات كما يلي: (من وثائق المؤسسة)

ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية.

ENIE: المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الالكترونية.

ENDIMEL: المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي.

ENPEC: المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات.

ENICAB: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل.

وبهذا أصبحت المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل مستقلة بذاتها، مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة وتضم

ثلاث وحدات وهي: (من وثائق المؤسسة)

1. وحدة جسر قسنطينة \_ بالجزائر العاصمة-: وتختص في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 26000 طن سنويا.

2. وحدة واد السمار \_ الحراش\_: لصناعة الأسلاك والكوابل الهاتفية، حيث تقدر طاقتها الإنتاجية ب 5500 طن سنويا.

3. وحدة بسكرة: المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواعها وأحجامها , حيث تصل طاقتها الإنتاجية إلى حوالي 28000 طن سنويا .

وهذه الأخيرة انطلقت أشغالها ضمن المخطط الرباعي للتنمية الاقتصادية (1980\_1984) بطاقة إنتاجية بلغت 28600 طن سنويا.

ونتيجة للتطورات الحاصلة انفصلت وحدة بسكرة عن الوحدة الأم وذلك في 1998/01/01 بذلك تصبح أهم وحدة من الوحدات على المستوى الوطني والإقليمي في مجال التخصص ,وتقع في المنطقة الصناعية الواقعة غرب مدينة بسكرة لتتربع على مساحة إجمالية تقدر ب42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة متمثلة في : المباني الإدارية , ورشات الإنتاج , المخازن .... الخ. أما الجزء المتبقي عبارة عن : موقف للسيارات ومعدات أخرى , مساحات خضراء و مساحات حرة تستعمل للتخزين في حال عدم كفاية المخازن وهناك أيضا مساحة مخصصة للبكرات الخشبية التي تلفف الكوابل .

يجدر الإشارة إلى أن عدد عمال المؤسسة في 2024/03/01: يبلغ 679 عامل، منها 445 أعوان تنفيذ

103 أعوان التحكم، 131 إطارات.

الجدول رقم (05): الطبقات المهنية في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة.

عدد العمال	الطبقات المهنية
445	أعوان التنفيذ
103	أعوان التحكم
131	الإطارات
679	المجموع

المصدر: (من وثائق المؤسسة)

في سنة 2008م تم خصخصة المؤسسة، وتم بيع 70% من أسهمها إلى مجمع جنرال كابل الأمريكية، أما بالنسبة 30% المتبقية بقيت في يد شركات مساهمة الدولة (SGP) society de gestion et de participation) وفي سنة 2017م استحوذ مجمع كندور على 70% التي كانت في يد جنرال كابل وأصبحت المؤسسة 30% تابعة للدولة و70% تابعة لمجمع كوندور.

كما تحوز المؤسسة على شهادات الايزو: (من وثائق المؤسسة)

- ايزو 9001:2015

- ايزو 14001:2015

- ايزو 45001:2018

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوابل-بسكرة من المديرية التالية: (من وثائق المؤسسة)

I. المديرية العامة: تهتم بالإشراف والتنسيق بين الدوائر وذلك بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من:

- الرئيس المدير العام: المسؤول الأول في المؤسسة.

- مكتب مساعدة الرئيس المدير العام: تهتم بتنظيم المواعيد والسهر على تقديم المعاملات في وقتها للمصادقة عليها

- المساعد القانوني: يهتم بمعالجة وحل النزاعات الخارجية الداخلية المتعلقة بين المؤسسة والعمال، الإدارات الخارجية وبين المؤسسة ومورديها وزبائنها.

- مصلحة الجودة الوقاية، الأمن والبيئة: مسؤول عن كل ما يتعلق بالأمن والوقاية والبيئة. وكل ما يتعلق بالجودة في المؤسسة.

- هيكل المعلوماتية: وهو فرع ناشئ في المؤسسة تم استحداثه لمواكبة التطورات السريعة على المستوى المحلي والدولي، حيث تتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات.

- هيكل مراقبة التسيير والتدقيق: تقوم بالمراجعة المحاسبية وتقييم سعر المنتجات.

وتندرج ضمن هذه المديرية العامة ستة مديريات فرعية والتي هي:

II. المديرية التجارية: وتنقسم إلى:

- دائرة إدارة المبيعات: مسؤولة على عملية الفتورة.

- مكلف بالتحصيل: مسؤول بتحصيل ديون المؤسسة من زبائنها.
  - الدائرة التجارية شرق جنوب: مسؤولة عن تتبع الصفقات في المنطقة الشرقية والجنوبية للوطن.
  - الدائرة التجارية وسط غرب: مسؤولة عن تتبع الصفقات في المنطقة الوسطى والجنوب.
  - دائرة المنتج النهائي: مسؤولة عن خروج السلع للزبائن بعد البيع.
  - هيكل التسويق والاتصال: مسؤول عن تمثيل المؤسسة في الصالونات الوطنية والممتلكات.
- III. مديرية الإنتاج: تعتبر هذه الدائرة أساسية للمؤسسة، حيث أنها تتكون من 07 مصالح وكل مصلحة مختصة بمرحلة معينة في صنع الكوابل، ومصالح دائرة الإنتاج كالاتي:
- دائرة التعدين.
  - مصلحة القلد والظفر.
  - مصلحة تسيير وتخطيط الإنتاج.
  - دائرة العزل والتغليف.
  - مصلحة التجميع والتغليف.
  - مصلحة تحضير المادة العازلة.
  - مصلحة صنع البكرات.
- IV. مديرية الموارد البشرية: تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح، تأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعمل (الترقية، التكوين... الخ)، وكذلك تأمين محيط العمل وتتكون من أربع مصالح هي:
- دائرة الإدارة العامة.
  - مصلحة إدارة المستخدمين.
  - هيكل تطوير الموارد البشرية.
  - مصلحة التقارير والدفع، والتصاريح
- V. مديرية الصيانة: مهمتها صيانة الآلات والعتاد، تتكون من خمسة مصالح.
- دائرة صيانة تجهيزات الإنتاج.
  - مصلحة التصنيع.
  - مصلحة السوائل.

- دائرة صيانة المباني والمنافع.
- مصلحة صيانة المباني والتكييف.
- مصلحة المنافع.
- المديرية التقنية: مهمتها مراقبة جودة منتجات المؤسسة، تتكون من مصلحين وهما:
  - مصلحة المخابر.
  - مصلحة حقل التجارب.
  - مصلحة مراقبة الجودة.
  - مصلحة القياس والمراقبة التنظيمية.
- VI. مديرية التموين والمبيعات: مهمتها تموين المؤسسة بالمواد الأولية (النحاس، PVC، PRC، الألمنيوم) أو قطع الغيار أو مواد العمل (الدواليب، دهن... الخ) وتتكون من أربعة مصالح:
  - دائرة مشتريات المواد الأولية.
  - دائرة تسيير المخزون.
  - مصلحة العبور والتصاريح الجمركية.
  - دائرة قطع الغيار.
- VII. مديرية المالية والمحاسبية: مهمتها تسجيل العمليات المالية والمحاسبية، وتهدف إلى إعطاء صورة واضحة للوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة، وتتكون من أربع مصالح هي:
  - دائرة المالية.
  - دائرة المحاسبة العامة.

المطلب الثالث: منتجات المؤسسة، أهدافها، موردي المؤسسة وزبائنها

في هذا المطلب سنتناول مختلف منتجات التي تصنع في المؤسسة، ثم نتطرق إلى أهدافها وأهم مورديها وزبائنها

أولاً: منتجات المؤسسة

يتنوع النشاط الصناعي للمؤسسة، يتمثل في صناعة الكوابل المنزلية، الكوابل الصناعية، كوابل ذات التوتر المتوسط والعالي، كوابل لتوزيع، وكوابل غير معزولة وهي كالتالي: (من وثائق المؤسسة).

- الكوابل المنزلية: يتراوح توترها بين 250 و750 فولط، يتم صنعها بمادة النحاس وعزلها ب مادة PVC، يستخدم هذا النوع في البنايات والمنازل.
  - الكوابل الصناعية: توترها بين 600 و1000 فولط، تصنع من النحاس والألمنيوم والعزل ب مادتي PVC وPRC حسب نوعها، يستخدم هذا النوع من الكوابل لتشغيل الآلات الصناعية مثل المحركات.
  - الكوابل ذات التوتر المتوسط: يكون توترها بين 1000 و3000 فولط، تصنع من النحاس والألمنيوم والعزل بمادتي PVC وPRC، ويتم استخدامها لنقل الكهرباء من مكان لآخر.
  - الكوابل ذات التوتر العالي: تفوق شدة توترها لأكثر من 3000 فولط تصنع من النحاس والألمنيوم وتستعمل لنقل الكهرباء لمناطق مختلفة.
  - كوابل التوزيع او الكوابل الهوائية: تنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط، تصنع هذه الكوابل من الألمنيوم وخليط AGC الذي يتكون من المغنيزيوم السليسيوم والامونيوم، وتستخدم لتوزيع الكهرباء.
  - كوابل غير معزولة: يستخدم هذا النوع لنقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة.
- تقوم المؤسسة ايضا بصناعة البكرات الخشبية بمختلف الاحجام للف الاسلاك الكهربائية ومادة PVC التي صارت تسوقها لمؤسسات الصناعة البلاستيكية.

جدول رقم (06): عائلات الكوابل المنتجة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB).

المنتج	النوع	التصنيف
كوابل الضغط المنخفض (BT)	كوابل منزلية	خيوط وكوابل صلبة معزولة ب PVC
		خيوط وكوابل مرنة معزولة ب PVC
	كوابل صناعية	كوابل صناعية معزولة ب PVC
		كوابل صناعية معزولة ب PRC
	كوابل التوزيع	كوابل الشبكة
		كوابل التوصيل

كوابل محكمة	كوابل أحادية	كوابل الضغط المتوسط (MT)
كوابل غير مسلحة		
كوابل مسلحة		
كوابل مسلحة	كوابل ثلاثية	
كوابل غير مسلحة		
كوابل بالنحاس غير معزولة		كوابل الضغط العالي (HT)
كوابل بالألمنيوم/الفولاذ غير معزولة		
كوابل بخيط الألمنيوم غير معزولة		
كوابل بخيط الألمنيوم والفولاذ غير معزولة		

المصدر: (هاني نوال، 2022، صفحة 56)

#### ثانيا: أهداف المؤسسة

بعد الأهمية التي حظيت بها المؤسسة في مجال الصناعات بصفة عامة وصناعة الكوابل بصفة خاصة محليا وحتى إفريقيا وعالميا تسعى مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة إلى توسيع دائرة أهدافها كالتالي: (من وثائق المؤسسة)

- \_\_\_ الحفاظ على مكانتها في السوق كمورد أول وتحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية.
- \_\_\_ تسعى لزيادة تنوع منتجاتها وتلبية حاجيات السوق.
- \_\_\_ الحفاظ على شهادة ال ايزو 2001 وتكثيف جهودها للحصول على شهادات أخرى.
- \_\_\_ تعزيز العلاقة مع الموردين والزبائن والمحافظة عليهم.
- \_\_\_ العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال رفع الجودة وتخفيض التكاليف لمختلف العمليات الإدارية والإنتاجية.
- \_\_\_ تغطية شاملة للتكنولوجيا الحديثة في كل فروع وأقسام المؤسسة.

\_\_ الاهتمام بالعمال من كل الجوانب (تحسين ظروف العمل، الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، الترتيبات، الحوافز...).

\_\_ تصدير منتجاتها محليا، إقليميا، وعالميا.

### ثالثا: موردي المؤسسة وزبائنها

تمتلك المؤسسة مجموعة من الموردين أجنبى ومحليين نذكر منهم: (من وثائق المؤسسة)

\_\_ SARCUYSAN: هي مؤسسة تركية تستورد منها النحاس.

\_\_ MIDAL CABLE: هي مؤسسة بحرينية تستورد منها الألمنيوم.

\_\_ TEKFEN: هي مؤسسة تركية تستورد منها مادة PVC.

\_\_ BOREALIS: مؤسسة بلجيكية تستورد منها PRC.

\_\_ PLASCOM: مؤسسة سعودية تستورد منها PRC.

\_\_ ENAB: مؤسسة جزائرية بسكيكدة تزودها بمادة PVC.

\_\_ ENG: مؤسسة جزائرية بالخروب تزودها بمادتي PVC والنحاس.

أما من أهم زبائن المؤسسة نجد: (من وثائق المؤسسة)

\_\_ SONELGAZ: المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

\_\_ مؤسسة KAHRIF.

\_\_ المؤسسات الخاصة والعمومية التي تستهلك الكوابل أو تعيد تسويقها.

\_\_ كما أنها تقوم بالتسويق الدولي من خلال تصديرها لمنتجاتها للدول التالية: العراق، تركيا،

تشيكوسلوفاكيا، إيطاليا، السعودية، بلجيكا.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن أداة البحث تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي سنتطرق الى نوع الأداة المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى اختبار أداة البحث وثباتها ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة واختبار فرضياته.

المطلب الأول: عينة الدراسة (البيانات الشخصية والوظيفية) وبناء أداة الدراسة

نطرح في هذا المطلب مختلف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة مروراً بتقديم مجتمع الدراسة وعينتها، كما نتطرق إلى طريقة وإجراءات المتخذة لبناء أداة الدراسة.

V. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع الموظفين بمؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) والبالغ عددهم 679 موظف.

VI. عينة الدراسة:

اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (50) موظف وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال زيارة ميدانية حيث استرد منها (47) استبانة صالحة للتحليل النهائي.

VII. البيانات الشخصية والوظيفية

فيما يلي نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	38	80,9
	انثى	09	19,1
	المجموع	47	100
السن	اقل من 30 سنة	07	14,9
	من 30 الى اقل من 40 سنة	31	66
	من 40 الى اقل من 50 سنة	08	17
	من 50 سنة فأكثر	01	2,1

100	47	المجموع	
14,9	07	مهني	التعليم
27,7	13	ثانوي	
48,9	23	جامعي	
8.5	04	دراسات عليا	
100	47	المجموع	
19,1	09	اقل من 05 سنوات	الخبرة
40,4	19	من 05 الى اقل من 10 سنوات	
38,3	18	من 10 الى اقل من 20 سنة	
2,1	01	من 20 سنة فأكثر	
100	47	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ان: (80.9%) من افراد العينة هم ذكورا، بينما (19.1%) كانت إناثا وهذا ما نفسره بان طبيعة العمل او المنطقة تتطلب وجود الفئة الذكورية. نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغت (14.9%)، والفئة (من 30 الى اقل من 40 سنة) بلغت (66%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 الى اقل من 50 سنة) فقد كانت (17%)، وفي الأخير (2.1%) بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر)، ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة. اما بالنسبة لمتغير مستوى التعليمي لأفراد العينة فنجد نسبة (14.9%) هم مهنيين، ونسبة (27.7%) من افراد العينة بمستوى التعليم الثانوي، اما حاملو شهادات في الدراسات العليا فقد بلغت نسبتهم (8.5%)، والجامعيين فقد بلغت نسبتهم (48.9%) وهم الفئة الغالبة على افراد العينة هذا ما يفسر ان افراد العينة من العمال الإداريين الذين يتطلب عملهم الحصول على مستوى جامعي. اما فيما يخص متغير سنوات الخبرة فقد كانت الفئة (اقل من 05 سنوات) بنسبة (19.1%)، و(40.4%) لفئة (من 05 الى اقل من 10 سنوات)، لتليها فئة (من 10 الى اقل من 20 سنة) بنسبة

(38.3%)، وفي الأخير نسبة (2.1%) لفئة (من 20 سنة فأكثر)، نستنتج ان الفئتين (من 05 الى اقل من 10 سنوات) و (من 10 الى اقل من 20 سنة) هما النسبتين الغالبتين على افراد العينة وهذا يفسر ان المؤسسة تسعى للحفاظ على موظفيها لأطول مدة وذلك بتوفير كل متطلبات العمل والمناخ المناسب.

#### VIII. بناء أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية تم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة، وقد تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام رئيسية هما:

1. القسم الأول: يتعلق هذا القسم بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل كل من الجنس، السن، مستوى التعليم، والخبرة.
2. القسم الثاني: وقد خصص القسم الثاني لمحور القيادة التشاركية، يحتوي على (25) عبارة موزعة على (5) أبعاد.
3. القسم الثالث: خاص بمحور سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يحتوي على (23) عبارة موزعة على (5) أبعاد.

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات القسم الثاني والثالث تم استخدام مقياس ليكارت " الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي" LIKERT :

الجدول رقم (08): مقياس "ليكارت" الخماسي LIKERT.

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

المصدر: (Sekaran, 2004, p. 197)

والحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارث الخماسي.

رقم الفئة	المستوى	المتوسط الحسابي المرجح
1	غير موافق بشدة	من 1.00 الى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 الى 2.59
3	محايد	من 2.60 الى 3.59
4	موافق	من 3.40 الى 4.19
5	موافق بشدة	من 4,20 الى 5.00

المصدر: (الفرا، 2009، صفحة 26)

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

نقدم في هذا المطلب مستوى صدق وثبات الدراسة على النحو التالي:

#### IV. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة نعتمد على ما يلي:

- **صدق المحتوى (الصدق الظاهري):** تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهر وصدق المحك، فاختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المتخصصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث محتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة.
- كما تم التأكد من صدق المحك للأداة بحساب معامل من خلال الجذر التربيعي لمعاملات الثبات الفاكرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر) ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج معاملات الصدق والثبات.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق (صدق المحك)
القيادة التشاركية		0.835	0.913
تفويض السلطة	5	0.763	0.873
المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.817	0.903
العلاقات الإنسانية	5	0.864	0.929
الاتصال	5	0.832	0.912
التحفيز	5	0.887	0.941
سلوك المواطنة التنظيمية		0.876	0.935
الايثار	4	0.837	0.914
الكمياسة(اللطافة)	5	0.772	0.878
الروح الرياضية	5	0.716	0.846
وعمي الضمير	5	0.782	0.884
السلوك الحضاري	4	0.695	0.833
الاستبيان ككل	47	0.944	0.971

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS. V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.971) وهو معامل قوي جدا ومناسب لأغراض هذا البحث.

كما نلاحظ أيضا ان جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة أيضا، ومنه نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث والاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

#### V. الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارات فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ننتقل إلى التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والبعاد بحد ذاته وذلك باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور مع محورها حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (11): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور القيادة التشاركية مع ابعادها.

الابعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تفويض السلطة	1	0.629**	0.001
	2	0.704**	0.001
	3	0.757**	0.001
	4	0.759**	0.001
	5	0.738**	0.001
المشاركة في اتخاذ القرار	1	0.757**	0.001
	2	0.793**	0.001
	3	0.765**	0.001
	4	0.762**	0.001
	5	0.721**	0.001
العلاقات الإنسانية	1	0.922**	0.001
	2	0.807**	0.001
	3	0.806**	0.001
	4	0.759**	0.001
	5	0.737**	0.001
الاتصال	1	0.794**	0.001
	2	0.853**	0.001
	3	0.526**	0.001
	4	0.816**	0.001
	5	0.835**	0.001
التحفيز	1	0.851**	0.001
	2	0.892**	0.001
	3	0.816**	0.001

0.001	0.914**	4	
0.001	0.661**	5	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS. V27

نلاحظ من الجدول رقم (11) ان جميع القيم الاحتمالية (0.001) اقل من مستوى الدلالة (0.01) كما ان معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والبعد بحد ذاته لجميع فقرات المحور (القيادة التشاركية) قيم موجبة تتراوح ما بين (0.922-0.526) مما يدل على ان فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (12): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية مع ابعادها.

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الايثار	1	0.862**	0.001
	2	0.848**	0.001
	3	0.811**	0.001
	4	0.761**	0.001
الكياسة	1	0.855**	0.001
	2	0.543**	0.001
	3	0.790**	0.001
	4	0.760**	0.001
	5	0.736**	0.001
الروح الرياضية	1	0.564**	0.001
	2	0.562**	0.001
	3	0.810**	0.001
	4	0.835**	0.001
	5	0.685**	0.001
وعي الضمير	1	0.811**	0.001
	2	0.720**	0.001
	3	0.770**	0.001

0.001	0.604**	4	السلوك الحضاري
0.001	0.754**	5	
0.001	0.744**	1	
0.001	0.734**	2	
0.001	0.715**	3	
0.001	0.717**	4	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

نلاحظ من الجدول رقم (12) ان جميع القيم الاحتمالية (0.001) اقل من مستوى الدلالة (0.01) كما ان معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والبعد بحد ذاته لجميع فقرات المحور (سلوك المواطنة التنظيمية) قيم موجبة تتراوح ما بين (0.562-0.862) مما يدل على ان فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحليل البيانات اعتمدنا على مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

- I. **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- II. **تحليل تباين الانحدار:** يستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة " القيادة التشاركية، سلوك المواطنة التنظيمية".
- III. **تحليل الانحدار المتعدد:** وذلك لاختبار دور المتغير المستقل وهو القيادة التشاركية بمختلف أبعاده التالية (تفويض السلطة، العمل بروح الفريق، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، التحفيز) في المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية.
- IV. **معامل الثبات ألفا كرومباخ:** وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- V. **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.
- VI. **معامل الارتباط بيرسون:** استخدام هذا المعامل يوضح مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة مع درجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

VII. معاملي الالتواء والتفلطح: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

VIII. تحليل التباين الأحادي: تحليل التباين الأحادي وذلك لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة

إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة

محل الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، السن، مستوى التعليم، والخبرة.

المطلب الرابع: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات تم حساب معاملي الالتواء والتفلطح وكانت مختلف النتائج

الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): معاملي الالتواء والتفلطح.

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
تفويض السلطة	-0.432	1.061
المشاركة في اتخاذ القرار	-0.248	-0.276
العلاقات الإنسانية	-0.453	0.028
الاتصال	-0.385	-0.046
التحفيز	-0.410	-0.790
الإيثار	0.507	-0.679
الكمياء (اللطافة)	-0.161	-0.691
الروح الرياضية	0.074	-0.454
وعي الضمير	0.181	-0.592
السلوك الحضاري	-0.110	0.083

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ ان معامل الالتواء لكل المتغيرات محصور في المجال (-0.453، -0.507) أي تنتمي للمجال (-3,3)، ومعامل التفلطح لكل المتغيرات محصور في المجال (-0.790، 1.061) وهو ينتمي للمجال (-7,7)، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات أفراد العينة للوقوف على اتجاه الإجابة للمبحوثين حول كل عبارة من عبارات الاستبانة، اعتماداً على مقياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة للمحورين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية:

أولاً: تحليل وتفسير عبارات محور القيادة التشاركية في المؤسسة محل الدراسة

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول محور القيادة التشاركية:

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور القيادة التشاركية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>I. تفويض السلطة</b>					
01	يبادر المسؤول بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين.	3.510	0.718	5	موافق
02	يسمح المسؤول للعاملين بأخذ دور قيادي	3.638	0.870	2	موافق
03	يمنح المسؤول صلاحيات للعمال تتلاءم مع المهام الموكلة إليهم.	3.766	0.757	1	موافق
04	يمنح المسؤول للعاملين الحرية في اتخاذ قرارات تجاه المشاكل التي تتعلق بوظائفهم	3.553	0.829	4	موافق
05	يمنح المسؤول للعاملين الحرية في تحديد الأهداف التي تخدم وظائفهم.	3.574	0.902	3	موافق
<b>II. المشاركة في اتخاذ القرارات</b>					
01	يضع المسؤول آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	3.680	0.810	3	موافق

02	يشرك المسؤول الموظفين في حل مشكلات العمل	3.914	0.855	1	موافق
03	يشرك المسؤول العاملين في اللقاءات حسب طبيعة العمل المطلوب.	3.617	0.822	5	موافق
04	يشرك المسؤول المرؤوسين في عملية التخطيط	3.851	0.807	2	موافق
05	يشجع المسؤول القرارات الجماعية	3.659	0.700	4	موافق
<b>.III العلاقات الإنسانية</b>					
01	يهتم المسؤول بإرساء مبادئ العدل والمساواة بين العمال داخل المؤسسة	3.468	1.195	5	موافق
02	يعزز المسؤول الثقة فيما بين العاملين في المؤسسة	3.617	0.898	4	موافق
03	يتعامل المسؤول بصدق وتواضع مع مرؤوسيه.	3.659	0.938	3	موافق
04	تتسم معاملة المسؤول للمرؤوسين بالاحترام.	3.808	0.741	1	موافق
05	يتعامل المسؤول بمرونة مع العاملين	3.702	0.882	2	موافق
<b>.IV الاتصال</b>					
01	توفر الإدارة وسائل الاتصال الحديثة في عملية التواصل وتوفير المعلومات	3.383	0.898	4	موافق
02	يهتم المسؤول بمرونة الاتصالات داخل المؤسسة.	3.510	0.929	3	موافق
03	يستخدم المسؤول الاتصال الرسمي وغير الرسمي مع العاملين.	3.702	0.656	1	موافق
04	يقدم المسؤول المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	3.340	0.938	5	موافق
05	يحرص المسؤول على أن يكون هناك تواصل مستمر بين العاملين في المؤسسة	3.680	0.911	2	موافق

V. التحفيز		3.306	0.980	5	محايد
01	يغطي العمال باهتمام مسؤول العمل	3.468	1.158	2	موافق
02	يستخدم المسؤول حوافز متنوعة لتشجيع العاملين على الانجاز.	3.085	1.282	4	محايد
03	يتبع المسؤول نظام حوافز عادل مع جميع العاملين	3.063	1.258	5	محايد
04	يقدر المسؤول باستمرار عمل الموظفين ويشجعهم	3.297	1.196	3	محايد
05	يثني المسؤول على الأفكار الجديدة للعاملين	3.617	0.990	1	موافق
محور القيادة التشاركية ككل		3.566	0.571		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان: اغلب عبارات محور القيادة التشاركية جاءت في اتجاه الموافقة بالنسبة لأفراد العينة المستجوبين حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.063) و(3.914). جاء بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.744) وانحراف معياري قدره (0.608) وهذا ما يدل على موافقة افراد العينة على هذا البعد (موافق) حسب مقياس ليكارث، كما نجد ان متوسطات العبارات لهذا البعد محصورة بين (3.914) الى (3.617) وانحرافات معيارية قدرها (0.855) و (0.700)، تفسر هذه النتيجة ان مسؤولي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) يشجعون على المشاركة الفعالة لأفراد المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي الى تعزيز الثقة والشفافية بينهم والعمل بروح الفريق والجامعة ومساعدة الزملاء والرؤساء في العمل حيث يعمل الفريق كوحدة واحدة نحو اهداف مشتركة .

يليه بعد "العلاقات الإنسانية" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، فكان متوسطه الحسابي (3.651) وانحرافه المعياري (0.759)، وهذا ما يدل على موافقة افراد العينة على هذا البعد (موافق) وفقا لمقياس الدراسة , كما نلاحظ من المتوسطات الحسابية لعبارات البعد انها تتراوح ما بين (3.808) الى (3.468)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.195) و (0.741)، تفسر هذه النتيجة ان

مسؤولي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) يسعون لبناء علاقات إيجابية ومتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة يسودها الاحترام والمعاملة الطيبة وتقديم مساعدة للزملاء وتنمية روح المودة والصداقة والتعاون مما يزيد في مستوى الرفاهية العامة في المؤسسة .

ثم بعد "تفويض السلطة" بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، بمتوسط حسابي بين (3.608) وانحراف معياري (0.586) وهذا ما يدل على موافقة افراد العينة على هذا البعد (موافق) حسب مقياس ليكارث، كما نجد ان متوسطات العبارات لهذا البعد محصورة بين (3.766) الى (3.510) بانحرافات معيارية قدرها (0.902) و (0.718)، تفسر هذه النتيجة ان مسؤولي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) يعملون على تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين ، حيث يحرص القائد على تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل من خلال الاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين وذلك عن طريق التفويض مما يؤدي الى رفع مستوى المسؤولية لدى الموظفين اتجاه أعمالهم والمهام التي تم تكليفهم بها مما يعزز تفانيهم في أداء المهام بكفاءة وفعالية.

يأتي بعد "الاتصال" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.523) وانحراف معياري قدره (0.675) وهذا ما يدل على موافقة افراد العينة على هذا البعد (موافق) ، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.702) و (3.340) بانحرافات معيارية من (0.929) الى (0.656)، تفسر هذه النتيجة ان مسؤولي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) يسهرون على تطوير الاتصالات وتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات بين الأفراد المؤسسة كأدوات لتعزيز التفاعل والتواصل الفعال وتحقيق الأهداف المشتركة و تحسين الانضباط التنظيمي والالتزام.

أخيرا بعد "التحفيز" في المرتبة الخامسة في ترتيب الأهمية إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.306) بانحراف معياري (0.980) ووفقا لمقياس الدراسة فإن افراد العينة غير متفقين على هذا البعد "محايد"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد انها تشكل أيضا قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.617) الى (3.063) وتراوحت انحرافاتها المعيارية بين (1.282) و (0.990)، تفسر هذه النتيجة أن مسؤولي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) يقدمون تحفيزات بنسبة متوسطة نسبيا سواء كانت هذه التحفيزات مادية أو

معنوية، هذا يؤدي الى تحفيزهم لبذل مجهودات إضافية وتحقيق أداء متميز في العمل وتشجيعهم لتحمل أعباء العمل حتى لو كانت هذه التحفيزات قليلة .  
وبشكل عام يتضح من نتائج أن أفراد العينة يوافقون على عبارات القيادة التشاركية، وذلك بمتوسط حسابي (3.566) وانحراف معياري (0.571)، على ان العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يرون ان قادتهم يمارسون نمط القيادة التشاركية من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرار ويفوضون بعض صلاحيات العمل الى مرؤوسيههم كما انهم يهتمون لبناء علاقات إنسانية طيبة بينهم ويسهرون على تطوير الاتصالات وتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات و يقدمون تحفيزات لتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود اتجاه العمل وهذا ما تم توضيحه سابقا في تحليل الابعاد.

ثانيا: تحليل وتفسير عبارات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية (الدرجة)	مستوى القبول
I.	الايثار	3.893	0.570	5	موافق
01	اعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك.	3.808	0.797	4	موافق
02	عند غياب أحد زملائي أقوم باستخلافه في انجاز المهام الموكلة اليه	3.872	0.679	3	موافق
03	أشارك زملائي بأغراض الشخصية عند الضرورة لمساعدتهم في عملهم	3.957	0.624	1	موافق
04	أساعد زملائي في العمل بتخفيف العمل المتراكم. عليهم بما يؤدي إلى سرعة إنجازهم	3.936	0.672	2	موافق
II.	الكماسة (اللطفة)	4.008	0.564	2	موافق

01	اتجنب احراج زملائي في العمل	3.893	0.840	3	موافق
02	أنفذ الأعمال الإضافية بطيب نفس ودون تدمير	3.702	0.930	4	موافق
03	احترم حقوق زملائي في العمل	4.170	0.669	1	موافق
04	اعمل على تفادي المشاكل مع زملائي	4.106	0.667	2	موافق
05	احترم خصوصيات زملائي بالمؤسسة	4.170	0.760	1	موافق
III. الروح الرياضية					
01	أقبل ملاحظات من حولي بالعمل بصدق ورحب.	4.063	0.672	3	موافق
02	أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد في المؤسسة.	4.170	0.601	2	موافق
03	أسعى قدر الإمكان إلى إظهار السلوك التكيفي والتحمل وضبط النفس	4.851	0.717	1	موافق بشدة
04	أتغاضى عن الخلافات البسيطة في بيئة العمل	4.021	0.793	4	موافق
05	ابتعد عن الشكوى والاستياء من ظروف العمل	3.680	1.065	5	موافق
IV. وعي الضمير					
01	احرص على الالتزام والتقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى وان لم يكن أحد يراقبني	4.170	0.636	1	موافق
02	أرد على كل الاستفسارات والمكالمات الهاتفية بكل تفاني وحماس	3.829	0.636	5	موافق
03	احرص على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة	4.106	0.698	2	موافق
04	أقوم بإتمام انجاز الأعمال حتى في غير أوقات العمل الرسمية إذا ما تطلب ذلك	3.978	0.642	4	موافق
05	التزم بتوقيت العمل الرسمي	4.063	0.763	3	موافق
V. السلوك الحضاري					
		3.920	0.578	4	موافق

01	احرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل وأتبع كل مستجداته	3.914	0.855	2	موافق
02	اتحدث عن مؤسستي بإيجابية امام الغير	3.872	0.769	3	موافق
03	أتفاعل بإيجابية مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة.	3.744	0.896	4	موافق
04	أسعى للمشاركة في تطوير أداء المؤسسة	4.148	0.658	1	موافق
	سلوك المواطنة التنظيمية ككل	3.971	0.447		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان: اغلب عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية جاءت في اتجاه الموافقة بنسبة عالية لأفراد العينة المستجوبين حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.851) الى (3.680)، اما بالنسبة لانحرافاتها المعيارية فكانت ما بين (1.065) الى (0.601).

بعد "وعي الضمير" ضمن محور سلوك المواطنة التنظيمية احتل المرتبة الأولى حيث حازت عبارات هذا البعد على موافقة افراد العينة وذلك بالمتوسط الحسابي بدرجة (4.029) وانحراف معياري (0.495) حسب مقياس ليكارث , كما ان المتوسطات الحسابية للعبارات ضمن هذا البعد تراوحت بين (4.170) و (3.829) بانحرافات معيارية قدرها (0.763) الى (0.636)، تفسر هذه النتيجة ان عمال مؤسسة محل الدراسة لهم حرص شديد على التقيد والالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة و اوقات العمل ويحافظون على ممتلكاتها ويردون على كل الاستفسارات بتفان حتى في حالة غياب المراقبة فهم يتمتعون بضمير حي وواعي.

بعد "الكياسة" ضمن محور سلوك المواطنة التنظيمية احتل المرتبة الثانية حيث حازت عبارات هذا البعد على موافقة افراد العينة وذلك بالمتوسط الحسابي (4.008) وانحراف معياري (0.564) حسب مقياس ليكارث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد محصور بين (4.170) و (3.702) بانحراف معياري (0.930) الى (0.667)، تفسر هذه النتيجة أن عمال المؤسسة محل الدراسة مستعدون للقيام بالأعمال الإضافية ودون تدمير، يسعون للمحافظة على علاقتهم الجيدة فيما بينهم والاحترام المتبادل وتقديم الدعم في أوقات الشدة، والعمل على تنمية روح الحوار والتفاهم.

ان بعد "الروح الرياضية" ضمن محور سلوك المواطنة التنظيمية احتل المرتبة الثالثة حيث حازت عبارات هذا البعد على موافقة افراد العينة وذلك بالمتوسط الحسابي (4.004) وانحراف معياري (0.538) إذ نجد أن المتوسط

الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد محصور بين (4.851) و(3.680) وانحراف معياري قدره (1.065) الى (0.601)، ما يفسر ان موظفي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICQB) لا يجدون حرجا في الاعتذار عند افتعال خطأ ما كما انهم يسعون لإظهار سلوك التكيف والتحمل وضبط النفس والتغاضي عن الخلافات البسيطة وتقبل الملاحظات بكل روح رياضية.

احتل بعد "السلوك الحضاري" ضمن محور سلوك المواطنة التنظيمية المرتبة الرابعة حيث حازت عبارات هذا البعد على موافقة افراد العينة وذلك بالمتوسط الحسابي(3.920) وانحراف معياري (0.578) إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد محصور بين (4.148) و(3.744) وانحراف معياري قدره (0.896) الى (0.658)، ما يفسر ان عمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICQB) يسعون للمشاركة في تطوير أداء المؤسسة والتفاعل بإيجابية مع تغيراتها والحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات في الوقت اللازم.

بعد "الايثار" ضمن محور سلوك المواطنة التنظيمية المرتبة الخامسة حيث حازت عبارات هذا البعد على موافقة افراد العينة وذلك بالمتوسط الحسابي(3.893) وانحراف معياري (0.570) إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد محصور بين (3.957) و(3.808) وانحراف معياري قدره (0.797) الى (0.624)، مما يفسر أن عمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICQB) يقومون بمشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء و مساعدة اجدد في أداء أعمالهم إن تطلب الأمر ذلك، كما لا يخجلون في تقديم المساعدة لبعضهم البعض في حالة وجود أعمال كبيرة.

بشكل عام يتضح من نتائج أن أفراد العينة يوافقون على محور سلوك المواطنة التنظيمية وذلك بمتوسط حسابي (3.971) وانحراف معياري (0.447)، وهذا ما يفسر ان عمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) يتحلون بوعي الضمير واحساس قوي بالمسؤولية اتجاه أعمالهم، وروح رياضية فيما بينهم ويتقبلون النتائج بروح إيجابية والقدرة على التحمل وضبط النفس، يحرصون على التعامل بلطف ويتجنبون التصرفات المسيئة مع التمتع بالسلوك الحضاري من خلال التزامهم بأعمالهم و حرصهم على تقديم الأفضل للمؤسسة، والتحلي بالإيثار والعمل بروح الفريق وتقديم المساعدة فيما بينهم دون انتظار مقابل .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه سابقاً، سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

- **H0**: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة, المشاركة في اتخاذ القرار, العلاقات الإنسانية, الاتصال, التحفيز) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

ومن اجل التأكد من صحتها تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل تحديد المربع	معامل الارتباط R
الانحدار	2.375	1	2.375	15.634	0.001	0.241	0.508
الخطأ	6.836	45	0.152				
المجموع الكلي	9.211	46					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول نلاحظ ان:

هناك ارتباط إيجابي بين القيادة التشاركية كمتغير مستقل وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما يثبتته معامل الارتباط R بقيمة الموجبة (0.508) يشير الى ايجابية العلاقة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة F المحسوبة

(15.634) بقيمة احتمالية لمستوى الدلالة (0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو القيادة التشاركية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (25.8%) من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالاعتماد على معامل التحديد R<sup>2</sup>، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

### نتائج اختبار الفرضيات:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضيات اعتمادا على تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التشاركية على سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التشاركية على سلوك المواطنة التنظيمية.

المحور	(B)	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	0.398	0.101	0.508	3.954	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال الجدول نلاحظ: ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.954) بمستوى دلالة (0.001)، وهذا الأخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة (Beta) الى (0.508). بناء على ما سبق يتضح ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، الاتصال، التحفيز) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد القيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-.

التباين	(B)	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	0.035	0.139	0.046	0.250	0.804

0034.	2.136	0.398	0.137	0.293	المشاركة في اتخاذ القرار
0.847	0.194	0.033	0.100	0.019	العلاقات الانسانية
0.133	1.533	0.305	0.132	0.202	الاتصال
0.464	-0.740	-0.137	0.084	-0.062	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

• نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

من خلال الجدول نلاحظ:

الفرضية الفرعية الأولى: ( $H_0$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "تفويض السلطة" في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، لان مستوى الدلالة ( $0.804$ ) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05$ )، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

• الفرضية الفرعية الثانية: ( $H_0$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "المشاركة في اتخاذ القرار" في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، لان مستوى الدلالة ( $0.034$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05$ )، حيث بلغت قيمة T المحسوبة ( $2.136$ ) ومعامل Beta ( $0.398$ ) ومعامل B ( $0.293$ ) وبذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

• الفرضية الفرعية الثالثة: ( $H_0$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة).

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "العلاقات الانسانية" في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، لان مستوى الدلالة (0.847) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية

● الفرضية الفرعية الرابعة: (H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة).

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "الاتصال" في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، لان مستوى الدلالة (0.133) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية

● الفرضية الفرعية الخامسة: (H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة).

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء " للتحفيز " في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، لان مستوى الدلالة (0.464) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

(H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، مستوى التعليم، الخبرة).

وتتجزأ منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- حسب متغير الجنس.

Anova	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	1.644	1	1.644	5.539	0.023
داخل المجموعات	13.355	45	0.297		
الكلية	14.999	46			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن قيمة F بلغت (5.539) بقيمة احتمالية قدرت ب (0.023) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية الحاصل بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها.

الفرضية الفرعية الثانية: (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير السن

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- حسب متغير السن.

Anova	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	0.498	3	0.166	0.492	0.690
داخل المجموعات	14.502	43	0.337		

			46	14.999	الكلي
--	--	--	----	--------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن قيمة  $F$  بلغت (0.492) بقيمة احتمالية قدرت ب (0.690) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى القيادة التشاركية الحاصل بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-تعزى لمتغير السن، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الصفرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: ( $H_0$ ): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى

القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير مستوى التعليم

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات الباحثين حول مستوى القيادة

التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-حسب متغير مستوى التعليم.

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	Anova
0.932	0.146	0.050	3	0.151	بين المجموعات
		0.345	43	14.849	داخل المجموعات
			46	14.999	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن قيمة  $F$  بلغت (0.146) بقيمة احتمالية قدرت ب (0.932) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى القيادة التشاركية الحاصل بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-تعزى مستوى التعليم، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الصفرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى

القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير الخبرة

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة

التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - حسب متغير الخبرة.

Anova	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	0.962	3	0.321	0.983	0.410
داخل المجموعات	14.037	43	0.326		
الكلية	14.999	46			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن قيمة F بلغت (0.983) بقيمة احتمالية قدرت ب (0.410) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية الحاصل بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - تعزى الخبرة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الصفرية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

(H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، مستوى التعليم، الخبرة).

وتتجزأ منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى

سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى سلوك

المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- حسب متغير الجنس.

Anova	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	1.001	1	1.001	5.485	0.024
داخل المجموعات	8.210	45	0.182		
الكلية	9.211	46			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن قيمة F بلغت (5.485) بقيمة احتمالية قدرت ب

(0.024) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

تصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الحاصل بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- تعزى لمتغير

الجنس، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها.

الفرضية الفرعية الثانية: (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى

سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير السن

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- حسب متغير السن.

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	Anova
0.984	0.053	0.011	3	0.034	بين المجموعات
		0.213	43	9.177	داخل المجموعات
			46	9.211	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن قيمة F بلغت (0.053) بقيمة احتمالية قدرت ب (0.984) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الحاصل بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- تعزى لمتغير السن، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الصفرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير مستوى التعليم

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- حسب متغير مستوى التعليم.

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	Anova
0.607	0.618	0.127	3	0.381	بين المجموعات

		0.205	43	8.830	داخل المجموعات
			46	9.211	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن قيمة F بلغت (0.618) بقيمة احتمالية قدرت ب (0.607) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الحاصل بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- تعزى لمتغير مستوى التعليم، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الصفرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: (H0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير الخبرة

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-حسب متغير الخبرة.

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	Anova
0.493	0.814	0.165	3	0.495	بين المجموعات
		0.203	43	8.716	داخل المجموعات
			46	9.211	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن قيمة  $F$  بلغت (0.814) بقيمة احتمالية قدرت ب (0.493) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الحاصل بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- تعزى لمتغير الخبرة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الصفرية.

#### المطلب الثالث: مناقشة وتفسير النتائج

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة يمكننا مناقشة وتفسير النتائج

#### 1) نتائج الفرضية الرئيسية الاولى:

من خلال اختبار الفرضية الرئيسية توصلنا إلى أن " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، الاتصال، التحفيز) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة" باعتبار ان القيادة التشاركية احدث الأنماط الإدارية تتسم بقيادة أكفاء قادرين على إثارة الدوافع ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم والهامهم والتي تؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية التي تتسم بالطوعية الاختيارية لا تخضع لنظام التقييم ولا الحوافز والمكافآت و توصلنا كذلك لوجود علاقة ارتباط إيجابي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة.

#### نتائج الفرضيات الفرعية:

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية توصلنا إلى النتائج التالية:

\_\_ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده "تفويض السلطة" في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، ويفسر ذلك أن المسؤول في المؤسسة محل الدراسة يفوض صلاحياته للعاملين لكن وحسب نتائج الدراسة فان هذا الامر لا يؤثر في سلوكيات المواطنة لديهم.

\_\_ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده "المشاركة في اتخاذ القرار" في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، ويفسر ذلك أن المسؤول في المؤسسة محل الدراسة يمنح المرؤوسين فرصة في اتخاذ القرار وإشراكهم في وضع خطط العمل وتنفيذها وحل المشكلات وصياغة الأهداف بشكل جماعي مما يؤثر إيجاباً على سلوكياتهم فتنشأ بين الروح الفريقية والعمل الجماعي والتعاون وتنمية سلوك الدور الإضافي والمبادرة والشعور أكثر بالمسؤولية والعمل بضمير ما يولد الانسجام ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

\_\_ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "العلاقات الإنسانية" في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، ويفسر هذا ان المسؤولين يهتمون للعلاقات الانسانية بينهم وبين العاملين لكن حسب نتائج الدراسة فان هذه العلاقات لا تؤثر على سلوك المواطنة لديهم.

\_\_ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "الاتصال" في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، ويفسر ذلك أن مسؤولي المؤسسة محل الدراسة يهتمون لتطوير أنظمة الاتصالات داخل المؤسسة ما يؤدي وتوفير المعلومات في الوقت المناسب، لكن وحسب نتائج الدراسة فان هذا البعد لا يؤثر على سلوك المواطنة لديهم.

\_\_ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التحفيز" في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، ويفسر ذلك أن المسؤول في المؤسسة محل الدراسة يوفر الدعم لموظفيهم ولو كانت بنسبة متوسطة، لكن وحسب نتائج الدراسة فان هذا البعد لا يؤثر في سلوك المواطنة لديهم.

## (2) نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

\_\_ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في تصورات الباحثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير الجنس. هذا ما يفسر عدم وجود تجانس بين الذكور والإناث في تصوراتهم حول مستوى القيادة التشاركية بالمؤسسة.

\_\_ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في تصورات الباحثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغيرات السن، مستوى التعليم، الخبرة. هذا ما يفسر عدم وجود اختلافات لمتغيرات السن، مستوى التعليم، الخبرة على تصورات الباحثين حول مستوى القيادة التشاركية بالمؤسسة.

## (3) نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

\_\_ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في تصورات الباحثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير الجنس. هذا ما يفسر عدم وجود تجانس بين الذكور والإناث في تصوراتهم حول مستوى القيادة التشاركية بالمؤسسة.

\_\_ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في تصورات الباحثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغيرات السن، مستوى التعليم، الخبرة. هذا ما يفسر عدم

وجود اختلافات لمتغيرات السن، مستوى التعليم، الخبرة على تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بالمؤسسة.

الخلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على تعريف ونبذة تاريخية عن مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- (ENICAB) وهيكلها التنظيمي، منتجات المؤسسة، أهدافها، موردي المؤسسة وزبائنها في المبحث الأول، كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة، عينة الدراسة، قمنا بتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الذي يحتوي على محورين "القيادة التشاركية" و "سلوك المواطنة التنظيمية" من خلال مختلف الأساليب الإحصائية، وفي الأخير توصلنا إلى عدة نتائج أهمها: موافقة افراد العينة على مستوى كل من القيادة التشاركية و سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، كما أظهرت نتائج الدراسة ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرار" في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في حين وجدنا ان ليس هناك اثر لأبعاد " تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الاتصال والتحفيز في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات الباحثين حول مستوى القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير الجنس، بينما أظهرت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات الباحثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغيرات السن، مستوى التعليم، الخبرة.

# خاتمة

### خاتمة:

اصبحت القيادة الإدارية أكثر أهمية في بيئة العمل المتغيرة والمتسارعة ومع وجود منافسة قوية عبر القطاعات المختلفة، لذا فالنمط القيادي الذي يتبعه القائد يعتبر من العوامل الأساسية لنجاح او فشل المؤسسة، وقد جاءت دراستنا هذه للتركيز على أحد أنماط القيادة الإدارية والتي تتسم بالقدرة على التأثير في العاملين من خلال تفويض السلطة لهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وتعزيز والحفاظ على علاقاتهم مع موظفيهم وهي "القيادة التشاركية"، هذا النهج القيادي يخلق بيئة عمل تشجع الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية تتجاوز مهامهم الوظيفية الرسمية و الروتين المعتاد وإظهار روح المبادرة و التعاون بين الموظفين وتمثل هذه السلوكيات في "سلوك المواطنة التنظيمية" التي تعزز الشعور بالانتماء و المسؤولية اتجاه المؤسسة.

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي أجريناها والتي تتمحور حول "أثر القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية" لدى العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-(ENICAB)، توصلنا إلى النتائج التالية:

### I. نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نظرية وتطبيقية وأهمها ما يلي:

#### أولاً: النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية خلصنا إلى النتائج التالية:

- \_ تمثلت خصائص القيادة التشاركية في أن يكون القائد التشاركي مؤمناً بأهمية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتفويضهم لإنجاز المهام، ويشارك في تحمل المسؤولية مع مرؤوسيه، يكون قدوة لهم، كما يحفزهم على تحقيق أهداف المؤسسة.
- \_ حددت أبعاد القيادة التشاركية في خمسة أبعاد وهي: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، الاتصال والتحفيز.
- \_ جاءت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في خمسة أبعاد حسب النموذج الخماسي وهي: الإيثار، وعي الضمير، الكياسة (اللطافة)، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.

## خاتمة

المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي: عوامل تنظيمية (الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، السياسة التنظيمية) وعوامل ذاتية (عمر الموظف، الدوافع الذاتية، الاقدمية في العمل، الجنس).

تؤثر القيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ان القائد يقوم بتفويض العمل للمرؤوسين ويشركهم في عملية اتخاذ القرار ويعمل على تحسين العلاقات فيما بينهم بأن يكون قدوة لهم ويحسن نظام الاتصالات ثم يحفزهم ويشبع حاجاتهم المادية والمعنوية، ينجم عن كل ذلك سلوكيات ايجابية طوعية أهمها العمل بروح الفريقية وتقديم المساعدة للغير دون ان يطلب ذلك والشعور بالمسؤولية اتجاه العمل وضمير واعي مع المشاركة البناءة في تطوير المؤسسة والالتزام بالقوانين والانصياع للقيادة.

إن القيادة التشاركية تلعب دورا كبير في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز التفاعل والتعاون داخل المؤسسة.

### ثانيا: النتائج التطبيقية

من خلال دراستنا التي أجريناها بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- (ENICAB) توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

موافقة افراد العينة بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة على محور القيادة التشاركية بمتوسط حسابي (3.566) بانحراف معياري (0.571).

موافقة افراد العينة بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة على محور سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.971) بانحراف معياري (0.447).

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "تفويض السلطة" في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "المشاركة في اتخاذ القرار" في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "العلاقات الإنسانية" في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

## خاتمة

- \_\_ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "للاتصال" في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).
- \_\_ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التحفيز" في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).
- \_\_ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير الجنس.
- \_\_ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغيرات السن، مستوى التعليم، الخبرة.
- \_\_ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغير الجنس.
- \_\_ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تعزى لمتغيرات السن، مستوى التعليم، الخبرة.

## II. الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض التوصيات والاقتراحات:

- \_\_ ضرورة الاهتمام بنمط القيادة التشاركية والوعي بأهميتها في المؤسسة وتطبيقها بأبعادها الخمسة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، الاتصال، التحفيز).
- \_\_ غرس سلوكيات المواطنة التنظيمية بين أفراد المؤسسة من خلال تشجيعهم على المساعدة والعمل بروح الفريق والتعاون على أداء الأعمال والتحلي بالضمير والروح الرياضية.
- \_\_ الاهتمام بتدريب الرؤساء والمرؤوسين على تفعيل القيادة التشاركية من خلال تفويض السلطات من اجل تنمية المهارات القيادية واستغلال الأفكار الإبداعية العمال.
- \_\_ العمل على تمكين العاملين أكثر في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- \_\_ تعزيز نظام الحوافز مما يساهم في تنمية الحماس وإشباع الحاجات المادية والمعنوية لدى الموظفين فيزيد من ولائهم ورضاهم عن العمل.

\_\_ العمل على النهوض بنظام الاتصالات داخل المؤسسة واستغلالها للتحكم في المشاكل والأزمات الناجمة عن نقص تبادل المعلومات.

### III. آفاق البحث:

نقترح دراسة المتغيرات التالية:

\_\_ أثر القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

\_\_ أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

\_\_ دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي.

\_\_ دور القيادة التشاركية في تعزيز التفوق التنظيمي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم:

1. سورة طه، الآية 32.

ثانياً: الكتب

2. جعفر خانو الزبياري. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

3. عامر عوض. (2008). السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

4. شلابي وليد، 2023، دور الولاء التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.

5. ميثاق هاتف الفتلاوي. (2018). اضاءات فكرية في المتغيرات الإدارية الحديثة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، جمهورية العراق.

6. علي عبد الأمير كمونة، ناظم جواد الزايدي. (2019). إدارة المعرفة والفكر التنظيمي، دار الأيام، عمان، الأردن.

7. عبد السلام بن شايح القحطاني. (2016). دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض.

8. قنديل، علاء محمد سيد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1 عمان الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

9. نجم، نجم عبود. (2011). القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرون، عمان الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

10. المكاوي، عاطف عبد الله. (2012). القيادة الإدارية، مصر القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

11. العجمي، محمد حسنين. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية الإدارية، ط2، عمان الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

12. حلاق، بطرس. (2020). القيادة الإدارية، سوريا: الجامعة السورية الافتراضية للنشر والتوزيع

13. العلاق، بشير. (2009). القيادة الإدارية، عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

## قائمة المراجع

14. وليد عبد الرحمان الفرا. (2009). تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، إدارة البرامج والشؤون الخارجية.
- ثالثا: أطروحات الدكتوراه والرسائل الجامعية
15. محمود عودة عبد الله سعيد. (2017). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
16. زين محمد سالم. (2015). التوافق بين الذكاء الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لتحقيق التغيير الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، كربلاء، العراق.
17. كرار نزار نوري الكروي. (2016). دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، كربلاء، العراق.
18. محمد عوض العمري. (2011). أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، السعودية.
19. عبد الملبح نقبيل. (2019). النسق القيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعات: ورقلة، الجزائر، وهران، قسنطينة، أطروحة دكتوراه في علم النفس المرضي، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرياح بورقلة.
20. لبنى علي السلامة. (2020). دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير تخصص الادارة والقيادة التربوية، عمان، الاردن.
21. وديعة حبة. (2018). العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة.

## قائمة المراجع

22. دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنة. (2014). أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة البلقاء، الأردن.
23. كبير عمر. (2021). أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة: مطاحن عمر بن عمر - قلعة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
24. حمياني صبرينة. (2019). اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور بالجللفة.
25. سعيد علي نعاس. (2022). أثر الصحة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة زيان عاشور بالجللفة.
26. حاققة الازهاري. (2023). العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية - الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
27. محمد بن كيجول. (2020). أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية ببلدية عين الملح ولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
28. ريم خليل، ابو نعمة. (2016). القيادة الإدارية للمديرين ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظات غزة". رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، كلية الادارة والسياسة بجامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
29. الفرعي، احمد بن سعيد بن محمد. (2022). أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة: موظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات ش.م.م، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال بجامعة الشرقية، سلطنة عمان.
30. درويش، توفيق. (2009). فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر.

## قائمة المراجع

31. شريف، طلال عبد الملك. (2004). الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية.
32. المالک، هبال عبد. (2016). دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام «ل.م.د» في جامعات من الشرق الجزائري، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
33. العمري، قاسم شاهين بريس. (2009). انماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات العمومية، اطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمانتس البصرة، العراق
34. عمار، كيرد. (2021). علاقة القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، اطروحة دكتوراه في تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.
35. حسين، واري. (2023). الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني CR METAL، اطروحة دكتوراه علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج.
36. بوراس، نور الدين. (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنحني للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
37. التيجاني، دوح. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.
38. الرنتيسي، محمد سمير. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية، رسالة ماجستير كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
39. الحارثي، عيدة بنت حمدان بن زايد. (2022). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

## قائمة المراجع

40. الأخضر، صياحي. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور بيج بوغريج -اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
41. معمري، محمد. (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين\_ دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر كوبا بولاية الجلفة، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
42. السواعير، ميرفت أحمد فلاح. (2022). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
43. الخير، لطيفة يعقوب ابراهيم أبو. (2013). درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
44. العرايد، نبيل أحمد محمود. (2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في التربية تخصص أصول التربية، جامعة الازهر، غزة.
45. الحسناوي، علي غازي عبد زيد. (2022). دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
46. محجوبي، مصطفى. (2018). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الانسانية داخل التنظيم الاداري (دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة)، اطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
47. شقير، علاء توفيق رشيد. (2011). درجة ممارسة مديري مدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

## قائمة المراجع

48. سمية عودة حسين الحجيج. (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين (رسالة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، عمان: جامعة الشرق الاوسط.

### رابعاً: المجلات

49. بلقاسم العسالي. (2021). قياس مستوى ممارسة التمكين وآثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 12، العدد 01، ص 169-184.

50. قويدر عبد الوهاب هصك، محمد بن موسى. (2022). مدى تأثير فرق العمل في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة (الأم والطفل) بالجلفة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث، المجلد 06، ال عدد02، ص 467 – 486.

51. مروان صباح حسن. (2018). سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة اسياسيل، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية-كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 14، ص 316-349.

52. بن يحي عزالدين. (2017). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، المجلد 4، العدد 10، ص 235-258.

53. اسامة محمد الرواشدة، عثمان محمد الصاوي، محمد سيد احمد الزغي، وسعيد سلامة إبراهيم. (2020). تقييم سلوكيات المواطنة التنظيمية في بعض الفنادق الاردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة جامعة قناة السويس، المجلد 19، العدد 2، ص 331-344.

54. منذر عباس شعلان، هدى أمين عليوي. (2020). دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية دراسة استطلاعية في مصرفي الرشيد والرافدين، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العدد 56، ص 443-484.

55. مريم عيسى احمد عبد العزيز، عادل محمود السمان، احمد خلف مطر. (2021). العقد النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة Natural Sciences Publishing، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، المجلد 10، العدد 01، ص 247-268.

## قائمة المراجع

56. اريج سعيد خليل. (2018). تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري دراسة تحليلية في معهد الإدارة/ الرصافة، الكلية التقنية بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، ص 1-30.
57. مسعودة فلوس. (2018). دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، العدد 01، ص 77-90.
58. رشيد مناصريه، فريد بن ختو. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة العدد 08، ص 221-231.
59. هاني نوال، سايحي الخامسة. (2022). مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 05، العدد 01، ص 48-63.
60. سامي بن عواد بن عقل الشمري، محمد بن فهاد اللوقان. (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 03، ص 57-113.
61. يسرا محمد السيد احمد. (2022). انماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر وعلاقتها بمستوى التراخي التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية، العدد 03، ص 484-450.
62. جاف، نظيمة أحمد رحيم، زانا مجيد صادق، شيروان عمر اومر. (2019). دور مهارات القيادة الادارية في تعزيز الالتزام الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء الاقسام في ديوان محافظة أربيل، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد 36، ص 99-115.
63. التويجري، أريج بنت محمد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية -جامعة عين الشمس، العدد 46، ص 301-350.
64. الغامدي، عزيزة خبتي أحمد. (2018). الانماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقا لنظرية"ليكرت" من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 2، ص 355-369.

## قائمة المراجع

65. سعال سمية. (2023). اتجاهات القيادة الادارية الحديثة \_ الانماط والأسس، مجلة التراث، المجلد 13، العدد 1، ص 23-37.
66. سامية إبريغم. (2019). ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 2، ص 555-573.
67. المدني، عبد الله احمد عبيد، محمد عبد الله محمد الغامدي. (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة، مجلة البحوث التربوية والنوعية، العدد 9، ص 200-251.
68. مغاوري هالة أمين. (2022). القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، المجلد 44، العدد 3، ص 391-452.
69. الغامدي فيصل بن علي محمد. (2021). القيادة التشاركية لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية بجامعة الباحة وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، المجلد 8، العدد 3، ص 297-330.
70. سعيدة حبي. (2021). القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رؤية سوسيو اقتصادية"، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 58، ص 960-972.
71. البقمي فيحان بن غلاب مدغش. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، المجلد 24، العدد 11، ص 497-523.
72. الرفيق برزوق عبد؛ ادريس نبيل. (2021). فاعلية القيادة التشاركية في ادارة الازمات دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، المجلد 10، العدد 2، ص 41-56.
73. مسلم عبد الله. (2021). دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي \_دراسة ميدانية بمركب النسيج بسبدو ولاية تلمسان\_، مجلة روافد، المجلد 5، العدد 2، ص 479-496.
74. غديري داود، بوبكر بو سالم. (2023). أثر القيادة التشاركية وتمكين العاملين على التهكم التنظيمي في ظل الدور الوسيط للسلوك الحضاري باستخدام منهجية (PLS-SEM) -دراسة حالة كلية الآداب واللغات بجامعة جيحبل-، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، ص 33-58.
75. الشايح علي صالح. (2022). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في ادارة التعليم بمحافظة البكرة. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد 2، العدد 6، ص 222-261.

## قائمة المراجع

76. شيماء محمد صالح حسن الهاشمي; اسراء، طارق حسين الملاح; مها، مصطفى جانكبير، (2019)، ممارسات القيادة التشاركية ودورها في ادارة الازمات دراسة استطلاعية لآراء عدد من المديرين في دائرة صحة نينوى، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 3، العدد 4، ص 244-264.
77. المطيري محمد بن عياد بن غازي. (2022). أثر استخدام القيادة التشاركية على مستوى اداء العاملين في المدارس الابتدائية في مدينة الرياض، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 36، ص 256-288.
78. الشمري خالد بن أحمد معيوف. (2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها، مجلة كلية التربية، العدد 44، ص 15-57.
79. حسيني ابتسام، ونادية حمدي باشا. (2023). أثر القيادة التشاركية عمى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة سونلغاز بسكرة-. مجلة العلوم الانسانية، المجلد 23 العدد (2)، الصفحات 360-377.
80. هيفاء علي محمد طيفور. (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، المجلد 4 العدد (9)، الصفحات 93-120.
81. بقشان، ريهام بنت خالد. (2023). أثر القيادة التشاركية على اداء فرق العمل الافتراضية دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية المجلة العربية للنشر العلمي المجلد(6) العدد (62)، الصفحات 383-476.
82. سامية لحول، فطيمة زعزع. (2017). أثر التحفيز على تحين الاداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة-الجزائر-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد (3)، العدد(12)، الصفحات 232-248.

### خامسا المحاضرات:

83. محيوز كريمة، (2020). مطبوعة في مقياس القيادة التنظيمية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة ابو القاسم سعد الله، الجزائر.

سادسا: المراجع الأجنبية

84. Sekaran, v. Research Methods of Business Skill Building Approach, 4 the edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
85. Dennis & Janet. (2004). Organizational Citizenship behavior its nature and antecedents. BRAC University Journal 1(2), 75-85.
86. Genevieve Joy Helen Campbell Pickford. (2016). Organizational Citizenship Behavior. Mutuality in Business; University of Oxford.
87. Meera Shanker Sukhada Tamb. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Dimensions. IRGBM .73-67.
88. Nadim Jahangir .Mohammad Muzahid Akbar .Mohmudul Haq. (2004). Organizational Citizenship Behavior Its Nature and antecedents. BRAC university journal, v1, n°2, 75-85.
89. Subha. (2018). Organizational Citizenship Behavior-An Over View. International Journal of Creative Research thoughts, v6, issue 2, 2320-2882.
90. Thomas A Kernodle .Deborah Noble. (2013). Organizational Citizenship Behavior its Importance in Academics. American Journal of Business Education, v2, 95-124.

سابعا: المواقع الالكترونية

91. <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B4%D8%B1%D9%83/>

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ التعليم العالي	مليكة علالي	01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ التعليم العالي	اشواق مهني	02
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ التعليم العالي	أحلام خان	03

## قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

استبانة البحث

تحية طيبة واما بعد:

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة...

يشرفني أن اتقد إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة الموارد البشرية - المعنونة ب: «دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة».

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستبانة بدقة وتركيز ونحيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية لنجاحها.

نحيطكم علماً أن المعلومات التي سنحصل عليها ستبقى لأغراض علمية فقط وسوف تحظى بالسرية التامة.

الأستاذة المشرفة:

الطالبتين:

د/ نور الدين إيمان

مصمودي كوثر

شيخ ريمة

السنة الجامعية : 2023 / 2024

## قائمة الملاحق

### القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين الإداريين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب الاختيار.

		أنثى	ذكر	الجنس
السن	اقل من سنة 30	من 30 إلى اقل من 40 سنة	من 40 إلى اقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
مستوى التعليم	مهني	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	من 10 إلى اقل من 20 سنة	من 20 سنة فأكثر

### القسم الثاني: محاور الاستبانة

#### المحور الاول: القيادة التشاركية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القيادة التشاركية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	ابعاد القيادة التشاركية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>I. بعد تفويض السلطة</b>						
01	يبادر المسؤول بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين .					
02	يسمح المسؤول للعاملين بأخذ دور قيادي.					
03	يمنح المسؤول صلاحيات للعمال تتلاءم مع المهام الموكلة إليهم.					
04	يمنح المسؤول للعاملين الحرية في اتخاذ قرارات تجاه					

## قائمة الملاحق

					المشاكل التي تتعلق بوظائفهم.	
					يمنح المسؤول للعاملين الحرية في تحديد الأهداف التي تخدم وظائفهم.	05
<b>II . بعد المشاركة في اتخاذ القرار</b>						
					يضع المسؤول آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	01
					يشرك المسؤول الموظفين في حل مشكلات العمل	02
					يشرك المسؤول العاملين في اللقاءات حسب طبيعة العمل المطلوب.	03
					يشرك المسؤول المرؤوسين في عملية التخطيط.	04
					يشجع المسؤول القرارات الجماعية.	05
<b>III . بعد العلاقات الإنسانية</b>						
					يهتم المسؤول بإرساء مبادئ العدل والمساواة بين العمال داخل المؤسسة.	01
					يعزز المسؤول الثقة فيما بين العاملين في المؤسسة.	02
					يتعامل المسؤول بصدق وتواضع مع مرؤوسيه.	03
					تتسم معاملة المسؤول للمرؤوسين بالاحترام.	04
					يتعامل المسؤول بمرونة مع العاملين.	05
<b>IV . الاتصال</b>						
					توفر الإدارة وسائل الاتصال الحديثة في عملية التواصل وتوفير المعلومات.	01
					يهتم المسؤول بمرونة الاتصالات داخل المؤسسة.	02

## قائمة الملاحق

					03	يستخدم المسؤول الاتصال الرسمي وغير الرسمي مع العاملين.
					04	يقدم المسؤول المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
					05	يحرص المسؤول على أن يكون هناك تواصل مستمر بين العاملين في المؤسسة.

### V. التحفيز

					01	يحظى العمال باهتمام مسؤول العمل.
					02	يستخدم المسؤول حوافز متنوعة لتشجيع العاملين على الانجاز.
					03	يتبع المسؤول نظام حوافز عادل مع جميع العاملين
					04	يقدر المسؤول باستمرار عمل الموظفين ويشجعهم.
					05	يثني المسؤول على الأفكار الجديدة للعاملين.

### المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	ابعاد سلوك المواطنة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>I. الإيثار</b>						
01	اعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك.					

## قائمة الملاحق

					02	عند غياب أحد زملائي أقوم باستخلافه في إنجاز المهام الموكلة اليه.
					03	أشارك زملائي بأغراض الشخصية عند الضرورة لمساعدتهم في عملهم.
					04	أساعد زملائي في العمل بتخفيف العمل المتراكم. عليهم بما يؤدي إلى سرعة إنجازهم.
<b>.II الكياسة (اللطافة)</b>						
					01	ابتجنب احراج زملائي في العمل.
					02	أنفذ الأعمال الإضافية بطيب نفس ودون تدمير.
					03	احترم حقوق زملائي في العمل.
					04	اعمل على تفادي المشاكل مع زملائي.
					05	احترم خصوصيات زملائي بالمؤسسة.
<b>.III الروح الرياضية</b>						
					01	أقبل ملاحظات من حولي بالعمل بصدر رحب.
					02	أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد في المؤسسة.
					03	أسعى قدر الإمكان إلى إظهار السلوك التكيفي والتحمل وضبط النفس.
					04	أتغاضى عن الخلافات البسيطة في بيئة العمل.
					05	ابتعد عن الشكوى والاستياء من ظروف العمل.
<b>.IV وعي الضمير</b>						
					01	أحرص على الالتزام والتقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى وان لم يكن أحد يراقبني.
					02	أرد على كل الاستفسارات والمكالمات الهاتفية بكل تفاني وحماس.
					03	أحرص على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

## قائمة الملاحق

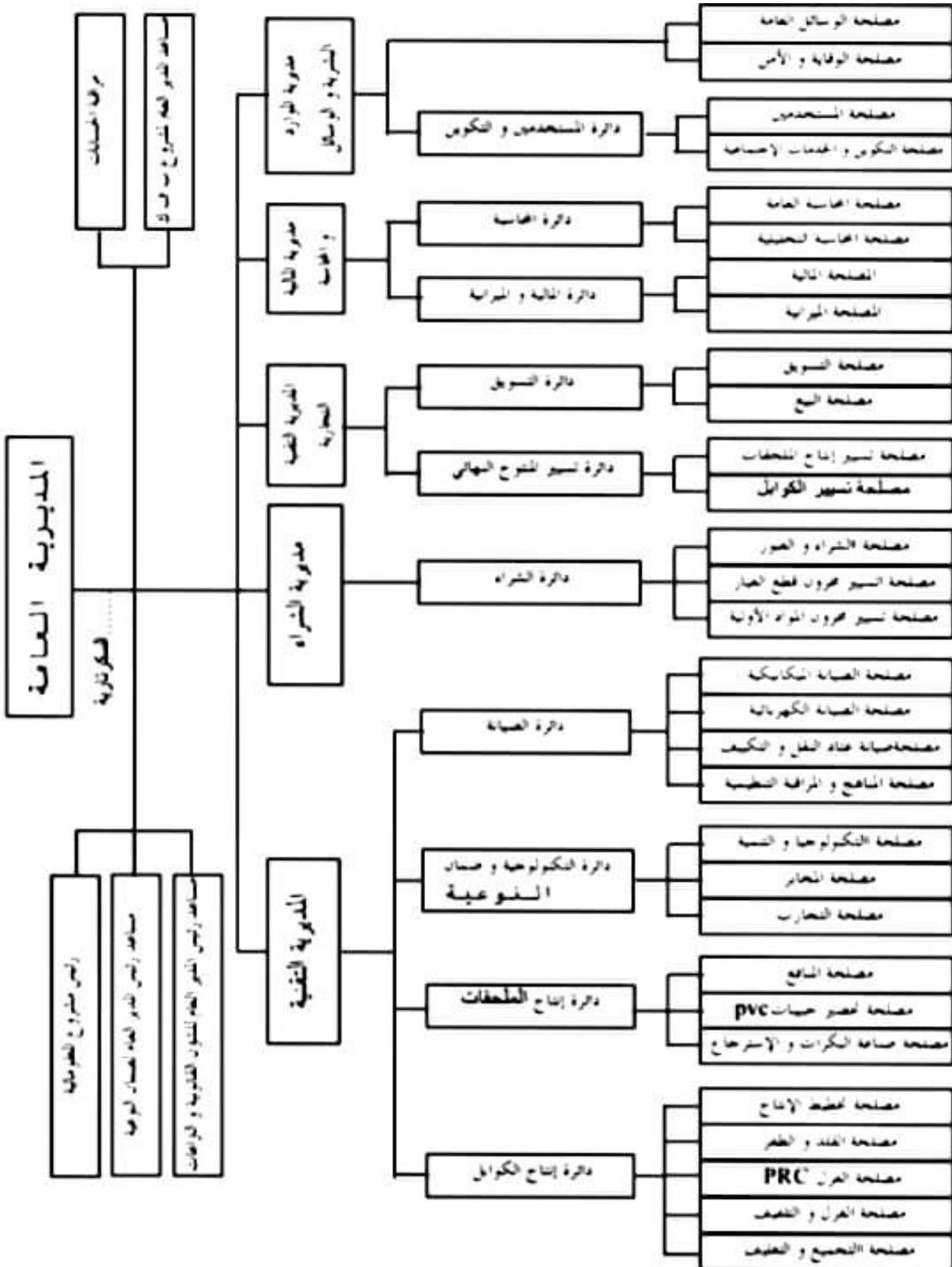
					أقوم بإتمام انجاز الأعمال حتى في غير أوقات العمل الرسمية اذا ما تطلب ذلك.	04
					التزم بتوقيت العمل الرسمي.	05
<b>V. السلوك الحضاري</b>						
					أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل وأتابع كل مستجداته.	01
					أتحدث عن مؤسستي بإيجابية امام الغير.	02
					أتفاعل بإيجابية مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة.	03
					أسعى للمشاركة في تطوير أداء المؤسسة.	04

لكم منا فائق الشكر والتقدير.

"شكرا لكم على جهدكم الطيب وحسن تعاونكم معنا"

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - (ENICA)



الملحق رقم (4): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم: 00120/ك.ع.إ.ت.ع/ت 2024

إلى السيد مدير: مؤسسة صناعة الكوابل Enicab  
ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعماً منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- ريمة شيخ
- 2- كوثر مصمودي
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر القيادة التشاركية في تعزيز المواطنة التنظيمية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-02-18

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

Director des Ressources Humaines  
LMESSOJS Walid





## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: .....  
الصفة: طالب  / قسم: علوم التسيير / تخصص: .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: .....  
الصادرة بتاريخ: .....  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر  
تحت عنوان: .....  
التخصصية: .....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: .....  
2024 | 1.06 | 1.03

إمضاء الطالب

الملحق رقم (6): اذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 16/03/2024

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إِذْنٌ بِالطَّبْعِ

أنا الممضي أسفله الأستاذ: أحمد نور الدين

الرتبة: أستاذ محاضر أ

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر/الليسانس - للطلاب (ة): 1- شيخ ريمية

2- كوثر مصمودي

3-

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان: أثر القيادة التشاركية في تعزيز سلوك

المواطنة التنظيمية - دراسة حالة مؤسسة ENICAB

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

الأستاذ المشرف



