

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 KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion.



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

الموضوع

دور أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة في تعزيز سلوك
المواطنة التنظيمي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

جيجخ فايزة

إعداد الطالب(ة):

سماتي أكرم

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مدوكي يوسف	أستاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	جيجخ فايزة	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	دوباخ سعيدة	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة في المقاربة العربية الأربعة (النمط الفرعوني، النمط الذبابة، النمط الضفدع، النمط النحلة) و دورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي في المديرية المتدبة للأشغال العمومية-أولاد جلال-، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة تتكون من 45 فرد من المؤسسة، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS"، و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

وجود علاقة إرتباط متوسطة بلغت (83.6%) بين أنماط القيادة في المقاربة العربية الأربعة وبين سلوك المواطنة التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، و وجود مستوى عالي من الأنماط القيادية الأربعة في المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: النظرية العربية للإدارة - أنماط القيادة - سلوك المواطنة التنظيمية

The study aimed to identify the four leadership patterns in the Arab approach (the Pharaonic pattern, the fly pattern, the frog pattern, the bee pattern) and their role in enhancing the organizational behavior of citizenship in the Public Works Corporation-Ouled djellal-.It consists of 45 individuals from the Corporation, and a set of statistical methods were used to analyze the study data using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, and the study reached many results, the most important of which are:

The presence of a moderate correlation (83.6%) between the four leadership patterns in the Arab approach and the organizational citizenship behavior of the Corporation under study, and the presence of a high level of the four leadership styles in the Corporation under study.

Keywords : Arab Management Theory -Leadership styles - organizational **citizenship behavior**

الفهرس

العنوان الصفحة

ب.....	الملخص
ت.....	الفهرس
ح.....	قائمة الجداول
خ.....	قائمة الأشكال
د.....	مقدمة عامة

الفصل الأول : سلوك المواطنة التنظيمي

1.....	تمهيد
2	المبحث الأول مدخل سلوك المواطنة
2	المطلب الأول ماهية سلوك المواطنة
2	المطلب الثاني : تعريف سلوك المواطنة
4	المطلب الثالث : أهمية سلوك المواطنة
5	المطلب الرابع : فوائد سلوك المواطنة
6	المبحث الثاني : أبعاد ، خصائص سلوك المواطنة
6.....	المطلب الأول : أبعاد سلوك المواطنة
8	المطلب الثاني: خصائص سلوك المواطنة
8	المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة
13	المطلب الرابع:سلبيات محتملة لسلوك المواطنة
13	المطلب الخامس معوقات تبني سلوك المواطنة

الفصل الثاني أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة

17	تمهيد
17	المبحث الأول النظريات التقليدية و الحديثة للإدارة
17	المطلب الأول : النظريات التقليدية للإدارة
17	أ-الفرع الأول نظرية الحاجات لماسلو

17	ب-الفرع الثاني نظرية الـ X و نظرية الـ Y
20	ج-الفرع الثالث النظرية الشخصية و التنظيم
21	المطلب الثاني النظريات الحديثة للإدارة
21	أ-الفرع الأول النظرية الموقفية
22	ب-الفرع الثاني نظرية Z
22	ج-الفرع الثالث نظرية النظم
23	المبحث الثاني: المقاربة العربية للإدارة
23	المطلب الأول : نشأة المقاربة العربية للإدارة
27	المطلب الثاني : مبادئ المقاربة العربية للإدارة
26	المبحث الثالث : مفاهيم حول القيادة الإدارية
26	المطلب الأول تعريف القيادة الإدارية
27	المطلب الثاني : مفهوم أنماط القيادة الإدارية
28	المطلب الثالث :أنماط القيادة المتعارف عليها
28	أ- الفرع الأول : أنماط القيادة التقليدية
32	ب- الفرع الثاني : أنماط القيادة الحديثة
35	المطلب الرابع: أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة
35	المطلب الأول : القائد الفرعوني
36	المطلب الثاني القائد الضفدع
37	المطلب الثالث القائد الذبابة
37	المطلب الرابع القائد النحلة
38	المبحث الثالث : العلاقة أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة و سلوك المواطنة
38	المطلب الأول أثر النمط الفرعوني على سلوك المواطنة
38	المطلب الثاني أثر النمط الضفدع على سلوك المواطنة
39	المطلب الثالث أثر النمط الذبابة على سلوك المواطنة
39	المطلب الرابع أثر النمط النحلة على سلوك المواطنة

الفصل الثالث دراسة حالة دور الأنماط القيادية في المقارنة العربية للإدارة في تعزيز سلوك المواطنة بالمديرية
المنتدبة للأشغال العمومية - أولاد جلال -

تمهيد.....	41
المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة و منهجية الدراسة.....	41
المطلب أول تعريف بالمؤسسة.....	41
المطلب ثاني هيكل التنظيمي للمؤسسة.....	43
المطلب الثالث أساليب المعالجة الإحصائية.....	62
المبحث الثاني : التحليل الوصفي و الإحصائي لمتغيرات الدراسة.....	47
المطلب الأول : التحليل الوصفي لمفردات العينة.....	47
المطلب الثاني : تحليل إجابات المبحوثين حول محور الأنماط القيادية	
في المقارنة العربية للإدارة	51
المطلب الثالث : تحليل إجابات المبحوثين حول محور سلوك المواطنة	59
المبحث الثالث : إختبار فرضيات الدراسة.....	66
المطلب الأول : إختبار الفرضية الرئيسية.....	66
المطلب الثاني : إختبار الفرضيات الفرعية.....	67
الخاتمة.....	73
قائمة المراجع.....	75
الملاحق	78

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
41	حالة شبكة الطرق لولاية المنتدبة أولاد جلال	01
46	معامل ثبات كرونباخ	02
47	إختبار التوزيع الطبيعي	03
48	توزيع المفردات حسب الجنس	1-4
49	توزيع المفردات حسب العمر	2-4
50	توزيع المفردات حسب المؤهل العلمي	3-4
51	توزيع المفردات حسب سنوات الخبرة	4-4
52	سلم ليكارت الخماسي	5
52	تحليل إجابات المبحوثين لعبارات أنماط القيادة في المقاربة العربية	1-6
60	تحليل إجابات المبحوثين لعبارات سلوك المواطنة	2-6
66	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج للإختبار الفرضية الرئيسية	7
67	نتائج تحليل للإنحدار البسيط لأنماط القيادة على سلوك المواطنة	8
67	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الإختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	9
70	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي للأهمية أبعاد المتغير المستقل	10

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
س	نموذج الدراسة	01
17	هرم الحاجات لماسلو	02
43	الهيكل التنظيمي للمديرية المنتدبة للأشغال العمومية – أولادجلال-	04
48	توزيع العينة حسب الجنس	05
49	توزيع العينة حسب العمر	06
50	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	07
51	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	08

مقدمة :

تلعب الإدارة في العصر الحالي الدور الأساسي والرئيسي في تطور المجتمعات ، فهي المحددة لنجاح و فشل المؤسسات ماجعل المؤسسات في كل أنحاء العالم تدرك أهمية الإدارة ، فالمؤسسة الناجحة هي التي تهتم بطريقة إدارتها .

وقد أصبحت الإدارة مفتاحا للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول و إزدهرت دراستها في الجامعات والمعاهد بشكل غير مسبق ، فترددت كثيرا المقولة التي محتواها " أنه ليس هنالك دول متقدمة إقتصاديا و أخرى متخلفة إقتصاديا ، بل توجد دول متقدمة إداريا ودول متخلفة إداريا، حيث أن كل التجارب في الدول النامية تؤكد أن سبب الأول في نجاح التنمية هو الإدارة، فحتى بوجود كل الإمكانيات الأخرى فمن دون الإدارة لن تحدث أي تنمية ، فعلى الدول أن تراعي أهمية الإدارة نظرا لكونها العنصر الفعال في نجاح العمل وسير أي منظمة و الدفع بعجلة التنمية الإقتصادية للأبي دولة.

وبما أن المؤسسات جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تقع فيه فهي تتأثر بكل الخصوصيات الموجودة في هذا المجتمع ولهذا سبب قام الباحثون بتطوير نظريات عن الإدارة بالاعتماد على الفكر السائد في المجتمع وطريقة تفكيره فنجد طريقة الإدارة في المؤسسات اليابانية (نظرية Z) يختلف عن نظيرتها في أمريكا (نظرية X,Y,S) و الدول الغربية الآن من أسباب تخلف أو نجاح الإدارة هو الربط بين النظرية والتطبيق و إن من أبرز أسباب تخلف الإدارة العربية هو الفراغ الكبير الموجود بين الإدارة كنظرية و الإدارة كتطبيق فكلمما تقوم بها الإدارة العربية في الوقت الحالي هو النقل التام لما تقوم به الإدارة الغربية الغير ملائمة للبيئة العربية مما يحدث فجوة بين المبادئ العربية الإسلامية في الفرد و بين طريقة الإدارة الغربية .

إلا ان بعض الباحثين العرب أرادوا تثمين خبرتهم و حصيلتهم المعرفية لتطوير نظرية إدارية عربية قائمة على أسس ومبادئ مستوحاة من البيئة العربية الإسلامية.

وبما أن أهم عنصر في الإدارة وهو المورد البشري فهو يحتاج إلى قيادة إدارية قادرة على الاستفادة والحفاظة على هذه الموارد، خصوصا في ظل عالم اليوم الذي يتسم بالتطورات والتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات . وتشكل القيادة الإدارية محورا ترتكز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات . فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة،

فهو يؤثر على سلوكيات الموظفين في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية. ويُعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوك غير رسمي الذي لا يدخل ضمن الوصف الوظيفي الرسمي داخل المنظمة، بل يتم بشكل طوعي من قبل الموظفين، ويعتبر هذا السلوك من العوامل المهمة للمنظمة لتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية. وهنا يتضح دور القائد الإداري الذي عليه أن يكون واعي بسلوكيات موظفيه بهدف توجيهها بما يخدم أهداف المنظمة وأهدافهم.

الإشكالية :

يتميز هذا العصر الذي نعيش به بالتغيرات السريعة و الدائمة في شتى المجالات و المجالات مما سيتلزم على المنظمات والشركات التأقلم و الإستجابة السريعة لهذه التغيرات ، وبما أن سلوك المواطنة يلعب دورا مهما في نجاح أي إدارة في أي منظمة فيجب على المنظمة الإهتمام ببناء نمط قيادي يؤثر على هذا السلوك إيجابا و يحفزه .

ومن هذا المنطلق تطرح الإشكالية التالية :

ماهو دور الأنماط القيادية في المقاربة العربية للإدارة في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

الأسئلة الفرعية :

وللإجابة عن الإشكالية نطرح الأسئلة التالية :

- 1- ماهو دور النمط القيادي الفرعوني في تعزيز سلوك المواطنة في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2- ما هو دور النمط القيادي النحلة في تعزيز سلوك المواطنة في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 3- ما هو دور النمط القيادي الضفدع في تعزيز سلوك المواطنة في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 4- ما هو دور النمط القيادي الذبابة في تعزيز سلوك المواطنة في المؤسسة محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية في المقاربة العربية للإدارة بأبعادها (النمط القيادي الفرعوني ، النمط القيادي النحلة ، النمط القيادي الضفدع ، النمط القيادي الذبابة) في تعزيز سلوك المواطنة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضيات الفرعية :

1- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الفرعوني في تعزيز سلوك المواطنة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

2- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي النحلة في تعزيز سلوك المواطنة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

3- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الضفدع في تعزيز سلوك المواطنة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في .

4- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الذبابة في تعزيز سلوك المواطنة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أهمية الدراسة :

- توضيح مفهوم الإدارة العربية و مشاكلها و تقرب صورة للقارئ عن الإدارة العربية
- قلة المحاولات في تطوير واقع الإدارة العربية هو قليل بل نادر حيث لا يسعى إلا قلة من الباحثين و المدراء العرب في تلمين خبراتهم و نشر حصيلتها إلى نظريات تدرس و تعلم لتطوير الإدارة العربية
- تكمن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لكونه من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرارية المنظمات.

-تنبع أهمية هذه الدراسة من أن الأنماط الإدارية لها دور فعال في إنجاح المنظمة من خلال تأثيرها على سلوك المواطنة و منه إنجاح المجتمع و الدول بشكل أوسع و هذا ماجعل المفكرين والباحثين يبحثون عن أحسن السبل و الطرق للإدارة و لازالت هذه الطرق و الأساليب تحتاج لتطوير و تحديث لما يحصل من تطورات سريعة.

أهداف الدراسة :

الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية العربية و سلوك المواطنة التنظيمية
التعرف على دور أنماط القيادة الإدارية العربية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
تقديم عدد من المقترحات التي تساهم في دعم الأنماط القيادية المناسبة للارتقاء بسلوك المواطنة التنظيمية في الجزائر و الدول العربية .

أسباب اختيار الموضوع :

أسباب ذاتية :

* إرتباط الموضوع بمشاكلنا الإجتماعية

* الشعور بأهمية هذا الموضوع

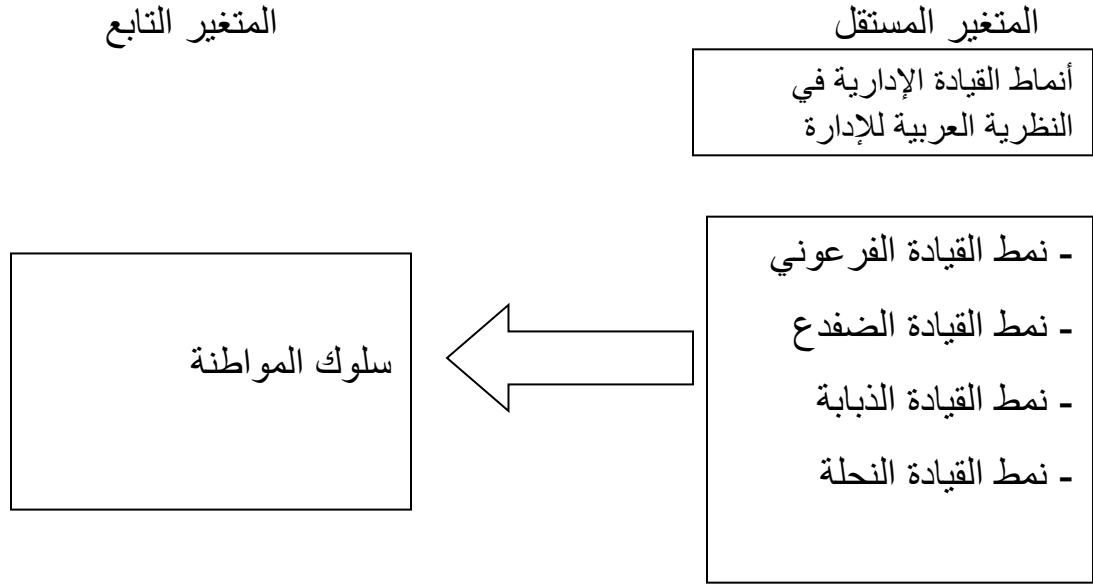
* إفادة المؤسسات الجزائرية والعربية بشكل عام بهذا الموضوع

أسباب موضوعية :

- إبراز دور الإدارة في المؤسسة
- مشاكل الإدارة العربية الكبيرة أثرت على المجتمع بشكل عام و أصبحت سبب كبير في تخلفه
- تحسيس الإدارات في المؤسسات العربية بأهمية تبني طرق إدارية ملائمة للبيئة

نموذج الدراسة :

الشكل (1) : نموذج الدراسة



منهج الدراسة :

حسب طبيعة الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب للتفسير العلمي المنظم للوصول إلى الأهداف المحددة وتم في المقابل الاستفادة من المسح المكتبي الذي اعتمدنا فيه على عدد من المراجع باللغة العربية والأجنبية والدارسات السابقة ذات صلة بالموضوع و مواقع الإنترنت.

مصطلحات الدراسة

نمط القائد الفرعوني : نمط قيادة إدارية ذكر في المقاربة العربية يتميز بكونه نمط إستبدادي ينفرد بالرأي للمسؤول و القائد

و لا يتوصل مع أتباعه و يكون فيه المعاقبة أساس التوجيه

نمط القائد الضفدع : نمط قيادة إدارية ذكر في المقاربة العربية يتميز بكونه نمط مزاجي متقلب يكون به القائد متهرب من

مسؤولياته و يفوضها في حالات كثيرة.

نمط القائد الذبابة : نمط قيادة إدارية ذكر في المقاربة العربية يتميز بكونه نمط متسلط يستخدم رقابة الصارمة على العمال و

يستخدم أسلوب المكافأة و العقاب للتوجيه.

نمط القائد النحلة : نمط قيادة إدارية ذكر في المقاربة العربية يتميز بكونه يحفز على الإبداع الفردي و مشاركة الآراء و عدم

الإنفراد بالسلطة.

سلوك المواطنة : سلوك يختاره الموظفون للقيام به ، تلقائياً ومن تلقاء أنفسهم ، والذي غالباً ما يقع خارج التزاماتهم

التعاقدية المحددة .وبعبارة أخرى ، هو تقديري .قد لا يتم الاعتراف به أو المكافأة بشكل دائم من قبل الشركة بشكل رسمي أو

لا رسمي .

الدراسات السابقة

1-دراسة (الشعور:2000) الموسومة (العلاقة بين العوامل البيئية والخصائص والأدوارالقيادية وأثرها في رسم إستراتيجية

لتنمية القيادات الإدارية العليا في الجمهورية اليمنية) أوضح الباحث المشكلة بالتصور الواضح في جهود تنمية القيادات

الإدارية العليا في الجهاز الإداري بالجمهورية اليمنية والتي يرجع جزء أساسي منها إلى غياب إستراتيجية لتنمية تلك القيادات

وبذلك حاول الباحث وضع مقترح لإستراتيجية تنمية القيادات الإدارية العليا تستند إلى الواقع الحالي للجهاز الإداري .

وهدفت الدراسة إلى تحليل واقع التنمية الإدارية في الجمهورية اليمنية بشكل عام وتنمية القيادات الإدارية العليا على وجه

الخصوص.

2- دراسة قاسم شاهين ريسم العمري (2009) تحت عنوان أنماط القيادة و تأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية أطروحة

دكتورا فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة ، العراق ، بحيث حددت مشكلة الدراسة في مدى تحقيق المنظمات الحكومية

العراقية من تقدم ملحوظ بالمقارنة مع بقية المنظمات الحكومية مبيناً نسبة وجود نظام لتوزيع الصلاحيات و قيادة فرق العمل داخل هذه المنظمات مع تشجيع حالات التحفيز و الإبداع و اعتماد نظام الاتصال لحل مشاكل المنظمة باستخدام التفاوض و هل يتبنى القادة الإداريين نظاماً تدريبياً معيناً، وقد هدفت الدراسة إلى استعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة و الوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات العراقية و إيجاد دراسة تحليلية لها ، و قد إعتمد الباحث على أنماط القيادة التبادلية و التحولية و إيجاد علاقة إرتباطية و تأثيرية مع قيادة فريق العمل ، التحفيز ، الإبداع و التواصل و التفاوض و التدريب و التوجه الإستراتيجي .

3-دراسة (asgari et al,2008) بعنوان :

the Relaationshion between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors

هدفت لتعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة التحولية مع سلوك المواطنة التنظيمي من خلال التعريف بالنمط القيادي التحولي و التبادلي و بيان أثر العلاقات التبادلية بين القائد و العاملين كعامل وسيط في هذه العلاقة ، من نتائج الدراسة أن القيادة التحولية ذات إرتباط قوي و إيجابي و دال إحصائياً مع سلوك المواطنة التنظيمي ، فيما لم تتوصل الدراسة إلى وجود للعلاقات التبادلية بين المدير و المرؤوسين في العلاقة بين النمط القيادي للمدير و سلوك المواطنة التنظيمية .

4- دراسة (Ali Ahmed Bodia,Rolf Van Dick) تحت عنوان :

Authoritarian leadership ,organizational citizenship behavior , and organizational deviance : curvilinear relationships

لخص البحث إلى أن هناك تأثيرات مختلفة للقيادة الاستبدادية على نتائج المرؤوسين مثل المواقف الوظيفية والسلوكيات التقديرية والأداء. وتم إيجاد علاقات و تأثير بين القيادة السلطوية و سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين ، وسلوكيات الانحراف التنظيمي. وجد كذلك أن المناخ الخيري يخفف العلاقة العكسية بين القيادة السلطوية و سلوك المواطنة لدى العاملين ، كما أنه يخفف من ميل المرؤوس للانحراف تحت قيادة استبدادية عالية. قدمت النتائج المتحصل عليها من البحث رؤى جديدة حول

العلاقة بين القيادة السلطوية و سلوك المواطنة لدى العاملين و قامت بتوفير السياق لفهم الحالات الطارئة للقيادة الاستبدادية.
أيضاً خرجت الدراسة بأن المستويات المعتدلة من القيادة الاستبدادية قد تعطي درجة مثالية من سلوك المواطنة التنظيمي
للموظفين و إنحراف تنظيمي أقل. علاوة على ذلك ، فإن المناخ الخيري يقيد التأثير السلبي للقيادة الاستبدادية على نتائج
الموظفين.

الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية و السلوكية و التنظيمية داخل المنظمة و خارجها ، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا و اجتماعيا ، فهو يسعى لرفع مستويات الكفاءة و الفعالية في الأداء التنظيمي ، ذلك أن سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك ، و يتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي.

المبحث الاول : مدخل لسلوك المواطنة :

تمهيد:

في القرن الماضي تطور الإهتمام من التركيز على الأداء المرتبط للوظيفة و مأيؤديه الموظف في إطاره التقليدي للعمل إلى التوسع في الإطار الذي يساهم فيه الموظف حيث امتد الى أنشطة تطوعية إختيارية لدعم المنظمة .

المطلب الاول : ماهية سلوك المواطنة :

-برز إسم برنارد الذي كان من أول الباحثين الذين إهتموا بالسلوكيات التي يبرزها الموظفون تطوعيا من خلال مفهوم الرغبة في التعاون و أنه أساس لرفع الأداء التنظيمي، حيث ربطت هذه السلوكيات بما يسمى بمفهوم التنظيم الغير رسمي ، كما قام روتيزبرغ و دوكسون بإصدار كتاب يحمل عنوان "الإدارة و العامل" أبرز فيه ضرورة فصل التنظيم الرسمي عن التنظيم الغير رسمي ، و أن التنظيم الغير رسمي هو شرط أساسي للتعاون الفعال داخل المنظمة.

كما برزت أهمية دور السلوك التعاوني أيضا في اجاث كاتز في الستينيات و توصل بانه عنصر مهم في أداء الوظائف التنظيمية ، مما مهد لظهور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ، وهو سلوك هام لكل المنظمات، حيث أشار كاتز أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين فيها بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة و غير مستقرة ولا يمكنها البقاء للأجل طويل ، و أن المنظمات يجب أن تترك مجالا للموظفين فيها ليقوموا بسلوكيات غير محددة في أدوارهم الرسمية ، الأمر الذي يطلق عليه روك الإبداع و المسؤولية و الولاء، و حظي هذا السلوك بتطور كبير مع دراسات كاتز التي قام بتسميتها بسلوكيات الإبتكارية و التلقائية ، والتي عرفت لاحقا بسلوكيات الدور الإضافي.

المطلب الثاني : تعريف سلوك المواطنة

خضع سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) لمراجعات تعريفية دقيقة منذ أن تمت صياغة المصطلح في أواخر الثمانينيات ، لكن المفهوم ظل كما هو في جوهره ، ويشير المصطلح إلى أنه أي سلوك يختاره الموظفون للقيام به ، تلقائيا و من تلقاء أنفسهم ، والذي غالبا ما يقع خارج التزاماتهم التعاقدية المحددة . وعبارة أخرى ، هو تقديري . قد لا يتم الاعتراف به أو المكافأة بشكل

دائم من قبل الشركة بشكل رسمي أو لا رسمي ، من خلال زيادة الرواتب على سبيل المثال ، على الرغم من أن سلوك المواطنة بالطبع قد ينعكس في تقييمات المشرف وزميل العمل أو تقييمات الأداء الأفضل .وبهذه الطريقة يمكن أن تسهل كسب المكافآت في المستقبل بشكل غير مباشر، وبالتالي يزيد الفعالية داخل المنظمة ،تم تطوير تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية مع الاستخدام .في عام 1988 ، حيث عرف أورجان سلوكيات المواطنة التنظيمية أنها "سلوك فردي تقديري ، غير معترف به صراحة في نظام المكافآت الرسمي ، وهو يؤدي المجموع لتعزيز الأداء الفعال للمنظمة." (Pickford & Joy, 2016)

وشدد دراك و أورجان وآخرون على الطبيعة التطوعية لسلوكيات المواطنة التنظيمية: إذا كان شخص ما يتابع دورًا محددًا أو يؤدي واجبات وظيفية رسمية ، فهذا ليس عرضًا لسلوكيات المواطنة التنظيمية .يجب أن يكون هذا السلوك خارج الدور الرسمي للفرد داخل المنظمة ، وبالتالي لا يتم مكافأته رسميًا .ومع ذلك ، إذا أظهر الفرد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فقد يترك انطباعًا إيجابيًا على المشرفين مما قد يؤدي في النهاية إلى مزايا في مكان العمل ، مثل زيادة الأجور أو الترقية. (Pickford & Joy, 2016)

كما عرف شناك ودمبلر سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "سلوك خارج الدور المحدد لا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة، ولكنها تستفيد منه قطعًا بتحسين كفاءتها واستمرارها." (Abuhaimed, 2019)

-وقد عرفه (Konovsky & Pugh 1994) بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

-كما عرفه (Wayne, 1993) بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة .

-وعرفه كذلك (Chattopadhyay, 1999) بأنه السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم

المدير أو الرئيس الفرد القيام به.

- كما عرفه (Niehoff & Moorman 1993) بأنه سلوك الدور الإضافي ، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار ، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة (العامري م.).

ومن هنا نجد أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك زائد عن المهام الرسمية، ولا يقع تحت متطلبات العمل الأساسية، ومن خصائصه أنه؛ سلوكًا تطوعيًا يقوم به الفرد نتيجة إحساسه بالانتماء لهذه المؤسسة، لا يحصل على مكافأة حيال قيامه به، كما أنه لا يعاقب إذا لم يفعله، كما أنه سلوكًا إيجابيًا مفيدًا للمؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها. (Abuhaimeid، 2019)

المطلب الثالث : أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

يمكننا تلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة في عدة نقاط أهمها: (Abuhaimeid، 2019)

- أثبتت الدراسات أن لسلوك المواطنة دورًا هامًا في انخفاض نسب الغياب، والحد من سلوكيات التأخير والاستئذان لدى العاملين.

- يعد سلوك المواطنة التنظيمية مؤشرًا حقيقيًا على بقاء العاملين بمنظمتهم التي يعملون بها لفترات طويلة، وأنهم لن يتركوا المنظمة للعمل لصالح منظمات أخرى، حيث أن وجود الولاء للمنظمة لدى العاملين يساعد على البقاء والاستمرارية داخل العمل لفترات طويلة فيما يعود بالنفع على المنظمة.

- إن وجود الرضا الوظيفي لدى العاملين، يسهل قبول الموظفين بالقرارات التي تقررها المنظمة والتي تكون في صالح العمل حتى ولو كانت صعبة شيئًا ما، فإن دافع العاملين وحبهم للمؤسسة يجعل من السهل عليهم تحمل بعض الصعاب لصالح النهوض بمؤسستهم.

- كما أن سلوك المواطنة يعود بالنفع على المجتمع ككل، فحين تنخفض نسب الغياب وتزداد الإنتاجية ويقل معدل ترك الوظائف وتزيد فعالية العمل فإن هذا بالطبع يصب في مصلحة المجتمع.

- يسهم سلوك المواطنة في خلق الابداع لدى العاملين، كما يرفع زمام المبادرة وحسن التصرف والتعاون فيما بينهم، بما يعود على المؤسسة بالنفع ويساهم في حل مشاكلها حيث يتحد الجميع فيما بينهم للبحث عن حلول وتجنب وضع المؤسسة في مواقف حرجة.

- يزيد سلوك المواطنة من علاقات الود بين الرؤساء والمرؤوسين، ويدعم ثقة الرؤساء في العاملين، فيما يوفر على الرؤساء عبء التوجيه في كثير من الأحيان، كما يزيد من قوة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بما يعلي من شعور الانتماء لكل من يعمل بالمنظمة (العامري أ.، 2003)

المطلب الرابع: فوائد سلوك المواطنة :

من ناحية المنفعة : هناك سلوك مواطنة تنظيمي الذي تستفيد الأفراد منه (OCBI) و سلوك مواطنة تنظيمي الذي تستفيد منه المنظمة ككل (OCBO) وجد McNeely و Meglino (1994) أن OCBI يرتبط بالتصرفات الفردية مثل التعاطف ، في حين يرتبط OCBO بالسياق التنظيمي. وبالتالي ، فإن المدير الذي يهدف إلى تمكين السلوكيات التي تعود بالنفع على المنظمة سيحتاج إلى النظر في الهياكل التي تسهلها .

1-فائدة الفرد :

-يمكن أن يؤثر سلوك المواطنة على الأفراد من استعدادهم وكذلك تكيفهم مع الفوائد المتصورة من هذا النوع من السلوك . تشير Halbesleben و Bellairs (2015) إلى أنه بغض النظر أن شخصين يحملان نفس الشكل من أشكال سلوك المواطنة التنظيمي ، فلا يوجد أي مؤشر على أنه ينبع منهما نفس الدافع. فمثلا شخصين يظهران سلوك المجاملة ، قد يكون الدافع وراء الشخص الأول من هذا هو إهتمامه بإدارة الصورة (صورة النفس والذات أمام الآخرين) والشخص الآخر دافعه نابع عن الإهتمام بجودة مناخ العمل .وبالمثل ، قد يخدم سلوك مواطنة تنظيمي واحد أكثر من دافع واحد: يمكن لشخص واحد العمل لساعات إضافية من الرغبات على حد سواء للمساهمة في نتيجة ممتازة ، واكتساب الاهتمام على أمل الترقية .

- يؤثر على أداء الموظف ثلاثة أضعاف : غالباً ما يحصل العمال الذين يشاركون في سلوك المواطنة على تقييمات أداء أفضل من قبل مديريهم. قد يكون السبب في ذلك هو أن الموظفين الذين يشاركون في سلوك المواطنة يُعجبون ببساطة أكثر وينظر إليهم بشكل أكثر إيجابية (أصبح هذا معروفًا باسم "تأثير الهالة") ، أو قد يكون ذلك بسبب أسباب أكثر متعلقة بالعمل مثل اعتقاد المدير بأن سلوك المواطنة له دور هام في النجاح الشامل للمنظمة ، أو تصور سلوك المواطنة كشكل من أشكال التزام الموظف بسبب طبيعته الطوعية بغض النظر عن السبب ، يتمثل التأثير الثاني في أن تصنيف الأداء الأفضل مرتبط بالحصول على مكافآت مثل زيادة الأجور أو العلاوات أو العروض الترويجية أو المزايا المتعلقة بالعمل. (Pickford & Joy, 2016)

2- فائدة المنظمة :

- يجادل هذا المنظور بأن الموظفين الذين يشاركون في سلوك المواطنة التنظيمي أنه يمكنهم إنشاء روابط عالية الجودة بين زملاء العمل حيث تساعد السلوكيات هذه على تلبية الاحتياجات الشخصية للأفراد في المنظمة. علاوة على ذلك ، يمكن أن تساعد هذه الروابط الموظفين على إدراك ما يحتاجون إليه لإنجاز مهامهم ، وبالتالي ، فإن المشاركة الكبيرة في سلوك المواطنة التنظيمي ينتج روابط قوية تؤدي إلى أداء وظيفي أفضل. (Wei, 2006)

المبحث الثاني : أبعاد و خصائص سلوك المواطنة

المطلب الأول : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي

من تعريف سلوك المواطنة التنظيمي الغير ثابت نجد أنه من الصعب تحديد أبعاده أو تحديد مؤشرات، حيث تم تحديد أنواع من السلوكيات التي تندرج ضمن سلوك المواطنة لتسهيل التعرف على هذا السلوك. تم إيجاد مايقارب 30 نوعاً من سلوكيات التي تندرج ضمن سلوك المواطنة حيث جمعهم أورجان و ريان في 5 أبعاد و هي : (طحطوح، 2016)

1-الإيثار :

يقصد به جميع السلوكيات التقديرية التي لها أثر في مساعدة الأشخاص الآخرين في مهمة أو مشكلة ذات صلة بالعمل

2-المجاملة :

تمثل السلوكيات التي تركز على الوقاية من المشاكل، و إتخاذ خطوات لازمة لتخفيف من أثار المشاكل في المستقبل، كمراعاة مشاعر الآخرين ، التعامل باحترام ، إيصال معلومات صحيحة في الوقت المناسب ، التشاور مع جميع الأطراف

3-الروح الرياضية :

أي الإستعداد للتغاضي عن المضايقات التي تشكل جزء لا مفر منه في الإطار التنظيمي، كتجنب الشكوى و التذمر، و الحفاظ على الإيجابية و تحمل ظروف العمل.

4-وعى الضمير :

يمثل السلوكيات التي تتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة ، مثل الإلتزام بمواعيد الحضور ، المحافظة على موارد المنظمة ، إستثمار الوقت والتفاني في العمل.

5- السلوك الحضاري :

يقصد به مستوى عال من الإهتمام بالمنظمة و الدعم والمشاركة في الأمور المتعلقة بالمنظمة ، والحرص على نجاحها ، مثل المشاركة في الفعاليات التنظيمية ، حضور الإجتماعات غير الرسمية ، المشاركة الفعالة وتقديم المقترحات، مواكبة التغيرات و التطورات التي تؤثر على المنظمة.

و قد تم تجميعهم أيضاً في 7 سمات أخلاقية حسب (Lepine, Erez, and Johnson 2002) و (Podsakoff)

(et al. 2000) هي :

- (1) الإيثار ،
- (2) الروح الرياضية ،
- (3) الولاء التنظيمي ،
- (4) الامتثال التنظيمي ،
- (5) المبادرة الفردية ،
- (6) السلوك المدني ،
- (7) تطوير الذات.

المطلب الثاني : خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتميز سلوكيات المواطنة التنظيمية بأربع خصائص كالاتي: (صيتي و ديون، 2018)

1. التطوع: فقد وضح أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد، أي أنه ليس مفروضاً في نظام توصيف الوظائف .
2. الاختيار: سلوك إختياري غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد .
3. التجرد من الرسمية: أي أن الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المؤسسة. . النفع: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية :

إنطلاقاً من الدور الذي يلعبه سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الفاعلية التنظيمية و زيادة الإنتاجية للمنظمة قام العديد من الباحثين بإجراء دراسات بغية التعرف على أسباب ظهور هذا السلوك أو إختفائه، زيادته أو نقصانه و تأثيره على المنظمة و على المجتمع ككل

و من خلال هذه الدراسات يمكننا ذكر بعض العوامل المؤثرة فيه و هي:

1-الرضا الوظيفي

إن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة يعود إلى أن الموظف الراضي عن عمله أو عما يحصل عليه من مردود سواء ماديا أو معنويا ينخرط في الممارسات السلوكية التطوعية كمساعدة الزملاء أو المحافظة على الممتلكات الخاصة بالمنظمة دون أن يتوقع حصوله على عائدات من هذه السلوكيات حيث أنه يعتبر أن مايفعله مجرد رد حسن لمن أحسنو إليه (العامري أ.، 2003)

وتبرز العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قوة العلاقة بين الحالة المعنوية المرتقبة للفرد وبين استعداده لممارسة السلوكيات المفيدة تنظيميا (أي أن أحد أسباب تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية هو أن الرضا يعكس العاطفة الايجابية في العمل) كما تفسر نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقة حيث تتضمن مفهوم هذه النظرية والمنطق الذي تستند إليه هو أن الأفراد غالبا ما تصدر عنهم تعاملات بالمثل تعكس مدى الفائدة عليهم، حيث يبحثون عن رد الجميل إلى التنظيم بالدرجة ، التي يكونوا فيها راضين عن التنظيم، كذلك احتواء مقياس الرضا الوظيفي على المكون الإدراكي بالدرجة الأولى، حيث أن التقييم الإدراكي لمخرجات الوظيفة هو المحدد الأكثر مقدرة على تفسير الاختلاف في سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بالحالة العاطفية، أي أن الرضا الوظيفي أساسي وضروري لفهم التباين في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية (حبة، 2018)

2-الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي من المتغيرات التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون عادة متفانيا، ويذل قصارى جهده في أداء مهامه ، والولاء التنظيمي من القيم المهمة التي يجب أ، يتصف بها سلوك الأفراد في المنظمة، حيث يوجد إرتباط الفرد القوي و الفعال بأهداف المنظمة و فيمها ،

بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها، وفرق بين إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة الذي يظهره من خلال الإفتخار بما وقناعته بأهدافها وقيمها، إندماج الفرد في المهمل الذي ينبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة و الأدوار التي يقوم بها، وبين مايسميه البعض الإخلاص النابع من الرغبة الأكيدة بالإستمرار و العمل المنظمة في جميع ظروفها، ومضاعفة جهده المبذول لتحقيق أهدافه و أهداف المنظمة (دعنا، 2017)

لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري مؤخرا وفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة و درجة العلاقة بينهما، يقول bolon1997 بأن الولاء يحدد الإتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسئول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل بها، لكن نتائج البحوث الميدانية جاءت إلى حد كبير ما غير متجانسة النتائج، فهناك دراسات وجدت علاقة إيجابية قوية بين الولاء و سلوك المواطنة (organ&rayan 1995) و دراسات أخرى وجدت أنه لا يوجد علاقة (tansky 1993) لكن يرجع البعض سبب هذا التناقض إلى عدم الأخذ بعين الإعتبار وجود متغيرات أخرى محددة لسلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا و العدالة.... إلخ ، وأكد هذا الطرح schappe في دراسة أخرى له حيث وجد أن هناك علاقة بين الولاء وسلوك المواطنة عندما تم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية (العامري أ.، 2003)

3-العدالة التنظيمية

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاث أبعاد رئيسية : عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات, تعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه في حين يقصد بعدالة التوزيع , عدالة الإجراءات , وعدالة التعاملات , وتعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه , في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافأة التنظيمية عادلة كاشتراكه في الأسس التي تتم بموجبها عملية أدائه , أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقات بين الرئيس

والمؤوسين خلال عملية الأداء , إلا أن هذه الأبعاد تبقى متاربطة ومتداخلة , وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل , وبخصوص العلاقات بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية , كشفت الدراسات الميدانية " حول تأثير مصادر في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية , عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (عمرون، 2016)

4-الثقافة التنظيمية

وعن علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية فقد كشفت العديد من الدراسات الميدانية 'جواد، 2015:العزام،2015)عن وجود غر تباط قوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وترى الباحثة أ، الثقافة التنظيمية عادة ماتكون مشتركة بين الموظفين بحيث يؤمن بها الأفراد إيمانا عميقا يكون لها تأثير غيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة وعلى السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية (دعنا، 2017)

إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها ،أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية،ويشجعون على القيام بذلك فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط،وأى أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة،فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدودة للغاية،وعليه فإن الثقافة التنظيمية تتأثر بها سلبا أو إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية،تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة (عمرون، 2016)

5-القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وبناء و تكوين القيم والمبادئ و ثقافة المنظمة التي تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون على إنعكاساتها المباشرة على قيم و أفعال و سلوك

المؤوسين الذين يستلعمون التوجيه و الإرشاد منهم و على هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على إعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على تحفيز الموظفين للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم و مثال يحتذى به و إحترامهم و الإهتمام بحاجياتهم وخصائصهم و تقديمهم على نفسه مما يعظم ثقة المؤوسين فيه وهنا وجد الباحث بيليا سنة 1999 أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية حينما يكون مستوى ثقته برئيسه مرتفعة وعالية و العكس صحيح، أي أنه في الأخير سلوك المواطنة التنظيمية يتعاظم في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكرزماطيكي للقائد، والتشجيع الإبداعي، و الدافعية الإلهامية و الإهتمام بالحاجات الفردية للمؤوسين.

(العامري، 2003)

6-الأقدمية

بينت بعض الدراسات أن عمر الموظف له تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية عن الموظفين، فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل، وكذلك أسباب ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث أن الموظفين الصغار السن يهتمون بموضوع العدالة و العمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبطلونه من جهد مقابل ما يحصلوه عليه من مردود، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم و أعمالهم و الآخرين، بينما يهتم الكبار بالعلاقات الإجتماعية و الأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن

(دعنا، 2017)

7-دوافع ذاتية

تعرف الدوافع الذاتية على أنها : حاجات الفرد الداخلية لإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك و العمليات النفسية لهذا فهي قوى داخلية تحرك الفرد للقيام بعمل معين توقع الحصول على حوافر مادية فالموظف الذي يتمتع بدوافع ذاتية ميالة للعمل التطوعي سيكون موجه أكثر من غيره للقيام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تسهم في حاجاته الداخلية المتمثلة في الانجاز وتحقيق الذات (عمرون، 2016)

المطلب الرابع : سلبيات محتملة لسلوك المواطنة: (Pickford & Joy, 2016)

على الرغم من اعتبار أن سلوك المواطنة هو إلى حد كبير سلوك إيجابي يفيد المنظمة ، إلا أن هناك مخاطر وتكاليف مرتبطة به. -بالنسبة للموظفين الذين يظهرون سلوك المواطنة ، قد يؤدي عدم وجود مكافأة من المنظمة أو عدم المعاملة بالمثل من الزميل المدعوم إلى إتلاف الدافع. ومع ذلك ، يمكن أن يؤدي تشجيع الموظفين المتميزين إلى تضائل سلوك المواطنة ، خاصةً عندما يكون الدافع وراء ذلك هو الرغبة في الترقية (بدلاً من بيئة عمل أكثر متعة على سبيل المثال).

فيما وجد HUI وآخرون (2000) و Kim et al. (2013) أن سلوكيات المواطنة تميل إلى الانخفاض بعد الحصول على الترقية ، لا سيما عندما يعتقد الفرد أن هناك فرصة ضئيلة أو معدومة لمزيد من الترويج.

يمكن أن تأخذ سلوكيات المواطنة أيضاً وقتاً من أدوار الوظيفة الرسمية إلى المستوى التي تتعرض فيه الوظيفة الرئيسية للخطر بسبب توقعات إضافية (لكن غير مجزية .يشير هذا إلى أن على المؤسسات تعزيز سلوكيات المواطنة ، أيضاً ضمان أن التكلفة على الموظفين ليست كبيرة للغاية ولا تؤثر على عملهم .

المطلب الخامس : معوقات تبني سلوك المواطنة التنظيمية :

إن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات وأدوار إضافية تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل: (مناصبية و بن ختو، (2015)

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تم المؤسسة، فضلا 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 و عدم رضاهم تجاه وظائفهم ، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام

بسلوكيات غير محسوبة ؛

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

كما هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي :

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا والدافعية للعمل ؛

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

كما جاء في دراسة (Karam (2011) فإنّ التغلب على هذه المعوقات السابقة 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 اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات

إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء؛

-التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من

الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.

خاتمة الفصل

نظرا التغيرات السريعة والمتلاحقة إلى جانب رغبة المنظمات في البقاء و الإستمرار والنمو فكان لابداً على الإدارة من محاولة توجيه سلوك وفقاً لما تتطلبه مصلحة المنظمة أي توجيهه نحو سلوكيات ليست فقط محددة رسمياً و إنما تنبع من الإرادة التطوعية الذاتية لهم وبالتالي توجيههم نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تسهم وبشكل كبير في مساعدة المنظمة على الإرتقاء بمستوى أدائها وتحقيق كينونيتها . ومن هنا قام الباحث في هذا الفصل بدراسة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وخصائص ومحددات تلك السلوكيات إلى أبعادها و إيجابيتها و سلبياتها و معوقات ممارستها .

الفصل الثاني

تمهيد

يتميز القائد العربي بعدة خصائص في أسلوبه القيادي تميزه نابعة من الظروف المعيشية و العلاقات الإجتماعية .

المبحث الاول: النظريات التقليدية والحديثة للإدارة :

المطلب الاول: النظريات التقليدية للإدارة

أو المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وهي واحدة من أقدم مدارس الإدارة والتي تُعتبر الأساس لنظريات الإدارة الحديثة، وقد تطورت خلال الثورة الصناعية عندما بدأت بعض المشاكل الجديدة المتعلقة بأنظمة المصانع بالظهور، كعدم قدرة المدراء على تحديد الطريقة المناسبة لتدريب العمّال، وعدم القدرة على التعامل مع حالات زيادة عدم الرضى عن العمل السائدة بينهم، مما دفع الإدارة إلى محاولة إيجاد بعض الحلول وتجربتها في محاولة لحل تلك المشاكل. (المدرسة التقليدية للإدارة، بلا تاريخ)

الفرع الأول : نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو :

الشكل (2) : سلم هرم ماسلو للحاجات



المصدر: David Susman 03/06/2020: The 5 Levels of Maslow's Hierarchy of Needs

التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو هو نظرية تحفيزية في علم النفس تضم نموذجًا من خمسة مستويات للاحتياجات البشرية ، وغالبًا ما يتم تصويره على أنه مستويات هرمية داخل الهرم، يجب تلبية الاحتياجات الأدنى في التسلسل الهرمي قبل أن يتمكن الأفراد من تلبية الاحتياجات الأعلى. من أسفل التسلسل الهرمي إلى الأعلى ، الاحتياجات هي: فسيولوجية ، وأمان ، وحب وانتماء ، واحترام ، وتحقيق الذات. (McLeod، 2018)

على الرغم من عدم وجود أهرام أو مثلثات في الورقة الأصلية ، فإن التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو يتم توضيحه الآن بالرمز الهرمي. وعلى الرغم من أن الورقة كتبت على أساس أنها علم نفس بحت ، إلا أنها وجدت تطبيقها الرئيسي في نظرية الإدارة، يستخدم المديرون التسلسل الهرمي لماسلو لتحديد احتياجات موظفيهم ومساعدتهم على الشعور بالوفاء ، سواء كان ذلك من خلال منحهم مشروعًا محبوبًا أو مسمى وظيفيًا فاخرًا أو ترتيبات عمل مرنة ، حتى يتمكنوا من متابعة اهتماماتهم خارج مكان العمل. (Hammond و Kremer، 2013)

الفرع الثاني: نظرية الX و نظرية الY

تم شرح النظرية X والنظرية Y لأول مرة بواسطة McGregor في كتابه ، "الجانب الإنساني من المؤسسة" ، ويشيران إلى أنه يوجد نمطين للإدارة - السلطوية (النظرية X) والتشاركية (النظرية Y). (Elizabeth، 2009)

أ-نظرية X

تفترض هذه النظرية "Theory X" أن الموظفين كسالى بطبيعتهم وسوف يتجنبون العمل إذا استطاعوا وأنهم لا يحبون العمل بطبيعتهم. نتيجة لذلك ، تعتقد الإدارة أن العمال بحاجة إلى الإشراف عن كثب وتطوير أنظمة تحكم شاملة. يتطلب هذا هيكلًا هرميًا مع نطاق رقابة ضيق للتحكم في كل مستوى. وفقًا لهذه النظرية ، سيظهر الموظفون القليل من الطموح بدون برنامج حوافز مغرية وسيجنبون المسؤولية كلما أمكنهم ذلك. يعتمد مديروا هذه النظرية بشكل كبير على التهديد والتخويف لكسب رضا موظفيهم. يقدم مديرو النظرية X أسلوبًا سلطويًا يتم فيه التركيز على الإنتاجية أو الإنتاج.

النظرية X هي النمط الذي ساد في الأعمال التجارية بعد أن اجتاحت النظام الآلي للإدارة العلمية كل شيء قبله في العقود القليلة الأولى من القرن العشرين. تستند هذه النظرية إلى عدم الثقة في الموظفين وهي تدور حول الإشراف شديد التقييد والجو التأديبي، هذا يؤدي إلى ظهور قيادة استبدادية. يقدم هؤلاء القادة توقعات واضحة لما يجب القيام به ، ومتى يجب القيام به ، وكيف ينبغي القيام به. هناك أيضًا انقسام واضح بين القائد والتابعين. يميل هؤلاء المديرون إلى الإدارة الدقيقة وهم موجهون للغاية نحو المهام. (Hattangadi, 2015)

حيث تفترض النظرية X أن الفرد: (Theory X and Theory Y, 2018)

- يكره العمل ويحاول تجنبه.
- ليس لديه طموح ، ولا يحب المسؤولية مسؤولية ، ويفضل أن يقوم بالإتباع على أن يكون القائد.
- أناني وبالتالي لا يهتم بالأهداف التنظيمية.
- يقاوم التغيير.
- ساذج وليس ذكي.

في المجمل ، تفترض النظرية X أن الناس يعملون فقط من أجل المال و بالرقابة.

ب-نظرية Y

تقدم النظرية Y وجهة نظر مختلفة تمامًا. العمل هو أمر طبيعي للبشر وهو شيء يرغب الأشخاص بالقيام به بشكل عام. تنص النظرية Y على أن البشر مبدعون ، ويمكنهم حل المشكلات بأنفسهم ، وأنهم محفزون بواسطة إحتياجات لتحقيق الذات أكثر من إحتياجات المكافآت أو العقوبات. يثق المدير الذي يعمل بهذه النظرية في المرؤوسين ويؤمن بهم ويحاول خلق بيئة مناسبة حيث يكون النمو والإبداع ممكنًا. (Elizabeth, 2009)

يفترض هذا النمط من الإدارة أن العمال هم: (Meet the Content Team, 2018)

- سعادة للعمل بمبادراتهم الخاصة.

- أكثر تشارك في صنع القرار.
- لديهم دوافع ذاتية لإكمال مهامهم.
- استمتع بأخذ ملكية عملهم.
- ابحت عن المسؤولية وتقبلها ، وتحتاج إلى القليل من التوجيه.
- انظر إلى العمل على أنه مُرضٍ وصعب.
- حل المشاكل بشكل خلاق وخلاق.

أصبحت نظرية Y أكثر شعبية بين المنظمات. وهذا يعكس رغبة العمال المتزايدة في وظائف أكثر جدوى توفر لهم أكثر من مجرد المال.

الفرع الثالث: النظرية الشخصية و التنظيم

اهتم أرجيرس بكل من الشخصية والتنظيم (Organization & Personality)، وركز على حاجات المستوى الأعلى، وافترض أن هناك مجموعة من المبادئ الكلاسيكية للإدارة التي لا تتفق مع شخصية الفرد مما يترتب على ذلك نوعاً من الصراع والإحباط وربما الفشل، وفيما يلي بعض الأمثلة:

1-التخصص وتقسيم العمل: (دره، 2009)

يفترض هذا المبدأ أن الأفراد سوف يتصرفون بطريقة أكثر كفاءة كلما كانت المهام أكثر تخصصاً، ولكن أرجيرس يرى في ذلك إعاقة لتحقيق الذات للعامل، لأنه يريد المزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية.

2-تسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل:

يفترض هذا المبدأ في حالة وجود تسلسل هرمي حيث توجه وتراقب الإدارة العليا المستويات الدنيا، ولكن أرجيرس يرى نتيجة هذا المبدأ هي وجود مرؤوسين متواكلين على الآخرين وسلبيين وأقل رقابة لبيئة العمل .

3-وحدة التوجيه:

يفترض هذا المبدأ في حالة وجود مشرف واحد يقوم بتخطيط وتوجيه العمل تزايد الكفاءة، ولكن أرجيس يرى في نفس الوقت الاتكالية والاعتماد على الغير من جانب العامل مما يعني عدم الإبداع .

4- نطاق الرقابة والإشراف:

يفترض هذا المبدأ زيادة الكفاءة عندما يكون نطاق الإشراف محدودا بعدد قليل من الموظفين، ولكن أرجيس يرى نتيجة ذلك وجود مرؤوسين معتمدين على آخرين وسليبين ويتحكمون بدرجة أقل في بيئة عملهم.

المطلب الثاني : النظريات الحديثة للإدارة

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية.

الفرع الأول: النظرية الموقفية

من المصطلحات الجديدة في هذا المقام، هذا الاصطلاح الجديد الذي ظهر في شقه النظري من خلال إسهامات رواد المدارس الموقفية في نهاية السبعينات وبعدها محاولين تقديم شكل جديد للإدارة منتقدين بذلك مدرسة النظم التي سادت قبلها في الأخذ إلى حدود قصوى علاقة المنظمات الإدارية بالبيئة المحيطة بها، وبعدها ونظرا للإخفاقات الكبيرة في التنبؤ بمختلف الظواهر الضارة سواء البشرية أو الطبيعية أو الصناعية تم المناداة لاعتماد مقاربات موقفية لحل وإدارة مختلف المواقف سواء كانت أزمات أو كوارث بأنواعها أو نزاعات أو أي ظاهرة ضارة وغير متوقعة بشكل جيد. (جمال)

يعتبر المدخل الموقفي مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة، وإن أغلب المداخل التي تم عرضها في المدارس الكلاسيكية والسلوكية والكمية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة شاملة Universal Perspective لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة. في حين يقترح المدخل الموقفي إن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاماً متفرداً في خصائصه وبيئته، لذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح، وإنما لكل موقف Situation هناك سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل: الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا

غيرها. أي أن النظرية الموقفية تفترض أن السلوك الإداري الملائم يعتمد على توليفة واسعة من العناصر التي تشكل الموقف، كما تفترض أن السلوك الملائم لا يمكن تعميمه أو الاستدلال عليه من مواقف أخرى) درة, 2009).

الفرع الثاني: نظرية Z

أطلق ماسلو على نظريته النهائية اسم " نظرية Z" (ماسلو ، 1971). تم نشرها بعد وفاته ، وهي أقل نظرياته شهرة أو مناقشة بالنسبة لباقي أفكاره المبكرة مثل هرم الاحتياجات.

تم تطوير النظرية لاحقاً من وليام جيميس ريدن في كتابه الفعالية الإدارية سمي النظرية بـ"النظرية ثلاثية الأبعاد" ، بعده قام ويليام أوتشي بتطوير النظرية للمرة الثالثة تحت عنوان "أسلوب الإدارة الياباني" في كتابه نظرية "Z: كيف يمكن للأعمال الأمريكية مواجهة التحدي الياباني" سنة 1981. (Alexander, 1982).

-النظرية Z مبنية على فرضية أنها ليست التكنولوجيا هي المهمة في حساب كفاءة المنظمة. بل هي "الطريقة الخاصة لإدارة الناس". هذا هو أسلوب الإدارة الذي يركز على فلسفة الشركة القوية وثقافة الشركة المتميزة وتطوير الموظفين على المدى الطويل واتخاذ القرار بالإجماع. الرغبة ، بموجب هذه النظرية ، يجب تطوير قوة العمل لديها لمن لديه ولاء أكبر و لديه رغبة في البقاء في طول حياتهم المهنية. تفترض هذه النظرية أن العمال يميلون إلى بناء علاقة عمل سعيدة وحميمة مع أولئك الذين وملاء العمل. يتوقع الموظفون بشدة أن يتم دعمهم من قبل الشركة ، فهم يقدرّون بيئة العمل التي تعتبر فيها أشياء مثل ثقافة الأسرة والتقاليد والمؤسسات الاجتماعية على نفس القدر من الأهمية مع العمل نفسه. (Kumar و Aithal, 2016).

الفرع الثالث: نظرية النظم

تمثل نظرية النظم العامة محاولة نظرية ومنهجية شاملة لدراسة أي ظاهرة في الحياة و الطبيعة ، حيث تعد نظرية النظم العامة الأساس النظري لنظم المعمومات، لذلك لا بدّ من دراسة و تحليل هذه النظرية التي تمثل الجانب الفلسفي لأهم المفاهيم العلمية و التقنية في حقل نظم المعلومات ، إذ تكون الغاية من نظرية النظم العامة هي فهم الحقائق و الظواهر من خلال تفكيكها و تجزئتها إلى عناصرها و مكوناتها الأساسية ، و فهم طبيعة العلاقات بينهذه العناصر و المكونات ضمن إطار عام و منظور

يتضمن كل أبعاد و أوجه الظاهرة موضوع الدراسة ، لذلك فأن نظرية النظم العام هي منهج التفكير النظامي للظواهر و الأشياء المحيطة بنا ، منهج يتجاوز النظرة التقليدية المجزئة التي تنظر إلى الأشياء و الحقائق كمعطيات مستقلة منفصلة لا ترتبط بعلاقات تكوينية و متفاعلة فيما بينها ، لذلك تُعرف النظرية من خلال تحليل و دراسة مفهوم النظام الذي يُعرف بأنه ذلك المكوّن من أجزاء مترابطة و متفاعلة مع بعضها البعض ، اما المنهية التي يمكن من خلالها معرفة الترابط الموجود بين النظم البسيطة و المعقدة، و العلاقات المتراكبة بين النظم البسيطة و المعقدة ، و العلاقات المتراكبة بين هذه النظم و بين كل نظام و أجزاءه و عناصره او مكوناته ، هذه المنهجية العلمية تعني نظرية النظم العامة. (عزيز)

المبحث الثاني : المقاربة العربية للإدارة :

المطلب الاول : نشأة المقاربة العربية للإدارة :

قامت النظريات الغربية و اليابانية للإدارة بتطوير علم الإدارة و تحسينه في العالم أجمع إلا أن هذه النظريات قد نشأت في بيئات مختلفة في القيم و المفاهيم عن البيئة العربية، حيث أن كل من هذه النظريات لم تغص و تهتم بفكر المدير و معتقداته وما يحيط به و أثر هذا كله على أدائه فاهتمت هذه المقاربة بالبحث في الأفكار و المعتقدات و سلوكيات التي يمتلكها المدير المستوحاة من المجتمع العربي الأصيل و الدين الإسلامي التي تؤدي إلى تحسين إدارة و تطويرها حيث وجدت أن في المجتمع العربي يستمد القائد قوته من ثلاث أعمد و مبادئ وهي : الخدمة - الشورى - حق الدخيل و تفترض هذه المقاربة أن المدير الذي يمتلك هذه المبادئ و يقوم بتنفيذها و تطبيقها عمليا فسيستج عن ذلك تحسين للإدارة و تحسين لفعالية العمل و الإنتاجية . (نبعة، 2014)

المطلب الثاني: مبادئ المقاربة العربية للإدارة :

إذا أخذت النظريات العلى علاقتها و بخلافها دون تطوير أو تعديل بما يلائم البيئة الجديدة فلا شك إنها سوف تفشل في تحقيق الأداء المطلوب ، فالقيم المتباعدة و الرؤية المتنوعة و المتضاربة يستلزم تطوير خاص نابع مما يتناسب مع الأفراد.

الفرع الأول : مفهوم الخدمة :

"إحترم موظفك كضيف"

يقول عالم الإدارة بيتر دركر "أن المدير يستمد سلطاته من قبل المرؤوسين له" أي أن المدير الناجح هو الذي لا يستخدم سلطاته بل يقوم بإقناع الناس بها، و أيضا يعتبر مفهوم الحديث في التسويق حيث يتم معرفة إحتياجات الزبائن ومحاولة تلبيةها فكما يقول فيليب كوتر "المستهلك دائما على حق" إلا أن هذه المفاهيم العصرية الجديدة هي موجودة في المجتمع العربي منذ زمن طويل و على سبيل المثال قصة أبو بكر صديق مع الأرملة التي كان ينظف بيتها . أشارت إحدى الدراسات إلى مايتوقع الموظف من المدير من وجهة نظر الموظف ومن ثم من وجهة نظر المدير، وتبين أن المدير يتصور أن الموظف يريد منه الراتب و العلاوات والترقيات بينما في الحقيقة أن الموظف من وجهة نظره يتوقع من المديرية الإحترام والتقدير ، و إشراكه في إتخاذ القرارات ، إن من أكثر العوامل التي تشعر الموظف بالرضى على عمله داخل بيئته هو شعوره بالإحترام والتقدير خاصة من قبل رئيسه و للجل كسب ولاء ورضى الموظفين يجب على المدير أن يقدر عملهم وقدراتهم و لهذا هو يحتاج الآن يتواصل معهم و أن ينزل لمنزلتهم و أن يضع نفسه مكانهم ، و هذا موجود في التراث العربي الإسلامي فمثل قول تعالى "وقولو للناس حسنا"(البقرة الآية 83) وقال رسول الله صلى عليه وسلم " لا يؤمن أحدكم حتى يحب لنفسه ما يحب للأخيه (نبعة، 2014) أفادت دراسة قام بها هانت و التواجيري (1996) أن قيم المديرين التنفيذيين السعوديين مستمدة بشكل رئيسي من الإسلام وتظهر ميلاً معتدلاً نحو الفردية. وبناء على هذه نستنتج أن هذا السبب لما خلصت له دراسة الميبر و بجريك (1993) ان المديرين السعوديين حققو درجات عالية في إنقاص مالمسافة بين السلطات و إلى إنخفاض مستوى عدم اليقين و زيادة الروح الجماعية و عزى الباحثان هذا إلى إتباع المدراء التعاليم الإسلامية ((Smith, Achoui, & Harb, 2007)).

الفرع الثاني : مفهوم الشورى :

إن مشاركة الموظف في إتخاذ القرارات و الأخذ برايه و الإهتمام به وسيلة لتجنب الشكوك وتقريب الموظف من المنظمة و إشعار للفرد بقيمته و تقديره و إلتزامه بالقرارات لأنه ساهم في صناعتها كانت الإدارة العامة في عهد الرسول الكريم تتسم

بالبساطة وكان الموظفون ثلاثة أنواع هم الولاة و العمال والقضاة. وكان الرسول يعينهم مباشرة بعد الاستيثاق من مقدرتهم ونزاهتهم عملاً بقوله تعالى (إن خير من استأجرت القوي الأمين) سورة القصص الآية ٢١ . فمبدأ الشورى يعتبر أحد مبادئ الإسلام، وأصل من أصول علاقات العمل، جاء الإسلام يحث على الشورى ، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوروبا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى ” وشاورهم في الأمر ” ، ويقول أيضاً ” وأمرهم شورى بينهم ” وجاء في الحديث الشريف ” واستعينوا على أموركم بالمشاورة ” وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأصحابه. (بغدادى، 2019)

يقصد بالشورى في الإدارة الحديثة الخدمات الإستشارية ، وهي تعتبر تكملة للتنظيم ، وتعني النصح و الإرشاد من المتخصصين في كل ما يطلب منهم سواء ذلك في رسم السياسات او في معالجة المشكلات التي تظهر أثناء التنفيذ، و الشورى تقليد قديم جرى عليه العرب في جاهليتهم فكانت "دائرة الندوة" مقر إجتماع لزعماء قريش يجتمعون فيها للمشورة كلما جد أمر والمشورة تبين للقائد الإداري الراي و النصيحة ، وتضمن تعاون و موافقة كل اتابعين، والعاملين معه بحسن التنفيذ ، وتعظيم الأداء و الإنجاز في إطار المنظومة الإدارية ويسود بذلك العدل والمساواة والتقدير والإحترام ومنه يزيد نسبة الولاء والرضى الوظيفي (برعي و مرسي، 1990)

الفرع الثالث مفهوم حق الدخيل

إن عدم المساواة قد يؤدي بالفرد إلى ترك المنظمة و الإستقالة من العمل، و إن بقي فإنه يخفض من أدائه في محاول إبداء إستيائه مما ينعكس سلباً على المنظمة بأكملها ، فإننا نجد في التراث العربي و الإسلامي توضيح لظوابط و قواعد إذا ما طبقت على وجه صحيح سيحدث عدالة ورضا للجميع ومنه شعور الفرد بالعدل والمساواة تجاه نفسه أي أن يشعر الفرد بأنه يأخذ متوافق مع ما يبذله من جهد وأن يكون عالماً بما وراضياً بما فلقد قال رسول صلى الله عليه وسلم "من استأجر أجيراً فليس له أجرته" وفي قوله تعالى "...ولا تبخسوا الناس أشياءهم"(هود - 85) (نبعة، 2014).

المبحث الثالث: مفاهيم حول القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية كظاهرة إجتماعية هي معقدة و ترتبط بالأفراد و الجماعات و علاقات التفاعل بينهم ، و هي تحتل مكانة هامة ضمن إطار المؤسسة و من جهة أخرى كونها مرتبطة بالكفاءات و المؤهلات ، و من جهة أخرى إرتباطها بمركز إتخاذ القرار ، حيث أن النمط العام المتبع للقيادة في المؤسسة من شأنه أن يؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد ، ومنه على أداء المؤسسة بشكل أشمل .

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية:

مفهوم القيادة حسب النظريات التقليدية : (شاهين و العمري، 2009)

1-أنها عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة . أما القائد فهو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر في سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لانجاز أهداف محددة

2-لقد تناول pettinger Richard تعاريف عدة للقيادة منها الآتي :

(أولاً) إن القائد هو الشخص الذي يمارس السيطرة على الناس

(ثانياً) القائد هو مبتدأ الهتاف . المتحمس و رأي الأبطال و مستكشف البطل و المرتحل . وكاتب مسرحي و المدرب و المسهل و الباني .

(ثالثاً) يجب إن يكون القائد ذو تفاعلية معدية . إن الاختيار النهائي للقائد هو شعورك عندما تشترك معه في الاجتماع . هل تشعر بالرقي والثقة بنفس؟

(رابعاً) تعني القيادة الرؤوية و قيادة الشعور و الحماس و الحب و الثقة و الحيوية و العاطفة و الهاجس و تطابق الفكر و استخدام الرمز و منح الاهتمام و دراما صريحة وخلق الأبطال عند كل المستويات و التدريب و التجول الفعال و أشياء

أخرى) وهذا التعريف مطابق للتعريف الذي وصفه (Nancy Austin , Tom Peters) في كتابهما passion for excellence. ويوضح مواصفات ومميزات القائد المحددة ، التي تعد أساس القيادة الفعالة كما تؤثر هذه المواصفات على قدرة الفرد على تحمل سلوكيات وادوار إدارية متعددة .

3- أن القيادة هي قدرة القائد بتأثيره بالآخرين باتجاه تحقيق الأهداف.

4- القيادة الإدارية هي القدرات والإمكانات التي يتحلى بها القائد بتأثيره بالآخرين نحو انجاز الأهداف.

يتضح مما تقدم أن مفهوم القيادة حسب النظريات التقليدية تركز على قدرة القائد بتأثيره في المرؤوسين من حيث امتلاكه للقيم والمهارات والإمكانات الشخصية التي تساعده في دفع وتحفيز المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المشتركة

المطلب الثاني: مفهوم أنماط القيادة الإدارية :

إن عملية التأثير في الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة ، هي أساس و جوهر القيادة الإدارية ، وبإختلاف وسائل التأثير، تختلف وتنوع أنماط و أساليب القيادة التي يتبعها القائد في تعامله وتوجيهه للموظفين.

-عرف روبرت أوينز النمط القيادي بأنه "السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه، بهدف تحسين نوعية الإنتاج".

أما القحطاني فعرفه أنه " تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها منهجا يميز طريقته في التعامل ، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوبا، أو نمطا عاما يميز طريقة التعامل "

أما أبو النصر فعرف النمط القيادي بأنه " السلوك المتكرر للقائد عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه، وتدريبه، وتجدر الإشارة بأن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين".

وتستخلص من تعريفات النمط القيادي بأنه عبارة عن محصلة تفاعل بين سلوك القائد، وطبيعة الموقف، وعلاقة القائد مع الموظفين.

المطلب الثالث : أنماط القيادة الادارية المتعارف عليها

الفرع الأول : أنماط القيادة التقليدية :

أ-حسب المصدر :

أ-1 القيادة الرسمية :

مما لاشك فيه أن القيادة الرسمية تنبع من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد في المنظمة وفيها تظهر سلطات القائد على رؤوسه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله ، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات للقيادة ، فنجد مثلا أن هناك أفراد قد وصلوا إلى مكانه قيادية في منظمات الأعمال فقط لأنهم أبناء أصحاب رأس المال . (الدين، بلا تاريخ)

أ-2 القيادة الغير رسمية :

يعكس هذا النمط نموذج قيادي يستمد سلطاته من الصفات والسمات والمهارات الشخصية التي تجعله في مكانة قبوا من الآخرين ، فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم ونرى أن القيادة غير الرسمية تظهر في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المنظمات والتي تتعرض إلى مشاكل واحدة أو إلى أخطار واحدة مما يجعلهم يبحثون في شأن حل تلك المشاكل . (الدين، بلا تاريخ)

ب-حسب الأسلوب القيادي :

ب-1 القيادة الدكتاتورية :

تعددت تسميات هذا النمط من القيادة، فالبعض يطلق عليه الفردي، الدكتاتوري ، الأوتوقراطي ، التسلطي أو الإستبدادي، ويمتاز هذا النمط بأن القائد يركز جميع السلطات بيده، فهو الذي يتخذ القرارات، و يحدد السياسات و الأنشطة ، و يرسم الخطط ، و يتوقع من الموظفين الطاعة التامة و تنفيذ الأوامر ، و هو وحده مصر المكافأة و العقاب ، و يحاول القائد

الدكتاتوري أن يتدخل في شتى الأمور و بكافة تفاصيلها ، و أن يقلل من الإتصال بين العاملين ، و أن يكون الإتصال تحت رقابته ، كما لا تربطه علاقات إنسانية مع العاملين ، و في ظل هذا المناخ تقل قدرة العاملين على الإبداع و الابتكار ، كما يؤدي إلى الصراع و عدم التعاون و الإستقرار و الرضا بين العاملين ، و تدي الإنتاجية على المدى البعي ، حيث إنتظام الموظفين في العمل و الإنتاج مرهن بوجود القائد ، فإذا غاب القائد أو قلت رقابته ، يتوقف العمل أو يتدنى ، و بالرغم من وجود الأنماط المتعددة للقيادة الدكتاتورية المتباينة في الأسلوب ، و المتفقة في الغاية ن إلا أن دراسات ركزت على ثلاث أنماط رئيسية هي : (يوسف و محمد، 2017)

ب-1-1 نمط القيادة الدكتاتوري المتشدد:

يعتبر نمط القيادة الدكتاتوري المتشدد أكثر الأنماط القيادية تسلطاً و صرامةً، فينفرد القائد بإتخاذ القرارات ، و توضيح كافة التفاصيل في أوامر ، مما لا يترك مجال للإبداع للعاملين فهو لا يثق بهم ، و يعزل عنهم ، و يستخدم سلطته للضغط و التهديد ، كما أنه يركز في المحافظة على مركزه ، و ينسب أي نجاح لنفسه.

ب-1-2 نمط القيادة الدكتاتورية الصالحة:

هي أقل مستوى من نمط القيادة الدكتاتورية المتشددة، حيث يحاول القائد تهيئة جو عمل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني أو نزاعات ، فهو رقيق في تعامله، و يستخدم بعض الاساليب الإيجابية كالمدح و الثناء حتى يضمن طاعة الموظفين و تنفيذهم للقراراته، و لا يلجأ للإكراه إلا عند فشله في الإقناع ، فيتبع عندئذ نمط القيادة الدكتاتورية المتشددة.

تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل . ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله ، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة في ظل القيادة الدكتاتورية . كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسباباً لتصرفاته ، رافضاً بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته ، مستهتراً بكل الآراء التي تخالفه ، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الاجراءات وتوجيه

مباشر لجميع الأعمال . وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادراً) أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السمو وللأسلوب القيادي السلطوي مساوئ:
(العامري م.، نظريات القيادة)

1. كره الناس (المرؤوسين) لأسلوبه وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف.

2. شعر العاملون بالعجز وضعف المعنويات.

3. على الرغم من إنتاج العاملين إلا أنهم يعملون مكهين ومجبرين.

ب-1-3 نمط القيادة الدكتاتورية اللبقة:

يعتمد هذا النمط أقل درجات السلوك الدكتاتوري الإستبدادي و أقربه إلى سلوك الديمقراطي ، حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعلياً فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بمايريده.

و يعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية : و هي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ماينوي إتخاذه من القرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره و الحلول التي إستنتجها ، قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار و الحصول على طاعة و تأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي إتخاذه ، و هو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة إتخاذ القرار و لا يأخذ آرائهم بجدية مهما كانت فعالة ، و ضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدراً من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرار. (موسي و عابر)

ب-2 القيادة الديمقراطية :

و هي عكس القيادة الدكتاتورية فهي تعتمد على العلاقات الإنسانية كمدخل للتعامل مع المرؤوسين و لذا يطلق عليها القيادة التي تركز إهتمامها على مجموعة المرؤوسين Group – Centered ، كما تعني "النمط الذي يعطي به القائد مساحة واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في إتخاذ القرارات و حل المشكلات و كذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً". (عبد، 2016)

يقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام مما يزيد فاعلية الأداء لهم ، تعتمد أيضاً على توزيع المهام و الوظائف القيادية بين الأعضاء ليكون القائد جزء من نسيج فريق العمل ، و يكون لأعضاء جماعة العمل رأي و إسهام كبير في تصميم و تحديد الإجراءات والسياسات ، و نظام الحوافر ، بالإضافة لصنع القرار. و يرى القائد الديمقراطي أن صواب ليس حكراً عليه فقط و يتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة و الإقتناع ، و إحترام الجميع كما و يتيح القائد لمرؤوسيه الحرية في ممارسة شؤون الجماعة و مناقشة مشاكلهم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبادرة و الابتكار و الوصول إلى الأهداف المسطرة ، و لا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لا بد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في إتخاذ القرارات. (همد، 2016)

إيجابيات و سلبيات القيادة الديمقراطية : (العامري م.، نظريات القيادة)

أ-إيجابيات:

إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين (العاملين).

انخفاض معدل الشكاوي ومعدل الدوران.

احترام حقوق الإنسان وكرامته.

سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر الناس (العاملين).

تنمي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين.

اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا.

ب-سلبيات:

يمكن أن تأتي القيادة الديمقراطية – رغم فوائدها ومزاياها الكثيرة بنتائج عكسية فترك الموظفين يشركون في صنع القرار يعني بشكل ضمني استهلاك للوقت أكثر مما لو قمت ببساطة بصنع القرار بنفسك وتميرة لهم. كذلك فإن القرارات قد تتسم بالبطء لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة.

ومع ذلك فلعل أكبر العيوب ، هو أنه في حين تؤدي المشاركة إلى التزام أكبر فإن آثارها على أداء الموظفين ليس مرغوبا بالضرورة. فأحيانا، تكون مجموعة القائد المشارك هي الأقل أداء والأكثر دكتاتورية بسبب انخيار معنوياتهم سريعا في حال عدم الالتفات إلى مقترحاتهم أو مشاركتهم.

ب-3 القيادة المتساهلة:

من أهم خصائص الميزة لنمط القائد المتساهل والتي كشفت عنها الدراسات و الخصائص التالية :

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه للممارسة نشاطهم و إصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل
- إتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق و ميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة و غير محددة لأن ذلك يعطي للمؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، و فرصة الإعتماد على نفسه و تقييم نتائج عمله.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح للإتصالات ، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل لمؤوسيه سبل الإتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يتلبس عليهم أمرها.

(موسي و عابر)

الفرع الثاني: أنماط القيادة الحديثة :

أ-القيادة التحويلية :

القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك المؤوسين ، و أصبح مصطلح التحويلي أساساً لدراسة القيادة و قد أستخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة و القيادة ، و قد ظهر مصطلح القيادة التحويلية

على يد Burns(1978) في كتابه القيادة ، و ذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف و تحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذي يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج ، وعرف بورنز القيادة التحويلية بأنها ، " عملية يسعى من خلالها القادة و التابعون إلى نهوض كل واحد منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق " ، و تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين ، و ذلك من خلال الإحتكام إلى أفكار و قيم أخلاقية مثل الحرية و العدالة و المساواة و الإنسانية.

فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم و المعتقدات الشخصية للقائد و ليس من تبادل مصالح مع المرؤوسين ، فالقائد التحويلي يسعى للإحداث التغييرات الإيجابية في طرق أداء العاملين و حثهم بأهمية عملهم و خلق شعور الولاء لديهم و الإلتناء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة الأولوية من المصالح الشخصية ، و تستند القيادة التحويلية لثلاثة عناصر أساسية تتمثل في

أ-التغير : أي التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة إلى أكثر فعالية

ب- الإبداع : تستند إلى التفكير الإبتكاري و لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بأن الإبتكار هو جوهر عملية الإبداع

ج-روح المخاطر : يميز القائد التحويلي عن غيره من القادة قدرته على هوض المغامرات و قبول التحدي . (حماد، 2011)

ب-القيادة التبادلية :

تعرف القيادة التبادلية على "أنها قيادة تبادل العلاقات بين الأفراد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة، وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة، حيث يوضح القائد للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على مكافآت، كما قد تأخذ شكل الإدارة بالإستثناء، حيث يشرف القائد على أداء العاملين، ويعمل على تصحيح بعض إجراءات العمل، وإذا فشل العاملون في تحقيق الأهداف المطلوبة، فإن القائد يقوم بتوقيع العقوبة نظير الفشل أو التقصير . "كما تعرف القيادة التبادلية

على أنها: "نوع من القيادة قائم على فكرة وجود سلسلة تبادل المنافع ووعود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة".

كما تعرف أيضا على أنها " القيادة التي توجه جهود المرؤوسين وتثير دافعيتهم للعمل، من خلال توضيح المهام اعتمادا على مبدأ العائد والتكلفة في العلاقة بين القائد والمرؤوسين، لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة بدقة".

ومن خلال ما سبق نستنتج أن جوهر القيادة التبادلية قائم على أساس فكرة تبادل المنفعة بين الطرفين أي القائد ومرؤوسيه .

خصائص القائد التبادلي : يتصف القائد التبادلي بالعديد من الخصائص نذكر منها:

أ- يحدد القائد التبادلي مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف .

ب- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف

ت- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف

ج- القيادة بالذكاء العاطفي :

تعرف القيادة بالذكاء العاطفي، بأنها: (صيتي و ديون، 2018)

" مجموعة من القدرات التي تمكن الأفراد من معرفة أنفسهم و الآخرين بأحاسيسهم وعواطفهم، واستعمال هذه المعرفة العميقة

لتوجيه تفكيرهم الخاص وأفعالهم "

كما يعرف الذكاء العاطفي على أنه: " القدرة على فهم الذات وفهم شخصيات الآخرين وقراءة أفكارهم، وإدارة فاعلة

لعواطف الفرد في علاقاته بالآخرين، والتأثير على عواطفهم، وعلى إنشاء وتدعيم علاقات ناجحة معهم من خلال فهم

عواطفهم، واستخدام ذلك في اتصال ودود وفاعل معهم(حديثا وإنصاتا)".

ويعرفه "Goleman" بأنه: "مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد و اللازمة للنجاح في جوانب الحياة،والحماس

والمثابرة وحفز النفس وإدراك إنفعالات الآخرين وإدراك العلاقات الإجتماعية"

المطلب الثالث : أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة :

الفرع الأول : القائد الفرعوني :

إن هذا النمط يمتاز بالديكتاتورية وعدم تقبل آراء الآخرين بالغضافة لتسلط و حب الذات ولديه خصائص عديدة يعرف بها

أولاً: اذْهَبْ إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى ﴿24 طه﴾

وأول الصفات السلبية لأي مدير ان يكون طاغياً، والطغيان هو ببساطة تجاوز كل الحدود المقبولة، فلا يمنعه شيء من الضوابط والقوانين والأنظمة والأعراف والتشريعات الوضعية والالاهية، من فعل ما يريد فعله، فتجده متآمر وحقود، ولا يقبل المنافسة ولا يقبل المناقشة.

وهذه الصفة بالطبع هي نتيجة لتراكم مجموعة من الصفات والظروف والعوامل التي تجعل من الشخص ان يصبح طاغياً، لينتقل

ب هذه الصفة من وظيفة المدير الى وظيفة رئيس عصابة، مختصة بالقتل وانتهاك الحقوق واتهام الاعراض وقذف المحصنات

والمضايقة على الشرفاء والفقراء. ((... مِنْ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ كَانَ عَالِيًا مِنَ الْمُسْرِفِينَ...))

ثانياً: فَتَوَلَّى فِرْعَوْنُ فَجَمَعَ كَيْدَهُ ثُمَّ أَتَى ﴿60 طه﴾

فرعون لا يقبل النصيحة ولا يقبل النقاش، فهو مغرور ومتبع لهواه الى درجة انه يستغل كافة القوانين ليحولها الى جانبه ومصالحته، وكتيجة لهذه الممارسات السيئة فانه لا يعمل وفقاً للمصلحة العامة بل يعمل لمصلحته الشخصية فقط. ((... قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَى...)) فبعناده وكيده واستبداده يظن بانه ناجح ومتفوق بينما العكس هو الصحيح.

ثالثاً: قَالَ فِرْعَوْنُ وَمَا رَبُّ الْعَالَمِينَ ﴿23 الشعراء﴾

يفشل المدير عندما يتصف بتقليل شأن من يتحدث معه، فهو يستخدم العبارات والتساؤلات التي تجعل من الشخص المقابل

له يشعر بالاستصغار، ويحاول ان يرتب الاخرين على اهم اقل منه مرتبة ودوناً عنه بالمستوى، وفي واقعا هناك فرعون معلم،

وفرعون مدرس، وفرعون طبيب، وفرعون دكتور، وفرعون أستاذ الخ من الفراعنة الذين يتعاملون مع طلبتهم ومع مراجعهم ومع

موظفيهم بهذه الطريقة الحقيرة، فيشعرون الاخرين بأنهم نكرة امام عظمتهم الزائفة.

عندما يتعامل المدير مع من معه على أساس ينتمي ولا ينتمي، فانه بذلك يشتم الآخرين ليخلق جواً من عدم التوازن في المنظومة الإدارية، فالفرعون كان يعتني بالذين ينتمون الى دائرته ويجعل القوانين تتناسب مع حاجياتهم ومتطلباتهم، بينما الدائرة الأخرى كان يريها الوجه الاخر من عدم الاكتراث والملاحقة والمحاسبة، فالإدارة العوراء هي إدارة التمييز بين الافراد على أسس المحسوبية والطائفية والعائلية وغيرها، ولا يوجد من ينكر وجود هذه الحالة السلبية في مؤسساتنا كافة دون استثناء.

خامساً: وَقَالَ فِرْعَوْنُ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ مَا عَلِمْتُ لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرِي فَأَوْقِدْ ﴿38﴾ القصص

من حماقات المدير الفرعوني بانه يظن بنفسه انه الأعلم، رغم انه غي، ونتيجة لغبائه فانه يسد ذلك النقص في ادعاء أمور هو غير قادر على فعلها، وينسب أي نجاح لنفسه منكرًا للآخرين، فهو يصدق الكذبة التي يطلقها للآخرين. وهذه ايضاً من الصفات التي يتصف بها المدراء السيئون في المؤسسات الإدارية، فلا تجد في خطابهم أي دور للعاملين معهم، وكأنما الاهرامات لم بينها المصريين بل الفرعون الاله (كما كان يظن). ((وَنَادَى فِرْعَوْنُ فِي قَوْمِهِ قَالَ يَا قَوْمِ أَلَيْسَ لِي مُلْكُ مِصْرَ)).

سادساً: فَاسْأَلْ بَنِي إِسْرَائِيلَ إِذْ جَاءَهُمْ فَقَالَ لَهُ فِرْعَوْنُ إِنِّي لَأَظُنُّكَ يَا مُوسَىٰ مَسْحُورًا ﴿١٠١﴾ الإسراء

ماذا يفعل المدير الفاشل للآخرين الذين لا يوافقونه الرأي؟ بكل بساطة يبحثون في ماضيهم ليحاولوا احراجهم في أخطاء لعلمهم ارتكبوها فيما سبق، وان لم يجدوا تلك الأخطاء التي يبحثون عنها يبدئون بتلفيق الأخطاء وايضاً يظهرن جانبهم الإبداعي في تحريف الحقيقة، واخيراً يلجئون الى اتهامهم بصفات غير مقبولة اجتماعياً، وصفات تقلل من شأنهم ومن احترام الناس لهم. ((وَفَعَلْتَ فَعَلْتِكَ الَّتِي فَعَلْتَ وَأَنْتَ مِنَ الْكَافِرِينَ (19) قَالَ فَعَلْتُهَا إِذًا وَأَنَا مِنَ الضَّالِّينَ (20))). (الجزائري، النظام

الإداري الفرعوني، 2017)

الفرع الثاني :القائد الضفدع :

هو نموذج فوضوي بكل معاني الكلمة، ولكنه منتشر على مستوى إدارة الفرد أو المنظمات العامة والخاصة وهو نموذج للقيادة بالمزاج إنه نموذج غريب ومريب بكل تأكيد، سماته الأساسية أنه لإنسان مزاجي بشكل طاغي حيث المزاج يحكمه ولا يستطيع إلى عكس ذلك سبيلاً، تتوقف حياة هذا الإنسان مع نفسه أو عائلته أو مع أصدقائه مع فريق العمل الذي يعمل معهم أو يقودهم على وضعية المزاج العام فإن كان مشبعاً بالطاقة السلبية انقلب المزاج رأساً على عقب وتوقف العمل وتعطلت المصالح

وأوقفت الخطط وأهملت الأهداف وهمشت الرؤية وانقلبت الأحوال واضطربت العلاقات وتلوث الجو العام وتوقف القطار عن المسير. وإن كان العكس مضت الأمور على حالها ومرة الرياح بسلام واطمئنان واستمرت الحياة وتحققت المصالح وسار كل شيء على ما يرام.

إن كل أحوال المؤسسة و سيرورتها متعلقة بحالة مزاجية متقلبة لا تستقيم على حال والتي فشل بالطبع صاحبنا في ضبطها وإدارتها وتطويرها لصالح المهدف العام والوضع الطبيعي للحياة وهو العمل والإنتاج والاستمرارية والحياة المتوازنة التي يتفق عليها الجميع. هذا النموذج من الصعب استيعابه على مستوى الحياة العامة وليس على المستوى الشخصي الخاص فحسب فهو موتر لجميع من حوله ومعطل للعمل والإنتاج بشكل خطير جداً. كما أن هذا النموذج يواجه مشكلة كبرى في قضية العلاقات والتعاطي مع الآخرين فهم يرونه إنساناً مهذباً عذب الكلام والمنطق تارة ووحشاً كاسراً لا يبقي ولا يذر تارة أخرى!! وهو بلا شك أمر في غاية الصعوبة وهنا تمر علاقاته بما يسمى «مرحلة الانكماش» وتظل سطحية ومن الصعب تعميقها ومتوترة فمن الشاق استيعابها وبذلك تكون المشكلات والتحديات الكبرى لمن جعل المزاج هو الأمر والنهي في حياته. (العثيم، 2012)

الفرع الثالث القائد الذبابة :

درجة الثقة للقائد هنا في المرؤوسين منخفضة جداً ، وتركز على أسلوب ترهيب و الترغيب ، يتميز النمط بضعف التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين ، و وجود رقابة صارمة. (شاهين و العمري، 2009)

ومن خصائصه أنه شديد الإهتمام بالعمل والنتائج ، ولا يهتم لشعور العاملين. (يوسف و محمد، 2017)

الفرع الرابع : القائد النحلة :

من خصائص هذا النمط أنه : يكون ودي و طيب مع المرؤوسين ، يقوم بالتحفيز و الدعم المعنوي لمن يتأثر بقراراته ، يسلط الضوء على الجوانب الإيجابية و الإنجازات الخاصة بمرؤوسيه و يحاول تطويرها و صقلها ، يستعمل المكافئة كطريقة للتوجيه ، و هذا النمط ليس متساهل فهو يقوم بالمعاقبة إذا توجب في الحد الأقصى للحد من المشاكل أو تقليل المخاطر . (نبعة،

(2014)

تتميز المنظمة التي بها هذا النمط من القيادة بأن البيئة مفتوحة حيث يبدو الناس مرتاحين فيها .. كل شخص يسمع صوته، و أعمال تؤدي بمهارة و تعاون، صدق و تخطيط للعمليات ، أي أن هذا النمط يتضارب مع النظريات و الأنماط ذات القيم الذاتية ، حيث أوضح Greenleaf " بأن على القائد أن يخدم أتباعه أولاً ليتمكن من فهمهم بشكل أفضل " أي أن على القائد أن يرفع رؤية التابع للأعلى المشاهد ، و يرفع أداءه للأعلى مستوى ، و يبنى شخصيته . (رضيد و مطر، 2014)

المبحث الثالث : العلاقة بين أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة و سلوك المواطنة التنظيمي

المطلب الأول :أثر النمط الفرعوني على سلوك المواطنة :

ترتبط القيادة الاستبدادية و سلوك المواطنة التنظيمي للموظفين بطريقة منحنية ، بحيث يظهر الموظفون معظم سلوك المواطنة عندما تكون القيادة الاستبدادية معتدلة ، أما إذا كانت مستويات الإستبداد و التسلط أكثر يظهر أغلب الموظفون سلوك مواطنة أقل، حيث أن القائد المستبد بشدة و المتفرد بالسلطة و الذي يقوم بإجبار الرؤوسين على إتباعه يقوم بدوره بدفع الرؤوس لتخلي عن سلوكيات المواطنة التنظيمية (Tang ،dick ،Bodia ، و Min ،2019)(بتصرف)

المطلب الثاني :أثر النمط الضفدع على سلوك المواطنة :

يتميز هذا القائد بالجمع بين القيادة المتساهلة و القيادة الإستبدادية حيث يترك الأعمال للتبع و يتهرب من المسؤولية ، وفقا للخصاونة و فوتا (2013)، أن عدم التدخل و توضيح الوظائف لتابعين هو أسلوب فاشل في توجيه الموظفين ، ولا يتخذ القرارات الحاسمة ، مما يجعل الموظفين على غير إستعداد لبذل أداء أعلى من المتطلبات الواجبة ، أي أنه لا يوجد علاقة بين هذه التصرفات

و سلوك المواطنة إلا بشكل طفيف جداً. (SANIA ZAHRA MALIK ،2016)(بتصرف)

المطلب الثالث: أثر النمط الدبابية على سلوك المواطنة :

عندما يدير القادة العقوبات على أسس غير عادلة بدون النظر إلى الظروف ، فمن المحتمل أن يدرك الموظفون أن هذا غير عادل ، مما يؤدي لتضاؤل حبهم للقائد و الثقة به، كما أنه سيقبل الرضا الوظيفي للموظف و يزيد في الواقع من غموض الدور ، و بالتالي ، فمن المتوقع أن تقلل العقوبات الجزافية من الدافع تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية . (Organ, 2005)

المطلب الرابع : أثر النمط النحلة على سلوك المواطنة :

يعتقد Dumler و Cochran و Schnake أن سلوكيات القائد الداعمة قد تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية الآن الموظفون أن عليهم رد الجميل بالمثل، إن سلوكيات القائد في هذا النمط المشجعة و المحفزة ستشكل عرف إجتماعي وثقافة للمؤسسة وبيئة محفزة للعمل الإضافي ، ثانياً بما أن الأتباع يلاحظون مساعدة القائد لزملائهم في العمل ، فمن المحتمل جداً أن يكون هذا مصدر إلهام لهم لفعل نفس الشيء ، ثالثاً ، نظراً لأن هذا النمط ينطوي على التشجيع على الإبداع و دعم الأفراد ، سيكون من المعقول أن يتوقع ردة فعل من الأفراد إيجابية (مثل سلوكيات المواطنة) من شأنها أن تنفيذ القائد و المنظمة بشكل عام في تحقيق الأهداف المسطرة ، أخيراً إن هذا النمط يجعل من رفاهية التبع و رضاهم هدف و ليس فقط أداة فهذا ما سيحبب المرؤوسين في القادة و يجدون أنهم عوملوا بإنصاف و أكثر فمن المحتمل لهذا أن يكون حافز لهم لبذل مجهودات إضافية لرد الجميل. (Organ, 2005)

أكدت دراسة قام بها وانج و آخرون سنة 2018 أنه عندما يقوم القادة بتقدير نقاط قوة المرؤوسين و يظهرون أنهم يتعلمون منها ، سيزيد هذا الكفاءة الذاتية و تقدير الذات لدى الأفراد ، و في دراسة لـ (Chen et al, 2018) أكد أن إعتراف القائد بعجزه و تفتحه لأفكار الغير الجديدة ، مما يجعل المرؤوسين يفكرون أنهم محور المنظمة مما قد يزيد في سلوكيات المواطنة لديهم. (He Ding, 2020).

الفصل الثالث

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري البحث الخاصة بالمقاربة العربية للإدارة و سلوك المواطنة ، إضافة إلى العلاقة بينهما حول دور أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة في تعزيز سلوك المواطنة ، وذلك من خلال فصل الثاني والثالث ، و بالتالي سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى الإطلاع على الواقع الحقيقي بينهما في المديرية المنتدبة للأشغال العمومية بأولاد جلال ، و ذلك من خلال اختيار العمال الإداريين و العمال الميدانيين كمجتمع بحث ، بإعتبارهم أفراد تمسهم القيادة و هم محور سلوك المواطنة.

المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة و منهجية الدراسة

المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة

حالة شبكة الطرق لولاية المنتدبة أولاد جلال

الجدول (1) : حالة شبكة الطرق لولاية المنتدبة أولاد جلال

النوع	وضعية سيئة	الوضعية المقبولة	مجموع الربط
الطرق الوطنية	46(8%)	520(92%)	566
طرق الولاية	150(23%)	520 (77%)	670
الطرق البلدية	340(22%)	1207(78%)	1547
المجموع	635(20%)	2247(80%)	3278

المصدر : الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

مديرية الأشغال العمومية لولاية المنتدبة أولاد جلال تملك 12منزل موزعة على شبكة الطرق ,مجهزة فقط بشراشف و معدات

مطبخ صغيرة .يتم توفير يقوم العمال المؤقتون بأعمال البستنة هذه المنازل ليست وظيفية بسبب نقص الموظفين

والمعدات اللازمة لأداء مهمة الصيانة.

نشاطات المديرية:

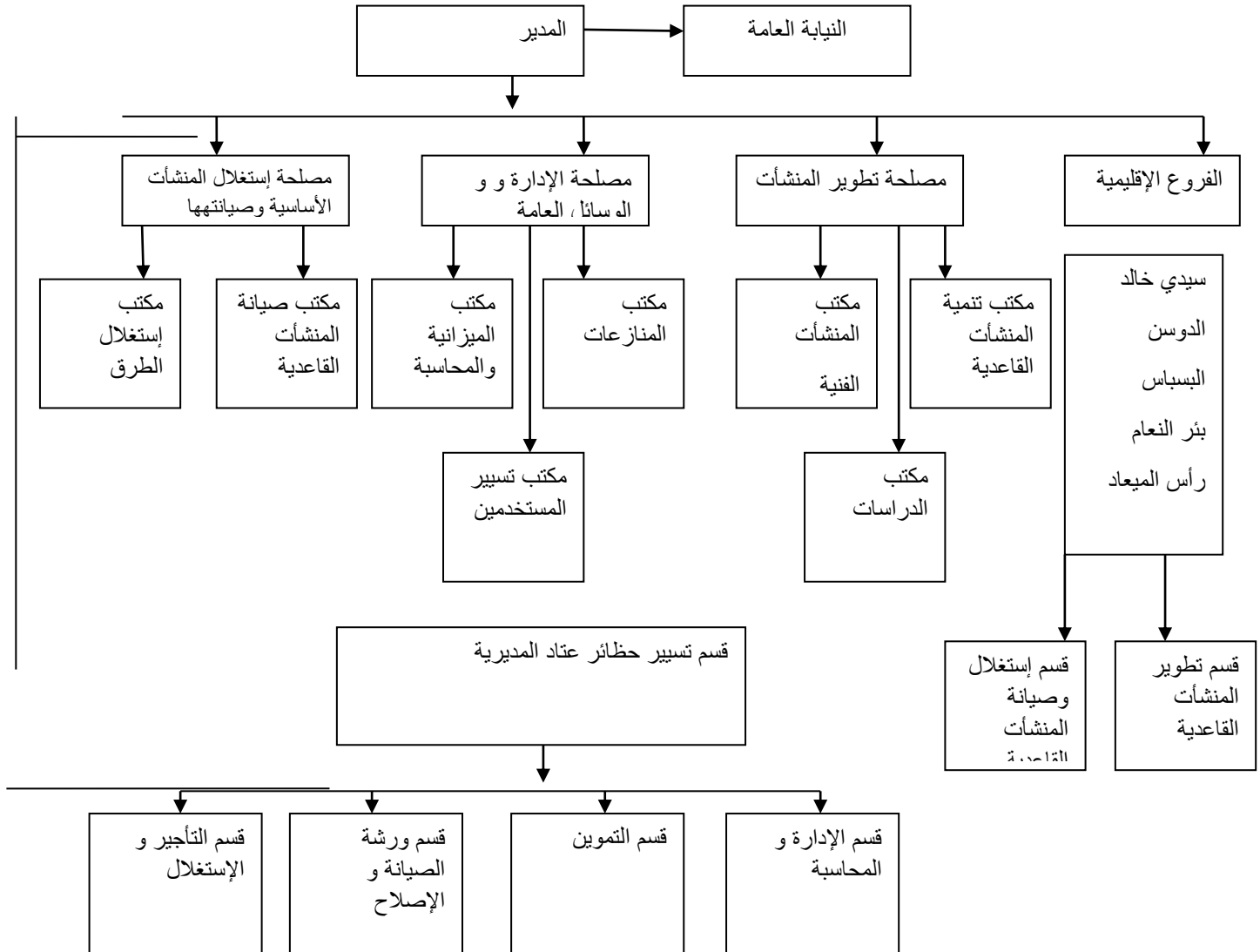
- الزيارات ميدانية متتالية لجميع المشاريع في طور الانجاز .

- السهر على متابعة وضعية شبكة الطرقات .

- الصيانة العادية لمختلف شبكة الطرقات (الوطنية، الولائية).
- السهر على انجاز المشاريع في وقتها المحدد .
- السهر على انجاز و صيانة الإشارات العمودية و الأفقية.
- التدخلات السريعة إثناء سوى الأحوال الجوية (إزاحة الثلوج، الفيضانات)
- تسليم 151 شهادات التأهيل و التصنيف المهني لسنة 2010 و 4 لسنة 2011
- تم توظيف الخارجي للجميع الأسلاك حسب المناصب المفتوحة و كذا الناصب الخاصة بالمتعاقدين .
- متابعة ملفات المنازعات .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي:

الشكل (2): الهيكل التنظيمي للمديرية المنتدبة للأشغال العمومية - أولادجلال-



المصدر : الوثائق المسلمة من طرف المؤسسة

الإنجازات الكبرى :

- إزدواج الطريق الوطني على مسافة 10 كلم المؤدي لحاسي مسعود.
- إزدواج المحول الجنوبي لمدينة أولاد جلال على مسافة 5.5 كلم.
- إنجاز الطريق الإجتنابي لمدينة أولاد جلال -الجهة الشرقية
- إنجاز محول على مستوى الطريق الوطني رقم 3 على الطريق الوطني رقم 77.
- إنجاز محول الطريق الوطني بما فيه إزدواج الطريق الوطني على مسافة 3.5 كلم.
- توسيع مقر المديرية.
- الصيانة الدورية للطرق الوطنية.
- إعادة المستوى للطرق الوطنية والإشارات الطرقية.
- صيانة الطرق المحلية.
- دراسة من أجل إنجاز 10 قسماات للأشغال العمومية.

العوائق:

مكاتب الدراسة المعنية بالأمر لا تلبى توقعات مالك المبنى بسبب محدودية الموارد البشرية التقنية و التي غالبا ما تواجه صعوبات التحكم ف التكلفة و آجال التسليم.

نقص الموارد البشرية والمادية لمراقبة البرنامج بأكمله.

إحكام السيطرة على نوعية المعدات من طرف المخابر يبقى غير كاف

مشكل إنزلاق الأرض

عدد التقسيمات الفرعية أدنى من عدد الدوائر (16/05)

نقص الموارد البشرية و المادية من أجل أعمال الصيانة.

مشكل إنزلاق الأرض

المطلب الثالث : أساليب المعالجة الاحصائية

- لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات المجمعة ثم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية و الذي يرمز له إختصارا (SPSS) ، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الاحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات ، الإنحرافات المعياري و ضمن الإحصاء الإستدلالي مثل : الترابط التباين الأحادي و غيرها من المقاييس .

و تم الاعتماد على :

-مقياس الإحصاء الوصفي : بغرض وصف خصائص عينة الدراسة ، و ذلك من خلال التكرارات و النسب و الاجابة على عبارات المقياس ، و معرفة الأهمية النسبية و الاتجاهات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

-معامل إرتباط بيرسون : يستعمل للتعرف على درجة الاتساق الداخلي لعبارات و ابعاد القياس و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه ، و كذلك اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة و ابعادها.

-اختبار الفا كرونباخ : لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة

-إختبار كوجوروف - سمرنوف : لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه

-تحليل التباين الأحادي ANOVA : للتعرف على وجود فروق معنوية في تصورات المبحوثين لمتغيرات الدراسة ، تعزى لاختلاف العوامل الشخصية و الوظيفية.

-تحليل الانحدار المتعدد : لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (نمط القائد النحلة، نمط القائد الفرعوي ، نمط القائد الضفدع ، نمط القائد الذبابة) على المتغير التابع (سلوك المواطنة)، حيث أن اختيار تحليل الانحدار المتعدد يعتبر أحد الأساليب الإحصائية القوية التي تقيس تأثير مجموعة من العوامل المستقلة على عامل تابع ودراسة تأثير كل عامل من هذه العوامل و يعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب لدراسة العلاقة بين متغيرين.

المطلب الرابع : أداة الدراسة و إختبار التوزيع الطبيعي

أولاً:أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

يعني ثبات الأداة استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات لقياس المفهوم نفس الوقت ، أو في أوقات متتالية .

- وقد تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة :

ثبات الأداة بواسطة كرونباخ

الجدول(1): معامل كرونباخ لثبات الاستمارة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.802	21

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

معامل كرونباخ ألفا الكلي يساوي 0.802 وهو أكبر من 0.60 إذن فالأداة مقبولة وثابتة

الجدول(1-2) : معامل ثبات كرونباخ للأبعاد

المحاور	عدد العبارات	درجة الثبات الفا كرونباخ
النمط النحلة	5	0.90
النمط الفرعوني	5	0.88
النمط الضفدع	5	0.65
النمط الذبابة	6	0.89
الاستبانة ككل	21	0.80

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

-يتضح من خلال النتائج المستخرجة أن درجة الثبات الفا كرونباخ كانت عالية و أكبر من 0.6 لكل الفقرات حيث تراوحت بين (0.65-0.90) ، بالإضافة إلى أن القيمة الكلية الخاصة بالفا كرونباخ قدرت بـ 0.80 لجميع العبارات .

-وبذلك نكن تحققنا من صدق الأداة الإستمارة و ثباتها مما يجعلنا على ثقة تامة بصلاحية النتائج المستخرجة بها و إختبار الفرضيات بها.

التوزيع الطبيعي :

الجدول (2) : إختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov			المتغيرات
Statics	Df	Sig	
0.148	45	0.064	أنماط القيادة في النظرية العربية للإدارة
0.102	45	0.200	سلوك المواطنة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بما أنه مستوى الدلالة أكبر من 0.05 مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني : التحليل الوصفي و الاحصائي لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

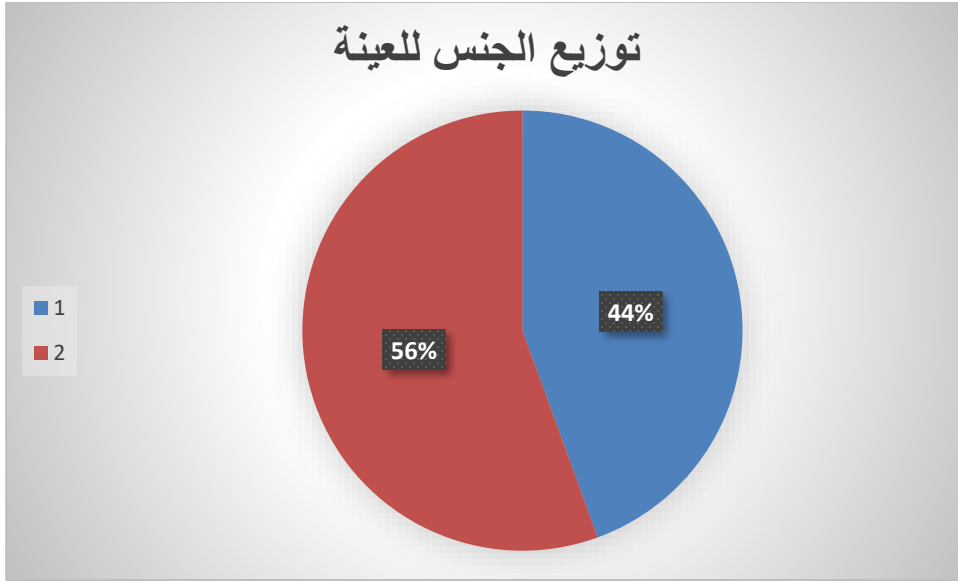
أولا : الجنس

الجدول (3-1) : توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	21	46.6
أنثى	24	53.4
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (4): مخطط توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج اكسيل

1- من خلال أعلاه يتضح لنا أن عدد الإناث أكبر من الذكور في عينة الدراسة إذ يمثلون 24 فردا بنسبة %

53 بينما بلغ عدد الذكور 21 بنسبة 46.6%

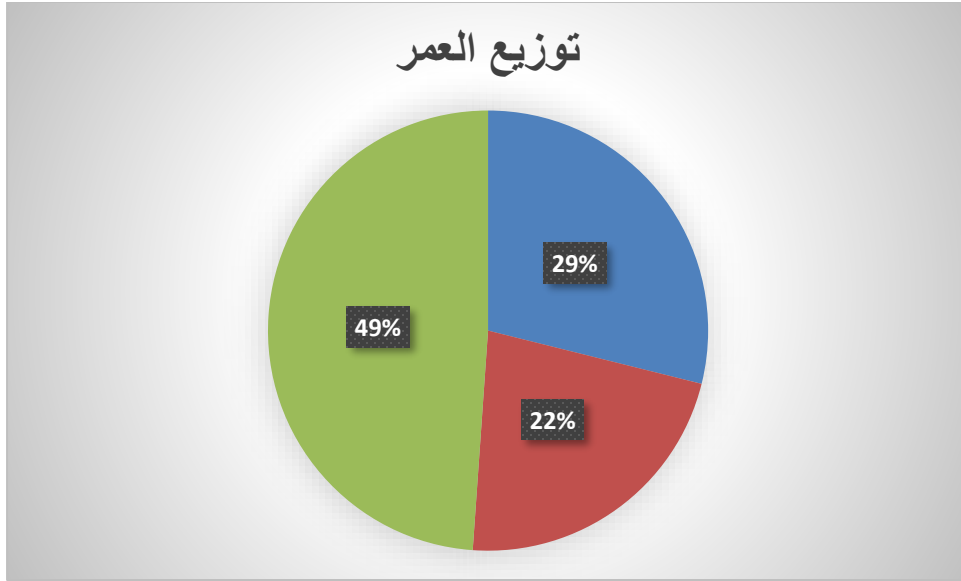
ثانيا : العمر

الجدول (3-2) : توزيع مفردات العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	22	48.9
بين 30 سنة و 40 سنة	10	22.2
بين 40 سنة و 50 سنة	13	28.9
50 سنة فأكثر	0	0
المجموع	45	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (5) : مخطط توزيع المفردات حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج اكسيل

2- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه يوجد عمال من مختلف الفئات العمرية حيث احتلت الفئة أقل من 30 أكبر عدد

ب 22 فرد أي 48.9% من عناصر الإستبيان و الفئة 31-40 و 22.2% وفئة 41-50 يوجد منها 13 فرد بنسبة

28.9% فيما فئة 50 سنة فأكثر فهي غير موجودة.

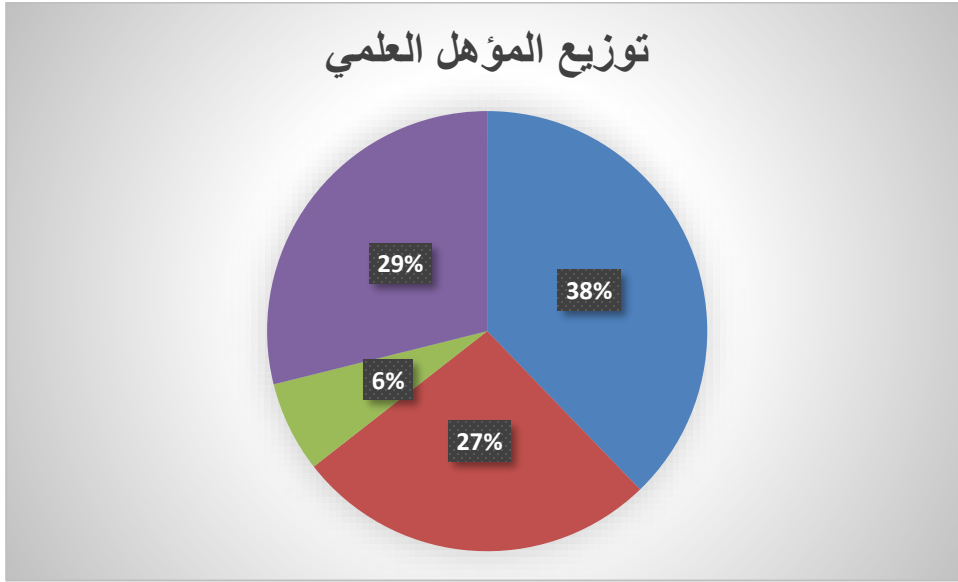
ثالثاً : المؤهل العلمي

الجدول (3-3) : توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
37.8	17	تقني سامي
26.7	12	ليسانس
6.7	3	ماستر
28.9	13	ماجستير
0	0	دكتوراه
100	45	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (6) : مخطط توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج اكسيل

3- فيما يخص سنوات الخبرة فالحصيلة الكبيرة كانت لمؤهل التقني سامي بنسبة 37.8% بت 17 فرداً، تليها الماجستير بـ 13 فرداً بنسبة 28.9% .

فيما كانت نسبة الحاصلين على ليسانس من العينة مقدره بـ 26.7% أي 12 فرداً ، و أما مؤهل الماستر فكان فيه 3 أفراد مشكلين 6.7% .

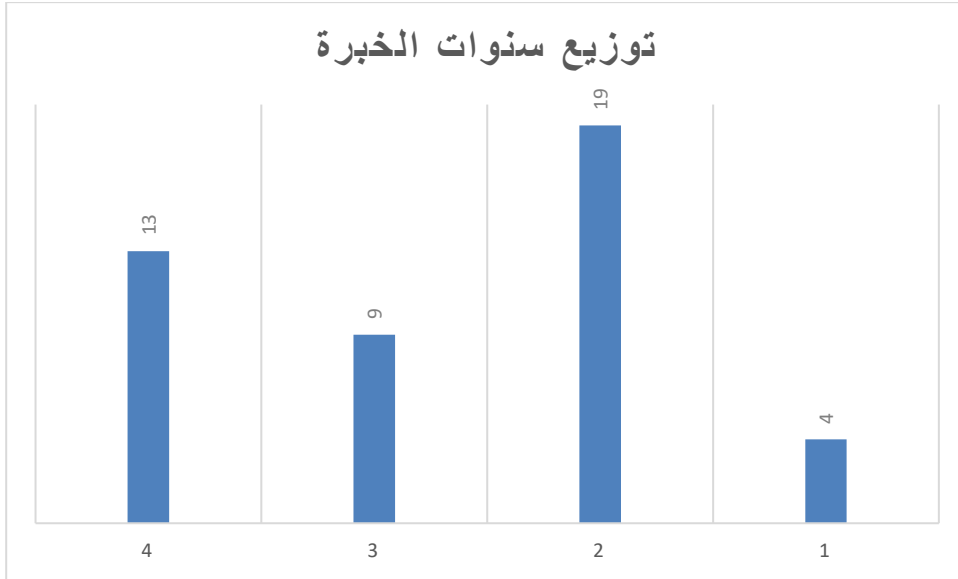
رابعاً : سنوات الخبرة

الجدول (3-4) : توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	28.9
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	9	20
من 10 سنوات إلى 15 سنة	19	42.2
15 سنة فأكثر	4	8.9
المجموع	45	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

شكل (6) : مخطط توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج اكسيل

4- نلاحظ أن الفئة من 10 سنوات إلى 15 سنة في سنوات الخبرة هي الأكبر بنسبة 42.2% و يبلغ عدد الأفراد في العينة 19 فرداً، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 28.9% .

وكانت نسبة فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بلغت الـ 20% و في الأخير 4 أفراد من فئة 15 سنة فأكثر بنسبة 8.9%

المطلب الثاني : تحليل إجابات المبحوثين عن عبارات محور أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث ، تم الإعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي بإستخدام المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري على مقياس ليكرات الخماسي 1-5 وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات العينة المتراوح بين 1-2.5 دالا على مستوى من القبول منخفض ، و المتوسط المتراوح بين 2.5-أقل من 3.5 دالا على مستوى من القبول مقبول ، ومن 3.5-5 دالا على مستوى قبول عالي .

حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (4) : سلم ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الأوساط الموزونة	1.00-1.79	1.8-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5.00

وتظهر الجدول أدناه النتائج المستخرجة :

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اتجاه اجابات المبحوثين عن عبارات محور أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة.

الجدول (5-1) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اتجاه إجابات المبحوثين عن عبارة أنماط القيادة في المقاربة

العربية

الإستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
موافق	1	0.70	3.69	نمط القائد النحلة
موافق	1	0.660	3.86	1- يتعامل معي رئيسي في العمل على اساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية معي
موافق	2	0.849	3.77	2- يترك القائد الحرية لي في اداء اعمالي وبراعي الموضوعية والدقة في تقييمي
موافق	3	0.820	3.64	3- يسهر القائد على العمل في جو من التعاون و يشاركني في حل مشاكلي في العمل
موافق	4	0.773	3.68	4- يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه وبراعي تخصصاتهم وامكاناتهم عند تقسيمه للمهام

موافق	5	1.014	3.49	5- يسهل سبل التواصل معي ويتقبل النقد من مرؤوسيه
موافق	2	0.874360	3.59	نمط القائد الذبابة
موافق	1	1.22	3.93	1-نمط القائد الذبابة [يقوم القائد برقابة صارمة على أدائي أثناء العمل]
موافق	2	1.16	3.77	2-نمط القائد الذبابة [يستخدم القائد أسلوب مكافأة و العقاب والحصم لتوجيهي]
موافق	3	1.04	3.60	3-نمط القائد الذبابة [يحاسبني رئيسي على نتائج أدائي بدون الاهتمام لظروف العمل]
موافق	4	1.03	3.51	4-نمط القائد الذبابة [يتواصل القائد معي بشكل نادر و قليل]
موافق	5	0.97	3.44	5-نمط القائد الذبابة [لا تقع عين القائد إلا على أخطائي لكي يتسنى له توبيخهم]
محايد	6	0.67	3.31	6-نمط القائد الذبابة [لا يسمح لي بمشاركة آرائي مع الإدارة]
محايد	3	0.825062	2.98	نمط القائد الفرعوني
موافق	1	1.13	3.55	1-نمط القائد الفرعوني [يتقيد القائد بحرفية اللوائح والانظمة]
محايد	2	0.95	3.00	2-نمط القائد الفرعوني [يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الانسانية]
محايد	3	0.90	2.84	3-نمط القائد الفرعوني [يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات]
محايد	4	1.09	2.82	4-نمط القائد الفرعوني [يأمرني القائد بما ينبغي علي فعله كيف يشاء ومتى يشاء]
محايد	5	0.89	2.71	5-نمط القائد الفرعوني [يستخدم القائد معي اساليب الجبر والتهديد لتنفيذ اوامره]
محايد	4	0.503443	2.98	نمط القائد الضفدع
موافق	1	0.96	3.20	1-نمط القائد الضفدع [يوافق القائد على الاساليب التي اختارها لانجاز اعماله ويتقبل اي تغير اقترحه]
موافق	2	0.88	3.17	2-نمط القائد الضفدع [يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة اعمالهم واصدار

القرارات ولا يتدخل الا في حدة المشاكل]				
موافق	3	0.84	3.11	3-نمط القائد الضفدع [يفوض القائد مهامه لي بصورة غير محددة]
محايد	4	0.69	2.75	4-نمط القائد الضفدع [يتساهل القائد مع الموظفين المقصرين في اعمالهم]
محايد	5	0.64	2.68	5-نمط القائد الضفدع [يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات]
موافق	1	8.941	3.31	أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1-من الجدول نلاحظ أن بعد نمط النحلة جاء في المرتبة الأولى من الأهمية المعطاة من قبل عينة البحث حيث

بلغ متوسط حسابها 3.69 بإنحراف معياري 0.705 .

ووفقا للمعيار فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول عالية و إجابات مركزة الآن الإنحراف المعياري أقل من الواحد ، و نلاحظ

من متوسط إجابات العينة على الفقرة أنه يشكل قبولاً عالي تراوحت متوسطات فيه 3.86-3.79 و هذا يدل على أن

المرؤوسين يرون أن القادة يدعمونهم و يراعون ظروفهم و يشجعونهم بشكل واسع.

1-1

جاءت عبارة " يتعامل معي رئيسي في العمل على اساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية معي " في المرتبة الأولى

من حيث الأهمية بمتوسط 3.86 و إنحراف 0.660 هذا يعني أن أغلب الأفراد يرون بأن مرؤوسيهم يعاملونهم بإحترام .

2-1

جاءت عبارة " يترك القائد الحرية لي في اداء عمالي ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمي " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية

بمتوسط 3.77 و إنحراف 0.849 مستوى قبول عالي يعني أن الأفراد يرون أنه يتم تقييمهم بشكل عادل.

3-1

جاءت عبارة " يسهر القائد على العمل في جو من التعاون ويشاركوني في حل مشاكلي في العمل " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط 3.64 و إنحراف 0.820 يعني أن الأفراد يرون أن القائد يعالج مشاكلهم و يحلها معهم

4-1

جاءت عبارة " يفوض القائد جزءا من سلطته لمؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وامكاناتهم عند تقسيمه للمهام " في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط 3.68 و إنحراف 0.773 يعني أن الأفراد يرون أن القائد يقوم بتفويض بشكل معتدل لسلطته.

5-1

جاءت عبارة " يسهل سبل التواصل معي ويتقبل النقد من مؤوسيه " في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط 3.49 و إنحراف 1.014 يعني أن الأفراد يرون أن القائد يتواصل معهم بتواضع.

2-من الجدول نلاحظ أن بعد نمط الذبابة جاء في المرتبة الثانية من الأهمية المعطاة من قبل عينة البحث حيث بلغ متوسط حسابها 3.59 بإنحراف معياري 0.874 .

ووفقا للمعيار فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول عالية و إجابات مركزة الآن الإنحراف المعياري أقل من الواحد ، و نلاحظ من متوسط إجابات العينة على الفقرة أنه يشكل قبولا عالية تراوحت متوسطات فيه 3.31-3.93 و هذا يدل على أنه يوجد رقابة صارمة في المؤسسة محل الدراسة و إتصال ضعيف ضعيف بين المؤوسين و العمال بالإضافة إلى التوجيه بإستخدام المكافأة و العقاب.

1-2

جاءت عبارة " يقوم القائد برقابة صارمة على آدائي أثناء العمل " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط 3.93 و إنحراف معياري 1.22 جاءت الإجابات مشتتة بشأن هذه العبارة و يعتقدون بوجود رقابة صارمة بشكل عالي

2-2

جاءت عبارة " يستخدم القائد أسلوب مكافأة و العقاب والخصم لتوجيهي " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط 3.77 وانحراف معياري 1.16 الإجابات متشعبة و ترى العينة أن القادة يستخدمون أسلوب المكافأة و التهيب في التوجيه

3-2

جاءت عبارة " يحاسبني رئيسي على نتائج آدائي بدون الاهتمام لظروف العمل " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط 3.60 و إنحراف 1.04 إجابات مشتتة و يرى المجيبون أن الرئيس يحاسب أفراده على النتائج بدون النظر للظروف

4-2

جاءت عبارة " يتواصل القائد معي بشكل نادر و قليل " في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط 3.51 و إنحراف 1.03 يرى بعض الأفراد أن القائد يتواصل معهم بشكل نادر

5-2

جاءت عبارة " لا تقع عين القائد إلا على أخطائي لكي يتسنى له توبيخهم " في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط 3.44 و إنحراف 0.97 جاءت إجابات مركزة حول أن القائد يترصب بأخطائهم.

6-2

جاءت عبارة " لا يسمح لي بمشاركة آرائي مع الإدارة " في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط 3.31 و إنحراف 0.67 إجابات مركزة حول أن الإدارة لا تشاركهم الرأي

3- من خلال الجدول نلاحظ أن عبارات بعد نمط القائد الفرعوني جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية من قبل عينة البحث حيث بلغ متوسط حسابها 2.98 و بانحراف معياري قدره 0.825

ووفقا للمعيار فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول متوسطة و إنحراف معياري يعني أن الإجابات مركزة الآن
 الإنحراف المعياري أقل من الواحد، و نلاحظ من متوسط إجابات العينة على الفقرة أنه يشكل قبولاً ممتوسطاً
 تراوحت المتوسطات فيه بين 2.71-3.55 وهذا مايدل على أن المرؤوسين يعتقدون بشكل متوسط أن
 القادة و الإدارة لا تقوم سوى بإعلامهم بالأوامر و عدم مناقشة آرائهم .

1-3

جاءت عبارة " يتفقد القائد بحرفية للوائح والانظمة " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط 3.55 وإنحراف معياري
 1.13 مما يوضح لنا أن القادة في هذه المؤسسة يتبعون القوانين بشكل حرفي إلا أن الإجابات متشتتة

2-3

جاءت عبارة " يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الانسانية " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط 3.00
 وإنحراف معياري 0.95 حيث يرى الأفراد أن القائد يهتم بالعمل أكثر من إهتمامه بالعلاقات بين الأفراد.

3-3

جاءت عبارة " يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط 3.60 و
 إنحراف 1.04

4-3

جاءت عبارة " يأمرني القائد بما ينبغي علي فعله كيف يشاء ومتى يشاء " في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط 2.84 و
 إنحراف 0.90 حيث يرى الأفراد بشكل متوسط منهم أن القائد يلقي أوامره بشكل إعتباطي

5-3

جاءت عبارة " يستخدم القائد معي اساليب الجبر والتهديد لتنفيذ اوامره " في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط 2.82 و إنحراف 1.09 يرى الأفراد أن القائد يقوم بالتهديد من أجل تنفيذ الأوامر التي يريدونها بشكل متوسط و ذلك في إجابات متشتتة

4- من خلال الجدول نلاحظ أن عبارات بعد نمط القائد الضفدع جاءت في المرتبة الثالثة أيضا من حيث الأهمية من قبل عينة البحث حيث بلغ متوسط حسابها 2.98 و بإنحراف معياري قدره 0.503

ووفقا للمعيار فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مقبولة و إنحراف معياري يعني أن الإجابات مركزة الآن الإنحراف المعياري أقل من الواحد، و نلاحظ من متوسط إجابات العينة على الفقرة أنه يشكل قبولاً عاليا تراوحت المتوسطات فيه بين 2.68-3.20 وهذا مايدل على أن المرؤوسين يقومون بالتساهل مع و يهملون مسؤولياتهم في نظر الموظفين.

1-4

جاءت عبارة "يوافق القائد على الاساليب التي اختارها لانجاز اعمالي ويتقبل اي تغير اقترحه " في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.20 و إنحراف قدره 0.96 يرى الأفراد أن القائد يتقبل بسرعة إقتراحات الأفراد .

2-4

جاءت عبارة " يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة اعمالهم واصدار الفرارات ولا يتدخل الا في حدة المشاكل " في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3.17 و إنحراف معياري 0.88 يرى الأفراد أن القائد يعطي حرية كبيرة جداً للأفراد في القيام بأعمالهم.

3-4

جاءت العبارة "يفوض القائد مهامه لي بصورة غير محددة" في المرتبة الثالث بمتوسط قدره 3.11 و إنحراف

0.84

حيث نرى أن الأفراد يرون أن القائد يقوم بتفويضهم لمهامه هو بشكل غير منظم.

4-4

جاءت عبارة "يتساهل القائد مع الموظفين المقصرين في أعمالهم" في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره 2.75 و

إنحراف معياري 0.69 قوة إجابة متوسطة في ان القائد يتساهل مع المقصرين.

5-4

جاءت العبارة "يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات" في المرتبة الخامسة بمتوسط 2.68 و

إنحرافي معياري 0.64 يرى الأفراد بشكل متوسط أن القائد يتهرب من المشكلات و النزاعات ولا يحلها

المطلب الثالث : تحليل إجابات المبحوثين عن محور سلوك المواطنة التنظيمي

الجدول (5-2) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اتجاه إجابات المبحوثين عن عبارات أبعاد سلوك المواطنة

سلوك المواطنة	4	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	موافق بشدة
العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
المجاملة	4.22	0.334664	1	موافق بشدة
الروح الرياضية	4.10	0.421337	2	موافق
السلوك الحضاري	3.94	0.594400	3	موافق

موافق	4	0.620181	3.88	الإيثار
موافق	5	0.503623	3.85	وعي الضمير

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1- من الجدول نلاحظ أن بعد المجاملة جاء في المرتبة الأولى من الأهمية المعطاة من قبل عينة البحث حيث بلغ متوسط حسابها 4.20 بإنحراف معياري 0.334 .

ووفقاً للمعيار فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول عالية و إجابات مركزة الآن الإنحراف المعياري أقل من الواحد ، و نلاحظ من متوسط إجابات العينة على الفقرة أنه يشكل قبولاً عالي جداً تراوحت متوسطات فيه 4.24-4.98 و هذا يدل على أن المرؤوسين يرون أنهم يقومون بالتجشيع و التوجيه للزملاء أثناء الحاجة حتى و إن لم يكن هذا جزءاً متطلب من وظيفتهم و حتى لو أخذ ذلك من وقتهم .

1-1

جاءت عبارة " أحترم حقوق و خصوصيات زملائي في العمل " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط 4.98 و إنحراف 0.892 هذا يعني أن الأفراد في هذه المؤسسة لا يتدخلون في خصوصيات باقي الأفراد.

2-1

جاءت عبارة " أتشاور مع زملائي في العمل الذين قد يتأثرون بقراراتي " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط 4.33 و إنحراف 0.477 مستوى قبول عالي و إجابات مركزة يعني أن أغلب الأفراد يتعاونون فيما بينهم في وظائفهم المختلفة .

3-1

جاءت عبارة " أقوم بالدعم و التشجيع المعنوي لزملائي " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط 4.29 و إنحراف 0.458 يعني أن الأفراد يرون أنهم يقومون بالتشجيع و الدعم لزملائهم في أعمالهم.

4-1

جاءت عبارة " أساعد زملائي بالمعلومات و المستجدات التي قد تزيد في قدرتهم و أدائهم العملي " في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط 4.29 و إنحراف 0.458 يعني أن الأفراد يزودون المؤسسة و أفرادها بشكل كامل بالمعلومات التي قد تسهل القيام بالأعمال و الوظائف.

5-1

جاءت عبارة " أحرص على مساعدة رئيسي المباشر حتى ولو لم يطلب مني ذلك " في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط 4.24 و إنحراف 0.484 مستوى قبول عالي و إجابات مركزة الآن الإنحراف معياري تحت الواحد مما يعني أن الأفراد في المؤسسة لديهم عدة وهي مساعدة قادتهم و رؤوسائهم بدون الحاجة للأوامر.

2- من الجدول نلاحظ أن بعد الروح الرياضية جاء في المرتبة الثانية من الأهمية المعطاة من قبل عينة البحث حيث بلغ

متوسط حسابها 4.10 بإنحراف معياري 0.421.

ووفقا للمعيار فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول عالية و إجابات مركزة الآن الإنحراف المعياري أقل من الواحد ، و نلاحظ

من متوسط إجابات العينة على الفقرة أنه يشكل قبولاً عالي جداً تراوحت متوسطات فيه 4.07-4.04 هذا يدل على أن

الموظفين يتحملون ظروف و مناخ العمل في مقابل تحسين صورة المؤسسة و الاهتمام بالجوانب الإيجابية بدل التذمر و

الشكوى و تضييع الوقت.

1-2

جاءت عبارة " لا أفضي الوقت في التذمر و الشكوى من الآخرين " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط 4.27 و إنحراف 0.520 هذا يعني أن الأفراد يفضلون القيام بعملهم بدل تضييع الوقت في الشكوى و يقومون بتحمل المعوقات.

2-2

جاءت عبارة " أهتم بالإمميزات و الجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من إهتمامي بالجوانب السلبية التي لا تنسجم مع رغباتي " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط 4.07 و إنحراف 0.618 مستوى قبول عالي يعني أن الأفراد يرون أن في وظائفهم مميزات تلبي رغباتهم المعنوية و المادية و يغلبون هذا الجانب من التفكير ليكون دافع للأداء أفضل.

3-2

جاءت عبارة " أقوم بأنشطة تتجاوز المتطلبات الأدنى لوظيفتي " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط 3.04 و إنحراف 0.562 يعني أن الأفراد يقومون بأعمال إضافية لا تدخل في متطلبات وظيفتهم ولا ينتظرون مقابل تجاه هذا الفعل.

4-2

جاءت عبارة " أتقبل ملاحظات و إنتقادات الآخرين على عملي " في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط 3.04 و إنحراف 0.539 يعني أن الأفراد يتقبلون الإنتقادات البناءة التي ستؤثر إيجاباً على أدائهم.

3- من الجدول نلاحظ أن بعد السلوك الحضاري جاء في المرتبة الثالثة من الأهمية المعطاة من قبل عينة البحث حيث بلغ

متوسط حسابها 3.94 بإنحراف معياري 0.594.

ووفقا للمعيار فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول عالية و إجابات مركزة الآن الإنحراف المعياري أقل من الواحد ، و نلاحظ من متوسط إجابات العينة على الفقرة أنه يشكل قبولاً عالي تراوحت متوسطات فيه 3.73-4.13 هذا يدل على أن الموظفين يهتمون بتحسين صورة المؤسسة و إتباع المستجدات و المعلومات الغير واجبة عليهم بشكل عالي .

1-3

جاءت عبارة " أهتم بعكس صورة إيجابية للمؤسستي " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط 4.13 و إنحراف 0.772 يعني أن الأفراد لديهم ولاء تجاه المنظمة مما يجعلهم يفكرون دائما في تحسين صورتها الإجتماعية .

2-3

جاءت عبارة " مستعد للقيام بأعمال إضافية من أجل تحسني صورة المؤسسة " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط 3.98 و إنحراف 0.780 مستوى قبول عاليو إجابات مركزة على أن الأفراد متقبلون للأعمال إضافية لتلميع صورة المؤسسة.

3-3

جاءت عبارة " أحرص على حضور الندوات و اللقاءات الغير رسمية " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط 3.73 و إنحراف 0.660 يحرص الأفراد على حضور الندوات واللقاءات الغير رسمية التي قد تزودهم بمعلومات ومستجدات .

4- من الجدول نلاحظ أن بعد الإيثار جاء في المرتبة الرابعة من الأهمية المعطاة من قبل عينة البحث حيث بلغ متوسط حسابها 3.88 بإنحراف معياري 0.620.

ووفقاً للمعيار فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول عالية و إجابات مركزة الآن الإنحراف المعياري أقل من الواحد ، و نلاحظ من متوسط إجابات العينة على الفقرة أنه يشكل قبولاً عالي تراوحت متوسطات فيه 3.69-4.16 هذا يدل على أن الموظفين لديهم قابلية لمساعدة زملائهم خارج نطاق الوظيفة و إمداد المؤسسة بالمستجدات بغية إيصال المؤسسة إلى الأهداف المنشودة.

1-4

جاءت عبارة " أساعد زملائي إذا كان لهم أعباء عمل مكثفة " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط 4.13 و إنحراف 0.768 هذا يعني أن أغلب الأعضاء قد يعطون جزء من وقتهم من أجل مساعدة زملائهم في العمل في حالة تكس الأعمال.

2-4

جاءت عبارة " أقوم بتوجيه العاملين الجدد حتى خارج مسؤوليتي " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط 3.77 و إنحراف 0.848 مستوى قبول عالي جداً و إجابات مركزة بأن الأفراد حتى و إن لم يكن من واجبهم التوجيه يقومون بإعطاء نصائح و توجيهات للعمال الجدد من أجل إدماجهم في المؤسسة و الإستفادة منهم.

3-4

جاءت عبارة " مستعد لتخلي عن جزء من وقتي من أجل مساعدة زملائي في العمل " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط 3.69 و إنحراف 0.860 يعني أن الأفراد قد يستغنون عن وقتهم الخاص من إستراحة أو خروج من العمل من أجل مساعدة باقي زملاء .

5- من الجدول نلاحظ أن بعد وعي الضمير جاء في المرتبة الخامسة الأخيرة من الأهمية المعطاة من قبل عينة البحث حيث بلغ متوسط حسابها 3.85 بإنحراف معياري 0.503.

ووفقا للمعيار فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول عالية و إجابات مركزة لأن الإنحراف المعياري أقل من الواحد ، و نلاحظ من متوسط إجابات العينة على الفقرة أنه يشكلقبولا عالي تراوحت متوسطات فيه 3.39-3.78 هذا يدل على أن الموظفين قد يعملون أعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة و هذا مع عدم إنتظار مكافآت و مقابل على هذا العمل.

1-5

جاءت عبارة " ي حالة إنهاء العمل قبل إنتهاء موعد العمل فإني أقوم بأعمال إضافية دون إنتظار مقابل عليها" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط 3.93 و إنحراف 0.751 أي أن أغلب الأفراد يفضلون القيام بأعمال بعد إنتهاء مدة العمل بدون إنتظار مقابل لهم .

2-5

جاءت عبارة " أتقيد بتعليمات المؤسسة " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط 3.87 و إنحراف 0.588 مستوى قبول عالي الأفراد في المؤسسة محل الدراسة يتقيدون بتعليمات المؤسسة.

3-5

جاءت عبارة " أقوم بأنشطة تتجاوز المتطلبات الأدنى لوظيفتي " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط 3.82 و إنحراف 0.794 يعني أن الأفراد يقومون بأعمال فوق متطلبات وظيفتهم.

4-5

جاءت عبارة " مستعد للعمل ساعات إضافية دون أجر " في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط 3.78 و إنحراف 0.836 يعني أن الأفراد على إستعدادية للقيام بعمل إضافي بدون إنتظار عائدات.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول : إختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية : H_0 لا يوجد دور للأنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

سنسدرس الفرضية هذه بإستعمال طريقة تحليل تباين الإنحدار ثم بإستعمال معامل بيرسون

1- تحليل التباين للإنحدار :

الجدول (6-1) نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج للإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
نمط القيادة في النظرية العربية	2069.053	22	98.526	17.696	0.024
سلوك المواطنة	128.057	23	5.567		
المجموع	2197.111	45			

$R = 0.836$

$R^2 = 0.698$

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج والواردة في الجدول يتبين ثبات صلاحية النموذج للإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت

قيمة F المحسوبة 17.696 بقيمة إحصائية 0.024 اقل من مستوى دلالة 0.05 هذا يعني أننا نرفض

الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تدل على أنه يوجد للأنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة أثر

على سلوك المواطنة التنظيمية

ويتضح من مخرجات البرنامج أن المتغير المستقل يمثل مانسبته 83.6% من المتغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمي ، أما قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت 0.698

الجدول (6-2) نتائج تحليل الانحدار البسيط للأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمي

المتغير المستقل	(B)	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد
أنماط القيادة في النظرية العربية	0.266	2.346	0.024	17.696	0.836	0.698
(Constant)	57.826	7.231	0.000			

R =0.836

R2=0.698

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لجودة الخدمات الالكترونية في المتغير التابع الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي وجود دور للأنماط القيادية في المقاربة العربية للإدارة أثر على سلوك المواطنة التنظيمية ، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (17.696) وكذلك قيمة (T) البالغة (2.346) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط عالية بين المتغيرين بنسبة (83.6%) ، هذا يعني أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تدل على أنه يوجد للأنماط القيادية في المقاربة العربية للإدارة أثر على سلوك المواطنة التنظيمية ويتضح من مخرجات البرنامج أن المتغير المستقل يمثل مانسبته 69,8% من المتغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمي ، أما قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت 83,6%.

المطلب الثاني : إختبار و تفسير الفرضيات الفرعية

الجدول (6-3) نتائج تحليل الانحدار متعدد الإختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

الأبعاد	B	الخطأ المعياري	beta	T	sig	نتيجة H0
(Constant)	54.063	5.974		9.049	0.000	رفض

نمط القائد النحلة	0.565	0.315	0.282	1.792	0.080	قبول
نمط القائد الفرعوني	0.815-	0.249	0.476-	3.271-	0.002	رفض
نمط القائد الضفدع	1.035	0.373	0.368	2.774	0.008	رفض
نمط القائد الذبابة	0.401	0.135	0.297	2.965	0.005	رفض

R =0.836

R2=0.698

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن : .

1-1 الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القائد النحلة في سلوك المواطنة

التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

من الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة للنمط القائد النحلة هو 0.80 أي أنه أكبر من 0.05 ومن هنا نستنتج أنه

لا يوجد أثر لنمط القائد النحلة على سلوك المواطنة ، حيث نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القائد النحلة في سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

2-1 الفرضية الفرعية الثانية :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القائد الفرعوني في سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود أثر لنمط القائد الفرعوني على سلوك المواطنة عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا ما

دعمته قيمة T البالغة 3.271- و مستوى دلالة 0.002 وهو أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل

الفرضية البديلة القائلة بأن : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القائد الفرعوني في سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى

دلالة 0.05

3-1 الفرضية الفرعية الثالثة :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القائد الضفدع في سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود أثر لنمط القائد الضفدع على سلوك المواطنة عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا ما دعمته قيمة T البالغة 2.774 و مستوى دلالة 0.005 وهو أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القائد الضفدع في سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

4-1 الفرضية الفرعية الرابعة :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القائد الذبابة في سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود أثر لنمط القائد الذبابة على سلوك المواطنة عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا ما دعمته قيمة T البالغة 2.965 و مستوى دلالة 0.008 وهو أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القائد الذبابة في سلوك المواطنة التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

أيضا من خلال الجدول رقم (6-2) نلاحظ أن :

$$R = 0.836$$

$$R^2 = 0.698$$

و هذا يعني أنه نسبة 69.8 بالمئة من التغير الحاصل في المتغير التابع (سلوك المواطنة) تفسره الأنماط الفرعية مجتمعة أما ما تبقى فيفسره ظواهر أخرى .

و عليه تكون معادلة الإنحدار المتعدد النموذج الدراسة كما يلي :

سلوك المواطنة = (-0.815)*نمط القائد الفرعوي + (1.035)*نمط القائد الضفدع + (0.401)*نمط القائد

الذبابة+54.063

-أي أن زيادة بوحدة واحدة في نمط القائد الفرعوي ، سيؤدي إلى نقصان سلوك المواطنة بـ0.815.

-أي أن أي زيادة بوحدة واحد في نمط القائد الضفدع، سيؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة بـ 1.035.

-أي أن أي زيادة بوحدة واحدة في نمط القائد الذبابة ، سيؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة بـ 0.401

-وفيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية و قيمة أثر كل متغير مستقل فرعي على حدى في مساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد أنماط القيادة في المقاربة العربية على سلوك المواطنة في مديرية المتدبة للأشغال العمومية في أولاد جلال، أيضا سنبين أهمية المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي :

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد أنماط القيادة في النظرية العربية في المؤسسة محل الدراسة

الجدول (6-4) : تحليل نتائج الإندار المتعدد التدريجي للأهمية أبعاد المتغير المستقل

المتغيرات المستقلة	B	T	Sig
(Constant)	54.063	9.049	0.000
نمط القائد الضفدع	1.035	2.774	0.008
نمط القائد النحلة	0.565	1.792	0.080
نمط القائد الذبابة	0.401	2.965	0.005
نمط القائد الفرعوي	-0.815	-3.271	0.002

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

إن الأبعاد المؤثرة على المتغير التابع ، هي كل الأبعاد ماعدا بعد نمط القائد النحلة الذي تم إستبعاده ، حيث جاء ترتيب هذه

الأبعاد حسب أهميتها و مقدار أثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة كما يلي :

1-المرتبة الأولى : نمط القائد الضفدع.

2-المرتبة الثانية :نمط القائد الذبابة.

3-المرتبة الثالثة :نمط القائد الفرعون.

خلاصة الفصل الثالث

تعرفنا من خلال هذال افصل على المديرية المنتدبة للأشغل العمومية أولاد جلال ، والهيكلة الإدارية التي تسيير ووقفها ، ولقد إعتمدنا على توزيع إستببانه على العمال داخل المؤسسة هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية البحث " هل يوجد أثر للأنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة على سلوك المواطنة التنظيمي " و بعد إسترجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية ، كالنسب المئوية و المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ... إلخ

ثم قمنا بعرض و تحليل النتائج وتفسيرها و إختبار الفرضيات .

- عند تحليل أهمية أبعاد الأنماط القيادية في هذه المؤسسة وجدنا أن مستوى القبول لنمط القائد النحلة و الذبابة إلى مستوى قبول مرتفع ، أما النمط الفرعوني و الضفدع فقد كان مستوى قبولهما متوسط ،
- أما التحليل الاحصائي لتحديد العلاقة بين أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة و سلوك المواطنة فقد أسفر عن وجود علاقة إرتباط قوي تقدر ب 69 بالمئة

خاتمة

تضمن بحثنا هذا محاول لدراسة أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة و أثرها في سلوك المواطنة التنظيمي بالمديري المنتدبة للأشغال العمومية -أولاد جلال، حيث تم التطرق لمفهوم أنماط القيادة في المقاربة العربية ، و شرح خصائصها ، كما سلطنا الضوء على مفهوم سلوك المواطنة ، و حاولنا إبراز أهم أبعاده و أهميته و معيقات هذا السلوك .

الأمر الذي مكننا من عرض مختلف النتائج و التوصيات و افاق البحث على النحو التالي :

أولا : النتائج

1 -النتائج النظرية :

- تطور مفهوم الإدارة على مر سنين نتيجة لعوامل كثيرة من بينها المناخ و الأحداث التاريخية.
- تطور مفهوم الإدارة صاحبه تطور في أنماط و أساليب القيادة.
- المقاربة العربية للإدارة هي مقارنة حديثة المفهوم تحتاج لتطوير و الإهتمام من أجل خلق إدارة تتماشى مع البيئة العربية.
- أنماط القيادة في المقاربة العربية يوضح الخصائص التي يتسم بها القائد الإداري في المنطقة العربية.

2-النتائج الميدانية : بعد تحليل و تفسير البيانات خلصنا إلى مايلي :

بعد الإطلاع على تحليل النتائج و اختبار الفرضيات أوضحت الدراسة ما يلي :

- أ- بينت الدراسة التطبيقية على مدى إعتقاد الموظفين بوجود الأربع أنماط القيادية للمقاربة العربية للإدارة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ مستوى القبول لكل بعد كالتالي:

-نمط القائد النحلة في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.69

-نمط القائد الذبابة في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3.59

-نمط القائد الفرعوني في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.98

-نمط القائد الضفدع متقاسم المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.98

ب-بينت النتائج أنه يوجد دور للأنماط القيادية في المقاربة العربية للإدارة و سلوك المواطنة و أبعادها الثلاث (الفرعوني،

الضفدع، الذبابة) حيث كانت قوة الارتباط مقدرة بـ83.6%

ج-تؤثر أبعاد أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة في سلوك المواطنة بالمديرية المنتدبة للأشغال العمومية ، حيث يعتبر بعد

نمط الضفدع في المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، ثم يليه نمط ذبابة ، ثم يأتي بعده النمط الفرعوني الذي يؤثر سلباً على سلوك

المواطنة حيث يقوم هذا النمط بخلق جو عمل غير مريح و مثبط للموظفين.

ثانياً : التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة ، نستطيع تقديم جملة من التوصيات المقترحة منها :

-ضرورة إهتمام المؤسسة بمحفزات سلوك المواطنة من خلال دعم الأفراد و تشجيعهم وخلق بيئة مريحة لهم للعمل ، و الإستماع

للآرائهم و أفكارهم و الأخذ بها و مناقشتها

-محاولة القادة لتوضيح الأدوار أكثر للمرؤوسين و إستخدام أساليب المكافأة و العقاب بشكل موضوعي.

--دراسة محفزات و معوقات ظهور سلوك المواطنة داخل المؤسسة لما فيه من إيجابيات للمؤسسة.

قائمة مراجع

- Authoritarian . (جويلية, 2019). Usman Riaz Min و ،Ningyu Tang ،rolf van dick ،ahmed ali Bodia leadership, organizational citizenship behavior, and organizational deviance: Curvilinear relationships .*Organization Development Journal & Leadership* ،صفحة 587.
- Humble Leadership . (13 فيفري, 2020). Enhai Yu1, Xixi Chu, Yanbin Li and Kashif Amin He Ding Affects Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths .*frontiers in psychology* .Use and Job Crafting
- Motivation and Leadership in Social Work Management: A . (2009 أكتوبر , 2009). Fischer Elizabeth .*Administration in Social Work* .Review of Theories and Related Studies
-). Theory X & Theory Y. *International Journal of Recent Research* ديسمبر Hattangadi, V. (2015, Aspects, p. 20.
- EFFECT OF LEADERSHIP . (2016). MAHEEN SALEEM AND RAMSHA NAEEM SANIA ZAHRA MALIK STYLES ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN EMPLOYEES OF TELECOM SECTOR IN PAKISTAN .*Pakistan Economic and Social Review* ،الصفحات 406-385.
-). *Theory X and Theory Y Understanding People's* 04 أبريل Meet the Content Team. (2018, Motivations. Retrieved from mindtools: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_74.htm
- . سلوك المواطنة التنظيمية. مقال كلاود . (04 11, 2019). Abuhaimed Mohammad
- Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge- . (1982). Mugisha Alexander .*Strategic Munugement Journal* .book review ،الصفحات 3-2.
- .The Impact of Leadership and Work Environments on OCB . (4 أبريل, 2005). Organ
- Pickford, H. C., & Joy, G. (2016, 08 03). Organizational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions. *economics of mutuality*.
- .1 .Saul McLeod . (21 ماي, 2018). Maslow's Hierarchy of Needs .*simply psychology* ،صفحة 1.
- Smith, P., Achoui, M., & Harb, C. (2007). Unity and Diversity in Arab Managerial Style. *International Journal of Cross Cultural Management*, p. 5.
- Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, . (جوان, 2016). Suresh Kumar و ،Sreeramana Aithal *International Journal of* .Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance ،صفحة 805 .*Scientific Research and Modern Education*
-). Retrieved from NetMBA: 23 أبريل *Theory X and Theory Y*. (2018, <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcgregor/>
- Abraham Maslow and the pyramid that beguiled . (2013). Claudia Hammond و ،William Kremer .*bbc magazine* .business
- international* .The Benefits of Organizational Citizenship Behavior for Job . (2006). Yu-Chen Wei ،صفحة 89 .*journal of business and management*

أحمد بن سالم العامري. (2003). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للإقتصاد والإدارة، صفحة 75.

المدرسة التقليدية للإدارة. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من: meemapps:

<https://www.meemapps.com/term/classical-school-of-management#:~:text=%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%84%D9%8A%D8%AF%D9%8A%20%D9%84%D9%81>

إياد حماد. (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.

بلال عمرون. (2016). واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم الباكلوريا للممارسة المواطنة التنظيمية. المسيلة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية -جامعة المسيلة.

حدار جمال. (بلا تاريخ). الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة. كلية الحقوق و العلوم الإنسانية - محمد خيضر، صفحة 307.

رشيد مناصرية، و 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، صفحة 224.

زنود يوسف، و العافر محمد. (2017). أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة بومرداس، صفحة 40.

سلطان بن عبد الرحمن العثيم. (2012). الإدارة بالمزاج. العرب.

سيف الدين جلال رشوان همد. (2016). أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين. السودان: جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا كلية الدراسات العليا.

صالح عبد الرضا رصيد، و ليث علي مطر. (01, 2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية انقيادة الخادمة. سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية انقيادة الخادمة. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية -جامعة القادسية.

صباح جوهر دعنا. (2017). سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية و التعليم شمال الخليل ووسطها. 16-19. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا برنامج إدارة الأعمال.

عادل عبد الله عزيز. (بلا تاريخ). نظرية النظم العامة. تأليف عادل عبد الله عزيز، قسم تقنيات إدارة الأعمال المرحلة الثالثة ((مادة نظم المعلومات الإدارية)) (صفحة 2). الموصل: الجامعة التقنية الشمالية الكلية التقنية الإدارية / الموصل.

عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح. (02 أكتوبر، 2016). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية. جدة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.

عبد الرحيم الشاذلي يحيى عبده. (01 أغسطس، 2016). أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف. جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية، صفحة 11.

عبد العزيز أبو نبعة. (2014). نحو تطوير نظرية عربية في الإدارة. تأليف عبد العزيز أبو نبعة، نحو تطوير نظرية عربية في الإدارة.

عبد اللطيف صيتي، و عبد القادر ديون. (2018). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن - حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية. *Global Journal of Economics and Business*، صفحة 301.

عبد الناصر موسى، و وسيلة عابر. (بلا تاريخ). أنماط القيادة و فعالية صنع القرار للمؤسسة دراسة حالة وحدة البريد للولاية - بسكرة.

عبدالعزیز محمد شمس الدين. (بلا تاريخ). *الأنماط القيادية المختلفة*. تم الاسترداد من موقع الدكتور عبد العزيز:
<https://sites.google.com/site/drabdulazizalk/different-leadership-styles>

قاسم شاهين، و بريسم العمري. (2009). أنماط القيادة الإداري و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية. *كلية الإدارة والإقتصاد جامعة البصرة*، صفحة 46.

محمد بغدادي. (2019). الأساليب الإدارية الحديثة والإسلام. *رأي اليوم*.

محمد بن علي شيبان العامري. (بلا تاريخ). سلوك المواطنة التنظيمي Organizational Citizenship Behavior. موسوعة *مقالات مهارات النجاح*.

محمد بن علي شيبان العامري. (بلا تاريخ). نظريات القيادة.

محمد عبد الله برعي ، و محمود عبد الحميد مرسي. (1990). *الإدارة في الإسلام. الإدارة في الإسلام* (الصفحات 51-52). الأزهر: مكتبة الملك فهد.

محمد عمر درة. (2009). *مدخل إلى الإدارة*. تأليف محمد عمر درة، *مدخل إلى الإدارة* (صفحة 118). حلب: حلب - دوار الباسل -.

نجم الجزائري. (2017). *النظام الإداري الفرعوني*. موقع مقال.

وديعة حبة. (2018). *العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية سونطراك -ناحية بسكر. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر -بسكرة-*.

الملاحق

إستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

تخصص تسيير الموارد البشرية

السنة الثانية ماستر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث

الموضوع: دور أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة على سلوك المواطنة التنظيمي

دراسة الحالة في جامعة محمد خيضر - بسكرة -

...أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

لنا عظيم الشرف والسعادة أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة تحت عنوان: دور أنماط القيادة في المقاربة العربية للإدارة على سلوك المواطنة التنظيمي

صممت هذه الاستمارة من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية من جامعة محمد خيضر - بسكرة -.

وفي هذا الصدد ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بدقة، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة المعلومات المقدمة من طرفكم، علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون موضع الاهتمام والسرية التامة.

وفي الأخير لكم منا فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف

من إعداد الطالب:

الأستاذة:

جيجخ فايزة

سماتي أكرم

السنة الدراسية: 2019/2020

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالموظفين، لذلك نرجو منكم وضع العلامة (X) في المكان المناسب:

1. الجنس: أنثى ذكر
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس ماستر مهندس دكتوراه
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

المتغير الأول: الانماط القيادية في النظرية العربية للإدارة

يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق
النمط النحلة						
1	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على اساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية					
2	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم					
3	يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وامكاناتهم عند تقسيمه للمهام					
4	يترك القائد الحرية للموظفين في اداء اعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم					
5	يسهل سبل التواصل معه ويتقبل النقد من مرؤوسيه					
النمط الفرعوني						
6	يستخدم القائد اساليب الجبر والتهديد لتنفيذ اوامره					
7	يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الانسانية					
8	يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات					
9	يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله كيف يشاء ومتى يشاء					
10	يتقيد القائد بحرفية اللوائح والانظمة					
النمط الضفدع						
11	يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة					
12	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات					
13	يوافق القائد على الاساليب التي يختارها المرؤوسين لانجاز اعمالهم ويتقبل اي تغيير يقترحونه					
14	يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة اعمالهم واصدار القرارات ولا يتدخل الا في حدة المشاكل					
15	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في اعمالهم					
النمط الذبابة						
16	يقوم القائد برقابة صارمة على تابعيه أثناء العمل					
17	يحاسب الموظف على نتائجه بدون الاهتمام لظروف العمل					
18	يتواصل القائد مع التابعين بشكل نادر و قليل					

					يستخدم القائد أسلوب المكافئة و العقاب لتوجيه تابعيه	19
					لا يستمع القائد لشكاوي تابعيه	20
					لا يقوم المرؤوسين بإعطاء آرائهم للإدارة	21

المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة وعليه يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الإيثار						
1	أساعد زملائي إذا كان لهم أعباء عمل مكثفة					
2	أقوم بتوجيه العاملين الجدد حتى خارج مسؤوليتي					
3	مستعد لتخلي عن جزء من وقتي من أجل مساعدة زملائي في العمل					
المجاملة						
6	أقوم بالدعم و التشجيع المعنوي لزملائي					
7	أساعد زملائي بالمعلومات و المستندات التي قد تزيد في قدرتهم و أدائهم العملي					
8	أتشاور مع زملائي في العمل الذين قد يتأثرون بقراراتي					
9	أحترم حقوق و خصوصيات زملائي في العمل					
10	أحرص على مساعدة رئيسي المباشر حتى ولو لم يطلب مني ذلك.					
الروح الرياضية						
11	لا أقضي الوقت في التذمر و الشكوى من الآخرين					
12	أهتم بالإمتيازات و الجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من إهتمامي بالجوانب السلبية التي لا تتسجم مع رغباتي.					
13	أقبل ملاحظات و إنتقادات الآخرين على عملي					
14	أبادر بالإعتذار في حالة الخطأ					
15	لا أقضي الوقت في التذمر و الشكوى من الآخرين					
وعي الضمير						
16	أقوم بأنشطة تتجاوز المتطلبات الأدنى لوظيفتي					
17	مستعد للعمل ساعات إضافية دون أجر					

					18	أتقيد بتعليمات المؤسسة
					19	في حالة إنهاء العمل قبل إنتهاء موعد العمل فأني أقوم بأعمال إضافية دون إنتظار مقابل عليها
						السلوك الحضاري
					20	أحرص على حضور الندوات و اللقاءات الغير رسمية
					21	أهتم بعكس صورة إيجابية للمؤسستي
					22	مستعد للقيام بأعمال إضافية من أجل تحسني صورة المؤسسة