جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية

من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة:

- حسينة كرليفاوي

إشراف الأستاذة:

- ليلى بن زرقة

أعضاء لجنة المناقشة

لويزة قويدر	أستاذ محاضر أ	جامعة يحي فارس بالمدية	رئيسا
بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر أ	جامعة يحي فارس بالمدية	مشرفا و مقررا
سمية ولد شرشالي	أستاذ محاضر ب	جامعة يحي فارس بالمدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2019-2020

شكر وتقدير

الحمد لله على النعم، والصلاة والسلام على خير الانام نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، الذي علمنا الشكر والعرفان لجميع الخلق.

بعد توفيق الله عز وجل في إنجاز هذا العمل فإنني أتشرف بتقديم جزيل شكري إلى كل من ساعدني بجعده وخبرته ومشورته ووقف بجانبي حتى أتم هذه المذكرة بصورتها النهائية.

أتفضل بالشكر الجزيل للأستاذة الدكتورة **ليلى بن زرقة** التي تفضلت بالموافقة على الإشراف على مذكرتي ولم توفر النصح والتوجيه في كل خطوة خطوتها لإنجاز هذا العمل فجزاها الله خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر إلى جامعة يحي فارس التي أتشرف بها كصرح عال للعلم والمعرفة، و ذلك الشكر موصول لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير عميدا، أساتذة ومدرسين الذين كان لهم الفضل في تدريسي.

كذلك أتقدم بالشكر للأساتذة المحكمين وأعضاء المناقشة، وختاما أدعوا الله أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن يوفقنا لما فيه الخير والصلاح وأن يجعل علمنا في رضاه إنه على كل شيء قدير.

ولله الشكر والحمد من قبل ومن بعد

الإهـــــــداء

- إلى نبع الحنان: أمي الحبيبة؛
- إلى أبي الغالي؛
- إلى أعز إخوة وأخوات في الدنيا؛
- إلى قرة عيني وفلذات كبدي أبنائي محمد وأمين؛
- إلى زوجي حفظه الله.

إليهم جميعا ... أهدي جهدي المتواضع

حسينة

مستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر وعلاقة نمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي والدافعية الإلهامية) في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري والضمير الحي) وواقعها لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث التي تم اختيارها عشوائيا مكونة من (28) أستاذا. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي وجود تأثير قوي للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، كما توصل البحث إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين. وتم التوصل إلى عدد من التوصيات أهمها: وضع معايير لتوظيف قادة يحملون صفات القائد التحويلي، بالإضافة إلى تنظيم دورات تدريبية لغرس سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، المواطنة التنظيمية.

Abstract

This study aims to know the effect and relationship of the transformational leadership style with its dimensions (ideal influence, intellectual arousal, individual interest, and inspirational motivation) on organizational citizenship behavior with its dimensions (altruism, civility, sportsmanship, civilized behavior and conscientiousness) and its reality among professors of the Faculty of Economic Sciences Business and management sciences at Yahia Fares University in Medea. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared to collect primary data from the randomly selected research sample consisting of (28) professors. Among the most important results that were reached is the presence of a strong influence of transformational leadership on the behavior of organizational citizenship, and the research also found that there is a positive relationship between the two variables. A number of recommendations were reached, the most important of which are: Establishing standards for recruiting leaders with the qualities of a transformational leader, in addition to organizing training courses to instill the behavior of organizational citizenship.

Key words: transformational leadership, organizational citizenship.

Résumé

Cette étude vise à connaître l'effet et la relation du style de leadership transformationnel avec ses dimensions (influence idéale, excitation intellectuelle, intérêt individuel et motivation inspirante) sur le comportement de citoyenneté organisationnelle avec ses dimensions (altruisme, civilité, esprit sportif, comportement civilisé et conscience) et sa réalité chez les professeurs de la Faculté des sciences économiques Sciences des affaires et de gestion à l'Université Yahia Fares de Médée. Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été préparé pour recueillir des données primaires à partir de l'échantillon de recherche sélectionné au hasard composé de (28) professeurs. Parmi les résultats les plus importants qui ont été obtenus, il y a l'existence d'une forte influence du leadership transformationnel sur le comportement de la citoyenneté organisationnelle, et la recherche a également révélé une relation positive entre les deux variables. Un certain nombre de recommandations ont été formulées, dont les plus importantes sont: Établir des normes pour le recrutement de leaders ayant les qualités d'un leader transformationnel, en plus d'organiser des cours de formation pour inculquer un comportement citoyen organisationnel.

Mots clés: leadership transformationnel, citoyenneté organisationnelle.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
ملخص	
قائمة الجداول والأشكال	**II–I**
مقدمة	**أ– ش**
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية	
تمهيد	15
المبحث الأول: عموميات حول القيادة	16
المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية	16
المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية	19
المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية المعاصرة	22
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لنمط القيادة التحويلية	24
المطلب الأول: نشأة و مفهوم القيادة التحويلية	24
المطلب الثاني: أبعاد و أنواع القيادة التحويلية	30
المطلب الثالث: طبيعة القيادة التحويلية	37
المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي	40
المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي	40
المطلب الثاني: خصائص ومهام القائد التحويلي.	43
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القائد التحويلي	48
خلاصة الفصل	51
الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية	
تمهيد	53

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية	54
المطلب الأول: نشـأة سلوك المواطنة التنظيمية	54
المطلب الثاني: تعريف المواطنة التنظيمية والنظريات المفسرة لها	57
المطلب الثالث: خصائص وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية	61
المبحث الثاني: طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية	64
المطلب الاول: أبعاد وأنماط سلوك المواطنة التنظيمية	64
المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية	71
المطلب الثالث: آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية	75
المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية	77
المطلب الأول: تبيان العلاقة من خلال مداخل سلوك المواطنة التنظيمية	78
المطلب الثاني: نموذج مقترح لتوضيح العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية	80
المطلب الثالث: علاقة أبعاد القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية	82
خلاصة الفصل	87
الفصل الثالث: واقع القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية	
تمهيد:	90
المبحث الأول: التعريف بالمنظمة محل الدراسة	90
المطلب الأول: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	87
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير	91
المطلب الثالث: القيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير	97
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	99
المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة	100
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة:	102

المطلب الثالث: صدق الاتساق وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة	104
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	108
المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	108
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة	114
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	124
خلاصة الفصل	127
الخاتمة	129
قائمة المراجع والمصادر	133
الملاحق	143

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	بعض التعاريف للقيادة التحويلية	28
2-1	أبعاد القيادة التحويلية لدى Bass	34
3-1	الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي (العادي أو التقليدي)	42
1-2	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين	65
1-3	يوضح مجتمع الدراسة	101
3- 2	الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة التحويلية	105
3- 3	الاتساق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية	106
3- 4	قياس ثبات الاستبانة	108
3- 5	نتائج توزيع أفراد العينة الخاصة بمتغير الجنس	109
3-6	نتائج توزيع أفراد العينة الخاصة بمتغير السن	110
3-7	نتائج توزيع أفراد العينة الخاصة بمتغير الدرجة العلمية	111
3-8	نتائج توزيع أفراد العينة الخاصة بمتغير الأقدمية في العمل	113
3-9	آراء واتجاهات الأساتذة حول القيادة التحويلية	115
3-10	آراء واتجاهات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية	119
3-11	العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية	125

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1 -1	نموذج الشبكة الادارية Mouton & Blake	21
2- 1	مخطط يوضح أبعاد القيادة التحويلية	35
1-2	مداخل سلوك المواطنة التنظيمية	69
2-2	ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية	74
3-2	مخطط يلخص محددات سلوك المواطنة التنظيمية	79
4-2	نموذج يوضح العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	81
1-3	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	94
2-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	109
3-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	111
4-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية	112
5-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	114

مقدمـــة

مقدمـــة

يعتبر المورد البشري من أثمن الموارد لدى المنظمات حيث يمثل دورا مهما في حياتها من حيث نجاحها، رفع كفاءتها، بقائها و نموها بالإضافةإلى أنه المورد الأكثر تعقيدا حيث يتسم بكونه عرضة للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية، فطبيعة الإنسان تجعل استجابة هذا المورد البشري لهذه المؤثرات متفاوتة و بالتالي اختلاف سلوكياتهم وقد حظيت دراسة السلوك الإنساني في المنظمات باهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال علم الإدارة، حيث تمت دراسة سلوكيات واتجاهات التابعين وأدائهم وتأثير البيئة عليهم وكذا تأثيرهم على أداء المنظمة وفعاليتها.

ويحتاج هذا المورد البشري إلى قيادة قادرة على المحافظة عليه والاستفادة منه خاصة في بيئة اليوم التي تتسم بالاضطراب وعدم الاستقرار والتغير المتسارع في مختلف المجالات، فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة ويعتبر نمط القيادة التحويلية من أبرز وأهم الأنماط القيادية الإدارية الحديثة فهو يؤثر على سلوكيات الموارد البشرية في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية ويعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوك الدور غير الرسمي الذي هو خارج الوصف الوظيفي الرسمي داخل المنظمة، بل يتم طوعا من قبل التابعين والذي ينبغي على المنظمات أن تلعب دورا كبيرا وتبذل جهدا مهما في تعزيزه لدى مواردها البشرية،حيث يؤكد الباحثون على أن المنظمات التي تكتفي بقيام التابعين بأدوارهم الرسمية هي منظمات ضعيفة لا تصمد طويلا،فهي تحتاج إلى القيام ببعض المهام التطوعية غير الرسمية، وقد استحوذ سلوك المواطنة التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين مؤخرا وأصبح يعول عليه كثيرا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة ومواردها البشرية على حد سواء، ويركز هذا المفهوم أساسا على المورد البشري الذي يعد أهم موارد المنظمة، حيث تحتاج المنظمات إلى إيجاد مناخ تنظيمي يساعد هذا المورد البشري على العمل والإنتاج والإبداع وظهور

سلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك الطوعي الذي لا يتوقع أن يكون هناك حصول على مردود مقابله وقد كشفت الدراسات على أن هذا السلوك يؤثر تأثيرا بالغا على إنتاجية المنظمة، كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها ويعتبر عاملا مهما في نجاحها وتميزها.

وتعد المنظمات التعليم العالي من المنظمات الفاعلة في المجتمع وهي بحاجة إلى قيادة متميزة نظرا لأهمية الدور الذي تقوم به هذه المنظمات، فكان ظهور القيادة التحويلية بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الجامعي، بهدف تحقيق الفاعلية في أداء منظمات التعليم العالي وإصلاحاتها، وتطوير أداء الأساتذة فيها حيث ذكر العديد من المفكرين أن القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية في مناخ منظمات التعليم العاليمن خلال منح حرية أوسع للأساتذة والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية، وقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالقيادة التحويلية من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء في مجالات شتى مثل: السياسة، علم النفس وعلم الاجتماع، ويدل ذلك على الدور الفاعل لهذا النوع من القيادة.

ولأن منظمات التعليم العالي تعد من أهم المنظمات في المجتمعات، فهي كغيرها من المنظمات تحتاج إلى التغيير والتطوير، ولما كانت القيادة التحويلية جوهرية لإيجاد منظمات قوية وضرورية على جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، فهي تمكن من أن تفعل الشيء الكثير في تهيئة أفضل الشروط للتعليم والتعلم كونها قادرة على تنمية مناخ إيجابي للتحصيل وكونها تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع منتسبي المنظمة، بما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير مهم يسمح بالقيام بالأدوار بكفاءة وفعالية وتحقيق أكثر من المتوقع وبالتالي التميز.

❖ **الإشكالية الرئيسية للدراسة والأسئلة الفرعية :**

تعد مشكلة غياب سلوكيات المواطنة التنظيمية من بين المشاكل القيادية الرئيسية إذ أن القائد في المنظمة باعتباره يقوم بدور تربوي يستطيع أن يحمس تابعيه ويدفعهم للعمل بكل إخلاص وفي المقابل يمكن أن يجعل منهم أشخاصا ضعيفي الأداء والتفكير وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن النمط القيادي له تأثير كبير بالسلب أو الإيجاب على سلوكيات التابعين، إخلاصهم وتفانيهم في خدمة أهداف فريق العمل والمنظمة ككل وينعكس هذا على عطائهم وإنجازهم، فوجود سلوكيات غير مرضية لدى التابعين مثل قلة الاحترام عدم الرضا، نقص الولاء،فقدان الثقة، افتعال المشاكل، نقص التعاون، انعدام العمل بروح الفريق وانخفاض مستوى الأداء دليل على أن الأسلوب القيادي المتبع غير ملائم والقيادة الفاعلة والرشيدة هي التي تسعى إلى تحقيق درجة أعلى من السلوكيات الإيجابية لدى التابعين، وعليه تسعى الطالبة في هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية ومن ثم تقديم عدد من المقترحات والتوصيات للارتقاء بهذا النمط القيادي وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية لدى التابعين وبناء على ما سبق نقوم بصياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ماهو دور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية؟ وما واقع ذلك في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بولاية المدية؟

وتتفرع عنها مجموعة من الأسئلة التي تمس جوانب هذه الدراسة أهمها ما يلي:

- ما المقصود بالقيادة التحويلية؟
- ما هو مضمون مفهوم المواطنة التنظيمية؟
- هل يوجد علاقة تأثير وتأثرللقيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05) داخل كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية؟

❖ **فرضيات الدراسة:**

للاجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. القيادة التحويلية تعكس درجة تأثير القائد التحويلي في تحويل أفكار،سلوكيات و معارف تابعيه.

2. يشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى اعتبار المنظمة بمثابة وطن له؛

3. يوجد علاقة تأثير وتأثر للقيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية؛

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05) داخل كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية؛

❖ **أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة اهميتها مما يلي:

1. أهمية نمط القيادة التحويلية في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ورسالتها؛

2. تقديم بعض التوصيات لاعتماد وتبني نمط القيادة التحويلية بأبعاده في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة؛

3. دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لكونه من المواضيع المعاصرة في الحفاظ على فعالية و استمرارية المنظمات؛

4. مساعدة القيادات الإدارية على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة.

❖ **أهداف الدراسة:**

نحاول من خلال هذه الدراسة وصف وتشخيص العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وإظهار هذه العلاقة على مستوى المنظمة، وبتحديد أكثر تهدف الدراسة الى تحقيق الجوانب الرئيسية الآتية:

1. وصف وتشخيص أبعاد القيادة التحويلية و أثر ممارستها على تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية؛
2. تقديم دراسة نظرية وتطبيقية للإدارة كإسهامة متواضعة لإفادة المنظمة بالدراسات العلمية بهدف توسيع الأفق العلمي والميداني على حد السواء؛
3. اقتراح النمط القيادي المناسب لاختياره وتبنيه من طرف قادة المنظمة، من أجل تحقيق الاستقرار الداخلي و الانسجام و بالتالي النجاح و التميز؛
4. إثراء المكتبة الجامعية؛

❖ **حدود الدراسة**

سيتم دراسة موضوع دور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في الحدود التالية:

1. **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019- 2020.
2. **الحدود المكانية:** كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

❖ **المنهج المتبع وأدوات الدراسة:**

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة، و تحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة سيتم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي و الذي يعتمد على جمع المعلومات و تحليلها للوصول إلى تفسيرات و نتائج دقيقة، بغية تحقيق استيعاب و فهم الموضوعو مكوناته وتحقيق أبعاده.

وفي شقه التطبيقي إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي لأساتذةكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بولاية المدية بهدف تبيان العلاقة والأثر بين المتغيرين المستقل والتابع.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة و مصادر البيانات فهي كما يلي:

✓ **الدراسات النظرية (البحث المكتبي و الانترنيت)**: الوقوف على أهم المصادر و المراجع العربية و الأجنبية و كذا مختلف المجالات و الدراسات السابقة ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة (كتب، مذكرات، مجلات، دوريات، مواقع الكترونية).

✓ **الدراسات الميدانية:**

- **الملاحظة:** وهي تعتبر الوسيلة الهامة في الجانب التطبيقي من الدراسة؛
- **الاستبانة:** لجمع البيانات من عينة البحث مع استخدام برنامجالحزمة الاحصائيةللعلوم الاجتماعية (spss) في معالجة هذه البيانات؛
- **المقابلة:** مع بعض المسؤولين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

❖ **الدراسات السابقة**

لقد جذب موضوع القيادة التحويلية و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية اهتمام عدد كبير من الباحثين مما أثمر عن الكثير من الدراسات ذات العلاقة به والتي نذكر منها:

- **الدراسة الأولى: purvanova bono & dzieweczynski 2006**

القيادة التحويلية: الخصائص الوظيفية و سلوك المواطنة التنظيمية

أكد فيها الباحثون على فكرة القائد التحويلي ودوره الكبير في زيادة احتمال ظهور سلوك المواطنة التنظيمية لدى التابعين و لحصول ذلك بالقول: أن القيادة التحويلية تؤثر في الطريقة التي يؤثر بها علىالتابعين تجاه عملهم مما يغير نظرتهم إليه فيرونه عملا جديا أكثرو ممتعا أكثر مما يزيد إمكانية انخراطهم بسلوك المواطنة التنظيمية.

- **الدراسة الثانية : دراسة Hanan El Obaidi 2010بعنوان:**

« **Leadership and organizational citizen behaviors in Islamic banks** : **the case of UAE**

القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك الإسلامية دراسة حالة في الإمارات العربية المتحدة

حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر النمط القيادي على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك الإسلامية في الإمارات العربية المتحدة، كما أوضحت أثر سلوك المواطنة التنظيمية على نتائج العمل حيث تكونت عينة البحث من 150 عاملا في عدد من هذه البنوك وخلصت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورا هاما في سلوك المواطنة التنظيمية.

- **الدراسة الثالثة: دراسة Aamir Saeed 2012 بعنوان**

Perceived transformational Leadership style and organizational citizenship behavior in ; acase study of administratif staff of university of the punjab

نمط القيادة التحويلية و سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة على الموظفين الإداريين في جامعة البنجاب

تهدف هذه الدراسة إلى قياس نمط القيادة التحويلية وقياس المواطنة التنظيمية ومدى تأثير المتغير الأول على الثاني وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين المتغيرين وأن هناك تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

- **الدراسة الرابعة:Mohammadreza Zabihi 2012**

العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية و سلوك المواطنة التنظيمية

The relationship between leadership style and organizational citizenship behavior

تهدف هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية و القيادة الإجرائية و سلوك المواطنة التنظيمية في منظمة الضمان الاجتماعي (مشهد) ودراسة ووصف سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد تأثير القيادة عليها فكان حجم العينة 98 شخصا من عاملي المنظمة في مدينة مشهد وخلصت الدراسة إلى أن هناك أثر كبير للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

- **الدراسة الخامسة: أيمن عودة المعاني 2013**

أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية (دراسة ميدانية)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية علىسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (319) موظفا من العاملين في الجامعة الأردنية، و من أهم نتائج الدراسة تبني القيادات الجامعية بالجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، شعور المبحوثين بمستوى عال من المواطنة التنظيمية ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية التي يشعر بها الموظفون، كما خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: أن يؤخذ بعين

الاعتبار عند تعيين القيادات الادارية بالجامعة ضرورة توافر خصائص القيادة التحويلية لديهموعقد برامج تدريبية للقيادات الادارية بالجامعة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية وأهميته.

- **الدراسة السادسة: دراسة مُحَمَّد حسون 2016**

دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، الدافعية الإلهامية) في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري) لدى العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشقولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة البحث التي تم اختيارها عشوائياً من العاملين في المصرف التجاري بدمشق .وتوصلت الدراسة إلى النتائج: وجود أثر إيجابي ضعيف للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري، وجود أثر إيجابي ضعيف لبعد (شخصية القائد) في سلوك المواطنة التنظيمية،وجود أثر إيجابي ضعيف جداً لبعد (الدافعية الإلهامية) في سلوك المواطنة التنظيمية، وجود أثر إيجابي ضعيف جداً لبعد (خصوصية العلاقة بين القائد والموظف) في سلوك المواطنة التنظيمية.

- **الدراسة السابعة: Morteza Golestanipour 2016**

Relationship between the ethical leadership, transformational leadership,ethical climate,organizational justice and organizational citizen behavior and organizational–based self –esteem using the organizational spirituality as a mediator variable in an industrial organization (2016)

العلاقة بين القيادة الاخلاقية ، القيادة التحويلية، المناخ الاخلاقي، العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية و احترام الذات في المنظمة باستخدام الروح التنظيمية كوسيط متغير في صناعة المنظمة (2016)

تهدف هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ، القيادة التحويلية، المناخ الأخلاقي، العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية و المنظمة القائمة على احترام الذات والروح التنظيمية باعتبارها وسيط في تفسير العلاقة البينية في المنظمة الصناعية في إيران، حيث تكونت العينة من 400 موظف تم اختيارهم عشوائيا على مراحل متعددة وخلصت الدراسة إلى أن متغيرات القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، المناخ الأخلاقي، العدالة التنظيمية تؤثر على متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية القائمة في المنظمة على احترام الذات.

- **الدراسة الثامنة:دراسة محمود علي الروسان 2017**

أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية(دراسة ميدانية دراسة ميدانية في شركات التأمينالأردنية)

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة القيادة التحويلية في شركات التأمين الأردنية إضافة إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في هذه الشركات والعلاقة والأثر بين المتغيرين وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية تكونت من عينة من (220)موظفا في شركات التأمين الأردنية وتبين أن ممارسة القيادة التحويلية كانت متوسطة، وكذلك الأمر بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم تقديم عدد من التوصيات أهمها ضرورة ترسيخ ممارسة القيادة التحويلية ونشر قيم العمل وبث روح الحماس والفخر لدى العاملين ودعم تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

❖ **الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة**

معظم هذه الدراسات جرت في منظمات تجاريةربحية مما قد يجعل أجور العمال فيها وحصولهم على مكافآت وتحفيزات مادية عالية، وهذا ما قد يجعل زيادة في القيام بأدوار إضافية لدى التابعين وهذا لا يظهر حقيقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بقدر ما هو في الدراسة الحالية التي تجرى على منظمة تعليم عالي عمومية غير ربحية تكون المرتبات فيها متواضعة جدا وتعتمد أكثر على التحفيزات المعنوية، باستثناء الدراسة الثالثة والتي أجريت في جامعة البنحاب والدراسة الخامسة في الجامعة الأردنية، حيث أن نتائج دراسة العلاقة بين المتغيرين تكون بصفة عامة في المنظمة ككل فيما قد تتباين أو تختلف هذه النتائج لو كانت في كل جزء من أجزاء الجامعة عكس الدراسة الحالية التي اجريت في كلية من كليات الجامعة وهي جزء من الكل وهذا من أجل تطبيق التوصيات حسب نتائج كل جزء، هذا إضافة إلى اختلاف بيئة الدراسة حيث تختلف القيم، العادات، المعتقدات، طريقة التفكير ونمط الحياة بين البلدين، مما يؤثر على مثل هذه السلوكياتبالإضافة إلى أن هذه الدراسة أجريت على أساتذة الكلية عكس الدراسات السابقة التي أجريت على الموظفين بتلك الجامعات.

❖ **صعوبات الدراسة**

تلقينا خلال القيام بهذه الدراسة عدة عقبات و صعوبات نذكر أهمها في مايلي:

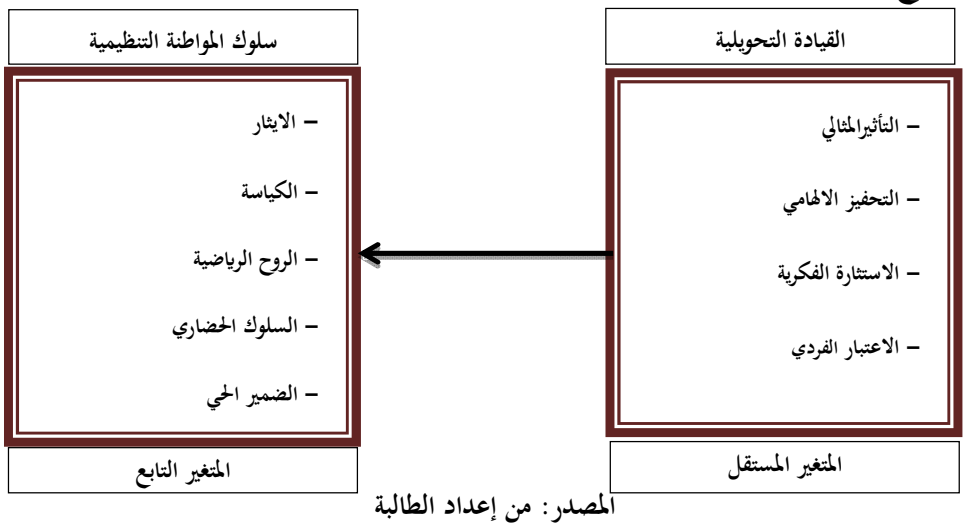
1. صعوبة الحصول على قدر كبير من المراجع المتواجدة في المكتبة بسبب دوران هذه المراجع بين مجموعة من الطلبة، بالإضافةإلى انتشار جائحة كورونالذي فرض إجراءات الحجر الصحي؛

2. إنتشار جائحة كورونا حال دون الالتقاء بالأستاذة المشرفة والاتصال المباشر، مما جعلنا نلجأ لاستخدام الإيمايل والهاتف.

❖ **هيكل الدراسة:** من خلال معالجة هذه الدراسة سعينا إلى تقسيم هذا الموضوع إلى فصلين نظريين تبرز فيهما الجوانب المختلفة للموضوع الذي هو محل الدراسة وفصل تطبيقي كالآتي:

الفصل الأولجاء بعنوان الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية مشكل من ثلاث مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلىعموميات حول القيادة،بينما فيالمبحث الثانيسنتناول ماهية القيادة التحويليةوالمبحث الثالثسيخصص لماهية القائد التحويلي، أما الفصل الثاني جاء بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية قسم إلى ثلاث مباحث أين سنتطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية، بينما في المبحث الثاني إلى طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية أما في المبحث الثالث سنتطرق إلىعلاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية،بينما جاء الفصل الثالث والمعنون بواقع القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية ويشمل الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة إذ يهدف إلى دراسة استطلاعية لآراء أساتذةكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بولاية المدية حولدور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية.

❖ **نموذج الدراسة**



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

تمهيد:

اجتهد العلماء والباحثون في دراسة القيادة والقادة الذين لديهم قدرات ومهارات على تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة ومتابعة البيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، الأمر الذي يتطلب البحث على نماذج جديدة للقيادة تتلاءم مع هذه التغيرات والتخلي على الهياكل الهرمية التقليدية ومن ثم تبني التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي، خاصة وأن منظمات اليوم ليست بحاجة إلى مدراء بقدر ما هي بأمس الحاجة إلى قادة يسعون إلى التأثير بتحويل وتغيير سلوكيات الموارد البشرية وهذا ما يطلق عليه القيادة التحويلية

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض للجانب النظري لموضوع القيادة التحويلية في المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول القيادة

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي

المبحث الأول: عموميات حول القيادة

تعتبر القيادة الإدارية من المفاهيم الفكرية الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين لتحقيق النهضة و التطور و يرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه المورد البشري في المنظمة، و يبرز ذلك من خلال دور القائد في تحقيق التكامل و التوازن بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية كما تعد إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي تتم في إطار بذل الجهود نحو توجيه جهود و طاقات الموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعددت مفاهيم القيادة و تباينت تعاريفها بين الكتاب و الباحثين و ذلك لاختلاف وجهات النظر و المداخل الفكرية.

الفرع الأول: مفهوم القيادة

أولا– لغـة:

في لسان العرب القود نقيض السوق : يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وفي هذا إشارة إلى أن مكان القائد في المقدمة.[1]

ثانيا– اصطلاحا:

جاء بخصوص مصطلح القيادة العديد من التعاريف أهمها:

✓ تعرف القيادة بأنها فن التأثير في السلوك الإنساني بغية تحقيق مهمة بالأسلوب الذي يرغب فيه القائد.[2]

[1] طارق محمد سويدان وفيصل عمر باشراحيل، **صناعة القائد**، مجموعة الابداع، ط 3، الكويت2011، ص 40.

[2] صامويل هيز وليم توماس، **تولي القيادة فن القيادة العسكرية و علمها**، ترجمة سامي هاشم: المؤسسة العربية للدراسات و النشر، ط 2، بيروت، 1989، ص 18.

✓ **عرفها Walforam & Mohr** أنها عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة وضع الهدف وتحقيقة، وعرفها (**Meust 2010**) أنها ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها.[1]

✓ **ويعرفها H.Koontz & C.O'Donnell** بأنها فن التأثير على الناس عمليا بحيث ينفقون كل جهودهم طوعا لتحقيق الأهداف الجماعية، وعرفها .**Daan van Knippenberg & Michael A Hog** أنها عملية التأثير الاجتماعي التي يمارسها القائد لتحريك مواهب وجهود أتباعه من أجل إنجاز مهمة ما.[2]

✓ **و يعرفها gibb** في موسوعة علم النفس الاجتماعي على أنها وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية.[3]

✓ كما يعتمد الباحثون في تعريفهم للقيادة على الزاوية التي يتم التركيز عليها فإذا نظرنا إليها من جانب السمات فهي مجموع السمات التي تجتمع في القائد وتمكنه من جعل الآخرين يتبعون توجيهاته للوصول إلى الهدف المرغوب، أما من زاوية الفريق فهي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات ورفع معنوياتهم للوصول إلى أهداف محددة وأما من زاوية التأثير فهي القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع.

فعلى الرغم من اختلاف التعاريف فهي تتفق في مجملها على الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن القيادة هي تلك القدرة علة التأثير في الافراد لتحقيق المطلوب

[1] قاسيمي رمضان، **مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2019،ص03.

[2] فاتن باشا، **اتجاه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات**، دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2017، ص29.

[3] محمد اسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق**، دار الجامعة الجديدة الأزرايطية، مصر، 2005، ص 225.

منهم من خلال عملية الإقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة وتلخص بالعلاقة الآتية:[1]

القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير.

وعلى ضوء التعاريف السالفة الذكر يمكننا تعريف القيادة على أنها: فن التأثير في فريق العمل وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة.

الفرع الثاني: مفهوم القيادة الادارية

حاول الكثير من الباحثين إعطاء تعريف للقيادة الإدارية وقد ورد أهمها فيما يلي:

✓ **يعرفها Northouse** على أنها عملية توجيهية و تأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل.[2]

✓ **ويعرف Hunht Larson** القيادة الإدارية بأنها الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثير بين التابعين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة، بينما يعرفها **عبد الكريم درويش** و **د.ليلا تكلا** على أنها القدرة التي سيؤثر بها القائد على تابعيه و توجيههم بطريقة يتميز بها لكسب طاعتهم، احترامهم، ولائهم، شحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.[3]

✓ وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر و الإشراف الإداري على التابعين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد

[1] محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية والإبداعية**، دار الفكر الجامعي الاسكندرية، مصر، 2006، ص ص 124،130.

[2] زيد زاوي، **القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، إدارة وتنظيم في الرياضة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر2016، ص 15.

[3] شهيناز دريوش، **اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية**، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص ص 33، 36.

تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك التابعين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. [1]

✓ **يعرفها Allen** بأنها النشاط الذي يمارسه القائد ليجعل تابعيه يقومون بعمل فعال.[2]

✓ كما يجمع الكثير من الباحثين على أن القيادة الإدارية هي عملية وملكية معا ،ويعني بالقول أن القيادة عملية حسب **Pickens & Dess & yukl** استخدام القائد السلطة الرسمية لتحفيز سلوك الأتباع وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، أما القيادة كملكية فتعني امتلاك القائد مجموعة من الخصائص والسمات تؤهله للتأثير في سلوك الأتباع دون استخدام القوة بغية الوصول إلى أهداف معينة.[3]

وعلى ضوء التعاريف السابقة للقيادة الإدارية نجد أنها تتفق على وجود عناصر أساسية جوهرية واللازمة للقيادة الإدارية وهذه العناصر هي:[4]

أ–عملية التأثير التي يمارسها القائد على أتباعه ووسائله في ذلك؛

ب–ما تؤدي إليها عملية التأثير هذه من توجيه الأتباع وتوحيد جهودهم وتنشيطهم؛

ج–الأهداف الإدارية المراد تحقيقها؛

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

احتل مفهوم القيادة جانبا كبيرا من اهتمام الباحثين من أجل التوصل إلى إجابات عن تساؤلات مثل: من هو القائد؟ وما الذي صنع قائدا فاعلا؟ وهل القيادة فطرية أم مكتسبة؟ وما هو النمط القيادي الأنسب

---

[1] عليوه السيد، **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**، دار السماح، ط 1،القاهرة، مصر، 2001، ص45.

[2] سهيل أحمد عبيدات، **القيادة أساسيات نظريات و مفاهيم**، دار الكتاب الحديث للنشر، الاردن، 2007، ص 08.

[3] وهيبة زواني وعقيلة نزلي، **الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين**، دراسة حالة مؤسسة إتصال الجزائر بمديرية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 30.

[4] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

الذي يسهم في زيادة كفاءة و فعالية المنظمة؟ والكثير من التساؤلات التي نتجت عنها العديد من النظريات التي تبحث في مفهوم القيادة والأنماط القيادية المختلفة والتي سنتطرق إليها في الآتي:

أولا: نظرية السمات

يرى أصحاب هذه النظرية أن القائد يتميز بسمات وصفات تميزه عن الآخرين وتكون جسدية مثل طول القامة، ضخامة الجسم، قوة البنية، النشاط والحيوية كذلك قدرات عقلية حتى يكون القائد أكثر ذكاء وعمقا في التفكير، أوسع ثقافة وأعمق بصيرة من أتباعه كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي مع القدرة على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى السمات الاجتماعية المتمثلة في الاعتماد على النفس، تحمل المسؤولية، المشاركة الاجتماعية مع القدرة على تحقيق التعاون، تكوين العلاقات، اكتساب الحب والاحترام، القدرة على السيطرة والتأثير في الآخرين، جميعها تمكنه وتؤهله لقيادة تابعيه.[1]

ثانيا: النظريات السلوكية

استمدت هذه النظريات من جامعتي **أوهايو** و**ميتشيغان**، انطلاقا من افتراض أن هناك سلوكيات معينة تميز القادة من غيرهم وقد هدفت الدراستان إلى تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد كما يراها أتباعه وقد توصلت إلى وجود نوعين من القادة: قائد مهمات وقائد إنساني، الأول يركز اهتمامه على إنجاز المهمات وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية والثاني يركز اهتمامه على رضا العاملين وتطويرهم وتماسكهم.[2]

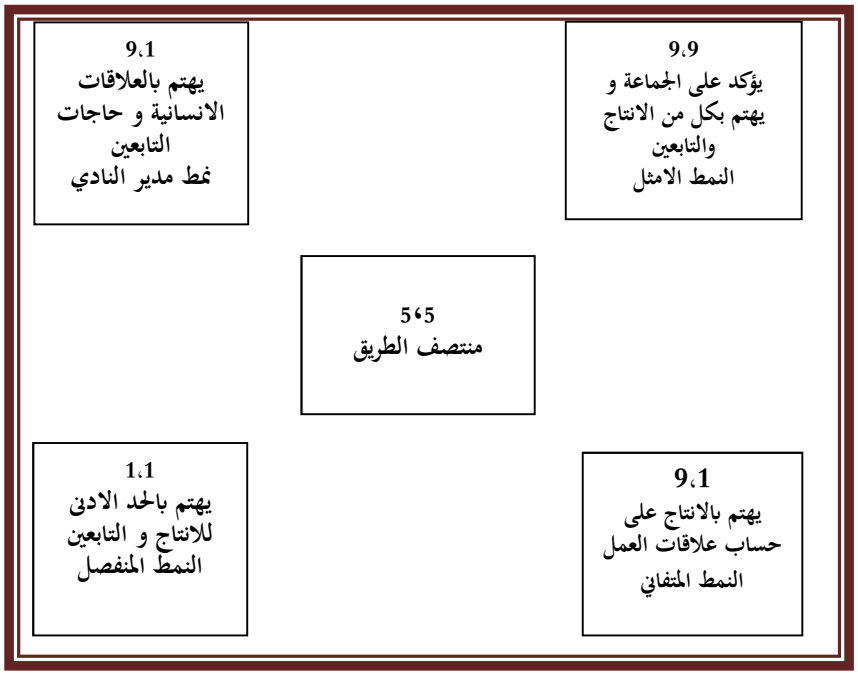
[1] حكيم أعراب، **دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسوجات بباتنة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع التنمية ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2008، ص 37.

[2] عبد العزيز مجعد المطيري، **أثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية**، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، 2011، ص 16.

ثالثا: نظرية شبكة القيادة:

جاءت نتيجة للنظريات السلوكية، وقد ابتدع بيليك و موتون شبكة القيادة و التي تم تقسيمها حسب اهتمام المدير بالإنتاج أو الاهتمام بالتابعين على مقياس متدرج من صفر الى تسعة، حيث يوضح المحور الأفقي الاهتمام بالعمل أو الإنتاج أما العمودي فهو للاهتمام بالتابعين، وقد أفرز خمسة أنماط للمديرين[1] كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1– 1): نموذج الشبكة الادارية Mouton & Blake



المصدر: نفيسة محمد باشري و آخرون، **السلوك التنظيمي**، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص209.

يوضح الشكل رقم (1،1) بأن الباحثان يشيران إلى أن النمط الإداري (9،9) هو الأفضل حيث يهتم بالعاملين والإنتاج معا وبدرجة أعلى، ثم يأتي النمط الوسطي (5،5) ويليه النمط (9،1) الذي يركز على

[1] نفيسة محمد باشري وآخرون، **كتاب السلوك التنظيمي**، جامعة القاهرة، مصر،2017، ص 208.

الإنتاج بدرجة أكبر مع التركيز بدرجة أدنى على الاهتمام بالتابعين، و أخيرا النمط (1،9) الذي يكون فيه القائد اجتماعي يعطي اهتماما أكبر بالتابعين وحد أدنى للعمل.[1]

رابعا: النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له ظروف مواتية في البيئة المحيطة به حتى يظهر ويستخدم مهاراته ويتمكن من تحقيق تطلعاته، بحيث أن ظهور القائد لا يتوقف فقط على الصفات الشخصية التي يمتلكها بل على العوامل والظروف المتعلقة بالموقف الذي يكون فيه، بالتالي يمكن أن نقول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم اختيار على أساسها القائد المناسب، وأن القائد الذي لا يصلح لشغل منصب قيادي في موقف معين قد يصلح لشغل منصب آخر في موقف مغاير.[2]

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية المعاصرة

مع تطور الإدارة والفكر الإداري وظهور بعض المشاكل في المنظمات ازدادت الحاجة إلى إيجاد أنماط إدارية أخرى تواكب هذا التطور وتتماشى معه، مما تطلب تكثيف الجهود والاجتهاد في البحوث والدراسات في موضوع القيادة وأنماطها مما أدى إلى ظهور عدة نظريات تدرس أنماطا جديدة ومعاصرة للقيادة الإدارية نذكر منها :

[1] عبد المالك هبال، **دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي**، دراسة ميدانية لتطبيق نظام ل م د في جامعات الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016، ص 43.

[2] ميرفن شو، **ديناميات الجماعة**، دراسة سلوك الجماعة الصغيرة، ترجمة: محي الدين أحمد، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1986، ص 667.

أولا: القيادة الكاريزمية

إن نظريات القيادة الكاريزمية اليوم تتأثر بشدة بأفكار العالم الاجتماعي السابق **max weber**، ووفقا له، فإن الكاريزما تحدث أثناء وجود أزمة اجتماعية، فقط عندها يظهر القائد وذلك بإيجاد حلول جذرية لهذه الأزمة ويثير حماس الاتباع للإيمان بالرؤية التي تعتبر الركيزة الأساسية في القيادة الكاريزمية والتي تتعلق بما يستطيع القائد تحقيقه في المستقبل والعمل من أجل تحقيقها.[1]

ثانيا: القيادة التبادلية

تركز على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد وتابعيه، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهامهم بنجاح، كما قد يتلقون الإجراءات التأديبية في حال عدم القيام بمهامهم بالشكل المطلوب، إذا الأساس في القيادة التبادلية هو أن القائد التبادلي يتعرف على احتياجات تابعيه ورغباتهم ثم يوضح أدوارهم ومسؤولياتهم لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات.[2]

ثالثا: القيادة التحويلية

تمثل القيادة التحويلية نقلة نوعية فيما يتعلق بدراسة القيادة باعتبارها نموذجًا قياديًا ناشئًا، تركز القيادة التحويلية على تحويل المنظمة وأعضائها من الحالة الحالية إلى حالة أفضل تتوافق مع الرؤية، الرسالة والأهداف التنظيمية، وهي النمط القيادي موضوع دراستنا واهتمامنا.

[1] Dinibutun, Sait Revda, **Leadership**: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework. In: Journal of Economics and Business, Vol.3, No.1,(2020),p57

[2] إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة**، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 48.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لنمط القيادة التحويلية Transformational Leadership

تناول العديد من الباحثين في العشرين سنة الماضية دراسة القيادة التحويلية فهي تعتبر من الأنماط الحديثة التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني ولعل أهم ما يميزها، قدرتها العالية على قيادة المنظمة لمواجهة التغيرات والتطورات المتسارعة والتحديات من خلال التأثير في سلوكيات التابعين عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل وتخطي الصعوبات.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

سنتطرق إلى نمط القيادة التحويلية من منظورين، أولهما من منظور الفكر الإسلامي الذي يعتبر المصدر الأول الذي يجسد أبعاد وخصائص القيادة التحويلية، وهذا من خلال سيرة النبي صلى الله عليه و سلم و أخلاقه المطابقة لما حث عليه القرآن الكريم، ثم نتطرق بعد ذلك إلى المنظور الثاني والذي يتعلق بعلم الإدارة والفكر الاداري الحديث وما جاء به المفكرون وعلماء الإدارة في هذا الموضوع وسيكون ذلك كالآتي:

الفرع الأول: القيادة التحويلية في الفكر الإسلامي

يعد النبي محمد صلى الله عليه وسلم أعظم قائد تحويلي عرفه التاريخ، ويشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز وخصائصه القيادية العظيمة، فالرسالة العظيمة التي أوكلت إليه صلى الله عليه وسلم لم يكن من السهل على أي إنسان أن يقوم بها، فقد أوكلت إلى خاتم النبيين مهمة تحويل المجتمع الكافر الذي يعكف على عبادة الأوثان إلى مجتمع مسلم يوحد الله ويعبده على بصيرة.[1]

[1] سامر كمال حامد الديب، **مدى ممارسة القيادة الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبات وسبل تنميتها**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 58.

أولا: التأثير القيادي القائم على القدوة والمثالية

كان الرسول صلى الله عليه و سلم القدوة والمثل الأعلى لأصحابه، وقد أثبت القران الكريم ذلك في قوله تعالى: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة" [الآية 21 من سورة الأحزاب]، وقد تميزت شخصيته صلى الله عليه وسلم بالتقدير والاحترام حيث كان خلقه القرآن وعن قوة شخصيته المترجمة في شكله، دخل عليه بعض الأعراب فارتاع من هيبته كما ارتاعت رسل كسرى من هيبته حين أتوه رغم تعودهم على صولة الأكاسرة ومعاشرة الملوك الجبابرة ولكن كان رسول الله صلى الله عليه وسلم في نفوسهم أهيب وفي أعينهم أعظم ولم يكن ذلك ناتج عن أسطورة، بل كانت هيبته في قوة شخصيته مع تواضعه المعروف وتؤكد كتب السيرة أنه كان صلى الله عليه و سلم إذا أمر أصحابه بأمر كان يبدأ بتطبيقه على نفسه.[1]

ثالثا: التحفيز الإلهامي

كان صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه ويلهب حماسهم في ميادين الجهاد وفي التنافس في العبادة للفوز بالجنة والنجاة من النار ولعل بشارته صلى الله عليه وسلم للعشر المبشرين بالجنة لدليل جلي لتحفيز النبي صلى الله عليه وسلم لأصحابه ومن يأتي بعدهم من المسلمين للهمل بأقصى الطاقات لبلوغ تلك المنزلة العظيمة ومن ذلك ما ورد أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يوما يعظ النساء فقال لهن: "ما منكن امرأة تقدم ثلاثة من ولدها كانوا لها حجابا من النار، فقالت امرأة: واثنين؟ فقال: واثنين" [رواه البخاري]، فهذا دليل على تحفيزه صلى الله عليه وسلم على دفع أبنائهن للجهاد.[2]

[1] حسني سعيد خلف، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمالتخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص 33.

[2] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

ثالثا: الاستثارة الفكرية

مواقف كثيرة تبرز كيف أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يشرك أصحابه في صناعة القرار ويستثير تفكيرهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم ومن دلائل المنهج النبوي في الاستثارة الفكرية نجد مشكلة كيفية جمع الناس للصلاة إذا حان وقتها، فقد اجتمع الرسول صلى الله عليه وسلم مع الصحابة يتدارسون هذا الأمر، فبدأت الاقتراحات تتوالى، فاقترح بعض الصحابة أنه اذا حان وقت الصلاة ترفع راية في مكان عال حتى يراها الناس ولكن هذا الاقتراح لم يلق القبول لأنه لا يوقظ النائم وقال البعض منهم أنه اذا حان وقت الصلاة ينادى لها ببوق واقترح آخرون بدق ناقوس لكن هذين الاقتراحين لم يلقيا القبول أيضا لأن فيهما تقليد لليهود والنصارى وينبغي على المسلمين التميز عنهم، كما اقترح البعض الآخر أنه إذا حان وقت الصلاة ينادى لها بشعار إسلامي خاص، فقبل هذا الاقتراح، ويصفه أبو هريرة رضي الله عنه بقوله: "ما رأيت أحدا أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه و سلم"[1].

رابعا: الاهتمام بالتابعين

كان الرسول صلى الله عليه و سلم المثل الأعلى في العطف، الرحمة والرفق حيث وصفه القرآن الكريم بالرحمة في قوله تعالى: "وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين" [الآية 107 من سورة الأنبياء] حيث كان صلى الله عليه وسلم يعطي كل واحد من أصحابه وجلسائه حقه من الالتفات إليه والعناية به، حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله.[2]

[1] حسني سعيد خلف، مرجع سبق ذكره، ص 34.
[2] نفس المرجع السابق، ص ص 34، 35.

الفرع الثاني: القيادة التحويلية في الفكر الإداري الحديث

إن اشتداد الحاجة إلى تطوير القيادة وتفعيلها بسبب التغير في متطلبات وحاجات الموارد البشرية في المنظمات أدى إلى ظهور نمط جديد من القيادة وهو القيادة التحويلية والتي تعتبر من المواضيع الحديثة في الإدارة المعاصرة.

وجاءت القيادة التحويلية كمحصلة للجهود المكثفة للباحثين والمفكرين في مجال تطوير الإدارة والقيادة وتعد من أحدث نظريات القيادة الإدارية، كما يعتقد أنها من أنسب الأنماط القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، حيث أنها تجمع بين مميزات نظريات القيادة وتتلافى ما كان فيها من قصور.[1] سنحاول التطرق إلى أهم المفاهيم التي تناولت هذا النمط من القيادة الإدارية كما يلي:

يعد **Downton** أول من اقترح فكرة القيادة التحويلية وذلك عام 1973 واستخدم هذا المصطلح في العقد الثامن من القرن العشرين على يد عالم التاريخ والسياسة **james macgregor burns** في خطاب سياسي عن القادة وفي كتابه "القيادة" الصادر في عام 1978م.

وشهدت الثمانينات من القرن العشرين البداية المنهجية لنظرية القيادة التحويلية من خلال الدراسات التي قام بها **Bass** عام 1985 عن القيادة و الأداء، ثم تطورت خلال التسعينيات في كتابات كل من **bud scott & all** عام 1990 و**lewe** عام 1992.[2]

[1] صالح بن محمد الربيعة، **كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام**، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير الآداب في الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010، ص .30

[2] علي ضبيان الرشيدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية الأهلية بمدينة الرياض**، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد ،33 العدد (71) 3-40، الرياض، السعودية، 2018، ص 8.

الفرع الثالث: مفهوم القيادة التحويلية

تعددت مفاهيم القيادة التحويلية وجاء في هذا السياق العديد من التعاريف أهمها:

✓ عرفها **Burns** على أنها نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود.[1]

✓ عرفها **الهواري** على أنها مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى أتباعه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات و المنظمة ككل.[2]

و سنعرض في الجدول رقم (1-1) بعض التعاريف لبعض الكتاب والباحثين للقيادة التحويلية:

جدول رقم (1-1) بعض التعاريف للقيادة التحويلية

اسم الباحث	التعريف
Boon & kurts	عملية المشاركة التي ينسق من خلالها القادة و التابعين جهودهم للوصول إلى تحقيق أهدافهم التنظيمية.
simic	قدرة القائد على جعل التابعين يرغبون و يتفهمون عملية التغيير والتحسين داخل المنظمة للوصول إلى النتائج المرغوبة عن طريق تعزيز إعادة الهيكلة، التركيز على بناء الرؤية، تشجيع المشاركة ورفع دور التابعين إلى مستوى دور القائد.
Burns	نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود.
bass	هي توسيع للقيادة التبادلية إذ أن القادة يعتمدون في قراراتهم على المنافسة مع التابعين و يحددون ما الذي يجب أن يكون مطلوبا أو ضروريا ومن ثم يحددون الطرق والأساليب التي يتم من خلالها تحقيق وإنجاز الاهداف.

[1] أيمن عودة المعاني، **أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الاردنية**، دراسة ميدانية ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، عمان، الاردن، 2013، ص 227.

[2] ميرفت ربحي سعيد الحسيني، **واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء التدريس**، دراسة ميدانية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2016، ص 28.

Daft & noe	هي التي تمكن القائد من إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام لتحقيق أهداف المنظمة.
Conger & kanungo	تلك التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب بل تعمل على تطوير وتشجيع التابعين فكريا داخل المنظمة.
Shibru & darshan	نمط قيادي يلهم الإبداع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة والتأثير العميق في اهتمامات التابعين.
belle	أسلوب قيادي قائم على تنمية المهارات والقدرات لدى التابعين في المنظمة و تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
ويلش	تنمية المهارات لدى التابعين والنهوض بواقع المنظمة لتحقيق أهدافها المستقبلية.
الهواري	مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى التابعين من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.
فرنش و جوينز	قدره المنظمة و تأثيرها على التابعين لتحقيق الأهداف و التركيز على المصلحة العامة لها.

المصدر :نوفل عبد الرضا العلوان **عوامل تنمية الإبداع الإداري و ممارسات القيادة التحويلية و تأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية** دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 14، العدد 03، العراق، 2017، ص ص1021، 1022.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1-1) تعدد المداخل والاتجاهات التي تناول منها الباحثون تعريفهم وتحديد مفهوم نمط القيادة التحويلية، حيث تعمل على تحفيز الجهود، تطوير وتنمية مهارات التابعين واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة ووفقا لما ورد في الجدول يمكننا تعريف القيادة التحويلية على أنها أسلوب قيادي يمارسه القادة من أجل تحفيز التابعين على العمل الجاد و الإبداعي ورفع قناعاتهم برؤية ورسالة المنظمة وولائهم لها وبالتالي تحقيق نتائج أكثر من تلك المسطرة أو المتوقعة.

المطلب الثاني: أبعاد وأنواع القيادة التحويلية

نظرا لأهمية هذا النمط القيادي تطرق الباحثون إلى جوانب عديدة منه، فتوالت الدراسات وتتابعت وتعددت، فتناول المفكرون وعلماء الإدارة والفكر الإداري أبعاد وأنواع القيادة التحويلية، فتباينت واختلفت من باحث لآخر من ناحية، كما اشتركوا في بعضها من ناحية أخرى، وسيتم تناولها وتوضيحها فيما يلي:

الفرع الأول: أبعاد القيادة التحويلية

وضع الباحث **Bass** أربع أبعاد للقيادة التحويلية هي :التأثير المثالي ،الاعتبارية الفردية أو اهتمام القائد بتابعيه واحترامهم، الدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية والتي سميت ال(four I's) وأضاف **Avolio.etall** بعدا خامسا وهو التمكين.[1] إلا أننا في دراستنا هذه سنعتمد على الأبعاد الأربعة التي وضعها **Bass** وهي كالتالي:

أولا: التأثير المثالي Idealized influence

أو ما يعرف بالكاريزما حيث يسلك القادة طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون بمرور الزمن،[2] ويتمثل التأثير المثالي في زرع القيم التي تلهم و توفر معاني العمل للتابعين، فالكاريزما هي مجمل السلوكيات والصفات التي يصبح بمقتضاها القادة مثلا أعلى للتابعين، بالإضافة إلى ثقة وإعجاب وتقدير الآخرين لهم.[3]

وبالتالي فإن حقيقة التأثير المثالي مقترنة بجاذبية ومغناطيسية الشخصية غير العادية تتضمن إنشاء

---

[1] نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، **نماذج معاصرة في القيادة**، مكتبة القانون و الاقتصاد، ط 1، الرياض، السعودية، 2018 ، ص70.

[2] محمود علي الروسان، **أثر القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، مجلد 2، العدد 2 ، الأردن،2017، ص 242.

[3] نهاية التلباني وآخرون، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات القلسطينية في قطاع غزة**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 27، العدد 4، فلسطين، 2013، ص737.

الفخر، الثقة والاحترام بين الموارد البشرية في المنظمة، وبهذا يكون القائد قد قدم نموذج التأثير المثالي للتابعين.[1]

ويرى **bass & avolio** أن التأثير المثالي خاصية متفردة لدى القادة الذين يملكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة و الذين يحظون بالاحترام، الثقة والتقدير من قبل التابعين، وهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهودا إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.[2]

ويتمثل التأثير المثالي أيضا في كون أن القادة يصبحون مثالا للأخلاق والقيم في عيون تابعيهم مما يجعلهم يعجبون بهم ويبدون لهم التقدير والاحترام.[3]

ويتطلب التأثير المثالي أيضا المشاركة في المخاطر، تقديم مصلحة التابعين على المصلحة الخاصة والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.[4]

ثانيا: التحفيز الإلهامي Inspirational motivation

يهتم سلوك التحفيز الإلهامي بقدرة القائد على توفير الإحساس بالهدف وحفز طاقات التابعين لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتحقق ذلك من خلال تطوير رؤية جيدة، ووضع استراتيجيات واضحة ومقبولة لتحقيق الرؤية وحشد الالتزام لهذه الرؤية وذلك من خلال إيصال الرؤية للتابعين بطريقة واضحة ومقنعة، ويلهم القائد التابعين لرؤية جذابة للمستقبل، بينما يتواصل لنقل التوقعات، وإظهار الالتزام للأهداف والرؤية المشتركة . ويسعى القائد التحويلي لتحفيز التابعين، وذلك من خلال استخدام أساليب مختلفة مثل العاطفة، المنطق

[1] ماريان ديانتن واليان زيلي، **تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية**، ترجمة: عبد الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص 84.

[2] نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص70.

[3] محمد حسون، **دور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 04،سورية،2016، ص400.

[4] عدي عطا حمادي، **القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية**، دار البداية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2013، ص 196.

والطموحات المهنية الجذابة ذات الصلة باهتمامات التابعين، وعادة ما يتم الجمع بين التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي لتشكيل القائد الجذاب–الملهم. [1]

ثالثا: الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation

هي الأثر السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية الذي يبقى بعد انتهاء الموقف القيادي لتستمر هذه الاستثارة الفكرية في تحفيز الدوافع نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي والإدراك الذهني تجاه العمل.[2]

من خلال ممارسة القائد التحويلي لأسلوب التقمص العاطفي بالاستماع لأفكار التابعين ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم قصد تحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة عن طريق الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

ويدعو القائد أتباعه لحل المشاكل القديمة بطرق جديدة، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة، الابتكار والإبداع من خلال تشجيعهم ومساندتهم للتغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة والنظر إليها من عدة زوايا للتغلب على العراقيل، وبهذا يمكن إطلاق الطاقات المبدعة وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة. [3]

كما يتضمن هذا البعد تنمية التنافس الإيجابي والاختلاف البناء بين العاملين، مما يساهم في ابتكار بدائل ووسائل جديدة ومتطورة لأداء عملهم ويشمل هذا البعد أيضا تزويد العاملين بالتغذية العكسية حول

---

[1] سعد بن مرزوق العتيبي، **سلوك القيادة التحويلية والثقة في القائد**، كلية إدارة الأعمال، موقع جامعة الملك سعود، على الرابط: https://fac.ksu.edu.sa/salotaiby/blog/148437 تم الاطلاع بتاريخ: 2020/01/30 على الساعة: 15:00 .

[2] بلال فوزي جبارة الآغا، **تصور مقترح مهارات القيادة التحويلية لدى المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص: أصول التربية الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 36.

[3] فليون مراد، **القيادة التحويلية و دورها في تطوير مهارات الموظفين**، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2018، ص 104.

أدائهم لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي والممارسات المنشودة المرتبطة بطبيعة التحدي، كما يشير هذا البعد إلى أي درجة تقدم القيادة للتابعين توجيها يساعد في تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم، حفزهم للتفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة، العمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المنظمة.[1]

رابعا: اهتمام القائد بتابعيه و احترامهم (الاعتبارات الفردية)Individual consideration

ويعني اهتمام القائد بتابعيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل واحد منهم بطريقة معينة تتناسب واهتماماته، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور،[2] وهنا يكون القائد التحويلي بمثابة المدرب، الموجه، الناصح والصديق بالإضافة إلى أن يكون مستمع جيد حسب ما يراه **WarrenBens** أن القائد الجيد هو صاحب الأذن الأسمع وليس صاحب الصوت الأعلى وأن عبقرية القائد ليست في الإنجازات الشخصية بل في قدرته على الكشف عن مواهب تابعيه.[3]

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 232.

[2] إبتسام علي الضمور ومحمد صبحي أبو صالح، **أثر القيادتين التحويلية و التبادلية في اكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية**، مجلة دراسات،العلوم الادارية، المجلد 37،العدد 02، الاردن، 2010، ص 526.

[3] توفيق زايد محمد الرقب، **درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 10، السعودية، 2017، ص 121.

الجدول رقم(1-2) يلخص أبعاد القيادة التحويلية لدى Bass

البعد الأول التأثير المثالي	البعد الثاني الاهتمام بالتابعين	البعد الثالث الاستثارة الفكرية	البعد الرابع التحفيز الإلهامي
يتحدث عن قيمه و معتقداته.	يعامل التابعين كأفراد أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة.	يعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا.	يتحدث بحماسة عما يجب إنجازه.
يحدد أهمية وجود حس قوي للهدف.	يهتم بالمورد البشري لأن لديه احتياجات، قدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	يبحث عن تصرفات مختلفة عند حل المشكلات.	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.
يزرع الاعتزاز في التابعين لارتباطهم به.	يساعد التابعين على دعم نقاط القوة لديهم.	يقترح طرقا جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات.	يوضح الرؤية المستقبلية للمنظمة.
يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية إلى مصلحة الجماعة.	يقضي وقتا في تدريس التابعين و تدريبهم.	يحث التابعين إلى النظر في المشكلات من جوانب مختلفة.	يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المنظمة.
يتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له.			يعبر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.
يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.			
يظهر حسا بالقوة والثقة بالنفس.			

المصدر: نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، **نماذج معاصرة في القيادة**، مكتبة القانون والاقتصاد، ط1،الرياض، السعودية 2018، ص37.

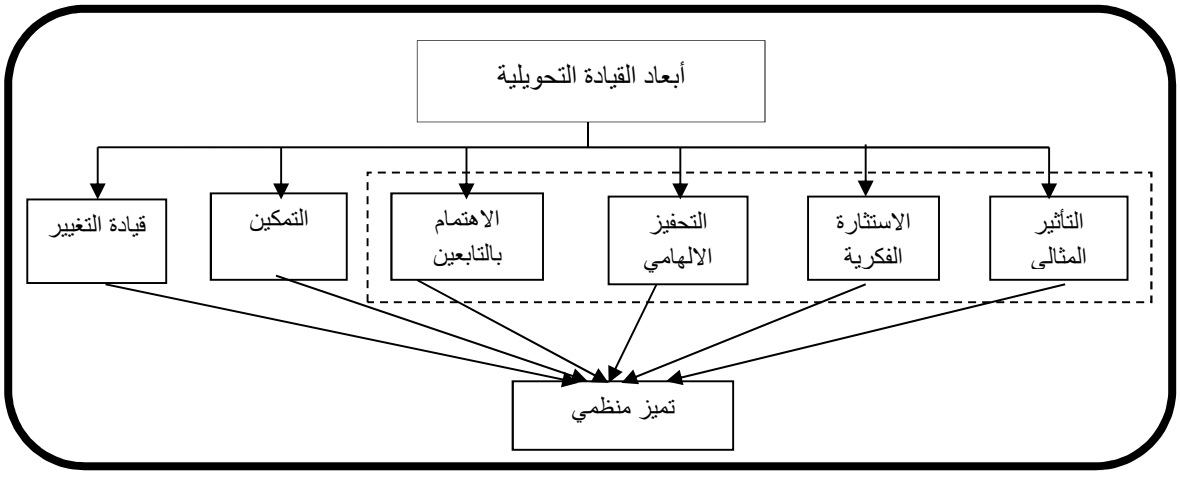
نلاحظ من خلال الجدول رقم (1-2) والذي يلخص أبعاد القيادة التحويلية التي جاء بها المفكر **Bass** من حيث الخصائص ومميزات كل بعد بداية من التأثير مثالي، الاهتمام بالتابعين، الاستثارة الفكرية وصولا إلى التحفيز الإلهامي، كلها يصب في الجانب الإيجابي ويخدمه وهذا يكون في صالح المنظمة ككل.

5. التمكيـــن

اختلفت المفاهيم بين الكتاب فمنهم من يرى بأنه نقل السلطة من الإدارة إلى التابعين مع المراقبة وهذا في مصلحة الكل على المدى الطويل ومنهم من اعتبره ممارسة لتشجيع التابعين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار ومنهم من اعتبره المشاركة في اتخاذ القرار وحتى يكون للتمكين وجود لابد من دمج جميع هذه العناصر.

يرى **Fottler &Ford** بأن التمكين هو مشاركة السلطة مع التابعين، و عرفه **Rubel** بأنه منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها وإحساس المورد البشري بالمسؤولية عن النتائج مع عدم معاقبته في حال وقوعه في الخطأ، بل يجب حصوله على تدريب أفضل لتفادي الخطأ في المستقبل، كما يرى **Conger & Kanungo** أنه عملية مشاركة التابعين للقادة في نفوذهم وقوتهم وتدعيم شعور المورد البشري بفاعليته في العمل.[1]

الشكل رقم:(1–2): مخطط يوضح أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: نوفل عبد الرضا العلوان **عوامل تنمية الإبداع الإداري و ممارسات القيادة التحويلية و تأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية**، دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة و الأولى لمدينة بغداد كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 03، العراق، 2017، ص1027.

[1] نهاية التلباني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص739.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (1-2) أبعاد القيادة التحويلية الأربع التي جاء بها باص والتي هي موضوع اهتمامنا في هذه الدراسة وهي: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي والاهتمام بالتابعين بالإضافة إلى بعدين آخرين لبعض المفكرين وهما التمكين وقيادة التغيير وأن كل هذه الأبعاد تساهم وتؤدي إلى تحقيق التميز للمنظمة.

الفرع الثاني: أنواع القيادة التحويلية

قام **Burns** بتحديد عدة أنواع للقيادة التحويلية نذكر منها ما يلي:

أولا: القيادة الإصلاحية تعد القيادة الإصلاحية أكثر الأنماط التي تتطلب مهارات استثنائية وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمنيا على قيادة أخلاقية، وحتى يكون الشخص قائدا إصلاحيا حقيقيا يحتاج إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل إصلاح جانب منه.[1]

ثانيا:القيادة الثورية تعني الثورة إحداث تحول كامل في النظام الاجتماعي بأكمله وهذا التحول الكامل تكتنفه عدة صعوبات لذلك فإن هذا النوع من القيادة هو نادر، حيث يعتبر إيجاد رؤية مشتركة من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها قبل تحويل المجتمع.[2]

ثالثا: القيادة العقلانية يستعمل المصطلح عقل للإشارة إلى استخدام معارف و قيم وأفكار معينة ويعرف بأنه اهتمام الشخص بالقيم والأهداف والغايات التي تتجاوز الحاجات الآنية، ويشير **burns** إلى أن القائد

[1] كمال الدين حسن و علي بابكر، **القيادة التحويلية و الإبداع الإداري**، منشورات المنظمة العربية، ط 1، القاهرة، مصر،2015، ص 50.
[2] نفس المرجع السابق، ص 51.

العقلاني هو الذي يستطيع تغيير المجتمع بتقديم أفكار ونظريات جديدة، وتعمل القيادة العقلانية على تغيير الفلسفة و الأفكار في الإطار الأخلاقي لذلك تعتبر من أنماط القيادة التحويلية.[1]

المطلب الثالث: طبيعة القيادة التحويلية

كغيرها من أنماط القيادة فإن للقيادة التحويلية عدد من المبادئ والأهداف كما أن لها أهمية كبيرة لا تقل عن أهمية القيادات الأخرى بل وأكثر، و هذا طبقا لما أوضحته نتائج العديد من البحوث في الفكر الإداري، كما أن لأصحاب هذه البحوث والدراسات المهتمة بدراسة هذا النمط القيادي، الفضل الكبير في المساهمة في البحث عن هذه العناصر وتحديد أهمها والتي سنوردها كالتالي:

أولا: أهمية القيادة التحويلية

تعددت نقاط أهمية القيادة التحويلية بين الباحثين نذكر منها ما يلي:[2]

يرى **avolio,waldman & yammarino** أن القيادة التحويلية تقوم بدور بارز في:

- وضع محددات للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل ومترابط يجعلها قادرة علو الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية و الخارجية؛
- وضع قيم للمنظمة و إحداث تغييرات في ثقافتها و معتقداتها؛

ووفقا لنتائج دراسة **Epitropaki** أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في أنها

- تعمل على رفع المستوى الأداء المنظمي؛
- تستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة؛

[1] الأخضر صياحي، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي**، دراسة حالة مجمع كوندور برج بوعريريج، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة، الجزائر، 2019، ص 68.

[2] محمد ياسين حسون، **أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة و الخاصة في سورية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2016، ص 36.

- الاستجابة لتقلبات حاجات الموارد البشرية في المنظمة ورغباتهم و كذا المتعاملين معها؛
- رفع ثقة الموارد البشرية، إشعارهم بالمواطنة، الانتماء وبعث الدافعية اللازمة فيهم لتحقيق الاداء المتميز.

ومن وجهة نظر **Sergiovanni** أن أهمية القيادة التحويلية في المنظمات تبرز أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.

ثانيا: أهداف القيادة التحويلية

يرى **Leithwood** أن القادة التحويليين يعملون على تحقيق الأهداف التالية:[1]

1. المساعدة في تطوير الفريق و الدفاع عن ثقافة المنظمة المهنية والتعاونية، أي أن أعضاء الفريق غالبا ما يخططون وينتقدون ويلاحظون معا حيث يعمل القادة على ترسيخ أهداف تعاونية لدى الأتباع والتقليل من عزلتهم؛

2. تنمية اعضاء الفريق من خلال الالتزام برسالة المنظمة، فدافعيتهم نحو التطوير تزيد عند إشراكهم في تحديد هذه الرسالة؛

3. مساعدة الأتباع على حل المشكلات بصورة أكثر فعالية من خلال حثهم على الاشتراك في أنشطة جديدة والعمل كفريق، بالإضافة إلى مساعدتهم على العمل بذكاء وإيجاد حلول أفضل عن طريق العمل الجماعي والحوار المتبادل.

ثالثا: مبادئ القيادة التحويلية

أورد **koehler & pankow ski** مبادئ القيادة التحويلية كما يلي:[2]

[1] هدى العلفي، **القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات**، ايتراك للطبع والنشر و التوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2014، ص ص 56، 57.

[2] إيمان زياني، مرجع سبق ذكره، ص ص 55، 56.

أ. **النظر للمنظمة كنظام:** بما أن المنظمة تعتبر كنظام يحتوي على مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها، فإن هذا يتطلب من القائد القيام بتطوير نظم إدارية فعالة من أجل تحسين العمليات الإدارية، و هذا يمكن أن يقلل من الخسائر الناجمة عن التحويل؛

ب. **إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للتابعين:**[1] تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتحقيق ذلك فانه ينبغي على القائد التحويلي وبالتنسيق مع تابعيه العمل على إيجاد الرؤية، الرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية والمادية الاستغلال الأمثل وهذه الاستراتيجية يجب أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا؛

ج. **تأسيس نظام إداري:** إيجاد أسلوب إداري ملائم للمنظمة واستبعاد الأساليب، المبادئ والمعتقدات المتناقضة؛

د. **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:** على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي وتعليمي للموارد البشرية بكل مستوياتها في المنظمة؛

هـ. **تمكين الأفراد و فرق العمل تقييم العمليات الإدارية:** منح التابعين قدر من الحرية لاتخاذ القرار الذي يرونه مناسبا لتحسين و تطوير العملية الإدارية باستمرار، سواء كان على النحو الفردي أو من خلال الفريق.

و. **تقييم العمليات الإدارية:** يقوم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، النشاطات والنتائج ويركز باستمرار على مؤشرات الجودة كما يقوم بجمع المعلومات على النقاط المهمة في العملية الإدارية والتي تكفل له الإحاطة الشاملة؛

ز. **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:** يهتم القائد التحويلي بمن يبذلون الجهد ويغامرون من أجل تحقيق المصلحة العامة، وهذا ما يدفعه للعمل على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة؛

[1] إيمان زياني، مرجع سبق ذكره، ص ص 55، 56.

ح.بث روح التغيير المستمر: بما أن مسؤولية القائد التحويلي هي إحداث التغيير، فانه يدرك أهمية التحسين المستمر للحفاظ على التميز، و بذلك فهو يؤدي دورا فعالا في بث و زرع روح التغيير في تابعيه و هذا لتطوير أنفسهم و تحسين العمليات الإدارية باستمرار.[1]

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي

ازداد اهتمام وشغف العلماء و المفكرين في الإدارة في تتبع و دراسة شخصية القائد التحويلي وتعمقوا وتفننوا فيها، لما لها من جاذبية كبيره وتأثير كبير، ولما حققته هذه الشخصية من إنجازات تفوق التوقع في الميدان العملي سواء على مستوى البيئة الداخلية للمنظمات وذلك بالتأثير على التابعين ودفعهم لتبني سلوكيات إيجابية وتحقيق الانسجام والتعاون، أو على مستوى البيئة الخارجية وهذا بتحسين صورة المنظمة وتحقيق التطور والتميز لها.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي

تطرقت العديد من الدراسات إلى تحديد مفهوم للقائد التحويلي باعتباره يتميز عن غيره من القادة، حيث تباينت التعاريف وتعددت و لكن كلها يصب في الجانب الإيجابي، بالإضافة إلى وضع مقارنة بينه وبين القائد العادي من عدة جوانب كطريقة التفكير والطموح، إلى غير ذلك من الفروقات وسنتناول هذا فيما يأتي:

أولا: تعريف القائد التحويلي

نجد من المفاهيم الشائعة للقائد التحويلي ما يلي:

[1] حارب بن محمد بن علي الحراصي، **القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التربية، تخصص: الادارة التعليمية، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم و الآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2017، ص17.

✓ **عرف Bass** القائد التحويلي على أنه هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز التابعين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أنه بمقدورهم القيام بها وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساسهم بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته.[1]

✓ **عرفه James** أيضا على أنه الشخص الذي يتمكن من إرشاد التابعين والتأثير فيهم وتوجيههم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية.[2]

✓ **عرف كذلك** بأنه القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية و تطوير المجموعات والمنظمات.[3]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم القائد التحويلي يصب جله في تحفيز التابعين، تطويرهم التأثير فيهم وتوجيههم، من أجل إحداث التغيير وتحقيق التميز وعلى ضوء هذا يمكنني تعريف القائد التحويلي على أنه القائد الذي له تأثير عجيب على تابعيه من خلال استثارتهم ،تشويقهم، تحفيزهم وتغيير تفكيرهم إلى تفكير إبداعي في حل المشكلات، تغيير سلوكياتهم ويعطيهم اهتماما كبيرا حتى يدفعهم للتضحية بمصلحتهم الخاصة من أجل المصلحة العامة للمنظمة.

ثانيا: مقارنة القائد التحويلي بالقائد العادي

تتلخص أهم هذه الفروقات كما يأتي:

[1] إيمان زياني، مرجع سبق ذكره، ص، 60.

[2] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[3] بلال خلف سكارنة، **القيادة الادارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2010، ص 360.

جدول رقم(1–3): الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي (العادي أو التقليدي):

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته و تفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن.	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.
الأهداف المستقبلية	رؤيته ثابتة متطلعة إلى التغيير الواجب للوضع الراهن.	تنشق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل.	التوجع باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم.
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في العمل المخاطر.	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم.
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.	خبرة استخدام المتوفر له من وسائل وما حدد له من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية.	معايير سلوكية تقليدية.
التحسن البيئي	حاجة قوية للتحسين والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يرتكز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.	قلة الوضوح في وضع الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل لقيادية.
أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة و إعجاب التابعين.	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي.
العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية.	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.

المصدر: بلال خلف سكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن 2010، ص 425، 426.

يلخص الجدول رقم (1–3) أهم الفروقات الموجودة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي (العادي أو التقليدي) من حيث علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن، الأهداف المستقبلية، القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين، الثقة بالآخرين، الخبرة، السلوك، التحسن البيئي، وضوح الألفاظ، أساس القوة ومصدرها

والعلاقة بين القائد والتابعين، حيث يظهر الفرق جليا في تعامل وتجاوب كل قائد مع كل بعد من هذه الأبعاد السلوكية.

المطلب الثاني: خصائص ومهام القائد التحويلي

سنتناول في هذا المطلب ما تطرق وتوصل إليه عديد الباحثين في دراساتهم وبحوثهم من خصائص القائد التحويلي التي يتميز بها حتى يكون قائدا تحويليا وكذا المهام التي يجب عليه الالتزام للقيام بها ،لما لها من أهمية وقد توصلوا بدراستها وخلصوا إلى تحديد جملة من هذه الخصائص والمهام، كل حسب وجهة نظره وسنقوم بعرضها فيما يأتي:

أولا: خصائص القائد التحويلي

يتصف القائد التحويلي بالخصائص التالية:[1]

أ. القدرة على الإصغاء والانتباه لما يقوله التابعون، بالإضافة إلى التركيز على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها؛

ب. الشجاعة والمخاطرة ومواجهة الحقيقة حتى و لو كانت مؤلمة؛

ج. يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة، التقدير، الاحترام والولاء لدى التابعين؛

د. القدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور؛

[1] عبد القادر دبون وعبد اللطيف صيتي، **دور أنماط القيادة الادارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية غارداية**، ، Global Journal of Economics and Business –Vol. 4, No. 3جامعة قاصدي مرباح، ور قلة، الجزائر، 2018، ص 296.

هـ. السعي لجعل أعمال تابعيه أكثر قيمة و معنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم.

وحدد **Hetland & Sandal** ستة خصائص للقائد التحويلي وهي على النحو التالي:[1]

أ. **القدرة على التركيز و الانتباه:** يتصف القائد التحويلي بقدرته على الاستماع و إعطاء الانتباه لكل ما يقوله التابعون، بالإضافة إلى التركيز على تحديد الأولويات بالنسبة للإجراءات التي سيتخذها وموهبته في جعل الأتباع يتبنونها، فهو داعية التغيير الأول في المنظمة وهذا نظرا لقدرته على توضيح أهداف هذه الأخيرة وإقناع الأتباع بأهمية الأخذ بها، إلى جانب ذكائه في التعامل مع المواقف التي يصعب التنبؤ بها؛

ب. **تحمل المخاطرة:** يتحلى القائد التحويلي بالشجاعة والقدرة على تحمل المخاطرة، حيث تتجسد الشجاعة في الثبات على المواقف التي يتحمل من أجلها المخاطرة ،عدم الرضوخ للوضع الراهن غير الملائم بالإضافة إلى مواجهة الحقيقة وكشفها للتابعين، غير آبه للفشل الذي يعتبره عملية تعليمية يمكن الاستفادة منها في المستقبل؛

ج. **الثقة بالنفس والتابعين:** حيث أن العلاقة بين القائد والتابعين قائمة على الثقة المتبادلة سعيا منه للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهذا لا يكون بمعزل عن الشعور بالتابعين ومشاركتهم في صنع القرارات وتوكيل بعض الصلاحيات لهم؛

د. **احترام الذات:** إن انسجام وتطابق أفعال القائد التحويلي مع أقواله هو مصدر لكسب ثقة، احترام ، تقدير وولاء التابعين، والتي تعتبر بمثابة سلاح القائد لتحقيق التغيير؛

[1] محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص ص 38،39.

هـ. القدرة على الاتصال: يحاول القائد اتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال قدرته على توقع ما يمكن أن تؤول إليه الأمور، وهذا لا يكون إلا بفضل تواصله الفعال مع تابعيه وهذا بالاستناد على رؤيته الواضحة لما يجب القيام به في المستقبل؛

و. الإحساس بالتابعين: يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال تابعيه أكثر قيمة، وهذا بالعمل على الارتقاء بمستوى أدائهم في القيام بمهامهم، فضلا عن ذلك، فهو يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام و التعاون بين أعضاء الفريق.

وترى **شقوارة** أن القائد التحويلي يتصف بعدة خصائص منها:[1]

أ. نقل التابعين نقلة حضارية عن طريق وضع معايير أداء مرتفعة وأهداف عالية، وإبداء ثقته العالية بقدرتهم على الوصول اليها؛

ب. تقديم الاهتمام العالي والرعاية الكبيرة على المستوى الفردي، خاصة للأفراد الذين يحتاجون لرعاية خاصة؛

ج. حساس لمشاعر التابعين له ويتصرف في ظل القيم الأخلاقية، مما يؤدي لإيجاد ثقافة إنجاز مبنية على هذه القيم؛

د. ينظر للأخطاء على أنها تجارب استفاد منها، كما يعد نموذجا جيدا في السلوك يحتذى به في المنظمة.

ثانيا: مهام القائد التحويلي

تعددت مهام القائد التحويلي وتباينت من باحث لآخر نلخصها في ما يلي:

حدد **step** وظائف القائد التحويلي في ما يلي: [2]

[1] نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص76.
[2] محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص 37.

أ. **إدارة التنافس:** زيادة الميزة التنافسية وذلك بإدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، جمع المعلومات وتنمية القدرة على استخدامها؛

ب. **الاشراف على إدارة التعقيد:** قيام القائد بالتعامل مع كثرة التغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير و الغموض؛

ت. **تحقيق تكيف المنظمة مع التوجه العالمي:** وذلك عن طريق وضع رؤية و رسالة للمنظمة تتلاءم مع التوجه العالمي بكل مستوياته؛

ث. **إدارة الفرق العالمية:** تشكيل فرق قادرة على التواصل العالمي في كافة التخصصات والمستويات الإدارية، إضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية لنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية؛

ج. **الإشراف على إدارة المفاجآت:** على القائد التحويلي تنمية قدراته ومهاراته في التعامل مع التغيرات المفاجئة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة؛

ح. **إدارة التعليم و التدريب المستمر:** حيث أن كثرة التغيرات والمفاجآت التي تواجهها المنظمة تتطلب موارد بشرية ذات قدرة و مهارة عالية للتعامل معها.

و قدم **السويدان** أربع مهام رئيسية للقائد التحويلي يمكن تلخيصها في ما يلي: [1]

أ. تحديد الرؤية وتصور المستقبل المنشود؛

ب. إيصال الرؤية بشكل واضح للتابعين؛

ت. تطبيق الرؤية؛

ث. زيادة التزام الاتباع تجاه الرؤية.

[1] محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص 38.

وحدد **الهواري** مهام القائد التحويلي كالتالي:[1]

أ. **إدراك الحاجة للتغيير**: ويظهر هذا من خلال قدرته على إقناع أتباعه بضرورة التغيير وهذا عن طريق استثارة عقولهم لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها وباعتبار القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطرة كما لا يرضى بالاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، فهو يسعى للوصول بتابعيه إلى تحقيق أكثر مما هو متوقع منهم؛

ب. **صياغة الرؤية والرسالة**: إذ تتطلب القيادة وضع رؤية والتي تعطي معنى للعمل الذي تقوم به المنظمة وهي أساس عمل القادة التحويليين وتعد صياغة الرؤية وإيصالها بوضوح أحد العناصر الأساسية وخطوة جوهرية لإدارة التغيير بنجاح، فالقائد التحويلي يحلم بالارتقاء بالعملاء، التابعين و المنظمة إلى مستوى الطموح الذي يراه في الأفق البعيد، و هذا ما يجعله يطلب كتابة هذا الطموح من أجل تحقيق نقلة حضارية؛

ت. **اختيار نموذج التغيير المناسب ومساراته**: يتمثل في تلك الأفكار التي سبق للمنظمة تجربتها تحت نفس الظروف وتكون ملائمة للواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وتتحدد المسارات المناسبة من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم المنظمة ويحقق أعلى فعالية ممكنة ويؤكد **Kotter** على أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، حيث توضح اتجاه التغيير وتحفز التابعين على القيام بالتصرفات السليمة.

ث. **صياغة الاستراتيجية الجديدة** : يحتاج القائد التحويلي إلى وضع استراتيجية جديدة من أجل تحقيق الرؤية والرسالة التي وضعها، حيث يأخذ في الحسبان الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف لمواجهة المنافسين والتميز، وتستلزم الاستراتيجية الفعالة العمل في فريق مع مجموعة من التابعين وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير، إضافة إلى استخدام كل الوسائل الممكنة لشرح وإيصال الاستراتيجية الجديدة؛

[1] شريف أحمد حسن عباس، **سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي**، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010، ص 30.

ج. وضع ثقافة جديدة للمنظمة: يجب على القائد التحويلي أن يكون قادرا على الترويج لأفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة الجديدة ويزرع الحماس لدى تابعيه لتبني تلك الأفكار والالتزام بها وهذا لا يكون إلا بإيجاد ثقافة منظمة جديدة وإقناع التابعين بتبنيها، لأن الوضع أصبح مختلفا؛

ح. إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب المهام، لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بالإضافة إلى التعامل مع المشاكل باستراتيجية جديدة.[1]

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القائد التحويلي

تعمل المنظمات على اختلاف أنواعها في عالم يتميز بعدم الاستقرار وهذا ناتج أساسا عن التطور العلمي والتكنولوجي هذا ما يزيد من صعوبة قيادة هذه المنظمات ويجعل القادة في مواجهة صعوبات وتحديات كبرى في ظل ظروف كهذه والتي يجب عليهم التكيف والتعامل معها بحنكة وذكاء من أجل ضمان البقاء الاستمرار والحفاظ على المركز التنافسي المرموق، ومن جملة هذه التحديات نذكر ما يلي:[2]

أولا: المنافسة

إن بروز المنافسة في ظل التغيرات المتلاحقة التي مست المنظمات على اختلاف أنشطتها حقيقة تحدد نجاح أو فشل هذه المنظمات وبالتالي فإنها تواجه صعوبة الحفاظ على مركزها في السوق ومواجهة الضغوط من طرف المنافسين الحاليين والمحتملين، هذا ما يحتم على القائد التحويلي اللجوء إلى البحث والتطوير الذي يؤدي إلى خفض التكلفة ومن ثم غزو الأسواق بمخرجات المنظمة وبالتالي التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

[1] محمد ياسين حسون، مرجع سبق، ذكره، ص 38.
[2] الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

ثانيا: العولمة

هي إضفاء الطابع العالمي على كل شيء، فهي ناتجة عن التراكم الهائل للمعلومات والتكنولوجيا الرقمية، حيث أضحى العالم أشبه بقرية صغيرة وبالتالي فإن القائد التحويلي أصبح يواجه تحديات كبيرة من أجل التعايش والتوفيق بين ما هو متاح في العالم وبين الحفاظ على القيم، الحضارة والتراث وهذا من أجل التعايش في محيط شديد المنافسة و منفتح في نفس الوقت.

ثالثا: القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد

إن الموارد ورغم كثرتها تتميز بالندرة وهذا ما يجعل القائد التحويلي في حاجة ماسة إلى الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، وهذا يتطلب منه البحث عن الحلول المثلى للمشكلات وعدم ترك أي فرصة لضياع الموارد وتبديدها، بالإضافة إلى عدم السماح لأي هدر في الجهد والمال والوقت ومحاولة التعايش مع هذا التحدي من حيث المنافسة على ما هو متاح من موارد من طرف المنظمات الأخرى.

رابعا: الجودة الشاملة

لعل أهم ما تواجهه المنظمات من تحديات هو رضا المتعاملين، فأصبحت قيادات هذه المنظمات تعكف على التحسين المستمر لمنتجاتها وتسخير جميع الإمكانيات من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع التطورات الحاصلة في رغبات ومتطلبات المتعاملين وتطورات العصر، حيث أصبحت الجودة الشاملة معيارا للتقدم وسلاحا لغزو واكتساح الأسواق، ومن هنا بدأ القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادات الإيزو في مختلف المجالات.

خامسا: التحديات التكنولوجية

تعتبر الثورة العلمية من أكبر التحديات التي يواجهها قادة المنظمات في العصر الحديث من حيث ما افرزته من معارف وتكنولوجيات حديثة والتي هي في تجدد وتطور سريع ومستمر، هذا ما حتم على القادة التحويلين العمل على تعظيم الاستفادة من هذه الإمكانيات بشكل أمثل، حيث أصبح التطور التكنولوجي أحد مقومات البقاء والاستمرار وهذا من خلال توفير الوقت، تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاج، إحلال العمالة التي تتقن استعمال التكنولوجيا محل العمالة التقليدية، وكذا تطوير المنتجات حسب متطلبات العصر والمعايير الدولية.

سادسا: اتخاذ القرار في عالم متغير

اتخاذ القرارات السليمة والصائبة في ظل عالم سريع التغير، أصبح يشكل تحديا كبيرا للقادة التحويليين أمام تعقد وتعدد الأهداف في المنظمات الحديثة، حيث يتوقف نجاحها على قدرتها في التعامل مع الظروف العدائية وقدرة القادة على اتخاذ القرارات التي تتوافق معها وفي الوقت المناسب وأن تكون هذه القرارات في نفس الوقت تتوافق وتوجهات القادة وكذا رؤية، رسالة وأهداف المنظمة.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق تناوله في هذا الفصل بأن القيادة تعد من المفاهيم الإدارية ذات الأثر الكبير على نشاط المنظمة و التي تخلق التفاعل بين الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة.

تعد القيادة التحويلية من أهم أنماط القيادة الإدارية والتي جاء بها الفكر الإداري الحديث وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد أبعادها، إلا أن هناك إجماع على أربعة أبعاد وهي: التأثير المثالي الاعتبارية الفردية أو اهتمام القائد بتابعيه واحترامهم، الدافعية الالهامية والاستثارة الفكرية، بالإضافة إلى أشهر أنواعها وهي القيادة العقلانية، القيادة الثورية والقيادة الإصلاحية وتكتسي القيادة التحويلية أهمية بالغة من خلال إحداث التغيير المطلوب داخل المنظمة، و كذا تحقيق أهدافها المرجوة بفعالية، بالإضافة إلى مساهمتها الكبيرة في نجاح المنظمة و الوصول بها إلى أعلى مستويات التنافسية في ظل بيئة تتميز بعدم التأكد و العدائية، كما أن أهدافها و مبادئها تنصب جلها في تنمية و تطوير المنظمة.

يعد القائد التحويلي عضو فاعل في المنظمة ويتميز عن غيره من القادة بخصائص مثل: الشجاعة والثقة بالنفس...الخ والتي تمكنه من تنمية وتطوير قدرات التابعين وزرع الثقة والاحترام فيما بينهم وكذا في رسالة المنظمة وهذا في ظل التحديات التي يواجهها.

وتفعيل القيادة التحويلية في المنظمة أكبر سينعكس إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية فيها وهذا ما سوف نتعرف عليه من خلال الفصل الموالي ...

الفصل الثاني

سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

أثارت التطورات الأخيرة في بيئة الأعمال تساؤلات العديد من الباحثين حول سلوكيات الموارد البشرية في المنظمات اليوم، خصوصا مع اشتداد المنافسة، تعقد المهام الوظيفية، تتابع الابتكارات والإبداعات وسرعه تطور وسائل الاتصال، هذه التحديات جعلت المنظمات تدق ناقوس الخطر وتتفطن لأهمية المورد البشري وضرورة الاهتمام به وبسلوكياته والبحث عن سلوكيات تنظيمية تقوم على أسس علمية رشيدة، فتوالت البحوث التي تهتم بدراسة سلوك المورد البشري في المنظمات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ومن أجل الوصول إلى أحسن النتائج تحتاج المنظمات إلى سلوكيات تنظيمية لمواجهة التغيرات البيئية التي تتميز في أغلب الأحيان بالعدائية، و يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد مفاهيم السلوك التنظيمي الذي ظهر في الفكر الإداري الحديث والذي تحتاجه المنظمات المعاصرة لمواجهة التحديات و تحقيق النجاح، حيث تتطلب أفرادا يمارسون سلوكا يفوق متطلبات مهامهم الرسمية.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب النظري لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية من أحدث واهم السلوكيات التنظيمية في الوقت الحالي لكل أنواع المنظمات، فهي سلوكيات راقية لابد منها لتحقيق ما تطمح إليه المنظمات المعاصرة لمواكبه التقدم و تحقيق ما هو أفضل، حيث تشتمل على مجموعة من السلوكيات الطوعية الإيجابية والفعالة للرقي بالمورد البشري وبالمنظمة ككل، لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى العناصر التالية:

المطلب الأول: نشـأة سلوك المواطنة التنظيمية

سنتناول سلوك المواطنة التنظيمية من جانبين، جانب الفكر الإسلامي الذي يعتبر المصدر الأول لهذه السلوكيات، وذلك من خلال هدي النبي صلى الله عليه وسلم، ثم نتطرق بعد ذلك إلى الجانب الثاني والذي يتعلق بعلم الإدارة والفكر الإداري الحديث، وما جاء به المفكرون وعلماء الإدارة في هذا الموضوع وسيكون ذلك كالآتي:

الفرع الأول: سلوك المواطنة التنظيمية في الفكر الإسلامي

يعتبر الدين الإسلامي دين شامل لكل سلوك حميد فهو يدعو للفضيلة وينهى عن الرذيلة، كما يدعو للتراحم، الألفة والتعاون والمحبة، بالإضافة إلى مساعدة الصغير والكبير، و القرآن الكريم زاخر بالأدلة التي تؤكد ذلك، ويعني سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام مجموع العلاقات، الروابط والصلات التي تنشأ بين صاحب العمل والعاملين لديه من المسلمين وغير المسلمين، فهي مجموعة من الحقوق و الواجبات التي يتمتع بها كل طرف من أطراف العلاقة وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تندرج تحت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية[1] والتي نذكر منها ما يلي:

[1] بلال عمرون، **واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية**، دراسة ميدانية في بعض تانويات مدينة المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس، تخصص علم نفس العمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص21.

أولا: واجبات صاحب العمل (المنظمة) اتجاه العاملين

حدد الدين الإسلامي واجبات المستأجر نحو الأجير ونذكر منها ما يلي:[1]

أ. توفير المناخ الملائم للتابعين لتحقيق عبادتهم لله وتنفيذ الأحكام التي جاءت في القرآن الكريم والسنة النبوية، فصاحب العمل مسؤول عن رعيته؛

ب. دفع الأجر في الوقت المقرر له والمتفق عليه، فالإسلام نهى عن أكل أجر الأجير أو إنقاصه وحث على تسليمه إياه قبل جفاف عرقه؛

ت. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فقد حث الإسلام على ذلك باعتبار أن العمل أمانة؛

ث. المعاملة الحسنة والطيبة فقد كان قائد الأمة محمد صلى الله عليه وسلم خير قدوة في هذا، وشهد له بذلك أصحابه ومن عاش إلى جنبه من المسلمين وغيرهم؛

ثانيا: واجبات العامل اتجاه المنظمة

تترتب على العامل واجبات والتزامات اتجاه منظمته نذكر منها:[2]

أ. المبادرة بالإصلاح والتنبيه عن مواطن الخلل والنقص في المنظمة والسعي للتضامن مع الزملاء لمعالجة الموقف؛

ب. الإخلاص، التفاني والصدق في اداء العمل بالإضافة الى حفظ سر العمل واستحضار الرقابة الإلاهية (الرقابة الذاتية) قبل رقابة العباد فالعمل الموكل إليه أمانة وقد نهى الإسلام عن السرقة، الغش وإفشاء اسرار العمل وبالخصوص للمنافسين، وهي من مبررات الفصل من العمل في وقتنا الحاضر؛

ت. إطاعة القادة في غير معصية الله، فطاعة أولي الأمر ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها؛

---

[1] بلال عمرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 21، 22.

[2] نفس المرجع السابق، ص ص 22 ،23.

ث. التعامل مع الزملاء بخلق حسن، فديننا الإسلامي الحنيف هو دين التسامح والابتسامة، يغرس التعاون، الأخوة، التطوع والتكافل بين التابعين والقادة في المنظمات والمجتمعات؛

الفرع الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية في الفكر الحديث

يعود تاريخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى كتابات العالم **bernard chester** والذي قدم أول تحليل شامل لطبيعة المنظمة ووصفها بالنظام التعاوني وقال أنه بالرغم من أهمية ومكانة الضوابط و الهيكل الرسمي، إلا أنها لا تحدد الطبيعة الأساسية للأنظمة التعاونية وأن استعداد الموارد البشرية للمساهمة في الجهود المبذولة في النظام التعاوني هو أمر لا بد منه،[1].وتسمى هذه الرغبة في الإسهام بالجهد بـ: الولاء.[2]

ثم جاء **kahn &katz وصنفا** السلوكيات التي تؤدي إلى نجاح المنظمات إلى ثلاث أنماط وهي كالتالي:[3]

- جذب واستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليهم؛
- سلوكيات الدور الرسمي أي أداء التابعين مهامهم الرسمية مع تجاوز الحد الأدنى من المعايير الكمية والنوعية؛
- سلوكيات الدور الإضافي وتعني ممارسة بعض السلوكيات طوعا والتي تتجاوز الوصف الوظيفي مثل: الأنشطة التعاونية مع الزملاء واقتراح أفكار إبداعية لتحسين أداء المنظمة.

[1] عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، **تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، السعودية، 2012، ص 33.

[2] وديعة حبة، **العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية**، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية sonatrach ناحية بسكرة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 109.

[3] نفس المرجع السابق، ص 110.

وقد كانت هذه الكتابات الممهد لظهور مصطلح المواطنة التنظيمية لأول مرة من قبل **organ** وبعض زملائه ومنذ ذلك الحين ازداد الاهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث ظهرت كمفهوم صريح في بداية الثمانينات على يد **organ**.

المطلب الثاني: تعريف المواطنة التنظيمية والنظريات المفسرة لها

سنتعرض في هذا المطلب الى مفهوم المواطنة و الذي يعد من المفاهيم التي يدور حولها جدل كبير، لذا صعب إيجاد تعريف محدد لها وبذلك يختلف مفهومه تبعا للزاوية التي يتناوله منها كل باحث،[1] بالإضافة إلى أننا سنقوم بعرض أبرز النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى التابعين في المنظمات والأكثر تداولا كما يلي:

أولا– تعريف المواطنة التنظيمية:

بغرض تحديد مفهوم لسلوك المواطنة التنظيمية سنقوم بعرض المفهومين اللغوي والاصطلاحي له كما سنتعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال

أ. لغة:

منسوبة إلى الوطن وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، و يقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام به وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلا ومسكنا يقيم فيه.

ب. اصطلاحا:

وردت عدة تعاريف لسلوك المواطنة التنظيمية نذكر منها ما يلي:

[1] وليد شلابي، **دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 60.

- ✓ تم تعريفها على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية والتراث التاريخي المشترك وبالتالي فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية.[1]
- ✓ يعرفه **wayn** أنه سلوك الدور الإضافي الذي يتعدى سلوك الوظيفة.[2]
- ✓ يعرف أيضا بأنه السلوك الاختياري التطوعي الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.[3]
- ✓ يعرفها **moorman** بأنها سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للمورد البشري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة.[4]
- ✓ عرفه **organ** أنه سلوك طوعي يقوم به المورد البشري ويتجاوز حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته، ولا تشمله لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات الموارد البشرية وهذه السلوكيات يمكن أن توجه نحو التابعين أو نحو المنظمة[5]
- ✓ عرفه **عبد الفتاح المغربي** بأنه لوك تطوعي من طرف الموارد البشرية، حيث أن هذا السلوك ليس متوقعا أو مطلوبا منه، ولهذا لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسميا من قبل المنظمة.[6]

---

[1] وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[2] نفس المرجع السابق، ص 61.

[3] أحمد بن سالم العامري، **محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 02، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 68.

[4] رمضان قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

[5] شفاء محمد علي حسون العزاوي، **تحليل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي جامعة بغداد**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة الصناعية، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص 89.

[6] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2007، ص 316.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه مجموع الممارسات التطوعية والاختيارية خارج إطار المكافآت الرسمية التي يقوم بها موظفو الجامعة والتي تجسد روح التعاون والتكافل داخل المنظمة.

ثانيا– النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

يوجد نوعان من العقود بين الفرد والمنظمة، العقد الرسمي والذي يشير إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بينهما، والعقد الضمني والذي يشير إلى أدراك الموظف للمهام المطلوبة منه، ويبذل الفرد جهودا مقابل منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة، ويسعى الفرد لإحداث التوازن بين المنفعة المحصلة والأداء، فإذا حصل هذا التوازن يمكن حينها ظهور سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال استخدام نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون.[1]

أ.نظرية التبادل الاجتماعي

تفسر هذه النظرية وجود النفسي بين طرفي العلاقة، فهي تركز على علاقة التابعين بين بعضهم البعض أو علاقتهم مع القائد، حيث أن الأتباع يتوقعون رد الجميل في العلاقة والمعاملة مقابل ما يقومون به من أعمال وتصرفات ويرى **Konovsky** أن سلوك المواطنة التنظيمية يتحقق في العلاقات عند وجود خاصية التبادل الاجتماعي من خلال الثقة بين القائد وتابعيه في المنظمة ومن خلال عدالة الإجراءات والتوزيع المتحققة في العلاقات التنظيمية،[2] وتقوم هذه النظرية على مبدأين هما:[3]

[1] يمان حورية ظاظا، **دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال اللأحمر العربي السوري–فرع ريف دمشق**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017، ص 45، 46.

[2] نفس المرجع السابق، ص 46.

[3] وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

1. علاقات الأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم التزام متبادل؛

2. الالتزام يقتضي المعاملة بالمثل، حيث يبادر الشخص الأول بتقديم خدمة للشخص الثاني وفي حال رد الشخص الثاني لخدمة مقابله للطرف الأول، تنشأ هنا سلسلة من التبادلات ومن ثم تظهر مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين.

يرى **organ** أن التبادل الاجتماعي أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأن هذا السلوك يظهر كلما كان هناك تبادل اجتماعي في المنظمة.[1]

وحسب هذه النظرية فان سلوك المواطنة التنظيمية يظهر للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يتم الشعور بها في المنظمة.[2]

ب. نظرية التعاون:

تؤكد نظرية التعاون على العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة وتقدم الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات ويرى أصحاب هذه النظرية أن التعاون يكون ممكنا عند إدراك الأفراد أنهم يكافحون من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، أي أن التعاون هنا مبني على المصلحة الجماعية وليس المصلحة الفردية، وقد أسهمت نظرية التعاون على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية الذي هو في المقابل يحقق المنفعة العامة.[3]

---

[1] وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

[2] وديعة حبة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

[3] محمد ناصر راشد أبو سمعان، **محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 42.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتعدد خصائص سلوك المواطنة التنظيمية انطلاقا من المفهوم والأبعاد، كما تتأثر خصائص هذه السلوكيات بخصوصية كل منظمة وكل نشاط، هذا التعدد والتنوع يعطي معنى وصورة واضحة تميز كل حالة على حدى كما أن اهتمام الباحثين بسلوك المواطنة التنظيمية لم يأتي من العدم بل لما له من أهمية بالغة وسنورد كل هذا فيما يلي:

أولا: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

تتلخص جملة خصائص سلوك المواطنة التنظيمية في الآتي:

أ. أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك طوعي اختياري نابع من الأدوار الإضافية،[1] أي أنه تصرف يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف؛

ب. هذا السلوك يعكس ولاء المورد البشري للمنظمة وانتمائه إليها ورغبته في البقاء فيها والارتقاء بها؛

ج. لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة أو مصلحة رسمية للمورد البشري في المدى القصير ولكن يمكن أن يحقق لممارسيه ميزة تنافسية؛[2]

د. هي سلوكيات نزيهة ليس لها غرض خفي من جهة من يمارسها؛

هـ. هي سلوكيات لا ينتظر المورد البشري مكافأة تنظيمية مقابل فعلها أو عقاب على تركها وهذا لعدة أسباب منها:

---

[1] أميرة محمد رفعت حواس، **أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 18.

2 فارس لعلاوي، **المناخ التنظيمي و علاقته بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 30.

1. أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها، إذ أن المدير قد يلاحظها ولكن الربط بينها وبين المكافأة ضعيف جدا؛

2. هي في الأصل سلوكيات تطوعية ولا يمكن للفرد أن يعاقب في حال امتناعه عن أدائها؛

3. هي سلوكيات مفيدة تنظيميا.

وقام **john** بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية وهي:[1]

1. أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة؛

2. أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها التابع؛

3. لا يتم مكافأته من خلال نظام الحوافز الرسمية بالمنظمة.

ثانيا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

سنتطرق لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية حتى نستوعب قيمتها داخل المنظمة كالتالي:[2]

1. تعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على تنسيق الأنشطة بين الأتباع، وذلك من خلال المشاركة الفاعلة لهم في مناقشة اجتماعات المنظمة بروح رياضية وجعل بيئتها بيئة عمل جذابة؛

2. تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين بالتالي توفير الجهد والوقت والمال، بالإضافة إلى أن ممارسة مثل هذه السلوكيات يجعل القادة في راحة وثقة وطمأنينة من ناحية أداء أعمالهم وبالتالي يخفضون من نطاق الإشراف؛

3. تساعد على التكيف مع الظروف البيئية، حيث أن استعداد التابعين لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر يساهم في استجابة المنظمة لمتطلبات السوق وبالتالي زيادة حصتها السوقية مما يوفر للمنظمة موارد أكبر؛

---

[1] محمد بن علي شيبان العامري، سلوك المواطنة التنظيمي، موقع مهارات النجاح، على الرابط:
https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1548&SecID=40، تم الاطلاع بتاريخ: 2020/09/02، على الساعة: 12:40.

[2] وديعة حبة، مرجع سبق ذكره، ص 144.

4. تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية حسب **Chien** كون أن المنظمات اليوم ترى أن نجاحها يتوقف على الحصول على موارد بشرية تقوم بأدوار خارج اطار مهامهم الرسمية وخارج الحدود المتوقعة منهم لما له من انعكاس على فعالية المنظمة ونجاحها، ويرى **القحطاني** أن لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في التأثير على العديد من الجوانب والتي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والمنظمي وإدارة الوقت بفعالية، تحسين العلاقات التنظيمية، تنمية الإبداع والابتكار وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، وحسب **السعود وسلطان** فإن هذا السلوك يضمن التوازن الداخلي للمنظمة في حال العمل في إطار الأزمات والمواقف الطارئة ؛[1]

5. أشار **Ladebo** إلى أن لسلوك المواطنة التنظيمية دور في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في المنظمة، ازدياد مستويات الكفاءة، الفاعلية التنظيمية، تعزيز الثقة المتبادلة، الرضا الوظيفي وتخفيض الصراعات السلبية؛[2]

6. تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية الأتباع في التعبير عن رغباتهم وعواطفهم حيث تعكس العواطف المتبادلة بينهم خاصة وأنها خارج التوصيف الوظيفي ولعل هذه العواطف المتبادلة هي ما يجعل هذا السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل ما يعزز إنتاج هذه السلوكيات، بالإضافة إلى أنهم يؤثرون في الآخرين لإبداء سلوك حضاري في تفاعلاتهم المهنية.[3]

7. يعود سلوك المواطنة التنظيمية بالنفع على المجتمع ككل فحين تنخفض نسب الغياب وتزداد الإنتاجية ويقل معدل ترك الوظائف وتزيد فعالية العمل فإن هذا بالطبع يصب في مصلحة المجتمع.[4]

---

[1] محمد ناصر راشد أبو سمعان، مرجع سبق ذكره، ص 47، 48.

[2] يمان حورية ظاظا، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[3] Holman, Mmorgesonf, climate as moderator of the relationship between leeder –member exchange and content specific citizenship, journal of applied psychology, vol 88, usa, 2003, p 171.

[4] محمد أبو حيمد، سلوك المواطنة التنظيمية، على الرابط:https://www.makalcloud.com/post/ombg2op8d، تم الاطلاع بتاريخ: 2020/09/02، على الساعة: 13:13 .

8. يزيد من العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بما يعلي من شعور الانتماء لكل من يعمل بها.[1]

المبحث الثاني: طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية

سنتناول في هذا المبحث ما توصلت إليه البحوث في الفكر الإداري الحديث فيما يخص دراسة وتحديد الأبعاد الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية، كما سنتعرض لأنماط هذا السلوك في المنظمات وكذا أهم الآثار المترتبة عنه، بالإضافة الى أهم المعوقات والعقبات التي تعترض تبني سلوك المواطنة التنظيمية وتحول دونما ذلك في المنظمات على اختلافها وهذا كما يلي:

المطلب الأول: أبعاد وأنماط سلوك المواطنة التنظيمية

. يضم سلوك المواطنة التنظيمية على اختلاف أنواعه عدد من الأبعاد والأنماط التي اجتهد في دراستها وتحديدها الكثير من العلماء والباحثين في علم الإدارة والفكر الإداري وقد اتفق بعضهم في عدد منها واختلف البعض الآخر كل حسب وجهة نظره وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أكثر ما تم الاتفاق عليه من هذه الأبعاد والأنماط وسنتناولها كالتالي:

أولا– أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

اهتم الباحثون اهتماما كبيرا بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد اختلف عدد أبعاد هذه السلوكيات من باحث لآخر، فقد كان **Smith & Organ** من أوائل من قاموا بتحديد هذه الأبعاد.

وقد أشارت الأدبيات المتعلقة بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعدا محتملا،[2] وسيتم تلخيص بعضها في الجدول رقم (2-1):

---

[1] محمد أبو حيمد، مرجع سبق ذكره.

[2] وديعة حبة، مرجع سبق ذكره، ص 111.

الجدول رقم (2-1): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين

اسم الباحث	السنة	الابعـــــاد
Smith & organ	1983	الايثار، الطاعة.
organ	1988	الايثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، الكرم، السلوك الحضاري.
Van dyne & raham	1986	الاذعان، المشاركة، الولاء.
Williimas	1988	البعد الموظفي(مساعدة زملاء العمل) و البعد المنظمي (تقديم الافكار و المقترحات لتحسين العمل)
Moorman& blacely	1991	المثابرة الشخصية، المساعدة ما بين التابعين، المساهمة الموظفية، تنميه الولاء.
Podsakoff & mackenzie	1994	سلوك المساعدة، الروح الرياضية، الايثار.
Chttopadhyay	1999	الايثار، الكرامة، الثقة.
Wajs & niehoff	2000	المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.
Podsakoff et al	2000	سلوك المساعدة، السلوك الحضاري، المساهمة الموظفية، الروح الرياضية، الالتزام التنظيمي، الرضا الذاتي، تطوير الذات.
Lepine et al	2002	البعد الموظفي (الايثار الكرم)، البعد المنظمي (الروح الرياضية السلوك الحضاري الالتزام العام).
Yen & nieheff	2004	الايثار، الالتزام العام، التعاون مابين الأتباع، حمايه موارد المنظمة، الكرم.

المصدر: قاسيمي رمضان، **مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019،ص 122.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-1) أنه رغم اختلاف الباحثين في عدد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والاختلاف في بعض مسمياتها إلا أنه يظهر جليا اتفاق معظمهم واشتراكهم في 5 أبعاد وهي: الايثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، الكرم، السلوك الحضاري والتي جاء بها **organ** سنه 1988 وسنقوم بتقديمها كالتالي:

أ. الإيثار:

هو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة و توجيه التابعين الجدد وشرح لهم كيف يتم تأدية مهام معينة وكذا مساعدة التابعين المتغيبين عن العمل في تأدية مهامهم المتراكمة،[1] وتجنيب الزملاء الوقوع في الأخطاء خلال العمل.[2]

وقد اتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه كتصرفات لمساعدة التابعين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل أهم الفوائد الناجمة عن هذا البعد في أن التابعين يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت انتباه المشرفين، ويفيد كذلك الموظفين في أنهم لا يظهرون لمشرفيهم عن حاجتهم للمساعدة مما ينعكس على كيفية تقييم أدائهم.[3]

ب. الكياسة:

يعبر هذا البعد عن حجم الدور الذي يقوم به المورد البشري لمنع المشاكل التي من الممكن أن تعترض زملاءه في العمل، وذلك عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ويعكس أيضا رغبة التابع في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم مسبقا بتلك القرارات، وتظهر أهمية هذا البعد واضحة جلية عندما تتطلب المشكلة ضرورة التنسيق بين

[1] وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[2] بسام محمد أبو حشيش، **أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية** دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الأقصى بغزة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العربي، المجلد 11، العدد 37، فلسطين، 2018، ص 106.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 318.

مجموعة أفراد أو مجموعات عمل وما يترتب عن ذلك من تدعيم روح البناء بدلا من إضاعة الوقت في مناقشات جدلية غير مفيدة، ومن الأمثلة على هذا البعد تجنب الغضب عند محاولة الآخرين إثارة ذلك.[1]

ج. الروح الرياضية:

تعكس مدى تحمل الشخص للقيام بالعمل في أي ظروف دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك،[2] أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة الوظيفية دون التذمر والشعور بالظلم.[3] كما يعكس هذا البعد مدى استعداد التابع أو تحمله للعمل في ظروف أقل من المثالية أي تقبل الإحباطات والمضايقات التنظيمية ومواجهتها بصدر رحب وكذلك قدرته على تكريس كل جهده ووقته للقيام بمهام إضافية دون تذمر أو شكوى.[4]

ح. السلوك الحضاري:

يعني المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية ، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها وتأدية العمل بصورة تحافظ على سمعة المؤسسة،[5] ويعني أيضا المشاركة البناءة في مهام ونشاطات المؤسسة من متابعة لهذه النشاطات عن طريق تقديم الأفكار والاقتراحات، الحديث عن المؤسسة بصورة جيدة أمام الآخرين، الدفاع عنها أمام من ينتقدها والافتخار

---

[1] محمد حسون، **دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد ،38، العدد 04، سورية،2016، ص 403.

[2] صلاح الدين حنيش وزملاؤه، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[3] وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

[4] ضرغام محمد شاطي الخاقاني، **دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي معمل اسمنت الكوفة الجديد**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 4، العراق، 2017، ص 311.

[5] رشيد مناصرية وفريد بن ختو، **سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، الجزائر، 2015، ص 223.

بالعمل فيها بالإضافة إلى الحفاظ على نظافتها وأناقتها وكل هذا من أجل تحسين صورة وسمعة المؤسسة في بيئتها تطويرها وكذا زيادة كفاءتها وفعاليتها.[1]

خ. الضمير الحي:

وهناك من يطلق عليها الطاعة العامة وهي إخلاص المورد البشري لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم هذا المورد بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمنظمة في مجال احترام الأنظمة والعمل بجدية تامة وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية،[2] أي تجاوز الحد الأدنى من المتطلبات الرسمية للوظيفة في الالتزام بقواعد المنظمة ومواعيدها مثل الحضور للعمل قبل الوقت المحدد وإتمام العمل في وقته المحدد وهذا ما يساهم في كفاءة وفعالية المؤسسة.[3]

وقد صنف الباحثان **Williams & Anderson** الأبعاد الخمسة إلى بعدين[4] وهما كالتالي:[5]

1. سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد ويشمل: الإيثار، الكياسة؛

2. سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ويشمل: الضمير الحي، الروح الرياضية و السلوك الحضاري.

---

[1] أزهار مراد عوجة، **الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة تحليلية في المعهد التقني/كوفة، جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 53، المجلد 01، 2019، العراق، ص 574.

[2] حمزة معمري وبن زاهي منصور، **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 14، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 47.

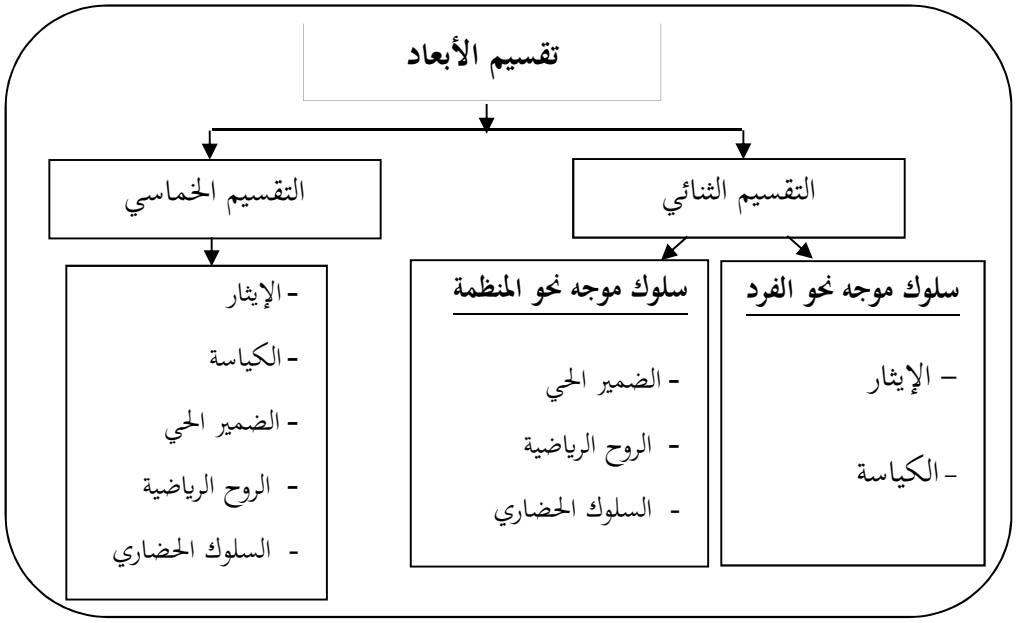
[3] زينب هادي معيوف الشريفي، **الدور الوسيط للمناخ النفسي في العلاقة بين الإيذاء في مكان العمل و سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في قطاع الرعاية الصحية الأولية في مدينة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 24، المجلد 13، العراق، 2019، ص 341.

[4] Wiliams.L& Anderson.S, **satisfaction and organizational commitment as predictors on organizational citizenchip and in-role behavior**, journal of management,N° 17, Purdue University, usa, 1991, P 601.

[5] Virlee & Clapharm.M, **the relation between leadership justjce and citizenship behavior**, annual meeting of midwest academy of management,2003, PP 3,5.

و هذا ما يوضحه الشكل رقم (2-1) كما يأتي:

الشكل رقم (2-1): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: حنيش صلاح **الدين** وزملاؤه، **دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية** مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص 13.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (2-1) تقسيمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، التقسيم الثنائي وينقسم بدوره إلى قسمين قسم موجه نحو الأفراد ويضم بعدين هما: الإيثار والكياسة والقسم الآخر موجه نحو المنظمة ويضم ثلاث أبعاد وهي: الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، أما التقسيم الخماسي فيجمع كل هذه الابعاد الخمسة دون الفصل بينها.

ثانيا– أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

تتعدد أنماط وصور المواطنة التنظيمية التي يمارسها الموارد البشرية في منظماتهم وتختلف من مورد لآخر ومن منظمة لأخرى، وهذا وفقا لطبيعة وأشكال اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي إضافي، فقد تتزايد في منظمة وتنقص أو تنعدم في أخرى وسنقوم بذكر البعض من هذه الأنماط فيما يلي:

أ.**النمط المتعلق بشؤون العمال:** يضم مساعدة الموظف لزملائه فيما يخص شؤون العمل حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، حيث أن هذه السلوكيات ليست موصوفة رسميا، ومن أمثلتها: مساعدة العمال الذين لديهم أعباء كثيرة، الزملاء المتغيبين عن العمل ومساعدة المشرف أو الرئيس في العمل، بالإضافة إلى توجيه الموظفين الجدد ومساعدة أولئك المتغيبين عن العمل.[1]

ب. **النمط المتعلق بالأمور الشخصية:** يتعلق هذا النمط بالسعي لتقديم المساعدة للزملاء، المديرين، المشرفين وحتى العملاء فيما يتعلق بالأمور العاطفية والمشاكل العائلية أو الاجتماعية.[2]

ت. **النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:** ويكون بالعمل وفق اللوائح والقوانين والقيم التنظيمية والسياسية واحترامها مثل: اقتراح تحسينات تنظيمية من أجل جعل العمل أكثر نجاحا، وكذا الحضور إلى العمل والانصراف منه في المواعيد المحددة واستخدام الموارد التنظيمية بطريقة صحيحة.[3]

ث. **النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:** وهذا بالتحدث عنها وتقديمها بصورة طيبة أمام التابعين والعملاء مع الوقوف إلى جانبها في مواجهة الظروف الصعبة وكل هذا من أجل تحسين صورتها وسمعتها عند الغير.[4]

ج. **النمط المتعلق بالقيام بأعمال تطوعية خارج حدود المنظمة:** ويتمثل في سعي الموظف إلى مساعدة المنظمة بقيامه بأعمال إضافية مثل الحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.[5]

---

[1] شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 64.

[2] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[3] نفس المرجع السابق، ص 65.

[4] عمرون بلال، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[5] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

ح. **النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة:** ويحوي هذا النمط تقديم المساعدة للعملاء فيما يخص السلة والخدمات المقدمة مثل إرشادهم والانصات إلى آرائهم أو شكاواهم وشرح الطرق التي تساعدهم في الاستفادة من خدمات المنظمة.[1]

المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر المورد البشري ذو تركيبة معقدة، وبذلك تختلف سلوكياته من شخص لآخر وهذه السلوكيات تتحكم وتؤثر فيها عدة عوامل والتي بدورها قد تؤدي إما إلى ظهور سلوكيات تنظيمية سلبية مثل: عدم الرضا، انعدام التعاون، أو ايجابية مثل: سلوك المواطنة التنظيمية لدى التابعين في المنظمة، ومن هذه المؤثرات نجد منها عوامل شخصية وأخرى تنظيمية تتكاملان وتتفاعلان في تجسيد مثل هذه السلوكيات.[2]

أولا: العوامل الشخصية

هي عوامل تتعلق بشخص المورد البشري في حد ذاته وهي كالتالي:

أ.عمر الموظف: إن لعمر التابع تأثير واضح في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن العوامل المؤدية لهذا السلوك تختلف باختلاف أعمار التابعين، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يقدمونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، فإن كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والاخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.[3]

[1] عمرون بلال، مرجع سبق ذكره، ص 58.

[2] نفس المرجع السابق، ص 52.

[3] نفس المرجع السابق، ص ص 52 53.

ب. المؤهل التعليمي والخبرة: يعود المؤهل العلمي للمورد البشري وخبرته بالفائدة على المنظمة والفرد، إذ أن العامل الذي يمارس عملا هو مؤهل له ولديه خبرة عملية فيه، يكون في راحة نفسية، وبالتالي يتعاظم ميول وشعور العامل ورغبته في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.[1]

ج. الدوافع الذاتية: وهي حاجات المورد البشري الداخلية لإنجاز وتحقيق الذات والتي تحرك السلوك والعمليات النفسية، وهي ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف بالانخراط في مسارات وأعمال تطوعية في مجال عمله وخارج الدور الرسمي الموصوف له رسميا في منظمته، ودون توقعه الحصول على مردود في المقابل.[2]

د. شخصية التابع: تعتبر من أكثر العوامل التي سلط عليها الضوء من قبل العديد من الباحثين على علاقتها بالمواطنة التنظيمية، حيث أشارت نتائج معظم الدراسات إلى أن لشخصية التابع دورا هاما في ظهور أو اختفاء سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المنظمة.[3]

ثانيا: العوامل التنظيمية

توجد عوامل تنظيمية عديدة نورد بعضها فيما يلي:

أ.الثقافة التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال قبولها وتشجيعها أو رفضها لهذا السلوك، فإذا كان من السائد في المنظمة ممارسة التابعين سلوكيات تطوعية ويتم تشجيعهم على القيام بها، فإن ذلك سينعكس على سلوك جميع التابعين بتأثرهم بها، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على القيام بما هو مطلوب فقط وأن أي أدوار أخرى إضافية ينظر إليها بعين الريبة، فإن هذا سيحد من حجم الممارسات التطوعية، وعليه فإن الثقافة

[1] فارس لعلاوي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[2] صلاح الدين حنيش وزملاؤه، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[3] بلال عمرون، مرجع سبق ذكره، ص 63.

التنظيمية تؤثر بالسلب أو الإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية وذلك حسب الاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.[1]

ب. الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الإدارية المهمة التي تم البحث فيها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية، وقد عرفه **Herzburg** على أنه مجموعة المشاعر الحسنة التي تتولد لدى التابع تجاه المتغيرات المادية أو المعنوية المرتبطة بالعمل مثل التقدير بين التابعين، العلاقة بين القادة والتابعين وغيرها من الامور،[2] ويقصد به أيضا تلك الحاجة التي يتكامل فيها المورد البشري مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها ايجابيا.[3] وأسفرت معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية إلى أن هناك علاقة إيجابية بينهما حيث يعتبر الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية والمهمة لسلوك المواطنة التنظيمية،[4] فالأتباع يكونون أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية كمساعدة الزملاء عندما يشعرون بالرضا والارتياح في وظائفهم بالإضافة إلى الرضا عن الدعم والفائدة من المنظمة أو الزملاء.[5]

ج. الولاء التنظيمي:

يمثل الولاء ذلك السلوك الذي يظهره المورد البشري من حب لعمله وإخلاص له.[6] وقد أفضت الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وكيف أنه يشكل

---

[1] بلال عمرون، مرجع سبق ذكره، ص 48.

[2] صباح جوهر دعنا، **سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية و التعليم شمال الخليل و وسطها**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين،2017، ص 50.

[3] راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 171.

[4] أحمد بن سالم العامري، **محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مجلة جامعة الملك سعود للاقتصاد و الإدارة، مجلد 17، العدد 2، 2003،ص 73.

[5] Lee & al**, determinants of organizational citizenship behavior and its outcome**, global business and management research: an international journal, 5(1), china, 2013, pp 56, 57.

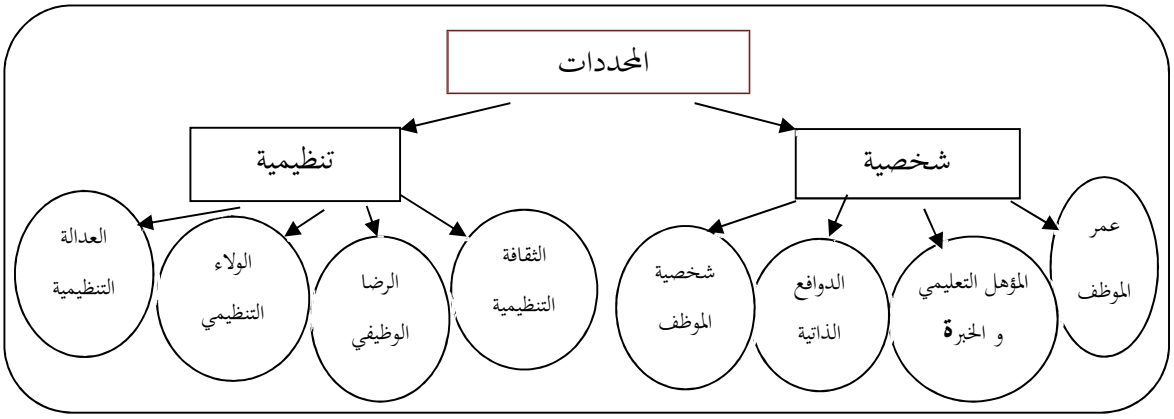
[6] صباح جوهر دعنا، مرجع سبق ذكره، ص 51.

محددا لا يقل أهمية عن المحددات الأخرى لهذا السلوك، حيث يقول **Bolon** بأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من الحوافز قليلة، فهو مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد على المكافأة والعقاب ومنه فإن سلوك الإيثار عند التابع يشير إلى درجة ولائه للمنظمة التي ينتمي إليها.[1]

د. العدالة التنظيمية:

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من الأبعاد الثلاثة التالية: العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية و عدالة التعاملات، و يقصد بالعدالة التوزيعية مدى شعور المورد البشري بأن ما يحصل عليه يعادل الجهد المبذول منه مقارنة بزملائه، كما يقصد بالعدالة الإجرائية شعور التابعين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة، أما عن عدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين القائد والتابعين خلال عملية تقويم الأداء وتحسينه، وتعمل هذه الأبعاد بشكل مترابط ومتداخل مما يخلق الشعور بالعدالة التنظيمية لدى التابعين، وقد توصلت العديد من الدراسات إلى العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية.[2]

الشكل رقم (2-2): مخطط يلخص محددات سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وليد شلابي، **دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 77.

[1] أمل شباب حمدي الرشيدي، **مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية و أثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التربية و التخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص 30.

[2] فارس لعلاوي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (2-2) أن للعوامل الشخصية المتمثلة في عمر الموظف، المؤهل التعيلمي والخبرة، الدوافع الذاتية وشخصية الموظف دور كبير في تحديد وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة ألا أنها ليست المحدد الوحيد بل إلى جانب العوامل التنظيمية والمتمثلة في الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية.

المطلب الثالث: آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية

سنتناول في هذا المطلب ما توصلت إليه البحوث فيما يخص دراسة وتحديد الأنماط الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية والعقبات التي تعترض تعزيز هذا السلوك المرغوب والمطلوب من طرف قادة جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، بالإضافة إلى أهم الآثار والنتائج المترتبة عن ممارسه مثل هذه السلوكيات في المنظمات المعاصرة.

أولا– آثار سلوك المواطنة التنظيمية:

تتمثل آثار سلوك المواطنة التنظيمية في الآتي:

أ.على مستوى المنظمة:

نجد من بين الآثار المترتبة عن سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة ما يلي:[1]

1. تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والابداع وعملية التكيف السريعه للتابعين مع التطورات الخارجية؛

2. خفض تكاليف الخدمات والمصاريف التشغيلية من أجل البقاء في بيئة معقدة وتتطلب تقديم سلع وخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلة الموارد، وهذا يكون من خلال استقطاب موارد بشرية قادرة على العطاء أكثر من المطلوب، بالإضافة إلى تنمية وتطوير تابعيها للقيام بمهام أكثر مما يتطلبه الدور المحدد وظيفيا مما يقودهم للإبداع والتميز؛

[1] أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 71، 72.

3. أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير على جودة وكمية العمل المنجز، حيث بينت دراسة **podsakoff & al** أن هذا السلوك يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية؛

4. يعزز سلوك المواطنة التنظيمية من إنتاجية التابعين وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل؛

5. يجعل من المنظمة مكان عمل جذاب وهذا ما يمكنها من جذب واستقطاب أفضل الموارد البشرية والمحافظة عليها؛

6. تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة؛

7. تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الموارد البشرية والوحدات الإدارية للمنظمة.

ب.على المستوى الفردي:

نذكر من بين الآثار المترتبة عن سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة ما يلي: [1]

1. إن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل التابع باستمرار يؤثر عبر الوقت على انطباع القادة وزملاء العمل حوله ، وهذا الانطباع يلعب دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا التابع مثل الترقية إلى درجة أعلى، مع الإشارة إلى أنه عندما يقوم بهذه الممارسات لا يتوقع أن يحصل على هذه المكافأة لأنها ليست حقا مكتسبا له، و حرمانه منها لا يسبب له الاستياء؛

2. التسرب الوظيفي أو رغبة التابع في البقاء في المنظمة هو انعكاس لدرجة ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أظهرت دراسة **chen & al** أن الموارد البشرية التي أظهرت مستوى منخفض من سلوك المواطنة التنظيمية أبدت رغبة قوية في ترك المنظمة والعكس صحيح؛

[1] أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 72، 73.

3. رفع الروح المعنوية للتابع.

ثانيا: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

نذكر من أهم معوقات سلوك المواطنة التنظيمية ما يلي: [1]

أ. ضعف العلاقة وتدني مستوى الثقة بين القيادة والعاملين وعدم وفاء المسؤولين بوعودهم وتحمل مسؤولياتهم؛

ب. عدم سعي المنظمة إلى إرضاء التابعين ماديا ومعنويا، إضافة إلى التخفيف من ضغوط العمل وذلك بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم تجاه ظروف العمل مما يؤثر على البناء القيمي للتابعين في تبني سلوكيات تدفع للقيام بالدور الإضافي.

ج. عدم السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المنظمة؛[2]

د. افتقار بعض المنظمات لتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية،[3] مما يولد لدى التابع شعور بالنقص والظلم مقارنة مع زملائه وهذا يدفع لعدم التفاني والإخلاص للمنظمة؛[4]

المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية

تكتسي القيادة الإدارية أهمية بالغة في المنظمة ولا يقل سلوك المواطنة التنظيمية أهمية عنها، ولكي يترسخ هذا السلوك في نفوس الموارد البشرية للمنظمة، يتوجب تحقيق قيادة فعالة منوطة للقيام بهذا الدور باعتبار أن القائد عنصر أساسي فيها، لأنه هو المؤثر على أهم مورد تملكه المنظمة، وهذه الأخيرة بدون هذا المورد البشري الذي يتميز بهذا السلوك لا يمكنها أن تحقق الاستقرار الداخلي من أجل أن تنافس وتتميز في بيئة عدائية وسريعة التغير، ومن بين المشاكل التي تواجه المنظمات اليوم هو عدم توافر القائد الفعال الذي أصبح مورد نادر يصعب الحصول

[1] وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 80.
[2] فارس لعلاوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.
[3] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.
[4] وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

عليه، الذي يمكنها من تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز من خلال تأثيره الإيجابي على تابعيه، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى العلاقة بين القيادة التحويلية التي هي موضوع بحثنا من بين القيادات الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى التابعين.

المطلب الأول: تبيان العلاقة من خلال مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

من أجل معرفة تأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى التابعين يجب معرفة مداخل سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تأثرت مداخل معالجة سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث ممارستها بتحديد واضح لمفهومها وأدق لأبعادها الحقيقية وقد اختلف الباحثون في تقسيم مداخل سلوك المواطنة التنظيمية كل حسب وجهة نظره وسنتناول في هذا المطلب مدخلين أساسيين يفترضان إطارين محددين لمناقشة موضوع سلوك المواطنة التنظيمية وهما:[1]

أولا– المدخل الأول: يقوم هذا المدخل على افتراض أن سلوك المواطنة التنظيمية منفصل عن الأداء الوظيفي المطلوب رسميا، حيث ينظر إلى هذه السلوكيات على أنها سلوك ذاتي لا يمكن مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمي وهو يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.

ثانيا– المدخل الثاني: ويقوم على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة وعلم الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع.

وحسب هذا المدخل فإن سلوك المواطنة التنظيمية يشتمل على ثلاث أنواع من السلوكيات وهي: [2]

- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور؛

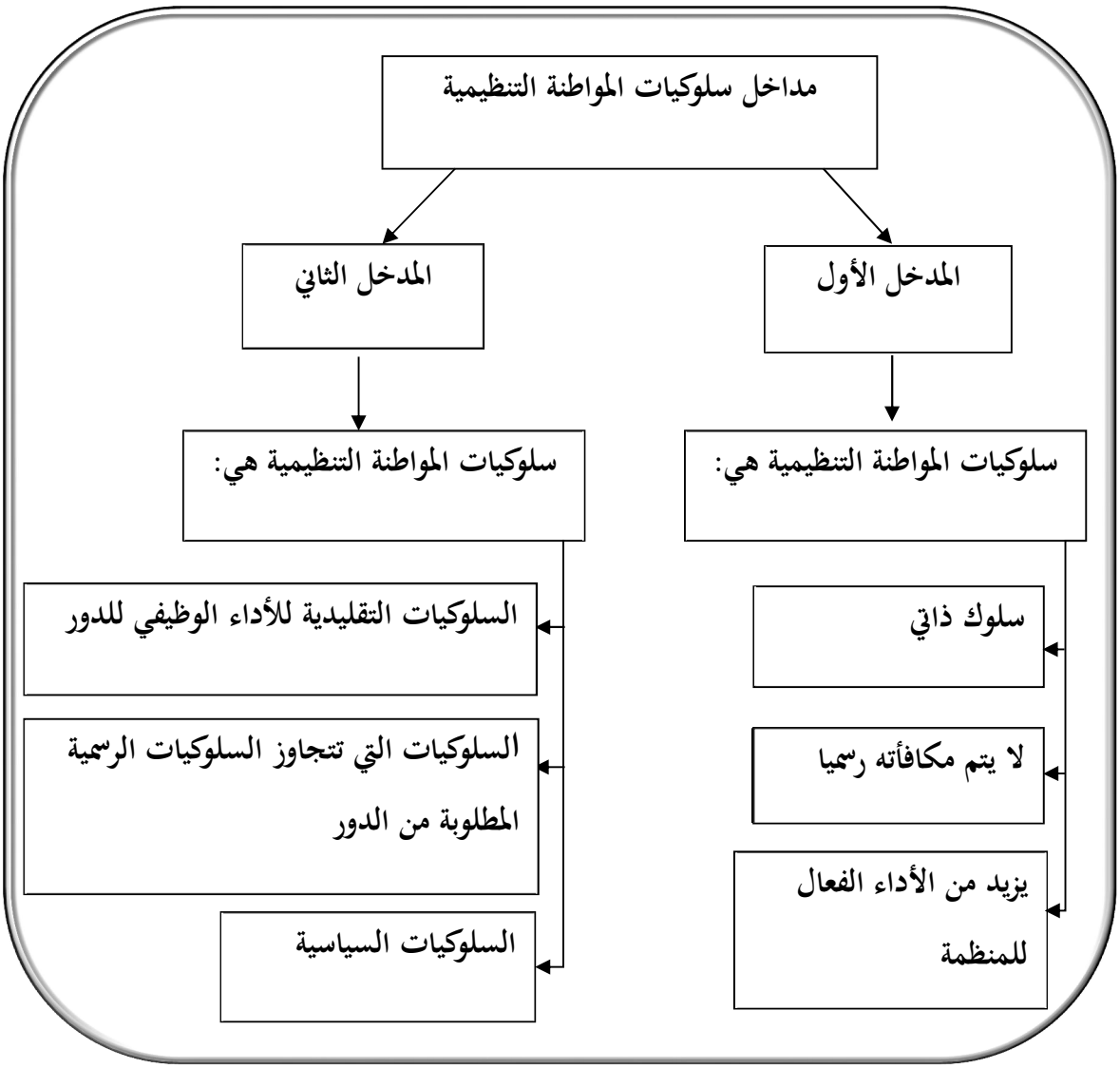
[1] صلاح الدين حنيش وزملاؤه، **دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص 11.

[2] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

- السلوكيات التي تتجاوز السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور؛
- السلوكيات السياسية.

وسيتم تلخيص هذه المداخل في الشكل رقم (2- 3) كالتالي:

شكل رقم (2-3): مداخل معالجة سلوك المواطنة التنظيمية



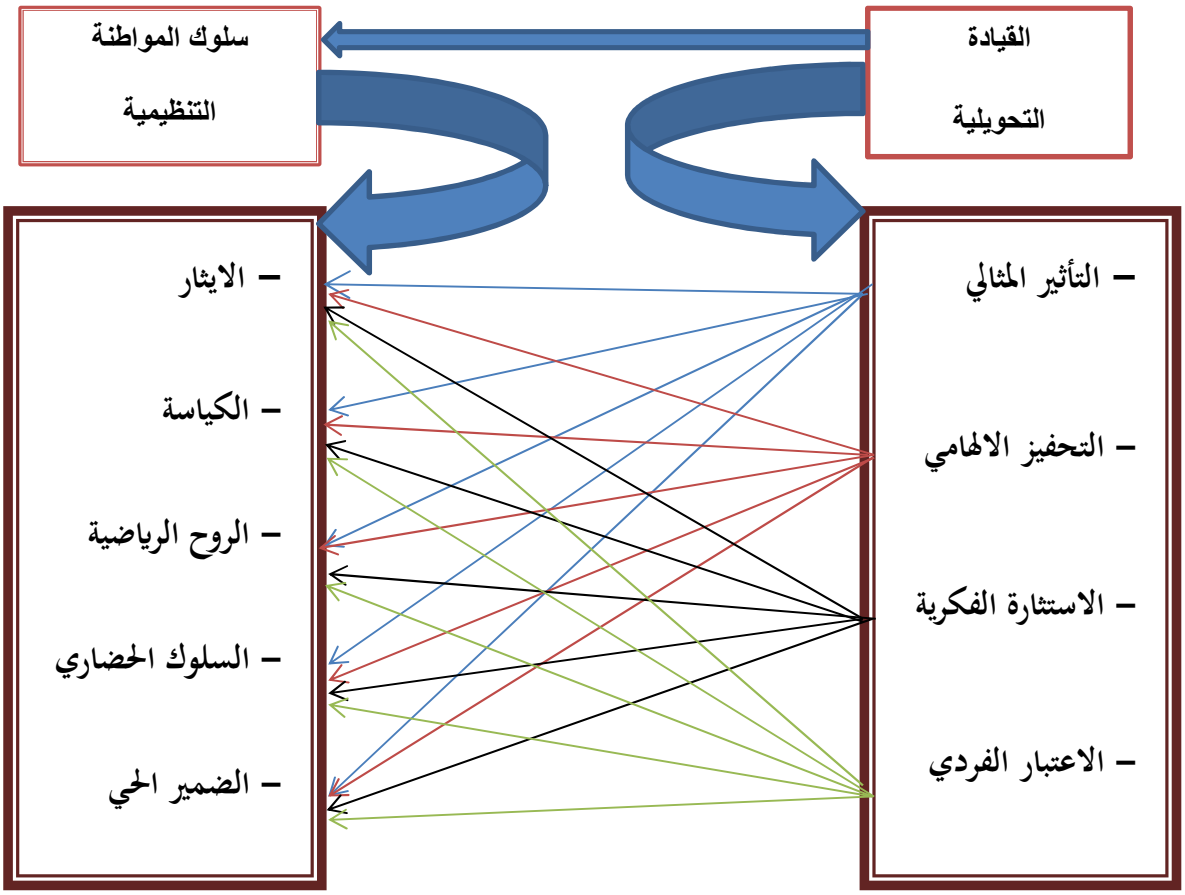
المصدر: أميرة محمد رفعت حواس، **أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص20.

نستنتج من الشكل رقم (2- 3) أن مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية تتفرع الى مدخلين، فحسب المدخل الأول سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات ذاتية يقوم بها الفرد طواعية من ذاته وهي تعبر عن إرادة الفرد ورغبته في ممارسة مثل هذه السلوكيات ولا يجبره لا القائد ولا اللوائح والقوانين على ممارستها من خلال توفر عدة عوامل مثل: تبني نمط القيادة التحويلية بأبعاده الذي يولد الشعور بالرضا الوظيفي والذي يولد بدوره الشعور بالولاء، كما أنه لا ينتظر المكافأة مقابل إظهاره لهذه السلوكيات وكل هذا يساهم في الزيادة من فعالية الأداء في المنظمة، أما المدخل الثاني فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل في السلوكيات التقليدية للدور الوظيفي وتتضمن القيام بالمهام الموصوفة وظيفيا، زيادة على ذلك القيام بالسلوكيات الطوعية والإضافية التي تتجاوز السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور أي القيام بمهام إضافية خارج الوصف الوظيفي الرسمي، بالإضافة إلى القيام بالأدوار والسلوكيات السياسية.

المطلب الثاني: نموذج مقترح لتوضيح العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية

لتوضيح العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية نقترح نموذجا من أجل الربط بين متغيرات دراستنا والمتمثلة في القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تتحدد أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما في الشكل رقم (2-4)كالتالي:

الشكل رقم (2–4): نموذج يوضح العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الشكل العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي) مع كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الضمير الحي)، حيث يظهر علاقة بعد التأثير المثالي مع كل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فالقائد التحويلي الذي يتحلى بالأخلاق العالية، يؤكد على الحس الجماعي برسالة المنظمة، يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة فإنه يدفع أتباعه لاحترامه مما يجعلهم يرون فيه المثل الأعلى والقدوة لهم، فيزرع في أتباعه حب المساعدة للزملاء، احترامهم، تحمل المصاعب والمشاكل وتجاوزها والتغاضي عنها، يتفاعل بإيجابية مع كل تغيير يطرأ في المنظمة، يفتخر بالعمل فيها ويدافع عنها أمام الغير، كما يقدم جهدا أكبر وأداء أفضل من المتوقع وكل هذا نتيجة شعوره بالرضا من حيث أن قيم القائد في المنظمة التي يعمل فيها تتوافق مع قيمه

الشخصية، كما أن القائد الذي يقوم بتحفيز تابعيه عن طريق التفاؤل بمستقبل المنظمة والتحدث بثقة عن تحقيق أهدافها المستقبلية يزرع الثقة والاطمئنان في نفوس تابعيه فيعتبرون المنظمة جزءا لا يتجزأ منهم مما يزيد من ولائهم لها و بالتالي يدفعهم للتحلي بأفضل السلوكيات ومواجهة الصعاب والتحديات وتقديم ما هو أفضل لمنظمتهم، من أجل تميزها واستمرارها، بالإضافة إلى أن القائد الذي يشجع أتباعه على التفكير الإبداعي، النظر للمشكلات من زوايا مختلفة وإيجاد الحلول بطرق جديدة وإبداعية ويشجعهم على التنافس الإيجابي والبناء يزيد من تفجير طاقاتهم الفكرية والإبداعية و يزرع فيهم حب الابداع في العمل و يفك قيود عقولهم من التفكير النمطي مما يجعلهم يعملون بأريحية أكثر وهذا ما يزيد من تعزيز تبنيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن القائد الذي يعطي أهمية للفروق الفردية بين تابعيه ويراعي هذا الاختلاف بينهم كما يتعامل مع كل تابع حسب قدراته العقلية والجسدية في تأدية مهامه زيادة على أنه يقوم بدور الموجه، المعلم والمدرب و يعمل على كشف المواهب لديهم، يجعل التابعين يشعرون بالاهتمام بقيمتهم و قيمة عطائهم وقيمة الجهد المبذول من طرفهم مما يحفزهم على تنمية قدراتهم و تقديم ما هو أفضل لمنظمتهم وأكثر من المتوقع وبالتالي يكون هناك أثر إيجابي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

المطلب الثالث: علاقة أبعاد القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية

تكتسي القيادة الإدارية أهمية بالغة في المنظمة ولا يقل سلوك المواطنة التنظيمية أهمية عنها، و لكي يترسخ هذا السلوك في نفوس الموارد البشرية للمنظمة، يتوجب تحقيق قيادة فعالة منوطة للقيام بهذا الدور باعتبار أن القائد عنصر أساسي فيها، لأنه هو المؤثر على أهم مورد تملكه المنظمة، وهذه الأخيرة بدون هذا المورد البشري الذي يتميز بهذا السلوك لا يمكنها أن تحقق الاستقرار الداخلي من أجل أن تنافس وتتميز في بيئة عدائية وسريعة التغير، ومن بين المشاكل التي تواجه المنظمات اليوم هو عدم توافر القائد الفعال الذي أصبح مورد نادر يصعب الحصول عليه، الذي يمكنها من تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز من خلال تأثيره الإيجابي على تابعيه وسنحاول في

هذا المطلب التطرق إلى العلاقة بين القيادة التحويلية التي هي موضوع بحثنا من بين القيادات الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى التابعين.

أولا: التأثير المثالي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من بين المحاور الرئيسية التي تنصب حولها جهود القادة، باعتباره وسيط مهم لبقاء المنظمة واستمرارها أو خروجها من المنافسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة على كفاءة أداء مواردها البشرية باعتبارها من الموارد الثمينة في المنظمة، والتي بدورها يجب أن تتوفر فيها سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهنا يأتي دور القائد التحويلي الذي يقوم بغرس القيم الأخلاقية في التابعين ونشر الشعور برسالة المنظمة، كما أنه يمتلك قدرة عالية على الإقناع ويطرح الرؤى والأفكار عن مستقبل المنظمة، فالقادة التحويليون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث انطباعا إيجابيا واضحا لدى التابعين،[1] والقائد الجذاب الملهم تكون لديه القدرة على استخدام بعد التأثير على التابعين حيث يعتبرونه مثلا أعلى لهم، وغالبا ما ينمون ارتباطا عاطفيا قويا معه، و القائد المثالي لديه القدرة على تحقيق درجة عالية من الولاء والالتزام وإظهار مشاعر الاحترام ويبني الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة،[2] وبذلك يتعايش التابعون مع هذه الرسالة، و هذا ما يجعلهم يتأثرون بممارساته،[3] مما يعزز لديهم سلوك المواطنة التنظيمية فيقومون بتقديم جهود إضافية طواعية و تحقيق أكثر مما هو متوقع منهم.

[1] إيمان زياني، مرجع سبق ذكره، ص 63.

[2] عدي أحمد صالح علي، **الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال، دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك، قسم إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2020، ص 43.

[3] ايمان زياني، مرجع سبق ذكره، ص 63.

ثانيا: التحفيز الإلهامي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية

إن القائد الذي يستعمل التحفيز الإلهامي قادر على تغيير سلوك التابعين، فالقائد التحويلي يعمل على توصيل الرؤية المستقبلية والتي سيكون التابعون قادرون على قبولها ويناضلون من أجل تحقيقها، حيث يقدم لهم صورة واضحة ومقنعة عن تصوره وشعوره لما يجب أن تكون عليه المنظمة و ما يتوقعه من التابعين الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور. ويعمل القادة التحويليون على إلهام وتحفيز تابعيهم من خلال بث روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين التابعين وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين التابعين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة.[1] والقائد التحويلي يقوم بحث وإلهام تابعيه، فالحث والالهام يصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفا مثاليا للمستقبل ويظهره لتابعيه أنه سيكون أفضل من الوضع الراهن ويشارك فيه كل التابعين حيث أن تحفيزهم يدفعهم ويقودهم الى تحقيق أهداف المنظمة.[2]

يغرس القائد التحويلي الثقة بين التابعين وذلك من خلال جعلهم يثقون في أن أهداف المنظمة ستتحقق وأن مهام المنظمة المستقبلية ستنجز وأن ما يطمحون إليه في المستقبل سيتحقق، فتحقيق النجاح لا يكون باهتمام القائد بالعمل وعلى أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة فقط، بل يجب أن يكون قدوة لتابعيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات، فعلى القائد توضيح الهدف لتابعيه الذي يسعون لتحقيقه معا ويرغبهم فيه، مما يبث روح التفاؤل لديهم ويشجعهم على تجاوز الصعاب والصمود أمامها وبهذا يجعلون من الضعف قوة وهذا ما يدفعهم لبذل جهود إضافية لتأدية المهام، ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله، فهذا ما يعطي انطباعا للثقة به كقائد من ناحية ويدفع تابعيه إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم وبذل الجهود الإضافية لتحقيق ما هو مطلوب منهم وأكثر من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تحفيز العمل بروح الفريق الواحد يوفر دافعا نفسيا هاما يدفع التابعين لتقديم

[1] ايمان زياني، مرجع سبق ذكره، ص ص 64.

[2] عدي أحمد صالح علي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، كما يبدو جليا أن قدرة القائد على بث روح التنافس الشريف بين تابعيه يساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات وأفكار تتسم بالجدية، حيث يقدم القائد التحويلي للتابعين في المنظمة توجيها يؤكد على تنمية مهارات وأساليب جديدة للتعليم والتعلم و تنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء بينهم، مما يسهم في خلق بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل، بالإضافة إلى العمل على تطوير قدراتهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الهادفة لتطوير المنظمة، كل هذا يزيد من رفع معنويات التابعين و يجعلهم يبذلون الجهود الإضافية لتحقيق الأفضل.[1]

ثالثا: الاستثارة الفكرية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية

إن إثارة التابعين في التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، يعزز من روح الفريق، وإثارة العاملين يجعلهم أكثر وعيا، ويظهر دور القائد أيضا من خلال التعاطف مع تابعيه والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم و مشاركتهم في مشاعرهم و أحاسيسهم، يحفزهم على إيجاد حلول لمشكلات المنظمة ومبرر قوي لجعلهم يعيدون النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية والمساعدة في حل المشكلات من خلال الحوار، فالقائد التحويلي يعمل على إقامة التوازن بين قيم التابعين وقيم المنظمة وتوحيدها وتعد درجة الحرية التي يمنحها القائد التحويلي لتابعيه من أهم العوامل التي تشجعهم، حيث أن إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشاكل الإدارية يؤثر على مشاعرهم وسلوكياتهم مما يعزز الثقة بينهم وبين القائد، فالمشاركة تشعرهم بمدى أهميتهم في المنظمة وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة.

[1] إيمان زياني، مرجع سبق ذكره، ص ص 64، 65.

وقد أكدت البحوث في أن إشراك التابعين في جميع المستويات الإدارية يشجعهم على إظهار كل ما لديهم من قدرات ومساعي لإنجاح المنظمة وتحسين صورتها، فيما يؤدي عدم إشراكهم إلى تثبيط وإعاقة هذه السلوكيات الإيجابية.[1]

رابعا: الاعتبار الفردي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية:

تعود قدرة القائد إلى تغيير سلوك تابعيه إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية وما يسوده من روح الألفة والثقة والاحترام، وقد أشارت العديد من الدراسات أن أهم سمة للقائد الناجح هو الذي يمتاز بكفاءته في بناء علاقات إنسانية طيبة مع تابعيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم، فمن مسؤولياته خلق بيئة اجتماعية إيجابية تساعد على التأثير على نفسية وسلوكيات التابعين، فالقائد الذي يشعر التابعين بأهميتهم في العمل ويرفع من روحهم المعنوية ومن ثقتهم بأنفسهم وكذلك بتفويض الصلاحيات وتمكينهم من ممارستها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم وتحديد نقاط القوة لكل منهم لاستغلالها ونقاط الضعف من أجل تداركها وتحويلها إلى فرص تستفيد منها المنظمة، بالإضافة إلى تأسيس روابط صداقة معهم والثناء على جهدهم يدفعهم إلى تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحقيق هدف القائد التحويلي وهو تحقيق أهداف المنظمة بأفضل من المتوقع.[2]

[1] إيمان زياني، مرجع سبق ذكره ، ص 65.

[2] نفس المرجع السابق، ص 66.

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال هذا الفصل أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير والعميق على نشاط المنظمة و كذا خلق التفاعل بين التابعين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمورد البشري والمنظمة ككل، وأهم ما يميز هذا السلوك قدرته العالية على دفع المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات الحديثة.

رغم اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلا أن جلهم اتفقوا على خمس أبعاد وهي: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي والسلوك الحضاري وهذا السلوك تحدده عدة عوامل منها ما هي شخصية وأخرى تنظيمية، كما أن أنماط سلوك المواطنة التنظيمية تتحدد وتتعدد حسب نشاط المنظمة، ولسلوك المواطنة التنظيمية عدة آثار إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة ورغم هذا فإن هذا السلوك تواجهه عدة عقبات تحول دون تعزيزه في المنظمة.

إن واقع العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية هو التأثير الإيجابي والقوي للقائد التحويلي في سلوك التابعين وتغييره من أجل القيام بأعمال تطوعية إضافية باعتباره الفاصل بين نجاح المنظمة والمحافظة على مكانتها أو فشلها والخروج من ميدان المنافسة، وهذا ما سوف نتعرف عليه في الفصل التالي ...

الفصل الثالث

واقع القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

تمهيد:

تدعيما لدراستنا النظرية في الفصول السابقة، ارتأينا أن نقوم بالدراسة التطبيقية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية، حيث نحاول من خلالها المطابقة بين الرصيد المعرفي النظري مع ما هو موجود في الواقع، فأهمية الدراسة تكتمل ويزداد الاهتمام بها والانجذاب نحوها يكون بعد ربطها بالواقع والتأكد من نتائجه وهذا من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة عن طريق الأدوات المنهجية اللازمة والمناسبة من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة، إذ تتوقف دقة النتائج المتوصل إليها على صحة وسلاسة الإجراءات، الأساليب والأدوات المستخدمة في الدراسة.

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية، وعرض طبيعة و إجراءات الدراسة بها من خلال تحديد أسلوبها، مجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى تحديد أداتها (الاستبانة) والاختبارات المتعلقة بها، كما سنتطرق لتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وسنتعرض لتفسير الدراسة واختبار فرضياتها وهذا من خلال ما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالمنظمة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمنظمة محل الدراسة

تعتبر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جزء لا يتجزأ من جامعة المدية، و قد اعتمدت بموجب مرسوم تنفيذي، وهي ذات أهمية بالغة لا تقل عن أهمية باقي الكليات بالجامعة ، في تدعيم القطاع الاقتصادي للدولة بمختلف الإطارات الكفأة وفي مختلف التخصصات، حيث تعمل بالتنسيق مع الإدارة العليا للجامعة على تحسين الحياة الوظيفية وتعزيز أفضل السلوكيات من خلال تبني أفضل الأنماط القيادية.

المطلب الأول: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تعتبر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من بين أولى و أقدم الكليات التي تم اعتمادها في جامعة يحي فارس بالمدية، و سيتم عرض نبذة تاريخية مختصرة عن نشأة و تطور هذه الكلية، بالإضافة إلى عرض التخصصات التي تضمها فيما يلي: [1]

أولا: نشأة وتطور كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق 04 يناير سنة 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي أنشئ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 02-198 المؤرخ في: 25 جويلية 2000 والمتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية. وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للإلكترو تقني بالمدية، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلال السنة الجامعية 1998-1999، ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية. وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك علوم اقتصادية.

[1] الموقع الرسمي لجامعة يحي فارس بالمدية على الرابط: http://www.univ-medea.dz/fsecg، تم الاطلاع بتاريخ: 2020/07/15، على الساعة: 11:19.

فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق ل16 أوت 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. والذي تحول حاليا إلى كلية بالمسمى أعلاه هي بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى بالإضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير والذي انقضت آخر دفعة به مع نهاية السنة الجامعية 2010-2011 بالإضافة إلى نظام" ل. م. د". والذي جري تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010-2011 وهو تاريخ التوقف عن النظام الكلاسيكي.

إن هذا التطور الذي عرفته هذه الكلية من حيث التوسع في فتح التخصصات وتوفير نفس الفرص المتاحة للملتحقين بها في إمكانية الاختيار بين مختلف الشعب جعل في المقابل وتيرة نمو عدد الطلبة تزيد بوتيرة متسارعة و هذا التطور في عدد الطلبة سايره في المقابل تطور في كم و نوع المؤطرين وإذا ما تفحصنا الفروع الموجودة بالكلية والتخصصات التي تتضمنها الدفعات المتخرجة وحجم ونوع التأطير بالإضافة إلى الهياكل المتوفرة والآفاق التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها نكون بذلك قد قدمنا بانوراما الكلية.

ثانيا: تخصصات الكلية

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي تحول حاليا إلى كلية بالمسمى أعلاه هي بالوقت الحالي تتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى بالإضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير ونظام" ل. م. د" و هي كالتالي:[1]

[1] الموقع الرسمي لجامعة يحي فارس بالمدية، مرجع سبق ذكره.

أ. **التكوين طويل المدى: يتضمن** ثلاثة جذوع مشتركة تدوم بها الدراسة لمدة أربع سنوات منها سنتان بالجذع المشترك وسنتان بالتخصص تختتم بمذكرة التخرج ليتحصل بعدها الطالب على شهادة ليسانس في أحد التخصصات المرتبطة بالجذع المشترك وهي على النحو التالي:

- ✓ **جذع مشترك علوم التسيير**: تم فتح هذه الشعبة خلال السنة الجامعية1998-1999وهي تضم تخصصين هما:
  - العلوم المالية
  - إدارة الأعمال.
- ✓ **جذع المشترك علوم تجارية**: تم فتح هذه الشعبة مع اعتماد المعهد قانونا خلال السنة الجامعية 2000-2001 وهي كذلك تضم تخصصين تم فتهما بناء علي رغبة الطلبة هما:
  - التسويق والمحاسبة.
  - تخصص مالية بداية من السنة الجامعية 2009-2010.
- ✓ **جذع مشترك علوم اقتصادية** : حتى تتعدد فرص الاختيار لحاملي شهادة البكالوريا الجدد وتتاح لهم نفس ما هو متوفر لزملائهم في المدن الجامعية الكبرى تم خلال السنة الجامعية 2002-2003 فتح هذه الشعبة ويوجد حاليا تخصص واحد بهذه الشعبة هو تخصص: نقود مالية وبنوك.

ب. التكوين قصير المدى :يتوافر بالمعهد ومنذ وضع اللبنات الأولى للسعي لتوسيع تخصصات معهد الالكتروتقني إلى شعب أخرى أي مع بداية السنة الجامعية 1998- 1999 تخصص: إعلام آلي للتسيير مدى قصير وقد تخرجت منه العديد من الدفعات ويستفيد ما نسبته 10% من الطلبة الأوائل من إتمام الدراسة في المدى الطويل في تخصص:إدارة الأعمال .

ت. نظام– ل م د – L M D : يشرع المعهد بداية من السنة الجامعية 2009-2008 في تطبيق نظام"ل.م.د" في تخصصين الأول أكاديمي بعنوان:المالية والمحاسبة والثاني مهني بعنوان:مقاولاتية .

وقد قدمت الإدارة أربعة مشاريع جديدة للسنة الجامعية 2009-2010 وتمت الموافقة على ثلاثة منها هي :

1. الإدارة وتسيير المؤسسة ... أكاديمي
2. الإدارة الإقليمية والحضرية ... أكاديمي
3. تسيير المؤسسات الفندقية والسياحية ... مهني

ث. الدراسات العليا: بادرت إدارة المعهد مع بداية السنة الجامعية 2006-2007 إلى فتح الدراسات العليا بالمعهد في تخصصين الأول بعنوان: المالية والمحاسبة والثاني بعنوان :إدارة الإعمال والتسويق، غير أنه في السنة الجامعية الموالية اقتصر فتح الدراسات العليا على فرع المالية والمحاسبة وقد اقتصر فتح الدراسات العليا في السنة الجامعية 2008-2009 على فرع إدارة الأعمال والتسويق وتم إدراج تخصصات جديدة مع السنة الجامعية 2009-2010.

ج. التأطير: سايرت وتيرة نمو وتوسع تخصصات المعهد مع تزايد عدد الطلبة تطور عدد المؤطرين به كما ونوعا وتغطى حاليا بأكثر من90% من قبل أساتذة محاضرين أو مكلفين بالدروس. ورغم العدد المتنامي سنويا فإنه مازال يتم الاعتماد على نسبة وإن كانت تتناقص سنويا من الأساتذة المؤقتين. [1]

وتقدم الإدارة الكلية كل التسهيلات لتوظيف حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه في التخصصات ذات الأولوية كالرياضيات، الإعلام والإنجليزية.

[1] الموقع الرسمي لجامعة يحي فارس بالمدية، مرجع سبق ذكره.

هـ. الهياكل : يتوافر بجامعة المدية وبالكلية على وجه التحديد قاعات ومدرجات في غاية الجودة وخصوصا نوعية التجهيزات الملحقة بالقاعات والمدرجات ومع بداية السنة الجامعية 2005/04 استفاد المركز الجامعي ومعهد علوم التسيير سابقا على وجه التحديد من الانتقال إلى المجمع المسرحي سابقا والذي يتوفر على3000 منصب بيداغوجي به قاعة للمحاضرات تتسع لما يقارب 1000 مقعد.[1]

و. المكتبة: يستفيد طلبة الكلية من خدمات المكتبة المركزية ومكتبة الكلية التي تحتوي على أحدث الكتب ويتم البحث الببليوغرافي بها باستعمال أجهزة الإعلام الآلي، أما الطلبة الذين هم على وشك التخرج فيستفيدون من خدمات الإنترنت من خلال توافر أزيد من 70 جهاز حاسوب مخصص لذلك.[2]

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

بما أن هذه الدراسة كانت على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كان من الواجب علينا التطرق إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها وسيتم تلخيصه فيما يلي:

أولا– عميد الكلية: يعين بموجب مرسوم يتخذ بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وبعد أخذ رأي مدير الجامعة، من بين الأساتذة الذين هم في وضعية نشاط و الذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجوده إلى رتبة محاضر أو أستاذ محاضر استشفائي جامعي، وبهذه الصفة يتولى المهام التالية:[3]

أ. الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة؛

ب. يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛

ت. يتولى السلطة السليمة ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته؛

[1] الموقع الرسمي لجامعة يحي فارس بالمدية، مرجع سبق ذكره.

[2] نفس المرجع السابق.

[3] قاسيمي رمضان، مرجع سبق ذكره ، ص 149.

ث. يحضر اجتماعات مجلس الكلية؛

ج. يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

ثانيا: نواب العميد: يعينون بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح العميد وبعد أخذ رأي مدير الجامعة، لمدة ثلاث سنوات ومن بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى والذين هم في وضعية نشاط في الكلية.[1]

ثالثا: رؤساء الأقسام: يعين رئيس القسم لمدة ثلاث سنوات بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح العميد وبعد أخذ رأي مدير الجامعة.

رابعا: نائب رئيس قسم: يعين لمدة ثلاث سنوات بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح العميد وبعد أخذ رأي مدير الجامعة.

خامسا: الأمين العام للكلية: يشرف الأمين العام للكلية على المصالح التالية:[2]

أ. مصلحة المستخدمين وتشمل الفروع الآتية: فرع الأساتذة – فرع الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛

ب. مصلحة الميزانية وتشمل الفروع التالية، فرع الميزانية – فرع المحاسبة؛

ت. مصلحة الوسائل والصيانة وتشمل الفروع التالية: فرع الوسائل – فرع الصيانة.

كما يلحق بالأمانة العامة مكتب الأمن الداخلي، ونوكل إلى الأمانة العامة المهام التالية:

1. تحضير وتنفيذ مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه؛

2. تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛

3. تسيير أرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما؛

[1] قاسيمي رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 149.

[2] نفس المرجع السابق، ص 150.

4. تحضير وتنفيذ مشروع ميزانية الكلية؛

5. ترقية الأنشطة العلمية، الثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة؛

6. تسيير وصيانة الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية؛

7. تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

سادسا: مسؤول مكتبة الكلية: يشرف مسؤول مكتبة الكلية على المصالح التالية:[1]

أ. مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي؛

ب. مصلحة التوجيه و البحث البيبليوغرافي.

وتوكل إليه المهام التالية:

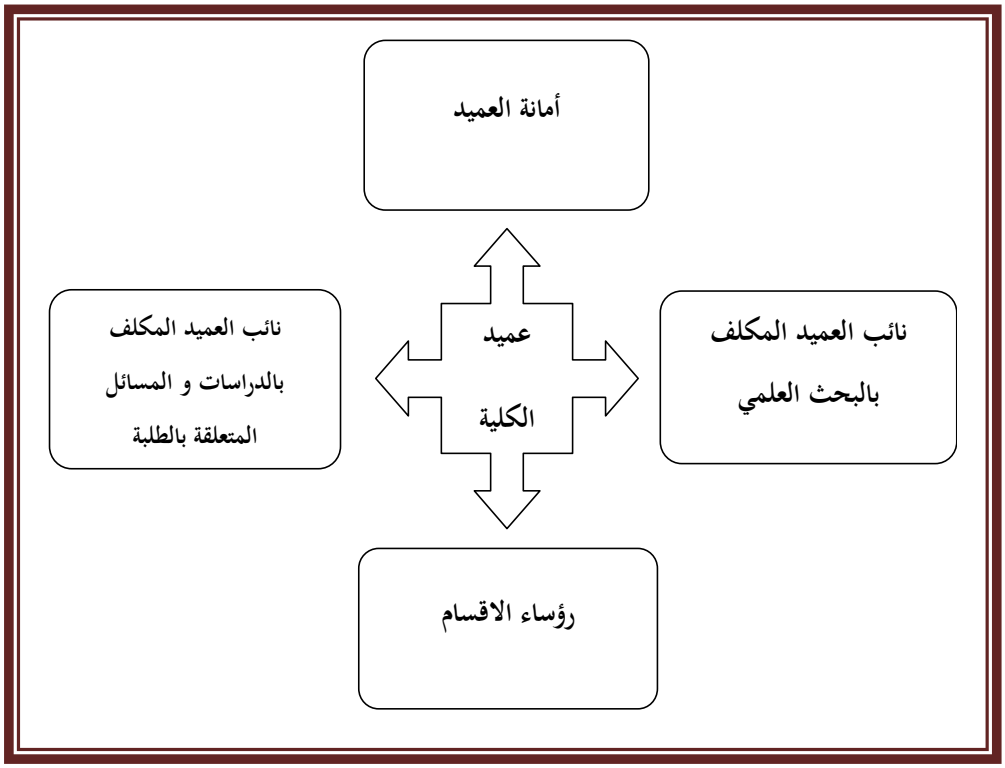
1. اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛

2. صيانة الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب، وإخضاعها باستمرار للمعالجة، الترتيب ولعملية الجرد؛

3. توفير الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.

[1] قاسيمي رمضان، مرجع سبق ذكره، ص ص 150، 151.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



المصدر: الموقع الرسمي لجامعة يحي فارس بالمدية على الرابط: http://www.univ-medea.dz/fsecg تم الاطلاع بتاريخ: 2020/07/15 على الساعة: 11:19.

المطلب الثالث: القيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

تعتمد كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير نفس سبل تطبيق و تبني النمط القيادي الذي تعتمده الجامعة، باعتبارها منظمة تعليمية أكاديمية تابعة للجامعة.

إن قيادة الجامعات تختلف عن القيادة في المنظمات الأخرى وذلك لكون الجامعات من أبرز المؤسسات التي لها علاقة مباشرة بجميع جوانب التنمية الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية والسياسية.[1]

[1] هدى العلفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 52.

أولا: أسس تطبيق القيادة التحويلية في الجامعة

تتميز القيادة التحويلية في الجامعة باتسامها بمجموعة من السمات التي تجعلها موضع الاعتبار سواء كان على مستوى الأفراد أو المجتمعات، ومن أهم سمات المؤسسات الجامعية نذكر:[1]

أ. أن اختيار القائد الجامعي يعتمد على خصائص وسمات الجامعة؛

ب. أن المؤسسة الجامعية أكاديمية بالدرجة الأولى يتمحور دورها حول التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وهذا يتطلب إدارة إبداعية؛

ت. أن المؤسسة الجامعية تتسم بحساسية تجاه التغيرات والتطورات في المعارف، العلوم والتقنية وهذا يتطلب قيادة قادرة عللا التغيير وإدارته؛

ث. أن الصورة المستقبلية للمؤسسات ترسم في المؤسسة الجامعية؛

ج. أن العاملين في المؤسسة الجامعية يتصفون بالتأهيل العالي وامتلاك المعارف، المهارات والخبرات المتقدمة؛

ح. أن القرارات في الجامعة خاصة الأكاديمية منها تتطلب القناعة بها، حتى يتاح تطبيقها والالتزام بها؛

خ. أن وجود التنظيمات غير الرسمية في الجامعة يتطلب امتلاك مهارات قيادية قادرة على استيعاب تأثيراتها والحد من ضغوطها السلبية والعمل على توظيفها لصالح أهداف التنظيم الرسمي.

ثانيا: مميزات القائد التحويلي الجامعي

يتميز القائد التحويلي الجامعي عن غيره من القادة في المنظمات الأخرى بما يلي:[2]

أ. القوة والأمانة: تتمثل في قوة الجسم وسلامة وقوة العقل ورجاحته وقوة الشخصية وهيبتها ويعتبر عمله أمانة؛

[1] هدى العلفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 52، 53.
[2] نفس المرجع السابق، ص ص 70، 71.

ب. التحلي بالقيم المثلى والأخلاق الفاضلة: إن ظهورها في المنظمة يؤدي إلى إيجاد ثقافة تنظيمية تنعكس على سلوكيات العاملين فيها؛

ت. الحكمة والأناة: وتعني حسن تصرف القائد وبعد نظره والاتزان في إدارة شؤون منظمته وأن تصب تغييراته في تحقيق المصلحة العامة؛

ث. الثقة في النفس وفي التابعين: أي الثبات على المواقف دون الإصرار على الخطأ وهذا مهم حتى لا يظهر عليه التردد، أما الثقة في الآخرين فتعني الإلمام بمعرفة قدراتهم ومهاراتهم ووضع الثقة فيمن يستحقها من خلال تفويض بعض الصلاحيات والمهام؛

ج. الشجاعة: يجب على القائد أن يواجه المخاطر بشجاعة، بالإضافة إلى مواجهة مقاومة التغيير حتى يتمكن من المضي قدما بالمنظمة؛

ح. الرؤية: يتطلب استشراف المستقبل القدرة على التصور وإدراك التغيرات المحيطة بالمنظمة؛

خ. الدراية والخبرة: القائد العارف والخبير بشؤون عمله قادر على إحداث التغيير وتطوير منظمته دون أن يتعارض ذلك مع الواقع أو الأنظمة واللوائح السائدة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تعد هذه المرحلة محورا أساسيا لإنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وإسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة آراء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، حيث يتم من خلالها الحصول على البيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي والتوصل إلى نتائج ذات مصداقية تعكس الواقع الحقيقي للدراسة، والتي يتم من خلالها تقديم التوصيات الملائمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة

إن القيام بأي دراسة لا يكون عشوائيا بل يتطلب اتباع منهج علمي معين، واختيار المنهج المناسب يكون حسب طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه الدراسة، حيث يتطلب استخدام المنهج العلمي الاستعانة بجملة من الوسائل والأدوات المناسبة، كما أن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة تفرض انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات من مجتمع أو عينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

بناء على طبيعة هذه الدراسة فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه طريقة لدراسة الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها،[1] والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وهو من اكثر المناهج استعمالا في دراسة الظواهر الإنسانية و الاجتماعية، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا وكميا، فالتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح فيه مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، كما يهتم هذا المنهج إضافة إلى جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة بتحليل هذه البيانات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تزيد من الرصيد المعرفي حول موضوع الدراسة، وسنورد المصادر المستخدمة في هذه الدراسة كالتالي:

[1] ربحي عبد القادر الجديلي، **مناهج البحث العلمي**، دار النشر، فلسطين، 2011، ص 25.

أ. **المصادر الأولية:** تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة دور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم اعتماد العديد من العبارات التي تساعد في قياس المتغير المستقل: القيادة التحويلية والمتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية.

وتعرف الاستبانة على أنها مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.[1]

ب. **المصادر الثانوية:** اتجهنا في هذا الصدد إلى الكتب و المراجع العربية و الأجنبية منها و التي لها علاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة الى الدوريات، المقالات، البحوث و الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة، كما لجأنا للبحث في مواقع الإنترنيت.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والبالغ عددهم 130 أستاذا والجدول رقم (3-1) يوضح ذلك كالتالي:

الجدول رقم (3-1): يوضح مجتمع الدراسة

الدرجة العلمية	العدد	المجموع الكلي
أستـــــاذ	19	**130**
أستاذ محاضر أ	47	
أستاذ محاضر ب	27	
أستاذ مساعد أ	33	
أستاذ مساعد ب	04	

المصدر: مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، سبتمبر 2020.

[1] أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي: تطبيقات ادارية واقتصادية**، دار وائل للنشر، ط 5، عمان، الاردن، 2007، ص 181.

ثالثا: تحديد عينة الدراسة

اخترنا عينة عشوائية غير منتظمة، حيث تمثل عددها في (28) أستاذا للإجابة على الاستبانة، وعلى ذلك تم توزيع نفس العدد من الاستبانات وتم استرجاعها كلها كما أنه لم يتم إلغاء أي استبانة أثناء المعالجة.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة:

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أداة جمع البيانات التي تم استخدامها، وجميع المراحل المتبعة في بنائها وتطويرها، إلى غاية الوصول إلى الشكل النهائي لها، كما سنتعرض إلى أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة والاختبارات الإحصائية المستخدمة.

أولا: أداة جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وجدنا أن الأداة الأنسب هي الاستبانة، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة من خلال الأدوات الأخرى مثل الملاحظة، وقد مررنا في تطوير الاستبانة بمراحل عديدة، وهذا من أجل التأكد من صلاحيتها في تحقيق الهدف المنشود منه، وسنوضح فيما يلي هذه المراحل:

أ. بناء الاستبانة

قمنا بإعداد استبانة لقياس دور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، واتبعنا في بنائها الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة العبارات؛

2. تحديد المتغيرات الرئيسية التي شملتها الاستبانة؛

3. تحديد العبارات التي تقع تحت كل مجال؛

4. عرض الاستبانة على المشرف لإبداء الملاحظات؛

5. تم تصميم الاستبانة مبدئيا وقد تكونت من ثلاث محاور أساسية؛

6. تم عرض الاستبانة إلكترونيا على محكمين اثنين من ذوي الخبرة في موضوع الدراسة وكذا في المجال الإحصائي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أنظر الملحق رقم 01؛

7. على ضوء آراء المحكمين تم تعديل الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر على (35) عبارة، أنظر الملحق رقم 02.

ب. الشكل النهائي للاستبانة:

بعد الالتزام بملاحظات ونصائح أعضاء لجنة التحكيم، جاءت الاستبانة في شكلها النهائي مكونة من ثلاث أجزاء كالتالي:

1. **الجزء الأول:** يشمل البيانات العامة وهي معلومات شخصية تتمثل في: الجنس، السن، الدرجة العلمية، الأقدمية في العمل؛
2. **الجزء الثاني:** يضم العبارات الخاصة بالمتغير المستقل وهو: القيادة التحويلية وعددها (16) ؛
3. **الجزء الثالث:** يضم العبارات الخاصة بالمتغير التابع وهو: سلوك المواطنة التنظيمية وعددها (19).

ت. توزيع الاستبانة في المنظمة محل الدراسة:

بعد الضبط النهائي للاستبانة قمنا بتطبيقها على عينة الدراسة وقد تم توزيعها مباشرة وكذا عبر البريد الإلكتروني على عينة عشوائية من الأساتذة.

ثانيا: أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة

اعتمدنا على أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (Spss) وهي كالآتي:

1- قياس معامل ثبات الاستبانة؛

2- التكرارات والنسب المئوية؛

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛

4- معامل الارتباط الخطي لبيرسون **Pearson**؛

5- الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثالث: صدق الاتساق وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

عند جمع البيانات العملية باستخدام الاستبانة فإنه يجب التحقق من بعض المسائل المتعلقة بجمعها، ومن أهم هذه المسائل هو التأكد من صدق الاتساق للاستبانة، بالإضافة إلى قياس ثباتها ويأتي توضيح كل هذا فيما يلي:

أولا– الاتساق الداخلي للمحاور:

لقياس درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة، قمنا بالاعتماد على معامل **سبيرمان**، وذلك بقياس درجة الارتباط بين كل محور والعبارات التي تتضمنه.

أ. المحور الأول: القيادة التحويلية

يوضح الجدول رقم (3– 2) الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول الخاص بالمتغير المستقل كالتالي:

الجدول رقم (3– 2): الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
-	**القيادة التحويلية**	1	/
1	يتحلى الرئيس بالقيم الأخلاقية العالية ويقوم بزرعها	0,891**	0.000
2	يؤكد رئيسي على الحس الجماعي برسالة المنظمة	0,910**	0.000
3	يحظى رئيسي بالاحترام والثقة	0,906**	0.000
4	يضحي رئيسي بمصلحته الخاصة من أجل المصلحة العامة	0,879**	0.000
5	يتحدث رئيسي عن المستقبل بتفاؤل	0,897**	0.000
6	يتحدث رئيسي عن رؤية مستقبلة جذابة	0,823**	0.000
7	يعبر رئيسي عن ثقته بتحقيق الأهداف المستقبلية	0,838**	0.000
8	يحفزني رئيسي لإنجاز عملي	0,836**	0.000
9	يستمع رئيسي لأفكار واقتراحات التابعين	0,816**	0.000
10	يشجع رئيسي على حل المشكلات بطرق جديدة وإبداعية	0,843**	0.000
11	يدفعني رئيسي للنظر للمشكلات من زاوية مختلفة	0,816**	0.000
12	يشجعني رئيسي على التنافس الإيجابي والبناء	0,887**	0.000
13	يراعي رئيسي الاختلاف بيني وبين الآخرين في القدرات والطموحات والاحتياجات	0,810**	0.000

14	يساعدني رئيسي على تطوير ذاتي	0,853**	0.000
15	يعمل رئيسي على كشف المواهب لدي	0,910**	0.000
16	يقوم رئيسي بدور المعلم والمدرب والموجه	0,864**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,810** و 0,910** بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط عبارات محور القيادة التحويلية.

ب. المحور الثاني: تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية

ت. يوضح الجدول رقم (3– 3) الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الخاص بالمتغير التابع كالتالي:

الجدول رقم (3– 3): الاتساق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
-	**سلوك المواطنة التنظيمية**	1	/
1	أساعد زملائي في حل مشكلاتهم	0,571**	0.002
2	أشرح لزملائي الجدد كيفية أداء مهامهم	0,456*	0.015
3	أجنب زملائي الوقوع في الخطأ خلال أداء مهامهم	0, 757**	0.000
4	أساعد زملائي المتغيبين في أداء أعمالهم المتراكمة	0,500**	0.007
5	أجنب زملائي الوقوع في المشاكل	0,536	0.036
6	أحترم رغبات زملائي	0,606**	0.001
7	أعلم زملائي قبل اتخاذ أي قرارات أو إجراءات تؤثر على عملهم	0,586**	0.001
8	أتجنب الصراعات عند محاولة الآخرين إثارتها	0,815**	0.000
9	أقوم بالعمل تحت أي ظروف دون تذمر أو رفض	0,798**	0.000
10	أتحمل المضايقات والإحباطات وأسامح	0,650**	0.000
11	أقوم بمهام إضافية دون تذمر أو شكوى	0,795**	0.000
12	أقدم الاعتذار لمن أخطأت في حقهم	0,681**	0.000

13	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	0,613**	0.001
14	أتابع بانتظام وحرص التعليمات الداخلية للمنظمة	0,715**	0.000
15	أتفاعل بإيجابية مع التغييرات في المنظمة	0,788**	0.000
16	أفتخر بالعمل في منظمتي وأتحدث بإيجابية وأدافع عنها أمام من ينتقدها وأحافظ على نظافتها	0,751**	0.000
17	أقدم جهدا أكثر مما هو مطلوب مني رسميا	0,727**	0.000
18	أقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	0,838**	0.000
19	لا أمانع في الحضور إلى العمل قبل الوقت الرسمي	0,825**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0.536 و 0,838** بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبانة وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبانة ولكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب. حيث أن معامل آلفا كرونباخ يأخذ قيما بين الصفر والواحد (1,0) فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل آلفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

اعتمدنا في قياس ثبات أداة الاستبانة على معامل ألفا كرونباخ كما يوضحه الجدول رقم (3- 4) كالتالي:

الجدول رقم (3– 4): قياس ثبات الاستبانة

ترتيب المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	القيادة التحويلية	16	0.982
2	سلوك المواطنة التنظيمية	19	0.939
كل محاور الاستبانة		**35**	**0.978**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحوري الاستبانة كانت قيمته جد مرتفعة وأكبر من 60%، كما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0.978 وهي قيمة جد مرتفعة وقريبة من الواحد، و هذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات جد عالية و مناسبة و تقيس ما وضعت لقياسه، و بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضا لتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعدها يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة ثم نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

بغرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، يتناول الجزء الأول من التحليل بعض البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة و هي الجنس، السن، الدرجة العلمية، الأقدمية في العمل.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية الجنس، السن، الدرجة العلمية، الأقدمية في العمل في المنظمة.

أولا : الجنس

يمثل الجدول رقم (3- 5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

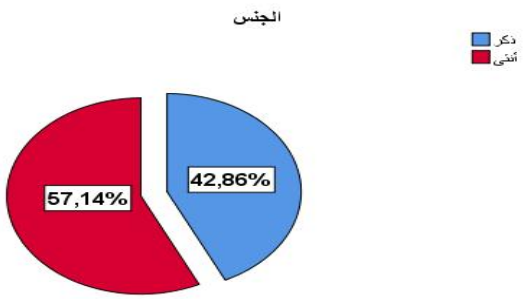
الجدول رقم (3- 5): نتائج توزيع أفراد العينة الخاصة بمتغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	12	% 42.9
أنثى	16	% 57.1
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور والإناث كانت متقاربة نوعا ما، حيث بلغت نسبة الذكور 42.9% بينما بلغت نسبة الإناث 57%، وهذا يدل على وجود تكافؤ في التوظيف بين الجنسين والشكل رقم (3-2) يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

ثانيا: السن

يمثل الجدول رقم (3- 6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (3-6): نتائج توزيع أفراد العينة الخاصة بمتغير السن

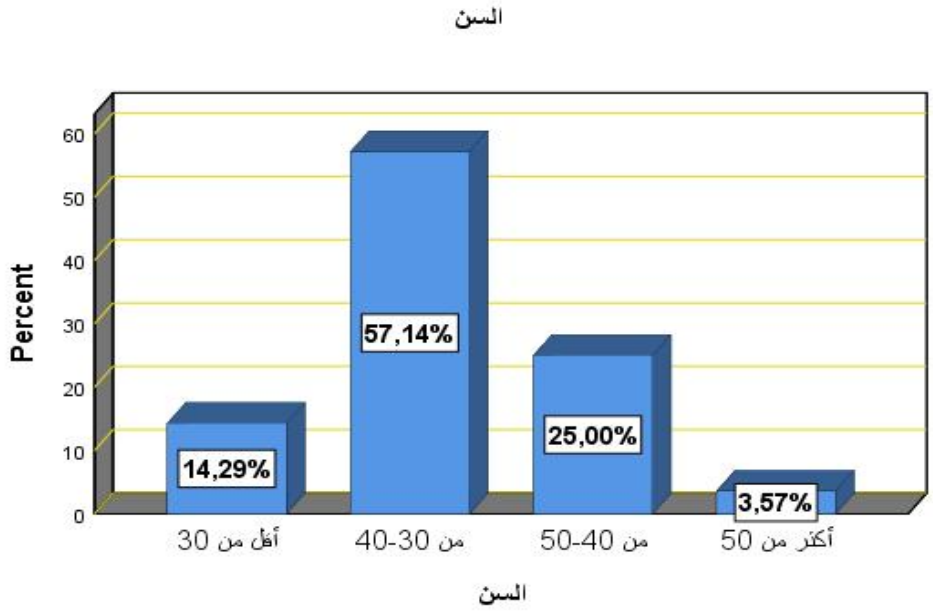
السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	% 14.3
30-40 سنة	16	% 57.1
40 -50 سنة	7	% 25
50 فأكثر	1	% 3.6
المجموع	**28**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانوا من الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 57.1%، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 25%، لتأتي بعدها فئة أقل من 30 سنة بـ 14.3%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يتجاوزون 50 سنة 3.6%.

مما يدل على أن الكلية تعتمد بنسبة كبيرة على عنصر الشباب، القادر على الإبداع والعطاء الفكري والبدني والشكل رقم (3-3) يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

ثالثا: الدرجة العلمية

يمثل الجدول رقم (3- 7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية:

الجدول رقم (3-7): نتائج توزيع أفراد العينة الخاصة بمتغير الدرجة العلمية

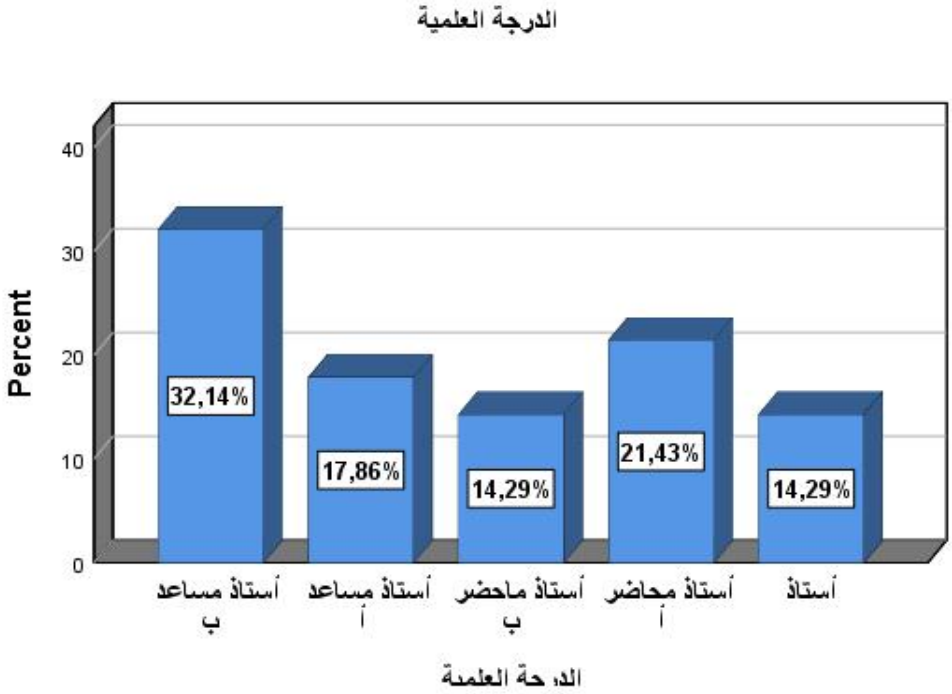
الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد ب	9	% 32.1
أستاذ مساعد أ	5	% 17.9
أستاذ محاضر ب	4	% 14.3
أستاذ محاضر أ	6	% 21.3
أستاذ	4	% 14.3
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأساتذة المساعدين من الصنف "ب" بلغت 32.1% وهي الأعلى، تليها نسبة الأساتذة المحاضرين صنف "أ" بـ 21.3%، ثم الأساتذة المساعدين صنف "أ" بنسبة 17.9%، فيما بلغت نسبة أستاذ محاضر "ب" والأستاذ 14.3% لكل منهما.

ويرجع هذا التوزيع إلى توسع الكلية وتعدد تخصصاتها مما يتطلب عدد كبير من الأساتذة المساعدين والشكل رقم (3-4) يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

رابعا: الأقدمية في العمل

يمثل الجدول رقم (3- 7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (3–8): نتائج توزيع أفراد العينة الخاصة بمتغير الأقدمية في العمل

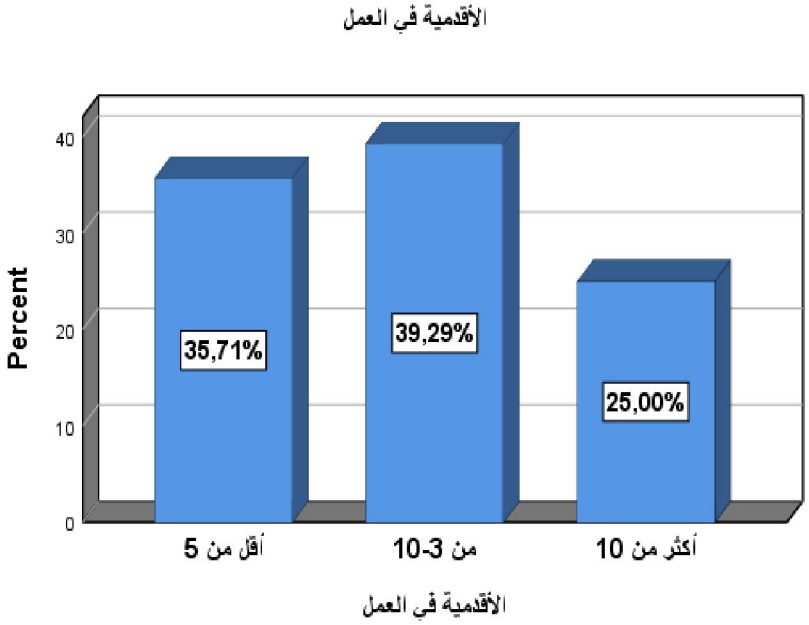
الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	% 35.7
5 – 10 سنوات	11	% 39.3
أكثر من 10 سنوات	7	% 25
المجموع	**12**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الأساتذة الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 إلى 10 سنوات يمثلون أعلى نسبة من مجموع الخبرات المهنية بنسبة مئوية تقدر بـ 39.3%، ثم تأتي بعدهم فئة الأساتذة الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات بنسبة مئوية تقدر بـ 35.7%، و هذا يرجع إلى استقطاب المؤسسة لأفراد جدد خلال السنوات القليلة الماضية، وأخيرا فئة الأساتذة الذين تزيد خبرتهم المهنية عن 10 سنوات بنسبة مئوية قدرة بـ 25%.

ومن خلال ذلك نستنتج أن المؤسسة تبدي إهتماما ملحوظا لعاملي الخبرة والتكوين معاً والشكل رقم (3-5) يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

سنركز في هذا المطلب على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم أفراد العينة لمتغير القيادة التحويلية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

أولا- النتائج المتعلقة باتجاه آراء عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول:

يوضح الجدول رقم (3-9) النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الاستبانة المتعلقة بالقيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم (3-9): آراء واتجاهات الأساتذة حول القيادة التحويلية:

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%				
التأثير المثالي						**3,61**	**1,431**	/	**أوافق**
يتحلى رئيسي بالقيم الأخلاقية العالية ويقوم بزرعها	15	3	2	0	8	3,61	1,771	5	أوافق
	%53.6	%10.7	%7.1	0	%28.6				
يؤكد رئيسي على الحس الجماعي برسالة المنظمة	11	7	3	5	2	3,71	1,357	2	أوافق
	%39.3	%25	%10.7	%17.9	%7.1				
يحظى رئيسي بالاحترام والثقة	9	9	3	6	1	3,68	1,249	3	أوافق
	%32.1	%32.1	%10.7	%21.4	%3.6				
يضحي رئيسي بمصلحته الخاصة من أجل المصلحة العامة	8	8	3	7	2	3,46	1,347	11	أوافق
	%28.6	%28.6	%10.7	%25	%7.1				
التحفيز الإلهامي						**3,44**	**1,097**	/	**أوافق**
يتحدث رئيسي عن المستقبل بتفاؤل	6	11	4	6	1	3,54	1,170	7	أوافق
	%21.4	%39.3	%14.3	%21.4	%3.6				

يتحدث رئيسي عن رؤية مستقبلة جذابة	2	16	2	8	0	3,43	0,997	12	أوافق
	%7.1	%57.1	%7.1	%28.6	0				
يعبر رئيسي عن ثقته بتحقيق الأهداف المستقبلية	4	14	4	4	2	3,50	1,139	8	أوافق
	%14.3	%50	%14.3	%14.3	%7.1				
يحفزني رئيسي لإنجاز عملي	2	14	3	8	1	3,29	1,084	16	محايد
	%7.1	%50	%10.7	%28.6	%3.6				
الاستشارة الفكرية						**3,48**	**1,028**	/	**أوافق**
يستمع رئيسي لأفكار واقتراحات التابعين	3	15	4	6	0	3,54	0,962	6	أوافق
	%10.7	%53.6	%14.3	%21.4	0				
يشجع رئيسي على حل المشكلات بطرق جديدة وإبداعية	2	15	2	8	1	3,32	1,090	15	محايد
	%7.1	%53.6	%7.1	%28.6	%3.6				
يدفعني رئيسي للنظر للمشكلات من زاوية مختلفة	4	14	5	5	0	3,61	0,956	4	أوافق
	%14.3	%50	%17.9	%17.9	0				
يشجعني رئيسي على التنافس	4	13	4	6	1	3,46	1,105	10	أوافق
	%14.3	%46.4	%14.3	%21.4	%3.6				

الإيجابي والبناء								
الاهتمام بالتابعين واحترامهم							**3,48**	**1,239**	/	**أوافق**
يراعي رئيسي الاختلاف بيني وبين الآخرين في القدرات والطموحات والاحتياجات	8	10	5	4	1	3,71	1,150	1	أوافق
	%28.6	%35.7	%17.9	%14.3	%3.6				
يساعدني رئيسي على تطوير ذاتي	6	11	1	8	2	3,39	1,315	13	محايد
	%21.4	%39.3	%3.6	%28.6	%7.1				
يعمل رئيسي على كشف المواهب لدي	4	13	3	8	0	3,46	1,071	9	أوافق
	%14.3	%46.4	%10.7	%28.6	0				
يقوم رئيسي بدور المعلم والمدرب والموجه	7	10	2	5	4	3,39	1,423	14	محايد
	%25	%35.7	%7.1	%17.9	%14.3				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول						**3,51**	**1,20**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن المتوسط الحسابي لفقرات المحور محصور بين 3.71- 3.29 والانحراف المعياري محصور بين 0.956- 1.771، كما نلاحظ أن العبارة 13 والمتمثلة في " يراعي رئيسي الاختلاف بيني وبين الآخرين في القدرات والطموحات والاحتياجات" قد احتلت المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 3.71 وانحرف معياري 1.15، تلتها العبارة ثانية المتمثلة في "يؤكد رئيسي على

الحس الجماعي برسالة المنظمة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 1.357، بينما جاءت العبارة الثامنة والمتمثلة في "يحفزني رئيسي لإنجاز عملي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف معياري 1.084.

- ✓ بالنسبة لبعد التأثير المثالي فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.61 بانحراف معياري قدره 1.431 باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، مما يدل على أن قائد الكلية يتمتع بقوة التأثير المثالي على تابعيه، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن متوسطها الحسابي كان أيضا باتجاه الموافقة وهو محصور بين 3.71- 3.46 وانحراف معياري محصور بين 1.249- 1771.
- ✓ بالنسبة لبعد التحفيز الإلهامي فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا 3.44 البعد بانحراف معياري قدره 1.097 باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، مما يدل على أن قائد الكلية يعمل بشكل كبير ومستمر على تحفيز تابعيه، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن متوسطها الحسابي كان أيضا باتجاه الموافقة وهو محصور بين 3.54- 3.29 وانحراف معياري محصور بين 0.997- 1.17.
- ✓ بالنسبة لبعد الاستشارة الفكرية فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.48 بانحراف معياري قدره 1.028 باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، مما يدل على أن هنالك تفاهم وتشاور بين قائد الكلية وتابعيه، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن متوسطها الحسابي كان أيضا باتجاه الموافقة وهو محصور بين 3.61- 3.32 وانحراف معياري محصور بين 0.956- 1.105.
- ✓ بالنسبة لبعد الاهتمام بالتابعين واحترامهم فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.48 بانحراف معياري قدره 1.239 باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، مما يدل على أن قيادة الكلية تعمل على مراعاة الجانب

الفكري والإبداعي للتابعين، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن متوسطها الحسابي كان أيضا باتجاه الموافقة وهو محصور بين 3.71- 3.39 وانحراف معياري محصور بين 1.071- 1.423.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 3.51 أي أن الأساتذة موافقون على نمط القيادة المنتهج من طرف قيادة الكلية، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي 1.20 (قريب من 1) مما يدل على عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة.

ثانيا: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني.

يوضح الجدول رقم (3-10) النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبانة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم (3-10): آراء واتجاهات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية:

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%				
الإيثـــــار						**4,14**	**0,533**	/	**أوافق**
أساعد زملائي في حل مشكلاتهم	6	22	0	0	0	4,39	0,497	1	أوافق بشدة
	%21.4	%78.6	0	0	0				
أشرح لزملائي الجدد كيفية أداء مهامهم	3	18	7	0	0	4,21	0,418	2	أوافق بشدة
	%10.7	%64.3	%25	0	0				

أجنب زملائي الوقوع في الخطأ خلال أداء مهامهم	11	17	0	0	0	3,86	0,591	12	أوافق
	%39.3	%60.7	0	0	0				
أساعد زملائي المتغيبين في أداء أعمالهم المتراكمة	6	20	1	1	0	4,11	0,629	5	أوافق
	%21.4	%71.4	%3.6	%3.6	0				
الكياسة						**4,04**	**0,705**	/	**أوافق**
أجنب زملائي الوقوع في المشاكل	6	21	0	1	0	4,14	0,591	3	أوافق
	%21.4	%75	0	%3.6	0				
أحترم رغبات زملائي	4	22	1	0	1	4,00	0,720	11	أوافق
	%14.3	%78.6	%3.6	0	%3.6				
أعلم زملائي قبل اتخاذ أي قرارات أو إجراءات تؤثر على عملهم	6	18	3	1	0	4,04	0,693	6	أوافق
	%21.4	%64.3	%10.7	%3.6	0				
أتجنب الصراعات عند محاولة الآخرين إثارتها	6	18	3	0	1	4,00	0,816	10	أوافق
	%21.4	%64.3	%10.7	0	%3.6				
الروح الرياضية						**3,73**	**1,05**	/	**أوافق**
أقوم بالعمل تحت أي ظروف	7	14	0	1	1	3,71	1,182	15	أوافق
	%25	%50	0	%3.6	%3.6				

دون تذمر أو رفض								
أتحمل المضايقات والإحباطات وأسامح	3	19	0	1	5	3,50	1,291	19	أوافق
	%10.7	%67.9	0	%3.6	%17.9				
أقوم بمهام إضافية دون تذمر أو شكوى	4	17	1	6	0	3,68	0,983	17	أوافق
	%14.3	%60.7	%3.6	%21.4	0				
أقدم الاعتذار لمن أخطأت في حقهم	6	19	1	2	0	4,04	0,744	7	أوافق
	%21.4	%67.9	%3.6	%7.1	0				
السلوك الحضاري						**3,93**	**0,837**	/	**أوافق**
أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	7	17	2	1	1	4,00	0,903	9	أوافق
	%25	%60.7	%7.1	%3.6	%3.6				
أتابع بانتظام وحرص التعليمات الداخلية للمنظمة	6	20	1	1	0	4,11	0,629	4	أوافق
	%21.4	%71.4	%3.6	%3.6	0				
أتفاعل بإيجابية مع التغييرات في المنظمة	7	14	7	0	0	4,00	0,720	8	أوافق
	%25	%50	%25	0	0				

أفتخر بالعمل في منظمتي وأتحدث بإيجابية وأدافع عنها أمام من ينتقدها وأحافظ على نظافتها	5	15	2	5	1	3,64	1,096	18	أوافق
	%17.9	%53.6	%7.1	%17.9	%3.6				
الضمير الحي						**3,76**	**0,959**	/	**أوافق**
أقدم جهدا أكثر مما هو مطلوب مني رسميا	5	17	2	3	1	3,79	0,995	14	أوافق
	%17.9	%60.7	%7.1	%10.7	%3.6				
أقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	6	13	7	2	0	3,82	0,863	13	أوافق
	%21.4	%46.4	%25	%7.1	0				
لا أمانع في الحضور إلى العمل قبل الوقت الرسمي	5	14	5	3	1	3,68	1,020	16	أوافق
	%17.9	%50	%17.9	%10.7	%3.6				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني						3,93	0,809	أوافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن المتوسط الحسابي لفقرات المحور محصور بين 4.39- 3.50 والانحراف المعياري محصور بين 0.418- 1.291، كما نلاحظ أن العبارة الأولى والمتمثلة في "أساعد زملائي في حل مشكلاتهم" قد احتلت المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 4.39 وانحرف معياري

0.497، تلتها العبارة ثانية المتمثلة في " أشرح لزملائي الجدد كيفية أداء مهامهم " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.418، بينما جاءت العبارة العشرة والمتمثلة في " أتحمل المضايقات والإحباطات وأسامح " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.291.

- ✓ بالنسبة لبعد الإيثار فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.14 بانحراف معياري قدره 0.533 باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، مما يدل على أن الكلية تهتم لوجود الإيثار كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن متوسطها الحسابي كان أيضا باتجاه الموافقة وهو محصور بين 4.39- 3.86 وانحراف معياري محصور بين 0.418- 0.629.
- ✓ بالنسبة لبعد الكياسة فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.04 بانحراف معياري قدره 0.705 باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، مما يدل على أن الكلية تهتم بالكياسة كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن متوسطها الحسابي كان أيضا باتجاه الموافقة وهو محصور بين 4.14- 4.00 وانحراف معياري محصور بين 0.816- 0.591.
- ✓ بالنسبة لبعد الروح الرياضية فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.73 بانحراف معياري قدره 1.05 باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، مما يدل على أن الكلية تهتم لوجود الروح الرياضية بين التابعين كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن متوسطها الحسابي كان أيضا باتجاه الموافقة وهو محصور بين 4.04- 3.50 وانحراف معياري محصور بين 0.744- 1.291.
- ✓ بالنسبة لبعد السلوك الحضاري فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.93 بانحراف معياري قدره 0.837 باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، مما يدل على أن الكلية تهتم لوجود بعد السلوك الحضاري كمتطلب

ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن متوسطها الحسابي كان أيضا باتجاه الموافقة وهو محصور بين 4.11- 3.64 وانحراف معياري محصور بين 0.629- 1.096.

- ✓ بالنسبة لبعد الضمير الحي فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.76 بانحراف معياري قدره 0.959 باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، مما يدل على أن الكلية تهتم لوجود بعد وعي الضمير كمتطلب ضروري لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فإن متوسطها الحسابي كان أيضا باتجاه الموافقة وهو محصور بين 3.79- 3.68 وانحراف معياري محصور بين 0.863- 1.02.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 3.93 مما يدل على وجود اهتمام كبير بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي 0.809 (أقل من 1) مما يدل على عدم وجود تقارب كبير بين إجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

من أجل قياس مدى تأثير القيادة التحويلية على تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، وبغرض تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية (الارتباط الخطي البسيط) بالإضافة إلى البيانات الواقعية وذلك وفق الفرضيات التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول رقم (3-11) يبين نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لفرضية الدراسة:

الجدول رقم (3-11): العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية

البيان	القيادة التحويلية					
	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	β معامل الانحدار	$\propto$ الثابت	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
سلوك المواطنة التنظيمية	**0.866**	**0.75**	**0.467**	**2.294**	**8.826**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم 3-12 نلاحظ ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط r=0.866 ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين؛
- قيمة معامل التحديد بلغت R^2=0.75 وهذا يعني أن نسبة 75% من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية ناتجة عن تأثيرات القيادة التحويلية؛
- فيما بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = 0.467$ وهذا يعني أن زيادة درجة واحدة في القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة في مقدار سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.467؛
- قيمة الثابت $\propto = 2.294$ وهي القيمة الثابتة في معادلة إدارة المخاطر في المنظمة؛
- كما بلغت قيمة T المحسوبة T=8.826 بمستوى دلالة معنوية 0.000 (Sig< 0.05).

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين "القيادة التحويلية" و "سلوك المواطنة التنظيمية".**

وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط للدراسة كالآتي:

$$y = 0.467\ x + 2.294$$

حيث:

y : القيادة التحويلية.

x : سلوك المواطنة التنظيمية.

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير ايجابي لدور أنماط القيادة التحويلية في تفعيل ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، بحيث أن معامل اتجاه المتغير له إشارة موجبة، وبالتالي يمكن القول أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بجميع أبعاد القيادة التحويلية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة الفصل التطبيقي حاولنا، إعطاء نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بحيث سعينا الى إجراء دراسة ميدانية حول اتجاهات عينة من أساتذة الكلية حول دور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، مستخدمين في ذلك تحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا إلى ما يلي:

فيما يخص المحور الأول فإن اتجاه عينة الدراسة كان موافق لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي)، في حين المحور الثاني الخاص بسلوك المواطنة التنظيمية فوجدنا بأن اتجاههم كان أيضا موافق مما يدل على وجود اهتمام كبير بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والضمير الحي).

وبالنسبة لاختبار فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05) داخل كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) بين القيادة التحويلية وتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الكلية.

وعند دراسة دور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية، تبين لنا أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والضمير الحي) لدى أفراد عينة الدراسة تتأثر بجميع أبعاد. القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي).

الخاتمـــــة

ارتبطت إشكاليه دراستنا بدور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية وهي تربط بمفهومين إداريين حديثين وهما القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، إذ يقع على عاتق القيادات الإدارية لمنظمات التعليم العالي الاهتمام بدرجة كبيرة بكيفية قيادة الأستاذ الجامعي بعيدا عن البيروقراطية والدكتاتورية وهذا من خلال تبني سلوكيات القيادة التحويلية للحفاظ على هذا المورد البشري، الذي يعتبر من بين الركائز والمتغيرات الأساسية لمواجهة التحديات في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد وهذا من أجل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ والوصول إلى أفضل النتائج وبالتالي تحقيق الأهداف، حيث تبين من خلال دراستنا أن هناك تأثير ايجابي لدور أنماط القيادة التحويلية في تفعيل ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، بحيث أن معامل اتجاه المتغير له إشارة موجبة، وبالتالي يمكن القول أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بجميع أبعاد القيادة التحويلية.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضيات إجابات مبدئية عن الأسئلة الفرعية لإشكالية دراستنا، حيث قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات للاختبار وكانت الإجابة كالتالي:

- القيادة التحويلية تعكس درجة تأثير القائد التحويلي في تحويل أفكار، سلوكيات ومعارف تابعيه وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛

- يشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى اعتبار المنظمة بمثابة وطن له وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

- علاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة تأثير وليس هناك تأثر أي هي علاقة طردية وليست عكسية وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة؛

- هناك أثر إيجابي لدور القيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية بـ (95%) وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة؛

نتائج الدراسة:

بناء على ما ورد في الدراسة توصلنا إلى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

- أن نمط القيادة التحويلية من أهم أنماط القيادة الإدارية التي يجب على القادة تبنيها من أجل الحفاظ على موردها البشري وضمان استمرارها؛

- أن مسؤولية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ تقع على عاتق القيادات في الإدارة؛

- اتفاق أفراد عينة الدراسة على تبني قيادة الكلية لنمط القيادة التحويلية؛

- أن هناك مستوى عالي لسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة.

أشارت النتائج إلى أن هناك تأثير ايجابي للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز و تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (95%) في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

التوصيات

من خلال النتائج النظرية والتطبيقية التي تم التوصل إليها سنحاول عرض بعض التوصيات والاقتراحات والمتمثلة في:

- العمل على تعزيز تبني القيادة التحويلية و الاستفادة من إيجابياتها؛
- ضرورة عقد دورات تدريبية للقادة الاداريين لتكوين قادة تحويليين يمارسون مهارات القيادة التحويلية من اجل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة في الكلية و الجامعة ككل؛
- إخضاع الأساتذة لدورات توعية بخصوص سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تطوير المنظمة؛

- إزالة الحواجز بين القادة والأساتذة مثل إقامة نشاطات ترفيهية ورياضية خارج أوقات العمل؛
- تحفيز الأساتذة على سلوك المواطنة التنظيمية بوضع برنامج حوافز ومكافآت لمن يتحلى اكثر بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛
- عقد دورات تدريبية في سلوك المواطنة التنظيمية حبذا ولو تكون مع أخصائيين نفسانيين باعتبار هذا الموضوع له علاقة وطيدة بعلم النفس.

آفاق الدراسة:

تمهد هذه الدراسة لعدة مجالات مرتبطة بها لم يتم التطرق اليها يمكن أن تكون محل اهتمام لدراسات و مذكرات في المستقبل نذكر منها:

- دور القيادة التحويلية في تعزيز الولاء التنظيمي؛
- أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي؛
- دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛
- أثر القيادة التحويلية في جودة الأداء؛
- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة الأداء.

المراجع والمصادر

❖ **باللغة العربية:**

I. الكتب:

1. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات اداريو اقتصادية، دار وائل للنشر، ط 5، عمان، الاردن، 2007.
2. بلال خلف سكارنة، **القيادة الادارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2010.
3. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2010.
4. راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
5. ربحي عبد القادر الجديلي، مناهج البحث العلمي، دار النشر، فلسطين، 2011.
6. سهيل أحمد عبيدات، **القيادة أساسيات نظريات و مفاهيم**، دار الكتاب الحديث للنشر، الاردن، 2007.
7. صامويل هيز و وليم توماس، **تولي القيادة فن القيادة العسكرية و علمها**، ترجمة سامي هاشم: المؤسسة العربية للدراسات و النشر، ط 2، بيروت، 1989.
8. طارق محمد سويدان و فيصل عمر باشراحيل، **صناعة القائد**، مجموعة الابداع، ط 3، الكويت2011.
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات التنظيمية و السلوكية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، ط 1، مصر، 2007.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
11. عدي عطا حمادي، **القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية**، دار البداية للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2013.
12. عليوه السيد، ، **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**، ، دار السماح ، ط 1، القاهرة، مصر 2001.
13. فليون مراد، **القيادة التحويلية و دورها في تطوير مهارات الموظفين**، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2018.
14. كمال الدين حسن و علي بابكر، **القيادة التحويلية و الإبداع الإداري**، منشورات المنظمة العربية، ط 1، القاهرة، مصر،2015، ص 50

15. ماريان ديانتن، اليان زيلي، **تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية**،ترجمة: عبد الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
16. محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية و الإبداعية**، دار الفكر الجامعي الاسكندرية، مصر، 2006.
17. محمد اسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق**، دار الجامعة الجديدة الأزرايطية، مصر، 2005.
18. ميرفن شو، **ديناميات الجماعة**، دراسة سلوك الجماعة الصغيرة، ترجمة: محي الدين أحمد، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1986، ص 667.
19. نعيم بن عطا الله الجهني و آخرون، **نماذج معاصرة في القيادة** ، مكتبة القانون و الاقتصاد، ط 1، الرياض، السعودية، 2018.
20. نفيسة محمد باشري و آخرون، **كتاب السلوك التنظيمي**، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
21. هدى العلفي، **القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات**، ايتراك للطبع و النشر و التوزيع، ط 1، القاهرة، 2014.
22. هدى العلفي، **القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات**، ط 1، ايتراك للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2014.

II. المذكرات والرسائل:

1. الأخضر صياحي، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي**، دراسة حالة مجمع كوندور برج بوعريريج، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة، الجزائر، 2019.

2. أمل شباب حمدي الرشدي، **مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية و أثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التربية و التخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص 30.

3. أميرة محمد رفعت حواس،**أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.

4. إيمان حورية ظاظا، **دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري–فرع ريف دمشق**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماحستير في ادارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017.

5. إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة**، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر 2014.

6. بلال عمرون، **واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية**، دراسة ميدانية في بعض تانويات مدينة المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس، تخصص علم نفس العمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.

7. بلال فوزي جبارة الآغا، **تصور مقترح مهارات القيادة التحويلية لدى المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص: أصول التربية الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

8. حارب بن محمد بن علي الحراصي، **القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان و علاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التربية، تخصص: الادارة التعليمية، قسم التربية و الدراسات الإنسانية، كلية العلوم و الآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2017.

9. حسني سعيد خلف ، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال/إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2010.

10. حكيم أعراب، **دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسوجات بباتنة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع التنمية ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2008.

11. زيد زاوي ، **القيادة التحويلية و اثرها على الاداء الوظيفي**، دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، إدارة و تنظيم في الرياضة، معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر2016.

12. سامر كمال حامد الديب، **مدى ممارسة القيادة الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية و صعوبات و سبل تنميتها**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.

13. شريف أحمد حسن عباس، **سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي**، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة

الأعمال، قسم إدارة الأعمال،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.

14. شفاء محمد علي حسون العزاوي، **تحليل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي جامعة بغداد**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير كلية الإدارة و الاقتصاد قسم الإدارة الصناعية، جامعة بغداد، العراق، 2008.

15. شهيناز دريوش ، **اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية**، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

16. صالح بن محمد الربيعة، **كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام** رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير الآداب في الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010، ص 30

17. صباح جوهر دعنا، **سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية و التعليم شمال الخليل و وسطها**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين،2017.

18. صلاح الدين حنيش و زملاؤه، **دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في إدرة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018.

19. عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، **تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة،كلية الاقتصاد و الإدارة، السعودية، 2012.

20. عبد العزيز مجعد المطيري، **أثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية**، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت،2011.

21. عبد المالك هبال، **دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي**، دراسة ميدانية لتطبيق نظام ل م د في جامعات الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 2016.

22. عدي أحمد صالح علي، **الدور الوسيط للهوية التظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال، دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك، قسم ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2020.

23. فاتن باشا، **اتجاه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات**، دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2017.

24. فارس لعلاوي ، **المناخ التنظيمي و علاقته بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 30.

25. قاسيمي رمضان، **مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2019.

26. محمد ناصر راشد أبو سمعان، **محددات العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2015.

27. محمد ياسين حسون، **أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة و الخاصة في سورية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2016.

28. ميرفت ربحي سعيد الحسيني، **واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء التدريس**، دراسة ميدانية في جامعتي القدس و القدس المفتوحة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2016.

29. وديعة حبة، **العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية**، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية sonatrach ناحية بسكرة، أطروحة لنيل

شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

30. وليد شلابي، **دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس،تخصص: علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

31. وهيبة زواني، عقيلة نزلي، **الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين**، دراسة حالة مؤسسة إتصال الجزائر بمديرية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص: أدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.

III. المجـلات:

1. إبتسام علي الضمور، محمد صبحي أبو صالح، **أثر القيادتين التحويلية و التبادلية في اكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية**، مجلة دراسات،العلوم الادارية،المجلد 37، العدد 02، الاردن، 2010.
2. عبد القادر دبون و عبد اللطيف صيتي، **دور أنماط القيادة الادارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية غارداية**، Global Journal of Economics and Business –Vol. 4, No. 3 ، ور قلة، الجزائر، 2018.
3. أحمد بن سالم العامري، **محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، المجلد 17، العدد 02،المملكة العربية السعودية، 2003.
4. أحمد بن سالم العامري، **محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مجلة جامعة الملك سعود للاقتصاد و الإدارة، مجلد 17، العدد 2، 2003.
5. أزهار مراد عوجة، **الصمت التنظيمي و تأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة تحليلية في المعهد التقني/ كوفة، جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 53، المجلد 01، 2019، العراق.
6. أيمن عودة المعاني، **أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الاردنية**، دراسة ميدانية ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، عمان، الاردن، 2013.

7. بسام محمد أبو حشيش، **أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية** دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الأقصى بغزة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العربي، المجلد 11، العدد 37، فلسطين، 2018.

8. توفيق زايد محمد الرقب، **درجة ممارسة القيادة التحويلية و علاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكادميين بجامعة الملك سعود**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 10، السعودية، 2017.

9. حمزة معمري و بن زاهي منصور، **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة**، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 14، ورقلة، الجزائر، 2014.

10. رشيد مناصرية و فريد بن ختو، **سلوك المواطنة التنظيمية و أهميته في تحسين أداء العاملين** ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، الجزائر، 2015.

11. زينب هادي معيوف الشريفي، **الدور الوسيط للمناخ النفسي في العلاقة بين الإيذاء في مكان العمل و سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في قطاع الرعاية الصحية الأولية في مدينة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 24، المجلد 13، العراق، 2019.

12. ضرغام محمد شاطي الخاقاني، **دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي معمل اسمنت الكوفة الجديد**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 14، العدد 4،العراق، 2017.

13. علي ضبيان الرشيدي، **القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء و رؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية الاهلية بمدينة الرياض**، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد ،33 العدد (71) 3-40، الرياض، السعودية، 2018.

14. محمد حسون، **دور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 04،سورية،2016.

15. محمد حسون، **دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق**، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد ،38، العدد 04، سورية،2016.

16. محمود علي الروسان، **أثر القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، مجلد 2، العدد 2، الأردن، 2017.

17. نهاية التلباني وآخرون، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات القلسطينية في قطاع غزة**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 27، العدد 4، فلسطين، 2013.

IV. المواقع الالكترونية:

1. سعد بن مرزوق العتيبي، **سلوك القيادة التحويلية و الثقة في القائد**، كلية إدارة الأعمال، موقع جامعة الملك سعود، على
الرابط:https://fac.ksu.edu.sa/salotaiby/blog/148437

2. محمد أبو حيمد، سلوك المواطنة التنظيمية، على
الرابط:https://www.makalcloud.com/post/ombg2op8d،

3. الموقع الرسمي لجامعة يحي فارس بالمدية على الرابط: http://www.univ-medea.dz/fsecg،.

4. محمد بن علي شيبان العامري، سلوك المواطنة التنظيمي، موقع مهارات النجاح، على الرابط:
https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1548&SecID=40

❖ **باللغة الأجنبية:**

1. Dinibutun, Sait Revda, **Leadership**: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework. In: Journal of Economics and Business, Vol.3, No.1,(2020).
2. Holman, Mmorgesonf, climate as moderator of the relationship between leeder –member exchange and content specific citizenship, journal of applied psychology, vol 88, usa, 2003
3. Wiliams.L & Anderson.S, **satisfaction and organizational commitment as predictors on organizational citizenchip and in-role behavior**, journal of management, N° 17, ,china, 1991.
4. Virlee & Clapharm.M, the relation between leadership justjce and citizenship behavior, annual meeting of midwest academy of management,2003.

5. Lee & al **determinants of organizational citizenship behavior and its outcome**, global business and management research : an international journal, 5(1), china, 2013.

الملاحـــق

ملحق رقم 01: قائمة المحكمين إلكترونيا

الرتبة العلمية والاسم الكامل للمحكم	مكان العمل	البريد الإلكتروني
الأستاذة الدكتورة لعيداني حبيبة	جامعة يحي فارس بالمدية	elamel.nour5@gmail.com
الأستاذة الدكتورة حياة طهراوي	جامعة يحي فارس بالمدية	Hayet.ikram05@gmail.com

ملحق رقم 2: الاستبانة في شكلها النهائي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

سيد(ت)ي

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف هذه الدراسة التي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول موضوع دور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، موجهة الى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس – المدية

آمل الاطلاع على محاور الاستبانة و الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم و ألتمس عدم ترك أي عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

مع العلم أن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان تبقى سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث، وتتوقف صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة على دقة الإجابات، كما أن ذكر الاسم غير مطلوب.

أشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

البيانات العامة:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: أقل من30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 40 إلى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

الدرجة العلمية: أستاذ مساعد ب ☐ أستاذ مساعد أ ☐ أستاذ محاضر ب ☐ أستاذ محاضر أ ☐

أستاذ ☐

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
أولا– القيادة التحويلية: يرجى وضع العلامة (X) أمام العبارة التي تعكس الواقع الفعلي لتجربتكم.						
التأثير المثالي	1. يتحلى رئيسي بالقيم الأخلاقية العالية ويقوم بزرعها					
	2. يؤكد رئيسي على الحس الجماعي برسالة المنظمة					
	3. يحظى رئيسي بالاحترام والثقة					
	4.يضحي رئيسي بمصلحته الخاصة من أجل المصلحة العامة					
التحفيز الإلهامي	5. يتحدث رئيسي عن المستقبل بتفاؤل					
	6. يتحدث رئيسي عن رؤية مستقبلية جذابة					
	7. يعبر رئيسي عن ثقته بتحقق الأهداف المستقبلية					
	8. يحفزني رئيسي لإنجاز عملي					
الاستثارة الفكرية	9. يستمع رئيسي لأفكار ومقترحات التابعين					
	10. يشجع رئيسي على حل المشكلات بطرق جديدة وإبداعية					
	11. يدفعني رئيسي للنظر للمشكلات					

	من زوايا مختلفة					
	12. يشجعني رئيسي على التنافس الإيجابي والبناء					
الاهتمام بالتابعين واحترامهم	13. يراعي رئيسي الاختلاف بيني وبين اللآخرين في القدرات والطموحات والاحتياجات					
	14. يساعدني رئيسي على تطوير ذاتي					
	15. يعمل رئيسي على كشف المواهب لدي					
	16. يقوم رئيسي بدور المعلم والمدرب والموجه					

	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
ثانيا– سلوك المواطنة التنظيمية: يرجى وضع العلامة (X) أمام العبارة التي تعكس الواقع الفعلي لتجربتكم.						
الإيثـــار	1. أساعد زملائي في حل مشكلاتهم					
	2. أشرح لزملائي الجدد كيفية أداء مهامهم					
	3. أجنب زملائي الوقوع في الخطأ خلال أداء مهامهم					
	4. أساعد زملائي المتغيبين في أداء أعمالهم المتراكمة					
الكياسة	5. أجنب زملائي الوقوع في المشاكل					
	6. أحترم رغبات زملائي					
	7. أعلم زملائي قبل اتخاذ اي قرارات أو إجراءات تؤثر على عملهم					
	8. أتجنب الصراعات عند محاولة الآخرين إثارتها					
الروح الرياضية	9. أقوم بالعمل تحت أي ظروف دون تذمر أو رفض					
	10. أتحمل المضايقات و الإحباطات و أسامح					

	11. أقوم بمهام إضافية دون تذمر أو شكوى					
	12. أقدم الاعتذار لمن أخطات في حقهم					
السلوك الحضاري	13. أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل					
	14. أتابع بانتظام و حرص التعليمات الداخلية للمنظمة					
	15. أتفاعل بايجابية مع التعييرات في المنظمة					
	16. أفتخر بالعمل في منظمتي و اتحدث بايجابية و ادافع عنها أمام من ينتقدها و أحافظ على نظافتها					
الضمير الحي	17. أقدم جهدا أكثر مما هو مطلوب مني رسميا					
	18. أقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية					
	19. لا أمانع في الحضور إلى العمل قبل الوقت الرسمي					

ملاحق الدراسة التطبيقية:

1- ثبات الاستبانة:

- القيادة التحويلية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,982	16

- المواطنة التنظيمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,939	19

- الدرجة الكلية للاستبانة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,978	35

2- خصائص العينة:

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	12	42,9	42,9	42,9
	أنثى	16	57,1	57,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من30	4	14,3	14,3	14,3
	من30-40	16	57,1	57,1	71,4
	من40-50	7	25,0	25,0	96,4
	أكثر من50	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

الدرجة العلمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أستاذ مساعد ب	9	32,1	32,1	32,1
	أستاذ مساعد أ	5	17,9	17,9	50,0
	أستاذ ماحضر ب	4	14,3	14,3	64,3
	أستاذ محاضر أ	6	21,4	21,4	85,7

	أستاذ	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من5	10	35,7	35,7	35,7
	من10-3	11	39,3	39,3	75,0
	أكثر من10	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

3- المحورالأول: القيادة التحويلية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتحلى الرئيس بالقيم الأخلاقية العالية ويقوم بزرعها	28	3,61	1,771
يؤكد رئيسي على الحس الجماعي برسالة المنظمة	28	3,71	1,357
يحظى رئيسي بالاحترام والثقة	28	3,68	1,249
يضحي رئيسي بمصلحته الخاصة من أجل المصلحة العامة	28	3,46	1,347
يتحدث رئيسي عن المستقبل بتفاؤل	28	3,54	1,170
يتحدث رئيسي عن رؤية مستقبلة جذابة	28	3,43	,997
يعبر رئيسي عن ثقته بتحقيق الأهداف المستقبلية	28	3,50	1,139
يحفزني رئيسي لإنجاز عملي	28	3,29	1,084
يستمع رئيسي لأفكار واقتراحات التابعين	28	3,54	,962
يشجع رئيسي على حل المشكلات بطرق جديدة وإبداعية	28	3,32	1,090
يدفعني رئيسي للنظر للمشكلات من زاوية مختلفة	28	3,61	,956
يشجعني رئيسي على التنافس الإيجابي والبناء	28	3,46	1,105
يراعي رئيسي الاختلاف بيني وبين الآخرين في القدرات والطموحات والاحتياجات	28	3,71	1,150
يساعدني رئيسي على تطوير ذاتي	28	3,39	1,315
يعمل رئيسي على كشف المواهب لدي	28	3,46	1,071
يقوم رئيسي بدور المعلم والمدرب والموجه	28	3,39	1,423
Valid N (listwise)	28		

يتحلى الرئيس بالقيم الأخلاقية العالية ويقوم بزرعها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	8	28,6	28,6	28,6
	محايد	2	7,1	7,1	35,7
	أوافق	3	10,7	10,7	46,4
	أوافق بشدة	15	53,6	53,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يؤكد رئيسي على الحس الجماعي برسالة المنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	7,1	7,1	7,1

	لا أوافق	5	17,9	17,9	25,0
	محايد	3	10,7	10,7	35,7
	أوافق	7	25,0	25,0	60,7
	أوافق بشدة	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يحظى رئيسي بالاحترام والثقة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,6	3,6	3,6
	لا أوافق	6	21,4	21,4	25,0
	محايد	3	10,7	10,7	35,7
	أوافق	9	32,1	32,1	67,9
	أوافق بشدة	9	32,1	32,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يضحي رئيسي بمصلحته الخاصة من أجل المصلحة العامة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	7,1	7,1	7,1
	لا أوافق	7	25,0	25,0	32,1
	محايد	3	10,7	10,7	42,9
	أوافق	8	28,6	28,6	71,4
	أوافق بشدة	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يتحدث رئيسي عن المستقبل بتفاؤل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,6	3,6	3,6
	لا أوافق	6	21,4	21,4	25,0
	محايد	4	14,3	14,3	39,3
	أوافق	11	39,3	39,3	78,6
	أوافق بشدة	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يتحدث رئيسي عن رؤية مستقبلة جذابة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	8	28,6	28,6	28,6
	محايد	2	7,1	7,1	35,7
	أوافق	16	57,1	57,1	92,9
	أوافق بشدة	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يعبر رئيسي عن ثقته بتحقيق الأهداف المستقبلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	7,1	7,1	7,1
	لا أوافق	4	14,3	14,3	21,4
	محايد	4	14,3	14,3	35,7
	أوافق	14	50,0	50,0	85,7
	أوافق بشدة	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يحفزني رئيسي لإنجاز عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,6	3,6	3,6
	لا أوافق	8	28,6	28,6	32,1
	محايد	3	10,7	10,7	42,9
	أوافق	14	50,0	50,0	92,9
	أوافق بشدة	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يستمع رئيسي لأفكار واقتراحات التابعين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	21,4	21,4	21,4
	محايد	4	14,3	14,3	35,7
	أوافق	15	53,6	53,6	89,3
	أوافق بشدة	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يشجع رئيسي على حل المشكلات بطرق جديدة وإبداعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,6	3,6	3,6
	لا أوافق	8	28,6	28,6	32,1
	محايد	2	7,1	7,1	39,3
	أوافق	15	53,6	53,6	92,9
	أوافق بشدة	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يدفعني رئيسي للنظر للمشكلات من زاوية مختلفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	5	17,9	17,9	17,9
	محايد	5	17,9	17,9	35,7

	أوافق	14	50,0	50,0	85,7
	أوافق بشدة	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يشجعني رئيسي على التنافس الإيجابي والبناء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,6	3,6	3,6
	لا أوافق	6	21,4	21,4	25,0
	محايد	4	14,3	14,3	39,3
	أوافق	13	46,4	46,4	85,7
	أوافق بشدة	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يراعي رئيسي الاختلاف بيني وبين الآخرين في القدرات والطموحات والاحتياجات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,6	3,6	3,6
	لا أوافق	4	14,3	14,3	17,9
	محايد	5	17,9	17,9	35,7
	أوافق	10	35,7	35,7	71,4
	أوافق بشدة	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يساعدني رئيسي على تطوير ذاتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	7,1	7,1	7,1
	لا أوافق	8	28,6	28,6	35,7
	محايد	1	3,6	3,6	39,3
	أوافق	11	39,3	39,3	78,6
	أوافق بشدة	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يعمل رئيسي على كشف المواهب لدي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	8	28,6	28,6	28,6
	محايد	3	10,7	10,7	39,3
	أوافق	13	46,4	46,4	85,7
	أوافق بشدة	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يقوم رئيسي بدور المعلم والمدرب والموجه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	4	14,3	14,3	14,3

	لا أوافق	5	17,9	17,9	32,1
	محايد	2	7,1	7,1	39,3
	أوافق	10	35,7	35,7	75,0
	أوافق بشدة	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

4- المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
أساعد زملائي في حل مشكلاتهم	28	4,39	,497
أشرح لزملائي الجدد كيفية أداء مهامهم	28	4,21	,418
أجنب زملائي الوقوع في الخطأ خلال أداء مهامهم	28	3,86	,591
أساعد زملائي المتغيبين في أداء أعمالهم المتراكمة	28	4,11	,629
أجنب زملائي الوقوع في المشاكل	28	4,14	,591
أحترم رغبات زملائي	28	4,00	,720
أعلم زملائي قبل اتخاذ أي قرارات أو إجراءات تؤثر على عملهم	28	4,04	,693
أتجنب الصراعات عند محاولة الآخرين إثارتها	28	4,00	,816
أقوم بالعمل تحت أي ظروف دون تذمر أو رفض	28	3,71	1,182
أتحمل المضايقات والإحباطات وأسامح	28	3,50	1,291
أقوم بمهام إضافية دون تذمر أو شكوى	28	3,68	,983
أقدم الاعتذار لمن أخطأت في حقهم	28	4,04	,744
أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	28	4,00	,903
أتابع بانتظام وحرص التعليمات الداخلية للمنظمة	28	4,11	,629
أتفاعل بإيجابية مع التغييرات في المنظمة	28	4,00	,720
أفتخر بالعمل في منظمتي وأتحدث بإيجابية وأدافع عنها أمام من ينتقدها وأحافظ على نظافتها	28	3,64	1,096
أقدم جهدا أكثر مما هو مطلوب مني رسميا	28	3,79	,995
أقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	28	3,82	,863
لا أمانع في الحضور إلى العمل قبل الوقت الرسمي	28	3,68	1,020
Valid N (listwise)	28		

أساعد زملائي في حل مشكلاتهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	17	60,7	60,7	60,7
	أوافق بشدة	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	
أشرح لزملائي الجدد كيفية أداء مهامهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	أوافق	22	78,6	78,6	78,6
	أوافق بشدة	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أجنب زملائي الوقوع في الخطأ خلال أداء مهامهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	25,0	25,0	25,0
	أوافق	18	64,3	64,3	89,3
	أوافق بشدة	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أساعد زملائي المتغيبين في أداء أعمالهم المتراكمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,6	3,6	3,6
	محايد	1	3,6	3,6	7,1
	أوافق	20	71,4	71,4	78,6
	أوافق بشدة	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أجنب زملائي الوقوع في المشاكل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,6	3,6	3,6
	أوافق	21	75,0	75,0	78,6
	أوافق بشدة	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أحترم رغبات زملائي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,6	3,6	3,6
	محايد	1	3,6	3,6	7,1
	أوافق	22	78,6	78,6	85,7
	أوافق بشدة	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أعلم زملائي قبل اتخاذ أي قرارات أو إجراءات تؤثر على عملهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,6	3,6	3,6
	محايد	3	10,7	10,7	14,3
	أوافق	18	64,3	64,3	78,6
	أوافق بشدة	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أتجنب الصراعات عند محاولة الآخرين إثارتها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,6	3,6	3,6
	محايد	3	10,7	10,7	14,3
	أوافق	18	64,3	64,3	78,6
	أوافق بشدة	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أقوم بالعمل تحت أي ظروف دون تذمر أو رفض					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,6	3,6	3,6
	لا أوافق	6	21,4	21,4	25,0
	أوافق	14	50,0	50,0	75,0
	أوافق بشدة	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أتحمل المضايقات والإحباطات وأسامح					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	5	17,9	17,9	17,9
	لا أوافق	1	3,6	3,6	21,4
	أوافق	19	67,9	67,9	89,3
	أوافق بشدة	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أقوم بمهام إضافية دون تذمر أو شكوى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	21,4	21,4	21,4
	محايد	1	3,6	3,6	25,0
	أوافق	17	60,7	60,7	85,7
	أوافق بشدة	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أقدم الاعتذار لمن أخطأت في حقهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	7,1	7,1	7,1
	محايد	1	3,6	3,6	10,7
	أوافق	19	67,9	67,9	78,6
	أوافق بشدة	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,6	3,6	3,6
	لا أوافق	1	3,6	3,6	7,1
	محايد	2	7,1	7,1	14,3
	أوافق	17	60,7	60,7	75,0
	أوافق بشدة	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أتابع بانتظام وحرص التعليمات الداخلية للمنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,6	3,6	3,6
	محايد	1	3,6	3,6	7,1
	أوافق	20	71,4	71,4	78,6
	أوافق بشدة	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أتفاعل بإيجابية مع التغييرات في المنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	25,0	25,0	25,0
	أوافق	14	50,0	50,0	75,0
	أوافق بشدة	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أفتخر بالعمل في منظمتي وأتحدث بإيجابية وأدافع عنها أمام من ينتقدها وأحافظ على نظافتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,6	3,6	3,6
	لا أوافق	5	17,9	17,9	21,4
	محايد	2	7,1	7,1	28,6
	أوافق	15	53,6	53,6	82,1
	أوافق بشدة	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أقدم جهدا أكثر مما هو مطلوب مني رسميا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,6	3,6	3,6
	لا أوافق	3	10,7	10,7	14,3
	محايد	2	7,1	7,1	21,4
	أوافق	17	60,7	60,7	82,1

	أوافق بشدة	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

أقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	7,1	7,1	7,1
	محايد	7	25,0	25,0	32,1
	أوافق	13	46,4	46,4	78,6
	أوافق بشدة	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

لا أمانع في الحضور إلى العمل قبل الوقت الرسمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,6	3,6	3,6
	لا أوافق	3	10,7	10,7	14,3
	محايد	5	17,9	17,9	32,1
	أوافق	14	50,0	50,0	82,1
	أوافق بشدة	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,866[a]	,750	,740	,29670

a. Predictors: (Constant), T1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,857	1	6,857	77,893	,000[b]
	Residual	2,289	26	,088		
	Total	9,146	27			

a. Dependent Variable: T2

b. Predictors: (Constant), T1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,294	,194		11,826	,000
	T1	,467	,053	,866	8,826	,000

a. Dependent Variable: T2