جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبة :

أمينة شقرة

إشراف الأستاذة :

د. هبة قدندل

أعضاء لجنة التقييم:

د. بوسهوة نذير	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	**عضوا ممتحنا**
د.قدندل هبة	أستاذة محاضرة ب	جامعة المدية	**مشرفا**
د. قندوز أمينة	أستاذة محاضرة ب	جامعة المدية	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية: 2019-2020

جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبة :

أمينة شقرة

إشراف الأستاذة :

د. هبة قدندل

السنة الجامعية: 2019-2020

شكر و عرفان

أول ما نبدأ به شكر رب العزة و السلام المؤمن الكريم الجليل شكرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على تتبعه فالحمد لله الذي أعاننا للوصول إلى هذه الدرجة.

ليس أكرم من هذه اللحظات نجدها لنسجل جزيل شكرنا وفائق تقديرنا لكل من وجهنا وشجعنا لإنجاز هذه المذكرة

ويشرفنا أن نتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان للأستاذة الذي لم تتردد في الإشراف على هذه المذكرة والتي لم يبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة التي لها الفضل الكبير في هذا العمل .... ولا ننسى كل أساتذتنا ومعلمينا بجميع الأطوار...

جزآهم الله عنا كل الخير

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

أشكركم جميعا

الاهداء

{وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا}

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى ما أملك في الدنيا إلى من كانت شمعة تنير دربي ألى من كانت تسقيني بعطاءها وعطفها وحنانها أمي "عائشة" حفظها الله.

إلى زوجي العزيز "عمر " سندي في الحياة وأروع ما رزقني الله لك مني نسيم الروح والوجدان حفظك الله وابنتي "ملاك أسيل"

ألى كافة عائلتي أختي إخوتي وخالتي " كريمة" ودعمهم الدائم لي

كما لا أنسى جدتي الغالية التي لطالما أكرمتني بدعائها طوال حياتي.

إلى عائلة زوجي والأخص والدته " فاطمة الزهراء" حفظهم الله لي.

كما لا أنسى صديقاتي : شيماء، نسرين، أميرة، رندة، لويزة، أسماء، هناء، أسيل، حياة، رقية.

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد.

أمينة



المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، حيث تم تحديد المتغير المستقل وهو القيادة الإدارية بمختلف أنماطها التقليدية و الحديثة، كما تم تحديد سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع يتأثر بالمتغير المستقل إما بالارتفاع أو بالانخفاض، وهذا حسب الادارة المنظمة لتلك الضغوط ومعرفة مصدرها وكيفية تحويلها إلى دافع داخلي محفز لتحسين الاداء الوطني وليس معرقل لسيرورة العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية، المنظمة.

Abstract:

This study aims to know the effect of administrative leadership on the behavior of organizational citizenship among workers, where the independent variable was identified, which is the administrative leadership in its various traditional and modern patterns, and the behavior of organizational citizenship was determined as a dependent variable affected by the independent variable either by rise or fall, and this is according to the organized administration of that Pressures and knowing their source and how to turn them into an internal motivation for improving national performance and not hindering the work process.

Keywords: managerial leadership, organizational citizenship behavior, organization.

قائمة الأشكال والجداول

الرقم	العنوان الجدول والشكل	الصفحة
(1–1)	شكل تأثير القيادي في النظرية التفاعلية	42
(1–2)	جدول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين	63
(1–2)	شكل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	64

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
ملخص	
قائمة الجداول والأشكال	
فهرس المحتويات	I–III
مقدمة عامة	أ–و
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية	
تمهيد	24
المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية	25
المطلب الأول: مفهوم وتطور القيادة الإدارية	25
المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية	29
المطلب الثالث: خصائص وعناصر القيادة الإدارية	32
المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الإدارية	34
المطلب الأول: أساليب القيادة الإدارية	34
المطلب الثاني:أنماط القيادة الإدارية	35
المطلب الثالث:نظريات القيادة الإدارية	37

المبحث الثالث: القيادة الإدارية الفعالة(مهارات، متطلبات، مقومات ومعيقات)	**43**
المطلب الأول: مهارات القيادة الإدارية	**43**
المطلب الثاني: متطلبات القيادة الإدارية	**46**
المطلب الثالث: معوقات ومقومات القيادة الإدارية	**47**
خلاصة الفصل	**48**
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية	
تمهيد	**50**
المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية	**51**
المطلب الأول: مفهوم ونشأة سلوك المواطنة التنظيمية	**51**
المطلب الثاني: أهمية وخصائص سلوك المواطنة التنظيمية	**56**
المطلب الثالث : مؤشرات وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	**59**
المبحث الثاني : أسس سلوك المواطنة التنظيمية	**65**
المطلب الأول: نظريات سلوك المواطنة التنظيمية	**65**
المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	**69**
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية	**71**
المبحث الثالث: أساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية	**74**
المطلب الأول: أثار سلوك المواطنة التنظيمية	**74**

المطلب الثاني: معوقات تطبيق سلوك المواطنة التقديرية	**76**
المطلب الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة	**77**
خلاصة الفصل	**78**
الخاتمة العامة	**80**
قائمة المراجع	**80**

مقدمة

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب مفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل من الجوانب التنظيمية و الإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف المسطرة.

فالقيادة الإدارية عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي تلك العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته وديناميكية القيادة تعود إلى استمرارية في تغيير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات ذلك المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغيير مستمر فسلوك الفرد بتغير دائما من خلال حياته وهذا التغيير يجعل من الظروف أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين.

خلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمي. وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات ، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث إن المنظمات التي تعتمد فقد على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر ، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الإبتكاري من قبل الأفراد.

وتؤدي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التفاعل بين العاملين في المنظمة والعميل الخارجي إلى تقديم خدمات أكثر فاعلية للعملاء، وفقًا للمعايير التنظيمية، كما أنها تقوي إحساس العميل بجودة الخدمة المقدمة، وتحقيق رضا العميل من خلال إنجاز العمل المطلوب بأسرع وقت، وأعلى جودة، ويتطلب ذلك الخروج عن الدور الرسمي بتجاوز بعض الإجراءات التي لا تؤثر سلبًا على مصلحة المنظمة، ولكنها تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق رضا الزبون.

وانطلاقًا من أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الإنجازات والفعالية، ومواجهة تحديات المنافسة العالمية،أصبح من الضروري الاهتمام بتعزيز هذا السلوك وتسليط الضوء عليه، الذي لا تتجاوز تكلفته سوى الحاجة إلى تزويد الموارد البشرية في المنظمة بالتدريب حيث لا يقع تحت أي وصف وظيفي محدد، ولا يخضع لأي نظام مكافآت رسمي، كما أنه ليس إجباريًا وغير متوقع.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

كيف يمكن للقيادة الإدارية بأبعادها أن تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية ؟

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن اشتقاق **الأسئلة الفرعية** الآتية:

- ما المقصود بالقيادة الإدارية، وما أبعادها؟

- ماهي المواطنة التنظيمية، وأبعادها التنظيمية؟

- كيف يمكن أن تؤثر القيادة الإدارية على المواطنة؟

وللإجابة على التساؤل الجوهري وما أدرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا **الفرضيات** الآتية:

- قد يؤثر النمط التحويلي أكثر في سلوك المواطنة.

- هناك علاقة بين متغيري الدراسة.

أهمية وأهداف البحث: تتجلى أهمية وأهداف البحث في النقاط الآتية:

يعتبر موضوع دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من أهم مواضيع والإشكاليات المطروحة والتي تطرح نفسها على المستوى الوطني وعلى المستوى الدولي.

كما تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانبا مهما وحساسا وهو دور القيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وهي أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة و التنظيم.

فالقيادة هي التي بينت سلوك العامل مع أهداف المؤسسة وقابلية لتنفيذ أهداف بسرعة ودقة واضحة فالقائد يقوم بتوجيه سلوك العاملين الجدد وكذلك أصحاب الأقدمية من أجل تبادل الخبرات وكذلك توجيههم نحو تحقي أهداف المنظمة.

- إبراز فعالية القيادة الإدارية وأسسها ومبادئها.

- إبراز مفهوم القيادة الإدارية من منظور عربي إسلامي وغربي.

- تبيين كيفية تفعيل الدور القيادي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

- تبيان واقع القيادة الإدارية وأثرها الإيجابي على سلوك التنظيمي.

- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية.

أسباب اختيار موضوع البحث: إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع، ومن بين هذه الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يلي:

- ✓ يعتبر موضوع دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية موضوع جيد وحديث.
- ✓ محاولة التسليط الضوء موضوع القيادة الإدارية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.
- ✓ الرغبة الذاتية والميل الشخصي لمعالجة ودراسة المواضيع القيادة الإدارية.
- ✓ يعتبر موضوع القيادة الإداري أهم المواضيع إدارة الأعمال التي هي تخصصي.
- ✓ اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم وكذا مساهمته في تحقيق التميز.

صعوبات الدراسة: تتجلى صعوبات الدراسة في النقاط الآتية:

- ✓ أكبر صعوبة تعرض لها الطالبة هي أكثر صعوبة تعرض لها مختلف الطلبة، و هي ظروف الدراسة للموسم الحالي نتيجة تبعات الوباء، و التي كان لها تأثير كبير على سيرورة البحث من مختلف الجوانب الشخصية و التعليمية .
- ✓ ظروف شخصية تتعلق بالحالة العائلية للطالبة.
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من طرف مكتبة الكلية نظراً للظروف الحالية.
- ✓ عدم القدرة على إجراء دراسة تطبيقية .

منهج وأدوات الدراسة:من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصوير الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي.

أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل في:

- ✓ **المسح المكتبي و الالكتروني خاصة:** والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية وكذا الملتقيات والمقالات، بالإضافة إلى مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

حدود الدراسة: سيتم تقسيم حدود الدراسة إلى شقين:

- ✓ **حدود موضوعية:** سيتم التطرق إلى متغيرين فقط في البحث و الربط بينهما، و هما متغير القيادة الإدارية كمتغير مستقل، و المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.
- ✓ **حدود زمنية:** سيتم إعداد هذا البحث خلال السنة الجامعية 2020/2019.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع:

1- دراسة صباح بنوناس بعنوان "**أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي**" ،هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي كما تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات التي قسمت إلى ثلاث أقسام، تمثل القسم الأول في الخصائص الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني وهو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في ثلاث أنماط هي نمط القيادة التحويلية فتم قياسها من خلال أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، ونمط القيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة)، ونمط قيادة عدم التدخل، والقسم الأخير وهو المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي، فتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد هي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري) .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي ويليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل، وأن مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري ومستوى الالتزام الاستمراري لديهم، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل) على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة.

2- دراسة حيدر خضر سليمان بعنوان "**الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين دراسة**" ميدانية في جامعة الموصل، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية في جامعة الموصل فضلا عن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين، حيث تم قياس متغير الأنماط القيادية من خلال بعدين: نمط القيادي الموجه نحو العناية بالعاملين ونمط القيادي الموجه نحو العناية بالعمل، وتم استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما تكونت عينة الدراسة من (100)عميد ومعاون عميد ورئيس قسم و (100) موظف وموظفة في جامعة الموصل تم اختيارهم بصورة عشوائية وشملت كليات جامعة الموصل جميعها . وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العمل وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير في حين لم تظهر أي علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العاملين وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير، كما أظهرت نتائج التحليل تباين موظفي جامعة الموصل في دوافعهم لمقاومة التغيير تبعا لتغير نوع الدافع.

3- دراسة تحسين عاصي الهميلة بعنوان "**دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية**"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، اللطف، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير) في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات الأولية، واقتصر مجتمع الدراسة على موظفي ومدرسي المعهد التقني /كوت، وتكونت وحدة المعاينة من مديري الأقسام العلمية والتدريسيين ومديري الوحدات الإدارية والموظفين الإداريين في المعهد التقني/كوت، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى هناك ممارسة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية من قبل أفراد المعهد التقني /كوت، وقد احتل بعد السلوك الحضاري المرتبة الأولى، ثم اللطف والكياسة المرتبة الثانية، وجاء بعد الروح الرياضية في المرتبة الأخيرة، وقد حققت أقوى علاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والحوكمة الإلكترونية من خلال بعد اللطف والكياسة. كما دلت النتائج على وجود أثر إيجابي لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المعهد التقني كوت، حيث شكل بعد السلوك الحضاري أهم الأبعاد وأكثرها تأثيرا في تطبيق الحوكمة الإلكترونية .

4-دراسة رشيد مناصرية، فريد بن ختو بعنوان " **سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين**" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير

سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الوثائق الرسمية، المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 102 عامل وتم توزيع الاستبيان على عينة منهم مكونة من 40 عامل ، وقدم الباحثان خمسة أبعاد لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثلت في كل من الإيثار، اللياقة واللطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير .وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلةAnalyzing .

هيكل البحث: لتغطية موضوع الدراسة، نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري سيتم تقسيمه في حد ذاته إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان "**الإطار النظري للقيادة الإدارية**"، يحتوي على ثلاث مباحث، نرتكز في المبحث الأول على **مفهوم وتطور القيادة الإدارية** ،أهميتها وخصائصها ، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى "**أساسيات حول القيادة الإدارية**" بإشارة إلى أساليبها ،أنماطها ونظرياتها، أما المبحث الثالث فستناول فيه "**القيادة الإدارية الفعالة**" مع الإشارة إلى متطلباتها، مهارات، مقومات ومعيقات.

أما الفصل الثاني بعنوان "**الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية**" فستناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول سنشير فيه إلى **ماهية سلوك المواطنة التنظيمية** ، بإشارة إلى مفهومها ونشأتها،أهميتها ومؤشراتها، أما المبحث الثاني يتم التطرق إلى أسس سلوك المواطنة التنظيمية بالإشارة إلى نظرياتها،أنماطها وعوامل المؤثرة فيها، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى **أساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية**، بالإشارة إلى أثارها، معوقاتها تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة ، وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات.

الفصل الأول:

الاطار النظري للقيادة الإدارية

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية وظيفة من وظائف الإدارة حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز، ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن والأداء أكثر فعالية، فالقيادة الإدارية تقود الإفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من إنجاز الأهداف المنظمة .

لذلك يقال كن قائدا وليس مديرا،لأن المدير يستمد صلاحياته من التنظيم أي سلطة رسمية ويكون مفروضا على الجماعة بينما القائد يستمد سلطته بالإضافة إلى تنظيم مما حوله من الأفراد الدين يكنون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال،وليس كل مدير قائد ولكن كل قائد مدير .

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل مؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

المبحث الأول:ماهية القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية موجودة أن يجمع الناس حول بعضهم لأغراض اقتصادية، اجتماعية أو سياسية فمهوم القيادة مرتبط بالحالة التي يراد دراستها ولتحديد مفهوم القيادة الإدارية لا بد من تسليط ضوء على مجموعة من العناصر التي يمكن أن نلاحظها.

المطلب الأول:مفهوم وتطور القيادة الإدارية

هناك مجموعة من التعاريف التي لخصت مفهوم القيادة الإدارية ولكل باحث رؤية وتعريف خاص بها.

أولا: مفهوم القيادة الإدارية

❖ **تعريف:**

هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد[1].

❖ **تعريف:**

يرى بعض الكتاب آن القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فنا فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتب هل حتى يصل لوضع قيادي يمكنه التأثير في الآخرين و تغيير سلوكهم الإدارية على الشكل المرغوب فيه كما تعرف أنها محصلة تفاعلات بين الفرد والجماعة[2].

❖ **تعريف:**

عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون من اجل الوصول إلى الأهداف[3].

---

[1]–د.اسامة خيري، **"القيادة الإدارية"** 2013، دار النشر والتوزيع، ص15.

[2] – د– هاشم حمدي رضا ، **"مهارات الاتصال والقيادة الإدارية"**، دار الراية ، 2010، ص 140–150.

[3]– مجاهد الطاهر، **"محاضرات في القيادة الإدارية"**، جامعة مُحَّد بوضياف مسيلة.

❖ **تعريف:**

عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم .لتحقيق أهداف الجماعة و يرى البعض هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة والتنسيق بين جهودهم لبلوغ الهدف[1].

❖ **تعريف:**

القدرة على توجيه سلوك جماعة معينة لتحقيق هدف مشترك من خلال إيجاد تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر منهم ويتأثر بهم ويحثهم على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد مما يزيد من تماسك الجماعة وتحقيق الرضا للتابعين[2].

ثانيا: تطور القيادة الإدارية

1-القيادة في الفكر الإداري القديم:

يلقى موضوع القيادة اهتمام كبير منذ أمد بعيد و تعاقب الحضارات، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على كيانها ونجاحها.

1- 1 القيادة في الحضارة المصرية:

يذهب ماكس فيبر و ميشال روستوفترف وجيمس بريستاد أن القيادة في هذه الفترة ،كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من اجل تحقيق أعلى درجات الرخاء و الرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم، وأنها بيتهم الواسع، مما حدا بينهم لإتباع و توسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة[3].

كما شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900-2474) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك فكان تتركز في شخصية كل السلطان و يليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة و يخضع لإشراف الوزير عدد من لمصالح الحكومية كالخزانة والمخازن.

---

[1]- هادي زهر احمد محمود الخطيب ،"**إدارة الاتصال والتواصل**" دار العالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، الأدرن، 2009، 17-19.

[2]-د-محمد عمر الزغبي،"**القيادة الإدارية**"، دار النشر والتوزيع طبعة 2010،ص 15-16.

[3]- نواف كنعان، "**القيادة الإدارية**"، دار الثقافة، ط1، عمان، 1999، ص 27-28.

1-2 القيادة في الحضارة الصينية :

يستهدف نظم الإدارة وضعا متداول في الغدارة الصينية القديمة حيث أثرت في الفكر الإداري لما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الاعاريش و أوجدت أكثر الوسائل تقدما لتشغل المناصب القيادية في طريق نظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألف عام إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية.

كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مسارا خاصا بها لان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة "كونفيشيوس" أثرا بارزا في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها و خصائصها وتمثل ذلك في التوجهات التي قدمها لترشد سلوك القادة و تحدد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كالحكمة ،القدوة ،الإدراك ،الوعي ،العادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بأعراقهم

وتحذيره من أسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب[1].

1-3 القيادة في الحضارة اليونانية:

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال التعريفات سقراط (496-399ق.م) للقيادة فالقيادة عنده تعني "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة"، وهذا التعريف يوحي بالإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد وهذا قريب الشبه المفهوم الحديث للمهارات القيادية .

أما أفلاطون (467-347 ق.م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابة الجمهورية على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ أما السمات القائد عنده فيمكن استخلاصها في قوله في سمات السياسي:إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف على تفهم الحياة الطيبة وجعلهم قادرين على التميز والمفاضلة بين وصف بيركليس (490-469ق.م) الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلا "إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة ليد الأكثرية وليس الأقلية"[2].

[1]- نواف كنعان، "**القيادة الإدارية**"، مرجع سابق، ص 31-33.

[2]- نواف كنعان، "**القيادة الإدارية**"، مرجع سابق، ص 40.

1-4 القيادة في الحضارة الرومانية:

شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (280-78 ق.م) أي في عهد الجمهورية الرومانية تركيزا للسلطة في يد الحاكم و المجلس المساعد له المحتكر من قبل طبقة الارستقراطية حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي الثروة ،والأصل النبيل بينما عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من (78-306ق.م) أصبح شمل الوظائف القيادية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد دقليانوس حيث أشرك معه ثلاث من زملائه في ممارسة مهامه القيادية لامتناع بان قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي للاطلاع بالسلطة كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكما.

وبلغت الإدارة الرومانية ،درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية، وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفء في تاريخ الحضارة الغربية من أبرز المبادئ الإدارية الاستشارية التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة.

1-5 القيادة في الحضارة الإسلامية:

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد الرسول ﷺ شهدت الإدارة العربية تنظيما إداريا متقدما ،شمل جميع أجهزة الدولة وأصبح العرب ولأول مرة في تاريخهم دولة لها أركانها الثلاثة الأرض ، الشعب ، النظام واوجد عليه ﷺ نظاما إداريا خاص لا علاقة له ولا تأثير عليه من أي حضارة سابقة [1]، ففي عهده ﷺ كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان ﷺ هو المشرع والقائد الرئيس الإدارة كلها . فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية.

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عد الرسول ﷺ القدوة الحسنة ،الإخاء،البر والرحمة والإيثار وكان عليه الصلاة والسلام يحث اولي الأمر على ان يولوا عمال المسلمين أصلح من ان يجدوه لقوله صلى الله عليه وسلم "لا يحل للثلاثة يكونون بقلاة من الأرض إلا أمروا عليهم احدهم"[2].

[1] – فاروق مجدلاوي، "**الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب**"، دار روائع مجدلاوي، ط3، عمان، 2003، ص 51.

[2] عامر مصباح، "**خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم**"، دار هومة، الجزائر، 2003، ص16.

المطلب الثاني:أهمية القيادة الإدارية

- إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- إنها ال التي تنصهر بداخلها طاقم المفاهيم و السياسات والاستراتيجيات .
- إنها قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على المشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
- مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة تبرز كذلك أهمية القيادة من خلال الدور الذي يلعبه المدير القائد في الجانب التنظيمي وذلك عن طريق إبراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها[1].

يمكن إضافة النقاط التالية :[2]

1- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.

[1]- د- محمد حسين العجمي،"**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** " ، دار المسيرة 2008، ص 66.

[2] نورالدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ـ دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة ـ ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ـ الجزائر ، 2014/2013 ، ص 55ـ 56.

2- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبدونه من آراء واقتراحان ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم ، شخصياتهم ، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم .إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلتهم وتفكيرهم .

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يرفض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات فيخلق الدعم والتعاون معهم وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم،كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.

3- أهمية القيادة في جانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادةً ومرؤوسين) خارج نطاق في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضة ، الصحية، والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه. وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم.

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره. لأن تنكره لها تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.

4- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها لمرؤوسيه والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

كما أشار الباحثون على أن أهمية القيادة تبرز في :"التوفيق والموازنة بين ما تم انجازه فعلا في العمل وبين ما يراد انجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي ، وبيت الأنماط المتعددة من الخطوط يتبعها التنظيم غير الرسمي .

المطلب الثالث: خصائص وعناصر القيادة الإدارية

أولا: خصائص القيادة الإدارية

يعتمد نجاح المنظمات على مجموعة من الصفات يجب أن يتحلى بها القائد الجيد وهذه الصفات

1- التفاعل الاجتماعي ويكون من خلال العمل مع الجماعة والتعاون معهم والشعور بهم وبمشكلاتهم.

2- اليقظة والشجاعة ويكون من خلال الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وإدارة المنظمة بثقة ونشاط وجرأة لتحقيق الأهداف.

3- الحماس والمبادرة من خلال ابتكار طرق مختلفة لحل المشكلات والطموح في تحسين الإدارة وأداء العاملين.

4- القدرة على التنظيم و التخطيط ويكون من خلال المعرفة والخبرة في وضع خطط محددة لفترة زمنية وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.

5- قوة التحمل والحكمة والذكاء ويكون خلال سلامة البدن والقدرة على تقدير الأمور وسرعة التفكير مما يتيح له قدرة عالية لمواجهة المشكلات وحسن التصرف

6- القدرة على الإنتاج و يكون من خلال تشجيع التابعين وتوزيع المهام بعدالة ومتابعة قدرات العاملين[1].

7-الثقافة ويكون من خلال القيم والأفكار والمعتقدات التي يحملها القائد وتتماشى مع أهداف وثقافة المنظمة مما يساعد على حد الصراعات.

8- القيم الدينية ويكون من خلال الإيمان بالله و التقيد بتعاليم الدين ومراعاة التنظيم.

9- إنكار الذات ويكون من خلال البعد على الأنانية وتجنب المصالح الشخصية.

10- القيادة الإدارية نشاط وحركة لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها.

11- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم[2].

[1]- د، محمد حسين العجمي، "**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**"، مرجع سابق، ص 66.

[2]- محمد عمر الزغبي، محمد تركي البطانية، "**القيادة الإدارية**"، مرجع سابق،ص.

ثانيا : عناصر القيادة الإدارية

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

-ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيم الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

1- تقوم التأثير التي ترتكز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون و لتحقيق الأهداف المطلوبة وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاته في ممارستهم لنشاطهم تكون قيادية ناجحة.

2- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم يستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسين ،تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من وجوه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية.

3- تحقيق أهداف الوظيفة فالهدف الأساسي من عملية التوجه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوجيهه لجهودهم ،هو تحقيق الهدف المستوى للتنظيم إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى ،من الأهداف وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق أخرى[1].

[1]- د. نواف كنعان،"**القيادة الإدارية**"، مرجع سابق، ص25.

المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الإدارية

ينظر السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة ويقتضي الإتباع به في سلوكياتهم بنمط القيادة، وهذا يعني أن أساليب وأنماط متعدد للقيادة يمكن تناولها وتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: أساليب القيادة الإدارية

- **القيادة الدكتاتورية:** وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة ويتخذ كافة القرارات بنفسه ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.
- **القيادة الديمقراطية:** ممارسة القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الأراء مع الجماعة التي يعمل معها.
- **القيادة المتساهلة:** وهي قيادة تتسم بالنسيب وانخفاض الأداء.
- **القيادة غير الموجهة:** هي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.
- **أسلوب الخط المستمر في القيادة:** وهذا النمط بنظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على أصحاب الأوامر واتخاذ الإجراءات بانجاز العمل وفي الطرف الأخر سلسلة يعطى القائد اهتماما كبيرا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة[1].

[1]-محمد عبد المقصود محمد،"**القيادة الإدارية**"، مكتبة مجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ،2011، ص 79-80.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

القيادة بالمشاركة:

لقد اتجه بعض الباحثين في القيادة إلى ربط بين القيادة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وقد صنفوا القادة وأساليب القيادة حسب درجة المشاركة.

أسلوب القيادة بالمشاركة

يدعو القائد هنا الأفراد إلى مشاركته صنع القرار وتبادل الآراء، مما يؤدي إلى تفاهم مشترك للمشاكل والتزام جماعي بالقرارات أو الحلول كما يقوم بتفويضهم لاتخاذ ما يرونه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف ويقوم العاملون هنا بمناقشة الأهداف مع القيادة واختيار أساليب العمل الخاصة بهم للوصول إلى هذه الأهداف .

القيادة الاستهلاكية:

يفتتح القائد في هذا النوع المشاريع والخطط باستغلالها أو طرحها (أي رسم أهداف وسياسات العمل) وعلى سبيل المثال يستهل العمل بوضع سياسات معينة وتقديم خطوات محددة تؤدي لانجاز وفي هذا الأسلوب يشجع القائد ترتيب خطوات العمل [1].

القيادة المتوازنة

إن الشخصية المتوازنة من الأمور المهمة لحسن الإدارة اجتناب ما يسبب نفرة الناس فانه وان كانت النفرة لأسباب تافهة ،تكون مضرة بالدارة والمدير ،مما يسبب النفرة أبواب كثيرة مذكر منها:

إخلاف الوعد، وإظهار الاستبداد، والتواضع الملحق بالإهانة، هجر الناس، وعدم حضور الاجتماعات.

القيادة الديمقراطية

تقع هذه القيادة بين القيادة المستبدة والقيادة بالمشاركة والقيادة هنا يحتفظ بحق اتخاذ القرارات النهائية ويترك الأعمال التطبيقية والحلول أو القرارات التشغيلية للعاملين أي أن القيادة بنظر إلى أفراد عاملين واتجاهاتهم.

[1]–دكتور أسامة خيري، "**القيادة الإدارية**"، مرجع سابق، ص 135–136

القيادة بالإتباع

أن التعامل الصحيح بين القادة والأتباع، ويجب على القادة ان يحترموا أفراد أتباعهم ويحرصون على استشارتهم ،وعلى الأتباع أن يتبعوا قائدهم طاعة واعية لا طاعة عمياء ويحرصوا على التأكد من صحة وجهة نظر القائد وتوافقها مع القيم والمبادئ الصحيحة وتصحيح مسار القائد إذا سها.

الصمود النفسي

يؤكد الكثيرون أن القيادي لا بد أن يكون أكثر الموجودين داخل المؤسسة قدرة على التحمل النفسي ومواجهة الضغوط المحيطة به لكي لا تؤثر قراراته التي تمثل مصير المؤسسة لذا كان من الأمور المهمة لحسن الإدارة (الصمود أمام الكوارث).

القيادة المستبدة

من صفات القيادة المتسلطة أو المستبدة

* كل السياسات والإجراءات يحددها القائد دون تفسير .

* أنواع التكتيك والنشاط توصل عن طريق السلطة خطوة ثم التالية .

* يبقى القائد بعيدا عن المشاركة مع المجموعة.

* يبدأ القائد كل الأنشطة.

وتكون القيادة المستبدة أكثر فعالية.

1- في حالة الطوارئ.

2- في الظروف التي يكون فيها ضغط بسب ضيق الوقت .

3- في الأوضاع التي يكون فيها النظام والانضباط ضعيفا، يكون هناك شقاق بين المجموعة.

4- مع الأشخاص ضعيفي التدريب وينقصهم الاهتمام بالعمل.

5- في الوقت التي تفشل فيه كل طرق الأخرى.[1]

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

1- نظرية السمات:

تذهب هذه النظرية أي فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص وترهلهم لكي يكونوا قادة لدى أصحاب هذه النظرية.[2]

*__الخصائص الجسدية__: حيث يكونوا القادة أقرب للطول وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن.

* __القدرات العقلية__: حيث يكون القادة أكثر ذكاءا وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة وأكثر وعيا بالأحداث كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي.

* السمات الاجتماعية: وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية، كما تتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونشر الحب والاحترام والمشاركة.

* سمات عامة: يتميز بالهندام الحسن والرشاقة المنظر والخلق والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.[3]

النقد الموجه للنظرية:

- نظرية السمات تبدو غير واقعية، لا يمكن إيجاد تلك كل السمات في شخص واحد وإن وجدت فهي محدودة.

- إن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقعية للقيادة أي لم تعط اهتماما لعوامل الموقف ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع الإداري المطلوب شغله.

-لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.

[1]- دكتور أسامة خيري، "**القيادة الإدارية**"، مرجع سابق ص 137-140.

[2]- د، نواف كنعان،"**القيادة الإدارية**"،مرجع سابق، ص 82-83.

[3]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "**السلوك الفعال في المنظمات**"، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2002، ص 221.

ولقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة الحكومية تختلف في السمات اللازمة لقادة المشروعات العامة.

واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها ، فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى والتي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة في القيادة العليا.

وهذه النظرية تقدم مفهوم ديناميكيا للقادة حيث أنها لا تربط القادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري لأن عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاعته[1].

2- النظرية الموقفية

نظرا إلى أن نظرية السمات والرجل العظيم لم تستطيع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها على الآثار البيئية فقد حاولت نظرية الموقف في ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة.[2]

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي يكون قائدا، في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح في قيادتها في وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الموقفية القائد، الجماعة، الموقف فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه من إنجاز أهدافه.

أي ان أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بالسمات وخصائص الشخصية بل يرتبط بسمات وخصائص نسبته ترتبط بموقف قيادي معين وذلك أن متطلبات القيادة تختلف من مجتمع إلى آخر والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب شغله، فالاختلاف في المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات قيادة[3].

---

[1]-د، عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998، ص 531.

[2]- خليل محمد حسن، الشماع وخضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة ،طبعة 1، عمان، 2001، ص 224.

[3]- د، عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، مرجع سابق، ص 533.

ومثال ذلك أن اتفاق القيم واللغة والمذاهب السياسية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا لم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا.

واختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات.... فالسمات الازمة لقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية.

3- نظرية الرجل العظيم

ترتكز هذه النظرية أن هناك رجلا عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم وتتم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات، هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيمانا بتلك الخصائص والقدرات.[1]

***خصائص العمل**: فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية .

*أدوار العمل: ويمكن تقسيم الأدوار التي تقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات:

-أدوار خاصة بالقائد لتحديد الأهداف.

- أدوار خاصة بالمرؤوسين مثل: كيفية استعمال العامل آلة معينة

- ادوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه :وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما.

*خصائص جماعة العمل: فالجماعة تختلق لنفسها قواعد وأهداف ولذلك فهي تلعب دورا كبيرا في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة.[2]

*النقد الموجه لهذه النظرية

معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة، و تهمل التناسب بين القائد والتابعين.

[1]- صلاح الدين محمد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، مرجع سابق، ص 240.

[2]- صلاح الدين محمد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، مرجع سابق، ص241.

تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد عن أخر رغم ثبات المهمة كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.

4- النظرية الوظيفية

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ترى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص النظرية أهم الوظائف القائد كما يلي:

- التخطيط للأهداف قريبة وبعيدة المدى[1].

-وضع سياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه.

- مصادر فوقية: من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.

- مصادر تحتية:نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.

- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.

- الايدولوجيا يعتبر مصدر ال+أفكار ومعتقدات وقين الجماعة.

- الخبرة: القائد كخبير.

- الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق لسياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.

- الحكم والوساطة فهو حكم الوسيط فيما يتسبب بين الجماعة من صراع أو خلاف.

- الثواب والعقاب يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحاولة على ضبط والربط داخل الجماعة.

- النموذج: نموذج يحتذي به ومقل أعلى لسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة

[1]- خليل عبد الرجمن المعايضة، "**علم النفس الاجتماعي**"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص 221.

- الرمز: رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحيد.[1]

5- نظرية التفاعلية

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، نظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي لنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولا سيما ما تعلق منها بالجماعة.

وتعتبر النظرية التفاعلية من أهم النظريات التي ظهرت في أطار المدخل التوفيقي و تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل متغيرا الرئيسية في القيادة وهي القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم والمواقف ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بناءها وعلاقتها وخصائصها وأهدافها والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته[2].

تقسيم النظرية التفاعلية

- يبدوا النظرية التفاعلية نظرية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ نرى نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على شمل الأهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم.

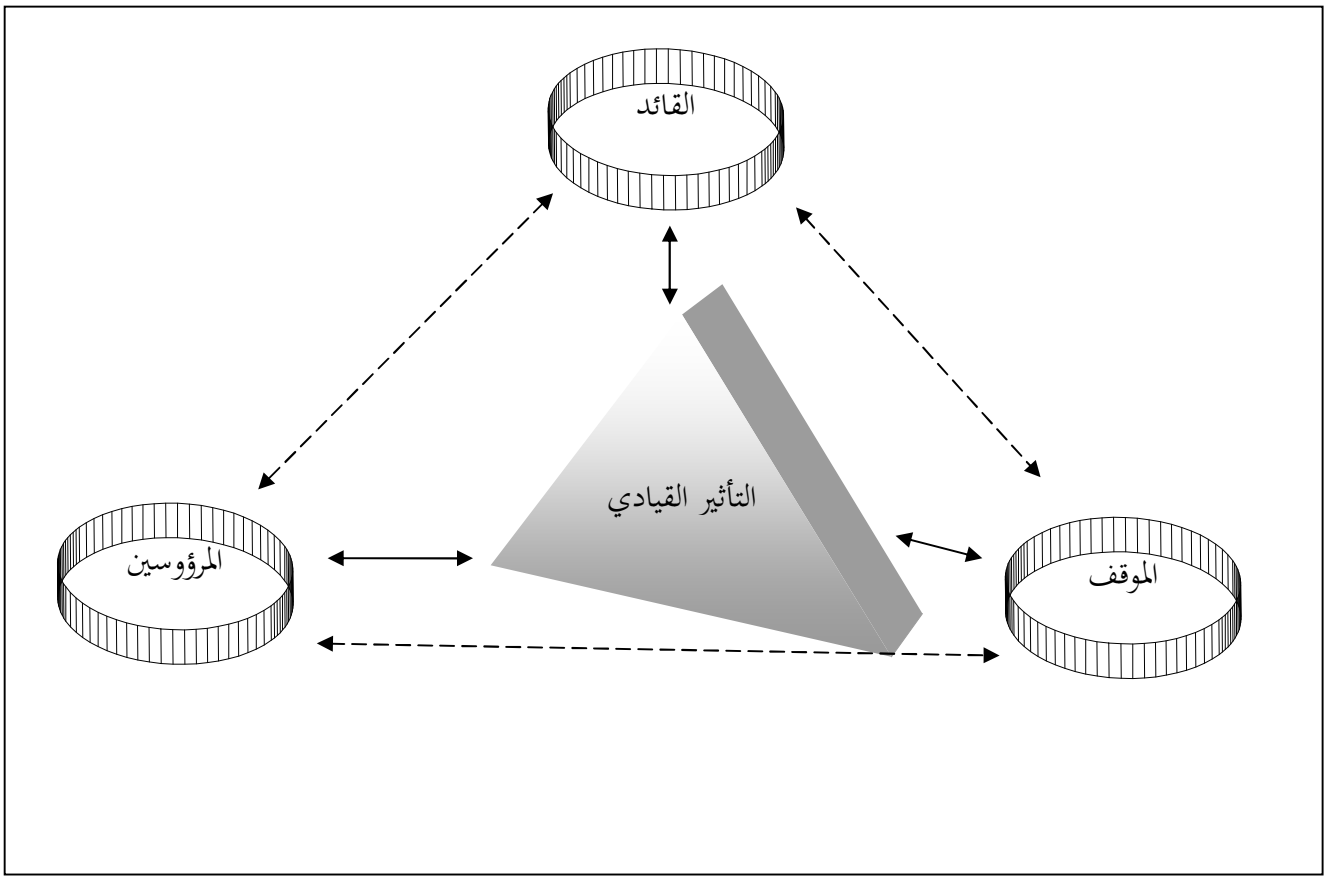
- لم تنكر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف) ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها معيار التي تحدد به خصائص القيادة الإدارية.

- يتجلى لنا من خلال عرض للتراث النظري لنظريات القيادة بأن البحوث التي أجريت في هذا الصدد لم تتوصل إلى حد الآن عن وجود سمات او خصائص يتميز بها من يشغل مناصب قيادية بين الأفراد ، حيث أكد الباحثين ان عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية.

[1] - خليل عبد الرحمن المعايضة، **"علم النفس الاجتماعي"**، مرجع سابق، ص 222.

[2] - صلاح الدين محمد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، مرجع سابق، ص 239.

الشكل(1-1): تأثير القيادي في النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري- طاهر محسن المنصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 439.

المبحث الثالث:القيادة الإدارية الفعالة(مهارات، متطلبات،مقومات ومعيقات)

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة الذي يعملون فيها ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة(القائد، التابعون، الموقف) فلا بد أن يجوز ويكتسب مهارات، لكي يحقق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مهارات القيادة الإدارية

1- المهارات الفنية

وهي المهارات التي تتعلق بتجويد القائد وإتقانه لعمله وإلمامه بعمل المرؤوسين، وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها وتحليلها وإدراكه ومعرفته للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل بإتقان ولذا يجب على القائد أن يكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه ويتم اكتساب المهارات بالدراية والخبرة والتدريب[1].

كما هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح مميزا بمعرفة وخبرته بين العاملين في المؤسسة في مجال التي تتخصص فيه، ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة[2].

2- المهارات الفكرية

أولا: وهي قدرة المدير على التفكير والحكم على الأمور وبشكل سليم والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة.

غير ان مستوى اللازم من هذه المهارات يختلق باختلاف موقع المدير في الهرم الإداري للمنظمة فما موجود منها لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية[3].

ثانيا: كما يقصد بها قدرة القائد المجرد بطريقة موضوعية،فالقائد يحتاج إلى امتلاك رؤية العلاقات بين القوي والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيره، إلى تفهم مدى التدخل بين هذه القوى والتي تبني مفهوم شامل

---

[1]- خالد عبد الوهاب الزيدين، "**القيادة الإدارية وتطوير منظمات لنظم العالي**"، الطبعة العربية، ص 55.

[2]- على أحمد عبد الرحمن، عناصرة مُحَمَّد محمود العودة الفاضل، "**الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات**"، ص 106.

[3]- مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**"، ط 3 ، الأردن، 2002، ص 34.

للمنظمة في علاقاتها بالبيئة وتعتبر هذه المهارات في غاية الأهمية بالنسبة للمستويات القيادية المختلفة[1].

ثالثا: هي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه و قدرته على تصور و فهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه ولكي يستطيع مدير المؤسسة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة واقتدار، لابد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية لعملية القيادة الإدارية.

3- مهارات إنسانية

هذه المهارات تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وتقبله قيمهم وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال وخلق إحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه[2] .

وتشمل جميع المهارات التي تتعلق بالاتصال والتواصل مع المعلمين و المجتمع الخارجي، التفاعل الوجداني مع الآخرين وتحسين مشكلاتهم وتقبل النقد والآراء المخالفة، وتوفير مناخ ديمقراطي الذي يشجع على المشاركة والتعبير عن المشاعر والآراء والتعرف على الميول واتجاهات العاملين ومستوى رضاهم والبحث عن الوسائل التي تحقق إشباعها كالتفويض والعمل الجماعي وقيادة اللجان[3].

4- المهارات الذاتية

وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس.

أولا: تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية كالقامة والهيبة والاستعدادات الفسيولوجية بالمعنى الدقيق كالصحة الجسمية والنفسية.

---

[1] – مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**"، مرجع سابق، ص 34.

[2] – أسامة خيري، "**القيادة الإدارية**"، مرجع سابق، ص18.

[3] – أسامة خيري، "**القيادة الإدارية**"، مرجع سابق، ص20.

ثانيا القدرات العقلية

المقصود بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ويعتبر الذكاء من اهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة.

ثالثا: المبادأة والابتكار: تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءا وسبقا للغير.

وتعتبر هذه السمة م السمات الهامة اللازمة للقائد لأنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوى المحركة للعمل وتمكنه بالتالي من شحن عزيمتهم على الأداء العمل والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائدا متسلط يضجر من النقد والنقاش سريع غير مخلص في أفكاره.

رابعا: ضبط النفس: تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنها من تعويق القدرات الجسمية والعقلية والنفسية والقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء لأن الهدوء عند كثل الانفعال كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء وأن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر[1].

[1] – مُحَمَّد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، مرجع سابق، ص 89.

المطلب الثاني: متطلبات القيادة الإدارية

إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم و الحصول على التزامهم و تحفيزهم لتحقيق أهدافهم.

* التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

* النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

* السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف و يطلع[1].

[1] مُحَمَّد حسن العجمي، "**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية**"، مرجع سابق، ص195.

المطلب الثالث:مقومات ومعيقات القيادة الإدارية

أولا: مقومات القيادة الإدارية

- حصر أحد المستغلين والمهتمين بموضوع القيادة مقومات القيادة فيما يلي:

- الصحة الجيدة والمظاهر الممتاز والطول والقوام المتناسق.

- الذكاء، القدرة في تكوين علاقات مع أفراد.

- المثابرة، السيطرة، البشاشة.

-التغطية، القدرة على التغيير، الثقة بالنفس.

- المبالاة، الطموح، الحماس، اللياقة، القدرة على التجديد.

ثانيا: معيقات القيادة الإدارية

- نقص المعلومات الضرورية في سير عمل المنشأة وخاصة تلك المتعلقة بالقرارات الإدارية.

- توجيه بعض القادة الإداريين إلى بسط النفوذ و السيطرة وتركيز السلطة.

- اللجوء إلى اتخاذ القرارات الفردية مع تهميش الآخرين ورأيهم في النشاطات الحيوية.

- معاناة بعض القيادات الإدارية من الجمود وعدم قدرتها على ممشاه التطورات الإجراءات الروتينية.

- عدم وضوح الأهداف والسياسات وبالتالي إرباك العامل وهدر الوقت والجهد[1].

[1]- د، محمد حسن العجمي، "**الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية**"، مرجع سابق، ص22.

خلاصة الفصل

مما سبق نستخلص أن القيادة الإدارية من أهم الوظائف في المنظمة ونستخلص أيضا أن تقوم على أساس العمل مع الجماعة ولصالحها وذلك باستخدام القائد ومهارات للتأثير في سلوك المرؤوسين وتنمية قدراتها وتحفيزهم من أجل استخدام كل طاقاتهم للتحقيق أهداف المنظمة وتحويل المنظمة إلى وضع أحسن في المستقبل و ذلك بانتهاج القائد نمط القيادي المناسب.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

تعبير سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا واجتماعيا، فهو يسعلا لرفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي وذلك أن سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك،ويتضمن معطيات مهمة داعمة لسلوك التنظيمي الرسمي بمفهومات الدور الإضافي.

المبحث الأول:ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم ونشأة سلوك المواطنة التنظيمية

أولا: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة ومنه سنتطرق إلى أهم التعاريف التي جاءت بخصوص سلوك المواطنة التنظيمية.

❖ **تعريف:**

عرفها Organ1977 على أنه ذلك الجهد التعاوني، أو تلك السلوكيات الإبتكارية التعاونية[1].

❖ **تعريف:**

وعرفها أيضا 1983 على أنها ذلك السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد وذلك يساعد في أداء أعمال المنظمة والتفاني في إنجاحها[2].

❖ **تعريف:**

وعرفها كذلك (Organ komovsky1989) سلوك المواطنة التنظيمية بأنها سلوك فردي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسة ويشمل إيحاءات وإشارات تعاونية بناءه لا تكافئها بصورة مباشرة أو تعاقدية أنظمة الجزاءات الرئيسة للمنظمة[3].

---

[1]-نجلاء حلمي عبد العزيز، "**تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون على هيئة عربية للتصنيع**"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، 2008، ص 38.

[2]-نجلاء حلمي عبد العزيز، "**تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون على هيئة عربية للتصنيع**"،مرجع سابق، ص39.

[3] – ناظم جواد عبد السلام الزيدي، "**العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق منظمات**"، دراسة استطلاعية من مديرية المصارف الحكومية، أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص58.

❖ **تعريف:**

وقد أضاف Organ 1955 بأن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ومستقبلها وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء و موظفين جدد والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة وسعيه لبذل جهود ومضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وذلك دون توقع الحصول على مكافآت، حوافز.

❖ **تعريف:**

عرفه كل من Joy & zhaoy-liaozhay على أنه مجموعة من التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على مستوى الرسمي ولكنها تكون ذات فائدة للمؤسسة[1].

❖ **تعريف:**

كما عرفه عواد 2007 على أنها سلوكيات اختيارية تطوعية لا ترتبط بنظام المكافأة أو العقاب الرسمي ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، كما تستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المنظمة ككل أو تحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة وذلك من خلال الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الأفراد تطوعا أمن خلال الامتناع تطوها عن بعض السلوكيات التي تطابق المنظمة أو الغدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد وهي سلوكيات نزيهة يترتب ممارستها بشكل دوري، لتحقيق رفاهية المنظمة[2].

وانطلاقا من التعارف السابقة يمكن أن نستنتج التعاريف التالي لسلوك المواطنة التنظيمية : << بأنها تلك الجهود الفردية التطوعية أو الإمتناعية ذات الطبيعة الاختيارية غير الإكراهية وكل التصرفات، العقوبة الإيجابية وكذا الإسهامات الإبتكارية النابعة من اختيار الشخص للأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد في العمل داخل المنظمة بدافع ذاتي دون أي حافز خارجي والتي تتعدى حدود الدور الرسمي وتتجاوز الوصف الوظيفي ولا تندرج ضمن

[1] – يوسف أسماء،"**علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة ترك العمل لدى العاملين**"، دراسة في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستر في إدارة الأعمال.

[2] – مرفت إبراهيم راشد قاسم، "**أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية**"، دراسة ميدانية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، كلية التجارة ،جامعة عين الشمس، العدد2، 2001، ص 571.

تعليمات وعقود العمل، وغير الخاضعة مباشرة لنظام المكافأة والعقوبات الجزائية والقائمة على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية

كما ان هذه السلوكيات النزيهة غير المكلفة موجهة لتحقيق مصلحة الأفراد معنيين داخل المنظمة أو لتحقيق كفاءة وفعالية المنظمة ككل والتي تدعم النسيج الاجتماعي والنفسي وتعزز أسس التعاون.

ثانيا: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

ترجع الجذور الأولى المواطنة التنظيمية إلى (Chester bonard) حيث قدم رغبة الفرد في التعاون أو الجهد التعاوني للفرد[1]. وأن الأفراد لابد أن يقوموا بإظهار الرغبة و الاستعداد في المساهمة بجهودهم، لهذا السلوك التعاوني وهذه الرغبة في الإسهام بالجهد التي جرى تسميتها بالانتماء وأن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار هذه السلوكيات التعاونية والانتماء.

وقد أطلق على الجهد التعاوني للأفراد مسمى نكران الذات معتبرا أن الرغبة في التعاون لدى الفرد هي شرط أساسي لحياة المنظمة وأمر حيوي وضروري ولا يمكن الاستغناء عنه، كما أن الرغبة في التعاون لا يكمن أن يتضمنها الهيكل الرسمي لأنه غير قادر على تحديد بعض السلوكيات والمهام المطلوبة، كما أنه غير قادر كذلك على التوقع بكل الإسهامات و الإنجازات المطلوبة من العاملين[2].

وفد أشار (Daniel katz) 1964 إلى أن اعتماد أي منظمة بصفة مطلقة على الأنظمة الرسمية التي تحدد السلوكيات والأدوار المطلوبة من الفرد يجعل من تلك المنظمة نظاما اجتماعيا هشا ولذا فإن إطلاق إمكانيات وقدرات الأفراد والاهتمام بالنواحي العلمية يعتبر من النقاط الهامة والأساسية التي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية وانطلاقا من هذه الأهمية فقد حدد Daniel katz 1964ثلاث أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة وفعالية أي منظمة وهي[3]:

- وجود حافز قوي وكاف لها من الفرد لانضمام والاستمرار في المنظمة.

---

[1]- ختام عبد الرحيم السحيمات،"**سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية عامة**"، أطروحة دكتوراه، فلسفة كلية الدراسات التربوية العليا، تخصص إدارة تربوية، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007، ص 20.

[2]- تامر ممتاز عبد الخالق،"**أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية**"، دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة، في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، 2010، ص 42.

[3]- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، "**العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق منظمات**"، مرجع سابق،ص 58.

– التزام الفرد بواجباته في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها الأدوار الأساسية.

– أن يقوم الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية الإبتكارية التلقائية وهي تخرج عن الواجبات المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي.

كما أن Demmis- organ كان من أوائل الباحثين الذين استخدموا عبارة سلوك المواطنة التنظيمية للرمز إلى سلوك المقيد من الناحية التنظيمية للعاملين والذي هو غير محدد وإنما يحصل بشكل اختياري من قبل العاملين لمساعدة الآخرين في تحقيق مهامهم[1].

لقد بدأ اهتمام Organ بالمواطنة التنظيمية عندما كان يعمل كموظف جديد في أحد المصانع فقد كان يعاني ويبذل جهودا كبيرة لاستعمال جزء من المعدات حتى لاحظ عامل قديم في المصنع الصعوبة التي يواجهها Organ وترك عمله ليوجه العامل الشاب لكيفية استعمال جهوده، أفادت كل من عامل الشاب والمنظمة ككل.

لذلك ذكر Organ في أخرى حول العلاقة بين الرضا وأداء العاملين أن السبب الرئيسي من أسباب فشل الباحثين في التوصل إلى إثبات العلاقة السببية بين الرضا والأداء يرجع إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق باعتباره مرادفا لمصطلح الإنتاجية والمتمثلة في كل من كمية وجود الإنتاج وان متوقع الكشف عن العلاقة السببية سالفة الذكر عن طريق التعريف متغير الأداء بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية فكانت الدراسة بمثابة الشرارة التي أشغلت اهتمام الباحثين لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية.

ولقد ميز كل من (Daniel katz و Robert kaln) في ظل وصف السلوك في المنظمة بين سلوك الدور الذاتي أو السلوك المحدد طبقا للأوصاف الرسمية وسلوك الدور المميز أو الإجراءات المتخذة خارج إطار المتطلبات الرسمية للدور وطبقا للنظر بينهما فإن العوائد الرسمية العرضية تعتمد على سلوك الدور الذاتي، بينما تنشأ العوائد وتتراكم بالنسبة لسلوك الدور المميز الذي ينشأ من مشاعر المواطنة تجاه المنظمة.

ولنفهم هذا الجانب المهم من سلوك المواطنة التنظيمية يمكن الإشارة إلى نظرية Blam عن التبادل الاجتماعي إزاء التبادل الاقتصادي والذي تكون فيه الإجراءات غير التعاقدية معتمدة على العلاقات والثقة طويلة

[1] – ختام عبد الرحيم السحيمات،"**سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية عامة**"، مرجع سابق، ص 52.

الأمد ويمكن أن يعد سلوك الدور الذاتي، الذي تجرى مكافأته رسميا وبشكل وثيق أكثر مع حالة تبادل اجتماعي[1].

وما تقدم نرى أن مفهوم لسلوك المواطنة التنظيمية أصبح بحاجة ماسة لدراسة والبحث فيه من قبل المنظمات أو من قبل الباحثين ووضع أسس لكيفية تنمية ولا سيما أن له علاقة بنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها على الأمد الطويل وفضلا عن ذلك فإنه أصبح لزاما على المنظمات أن توفر المناخ الذي يوحد ويعزز سلوكيات المواطنة يوصفها تسهم في تحقيق كله المنظمة في جوانب متعددة وتدعم إنجاز الوظائف والمهمات على أحسن ما يرام.

[1]- حلمي عبد العزيز، "**تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون على هيئة عربية للتصنيع**"،مرجع سابق، ص43.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص سلوك المواطنة التنظيمية

أولا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتمل أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابيا على عدة جوانب في المنظمة مما يساهم إجمالا في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تستهدف المنظمات المعاصرة[1].

أهميته على مستوى الفرد

* يعمل على تحسين أداء إنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا.

* يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.

* تحسين من قدرة المدير والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

أهميته على مستوى الجماعة

* يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

* يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.

* يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

أهميته على مستوى المنظمة

* يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.

* يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط والصيانة داخل المنظمة.

* يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.

[1]- عالية بن إبراهيم مُحَّد طحطوح،"**تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية**"، دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، السعودية، 2014، ص

* يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقراها.

* يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

* يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات المنظمة.

ثانيا: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

في خضم تعريفات السابقة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن التوصل إلى مجموعة من السمات والخصائص التي يتم بها سلوك وتتمثل في الآتي[1]:

* إن هذا السلوك تمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات، الأعباء الوظيفية وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

* أن هذا السلوك اختياري وليس إجباري بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد نفسهم ويخضع لرغباتهم ومبادراتهم وأرائهم الحرة دون تأثير خارجي من منظماتهم ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.

* شمولية سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من نمط سلوكي فهم يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية ومن أمثلة ذلك (مساعدة فرد لزملائه بالعمل – تقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت ومن ناحية أخرى هناك من يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى ولو كان الفرد من حقه ممارستها وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها (تقييد الأخطاء في أعمال الآخرين- عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل).

* لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك فمتطلبات الوصف الوظائفي وان هذا السلوك لا يجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد، لأجل القصير ولكي يتوقع الفرد ان يأخذ هذا السلوك في الاختيار عند ظهور الفرص تنافسية أن هذا السلوك يحقق لممارسته وأفضليته وميزة تنافسية.

[1]- رفاعي رجب حسين،"**دراسة وتحليل محددات ذات التأثير على الثقة بين المرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية**"، المجلة العلمية، كلية التجارة ، جامعة أسيوط، المجلد21، للعدد 37، 2004، ص 69.

* أن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال فعلا واحدا وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع أإلى آخر وفقا لطبيعة وشكل لوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي إضافي.

* أن هذا السلوك يمكن أن يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها ورغبته الأكيدة في البقاء بها، في الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها.

*ايجابية هذا السلوك بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة من ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل ايجابي من قبل من يلاحظه.

*أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بنظام المكفآت أو العقاب الرسمي.

*إن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد فهي سبيل المثال (مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة الوقت للفرد ومن تم انخفاض أدائه الرسمي).

المطلب الثالث: مؤشرات وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

أولا: مؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية

هناك عدة لسلوك المواطنة التنظيمية وهي كالأتي[1]:

* الطاعة والالتزام بالأهداف الاجتماعية للمنظمة.

* المشاركة في توفير المناخ الاجتماعي الإيجابي.

* الإيثار نحو إقبال على مساعدة الآخرين.

* التطوير والتنمية الذاتية.

* الولاء للمنظمة وحمايتها من أي تهديد.

* الثناء على المنظمة والتحدث بحماس عن أعمالها وخدماتها.

* الدفاع عن المنظمة عندما تنتقد من قبل الأطراف الخارجية.

* الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمنظمة.

* مناقشة الزملاء حول دعم العمل بالمنظمة.

* التطوع للعمل بعد وقت محدد حينما توجد حاجة لذلك.

* بذل أقصى جهد في العمل وفي جميع الأوقات.

* عدم ترك ومغادرة المنظمة في حالة وجود مغريات من منظمات أخرى.

[1] – مجدي صابر السويدان،" **مقياس لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الاجتماعيين لمنظمات القطاع الأهلي**"، مجلة كلية الآداب، جامعة المنصورة، مصر، العدد 38، ص 361-366، بتصرف.

ثانيا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يختلف الباحثون حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فهناك من برى بأنها تتمثل فيه بعدين أساسيين وهناك من يرى بأنها تتضمن عدة أبعاد.

I- البعدان الرئيسيان لسلوك المواطنة التنظيمية حسب رأي الاتجاه الأول

هما بعد تنظيمي وآخر فردي طبقا للهدف من هذه السلوكيات وهما كالتالي[1]:

1- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجهة إلى فرد معين بل إلى منظمة كوحدة واحدة ومن أمثلة هذه السلوكيات

* تقديم الاقتراحات التي تفيد في تطوير الأداء.

*عدم التغيب في العمل إلا لضرورة القصوى.

*التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات.

* الحصول على العمل مبكرا والبقاء فيه متأخرا.

*الدقة المتناهية في أداء العمل.

* قبول التغيرات التنظيمية بصدر رحب.

*الالتزام بالقواعد وإجراءات العمل.

*تحمل المضاعفات في العمل.

[1] - ناظم جواد عبد السلام الزيدي، "**العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق منظمات**"، مرجع سابق،ص 67.

2- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تقيد الأفراد

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة معاونة الآخرين أي أنها سلوكيات موجهة للأفراد وليس للمنظمة ككل ومن أمثلة ذلك[1].

*مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم.

*مساعدة العاملين بعملهم عندما يكونوا غائبين.

*عدم تقييد الأخطاء في أداء الآخرين لأعمالهم.

*الحرص على المساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة.

II – أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب رأي الاتجاه الثاني

لسلوك المواطنة التنظيمية أبعاد عديدة إلا أن المنظرين ركزوا على خمسة أبعاد وأجمعوا على أهميتها حتى أصبحت تعرف بالأبعاد الخمسة الكثيرة وتتمثل في:

1- الإيثار: أو ما يسمى (سلوك المساعدة) وهو ذلك السلوك التطوعي التلقائي الذي يقوم به أفراد المنظمة لمساعدة أعضاء المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر والموجه أساسا نحو الرؤساء وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت انتباه مشرفيهم ويفيد ذلك العاملين أيضا في أنهم لا يظهروا لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة مما يعكس على كيفية تقييم أدائهم.

2- ضمير الحي: هو ذلك السلوك التنظيمي الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمية في المنظمة والموجه أساسا نحو المنظمة على وجه العموم وليس موجه نحو شخص محدد أي أنه يعكس الضمير الحي في انجاز ممارسات معينة مثل: الحضور، الانصراف، ومدي حرص الموظف على حسن استغلال الوقت ومدى التزام بالقاعد وقوانين العمل واحترام الأنظمة واللوائح ويشمل الضمير الحي[2]:

---

[1]- أميرة رفعت، محمد حواس،"**اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية**"، 2003ص24.

[2]حسين ولد حسين، "**الاتصالات التنظيمية وأثرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية**"، دراسة استطلاعية، مجلة المصور، العراق، كلية المنصورة الجامعة، 2014ن ص 29.

*عدم ترك أي يوم من العمل عالقا.

*العمل بعد الدوام لصالح المنظمة.

الإسراع في انجاز الأعمال الموكلة له.

*زيادة مستويات الأداء على المستوى المتوقع.

3-**الروح الرياضية**: وهذا النوع يرتبط بتقبل المواقف غير المحبوبة أو المفضلة بروح رياضية دون أي شكوى هذا التصرف المفضل عند المشرفين ولا يقف المرء عنده بمجرد استعداد الفرد لتقبل بعض المضايقات وتحمل الإزعاج والقلق بل يتعداه إلى محاولة التمتع بالروح الرياضية وبقاء الاتجاهات الإيجابية لديه حتى ولو كانت أمور العمل تسير وفق أسلوب يخالف أسلوبه بالإضافة إلى التسامح والصبر[1].

4- السلوك الحضاري: يتم تعريف هذا النوع على انه مسؤولية المشاركة في الحياة السياسية للمنظمة ويبدو أثر ذلك في صور متعددة منها: المشاركة التنظيمية وحماية موارد المنظمة ويتطلب ذلك متابعة أهم الأمور التي تحث في المنظمة حديثا[2].

5- الكياسة: أما بعد الكياسة أو ما يعرف بالكرم واللطف فهي سلوكيات مهذبة مراعية لشعور الآخرين إذ يعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الزملاء أو العملاء عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين وتبدو أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة الأفراد ومجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء ولمحافظة على شكل العلاقات الداخلية والتعاون بين الأفراد بدلا من الاستغراق في المناقشات جدلية غير مفيدة وتشمل على الآتي:

*احترام حقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم، وتجنب إثارة المشاكل.

*حالات الإشعار المسبقة عن الأمور الغير الصحيحة أو الحالات السلبية التي تضر بالآخرين.

---

[1]- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، "**العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق منظمات**"، مرجع سابق، ص 68.

[2]-صالح عبد الرضا رشيد،"**سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية قيادة الخدمة**"، دراسة استطلاعية في عينة من الكليات، كلية جامعة القادسية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2014، ص 44.

*تقدير الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة.

* إيصال المعلومات وتسهيل إجراءات المنظمة وعملها.

*حالات التذكير والتشاور.

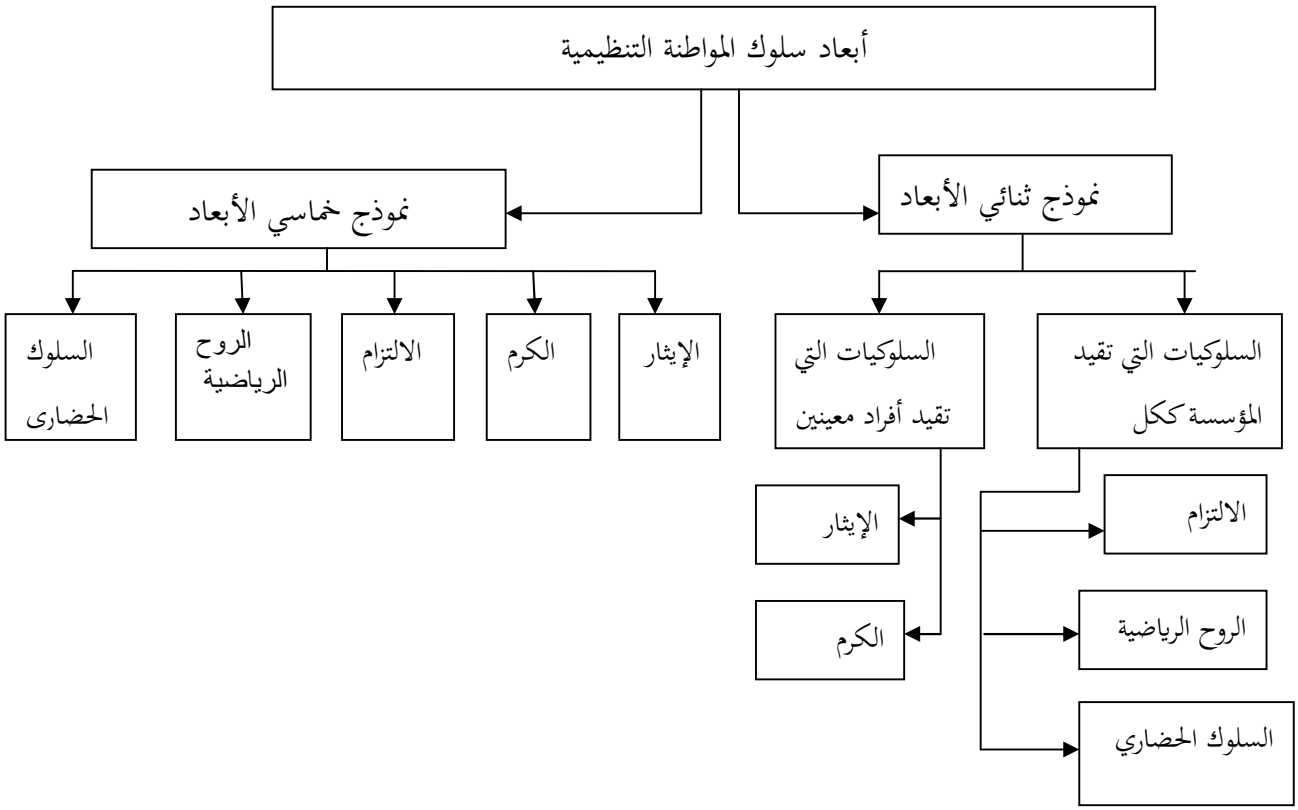
جدول(2-1): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

الباحثون	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
(Simth, Organ, and Near 1983) (Farh, Padsakoff, and Organ 1990)	بعدان (الإيثار- الامتثال العام)
(Williams and Anderson 1991) (Skarlicki and Latham 1995)	بعدان (بعد موجه نحو الفرد) (بعد موجهة نحو المنظمة)
(Van Dyne et al. 1994)	ثلاث أبعاد (الطاعة التنظيمية- الولاء التنظيمي - المشاركة التنظيمية)
(MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1993) (Podsakoff et al. 1997)	ثلاث أبعاد (سلوك المساعدة- الروح الرياضية -السلوك الحضاري)
(Graham 1989)	أربعة أبعاد(المساعدة الشخصية- المبادرة الفردية - الولاء- المشاركة)
(MacKenzie 1993)	أربعة أبعاد (الإيثار- وعي الضمير- الروح الرياضية - السلوك الحضاري)
(Organ1988) (Moorman1991) (Organ and Ryan 1995)	خمسة أبعاد (الإيثار- المجاملة- الروح الرياضية -وعي الضمير- السلوك الحضاري)
(Podsakoff et al. 2000)	سبعة أبعاد (سلوك المساعدة- الروح الرياضية- الولاء

(Lepine, Erez, and Johnson 2002)	التنظيمي–الالتزام التنظيمي– السلوك الحضاري –التنمية الذاتية– المبادرة الفردية)

المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل(2–1): أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: أميرة مُحَمَّد رفعت الحواس، مرجع سبق ذكره، ص:23.

المبحث الثاني: أسس سلوك المواطنة التنظيمية

يقوم سلوك المواطنة التنظيمية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي سنتطرق إليها في هذا المبحث وتتمثل في نظريات، أنماط و تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة.

المطلب الأول: نظريات سلوك المواطنة التنظيمية

1- نظرية التبادل الاجتماعي

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداما لفهم السلوك في مكان العمل إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات، ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء، ثم التزام متبادل، ولحدوث ذلك لا بد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل حيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لآخر إذ رد المتلقي بالمثل وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة وتخلف المشاعر الالتزام بين الطرفين[1].

كما ينص هذا النموذج النظري على ان هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال الذي ينتج عنه سلوك فعال ومواقف عمالية ايجابية بالإضافة إلى ذلك يقدم هذا المدخل الأسلوب النظري لفهم العلاقات المفصلة لسلوك المواطنة التنظيمية فالعمال هو أكثر احتمالا برد المثل ومبادلة المنظمة عندما يدر كون نزاهة عمله صنع القرار وتلقي الدعم من قبل القادة وقد صرح (اورجن) أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهناك أدلة ميدانية تثبت أن هذا السلوك أكثر انتشارا في ظل ظروف من التبادل الاجتماعي.

2- نظرية التعاون

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثانية التي تعطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقات الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على

[1] - حياة الدهبي،" **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة جزائرية**"، دراسة ميدانية بوحدات البحث المتجددة في وسط صحراوي، 2014، ص 113-114.

أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعة كالمواطنين تنظيميين.

وتقترح نظرية ان التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من اجل تحقيق أهداف مشتركة أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها لبيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة[1].

3-نظرية جستر ببرنارد ومنظومة الإيثار

تقوم هذه النظرية على فاعلية التعاون بين أعضائه، كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه وبذلك يعزز العلاقات بين العمال والموظفين، ويمثل العنصر الإنساني في وجهة نظرة ببرنارد أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة وقد نادى بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية[2].

ومن أشكال التعاون بين العمال:الإيثار أو السلوك المساعد الذي يتضمن مساعدة الآخرين طوعية في حل المشاكل المرتبطة بالعمل أو منع حدوثها[3].

ويقصد أيضا بمنظومة الإيثار مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين) في المنظمة للقيام بأعمالهم، كما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين الذين حصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.

فالتنظيم كما يراه ببرنارد نظام مفتوح يقوم على العناصر التالية:

*وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيق.

*وجود نظام اتصال كفء بين أعضاء التنظيم.

---

[1]-هارون سميرة، "**فعالية المواطنة التنظيمية لتدعيم الإيداع التنظيمي بالمنظمة**"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، يومرداس، 2013،2014، ص35.

[2]- خليل محمد حسين الشماع ، حمود خضر كاظم،" **نظرية المنظمة**"، دار السير للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005، ص90.

[3]- محمد الصرفي،" **التحليل على مستوى المنظمات**"، جزء الرابع المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 310.

*رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل بالمساهمة.

كما يرى ببرنارد أن النظرية تقوم على مفهوم التنظيم الرسمي الذي يتألف من عناصر وهي:

أ- الهدف المشترك: فهدف الفرد أو العامل المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

ب- الاتصال: يكون بين العمال أو بين العمال و المرؤوسين بينهم.

ج- اتخاد القرارات (مشاركة): مشاركة العمال أو الفئات الفاعلة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة أو عملية التطويع.

4- هربرت سيمون ومنظومة وعي الضمير

تعد نظرية اتخاذ القرارات من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات ودراسة سلوك الإنسان، كما تعتمد على التنظيمات الرسمية العقلانية لدراسة الظواهر، ويعتبر "سيمون" من أبرز ممثليها، وظهرت لعصور النظريات بإعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمات كسلوك العامل التطوعي، فالسلوك الرشيد للمنظمة في نظر سيمون يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة تعبيرا رشيدا عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها.

ومن أهم العوامل التي تحدد مستوى الكفاءة الذي يستطيع التنظيم ان يصل إليه في نظر سيمون هو دراسة سلوك أعضاء التنظيمات والتعرف على القيود التي يفرضها عليهم بناؤها كما ونوعا فهناك قيود تحدد من قدرتهم على أداء الأعمال وأخرى تتعلق بمقدرتهم على اتخاذ قرارات ملائمة ومن الضروري أن يلجأ التنظيم إلى كسر هذه القيود لكي يستطيع تحقيق أهدافه، فسلوك الموظف في حدود وظيفته من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء المقترحات تسهم في تطويع العمل وتحسينه والمساهمة بشكل اختياري في حل المشكلات في المنظمة، فوعي الضمير يبين مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاءه عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام لرغبات الزملاء الآخرين بالإضافة إلى أن أهمية وعي الضمير واضحة في الحالات التي

يتطلب فيها أداء العمل بضرورة التنسيق بين مجوعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك تدعيم روح التعاون البناء بدلا من الاستغراق في مناقشة جدلية غير مفيدة[1].

ويوضح سيمون أن الفرد عندما ينتمي إلى المنظمة وهو يرغب في سلوك عقلاني لا يشبه أن يتأثر بالمحيط الاجتماعي في المنظمة الذي يفرض عليه تغييرا في سلوكه وايداء المقترحات لتحسين العمل وتطويره، وهنا عليه اتخاذ القرار وهنا يوازن الفرد بين ما تقدمه له منظمة من إشباع لحاجاته المختلفة تلبية الأهداف، وبين ما يطلب منه.

5-نظرية توميسون ومنظومة السلوك الحضاري

تتعلق هذه النظرية بالتنظيمات التي تستطيع فرض المشاركة على أعضائها إذ أن هدف هذه النظرية هو تفسير السلوك والحرص على متابعة الأنشطة المنظمة باهتمام بالغ وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة في التنظيم هنا يجب أن يكون قادرا على تفسير سلوك التنظيمي مجرد انعكاس لسلوك مجموعة الأفراد، ولذلك فالنظرية تركز على عدد متغيرات غير الشخصية باعتبارها من المحددات الهامة لسلوك التنظيم[2].

وهذا السلوك يتمثل في السلوك الحضاري الذي يمثل الاهتمام أو الالتزام العام للمنظمة ككل ويتضمن رغبة الأفراد في الأمور المتعلقة بالمنظمة (حضور الاجتماعات والمنافسات الخاصة لسياسة المنظمة، التعبير عن الآراء فيما يتعلق بالإستراتيجية المتبعة) والسيطرة على الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة والاهتمام بمصالح المنظمة حتى إدا تطلب ذلك تحمل الأفراد لبعض الأعباء هذه الأنماط السلوكية تعكس إدراك الفرد بأنه جزء من المنظمة ككل[3].

[1]- زايد عادل محمد،" **العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية** "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات بجامعة القاهرة، 2006، ص 22.

[2]- رعد حسين الصرف، "**نظريات الإدارة والأعمال**"، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004، ص 91.

[3]- محمد الصرفي،" **التحليل على مستوى المنظمات**"، مرجع سابق، ص911.

المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

تتعدد أنماط سلوك المواطنة التنظيمية وتختلف من باحث إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى يمكن تلخيصها على النحو التالي[1]:

-النمط المتعلق بشؤون العمل:

ويشمل مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل وتوجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة وكذلك مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله... كل هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع حتى الموظف أن يقوم بها لأنها ليست متطلباته الرسمية.

-النمط المتعلق بشؤون الشخصية:

ويتضمن ذلك تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية أو العاطفية.

- نمط المتعلق بالخدمات الموجهة للعملاء:

وتتضمن مساعدة العملاء و الوكلاء البيع بأمور لا تتعلق فقط بالسلع والخدمات المقدمة بل تتجاوز ذلك إلى درجة إرشادهم والإصغاء والإنصات لهم.

- النمط المتعلق بالسياسات واللوائح:

من خلال الإنصياغ للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والمواعيد العمل مثل التقيد بالحضور والانصراف حسب مواعيد العمل استخدام القوانين التنظيمية الاستخدام السليم.

-النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

وذلك باقتراح تحسبات تنظيمية أو إدارية أو جزائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا مثل تقديم الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الإجراءات أو الممارسات الإدارية.

[1]- ختام عبد الرحيم السحيمات،"**سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية عامة**"، مرجع سابق، ص 23-24.

-النمط المتعلق ببذل جهود مضاعفة في العمل:

تجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة متكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

- نمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية:

من أجل مساعدة المنظمة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على بعض الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار.

- نمط متعلق بتقديم المنظمة الآخرين بصورة جيدة:

والدفاع عن المنظمة والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

هناك مجموعة من العوامل التي تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات[1].

1- العوامل الشخصية الإيجابية

وهي مجموعة **من** العوامل التي تشمل القناعة بالعمل الفعال والثقة بالآخرين.

1-أ- القناعة بالعمل: وهي التي تعد من السمات الإيجابية للوظيفة إذ تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية وتساهم في النظام التعاوني.

1-ب-التعهد الفعال: والذي يمثل درجة من ارتباط الموظف بمنظمته ويعني ذلك أن الموظف يعي ويفهم بأن وظيفته قائمة على التبادل السببي بحيث كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كان أقدر على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية وبالتالي تزداد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

1-ج- الثقة بالآخرين: هناك بعض الأفراد لا يثقون بالأفراد الآخرين مما ينتج عنه سلوكيات اعتيادية والعكس تماما عندما يثق الأفراد بغيرهم يؤدي ذلك إلى القيام بسلوكيات إضافية اتجاه زملائهم.

2-العوامل الموقفية المحركة

وتشمل قيم العمل وخصائص العمل وذلك **على** النحو الآتي:

2-أ- قيم العمل: ان وجود قيم مشتركة تتضمن تضحية اجتماعية وتدل على منفعة مشتركة لكل من الموظفين والمنظمة كما تخلق علاقات ذات أثر إيجابي فعندما يشعر الموظف بأن قيم المنظمة تتضمن احترام الموظفين فإنه يتصف بها ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى سلوكيات إضافية تنعكس بصورة ايجابية على الارتقاء بمستوى الأداء والتميز.

[1]- ختام عبد الرحيم السحيمات،"**سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية عامة**"، مرجع سابق، ص 31-23.

2-ب- خصائص العمل: ان خصائص العمل المحفزة كالعمل ذي المعنى والاستقلالية والنقدية العكسية تجعل الموظفين يراقبون سلوكياتهم ويحصلون على ضبط شخص نفسهم مما يزيد من دافعية الأفراد للقيام بسلوكيات الدور الإضافي.

3-عوامل المركز الوظيفي

قد تكون المنظمات قادرة على انتزاع المزيد من المواطنة بترسيخ نظم إدارة الموارد البشرية التي تشجعها وتعززها وتستطيع المنظمات تطوير الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتقويم الأداء والأجور التي من خلالها يمكن لها ان تحقق ما تريد في هذا المجال ومن الممكن فهم مساهمة نشاط كل من هذه الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثيرها في تعزيز مواطنة العاملين وذلك على النحو الآتي[1]:

3-أ- الاستقطاب والاختيار: تشير بعض البحوث إلى أن أشخاص معينين يكونوا أكثر استعداد لتقبل المواطنة عن الآخرين وأن المنظمات تستطيع تحديد الأشخاص المناسبين من خلال عملية الانتقاء.

3-ب- التدريب والتطور: تستطيع المنظمات أيضا انتزاع سلوكيات المواطنة التنظيمية من بين العاملين الحاليين من خلال تنفيذ التدريب المقيد وذلك بالتأكد في عملية أو برنامج التدريب على فقرات التدريب الخاصة بتعلم عمل الفريق والتعاون وتحسين العلاقات بين زملاء العمل.

3-ج- تقييم الأداء والتعويضات والعوائد الإضافية: إن المنظمات قد تشمل أيضا من بناء وتطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى المدى الذي نعترف فيه مباشرة أو تكافئ مثل هذه السلوكيات إذ ان نظام المكافآت التي تعترف وبصورة مباشرة بسلوكيات المواطنة التنظيمية سنوضح للمنظمة تقيم حقا مثل هذه السلوكيات.

3-د- النظم والإجراءات والاتصالات غير الرسمية: فضلا عن الممارسات الرسمية التي تحاول تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، فإن المنظمات تستطيع تطوير العمليات غير الرسمية التي تجعل من سلوكيات المواطنة التنظيمية أمرا مألوفا وعاديا، فالعدد من العلماء النفس الاجتماعيين يعتقدون أن الضغوط الاجتماعية وقواعد سلوك الجماعة تتمثل في الغالب محددا أكثر قوة للسلوك الفردي بالمقارنة مع الآليات الرسمية ويمكن انجاز النظم غير الرسمية على النحو الآتي:

[1]- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، "**العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق منظمات**"، مرجع سابق، ص81-83.

-وضع العاملين الجدد متى ما كان ممكنا في وحدات أو جماعات عمل تتميز بمستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية إذن العاملين الجدد ينبغي أن يتعلموا منذ البداية بأن المواطنة التنظيمية تعد جزءا من هوية المنظمة.

-تذكر دائما بأن المديرين الذين يتوقعون من مرؤوسيهم تجاوز نداء الواجب يجب ان يكونوا مثالا في تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية إذ أن السلوكيات التي يشارك فيها المديرين والقادة في المنظمة تساعد في طرح نموذج القدوة المثلى للمرؤوسين وأن المديرين الذين يتوقعون من مرؤوسيهم تجاوز حدود الوجبات ينبغي أن يكونوا أنفسهم نموذج يقتدى به.

المبحث الثالث: أساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية

في خضم ما توصلنا إليه من تعريفات وأسس سلوك المواطنة التنظيمية فقد استنتجنا مجموعة من أساسيات البحث والمتمثلة في آثار وأنماط.

المطلب الأول: أثار سلوك المواطنة التنظيمية

لقدت كشفت الكثير من البحوث من الدراسات السلوكية أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أداء المنظمة والفرد والجماعة العمل كما تكمن هذه الآثار من خلال الوظائف والأدوار التي تؤديها صعوبات المواطنة التنظيمية من خلال[1]:

1- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء التنظيمي:

فهي مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحقيق كفاءة والفعالية التنظيمية من خلال ما يؤكد البعض من ان الدور الرسمي غير كاف بصورة كبيرة لتعزيز الأداء التنظيمي فالمنظمة تحتاج إلى متطوعين والمتحمسين الذين يبذلون جهود إضافية فوق الدور الموصوف رسميا ولا يتم ذلك إلا من خلال:

*تقوية رابطة الزمالة لتعزيز الإنتاجية الإدارية كتطوع العاملين في المنظمة تقديم اقتراحات لتحسين الوحدة الإدارية وتجنب خلق المشاكل لزملاء العمل.

*توفير الميزانية المخصصة للتدريب حيث يتطوع العاملون ذوي الخبرة لتعليم وتدريب العاملين الجدد لانجاز مهام ووظائفهم الجديدة مما يقلل من تكاليف التدريب.

*يعزز سلوك المواطنة التنظيمية الأداء التنظيمي من خلال زيادة قدرة المنظمة على استقطاب الموارد البشرية المتميزة والقادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور.

*يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى القضاء على التذبذب في أداء المنظمة حيث يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز استقرار الأداء الوظيفي وذلك من خلال توزيع الأعباء و المهام.

[1]- ختام عبد الرحيم السحيمات،"**سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية عامة**"، مرجع سابق، ص 31-32.

*من خلال تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة والمحافظة على الموارد النادرة عن طريق حصص التكاليف، الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة التي تتسم بالتعقيد.

*من خلال تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى الإدارات المختلفة حيث أن الحرية في ممارسة الإيداع الابتكار وإفساح المجال للعاملين لتقديم المقترحات التي من شأنها أن تساهم في دعم وتطوير إجراءات العمل والمساهمة في توجيه العاملين نحو المناقشة.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق سلوك المواطنة التقديرية

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمات لسلوكيات الدور الإضافي تعود إلى مجموعة من العوامل التي تتمثل في[1]:

*عدم اشتراك الموظفين في القرارات التنظيمية التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم توجيهاتهم الايجابية نحو المنظمة.

*عدم إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن أرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات الدور الإضافي.

*عدم وجود العدالة التنظيمية التي ان وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

*فقدان الثقة في جانب العاملين يؤدي إلى اللامبالاة و عدم الرضا وقلة دافعية العمل.

[1]- ختام عبد الرحيم السحيمات،"**سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية عامة**"، مرجع سابق، ص35.

المطلب الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة

هناك عدة بحوث تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ففي دراسة podsoksft.onal 1933 حول العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وتقييم أداء العاملين تبين منها أن سلوكيات المواطنة التنظيمية للتابعين تؤثر على وجدان المديرين عند تقيمهم للعاملين أكثر من اعتمادهم على الإنتاجية الفعلية للعاملين وفي نفس الاتجاه جاءت دراسة fers. Is andal حيث تبين منها أن العاملين الذين يتمسكون بسلوكيات المواطنة التنظيمية تم تقييمهم من جانب المدراء على أنهم الأفضل في الأداء وفي الالتزام وقد جاءت دراسة E.ostmarz 1994 ان الأفراد الأفضل في سلوكيات المواطنة التنظيمية حصلوا على مكافآت كبيرة من قبل رؤسائهم بالمقارنة بالعاملين الذين يتصفون بالخمول[1].

ويرى hater and bass بأن القادة عادة ما يحفزون تابعيهم للقيام بأداء يفوق التوقعات من خلال استشارات حاجاتهم الأساسية وتعزيز مناخ الثقة لديهم وإقناعهم يتجاوز مصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم، وكذا إيجاد إحساس بالأهداف المشتركة التي تستحق دعن العاملين وتكريس أنفسهم لتحقيقها وتقديم الدعم الفردي والإشارة الفكرية وتكوين بيئة إثرائية ونشر التعاون بين العاملين وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو ابعد اهتماماتهم الذاتية مما يكون له اثر الايجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، فالقيادة تعمل على توسيع اهتماماتهم الذاتية مما يكون له الأثر الايجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين[2].

فالقيادة تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية المنظمة، فتنمي قدراتهم وتغرس في نفوسهم الثقة والقيم الأخلاقية العالية و تشركهم فالقيادة لتخلق بذلك الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يكون له الأثر ايجابي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم وبذلك تعد القيادة الإدارية من أهم العوامل التي تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

[1]- شاهين محمد عبد التواب البكري،" **أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية** "، المجلة العلمية لاقتصاد والتجارة، مصر، 2001، ص 341-342، بتصرف

[2]- أيمن عودة المعاني،" **أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية**"، مرجع سابق، ص 233، بتصرف.

خلاصة الفصل

ان سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي يقوم به العامل بإرادته ولا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي للوظيفة ولا ضمن نظام المكافآت لكنه يعود بالنفع والفائدة على المنظمة فهو سلوك ينشأ في ظل ظروف معينة وله نتائج إيجابية بالنسبة للفرد والمنظمة كزيادة الكفاءة والفعالية وخفض معدل دوران العمل.

خاتمة

إن أي مؤسسة معاصرة تواجه الكثير من التحديات والصعوبات بسبب التغيرات التي تفرض عليها سواء في بيئتها الداخلية أو جراء التغيرات الخارجية المحيطة بها، فنجاح أي مؤسسة على العموم يرجع إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، ومن بين هذه الموارد الاقتصادية هو العنصر البشري فله دور هام وأساسي في تنمية المنظمات وتطويرها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر أمثر العناصر تعقيدا ولا يمكن التنبؤ بسلوكياته، حيث أن الفهم للسلوك البشري والتأثير عليه إيجابيا يمكن أن يزيد من الإنتاجية ويحسن من الأداء وبالتالي الرفع من مستوى الكفاءة ومنه الاحتفاظ بالموظفين وخاصة منهم الأكفاء.

ولكن اعتماد المنظمات على سلوكيات محددة عن طريق اللوائح والتعليمات القانونية الرسمية، يجعلها منظمات روتينية تقليدية عاجزة عن مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة، والتي يتطلب مواجهتها سلوكيات خلاقة تتجاوز ما هو تقليدي كالمواطنة التنظيمية مما يزيد من فاعليتها وقدرتها على الاستمرار والوصول إلى تحقيق أهدافها المحددة.

توصيات الدراسة:

بناءا على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات:

1)- تعزيز ممارسة نمط القيادة الإدارية بكل جوانبه ومشاركة الموظفين في اختيار القرار.

2)- الاهتمامات بتطوير مهارات الموظفين لاستثمار طاقاتهم والاهتمام بالجانب الإنساني.

3)-بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترسيخ القيادات الإدارية.

4)- الاهتمام بترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

5)- الحفاظ على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية عند الموظفين الإداريين والاستفادة منه في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية.

6)- ضرورة الاهتمام بإعداد جيل من القادة المستقلين القادرين على إدارة المنظمات.

آفاق الدراسة :

يمكن تقديم المواضيع التالية للبحث فيها مستقبلا :

- دور القيادة الإدارية في التقليل من مستويات ضغوط العمل.

- أثر القيادة التحويلية على مستوى التمكين الإداري.

- دور المواطنة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري.

قائمة المراجع

1- الكتب بالعربية

1- أسامة خيري، **"القيادة الإدارية"** 2013، دار النشر والتوزيع.

2- خالد عبد الوهاب الزيدين، **"القيادة الإدارية وتطوير منظمات لنظم العالي"**، الطبعة العربية.

3- خليل عبد الرحمن المعايضة، **"علم النفس الاجتماعي"**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.

4- خليل مُحَمَّد حسين الشماع ، حمود خضر كاظم،" **نظرية المنظمة**"، دار السير للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005.

5- رعد حسين الصرف، "**نظريات الإدارة والأعمال**"، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004.

6- صالح مهدي محسن العامري،طاهر محسن المنصور الغالي،"**الإدارة والأعمال**"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.

7- صلاح الدين مُحَمَّد عبد الباقي، "**السلوك الفعال في المنظمات**"، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة.

8- عامر مصباح، "**خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم**"، دار هومة، ط1، الجزائر، 2003.

9- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998.

على أحمد عبد الرحمن، عناصرة مُحَمَّد محمود العودة الفاضل، "**الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات**".

10- فاروق مجدلاوي، "**الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب**"، دار روائع مجدلاوي، ط3، عمان، 2003.

11- مجاهد الطاهر، "**محاضرات في القيادة الإدارية**"، جامعة مُحَمَّد بوضياف مسيلة.

12- مُحَمَّد الصرفي،" **التحليل على مستوى المنظمات**"، جزء الرابع المكتب الجامعي الحديث، 2009.

13- مُحَمَّد حسين العجمي،"**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** " ،الطبعة الأولى، دار المسيرة 2008.

14- مُحَمَّد عبد المقصود مُحَمَّد،"**القيادة الإدارية**"، مكتبة مجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ،2011.

15- مُحَمَّد عمر الزغبي،"**القيادة الإدارية**"، دار النشر والتوزيع طبعة 2010.

16- مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**"، ط 3 ، الأردن، 2002.

17- نواف كنعان، "**القيادة الإدارية**"، دار الثقافة، ط1، عمان، 1999.

18- هادي زهر احمد محمود الخطيب ،"**إدارة الاتصال والتواصل**" دار العالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009.

19- هاشم حمدي رضا ، "**مهارات الاتصال والقيادة الإدارية**"، دار الراية ،طبعة1، 2010.

2- المذكرات والأطروحات:

20- أميرة رفعت، مُحَمَّد حواس،"**اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية**".

21- تامر ممتاز عبد الخالق،"**أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية**"، دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، أطروحة دكتوراه مهنية عير منشورة، في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، 2010..

22- حياة الدهبي،" **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة جزائرية**"، دراسة ميدانية بوحدات البحث المتجددة في وسط صحراوي، 2014.

23- ختام عبد الرحيم السحيمات،"**سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية عامة**"، أطروحة دكتوراه، فلسفة كلية الدراسات التربوية العليا، تخصص إدارة تربوية، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007.

24- عالية بن إبراهيم مُحَمَّد طحطوح،"**تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية**"، دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، السعودية، 2014.

25- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، "**العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق منظمات**"، دراسة استطلاعية من مديرية المصارف الحكومية، أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

26- نجلاء حلمي عبد العزيز، "**تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون على هيئة عربية للتصنيع**"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، 2008.

27ـ هارون سميرة، "**فعالية المواطنة التنظيمية لتدعيم الإيداع التنظيمي بالمنظمة**"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات، مذكرة ماجستير، جامعة مُحَّد بوقرة، بومرداس، 2013،2014.

28- يوسف أسماء،"**علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة ترك العمل لدى العاملين**"، دراسة في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستر في إدارة الأعمال.

3- بحوث ومجلات:

29- حسين ولد حسين، "**الاتصالات التنظيمية وأثرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية**"، دراسة استطلاعية، مجلة المصور، العراق، كلية المنصورة الجامعة.

30- رفاعي رجب حسين،"**دراسة وتحليل محددات ذات التأثير على الثقة بين المرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية**"، المجلة العلمية، كلية التجارة ، جامعة أسيوط، المجلد21، للعدد 37، 2004.

31- زايد عادل مُحَّد،" **العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية** "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات بجامعة القاهرة، 2006.

32- شاهين مُحَّد عبد التواب البكري،" **أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية** "، المجلة العلمية لاقتصاد والتجارة، مصر، 2001، ص 341-342، بتصرف.

33- صالح عبد الرضا رشيد،"**سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية قيادة الخدمة**"، دراسة استطلاعية في عينة من الكليات، كلية جامعة القادسية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

34- مجدي صابر السويدان،" **مقياس لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الاجتماعيين لمنظمات القطاع الأهلي**"، مجلة كلية الآداب، جامعة المنصورة، مصر، العدد 38، ص 361-366، بتصرف.

35- مرفت إبراهيم راشد قاسم، "**أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية**"، دراسة ميدانية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، كلية التجارة ،جامعة عين الشمس، العدد2، 2001.