



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل



القيادة الإدارية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية

– دراسة ميدانية لبلدية حاسي لفحل –

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

العابد أم الخير

إعداد الطالبة:

المير فضيلة

لجنة المناقشة

الاهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	عويسي كمال
مشرفا	جامعة غرداية	أستاذة مساعدة (أ)	العابد أم الخير
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة (أ)	مهيري دليلة

السنة الجامعية 2017/2016

# شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"فأذكروني أشكرهم واشكروا لي ولا تكفرون"

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله" حديث شريف

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد على حمدنا اياك.  
الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا بالصبور والقوة لإتمام هذا العمل الذي من خلاله  
نشكر بكل محبة وتقدير:

الأستاذة المحترمة المشرفة عن العمل: **العابد أم الخير**.

كما أشكر الأستاذة حواطي أمال، الأستاذ: قمانه محمد

الأستاذ: قريفة عبد الحميد، الأستاذ: محوشي عبد القادر، الأستاذ: بولعراس

محمد

وجميع أساتذة علم الاجتماع الذين ساعدونا بالتوجيهات العلمية القيمة.

كل الأساتذة كلية علوم الانسانية والاجتماعية.

الى جميع عمال ومسؤولي البلدية

# إهداء

الحمد لله كثيرا الذي على إتمام هذا العمل و أتمني من الله عزوجل

أن نكون قد وفقنا في ذلك

إلى من حملتني وهن على و هن و أهدتني من روحها قبسا، إلى من ربيتني على

مكارم الاخلاق أُمي الحبيبة أطل الله في عمرها .

إلى من أطفأ ظلمة جهلي و كان خير مرشد لي نحو العلم و المعرفة، إلى من ضحي من أجل أن ينير دربي و

طريقي، إلى معلمي الأول أبي العزيز أطل الله في عمره .

إلى اغلى اما في حياتي اسرتي الصغيرة زوجي وابني محمد عبد النور

إلى منبع الحب والطيبة عائلة محبوب محمد والغالية فاطنة، رشيدة وأبنائهم

إلى كل اخوتي وأخواتي واخص بالذكر ليلي

و إلى كل أفراد عائلتي كبيرهم و صغيرهم، و من كان لهم فضل تلقيني العلم النافع.

إلى صديقاتي أم الخير، مسعودة، كريمة، خيرة، حورية، الزهرة، سعيدة، صبرينة، فتيحة

إلى جميع الاصدقاء و الزملاء و كل من مد يد العون و فسح الطريق أمام طارقي أبواب المعرفة.

إلى كل من وسعه قلبي و لم تسعه ورقتي

**فضيلة**

## الملخص:

أصبحت القيادة الإدارية ذات أهمية كبيرة نظر الما تواجهه المؤسسات داخليا وخارجيا، لأجل تطوير المؤسسة وهذا التطور لا يكون الا بالقائد ناجح لأنه هو الموجه لسلوك الأفراد ومحفز به غاية الوصول للأهداف وزيادة الفعالية من خلال زيادة مستوى أدائها، ولا يتم ذلك إلا عن طريق نمط قيادي ناجح يتصف به الرجل المناسب في المكان المناسب واختيار البديل الأنسب لأجل تحقيق التكامل وبناء روابط إنسانية تركز هذا النمط .

ففي هذه الدراسة تم الإشارة الى ضرورة مراعاة العلاقة التي تؤدي بالعامل إلى تجاوز الاكتفاء بالعمل المنوط به وغياب أدوار إضافية التي تركز سلوك المواطنة التنظيمية أو ما يسمى بالسلوك الإضافي التطوعي دون انتظار أي أجر أو مقابل لذلك بل رغبة منه، وفي هذه الدراسة تم التوصل لضرورة إتباع النمط الصحيح في القيادة والذي يركز هذا الفعل لتوصل إلى أن النمط الديمقراطي نمط يسمح بالتحاور والمشاركة في اتخاذ القرار من ما يولد عنه إبداع وعلاقات إنسانية متكاملة لخدمة التنظيم، فيسهل اتخاذ القرار في موقف ما .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، نمط القيادة، الموقف القيادي، سلوك المواطنة التنظيمية.

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
50	الجدول رقم (01): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
63	الجدول رقم (02) يوضح عدد المناصب العليا (01)
63	الجدول رقم (03) يوضح عدد المناصب العليا (02)
64	الجدول رقم (04) يوضح عدد الأعوان المتعاقدين
64	الجدول رقم (05) الاعوان المتعاقدين في إطار المادة 19
65	الجدول رقم (06): السن
66	الجدول رقم (07): يوضح جنس الباحثين
67	جدول رقم (08): الحالة المدنية للباحثين
68	جدول رقم (09): يوضح المستوى التعليمي للباحثين
70	جدول رقم (10) : يوضح الرتبة الوظيفية للباحثين
71	جدول رقم (11) يوضح الأقدمية في العمل
72	جدول رقم (12): يوضح العلاقة بين صرامة المدير من عدمها مع الموظفين وتأثير ذلك على علاقتهم مع الزملاء داخل العمل

73	جدول رقم (13): يوضح تمكين المدير للعمال من إبداء آرائهم بحرية في العمل وتأثير ذلك على فتح الحوار وتبادل طرق جديدة ومفيدة بين الزملاء في العمل
75	جدول (14):الموضح لتعاطف الرئيس مع العمال عند مواجهة المشاكل وأثرها على تلقي مساعدة ودعم في حالة تراكم العمل
76	جدول (15) : الموضح لإتاحة المدير الحرية للعمال في ممارسة النشاطات ومساهمة ذلك في سهولة التكيف عند الدخول اول مرة للعمل
77	جدول 16 : يوضح تلقي ضغوطات من قبل المدير وتأثير ذلك على المساهمة من عدمها في الاعمال الإضافية خارج إطار العمل.
80	دول 17: الموضح لمشاركة المسؤول عماله في حل كافة مشاكل العمل وأثرها على العلاقة مع الزملاء في العمل.
81	جدول رقم 18: يوضح تأثير قرارات المدير على مساعدة العمال لبعضهم على فهم أطر العمل وكيفية سيرها
82	جدول رقم 19: يوضح قيام المدير بحل مشاكل المؤسسة واثر ذلك على مساهمة العمال في أعمال المؤسسة بالخارج.
83	جدول رقم 20: يوضح علاقة دفاع المدير عن العمال أمام الجهات الخارجية وانعكاس ذلك على اهتمام العمال مع الزملاء بتحسين ظروف العمل الداخلية
84	جدول رقم 21: يوضح دور مناقشة العمال وتبادل الآراء مع المدير واثر ذلك على الاهتمام مع الزملاء بتحسين ظروف العمل

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
56	الشكل رقم (01) المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية
62	الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي لفحل
66	الشكل رقم: (03): يوضح سن المبحوثين
67	الشكل رقم: (04) يوضح جنس
68	الشكل رقم (05) : يوضح الحالة العائلية للمبحوثين
69	الشكل رقم (06): المستوى التعليمي للمبحوثين
71	الشكل رقم (07): الرتبة الوظيفية للمبحوثين

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الاهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
أ- ب	المقدمة
<b>الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة</b>	
05	I. أسباب اختيار الموضوع
05	II. أهداف الدراسة
06	III. الإشكالية
07	IV. تحديد صياغة الفرضيات
07	V. تحديد المفاهيم و المصطلحات
09	VI. المقاربة السوسولوجية
10	VII. أدوات جمع البيانات ومنهج الدراسة
12	VIII. الدراسات السابقة
15	IX. صعوبات الدراسة
<b>الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية</b>	
18	تمهيد
19	I. مفهوم القيادة



21	<b>II. التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري</b>
21	(1) القيادة في الفكر الإداري القديم
23	(2) القيادة في الإسلام
24	(3) القيادة في الفكر الكلاسيكي
26	(4) القيادة في الفكر الإداري السلوكي:
28	(5) القيادة في الفكر الإداري المعاصر
29	<b>III. أهمية القيادة</b>
30	<b>IV. الواجبات القيادية</b>
32	<b>V. القيادة وعلاقتها ببعض المفاهيم</b>
32	(1) القائد الرسمي وغير الرسمي
32	(2) الإدارة والسلطة
34	<b>VI. أنماط القيادة الإدارية</b>
34	(1) نمط القيادة بناء على مصدر السلطة
34	(2) أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع
36	(3) أنماط القيادة بناء على اهتمامات القائد
36	<b>VII. نظريات القيادة</b>
36	(1) النظريات التقليدية
37	(2) النظريات الحديثة
38	(3) النظرية السلوكية
39	(4) نظرية الشبكة الإدارية
40	خلاصة
<b>الفصل الثالث: ماهية سلوك المواطن التنظيمية</b>	
43	تمهيد

44	I. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
45	II. تطور دراسة سلوك المواطنة التنظيمية
47	III. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
47	IV. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
47	(1) الطوعية
47	(2) الاختيارية
48	(3) التجريد من الرسمية
48	(4) النفعية
48	V. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
50	VI. محددات المواطنة التنظيمية
50	(1) القيادة الإدارية
51	(2) المناخ التنظيمي
51	(3) الرضا الوظيفي
52	(4) العدالة التنظيمية
53	(5) الثقافة التنظيمية
53	(6) الالتزام التنظيمي
53	(7) الروح المعنوية
54	(8) عمر الموظف
55	(9) مدة الخدمة
55	(10) الجنس
55	(11) الدوافع الذاتية
55	VII. المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية
56	(1) مدخل الأول

56	(2) مدخل الثاني
57	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>	
60	I. المجال المكاني والزمني للدراسة
60	1) المجال المكاني :
60	2) المجال البشري
65	II. تحليل وعرض النتائج
65	1) البيانات الشخصية
72	2) عرض نتائج الفرضية الأولى
78	3) الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
80	4) عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
85	5) الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
87	الاستنتاج العام
89	الخاتمة
92	الملاحق
99	قائمة المراجع



# مقدمة

## مقدمة

تعتبر الإدارة بما تحويه من تخطيط وتسيير أساس بناء و انتعاش إي مؤسسة ، وأن هذا الانتعاش لا يتم إلا من خلال العملية القيادية ، والتي تعد جوهرية في رفع مستوى أداء العمل ذلك أهما تتأثر بمدى فعالية قادتها في التسيير.

وفي ظل التطورات العالمية التي أثرت على المستوى العالمي لتفكير القادة بان القيادة الفعالة أمرا حتميا إذ هي المسؤولة عن توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويجفز العاملين لاستخدام أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم البشرية لخدمة المنظمات الإدارية ومساعدتها لتحقيق أهدافها .

ونلمس من خلال هذه العملية الواقع الحقيقي للتيسر في شكل سلوك ومن أهم السلوكيات سلوك المواطنة التنظيمية والذي ينمو بفعل توفر الجو الملائم من طرف المسير بفعله القيادي وقراراته، ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه جملة من الأعمال التي يؤديها العامل لخدمة المؤسسة تطوعا ولا يعتبر من الأعمال المنوطة في الوصف الوظيفي .

تسارع المؤسسات اليوم نحو تقديم الأفضل ذلك لما يشهده علم التنظيم اليوم من تطور في مستوى الأداء والخدمة .

ونظرا لكون نجاح المؤسسات وتحقيق الأهداف مرتبط بأفرادها ألزم عليها الإهتمام بهذا العنصر البشري، ومن أهم ما يحقق هذه المكانة للمؤسسة هي العملية القيادية، فالقيادة من أهم العناصر التي توضح مدى حفاظ التنظيم على موارده البشرية ذلك كونها عملية يتم عن طريقها إثارت الإهتمام بالآخرين وإطلاق قدراتهم وهي فن يعمل على التوجيه في الاتجاه المرغوب ونجاح القائد يتوقف أساسا إستخدامه النمط المناسب المؤثر على العاملين ويعتبر النمط السائد والفلسفة التي ينتهجها القائد في تعامله مع مرؤوسيه ذات

تأثير كبير على تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية إضافة لذلك فإن هذا النمط يوجه القائد لإتخاذ القرار المناسب لموقف ما .

والاهتمام بالعنصر البشري إنما هو مطلب وليس تكليف والقائد نموذجاً لهذا العنصر، فكلما حصل العامل على درجة من تحقيقي دوافعه، أعطى أكثر .

ما نفتقد إليه اليوم في مؤسساتنا في ضل التطورات الراهنة أن المسؤول يطالب العامل بالمزيد لكنه يفتقر لمؤهلات قيادية تظمه لصفه فما الأسباب التي تؤدي لغياب سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ؟ .

ففي هذا البحث حولنا أن نعرف اهم ما يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال نمط القيادة والموقف القيادي الذين يؤثران عليه في فصول أربعة معروضة كالتالي :

الفصل الأول هو فصل منهجي تحدث فيه عن أهم الدوافع والأسباب، والطرق العلمية المنتهجة للبحث وكان كالتالي: أسباب اختيار الموضوع، ثم أهمية الدراسة، وأهداف هذه الدراسة، الإشكالية تحديد صياغة الفرضيات، المقاربة السوسيوإجتماعية، وأدوات جمع البيانات ومنهج الدراسة، الدراسات السابقة واخيرا صعوبات الدراسة .

أما الفصل الثاني فكان حول ماهية القيادة وجاء كالأتي : مفهوم القيادة، التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري، أهمية القيادة الواجبات القيادية، الفرق بين القيادة والإدارة والسلطة أنماط القيادة الإدارية، نظريات القيادة وختمته بخلاصة.

وفي الفصل الثالث تحدثت عن ماهية سلوك المواطنة التنظيمية كالتالي : تمهيد، مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، ثم تطور دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، وخصائص سلوك المواطنة التنظيمية، أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية محددات المواطنة التنظيمية، المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية، وأخيراً خلاصة لأعرض في الأخير الجانب التطبيق الذي يبين تعريف حول المؤسسة محل الدراسة إضافة لعرض النتائج المتوصل إليها .

# الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المنهجي للدراسة

- I. أسباب اختيار الموضوع
- II. أهمية الدراسة
- III. وأهداف الدراسة
- IV. الإشكالية
- V. تحديد صياغة الفرضيات
- VI. المقاربة السوسيوجية
- VII. أدوات جمع البيانات ومنهج الدراسة
- VIII. الدراسات السابقة
- IX. صعوبات الدراسة



## I. أسباب إختيار الموضوع

### 1) الأسباب الموضوعية:

- إثراء المكتبة بمثل هذه البحوث التي تقل في التخصص
- محاولة لفت الانتباه للاهتمام بمثل هذا السلوك والاهتمام بالعنصر البشري أكثر بطبيعة أن السلوك الاختياري بمثابة ورقة رابح للمنظمة يساهم في ترقية أدائها .

- إلقاء نظرة حول واقع سلوك القادة وأثرها على قيام العامل أعمال إضافية خارج نطاق العمل الرسمي .

### 2) الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية في تناول مواضيع تتعلق بالموارد البشري كونه العنصر الأهم في تكوين وتطوير المؤسسة والسلوكيات التنظيمية إنما هي تعبير حول ما يحصل بها لذلك يجب فهمها للتحكم فيها أو تعزيزها.

## II. وأهمية الدراسة: إن أي دراسة لا تخلو من أهميتها حيث تبنى وتقيم على هدفها وأهميتها و تشير هذه

الدراسة إلى :

- 1) يعد موضوع القيادة الإدارية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية من أهم المواضيع التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها خصوصا وأن سلوك الأفراد إنما يكون وراءه دافع مهما كان نوعه لذلك يجب تقنين وتحفيز السلوك السوي للفرد ومحاولة فهم و تفسير تلك الأفعال غير سوية، وكل ذلك من أجل تفادي أي معوقات تصيب المؤسسة أو جماعات العمل والتي بدورها تؤثر على مستوى أدائها وبالتالي التأثير على مستوى فعاليتها.

- 2) تسليط الضوء على جانب القيم للمدراء و للعامل وذلك لتمكين المؤسسة من بناء إستراتيجيات تساعد في إتخاذ القرارات الصائبة والقضاء على ما من شأنه تشويش العمل بالمنظمة .

## III. أهداف الدراسة

- 1) فهم الواقع الحقيقي لسلوك المواطنة لدى أفراد المؤسسة من خلال آرائهم ومدى وعيهم بهذا السلوك.
- 2) فهم واقع روح المبادرة لدى العامل ومعرفة العوامل المتحكمة فيها .
- 3) إعطاء فكرة حول تأثير القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية المؤسسة .
- 4) طرح جملة من التوصيات الأكاديمية والعلمية .

IV. الإشكالية :

تعتبر القيادة الإدارية النشاط الإداري الذي يمارسه القائد لإصدار أو إتخاذ القرار وهو المسير والمشرف على سير العمل بهذه الإدارة ، إذ يتميز القائد الفعال عن غيره ليس بمركزه ولكن بمهاراته القيادية التي تؤهله لقيادة فريقه كما تختلف القيادة في المؤسسة الجزائرية باختلاف المؤسسة نفسها لما مرت به من مراحل عديدة في تطورها ولعل أنماط التسيير والقيادة في الجزائر راجعة لهذا السبب .

ففي هذا البحث ارتأيت التعرف على الأسباب التي تجعل العامل يفتقد لسلوك الدور الإضافي أو التطوعي في أداء الوظائف خصوصا في المؤسسات العمومية وهذا واقع نلمسه يوميا في أداء العاملين بها ولعل هذا راجع للمسير وسوء التسيير، حيث إننا لا نستطيع التمييز بين حقيقة نمط التسيير وبين الواقع الحقيقي له وذلك لغموض الفعل الحقيقي لأداء المهام عند القائد أو الموظف والعامل وهنا سلطنا الضوء على أهم القادة (رئس البلدية).

تناولت القيادة الرسمية موضوع للدراسة التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الموقف القيادي وشخصية القائد الرسمي (رئيس المجلس الشعبي البلدي ) في التأثير على هذا السلوك متسائلة :

- إلى أي مدى يمكن للقيادة الإدارية التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية لبلدية حاسي
- لفحل ؟ وما أهم العوامل المؤثرة على تكريس سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية لبلدية حاسي
- لفحل ؟

ومنه طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- إلى أي مدى يؤثر النمط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية موظفي الإدارة المحلية لبلدية حاسي ؟
- إلى أي مدى يؤثر الموقف القيادي على سلوك المواطنة التنظيمية موظفي الإدارة المحلية لبلدية حاسي ؟

V. تحديد صياغة الفرضيات:

(1) الفرضية العامة :

- تؤثر القيادة الإدارية على سلوكا لمواطنة التنظيمية بفعل عوامل قيادية معينة

(2) الفرضيات الجزئية

- كلما كان اتجاه القائد نحو أسلوب قيادي أوتوقراطي كلما تدنى مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

- تصرف القائد أمام موقف القيادي معين بصورة صحيحة يكرس سلوك المواطنة التنظيمية.

VI. تحديد المفاهيم و المصطلحات

(1) القيادة: قدرة الشخص على جذب الآخرين إلى شخصيته من خلال تعديل سلوكهم نحو الأفضل بحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة<sup>1</sup>.

(2) القيادة الإدارية: القيادة هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما ،ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>.

ونعرف القيادة الإدارية بأنها سلوك الذي يمارسه المدير أو المسؤول كاتخاذ قرار أو إصدار أمر ما ، بحيث يلتف حوله العمال لأجل إشباع حاجاتهم وحاجات المؤسسة .

(3) القائد الرسمي: يعرف وليم سكوت William Scott القائد الرسمي " بأنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة"<sup>3</sup>.

ونقول أن القائد هو الشخص الذي يسير فريقا ما بمهارات معينة

(4) السلوك: مجموعة التصرفات والتغيرات الخارجية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية التأقلم

<sup>1</sup> هاني خلف الطرواني، علم المكتبات ومراكز المعلومات ، ط1 ، دار يافا ، عمان ، 2013، ص 28

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط2 ، دار المسيرة ، 2010، ص 29.

<sup>3</sup> هاني خلف الطرواني ، مرجع سبق ذكره ص 28

- (5) <sup>4</sup> والتوفيق بين مقومات وجوده و مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله <sup>5</sup>. ونقول أن السلوك هو أي رد فعل يصدره الفرد أو تصرف يحدثه لتلقي رسالة تنبيه.
- (6) **السلوك التنظيمي**: " مجموعة الأفعال و أنواع الأداء التي يقوم بها العاملون و الرؤساء في مواقف وأوضاع تنظيمية مختلفة من خلال مهامهم الرسمية و يتأثر السلوك التنظيمي بخصائص النسق الخارجي و الداخلي بما فيها العمل و جماعات العمل." <sup>6</sup>
- ويعرف السلوك التنظيمي بأنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية التصرف، وسلوك الأفراد في المنظمة أنه وسيلة لخدمة الإنسان وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في المنظمات والأعمال والمنظمات الحكومية والمدارس ومنظمات الخدمات <sup>7</sup>.
- (7) **تعرف السلوك التنظيم إجرائيا**: بأنه جملة التصرفات و الأفعال الصادرة عن الفرد العامل نتيجة لسبب ما وقد تكون سوية أو غير سوية حيث يتغير نوعها ومفهومها من عامل لآخر حسب الهدف الذي يريد الوصول إليه، ونقصد بالسلوك التنظيمي أي فعل يصدر عن الفرد العامل نتيجة لموقف معين في المنظمة ويختلف من فرد لآخر على حسب الموقف والهدف والشخصية ومستوى الوعي...وقد يكون سوي أو غير سوي.
- (8) **سلوك المواطنة**: هو تصرفات الفرد التي تتم في بيئة العمل بصورة العمل بصورة اختيارية وتطوعية وتهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يندرج ضمن الواجبات الرسمية للفرد أو ضمن حوافز ومكافآت المنظمة ويتمثل هذا السلوك في خمسة مجالات هي: الإيثار، الكياسة أو للطف والضمير الحي والروح الرياضية والسلوك الحضاري <sup>8</sup>.
- ونعني بسلوك المواطنة حسب المفهوم الاجرائي بأنها تلك السلوكيات التي يقوم بها العامل وفق مبادئ تملئها عليها ذاته ليس بدافع الذاتية أو الأنانية، بل سلوك تطوعي يهدف للحفاظ الجماعات في العمل والسير الحسن للمؤسسة ، وذلك للاستمرار روح العمل والرفع من مستوى الأداء .

4

<sup>5</sup> كمال الغربي، السلوك، ط1، دار الفكر الأردن، 2004، ص23.

<sup>6</sup> ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010، ص10.

<sup>7</sup> حسن حريم، السلوك التنظيمي ، ط 2، دار الحامد، عمان ، 2009 ، ص 19 .

<sup>8</sup> رياض أبازيد ، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث مجلد 24 ، الأردن

9) **الموقف القيادي**: الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، هناك كثير من كتاب وقادة يقولون إن القيادة هي قائد - موقف - إتباع وظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار ما في موقف ما والتي عادة يعبر عنها بالعبرة التالية " اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب"<sup>9</sup> ونعرفه على أنه هو تلك اللحظات التي تسبق اتخاذ قرار ما من طرف القائد في موقف ما.

10) **اتخاذ قرار**: هو الفصل الحاسم لموقف ما عن طريق تكريس الجهود لاختيار البديل المناسب لهذا القرار. 11) **البلدية**: جماعة محلية تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلالية المالية وهي مكلفة بالتصرف في الشؤون البلدية. تجدر الإشارة إلى أن البلدية بالإضافة لكونها جماعة محلية مركزية هي أيضا دائرة ترايبية إدارية للدولة تمارس فيها بعض التخصصات الراجعة بالنظر للدولة<sup>10</sup>.

12) **رئيس البلدية**: هو أعلى سلطة في البلدية وهو المسؤول الأول عن مصالحها و له دور محوري في تسييرها باعتباره رئيس الجهاز التنفيذي للبلدية<sup>11</sup>.

## VII. المقاربة السوسولوجية :

تعتبر المقاربة المرجع الذي يستند إليه الباحث في تحليله وفهمه للواقع من خلال مصطلحاتها وقد استندت في بحثي هذا لفهم الواقع الميداني على نظرية التبادل الاجتماعي التي تعتبر جزء من النظرية التفاعلية حيث تأخذ في النظر إلى طبيعة العلاقة التفاعلية بين الأفراد والجماعات وغيرها، من روادها: بيتربلاو، وكييلي، ثيبوت، جورج هومتر. لكنرواد هذه النظرية انقسموا وكونوا نظرية التبادل الاجتماعي.

تأسست هذه النظرية نهاية عقد الخمسينيات من القرن العشرين، وقد أخذ رواها من مصادر معرفية متعددة من أهمها مفكري الاقتصاد السياسي الكلاسيكي ( كتابات ادم سميث )، كتابات الانثروبولوجيا(جيمس فريزر).

<sup>9</sup> طاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص 21.

<sup>10</sup> المصالح البلدية لبلدية لحاسي لفحل.

<sup>11</sup> المصالح البلدية لبلدية لحاسي لفحل.

تقوم نظرية التبادل الاجتماعي على أساس الذي يرى أن الحياة الاجتماعية ماهي إلا عملية أخذ وعطاء مبنية على التبادل (أي كل ما يحقق التنظيم حاجيات العامل كل ما قام هذا العمل بالعمل من اجل تحقيق أهداف التنظيم) .

### 1) أهم مبادئ هذه النظرية<sup>12</sup>:

◀ الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي عملية أخذ وعطاء كما ترى أن أحد الطرفين من المجموعة كان يعطي أكثر من الآخر فهذا يجعل الطرف الآخر يشعر بالمسؤولية و بالتنازل نوعا ما وهذا التنازل في الأخذ والعطاء يقوي العلاقة بين الطرفين .

◀ العطاء الذي يقدمه الفرد أو الجماعة للفرد الآخر أو الجماعة الأخرى هي الواجبات بينما ما يحصل عليه الفرد هي الحقوق.

◀ تستمر العلاقات إذا كان هناك أخذ وعطاء مبني على الموازنة.

◀ نظرية التبادل الاجتماعي ليست قوانين شمولية كونية تعتمد على المصلحة المتبادلة بين الأفراد وإنما هي تعاليم مبدئية إنسانية تستطيع أن تفسر الظواهر المعقدة للعلاقات الاجتماعية للسلوك.

في هذا البحث حاولت الربط بين ما تقوم عليه هذه النظرية من مبادئ وبين ما أود التوصل إليه لفهم العلاقة التي تربط القائد الرسمي بالموظف من خلال ما يقوم به القائد في تسير المؤسسة بنمط معين ومن خلال ما يقدمه المرؤوس من وراء هذه العلاقة التي تربطه بهذا القائد والتي هي مصحوبة بعملية الأخذ والعطاء والتبادل كما تنص عليه النظرية، فالقائد المسير لمؤسسة ما يحقق أهداف التنظيم وما به من موارد بشرية بينما يأخذ هذا المورد حاجياته من هذا التنظيم سواء كانت هذه الحاجات مادية أو معنوية فعملية الأخذ والعطاء هذه تربطها العلاقة التبادلية.

فإذا كان القائد يعمل على خلق جو مناسب للعمل يعمه التشاور والحوار والعدل ، فإن هذا يقابله رضا من قبل العمال فيولد هذا الجو يساهم إيجابا في سير أهداف التنظيم ولعل أهم ما يجب مراعاته تجسيد العدالة ، وهذا ما يشير إليه هومتر ، ونظرا لأهمية هذا العنصر يمكن ربط هذا العنصر مع موضوعي حيث تعتبر العدالة

<sup>12</sup> احسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط 2، دار وائل للنشر، بغداد، 2010، ص 168

عنصر مؤثر بدرجة كبيرة على سلوك المواطنة التنظيمية، أذن يمكن أن نقول بأن القائد هو القدوة لمؤوسيه فهو يمثل العطاء بينما يقابلونه بأداء عالي .

### VIII. أدوات جمع البيانات ومنهج الدراسة :

إن البحث بصفة عامة هو بحث بأساليب علمية وطرق الحصول على المعلومة بمنهاج علمي حيث لا يصح أن نقول هذا البحث بحثا علميا إذا ما لم يتصف بإتباعه لتقنيات البحث العلمي، ويورد عمار بوحوش عن هذا في كتابه قائلا: قيمة البحث العلمي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأسلوب الذي يتبعه الباحث لبلوغ الأهداف المتوخاة من بحثه فإن صحة الطريقة المنتهجة للوصول إلى الحقيقة العلمية التي تضي على الدراسة أو البحث تابع الجدوية وإعطاء تفسيرات صادقة وعبرة عن الواقع.<sup>13</sup>

حيث قمت في هذا البحث باستعمال المنهج الوصفي (في الدراسة النظرية) و المنهج الكمي (في الدراسة التطبيقية) وذلك لملاهما مع الظاهرة المراد دراستها .

#### 1) المنهج الوصفي :

إن أهم ما يتميز به العلم عن باقي أنماط التفكير الأخرى هو المنهج الذي يعرف بأنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة لإكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وكذلك الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها .

وبصفة الموضوع المتعلق بالقيادة الإدارية وتأثيرها على سلوك بالمواطنة التنظيمية فهو يحتاج لوصف دقيق لجوانب الظاهرة وتكميمها إحصائيا، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه كل منهج يرتبط بظاهرة قصد وصفها وتفسيرها<sup>14</sup> .

#### 2) المنهج الكمي:

حيث يعرف المنهج الكمي: "بأنه المنهج الذي يقوم على تكميم وقياس الظاهرة الاجتماعية التي تبين إزائها الأساليب الإحصائية المنهج الكمي في علم الاجتماع يؤكد على فهم الواقع على أساس المعيار والقياس المقنن

<sup>13</sup> عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية والرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 199، ص 22.  
<sup>14</sup> صالح العساف ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العيكان ، لرياض ، السعودية ، 1995 ، ص 18.

،المستند لإجراءات موضوعية تخلو من الأحكام المعيارية كما أن التوجهات النظرية تخضع هنا لمرجعيات الواقع الذي يخضع للقياس<sup>15</sup>.

### 3) تقنيات البحث:

#### ◀ الملاحظة :

تعتبر الملاحظة أداة من أدوات مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها الذاتية والبيئية ومتابعة مسارها وعلاقتها بأسلوب علمي؛ منظم؛ مخطط؛ وهادف<sup>16</sup>.

ولقد اعتمدت في هذا البحث هذه التقنية وذلك من خلال زيارتي المتكررة لدر البلدية، حيث أخذت نظرة حول بعض التصرفات التي تصدر من العمال سواء السلبيّة أو الإيجابية، فأخذني الفضول للتعرف على أسبابها ومصدرها.

وتعد الملاحظة بمثابة المرآة التي تعكس صورة بسيطة وأولية عن حيثيات الموضوع وجوانبه للإمام بما يحيط بالظاهرة المراد دراستها ميدانياً.

#### ◀ الاستمارة (الاستبيان):

تقول رجاء وحيد دويدري أن: "الاستبيان أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق و التوصل إلى الوقائع و التعرف على الظروف و الأحوال و دراسة المواقف و الاتجاهات و الآراء حيث تعد أحياناً الوسيلة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية"<sup>17</sup>.

والاستمارة أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض ويقوم المبحوث وبتسجيل إجاباتهم بأنفسهم<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> المختار محمد إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص51.

<sup>16</sup> رنجي مصطفى عليان و محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الصفا؛ عمان، 2009، ص 113.

<sup>17</sup> رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، ط1، دار الفكر المعاصر، سوريا، 2000، ص 329.

<sup>18</sup> علي عويسي خير الدين، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988، ص 55.



وتعرف الاستمارة أو الاستبيان " بأنها تتكون من مجموعة من الأسئلة توجه أو ترسل أو تسلم إلى الأشخاص الذين يتم اختيارهم لموضوع الدراسة وليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة" <sup>19</sup>، والذين نعبر عنهم بالعينة والتي هي "تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استرجاعها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق و على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع <sup>20</sup>.

ويمكن القول أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين <sup>21</sup>.

وقد اعتمدت في بحثي هذا هذه الأدوات والتقنيات باعتبارها أدوات البحث التي تناسب الموضوع، والاستمارة أداة تتماشى مع المنهج الكمي في جمع المعلومات لتكميمها والتوصل إلى نتائج بحث يتماشى مع مناهج البحث في العلوم الاجتماعية.

## IX. الدراسات السابقة :

### 1) الدراسة الأولى :

حميدة بن شخرون، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، دراسة منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015\_2016. <sup>22</sup>

طرحت الباحثة التساؤل التالي: كيف تساهم القيادة الإدارية في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؟

وحاولت الإجابة عليه من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

هل إتباع الأسلوب الديمقراطي يساهم في إيجاد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؟

<sup>19</sup> أحمد بدر، مناهج البحث في علم المعلومات والمكتبات ، دار المريخ، الرياض، 1988، ص 17 .

<sup>20</sup> سعيد سبعون وحفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة، الجزائر ، 2012 ص 135

<sup>21</sup> مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية ، تر : صحراوي بوزيد وآخرون ، الجزائر، دار القصة، 2006 ص

30

<sup>22</sup> - حميدة بن شخرون، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم

الاجتماع تخصص إدارة وعمل، دراسة منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015\_2016 .

هل المهارات الإنسانية للقائد الإداري تساهم في تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؟

وقد طرحت في هذا البحث الفرضيات التالية :

أسلوب القائد الإداري في المؤسسة تفعيل العلاقات الإنسانية .

المهارات الإنسانية للقائد الإداري تؤثر في العلاقات الإنسانية .

يرجع سبب اختيار هذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية .

أما الأسباب الذاتية التي أدت إلى اختيار الموضوع الرغبة في تناول الموضوع بصفة ميله لتخصص.

ومن الأسباب الموضوعية التي أدت لاختيارها للموضوع أن القيادة الإدارية المحرك الرئيسي لأي تنظيم وطالما كانت محل اهتمام العديد من المفكرين، ومتغير العلاقات الإنسانية لا يقل أهمية في حياة الفرد أو داخل التنظيم لهذا أراد الربط بين القيادة والعلاقات الإنسانية لمعرفة الدور الذي تمثله القيادة في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة .

وتكمن أهمية الدراسة فيما يلي: تكمن أهمية الدراسة في أهميتها العلمية في استخدامها للمنهج العلمي (الوصفي التحليلي) الذي يثري المعرفة ويوصل الإثبات صحة الفرضية في عينة بحث عددها 50 فرد.

أما أهميتها العملية تكمن معرفة الدور القيادي وأنماطه وتأثير ذلك على العمال وبالتالي التأثير على الأداء وعلى المؤسسة واستمرارها لذلك وجب الاهتمام بالعنصر البشري والعلاقات الإنسانية والعمل على تكريسها فجاءت دراسة الباحثين كيفية مساهمة القيادة الإدارية في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، هذه الدراسة إلتمست أهميتها من متغيراتها ، وقد قسمت الباحثة بحثها لأربعة فصول تحدثت في الفصل الأول عن الإطار المنهجي المتبعة في الدراسة، أما الفصل الثاني فتناولت ماهية القيادة الإدارية ومفاهيمها ونظرياتها ومراحل تطورها، أما الفصل الثالث تحدثت فيه عن ماهية العلاقات الإنسانية وتطورها وأهميتها وفي الفصل الرابع عرضت الباحثة الجانب التطبيقي .

وتلتقي دراستي وهذه الدراسة كونها تلمس المؤسسة الإدارية أهم عنصر فيها هو القائد والتي تؤثر على مستوى الأداء ككل والتي تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الواقع إلا أنها تختلف عنها كونها تلمس أهم عنصر يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بينما موضوعي يدرس العناصر ككل التي تؤثر على هذا السلوك (من أهم العناصر الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية...).

## 2) الدراسة الثانية

نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل لعناق بئر العتر، تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013\_2014.<sup>23</sup>

طرح الباحث الأشكال التالي: ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟ وتدرج في طرح الأسئلة الفرعية التالية :

ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟

ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟

ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

وطرح الفرضيات التالية:

تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم.

تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة.

تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم

ومن الأسباب التي أدت به لاختيار الموضوع مايلي :

<sup>23</sup> - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل لعناق بئر العتر، تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013\_2014.

يعتبر موضوع " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية " يندرج ضمن تخصصي الأكاديمي " علم الاجتماع التنظيم والعمل " .

أما أهمية البحث رأى الباحث أن: موضوع دورا لقيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع أو الإشكاليات المطروحة والتي تطرح نفسها على المستوى الوطني وعلى المستوى الدولي ( ويعد النموذج الياباني من أهم النماذج الناجحة على المستوى الدولي لإعطائها أولوية وأهمية للثقافة التنظيمية) وكذا على المستوى الوطني، كما تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانبا مهما وحساسا وهو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسة.

فالقيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم.

للقيادة هي دور ومهمة اجتماعية وثقافية وسياسية يقوم بها القائد لبلوغ الأهداف والغايات المرجوة.

فالقائد يقوم بتعليم وصقل ثقافة المؤسسة للعاملين الجدد وكذا إيجاد تناغم وتنسيق بين الجدد والأكثر اقدمية من اجل تبادل الخبرات للوصول إلى نتائج إيجابية.

وتتمثل أهداف الدراسة في أهمها :

أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية .

التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تنميتها.

أما أهم ما توصل إليه الباحث فإن للقيادة الإدارية دور في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة" من خلال وصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة، فقد تم الاقتصار على دراسة عينة طبقية تم أخذ نسبة (10.72%) من العاملين في المركب بما يعادل (62.11%) من العاملين في الإدارة، للحصول على (100) عامل في العينة، حيث توصل إلى أن الدولة شرعت في تطبيق سياسة التنمية الشاملة واحتلت الصناعة فيها مكان الصدارة مستعينة في ذلك على التركة الضعيفة، واستيراد التكنولوجيا

حينها لم يكن المجتمع الجزائري في مستوى اجتماعي وتقني يمكنه من مواجهة صيرورة التصنيع القيادية الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من العوامل والميكانيزمات والتي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم .

كما ذكرت في الدراسة الأولى أن موضوعي يمس عنصر مهم يضم جميع المؤثرات في محتواها مثل الثقافة التنظيمية، العدالة... فهذا الموضوع يرتبط معه في المتغير المستقل ويتلاقى مع التابع كونه أحد عناصر، لكن يتشابهان في الهدف الذي يسعى لتحقيق لأعلى مستوى للفعالية والأداء.

### X. صعوبات الدراسة:

- صعوبة تقبل وتوزيع الاستمارة وتخوف الباحثين من الموضوع خصوصا عندما تعلق الأمر بالقائد الذي هو رئيس البلدية.
- إلتماس نوع من قلة الوعي لدى العمال وبالتالي قضاء وقت طويل لإرجاع الاستمارة .

# الفصل الثاني

ماهية القيادة الإدارية

## الفصل الثاني ماهية القيادة الإدارية

تمهيد

- .I مفهوم القيادة
- .II التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري
- .III أهمية القيادة
- .IV الواجبات القيادية
- .V الفرق بين القيادة والإدارة والسلطة
- .VI أنماط القيادة الإدارية
- .VII نظريات القيادة

خلاصة

## تمهيد

القيادة الإدارية من المواضيع التي تم تناولها من قبل العديد من الباحثين في علم النفس علم الاجتماع والإدارة ولكن لازالت البحوث قائمة في هذا المجال لاعتبارها من أهم مقومات الإدارة، وفي الآونة الأخيرة باتت محل اهتمام الخبراء والباحثين فكانت الموضوع الأهم في دراسة التنظيم حتى أصبحت كمقياس تدريس في الجامعات للأهمية التي تلعبها في مواجهة الأزمات كونها تحقق استدامة روح العمل التي ترقى بالمؤسسة إلى الوصول إلى قمة الفعالية .

ولعلنا ندرك أن الفعل القيادي يتجاوز مكانة المنصب المشغول فهو بحاجة لأشخاص يتمتعون بمهارات قيادية وقوى خارقة في تأدية مهامهم القيادية ، وكونها وظيفة من وظائف الإدارة فهي تصبو أن تكون الرائدة لإبراز مكانة المدير والمشرف وذلك من خلال مواجهته لاتخاذ القرار الصائب والآني في فترة الأزمات .



### III. مفهوم القيادة

#### 1) القيادة لغة :

القيادة في اللغة العربية نقيض "السوق" يقال: الدابة من أمامها ، ولكن يسوق الدابة من خلفها، وعليه فمكان القائد هو المقدمة (كالدليل ، والمرشد ، والقدرة).<sup>1</sup>

#### 2) القيادة اصطلاحاً

وردت مفاهيم القيادة بصياغات وألفاظ مختلفة عند العديد من المفكرين لكنها في الأصل تصب في معنى واحد. يقول Flumer بأن القيادة "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارات إيصالهم إليها أما رنزيلىكرت RensisLikert فيعرف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".<sup>2</sup>

القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتهم وتتضمن هذه العملية أربعة عناصر :

- الإلتباع من حيث صفاتهم وقدراتهم.

- الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة .

- القائد من حيث خصائصه الشخصية وقدراته<sup>3</sup>

وللقيادة دور اجتماعي "وظيفة اجتماعية" يقوم بها القائد للمساعدة في تحقيق أهداف الجماعة، وهي شكل من أشكال التعامل الاجتماعي بين الفرد "القائد" وأفراد الجماعة "المرؤوسين" يقوم فيه بقيادة الجماعة والتأثير في سلوك أفرادها وتوجيه أعمالهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد أكرم العدلوني ، القائد الفعال ، دار قرطبة ، ج1 ، السعودية ، 2002 ص 17.

<sup>2</sup> حريم حسين، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار الحامد، ط2، عمان، 2009، ص 195.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة و مروان بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد ، ط1، عمان، 2008، ص 139.

<sup>4</sup> محمد شفيق، القيادة "تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة" ، ط2، دار نفضة مصر ، القاهرة ، 2007 ، ص 19

والقيادة كما يراها الدكتور عبد الحميد محمد الهاشمي هي عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة يكون أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه، وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إدارته أو نوم معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو بصيرته أو كل هذا في آن واحد، ويضيف أن القيادة تلقائية وعفوية تفرض نفسها بما لديها من قوة التأثير والجاذبية على الأفراد التابعين.<sup>1</sup>

أما ليتكرر فإنه يعرف القيادة بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على آخر لتحقيق هدف معين<sup>2</sup> بصفة عامة فالقيادة هي ذلك الفن الذي يستطيع بواسطته القائد التأثير في أفراد معينين لتحقيق هدف ما يخدم وهؤلاء الأفراد ويمتلك القائد هذه الصلاحية بجملة من الصفات الخاصة تؤهله ليكون قائداً .

والقيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها والمتفق عليه في فكر الإدارة المعاصرة أن القيادة هي التأثير في الأفراد ودفعهم إلى تحقيق النتائج التي تروجها المنظمة وذلك بالتوجيه و الريادة وليس بالفرض والضغط لذا يهتم القادة الإداريون بتنسيق جهود الموارد البشرية وتوجيهها وإرشاد الفرد نحو الأفضل لتحقيق الأهداف واستثمار الفرص السانحة ، كما يعملون على مساندة ودعم فريق العمل ذاته وتنمية قدرات الأفراد وتمكينهم من العمل ببحرية ومنحهم فرص المشاركة في حل مشكلات العمل وإثبات قدراتهم ليكون لدينا أداء متميز لهؤلاء الأفراد .

أما القيادة من المفهوم الإداري فإنها تعني "القدرة على التأثير على سلوك الآخرين و الأفراد المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، وهي أيضا تحفيز الأفراد وكسب تعاونهم من اجل الوصول إلى الأهداف ، وهي أيضا علاقة بين الرئيس والمرؤوس ، ويعرفها Lang بأنها العملية التي تهدف إلى تحقق الأهداف المرسومة والموضوعة مسبقا للتنظيم"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد قوارية ، فن القيادة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط ، الجزائر ، 2007 ، ص 24

<sup>2</sup> هايل عبد المولى طشطوش ، أساسيات فن القيادة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط ، الجزائر ، 2007 ، ص 24

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 23.

وتعرف القيادة الإدارية أيضا على أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف<sup>1</sup> .

كما تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية مع نمو أفكار وتقنيات إدارة الأداء بدأت محاولات جاءت لصياغة فكرة جديدة للقيادة الإدارية يعبر عن دورها المهم في إنشاء وتفعيل نظم إدارة الأداء بما يوضح حركية القيادة وتوافق مفاهيمها وأساليبها مع طبيعة نظام إدارة الأداء وفلسفته الرئيسية القائمة على اعتبار الأداء ومتابعته وتقييمه واقتراح مداخل تحسينه وتطويره فضلا عن بدل الجهد والطاقة في تحقيق الأداء ذاته<sup>2</sup> .

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الاستراتيجية وتحقيق التعاون وستناهض المهم للعمل وللقائد الناجح هم الذي: الرؤى للمستقبل آخذا في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية ويضع استراتيجية رشيدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى، كما يضمن دعم مراكز القوة الرئيسية له ، والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمرا ضروريا في انجاز التحرك المطلوب . والقائد الناجح هو الذي يخلق جوا في العمل يوفر الانسجام والمناخ الملائم للعاملين ويعرف كيف يعمل على زيادة فعالية وتعاون العاملين<sup>3</sup> .

القائد الفعال يستنهض همم النواة الرئيسية للعمل من حوله والتي يعد تحركها أساسيا لتحقيق استراتيجية الحركة وان تتوفر الإمكانيات القيادية في شخص ما يتوقف على اختلاف عوامل بيولوجية واجتماعية ونفسية مركبة كما ينبغي أن توظف تلك الإمكانيات القيادية في ممارسات ناجحة لتحقيق الفعالية ، فقد يمتلك المرء صفات قيادية عالية لكنه لا يمارس القيادة ، وقد تبرز الخصائص القيادية عند مختلف الناس في مواقف معينة وفي مراحل مختلفة

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه ، القيادة الفعالة ، ط1، دار الميسرة ،عمان ،2010ص 18.

<sup>2</sup> علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار الغريب ، 2001، ص 159-160

<sup>3</sup> ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار زهران ، الأردن ،2012، ص 23 .

كما أن ممارسة القيادة أمر يتأثر بالبيئة والفرص والقيود التي تواجه الفرد<sup>1</sup>.

#### IV. التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري

##### 1) القيادة في الفكر الإداري القديم :

عرفت الإدارات التي سادت في ضل الحضارات القديمة كثيرا من المبادئ الإدارية، فعرفت حكومة الفراعنة مشكلات الأفراد وتمكنت الإدارة الصينية من وضع الحلول لمشكلات المديرين، واهتمت الإدارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة وبعض المبادئ الإدارية الهامة كدورية الوظائف واللامركزية.

##### ◀ الحضارة الصينية القديمة :

حظيت القيادة الإدارية باهتمام كبير و خاصة فيما بعد عام 2357 ق م فقد عرف الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الإمبراطور ياو وبعد أن كانت تضم مجموعة من الدويلات والمقاطعات المتناحرة، وفي عهد إمبراطور الصين العظيم شن الكبير حوالي 2200 ق م شهدت الإدارة الصينية مستوى عالي امن الدقة والتنظيم وفي عام 1100 ق م كان دستور تشاور بمثابة دليل إداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الإمبراطور نفسه<sup>2</sup>.

##### ◀ القيادة في الحضارة المصرية:

كانت القيادة في العهد المصري قيادة تعمل على من اجل تحقيق ارقى درجات الازدهار ، كما عمل الحكام على تدريب الإداريين و المسؤولين معتمدا على التحفيز والتشجيع للقادة.

كما شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900\_2475) تنظيما وتنسيقا

للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان

التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخص هكل

السلطات، ويليه في النفوذ وزيرها الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم

<sup>1</sup> زيد منير عبود ، دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، ط 1 ، دار الشروق ، عمان ، 2010، ص 20<sup>1</sup>

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

الجهاز الحكومة ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالحزارة ومخازن، الزراعة والأشغال العامة<sup>1</sup>

### ◀ الحضارة اليونانية :

اهتمت القيادة اليونانية بالمهارات والمواهب حيث كانت الدولة مقسمة إلى مدن بكل مدينة جهاز إداري ينتقى عن طريق الانتخاب ، وقد عرفت هذه الإدارة مبادئ اعتمدت عليها فيما بعد العديد من الدول مثل دورية الوظائف وهو ما تطبقه الإدارة الأمريكية و التي يقصد بها شغل منصب القيادة لمدة معينة ثم تركه بأمر من الإدارة حتى يتسنى لأفراد آخرين تولي المنصب وبالتالي خلق كفاءات في المراكز القيادية ، كما عرفت أيضا ما يسمى بروح الخدمة العامة .

ويصف بيركليس pericles (469-490 ق.م) واصفا الجهاز الحكومي في عهده قائلا "إن حكومتنا ديمقراطية لان الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة "

وقادة الإدارة اليونانية أنداك ينتقون على أساس كفاءتهم لا على مراكزهم فالمقدرة وحدها من تحدد الصالح لنصب القيادة ، ويقول سقراط (399-439) ق.م "الإدارة مهارات منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة " حيث ما يبرر أن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المهوبة وهو ما يسمى اليوم بالمهارات القيادية .

أفلاطون Plato (349-438) في كتابه الجمهورية فقد أسس للفصل بين العمل والمعرفة وهاتين الحقيقتين أولهما أن الناس يختلفون في المواهب ومن تم يؤدي بعضهم بعض الأعمال أحسن من غيرهم والثانية أن المهارات تكتسب عندما يقبل الناس على أداء العمل الذي يتفق مع استعدادهم الطبيعي ، وكان تصوره هذا نابع من الجو الثقافي والسياسي الذي عاش فيه

ويمكن استخلاص سمات القائد في تلك الفترة من خلال مقولته "إن السياسة تحتاج لرجال أرهف المران العقلي إدراكهم، وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير "

<sup>1</sup> نور الدينوراس، دور لقيادة إدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر

تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013\_2014 ، ص38

### ◀ الحضارة الرومانية:

(500-735) لقد كانت الحضارة الرومانية ارقى الحضارات لما شهدته من تطور في كل المجالات ولازالت الشواهد والمعالم الأثرية شاهدة على ذلك إلى يومنا هذا، وكان على رأس الحكم حاكما يسمى الملك يساعده في تولي الحكم كهنة.

في الفترة (500ق.م-14م) تطور الجهاز الحكومي فكان مجلس الإدارة يضم مئة من الأستقراطيين كإستشاريين لكن ما يعاب على هذا انه الحكم كان حكرا على هذه الطبقة فقط .

لكن بعد ذلك تطور نظام الحكم وظهرت الإمبراطورية تغيرا فأصبح شغل الوظيفة يحتاج للمؤهلات وتدريبات وفي عهد دقلديانوس طقت مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي في الهيكل التنظيمي ولا مركزية في إدارة الأقسام والأقاليم وبالتالي تبت أسلوب تفويض السلطة ومن شروط استلام الوظيفة الخبرة واعتناق المسيحية<sup>1</sup>.

وعليه نقول أن الاهتمام بالقيادة لم يكن بوليد العصر الحديث لكن الاهتمام كان مند القدم وهذا ما رأيناه في الحضارات القديمة هذا الاهتمام كان خلفه دافع الارتقاء بالإنتاج والاقتصاد حيث تطورت بفضلها هذه الحضارات

### (2) القيادة في الإسلام :

لعب الإسلام دور كبير في تطور الإدارة عند العرب وذلك بفضل النظام الإسلامي خصوصا في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم حيث كان مبدأ التزاهة والصدق، والأمانة أساس مبدأ الشورى في قوله تعالى "وشاورهم في الأمر" و أيضا قوله: "وأمرهم شورى بينهم" في اتخاذ القرارات التي تخدم عامة الناس فقد كانت الإدارة في العهد الإسلامي إدارة منظمة من حيث وجود أمين المال والمخططين وحتى الأفراد المعنيين بالشورى كانوا من الصحابة المؤمنین على أسرار الإسلام المسلمين .

وبعد وفات الرسول صلى الله عليه وسلم ظهرت الخلافة يكون الخليفة هو القائد يطبق نمط الحكم والقيادة على حسب ما تنص عليه السنة والشريعة تحت ما يحث عليه القرآن وبقيت التزاهة والصدق المبدأ الأساسي لصلاح سير أمور الدولة.

<sup>1</sup> نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، بتصرف ، ص35-38

عرفت الإدارة الإسلامية مبدأ تفويض السلطة في العهد الأموي أما في العهد العباسي كان الولاة يشرفون على الحكم تحت حكم الخليفة يوظف الأعوان على أساس الخبرات والمعرفة دون التحلي عن النزاهة والأمانة . ولقد كان للنظام الإسلامي دور كبير إلى اليوم في تسير شؤون الحياة باعتبار القرآن دستور هذه الحياة واغلب الدول المتقدمة تعتمد على ذلك تكتشف أسرارها وخبائياها ولو اعتمدنا على النظام الإسلامي في التسيير لكانت مكانتنا مكانة هذه الدول.

### 3 القيادة في الفكر الكلاسيكي :

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن العشرين ولا بد من معرفة الظروف التي ساعدت على ظهورها إذ ظهرت بعد الثورة الصناعية التي مست اروبا وأدت لظهور أرباب العمل ومشكلات القوى الصناعية والمصانع وولد هذا صعوبة التوفيق بين القوى العاملة وإدارة المصانع وتطلب هذا حاجة إلى انظمه للسيطرة على الوضع ومن ابرز دراسات هذا الفكر نجد :

#### ◀ حركة الإدارة العلمية (1880-1930) .

أول من أسهم في هذه النظرية فردريك تايلور متبع الأسلوب العلمي في تحليل العمليات الإدارية لبلوغ أقصى درجات الإنتاج (المدخل العلمي) وقد لاحظ تدني مستوى الإنتاج في المشاريع الصناعية لذلك اخضع دراسته إلى التحليل والقياس وتطبيق الأساليب الهندسية وذلك من أجل زيادته بأفضل الطرق العلمية ومكنت دراسة تايلور من تحديد مفهوم القيادة الإدارية من خلال مبادئه ومنها<sup>1</sup> :

✓ تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية والقائم على الملاحظة والقياس والتجربة .

✓ وضع معايير قياسية لظروف العمل ( الحرارة ، الرطوبة ... )

✓ صاحب نظرية الوقت والحركة .

✓ وضع ما يسمى بالخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

ورغم إغفال هذه المدرسة للعوامل السلوكية والاجتماعية وإهمالها للحوافز المعنوية إلا أن أفكار تايلور لازالت تلعب دور في العمليات الإدارية وخصوصا القيادة الإدارية .

<sup>1</sup> طاهر محمود كلالده ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 59 .

◀ نظرية التقسيم الإداري:

"تتم هذه النظرية بالبناء الداخلي للإدارة (الأنشطة، المهام، الأهداف...)، حيث يرى أنصار هذه النظرية ضرورة الالتزام بخطوط السلطة الرسمية لتحقيق الكفاءة الإدارية ووحدة الرئاسة (وجود رئيس واحد يلقي الأوامر)، من أنصارها"<sup>1</sup>:

✓ هنري فايول (المدخل الوظيفي):

صاحب عناصر الإدارة الخمسة (التخطيط، التنظيم، الأمر، التوجيه، السيطرة) وقد سعى إلى تطوير المفاهيم الإدارية وأساليب الإدارة العليا، ويعتبر فايول واضع المبادئ الإدارية الأربعة عشر والتي تبين وان القيادة واحدة من العناصر الهامة للقيادة وقد قدم فايول مجموعة من السمات التي ينبغي أن تتوفر في المدير وترشد سلوكه والتي منها: الصفات الجسمية، والذهنية، والأخلاقية والثقافية إضافة إلى الخبرة، و المبادئ الإدارية التي تضمن حسن أداء المدير مثل: تكافؤ السلطة والمسؤولية، مبدأ ترتب العمل ومبدأ روح التعاون، وغيرها هذا ما يكفل أداء جيد لروح الفريق.

✓ لوثر جوليك:

لقد أسهم كثيرا في تطوير مفهوم الإدارة من خلال المفاهيم التي قدمها للإدارة كالتخطيط والرقابة والتنسيق، التوجيه فإذا استطاع المدير التنسيق بين هذه العناصر وسعى لوضع سبل الاتصال سهلت عليه مهمة إدارة المؤسسة، إذا فالقيادة الفعالة تستدعي التكامل والترابط بين الوظائف الإدارية.

✓ ليندل أرويك:

تمثلت إسهامات أرويك في تطوير القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة، فقد أكد أن نجاح المدير في تفويض سلطته هو احد الأسباب الرئيسية لنجاحه في أداء مهامه ورأى أن من مقومات التفويض الناجح شجاعة المدير وتوفير الثقة لديه وثبات العمل بالنسبة للموظف، وتحديد واجباته لان عدم تحديد الواجبات يؤدي إلى الغموض الذي له تأثير على الروح المعنوية للعاملين<sup>2</sup>.

ولعل توجّه هذا الباحث كان من اجل التنبيه على دروا تباع القيادة الديمقراطية من خلال عملية تفويض السلطة.

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 60

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، المرجع نفسه، ص 66.



← النظرية البيروقراطية :

تعرف بأنها أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ويمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل<sup>1</sup>.

يعتبر ماكس فيبر من أشهر الكتاب حول البيروقراطية الذي يعني بالمثالية "الظهور النقي للبيروقراطية وهي قريبة من مفهوم القيادة الرشيدة، أيضا مفهوم المثالية يتلاءم مع مفهوم الهرمية فهو يقول أن القيادة الرشيدة هي قلب البيروقراطية ويمكن ملاحظتها في الأمور التالية: التخصص، عقد القيادة (التسلسل الهرمي في المناصب)، نطاق الإشراف (كلما نزلنا باتجاه القاعدة كلما زاد عدد الأفراد الذين يخضعون للإشراف من قبل شخص واحد)، واختبار العاملين يكون وفق التخصص<sup>2</sup>

ويرى فيبر في هذا الصدد أن القرارات يجب أن تبني على أسس منطقية بحيث لا تتعارض هذه القرارات مع رغبات الأفراد لان التعارض هذا يعيق الاتصال ويخلق عدم الثقة.

وقد قسم ماكس فيبر السلطة إلى ثلاثة السلطة الشرعية، والسلطة الكاريزمية، والسلطة التقليدية

✓ **السلطة الشرعية:** هي السلطة التي يحصل عليها المدير أو القائد من خلال القانون أي بالوظيفة.

✓ **السلطة الكاريزمية:** يحصل عليه القائد من خلال صفات ومكتسبات كالرزانة والذكاء وصفات

أخرى.

✓ **السلطة التقليدية:** هي السلطة التي يحصل عليها القائد من الأعراف والتقاليد كشيخ القبيلة .

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية إغفالها للعلاقات غير رسمية .

وهدفت المدرسة الكلاسيكية لإيجاد مبادئ عالمية في الإدارة رغم إهمالها للجوانب الإنسانية، فالإنتاجية تزداد مع المكافآت المالية والرفض من قبل العاملين يؤدي إلى الطرد المباشر للعامل واستبداله لأن كل عمل هناك اجر يقابله، وهنا نرى الصورة الواقعية لإهمال العلاقات الإنسانية، وظهور الشدة والقسوة وما على المرؤوسين سوى إتباع هذا النظام .

<sup>1</sup> السعيد ميروك ابراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، المنهال، 2012، ص 24

<sup>2</sup> ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره ص 197 .

#### 4 القيادة في الفكر الإداري السلوكي:

اهتمت هذه النظرية بدراسة العنصر البشري وسلوكه والذي تعتبر العنصر الأساسي للتنظيم الذي يعتبر نظاما مفتوحا، مما يولد علاقات تبادلية تظهر في أشكال ما نسميه السلوك التنظيمي وتستدعي هذه النظرية الاعتراف بالتنظيم غير رسمي مركزا على عملية الاتصال واتخاذ القرار مع اهتمام بالفرد وجوانبه النفسية والعملية .

#### ◀ مدرسة العلاقات الإنسانية :

تهتم نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها على العلاقات بين العمال في التنظيم حيث نعتبرها الأساس في الإدارة ، وتهتم بالمرؤوسين من حيث حاجاتهم النفسية، والاجتماعية وتؤكد المقومات الأساسية لنجاحهم . وينظر رواد هذه النظرية للقائد الإداري على انه يقوم بدور الميسر الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملية التعاون وإقناعهم بهذا العمل وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصياتهم وإتباع حاجاتهم<sup>1</sup>.

هذه النظرية انه كلما حضر المرؤوس بإتباع لرغباته كلما زاد مستوى أدائه، وتعتبر دراسة جورج التون مايو نقطة انطلاق لها حيث الحد على التي أجريت في هوثورن (1942-1927) houthorne التي أدلت أن العوامل الفسيولوجية لا أهمية لها إلى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية واثبت أن عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وعدم حل مشاكلهم يقلل إنتاجهم<sup>2</sup>.

وقد انبثت هذه النظرية "أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة التقارب والتعاون بين تنظيم الرسمي وغير الرسمي وإن تحقيق هذا التقارب والتعاون مصالح الفئات العاملة في التنظيم، يتخذ أشكال متعددة تتمثل في تعارض المصالح بين المرؤوسين والقادة وبين الموظفين المهرة وبين التقنيين والاستشاريين.

#### ◀ القيادة الإدارية في ضل مدرسة التنظيم الاجتماعي:

تطورت نظرية التنظيم الاجتماعي التي ترى أن التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، وتنظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين ببعضهم البعض وجماعة بواسطة سلوك منظم، يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف جعل هذه المجموعة من الأفراد يتعاونون في نشاط

بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره ، ص 156

بلال خلف السكارنة، المرجع نفسه 257

مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في نفس الوقت وأن حل هذه المشكلة منوط بقيادته الإدارية ومن هنا تتبين أهمية دور القيادة وصعوبته.<sup>1</sup>

ومن أهم الباحثين في هذه النظرية باك Bakk ، وأرجيس Argyris ، وليكرت Likert ، حيث يرى ليكرت وباك أنه يمكن تحقيق القيادة الفعالة الناجحة إذا تلاحم الفرد والتنظيم في حل المشكلات . أما رجيس فيرى أن العنصرين الأساسيين للتنظيم هما الفرد والتنظيم الرسمي فالفرد يسعى لتحقيق حاجاته وإشباعها عن طريق هذا التنظيم ، أما التنظيم فيتصف بالقواعد الرشيدة ( التخصص ،وحدة الرئاسة ،خط السلطة ) هذا ما يحدث صعوبة لدى الفرد في إشباع حاجاته وتضارب المصالح بين التنظيم والعاملين وبالتالي تدني الكفاءة التي تفتقد جزءا من هذا الصراع فوجب القضاء عليه بأسلوب قيادي مناسب يساهم في حل مشكلات العمال والتقليل من حدة الرقابة لكي يشعر العامل بالاستقرار، ويضيف ليكرت أن القائد الناجح بنظر إلى المرؤوسين بإنسانية وليس فقط أشخاص مهمتهم العمل وتأدية الواجبات فقط بحيث يبادلونه نفس الشعور دون استعمال أساليب التهديد .

#### ← القيادة في ضل مدرسة التوازن التنظيمي:

تقوم نظرية التوازن التنظيمي على تقرير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يدفع أعضائه إلى الاستمرار في مشاركتهم القيمة، ومن تم ضمان بقاء التنظيم واستمراره وترى أن التنظيم الإداري باعتباره تنظيمًا اجتماعيًا إنما يتركز على نشاطه في اتخاذ القرار<sup>2</sup>.

وساهم في بناء وتطوير هذه النظرية العديد من المفكرين أمثال شتر برنارد ، و سايمون ، ويرى سايمون أن الأفراد ينتمون لتنظيم معين يوفر لهم متطلباتهم ويحقق لهم رغباتهم ولا يتم بقاء هذا التنظيم الأمن خلال جهود هؤلاء الأفراد وعلى هذا الأساس يرى سايمون أن هذا هو التوازن الذي يخدم الطرفين ،أما برنارد فيرى أيضا أن استمرار التنظيم مرتكز على تعاون أفراده فعلى التنظيم إيجاد السبل التي تحافظ على هذا التعاون .

<sup>1</sup>نواف كنعان ، القيادة الإدارية ،مرجع سبق ذكره ، ص 87 .

<sup>2</sup>بلال خلف السكارنة ،القياد الإدارية ،مرجع سبق ذكره ،ص 60

### 5) القيادة في الفكر الإداري المعاصر :

#### ◀ القيادة الإدارية في ظل مدرسة النظم :

تعتبر نظرية النظم من أحدث النظريات في علم الإدارة وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع ، تخرج هذه النظرية عن إطار المؤسسة لتشمل المنظومة بكاملها معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية<sup>1</sup> .

إن مدخل النظم وسيلة تساعد القائد على فهم العلاقات بين العمل والعمال وبين العمال في حد ذاتهم باعتبار أن المؤسسة ذات متكاملة من العلاقات التي ترتبط ببعضها البعض هذا ما جعل المفكرين يعيدون النظر في أساليب القيادة والدوافع والحاجات

#### ◀ القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليابانية :

ترتكز القيادة اليابانية على اختيار القادة على أساس المهارات والخبرات المهنية وقد كانت القيادة اليابانية نموذجاً للعديد من الدول التي حاولت الاستفادة من تجاربها بحيث لا تركز القيادة اليابانية على النظام البيروقراطي بل تعمل على تحفيز العامل نحو الأداء الفعال من خلال ضمان مركزه في العمل فلا تعمل على أسلوب الضغط ولا التهديد بل تترك الرقابة الذاتية له فالياباني يهتم بالعنصر البشري كمورد أساسي في العلاقات الإدارية والعملية من ما يشعر العامل بالراحة النفسية وارتفاع الروح المعنوية هذا ما يؤدي للولاء للمنظمة .

#### ◀ القيادة في ظل المدرسة الكمية :

قدمت هذه المدرسة نماذج موضوعية ومعايير من شأنها مساعدة القائد في اتخاذ القرارات هذا ما يؤدي للفصل بين التخمين وعملية اتخاذ القرارات وتشمل فروع منها: علم الإدارة يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات وبحوث العمليات حيث تهتم بأساليب التسيير في المؤسسة ونظم المعلومات تهتم بالسرعة في توفير المعلومة بأقل جهد وبأقل تكلفة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> دريوشهيناز ، اثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية اقتصاد - مناجنت - جامعة منتوري قسنطينة ، 2011-2012 ص 28 .

<sup>2</sup> دريوشهيناز ، اثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية ، بتصرف ، مرجع سبق ذكره ص 28 .

## VIII. أهمية القيادة:

يؤكد علماء النفس الاجتماعي عن الأهمية البالغة التي تلعبها القيادة في بناء الجماعة حيث تكمن هذه الأهمية كون القيادة تساهم في تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم<sup>1</sup>.  
إنها ضرورة لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها بما يضمن توحيد جهود العاملين في إطار خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

وهذه الأهمية تبرز في الوظائف التي يمارسها القائد :

### 1) القائد كإداري منفذ :

بحيث يكون الدور الأكثر وضوحاً في جماعة هو عمله كمنسق لمناشطها المختلفة ومراقبة سياساتها، ورغم أن هذه الوظيفة تنفيذية إلا أنه لا يستطيع أن ينهض بها بمفرده بل يوزعها في صورة اختصاصات ومسؤوليات على أعضاء الجماعة ويبقى له الإشراف والتوجيه العام<sup>2</sup>.

### 2) القائد كمنخطط :

يعتبر القائد أساس التخطيط في المؤسسة وهو كذلك المقيم لها سواء كانت هذه الخطط قريبة أو بعيدة المدى.

### 3) القائد واضع للسياسات :

حيث يكون هو المدير لكل السياسات المتعلقة بالمؤسسة وبالتالي فإنه يضع الأهداف وينظم فالقيادة تقوم بأدوار التخطيط والرقابة وغيرها .

### 4) القائد خبير :

فهو بهذا يمد الجماعة بالعمل خبرات وفنيات ترقى بالمستوى الجيد للمؤسسة ومن خلاله ينتقي الشخص المناسب للوظيفة ويحدد من يحتاج للتدريب والتكوين .

إذن فالقيادة ضرورية لتوجيه الأفراد مما يساهم في توازن الحياة المهنية من خلال تطبيق العدل والمساوات منما يمنع الفوضى والاضطرابات في العمل وكل هذا من خلال القيادة الرشيدة

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، القيادة الفعالة ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

<sup>2</sup> زايد فهد خليل، فن القيادة - كيف تكون قائدا ناجحا - دار يافا، عمان، 2012، ص 18

## IX. الواجبات القيادية:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ذلك كونها تضبط زمام الأمور بها من ما تجعل أعضاء التنظيم أكثر تعلقاً بقائدهم لتحقيق أكبر قدر من الفعالية المرتبطة بأهداف التنظيم، والقائد الكفء هو ذلك القائد الذي يضع نصب عينيه على أهداف هذا التنظيم.

فلا ينظر إلى القائد على أنه الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين و اتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة، أما المدير فهو الشخص الذي يعين ويكلف مهمة الإشراف على جماعة ويقوم بوظائف الإدارة وهي التخطيط، التوجيه، التنسيق، الرقابة<sup>1</sup>.

ونشير إلى القائد الناجح وأساليبه القيادية فيما يلي :

1) **رفع كفاءة المؤسسة :** حيث يهتم هذا الجانب برفع كفاءة المؤسسة التي تتم عن طريق رفع كفاءة الأفراد وإعدادهم بشكل صحيح وتوجيههم لاستغلال الموارد المتاحة بكل وعي وعقلانية إضافة إلى الاهتمام بهم من الناحية المعنوية وتتم هذه العملية عن طريق اهتمام القائد ب :

- ✓ عملية التدريب وانتقاء الأفراد المحتاجين لها وفق برامج معدة ومخصصة .
- ✓ الحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات ، حيث أن للمعدات قيمة كما للأفراد واستغلالهما بشكل صحيح يحسن سير العمل لذلك وجب الاهتمام بصيانتها وإصلاح المعطلة منها والاهتمام بالقائمين عليها .
- ✓ السعي لتحقيق النظام والانضباط بالمؤسسة بحيث يكون القائد قدوة لمرؤوسيه يحافظ على كرامتهم ويضمن حقوقهم .

2) **القيادة بالروح المعنوية :** يقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغباتهم في التعاون وقدرتهم في التعاون وقدرتهم على الإنتاج، وللقيادة بالروح المعنوية مظاهر معينة مثل :

- ✓ الحماس ، المبادرة ، الابتكار ، الامتثال لتعليمات .... والاهتمام بها يدفع العامل إلى التغلب على الصعاب وبعث روح التعاون والثقة ونقص مستوى التغيب وزيادة الرضا اتجاه الرؤساء والزلاء

<sup>1</sup>معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 140

✓ وحتى يتمكن القائد من دعم الروح المعنوية وجب عليه الاهتمام بحل مشاكل العمال وشكاويهم ،زيادة للقاءات مع مرؤوسيهم إضافة إلى بث الثقة .

(3) **تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين :**

بحيث يهتم القائد ببث روح التعاون وإيجاد روح التعاون بين أفراد المؤسسة وجماعات العمل بحيث يتجنب التفرقة بين العمال في المكافآت والعقوبات إضافة للعدالة في التقييم والتشجيع، وإشعار كل فرد بأهميته

(4) **فهم القائد لجوانب عمله ودقائقه:**

وحتى يتمكن القائد من اكتساب قيادة فعالة وجب عليه:

✓ توفير وسائل اتصال مع مرؤوسيه .

✓ إضافة إلى الوعي بنظام العمل والاطلاع على المستجدات ومتابعة التطورات الحاصلة في المجالات العلمية وحضور الندوات الفكرية والمؤتمرات .

✓ كما يجب على القائد أيضا فهمه لذاته ليتمكن من معرفة نقاط ضعفه ويتأكد من كفاءة مرؤوسيه .

(5) **إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم:**

هي واحدة من أهم الجوانب التي يجب على القائد عدم إهماله لها بحيث يضع مرؤوسيه في الصورة الحقيقية لما هي عليه المؤسسة والتأكد من فهمهم لواقع العمل ومتابعتهم

(6) **الحسم في اتخاذ القرارات :**

إن أهم ما يميز نجاح القادة عن غيرهم هي تلك القرارات التي يتخذونها سواء كانت آنية أو غير ذلك لكن يبقى الأمر مرهون بمدى صرامة وأهمية هذا القرار، فلا ينطوي باتخاذها منفردا بل يتشاور مع القادة والزملاء والاستشاريين<sup>1</sup>.

يجب على القادة أن يكونوا واعين بصورة قوية بالمخاطر التي تحيط بهم، الاهتمام الأول انه في حالة غياب التابعين تكون القيادة محدودة جدا، والأكثر أهمية أنها تكون غير ممتعة، أما الاهتمام الثاني انه حينما يكون المرء مدركا للطريقة التي يتبع على أساسها ويقود وسوف يجدد هذا الإدراك الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه ربما هذا ما كان يعنيه R .D.Laing عندما قال "أن المدى الذي تفكر وتفعل على أساسه يكون محدود أما

<sup>1</sup>محمد شفيق، القيادة، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 30-48

نفسل في ملاحظته ولأننا نفسل في ملاحظة أننا نفسل في أن نلاحظ، يكون هناك القليل الذي نستطيع أن نفعله لإحداث التغيير، إلى أن نلاحظ أن نفسل في أن نلاحظ يشكل أفكارنا و أفعالنا<sup>1</sup>.

## X. القيادة وعلاقتها ببعض المفاهيم :

### 1) القائد الرسمي وغير الرسمي :

ففي معظم المشروعات أو غيرها لا بد من وجود قائد يعين لإدارة أو توجيه هذا المشروع وهذا هو القائد تعنيه الإدارة أو الهيئة كمدير لها، وهذا هو القائد الرسمي، وعلى العكس من هذا فالقائد غير رسمي هو الذي تختاره الجماعة من بينها وهذا يحدث في حالة الجماعات الخيرية وللجماعة في النادي أو الأحزاب السياسية أو ما إلى ذلك<sup>2</sup>.

### 2) الإدارة والسلطة:

من الواضح جدا أنه وجب علينا التعرف على الفرق بين الإدارة والقيادة والسلطة لتتمكن من فهمهما جيدا فإدارة وظائف محددة والتي تهتم بتسيير التنظيم من تخطيط ورقابة وتوجيه وتولي المنصب القيادي هو جزء من عمل المدير لذلك وجب على المدراء معرفة أصول القيادة مثلما يدركون أصول الإدارة .

يرى ليوسر أن مصطلح الإدارة أوسع في مضمونه من القيادة حيث إن القيادة لا تمثل إلا وظيفة من وظائف الإدارة التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والقيادة والرقابة، حيث يرى كوزيسوبوزنز أن الفرق بين القيادة والإدارة يكمن في أن القيادة هي جعل الآخرين يريدون أن يعملون طواعية دون إلزام، أما الإدارة فهي جعل الآخرين يريدون أن يعملون عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات الواجب عليهم الامتثال لها<sup>3</sup>. القيادة تولد الدافع أي والإلهام تخص الأفراد وتعطيهم القوة للتغلب على الحواجز والسياسات والبيروقراطية في سبيل الحاجات

<sup>1</sup> بروس.ج. افوليو، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، تر: عبد الحاكم احمد الخزامي، دار الفجر، ط 1، 2003، ص 13

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 2، دار الميسرة، 2010، ص 38 .

<sup>3</sup> درباح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، القيادة الإدارية - دراسة حديثة - دار الوراق، الأردن، 2013، ص 21 .



الإنسانية الأساسية، أما الإدارة فمهمتها مراقبة النتائج المتحققة وتقارن بينها وبين الخطط الموضوعية ثم تخطط وتنظم في مسعى منها لسد الثغرات<sup>1</sup>.

الوظيفة الأساسية في القيادة تتمثل في تكوين رؤية لما يجب أن تكون عليه الإدارة للوصول إلى الأهداف المنشودة وعلى هذا الأساس فإن الإدارة تضع الطريقة المنظمة لهذه الرؤية لبلوغ الأهداف.

أما الإدارة أكثر رسمية من وأكثر عملية من مهارات عامة مثل التخطيط ووضع الميزانيات التقديرية والمراقبة والإدارة في حقيقتها مجموعة متكاملة من الأدوات والأساليب القائمة على المحاكمة العقلية والاختبار ويمكن استخدامها في العديد من المواقف أما القيادة خلافا للإدارة، تشتمل على رؤية معينة لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة<sup>2</sup>.

وعليه يمكن القول أن الإدارة متعلقة بالجوانب الرسمية للعمل كالإجراءات والسياسات وغيرها بينما تتناول القيادة جانب العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتم اختيار المدير من داخل المجموعة أو خارجها، بينما يختار القائد من داخل المجموعة، ويرى زالتنيك أن المديرين يختلفون عن القادة فالمديرون معنيون دائما بإيجاد نوع من التوازن بين الوظائف والعمليات وهم ميالون إلى تجنب المخاطرة والإبقاء على الوضع الراهن، أما القادة فإنهم يتسمون دائما بالإبداع وتبني الأساليب الجديدة في إدارتهم، بل وإثارة قضايا جديدة بدلا من الإبقاء على الوضع القائم<sup>3</sup>.

أما السلطة فهي تلك القوة التي يستمدّها الفرد من مركزه أو مكانته المهنية شرعيا وقانونا فالأفراد الذين يتمتعون بمراتب عليا هم أكثر سلطة من غيرهم بينما نجد أيضا أن بعض الأفراد ورغم مكانتهم المهنية إلا أنهم يجدون صعوبات في كسبها مثال ذلك المسئولون الموظفون حديثا فإنهم يأخذون وقتا لتوليها، لكن هنا من يمتلك سلطة من أفراد المؤسسة دون مركزه مثل ذلك من يمتلك المعلومة، وهناك أشخاص مميزون في الحياة يولدون سلطة لأنفسهم من خلال تجاربهم وسماتهم.

<sup>1</sup> أندوروجدوبرين، القيادة - ممارسات و خلاصات بحوث - تر: وليد شحادة، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2011، ص

21

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 20

<sup>3</sup> رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، القيادة - دراسة حديثة - مرجع سبق ذكره، 2013، ص 21.

## V. أنماط القيادة الإدارية:

إن أنماط القيادة هي التي تحدد فعالية القائد ومدى تسييره للمؤسسة فالقائد الناجح هو يمتاز بالاتزان في إتخاذ القرارات الصائبة فهو يركز على تحقيق أهداف المنظمة ومن جهة أخرى التركيز على حاجات الأفراد ورغباتهم ومن هذه الأنماط القيادية نذكر كل على حسب مصدرها :

1) **نمط القيادة بناء على مصدر السلطة:** يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاثة للسلطة والتي حددها ماكس ووبر Max Weber وتبعاً لذلك قسمت إلى <sup>1</sup> :

◀ **النمط التقليدي :**

هذا النوع من القيادة يرتكز على نوع من الوفاق والاحترام حيث يوري جماعة من الناس هذه الصفة لشخص معين يتصف بالفطنة والحكمة وكبر السن بحيث يفصل في أمور معيشتهم وقراراتهم وينتشر هذا النمط أكثر في القبيلة والحي وخصوصاً لدى أهل الريف ويضرب المثل هنا المثل القائل "من فاتك بليلة فاتك بجيلة".

◀ **النمط الجذاب (الملهم) :**

ينطبق هذا النوع من القيادة على الشخص الذي يتميز بشخصية محبوبة وجذابة حيث يراه التابعين له أنه شخص مثالي ملهم، تغلب عليه كما يمكنه القيام بما لا يستطيعون عمله إلا أن هذا النوع من القيادة لا يصلح في المنظمات الرسمية .

◀ **النمط العقلاني :**

يتسمد فيه القائد سلطته بناء على مركزه الوظيفي حيث يكون الارتكاز هنا تطبيق القوانين والأنظمة بالمقابل يكون نفس رد الفعل من الرؤوسين " إن مثل هذا النمط يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة"<sup>2</sup>

2) **أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع :**

◀ **القيادة الديمقراطية :**

يلجأ القائد الديمقراطي إلى مشاورة رؤوسيه وإشراكهم معه ،ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في إتخاذ القرارات كذلك وهو بالإضافة إلى ذلك يعين رؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشاكل

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، مرجع سبق ذكره . 151 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 152

اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج ويعمد كذلك إلى تدريبهم على حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج كذلك إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية و يأخذ بأيديهم طريق النمو الإداري<sup>1</sup> .

وتشير الدراسات إلى أن هذا النمط من القيادة هو حسن الأنماط كونه يسعى لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والاهتمام بالجانب الإنساني للمنظمة .

#### ◀ القيادة الدكتاتورية (الاستبدادية):

يهتم فيه القائد بإصدار الأوامر وتنفيذها دون نقاش بكل استبداد مستعملا الإرغام وأسلوب التخويف صحيح أن هذا النمط مفيد لإنجاز الأعمال في فترة وجيزة لكن يعود هذا بالسلب على جماعة العمل من ما يزيد من الصراع وتدنى الروح المعنوية والحماس وفي وهلت غياب هذا القائد فإن العمل يتوقف لأنه لا يتم برغبة منهم بل يتم تحت الضغط .

#### ◀ القيادة الأوتوقراطية :

تعرف بالقيادة السلبية لأنها تقوم على أساليب التخويف والتهديد، القائد فيها يتخذ القرار لنفسه مستخدما أسلوب التواب والعقاب مهملا الجوانب الإنسانية إلا أنها أقل تسلطا من القيادة الديكتاتورية ، ومنها ثلاثة أنواع هي :

✓ الأوتوقراطي المتشدد : يعطي الأوامر الصارمة مستخدما أسلوب التواب والتخويف همه هو الإنتاج مقنعا مرؤوسيه بالقرارات .

✓ الأوتوقراطي الخير : لضمان التابعين له يستخدم الثناء وجانبا من العقاب .

✓ الأوتوقراطي المناور : يوهم الأفراد بإشراكهم في اتخاذ القرار وهو أقل تشدد

#### ◀ القيادة الترسلية:

هي القيادة التي يمتاز فيها القائد بالمبالاة في تسير شؤون العمل فيترك المرؤوسين يتصرفون كل حسب معرفته وذلك نظرا لعدم قدرته على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته لأساليب التسيير والتوجيه .

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار الميسرة ، عمان 2010 ، ص 36

3) أنماط القيادة بناء على اهتمامات القائد: قدم لتحديد الأنماط القيادية في أمريكا :

◀ بعد المبادأة :

في وضع إطار العمل أو البعد الذي يهتم بالإنتاج والعمل ، فيكون التركيز على زيادة الإنتاج ويكون الاهتمام بالعمل وتصميمه ويتميز هذا النمط بالمركزية وعدم مشاركة التابعين في اتخاذ القرار مستخدماً أسلوب العقاب والتواب كما أنه يصدر الأوامر ولا يأخذ برأي التابعين كما لا يسمح بالمناقشة ويصر على تنفيذ الأوامر والتعليمات وفي ظل هذا النمط يتحقق إنتاجية عالية على المدى القريب، ولكن على المدى البعيد تقل الإنتاجية وتتندى الروح المعنوية للعاملين وتقل دافعيتهم للعمل<sup>1</sup>.

## VI. نظريات القيادة

1) النظريات التقليدية: كان من أبرزها ما يلي

◀ النظرية الفردية :

تتم بدراسة السمات والخصائص الذي يتميز بها القائد من بينها مايلي :

✓ نظرية الرجل العظيم :

محتوى هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون لكنها واجهت العديد من الانتقادات كونها لا تعتمد على أساس علمي لكن اعتمد عليها الباحثون كنقطة انطلاق لسمات للقائد التي إذا امتلكها يكون قائداً مثل: السمات الذهنية كالذكاء والسمات الاجتماعية كالتعاون إضافة إلى السمات المهنية كحب المسؤولية .

✓ نظرية السمات :

جاءت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم ،استخدمت المنهج العلمي لتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائداً من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها الزعماء والقادة والتي تستخدم كمعيار لمدى نجاح وقدرة الشخص على أن يكون قائداً ،ومن أهم السمات التي اعتمدها الباحثون ما يلي: السمات الشخصية (الأمانة الاستقامة ...) والقدرات والمهارات الذاتية (الصحة النفسية والعقلية ...) <sup>2</sup>.

<sup>1</sup>معن محمود عياصرة ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ،مرجع سبق ذكره ،ص 154

<sup>2</sup>هايبيل عبد المولى طشطوش ، أساسيات القيادة والإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 30

### ◀ النظرية الاجتماعية:

لقد كان لعلماء الاجتماع الفضل في البحث عن مفهوم القادة وخصائصها حيث يؤكدون على دور الجماعة في ذلك. ولقد جاءت لتضع معيارا ثابتا لتحديد الخصائص اللازمة للقائد، حيث جاءت كرد فعل على فشل نظرية السمات وغيرها من النظريات الفردية، وتؤكد هذه النظرية على أن المواقف تصنع الرجال دون أن تنفي واهمة الصفات والسمات الشخصية التي تؤهل القائد لمركز القادة حيث تتكامل هذه النظرية في مزجها بين نظرية السمات والمواقف الاجتماعية حيث بعد ذلك برزت نظرية جديدة هي:

### ◀ النظرية التفاعلية :

هي امتزاج جميع النظريات التي سبق ذكرها حيث جمعت بين السمات الشخصية للقائد وصفاته والمجتمع وما فيه بالإضافة إلى خصائص الجماعة، هنا تبرز أهمية القادة في القيادة الإدارية وهذه النظرية التكاملية التفاعلية حددت خصائص القائد بناء على الأبعاد الثلاثة:

✓ القائد

✓ الأوضاع والظروف المحيطة به (البيئة)

✓ المرؤوسين<sup>1</sup>

### (2) النظريات الحديثة:

### ◀ النظرية الموقفية :

تقتضي هذه النظرية أن للمواقف المحيطة بالقائد دور في إظهار القائد للوجود ووضع كقائد ناجح بما فيها موقعه الذي بتمركزه ونوعه إضافة إلى قدرته على التكيف مع ما يحيط به من حيث يضيف بعض الخبراء أن الظروف المحيطة به تلعب دورا مهما وفعال في تحديد شخصيته والتي التأثير فيها، وحسب هذه النظرية هنالك ثلاثة عناصر في العملية القيادية هي: سلوك القائد وسلوك المرؤوسين والموقف .

وتشير هذه النظرية أن لكل مشكل قيادي ظروف خاصة به فالقائد يتصرف وفقا لهذا الموقف، وهذا ما يبرر قدرة القائد وتمكنه ومدى نجاحه في اتخاذ القرار المناسب فهو بذلك لا يتصرف وفقا للقوانين والأنظمة بل مجبر أن يتخذ القرار بحسب الموقف الذي هو به لذلك فإن الشدائد والحن تصنع الرجال والقادة .

<sup>1</sup> المرجع نفسه، يتصرف، ص 31-32.

نظرية المسار :

تهتم هذه النظرية بتوجيه وتحديد الطريق الواضح أمام المرؤوسين فهي تبرز دور القائد في التوجيه والمشاركة والمساندة أي أنه يحدد له المسار وهذه النظرية تبرز مدى رضا المرؤوسين لهذا القائد من خلال معاملاته معهم ليتمكنوا من الوصول إلى أهدافهم المنشودة وبذلك يحققون الرضا الشخصي الذي يزيد من الدافعية في العمل وزيادة مستوى الأداء .

وتلعب الشخصية القيادية دور في فعالية العملية القيادية حيث تختلف من قائد لآخر وهذا ما يبرر اختلاف الشخصيات القيادية عامة ، كما أن للعمليات التدريبية والبحث والتعليم والمتابعة دور في خلق الكاريزما القيادية والتي هي مجموعة صفات قيادية تؤهل لمركز القيادة .

3) النظرية السلوكية

تهتم النظرية السلوكية في دراسة السلوك الذي لم تشر إليه النظريات السابقة لها مثل نظرية السمات، حيث تشير إلى أن سلوك القائد يؤثر على فعالية المرؤوسين "وتحدد أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو القائد ولكن ليست سماته بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبا نمطا عاما لقيادته، وهذا التحول يعتبر هاما لما ينطوي عليه من اعتقاد بأن السلوك يمكن تعلمه وتغييره، بينما السمات تعتبر نسيبا مورثة وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على الآخرين"<sup>1</sup>.

ومن أهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي نذكر :

◀ دراسة جامعة أوهايو :

كان لهذه الدراسة الفضل في سد فجوة التي تركتها مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على طبيعة العلاقة بين الأدوار وعلى الحركة العلمية التي ركزت على جوانب العمل فقط حيث عمل جملة من الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع على تحديد ما يقوم به القائد من خلال استجابة المرؤوسين حيث تم التوصل إلى مجموعتين :

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، مرجع سبق ذكره، ص 203

وظيفة تصميم وتنظيم العمل التي تبرز للقائد دوره كمسير ودور مرؤوسيه بينما وظيفة تقدير المرؤوسين والاهتمام بهم فتركز على العلاقات التي تربط القائد بمرؤوسيه محاولا إشراك العمال في اتخاذ القرار وتشجيع الاتصال.

#### ◀ دراسات جامعة ولاية ميشيغان:

تهتم هذه النظرية بالاهتمام بالعامل من جهة وبالعامل من جهة أخرى وتشير هذه الدراسة إلى أن القائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة من التنسيق بين ما يريد الوصول إليه وبين مرؤوسيه .

◀ دراسات جامعة ايو: أقيمت هذه الدراسة على جملة تلاميذ بثلاث مجموعات كل مجموعة يقودها قائد وبنمط قيادي مختلف وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

#### ✓ النمط الديمقراطي:

برز فيها التفاعل بين الأفراد في أداء العمل ونوحي جيدة للابتكار، إضافة إلى الرضا عن العمل وذلك بفضل مشاركة القائد لكل المجموعة في القرارات.

#### ✓ المتسبب المتساهل:

انخفاض مستوى أداء الجماعة وذلك لسبب ترك الحرية والتسبب للجماعة إضافة إلى غياب المحفزات

#### ✓ النمط التسلطي:

إنتاجية أعلى من مجموعة القائد الديمقراطي بسبب الضغط والتهديد لكن لا وجود للإبداع.

#### 4) نظرية الشبكة الإدارية :

يعتبر بليك و ماتوتون هما من طورا هذه النظرية وحداد أسلوبين لسلوك القائد هما الاهتمام بالفرد والاهتمام بالإنتاج حيث تم وضع هذين الأسلوبين في على صورة شبكة ذات محورين يظهر أساليب القيادة ومن هذه الشبكة تتميز خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة إحداثي ذلك الموقع.<sup>1</sup> وتتكون الشبكة الإدارية من عدد من الأنماط القيادية المختلفة، إلا أن بليك وهوتون اهتمتا بخمس أنماط رئيسية حسب موقعها على الشبكة والموضحة في الشكل .

ويمكن تلخيصها فيما يلي :

سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة :الاصول والتطبيقات ، دار المنهال ، 2014، تصرف ، ص191 .<sup>1</sup>

- ◀ نمط (1,1) الإدارة السلبية ( القائد الضعيف ) نمط قيادي فيه الاهتمام متدني بالإنتاج والموظفين .
- ◀ نمط (1,9) الإدارة العلمية ( القائد التقليدي ) نمط قيادي متسلط يهتم اهتمام عال بالإنتاج ، مع ضعف الاهتمام بالموظفين .
- ◀ نمط (1,9) الإدارة الاجتماعية ( القائد الإنساني ) نمط قيادي يؤدي إلى علاقات جيدة واهتمام عال بالموظفين ، مع ضعف الاهتمام بالإنتاج .
- ◀ نمط (5,5) الإدارة العلمية ( القائد العملي ) نمط قيادي يهتم باللانتاج والموظفين على حد سواء وبشكل معتدل ومتوازن .
- ◀ نمط (9,9) الإدارة الجماعية ( القائد المثالي ) نمط قيادي يركز على روح الفريق وبناء علاقات إنسانية مع الموظفين ، فيكون هناك اهتمام عال بالإنتاج والموظفين معا .
- ويرى بليك وموتون أن النمط (9,9) هو أفضل الأنماط والأكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة والموظفين .



### خلاصة

رأينا أن القيادة الإدارية لم تكن وليدة العصر الحديث ذلك أن الإنسان عرفها واهتم بها مند العصور القديمة، مما ساهم في تطوير مبادئها إضافة إلى توجيه وترشيد سلوك القادة.

ولم تتوقف اليوم أهميتها بل ازداد الاهتمام بها في ضل التطورات الراهنة والتسارع الهائل لظهور أشكال وأنماط جديد لتسير المؤسسات وقد أدى هذا إلى ظهور الدراسات والباحثين المهتمين فظهرت نظريات وان اختلفت لكنها في الأصل مكملة لبعضها البعض، والمؤسسة الجزائرية اليوم بحاجة لقادة أكفاء بما يكفي لتسير المؤسسات.

# الفصل الثالث

سلوك المواطنة التنظيمية

الفصل الثالث سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

- I. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
- II. تطور دراسة سلوك المواطنة التنظيمية
- III. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
- IV. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
- V. محددات المواطنة التنظيمية
- VI. المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية

خلاصة

### تمهيد :

يعتبر العامل النواة الأساسية لأي تنظيم فهو المحرك لنشاطها وبه وتوسعى المؤسسات

المعاصرة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء لمواجهة التحديات والتحولت العالمية والمحلية ، فهي بذلك بحاجة إلى مورد بشري قادر على تقديم مزيد من الأدوار الإضافية التي تضاف إلى نشاطه اليومي بالعمل، وتمثل هذه الأدوار أعمال من شأنها زيادة نشاطها وهوما يطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد تناول العديد من الباحثين دراسات حول هذا سلوك وتطورت دراسات تلوى الأخرى نظرا لأهميته فسناحول هذا الفصل التعرف على هذا السلوك وأهميته واهم الجوانب المحيطة به

## I. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

### 1) المواطنة لغة:

المواطنة مأخوذة في العربية من الوطن : المنزل تقيم به وهو " موطن الإنسان ومحله "، وطن يطن وطنا أقام به وطن البلد : أتخذه وطنا ، توطن البلد : أتخذه وطنا ، وجمع الوطن أوطان : منزل إقامة الإنسان ولد فيه أم لم يولد<sup>1</sup>

### 2) المواطنة اصطلاحاً :

المواطنة مصطلح مرتبط بالوطن وفي الأصل تشير إلى الانتماء ويربط بينهما مفهوم الحق والواجب ، كما أنها ترتبط بالحرية التي تحدها المسؤولية والواجب .

وقد عرف اور جان 1988 سلوك المواطنة التنظيمية على انه "سلوك اختياري أو اجتهادي يؤديه الفرد ولا يغطيه نظام المكافآت الرسمية بشكل مباشر أو صريح .

وعرف هنت Hunt على انه يعكس الأنشطة التطوعية الايجابية غير المحددة مسبقاً في التوصيف الوظيفي والتي يقوم بها الموظفون لتحسين الأداء التنظيمي

ويعرفه ليفيتز وانسل lievensAnseel : على انه سلوك الفرد الذي يستهدف ترقية الأهداف التنظيمية من خلال الإسهام نحو تحسن بيئتها السيكولوجية والاجتماعية<sup>2</sup> "

كما أنها تدل أيضاً على الحق في الحياة والتساوي وفي الملكية ، التعلم والرعاية و العمل إضافة إلى التمثيل الانتخابي والجمعي، والنقابي ، لكن في علم الاجتماع لا يختلف المعنى كثيراً عن هذا السياق لأن بيئة العمل هي الوطن الذي يجد وظيفة العامل وهي أرضه التي يشبع منها حاجياته النفسية والاجتماعية والمادية ، فهي بذلك تدل على المسؤولية في العمل والتفاني لأجل المنظمة ، إضافة إلى الحفاظ على العلاقات العامة مع زملاء العمل .

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب ، دار إحياء التراث العربي، بيروت، الطبعة الثانية ، ج 41 ، 1994م ، ص113.

<sup>2</sup> ياسر فتحي الهنداوي ، إدارة المدرسة وإدارة الفصل ، "أصول نظرية وقضايا معاصرة" نشر المجموعة العربية "المنهال ط ، عمان ، 2012 ، ص 247

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك مطوعي اختياري كما يتفق عليه أغلب المفكرين "بأنه تلك السلوكيات التي تؤدي اختياريًا بالإضافة للدور الرسمي المحدد للفرد وتساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية إلى أنها سلوكيات بناءة إضافية وقد يكافئ عليها الفرد وفقا لنظام المكافآت ، كما أنها سلوكيات إيجابية"<sup>1</sup> وقد أطلق على هذا النمط السلوك بعدة مسميات منها السلوك غير المكلف وسلوك الدور الإضافي و سلوك المواولة أو التأييد الاجتماعي.

يعرف أيضا بأنه التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها و كفاءتها ،فوفقا لهذا التعريف فان هذا السلوك اختياري بطبيعته وليس جزء من متطلبات الدور الرئيس للموظفين لأن الموظف لا يحاسب عليه إذا لم يقيم به على اعتبار انه دور إضافي<sup>2</sup>.

ويعرف سشانكو ودانيال (Schanak et Dumlbr) "سلوك المواطنة انه سلوك خارج الدور الذي بتحديد من خلال الوصف الوظيفي للفرد لكن لا يترتب عليه مكافآت في حالة أو عقاب في حالة عدم حدوده من قبل المنظمة ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءتها وأدائها"<sup>3</sup>.

## II. تطور دراسة سلوك المواطنة التنظيمية :

إنه قبل الحديث عن سلوك المواطنة التنظيمية يجب الإشارة إلى منبعها كقيمة تعود على الفرد و المجتمع بالنفع حيث أن اكتساب قيم مواطنة ليست وليدة فراغ ولم تكن كذلك بل خلفياتها قيم ومكتسبات يكتسبها الفرد مند ولادته والشعور بالانتماء هو وليد التنشئة الاجتماعية حيث أن "عملية التنشئة الاجتماعية هي عملية صناعة المواطن وإعداده وتكوينه وهي عملية ممتدة من المهد إلى للحد ، وهي التي تساعد الفرد على قبول قيم المجتمع وامتصاصها واستدماجها في كيانه واكتسابها ، بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من كيانه ومن شخصيته ونظرا لأهمية عملية التنشئة الاجتماعية فيقال في حقها أنها العملية التي تحول الإنسان من كونه مجرد كائن حي بيولوجي عند الميلاد إلى كائن إنساني بشري وهي التي تكسب

<sup>1</sup>أحمد يوسف دودين ، منظمات الأعمال المعاصرة "الوظائف والإدارة المجموعة العربية للنشر المنهال ، ب ط، ص 184

<sup>2</sup>أحمد بن سالم العامري ، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة ،مجلة الملك عبد العزيز ، الرياض، ص 68

<sup>3</sup>زياد هزام ، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ،مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص 110

الإنسان إنسانيته وقيمه ومثله ومعايره ، والتنشئة السوية تحمي الإنسان من الإصابة بالأمراض والعلل والاضطرابات والأزمات والأمراض العقلية والنفسية ومن الشدود في السلوك"<sup>1</sup>.

يعتبر برنارد Barnard 1938 في دراسته لسلوك المواطنة التنظيمية أول من ظهرت معه بعض الأفكار التي تتحدث عن رغبة الأفراد واستعداداتهم لتقديم مساعدات وخدمات جديدة للمؤسسة ولبعضهم البعض ، وتوالت الدراسات بعدها لتكون الأساس الذي اعتمدت عليه دراسة كانز 1964م في تحليل الأسس .

ولقد حدد كانز في 1964 سلوك المواطنة باعتباره واحد من ثلاث فئات مهمة للسلوكيات المطلوبة من الأفراد في العمل وهي:

◀ قرار انضمام الفرد وبقائه بالمنظمة .

◀ أداء الأدوار المحددة مسبقا بصورة يمكن الاعتماد عليه .

◀ الأنشطة الابتكارية و التلقائية التي تتجاوز المحدد مسبقا<sup>2</sup>.

وقد أطلق كانز عليها مسمى الدور الإضافي ففي البداية تم وضع خطة الأولى للأفراد من أجل البقاء بالمنظمة ، أما المجموعة الثانية فيجب على أفرادها التلقائية في أداء الأعمال والقيام بابتكارات خارج النطاق الرسمي وهذا النوع الذي دعي كانز للاحتفاظ به فعلى المؤسسة كي تحفظ البقاء والاستمرار أن تتخطى حدود الدور الرسمي .

وفي عام 1983 قدم باتمان أرجان دراسة تعد بمثابة البدرة التي نبتت منها جذور طورت ظاهرة المواطنة التنظيمية والتي كانت بعنوان "الرضا الوظيفي و المواطن الصالح" و بناءا على ذلك قدم سميت أورجان مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تحديدا<sup>3</sup>.

وقد تطورت دراسة سلوك المواطنة حسب أور جان بأن الرضا الوظيفي يؤثر على استعداد الناس لمساعدة الزملاء وشركاء العمل هذا ما يميل بهم إلى التعاون بأشكال متنوعة لتحقيق هياكل المنظمة حيث أوضح أن هناك علاقة قوية بين الأداء المتمثل في سلوك المواطنة والرضا الوظيفي ،وقد تابع ستيت أور جان 1983 دراسة بتماناً ورجان من خلال أبعاد سلوك المواطنة وتوصلوا إلى وجود بعدين أطلقوا عليهما

<sup>1</sup> عبد الرحمان محمد عيسوي ، سيكولوجية المواطنة الصالحة ، ط 1، منشورات الحلبي ، بيروت 2011 ، ص 15-16

<sup>2</sup> ياسر فتحي الهنداوي ، إدارة المدرسة وإدارة الفصل ، "أصول نظرية وقضايا معاصرة" مرجع سبق ذكره ، ص 245

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 245

الإيثار (سلوكيات المساعدة بين الزملاء) والبعد الثاني الطاعة العامة (الإلتزام وفقاً للضمير و إتباع القواعد بصورة أكثر من ما هو مطلوب) .

من كون أن سلوك المواطنة سلوك مهم كما يجمع عديد الباحثين ذلك كونه يعود بالنفع بالدرجة الأولى على المؤسسة بحيث يعمل على تحسين أدائه .

### III. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات المهمة الواجب تعزيزها حيث يعبر عن مستوى أداء المنظمة وذلك لما يحققه أفراد المؤسسة الواحدة من تعاون فهو يزيد من مستوى أداء الفرد والجماعة وهو بمثابة الورقة الراجعة للمؤسسة لأنه يغطي العجز الذي تعانيه في مواردها البشرية من خلال الأدوار الإضافية التي يقوم بها العامل ولعل التلاحم والمساعدات المتبادلة تدعم روح العمل مما يوطد تماسك الجماعة وبالتالي فإن هذا السلوك يساهم في :

- 1) خلق جو مناحيا قابل للعمل في إباحة .
- 2) يزيد من قدرات العامل والمديرين على أداء وظائفهم بالشكل الأفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والمستمر والتشخيص المبكر للأزمات وحل المشاكل<sup>1</sup> .
- 3) يحافظ على كسب عمالة متمكنة وذلك من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد وتعزيز الدافعية للإلتزام وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة<sup>2</sup> .
- 4) يساعد في الحفاظ في الصور الداخلية والخارجية للمؤسسة .

### IV. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية :

تنحصر خصائص سلوك المواطنة التنظيمية في ثلاثة خصائص هي: الطوعية ، التجريد من الرسمية ، النفعية الاختيارية .

<sup>1</sup> معراج هواري ، شرع مرهم ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7 ، غارداية ، الجزائر ، 2009 ، ص 137 ،

<sup>2</sup> محمد ناصر إسماعيل وآخرون ، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 30 ، بغداد ، 2012 ، ص 221 .



(1) الطوعية :

هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد أي أنه ليس مفروض<sup>1</sup> ، فالعامل يؤدي بعض الأدوار التي تخدم المؤسسة رغبة منه وليس إرغاماً .

(2) الاختيارية:

هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.<sup>2</sup>

(3) التجريد من الرسمية:

عند أداء الفرد لأعمال إضافية فإنه لا وجود لمكافآت مباشرة في نظام الحوافز لكن نعلم أن العامل المتفاني في عمله مع مرور الوقت يخض بنوع من الاهتمام والاحترام المتبادل.

(4) النفعية :

يقوم سلوك المواطنة التنظيمية على تحقيق المنفعة العامة سواء مع الأفراد: السلوك المساعد والإيثار وغيرها ، أو من خلال المنفعة التي تعود على المنظمة ككل وذلك من خلال زيادة مستوى الأداء وخلق جماعات عمل متكاملة ومتعاونة لآجل الأفراد أولاً والمؤسسة ثانياً .

V. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

وهناك تقسيم يقسم هذا السلوك لبعدين اثنين هما :

(1) بعد يهتم بالسلوك المساعد للزملاء في العمل ويهتم بعلاقة الأفراد فيما بينهم من مشاركة ومساعدة (السلوك الفردي) .

(2) بعد يهتم بالمنظمة والهدف منه الارتقاء بمستوى أدائها (بعد منظمي) .

تابع سميت أور جان ونير 1983 دراسة باتمان أور جان من خلال اختبار أبعاد سلوك المواطنة وتوصلوا إلى وجود بعدين أطلقوا عليهما الإيثار(سلوكيات المساعدة بين الزملاء ) والبعد الثاني الطاعة العامة (الانجاز و إتباع القواعد بصورة أكثر مما هو مطلوب)<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>نجيب عبد الحميد نجم ،دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة أدب الفروهيدي ،العدد 19،العراق ،2014، ص

346

<sup>2</sup>المرجع نفسه ،ص 346.

<sup>3</sup>ياسر فتحي الهنداوي ، إدارة المدرسة وإدارة الفصل ،مرجع سبق ذكره ، ص 246

وبعد ذلك توالت الدراسات حول موضوع أداء العاملين لسلوك المواطنة بالمنظمات المختلفة وتأسيسا على ذلك نشر أور جان أبعاد أخرى لسلوك المواطنة بالإضافة إلى البعدين الآخرين الذين تم تقديمهما سنة 1983 من قبل أور جان ونير هما الإيثار والطاعة العامة ويشار إليهما باسم سلوك المساعد ويقظة الضمير والإبعاد الثلاثة الأخرى هي سلوكيات الروح الرياضية، وسلوك الكياسة والسلوك الحضاري .

ومن ابرز الأبعاد التي يذكرها أغلب الباحثين ما يلي :

#### ◀ الإيثار :

يهتم هذا الجانب بالوقوف مع زملاء في الأزمات وحل مشاكلهم إضافة إلى عدم ترك فجوة في المهام في حالة العيابات .

#### ◀ الروح الرياضية :

نعني بها عدم التذمر والصبر في الأزمات التي تصيب المؤسسة إضافة إلى عدم ترك فجوة في المهام في حالة غياب فرد من أفراد المؤسسة .

#### ◀ السلوك الحضاري :

هو الاهتمام بمستقبل المؤسسة والمشاركة في إدارة التنظيم وتحمل المسؤولية .

#### ◀ الكياسة :

وهي بمعنى للباقة واللطف وحسن المعاملة التي يتحلى بها العامل دون استغلال الآخرين وتجنب إثارة المشاكل والحفاظ على هدوء جو العمل

#### ◀ وعي الضمير :

وتحمل في طياتها جميع السلوكيات الفرد التي يتحلى بها في احترام النظم وللوائح والمنشورات ونجازه للعمل وحضور الاجتماعات دون أي رقيب على تصرفاته .

ولقد دار جدل كبير في الأدبيات حول هذه الأبعاد الخمسة حيث اختصرها بودسكوفر و آخرون سنة 1997 من خلال التحليل العملي إلى ثلاثة أبعاد كبرى<sup>1</sup>: موزعة في فئتين كبيرتين وذلك توازيا للهدف من ممارسة تلك السلوكيات :

#### ◀ سلوك المواطنة التنظيمية الذي يفيد المنظمة ككل .

<sup>1</sup>المرجع نفسه ص 247.

◀ سلوك المواطنة التنظيمية الذي يفيد أفراد معينين .

وقد أسس إلى أنه يمكن التمييز بين البعدين بصورة دالة على سلوكيات الدور الرسمي .

الجدول رقم (01): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعادالمبحوثة	السنة	اسم الباحث	الرقم
الإيثار، الطاعة	1983	Smith&organ	01
الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، الكرم، السلوك الحضاري	1988	Organ	02
الإذعان، المشاركة، الولاء	1986	Van Dyne&Graham	03
البعد الفردي (مساعدة زملاء العمل) البعد التنظيمي (تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين العمل)	1988	Willimas	04
المتابعة الشخصية، المساعدة ما بين الأفراد، المساهمة الفردية، تنمية الولاء	1991	Moorman&Blacely	05
سلوك المساعدة، الروح الرياضية، الإيثار	1994	Podsakoff&mackenzie	06
الإيثار، الكرامة، الثقة	1999	Chattopadhyay	07
المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	2000	Walz&Niehoff	08
سلوك المساعدة، الروح الرياضية، المساهمة الفردية، السلوك الحضاري، الالتزام التنظيمي، الرضا الذاتي، تطوير الذات	2000	Podsakoffetal.	09
البعد الفردي(الإيثار، الكرم)البعد المنظمي (الروح الرياضية، السلوك (لحضاري، الالتزام العام)	2002	Lepineetal.	10
الإيثار، الالتزام العام، التعاونمابينالأفراد، حمايةمواردالمنظمةالكرم	2004	Yen&Niehoff	11

المصدر: محمد ناصر وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص

## VI. محددات المواطنة التنظيمية:

### 1) القيادة الإدارية :

تشير القيادة إلى الوظيفة التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين وسلوكهم حتى يؤديون الأعمال المناصفة بهم ، إلا أن لعب دور القيادة ليس بالأمر الهين ، كما يظن البعض فليس كل فرد الإمكان والاستعداد للقيام بهذا الدور وفي نفس الوقت لا يمكن الحكم على كل من استطاع إن يكون في مركز القيادة بأنه ناجح ، وتعرف بأنها القدرة على جعل المرؤوسين والتابعين ينفذون ما يريده القائد<sup>1</sup>.

ولها تأثير بالغ الأهمية في التأثير على سلوك العاملين ذلك أن القائد يؤثر سلبا أو إيجابا في نوع السلوك الذي يتخذه الأفراد لأنه كلما كان هذا القائد حريصا على تطور مؤسسته فإنه يكون بالضرورة حريصا على علاقته بأفرادها الذين يعبرون عن هذا الولاء بالعمل والمثابرة في شكل أعمال إضافية ولو كانت على حسب أوقاتهم

دون أن ينتظرون أجر على ذلك ، لذلك وجب على القادة التفنن في إكتساب مؤهلات قيادية للحفاظ على مثل هذه الميزات والسلوك .

### 2) المناخ التنظيمي :

يشير المناخ التنظيمي إلى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظف بالتحديد وكذلك إلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة<sup>2</sup> .

حيث يلعب المناخ التنظيمي دور في إرساء سلوكيات إما ايجابية وإما سلبية وذلك وفقا لمحددات هذا التنظيم لأنه كلما كان هناك جو مرن كلما مال العمل إلى الإبداع ومدى تقديم الأفكار الجديدة كان هذا المناخ صحي لعمل الفرد إضافة إلى ذلك تلعب مركزية الإدارة وللأمر كزية لها دور آخر في التأثير على سلوك الأفراد إضافة لذلك فإن هناك عوامل أخرى تعمل على تغير سلوك العمل المساعد الصدق المتبادل بين المسؤول وفريق العمل لأن التكتم وإثارة المشاكل تقلل الروح المعنوية للعامل وتجعله جو مشحون بقلّة العطاء وعكس ذلك يولد الارتقاء بالمؤسسة من أجل إعطاء أفضل ما يملك العامل .

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن ط2010، 1م، ص34

<sup>2</sup> حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي ، ط 1 دار يافا العلمية ، عمان ، 2010 ، ص 142

### 3) الرضا الوظيفي :

يشير الرفاعي إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العمال ، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاث : العلاقة بين العامل وعمله وموقفه من عمله والعلاقة بين العامل والإدارة والعلاقة بين العامل وزملائه<sup>1</sup> . ويرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بذلك الإحساس الإيجابي بالارتياح في أداء مهامه الموكلة إليه أمام عدم رضا فيتجلى في مشاعرهم الراضية لسياسة التنظيم وظروف العمل والإحساس بالأمان ودرجات تقبل الراتب والمعبرة في سلوكياته عن الرفض ، ولعل المؤشر عن رضا العاملين هو التنبؤ لسلوك تطوعي يهدف للارتقاء بأداء المؤسسة والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية التي تظهر في شكل تعاون وتلاحم للحفاظ وتطوير العمل

ويعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية التي يمارسها الفرد حيث يعتقد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية<sup>2</sup>

### 4) العدالة التنظيمية :

تمثل العدالة أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة حيث تعتبر قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي والاعتداء عليها من جانب المؤسسة ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية لذا يترتب على عدم العدالة إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمؤسسة<sup>3</sup> ، وأن أي خلل فيها قد يؤدي إلى إتباع الموظفين سلوكيات ضارة بالمنظم، وتعرف العدالة بأنها " إعطاء كل فرد ما يستحق والعدالة التنظيمية كمفهوم فهو يتضمن ثلاثية أبعاد هي :عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات .

◀ **عدالة التوزيع:** تتمثل في المساواة في توزيع العلاوات والراتب كل حسب عمله ودرجته المهنية .

◀ **عدالة الإجراءات :** تمس القوانين وتطبيقا بشفافية .

◀ **عدالة التعاملات:** تتعلق بإحساس العامل بما يتلقاه من معاملات مقارنة مع باقي زملائه من احترام تحاور وغيرها.

<sup>1</sup> الشريد سالم ، الرضا الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات عملية - ط 1 دار صفاء عمان ، 2008 ، ص 63

<sup>2</sup> أحمد جابر حسنين علي ، العدالة التنظيمية في المؤسسة ، المنهال ، 2013 ، ص 49

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 30

وإن التحلي عن العدالة بالمؤسسة يولد نوعاً من الإحباط وبالتالي تدني مستوى الأداء وعدم الرضا عن العمل وموازينه، فالاهتمام بهذا العنصر يساهم في الرفع من مستوى السلوك الإيجابي والتعاون بصفة دائمة في مجموعة العمل .

وللعدالة التنظيمية علاقة وطيدة بسلوك المواطنة التنظيمية فإذا كان العامل يشعر بالسماوات سوءاً في الإجراءات أو التعاملات أو توزيع الموارد العادل فإنه يشعر بالمسؤولية اتجاه منظمته فيعمل بذلك على تطويرها .

### 5) الثقافة التنظيمية :

ترتبط الثقافة بالجوانب غير رسمية من المنظمة وليس بعناصرها الرسمية فهي تركز على قيم معتقدات ومعايير الأفراد في المنظمة<sup>1</sup>.

والثقافة التنظيمية تضبط سلوك الأفراد وتعزز التماسك الاجتماعي فهذا ما يساعد المؤسسة على الارتقاء من خلال الشعور بالانتماء بالنسبة للعاملين

وللثقافة التنظيمية خصائص منها<sup>2</sup>:

- ◀ توجه الأعضاء للالتزام بسلوك واحد وتوفير معايير سلوكية يلتزم بها العاملون في المؤسسة .
- ◀ وجود قيم متحكمة يتبناها العاملون ويلتزمون بها.
- ◀ درجة من المبادرة الفردية، وقبول المخاطرة وتشجيع العاملين على الإبداع .
- ◀ توفير أنظمة ومبادئ وتعليمات تحدد أسلوب تعايش الفرد مع المؤسسة.

### 6) الالتزام التنظيمي:

يعرف Madway الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بدل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها ويشمل هذا التعريف ثلاثة عناصر:

- ◀ قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة .
- ◀ الرغبة في بدل مجهود كبير من أجل المنظمة.

<sup>1</sup>أمل لطفي أبو طاحون ، القيادة التربوية الفاعلة ، دار امواج للطباعة ، ط1 ، 2012 ، الأردن ، ص 56.  
<sup>2</sup> احمد بطاح ، قضايا معاصرة في الادارة التربوية ، دار الشروق ، عمان ، ط1 ، 2005 ص 90

◀ رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل<sup>1</sup>.

إذا فالالتزام كقيمة لدى العامل مؤشر على مستوى سلوك التعاون المساعد بالمؤسسة وأساس الحفاظ على كيانها فالرضا يولد التطوع ومضاعفة الجهد لتأسيس منظمة متماسكة .

### 7) الروح المعنوية:

يقصد بها ذلك الاستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع بالفرد للإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم ومن تم فهو يتعلق بشعور الأفراد ببعضهم البعض و بشعورهم نحو رؤسائهم ومرؤوسيهم نحوى المجتمع الذي يعملون به ، ومن أهم ما يذكر في هذا الشأن أن لروح المعنوية لا يمكن شرائها بالمال ولكنها شعور يتكون في كل فرد نتيجة للاعتبارات عادية ومعنوية<sup>2</sup>.

إذا فهي من أهم العوامل التي تتحكم في مستوى سلوك المواطنة لدى أفراد المؤسسة الواحدة حيث هناك مؤشرات تدل على مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل: تماسك هؤلاء الأفراد ،قلة التغيب والتأخيرات عن العمل انخفاض معدل الشكاوي.

كما إن هناك شروط تستدعي النظر فيها من حيث ما يتطلبه الفرد في العمل للزيادة من مستواها وهي<sup>3</sup>:

◀ أن تهيأ لكل فرد فرصة التعبير عن نفسه في العمل وفرصة أداء هذا العمل بدرجة من الإلتقان تجعله يعترف بإنتاجه

◀ أن يشعر كل فرد بمدى أهمية الدور الذي يلعبه.

◀ أن يشعر كل فرد بأن مجهوده موضوع تقدير من مجهوده موضوع تقدير من جانب الدولة والمجتمع وأن رئيسه يدرك تماما مدى صعوبة الأعمال التي يقوم بها وأنه يقدر عمله مهما كان بسيطاً.

◀ أن يكون نوع النشاط الذي نوع النشاط الذي يطلب من الفرد الذي يؤديه من النوع الذي لا ينقص من احترامه لنفسه أو يهين كرامته .

◀ أن يتحرر الفرد من القلق النفسي بسبب حاضره ومستقبله.

◀ أن يشعر كل فرد بأن فرص الترقية مكفولة وأنها تتم بناء على أسس عادلة.

<sup>1</sup>أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة \_الوظائف والإدارة، مرجع سبق ذكره ص 184.

<sup>2</sup> شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، لبنان، ط 2، 2002 م، ص147

<sup>3</sup> \_ المرجع نفسه ص ص 147- 148 .

- ◀ أن يهيأ له محيط عمل يتميز بالهدوء والصدقاة والتعاون والإخاء.
- ◀ أن يشعر كل الرئيس والمرؤوس أنهما مكملين لبعضهما ،أن مصالحهما مشتركة وأهدافهما واحدة. بمعنى أن يكون الرئيس أساس التعامل بينهما التعاون وليس الأمر والنهي وتصيد الأخطاء لكل منهم .

#### 8) عمر الموظف :

عمر الموظف يبين دافعيته للعمل فكبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات والعلاقات الإنسانية من صغار السن، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم و أعمالهم ،عمر الموظف يحدد نظرتة للعمل حيث أن كبار السن يهتمون بالعلاقات الإنسانية وبنائها بينما يبحث العمال الصغار عن ما يضمن لهم مكانة في المستقبل .

#### 9) مدة الخدمة :

تشير بعض الأبحاث أن سلوك المواطنة يظهر بشكل أكبر لدى العمال الجدد ذلك أن العامل الجديد يدخل بدافعية اكبر لأنه لا يزال في بدايته الأولى في مشواره العملي حيث لا يدري أعباء العمل ،في حين توجد دراسات أثبتت أنه كلما كانت سنوات العمل أكبر كلما كان سلوك التطوع أكبر ذلك أن العامل يشعر بأنه ضمن أكبر قدر ممكن من الحاجيات النفسية والمادية فهو يطمح لتحقيق آفاق أخرى وأحلام جديدة ومتطوعات تذهب عنه عناء العمل حيث لا يجد من امضي سنوات عديدة في العمل صعوبة في أن يؤدي ادوار أخرى ذلك راجع إلى خبرته التي يرى من خلالها بساطة في أداء المهام على عكس الجدد منهم فهم بحاجة إلى وقت أطول للتعود على المهام الرسمية قبل الإضافية منه .

#### 10) الجنس:

يعد عامل الجنس عامل آخر مؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية حيث تؤكد أغلب الدراسات أن سلوك الدور الإضافي أو السلوك المساعد يرتفع عن جنس الذكور بصفة أكبر وذلك لطبيعة الذكر وخصوصيات المجتمع والعمل ضرورة للرجل قبل المرأة حتى من ناحية زيادة ساعات العمل فلا مشكلة للرجل لكن المرأة تجد مشكلا من هذه الناحية .

#### 11) الدوافع الذاتية :

ويقصد بها بحث العامل عن ما يحقق رغباته مما يؤدي به لاختيار نوع معين من السلوك الذي ينتهجه في المؤسسة ويرتبط هذا المفهوم بسلوك المواطنة التنظيمية كون هذا الأخير يحدد درجة دافعية الأفراد نحو



الانجاز والتطوع في العمل حيث أن الأفراد الذين لهم دوافع بدرجة كبيرة هم أكثر الأشخاص ميلا لسلوك المواطنة التنظيمية .

## VII. المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية :

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية من أهم السلوكيات التي تعبر عن سلوك الدور الإضافي الذي يسمو بالمؤسسة ويرتقي بها في شكل سلوك تطوعي خارج عن نظام المكافأة والحوافز ولذلك حاول العديد من الباحثين تفسير هذا السلوك من خلال نظام علمي وذلك من خلال نظرية اجتماعية ، ومن أهم النظريات مايلي :

### 1) مدخل الأول :

يتحدث هذا المدخل عن وجود فرق بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الموصوف في الوصف الوظيفي إذا أن سلوك المواطنة من السلوكيات الذاتية التي لا تدخل في نظام الحوافز إلا أنها ترفع أداء المؤسسة

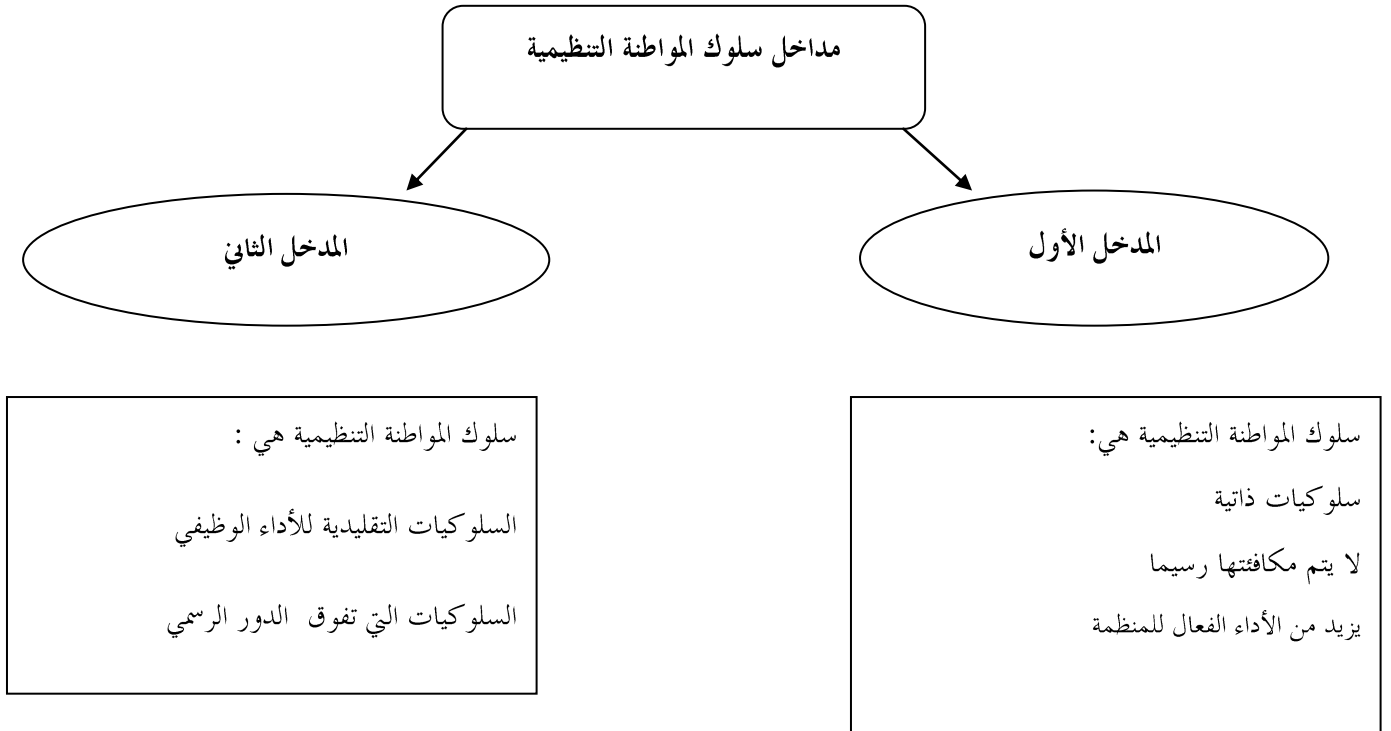
### 2) مدخل الثاني :

وطبقا لهذا المدخل، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- ◀ السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.
- ◀ السلوكيات التي تقوم على السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور
- ◀ السلوكيات السياسة.

عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية – دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة- مقدمة<sup>1</sup> لنيل شهادة ماجستير تخصص سلوك التنظيمي بقسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة سطيف 2، 2013-2014، ص76

الشكل رقم (01) المدخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية



### خلاصة

في آخر هذا الفصل الذي رأينا ماهية سلوك المواطنة التنظيمي وما يشرحه من عناصر فنقول بأنها ذلك الفعل الذي يقوم بالنفع على المؤسسة من ما يؤثر على أدائها إد نسميها بالأدوار الإضافية التي تخرج عن الوصف الوظيفي.

و الاهتمام بمثل هذه الأدوار يعود ايجابا على المؤسسة فيعمل على خلق جو من التعاون والتحاور بين أفراد التنظيم ويعتبر المحرك لقيم نبيل من خلال الفعل المساعد

# الفصل الرابع

الجانب الميداني للدراسة

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

II. المجال المكاني و الزماني للدراسة

III. تحليل وعرض النتائج

الاستنتاج العام :

## IV. المجال المكاني و الزماني للدراسة

## 3) المجال المكاني :

كانت هذه الدراسة بمنطقة حاسي لفحل وبالضبط بالبلدية كمؤسسة من مؤسسات الدولة وعند زيارتي للميدان تحصلت على المعلومات التالية ولو كانت قليلة إلا أنني لاحظت شح في إعطاء المعلومة نظراً قلة الوعي مما أدى لتخوف كبير من طرف المسؤولين وحتى باقي العمال الآخرين .

تقع بلدية حاسي لفحل بولاية غرداية جنوب الولاية بجولي 115 كلم مساحتها تقدر ب 6715 كلم مربع ، سميت بحاسي لفحل نسبة إلى بئر رعوي أنجز بوسط واد لفحل في الأربعينيات من القرن الماضي بدأت تتوافد البدو الرحل على هذا البئر وكانت تسمى بقارة الشعانبة نسبة إلى قارة موجودة بها ، يصل طولها إلى ما يقارب خمسين إلى سبعين متر عن سطح الأرض ،وقد قامت السلطات الفرنسية ببناء ثكنة عسكرية على شاكلة برج للمراقبة كما كانت محطة هامة أثناء شق الطريق الوطني رقم واحد سنة 1958 حيث انشأ أول بئر ارتوازي .

وتعتبر الفلاحة النشاط الأساسي للمنطقة وافتقارها للنشاط الصناعي أدى بالمستثمرين إلى الاستثمار في النشاط الزراعي والحيواني ،إضافة إلى قدرتها على إنتاج الطاقة الكهربائية النظيفة - الطاقة الشمسية - فترة التشميس تقارب 5000 ساعة سنويا ، إلا إن غياب دراسات شاملة لهذا القطاع الإستراتيجي أبقى الخيار غائبا تماما عدد السكان ما يقارب 2) المجال البشري :

كما ذكرنا تمت الدراسة بالإدارة المحلية لبلدية حاسي لفحل حيث تم تطبيق الدراسة على كافة عمال المؤسسة أي أن العينة 72 عامل مأخوذة كاملة وذلك لطبيعة الموضوع الذي لا يتعلق بفتة معينة و لما له من أهمية في تطوير المؤسسة وقد إعمتدت الدراسة ما بين شهر نوفمبر 2016 شهر ماي 2017 .

وتقسم البلدية إلى أقسام ومصالح تختلف حسب حجم البلدية إذ يعتبر رئيس البلدية النواة الأساسية لها حيث يمارس مجموعة من الصلاحيات يمكن تصنيفها باعتبار صفته التمثيلية هو ممثل للبلدية وممثل للدولة من ناحية وباعتبار مصدر تلك الصلاحيات أن كانت ذاتية أو مفاوضة ،صلاحيات رئيس البلدية هي الصلاحيات المسندة لرئيس البلدية بمقتضى

القانون، كالقانون السياسي للبلديات والقانون السياسي لميزانية الجماعات المحلية ومجلة التهيئة الترابية والتعمير ومجلة الجباية المحلية وقانون الحالة المدنية وغيرها من القوانين ولكل مصلحة مهامها، ومن مصالحها :

1) الأمانة العامة (مكتب رئيس البلدية ،والسكرتارية )

2) مكتب الأمين العام

3) مكاتب النواب (ثلاث مكاتب )

4) مكتب الحالة المدنية

5) مكتب التجهيز

6) مكتب المستخدمين

7) مكتب البطاقة البيومترية

8) مكتب رخصة السياقة والبطاقة الرمادية

9) مكتب الأرشيف

10) مكتب الأرشيف

11) مصلحة الفلاحة

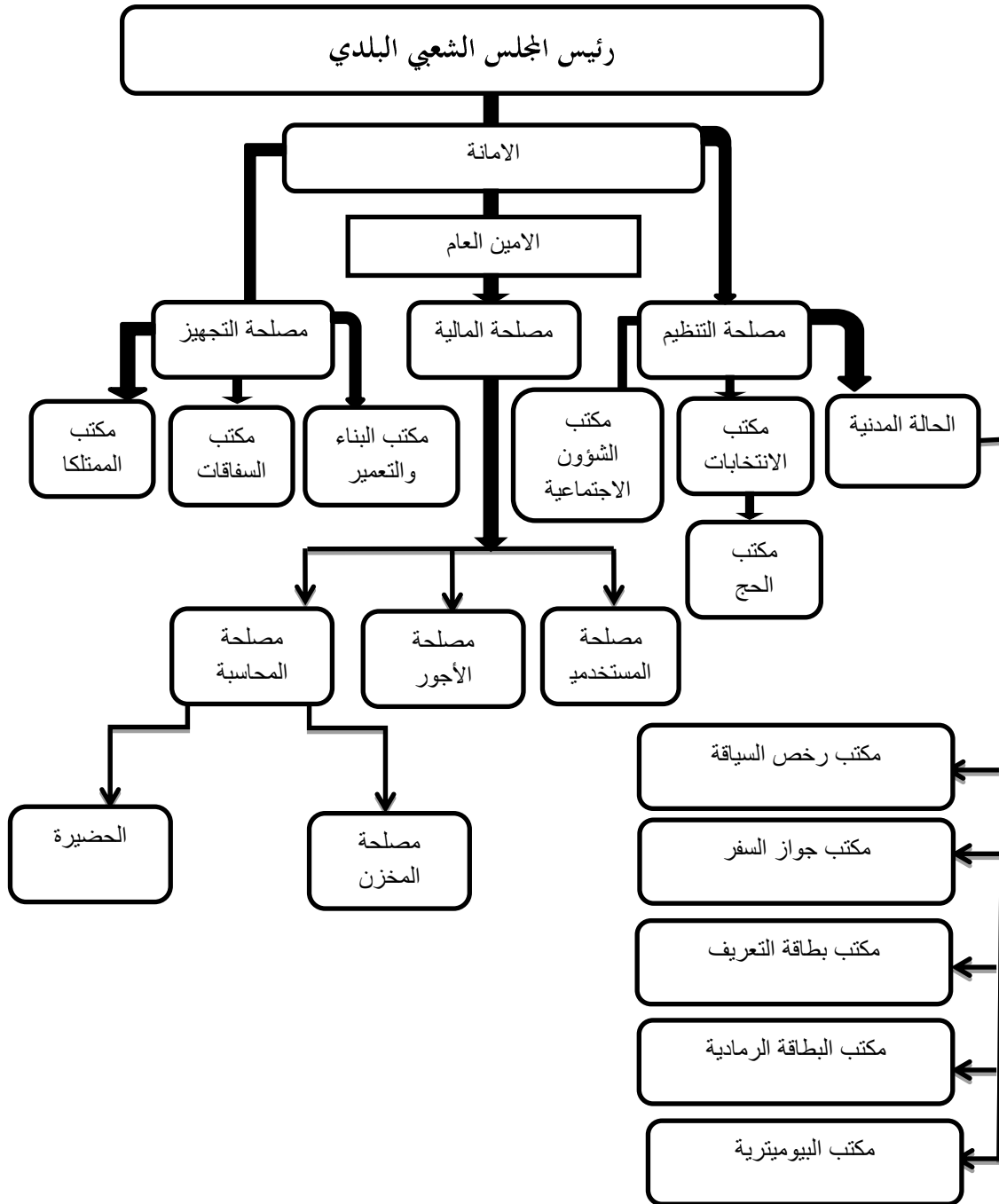
12) مصلحة البناء والتعمير

13) مصلحة الشؤون الإجتماعية

14) مصلحة النشاط الإجتماعي

15) مصلحة المستخدمين

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي لفحل



المصدر : بلدية حاسي لفحل



وتوزع العينة من حيث وظائف عمالها كما موزعين كما يلي :

الجدول رقم (02) يوضح عدد المناصب العليا (01):

الملاحظة	العدد	المناصب
مهندس دولة رئيسي	01	أمين عام
متصرف رئيسي إقليمي	01	رئيس مصلحة
متصرف إقليمي	01	رئيس مصلحة
/	03	المجموع

الجدول رقم (03) يوضح عدد المناصب العليا (02) :

الملاحظة	العدد	المناصب
يشغل منصب أمين عام	01	مهندس دولة رئيسي في التسيير التقني والحضري
رئيس مصلحة	01	متصرف إقليمي رئيسي
رئيس مصلحة	03	متصرف إقليمي
منصب واحد مفتوح	01	تقني سامي في الاعلام الالي للإدارة الإقليمية
منصب واحد مفتوح	01	عون حفظ البيانات للإدارة الاقليمية
يشغله رئيس مصلحة	02	عون رئيسي للإدارة الاقليمية

مناصب مشغولة	06	عون الإدارة الإقليمية
مناصب مشغولة	06	عون مكتب للإدارة الإقليمية
/	21	المجموع

الجدول رقم(04) يوضح عدد الأعوان المتعاقدين :

العدد	المناصب
01	سائق صنف 1
01	عامل مهني خارج الصنف
01	عامل مهني صنف 1 رصاص
01	عامل مهني صنف 2
01	عون رئيسي في النظافة والنقاوة
06	عون النظافة والنقاوة
04	عامل مهني صنف 03
15	المجموع

## الجدول رقم (05) الاعوان المتعاقدين في إطار المادة 19

العدد	المنصب
02	سائق سيارة من المستوى 2
01	عامل مهني مستوى 3 رصاص
01	عامل مهني مستوى 3 كهربائي
01	عمل مهني مستوى 2 أمين مخزن
32	عامل مهني مستوى أول بالتوقيت الكامل
02	حارس
39	المجموع

## .III تحليل وعرض النتائج

(6) البيانات الشخصية:

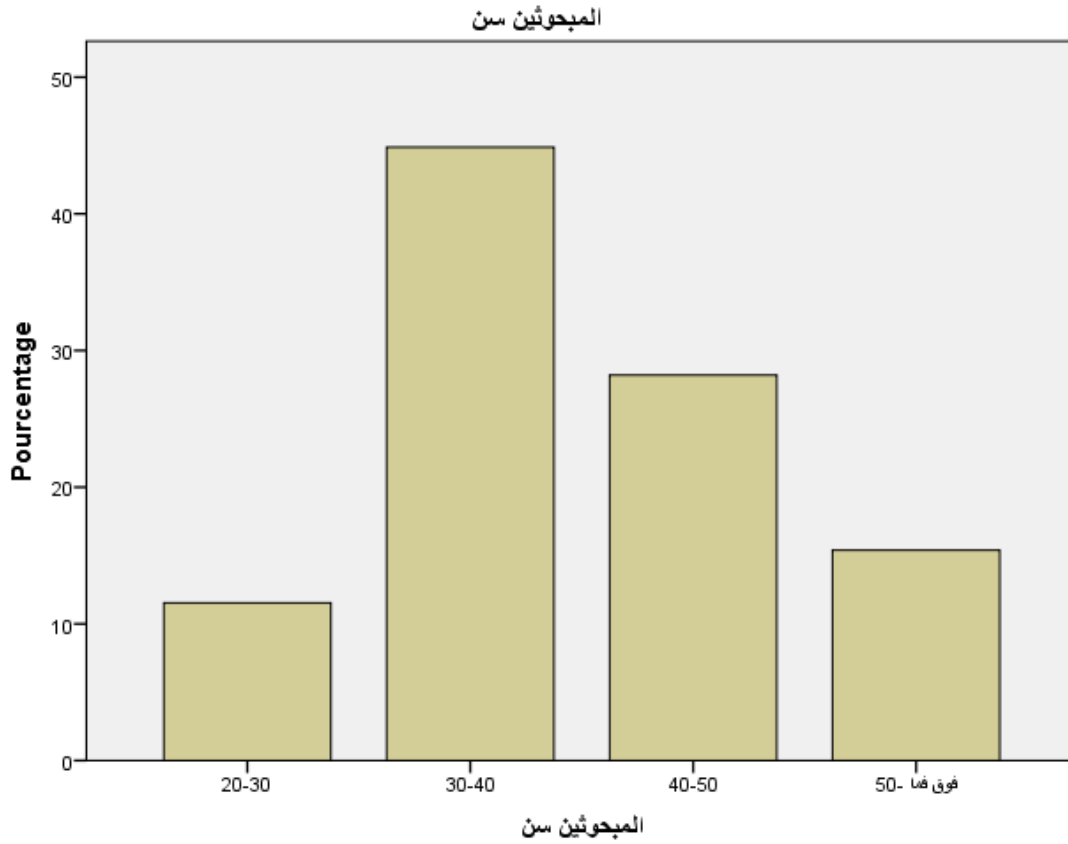
الجدول رقم (06): السن

النسبة %	التكرار	السن
11.11%	8	30-20
44.44%	32	40-30
29.16%	21	50-40

50-فما فوق	11	15.27%
المجموع	72	100%

يوضح الجدول رقم 05 المبين لتوزيع المبحوثين حسب السن أن الاتجاه الغالب بين المبحوثين هو للفئة العمرية 40-30 بنسبة 44.44% تليها الفئة العمرية 50-40 بنسبة 29.16% ومن ثم فئة 50 فما فوق بنسبة بلغت 15.27% وأخيرا الفئة العمرية 20-30 بنسبة 11.11% .

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن الغالب على العينة هي المرحلة العمرية ما بين فترة الشباب وبداية الكهولة إذ تشغل هذه الفئة العمرية أغلب المهام داخل البلدية لما تمتاز به من القدرة على للعمل وكذلك النشاط والحيوية المصاحب لهذه الفترة من اجل إثبات الذات وكسب المكانة داخل التنظيم ، متبوعة بالفئة العمرية الكهولة والتي تمتاز بالخبرة المكتسبة بفعل السنوات العديدة داخل البلدية وهو ما يسمح لها بالقيام بكافة عمليات الإشراف والمتابعة وكذا تأطير وإرشاد الفئات الشابة ، دون إغفال فئة الشباب من أجل ضخ الطاقات الجديدة .



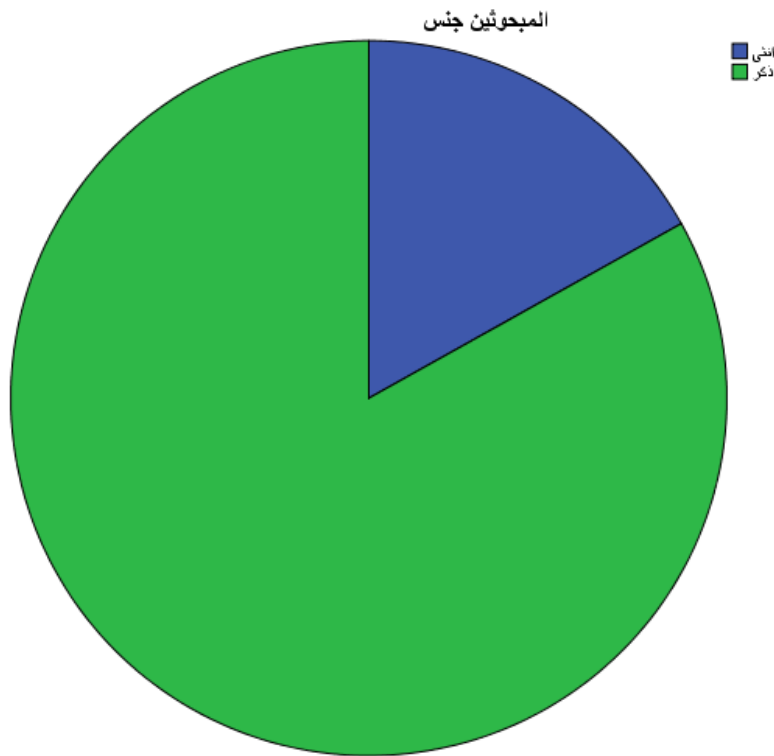
الشكل رقم: (03): يوضح سن المبحوثين

الجدول رقم (07): يوضح جنس المبحوثين

النسبة %	التكرار	الجنس
15.27%	11	انثى
84.72%	61	ذكر
100%	72	المجموع

يبين الجدول رقم (07) الموضح لتوزيع المبحوثين حسب الجنس ان الفئة الغالبة كانت للذكور بنسبة 84.72% وتليها نسبة الإناث بنسبة 15.27%.

من خلال المعطيات السابقة يتضح تفوق نسبة الذكور مقارنة بالإناث



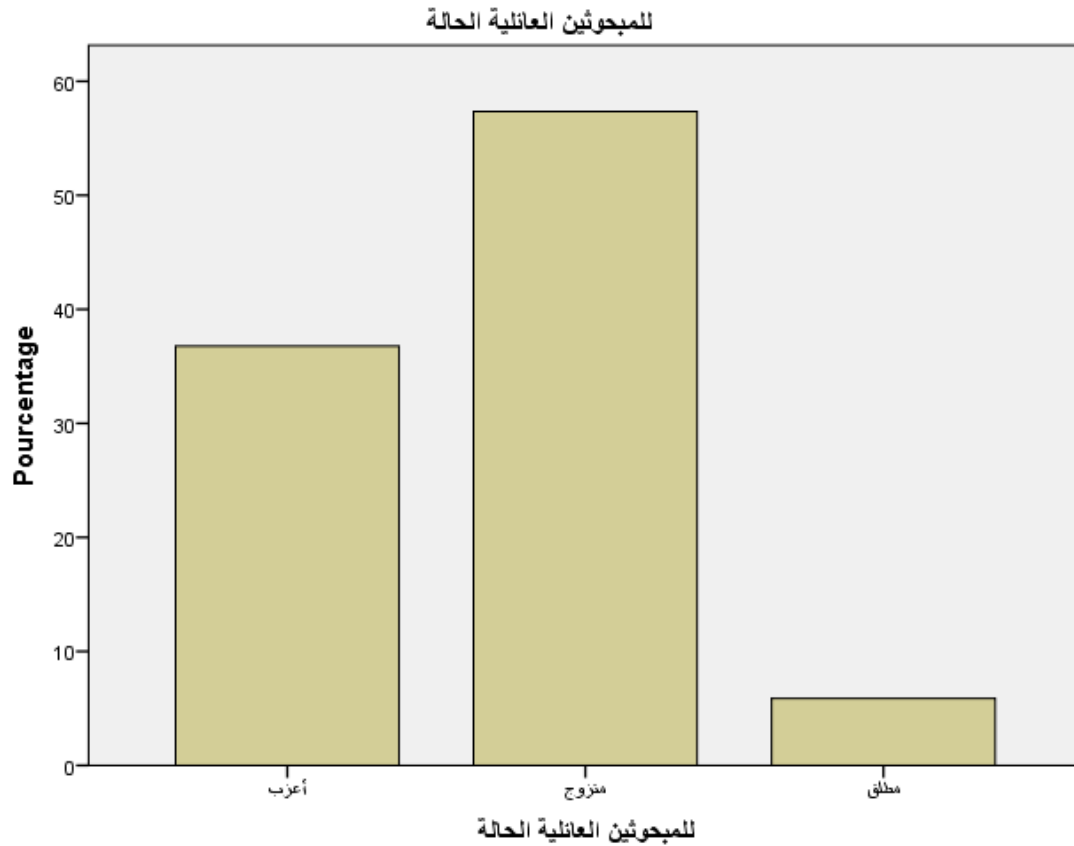
الشكل رقم (04): يوضح جنس

جدول رقم (08): الحالة المدنية للمبحوثين

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
44.44%	32	اعزب
50%	36	متزوج
5%	4	مطلق
100%	72	المجموع

يوضح الجدول رقم (08) المين للحالة المدنية للفئة المبحوثة أن اغلب أفراد العينة من المتزوجين بنسبة 50% تليها فئة العزاب بنسبة 44.44% اخير حالة مطلق بنسبة 5%.

من خلال المعطيات السابقة نجد أغلبية المبحوثين هم من فئة المتزوجين وهذا طبيعي اذا ما عرفنا ان معظم الفئات العمرية للعينة محل الدراسة كانت بين الثلاثينات والأربعينيات



الشكل رقم (05) : يوضح الحالة العائلية للمبحوثين

جدول رقم (09): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

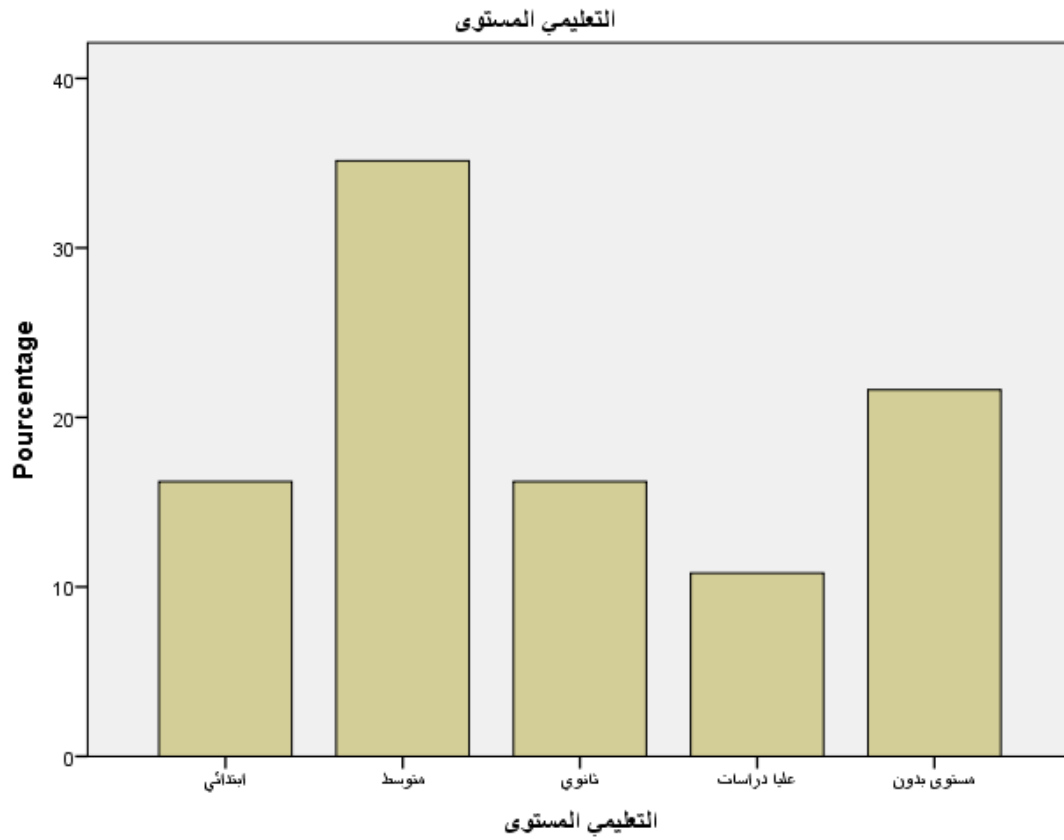
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
8.33%	6	ابتدائي
63.88%	46	متوسط

ثانوي	8	%11.11
دراسات عليا	2	%2.77
بدون مستوى	10	%13.88
المجموع	72	%100

يوضح الجدول رقم (09): المبين للمستوى التعليمي للمبحوثين أن الفئة الأكثر من العينة هي فئة المستوى التعليمي المتوسط بنسبة %63.88 و تليها فئة بدون مستوى بنسبة %13.88 ومن ثم مستوى الثانوي بنسبة %11.11 والابتدائي بنسبة %8.33 على التوالي وفي الأخير الدراسات العليا بنسبة %2.77.

من خلال المعطيات السابقة يتضح لنا المستوى التعليمي لعمال وموظفي البلدية محل الدراسة ان الفئات الأكبر كانت من ذوي التعليم المتوسط باعتبار المتوسط العمري كان بين الثلاثينيات لأربعينيات وهذا ما يفسر سر نقص الدراسات العليا باعتبار التوظيف آنذاك لا يشترطها مستوى معين ، ويكتفي بالتعليم المتوسط لشغل أي منصب إداري ، هذا بدون إغفال نسب المستوى الثانوي والدراسات العليا ممن هم من فئة الشباب غالبا ومن لا يملكون أقدمية كبيرة داخل التنظيم.





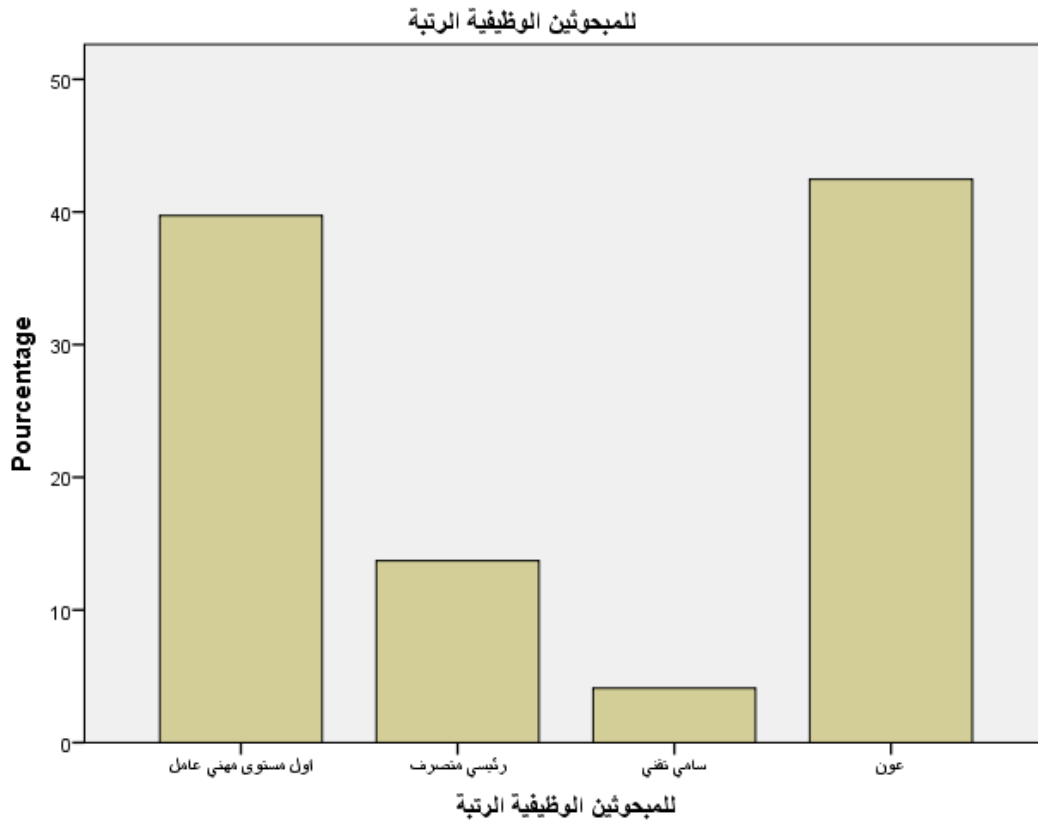
الشكل رقم (06): المستوى التعليمي للمبحوثين

جدول رقم (10) : يوضح الرتبة الوظيفية للمبحوثين

النسبة %	التكرار	الرتبة الوظيفية
38.88%	28	عامل مهني مستوى أول
13.8%	10	متصرف رئيسي
4.16%	3	تقني سامي
43.05%	31	عون
100%	72	المجموع

يوضح الجدول رقم (10) المئين للرتب الوظيفية داخل التنظيم أن اغلب النسب كانت للأعوان بنسبة 43.05% تليها فئة العمال المهنيين بنسبة 38.88% متبوعة ب المتصرف الرئيسي بنسبة 13.8% و فئة التقني السامي بنسبة 4.16%.

من خلال المعطيات السابقة نجد انه من الطبيعي تفوق أعداد الأعوان والعمال المهنيين بإعتبارهم القاعدة الأهم للتنظيم إذ يمثلون الأغلبية كونهم من طبقة التنفيذ والتي تتطلب عددا كبيرا من الأفراد من اجل تحريك ديناميكية الأعمال والانجاز



الشكل رقم (07): الرتبة الوظيفية للمبحوثين

جدول رقم(11) يوضح الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الاقدمية في العمل
18.05%	13	5-1
29.16%	21	10-5
23.61%	17	20-10
29.16%	21	20- فما فوق
100%	72	المجموع

يبين الجدول رقم(11) الموضح لأقدمية الموظفين داخل التنظيم أن الاتجاه الغالب على العينة كان مع الاقدمية ما فوق 20 سنة بنسبة 29.16% نفس النسبة من 5 إلى 10 سنوات تليها فئة 10-20 بنسبة 23.61% وأخيرا فئة 5-1 سنوات بنسبة بلغت 18.05%.

من خلال ما سبق يتضح لنا عامل الاقدمية إذ وبالمقارنة مع السن المرتفع لأفراد العينة فانه من الطبيعي أن يتراوح معدل الاقدمية أو الخبرة بالسنوات ما بين 10 والى 20 سنة باحتساب السن المتوسط للالتحاق بالوظيفة ما بين 20 و 30 سنة هذا ودون إغفال العناصر الشابة .

(7) عرض نتائج الفرضية الأولى:

جدول رقم(12): يوضح العلاقة بين صرامة المدير من عدمها مع الموظفين وتأثير ذلك على علاقتهم مع الزملاء داخل العمل

المجموع		زمالة وعمل		عمل فقط		علاقة زمالة		العلاقة مع الزملاء في العمل كيف يبدو المدير في العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	51	43.4%	22	45.3%	23	11.3%	6	صارم
100%	21	66.7%	14	33.3%	7	0%	0	غير صارم
100%	72	50%	36	41.9%	30	8.1%	6	المجموع

يوضح الجدول (12) المبين للعلاقة بين صرامة المدير من عدمها مع الموظفين وتأثير ذلك على علاقتهم مع الزملاء داخل العمل أن الاتجاه الغالب على الجدول كان مع عدم صرامة المدير وانعكاس ذلك على العلاقة بين الزملاء بزمالة وعمل في نفس الوقت بنسبة 50% و علاقة عمل فقط بنسبة 41.9% وفي الاخير بانعكاسها على العلاقة بزمالة فقط بنسبة 8.1%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح انه كلما كان القائد مرنا في تعامله مع الموظفين كلما انعكس ذلك على علاقتهم ببعض وساهم ذلك في تلطيف الجو العام للتنظيم وإضفاء جو من لزمالة بعيدا عن مشاكل العمل اليومية فالمشرف الأوتوقراطي عادة ما يتسم أسلوبه بالجدية في التعامل و يتميز هذا النمط باجتماع السلطة المطلقة بيد المشرف الذي هو واضع سياسة الجماعة وراسم أهدافها،".

وهذا ما يدعم بعد ذلك مختلف السلوكيات التي يتعامل وفقها الأفراد من خلال تعاملهم ويكتسبون بفضلها سلوك المواطنة المتمثل في التعامل مع الزملاء في العمل كأصدقاء بناء على طابع يتسم بسمات المواطنة المبنية أساسا على الاحترام المتبادل أولا من وإلى القائد في حد ذاته ليصبح هو المرجع الأساس في أي تعامل يقع تحت مسؤوليته. ومن أهم ما يميز هذا النمط القيادي هو استخدام القائد الاوتوقراطي للسلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها ويضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين بشكل صارم كما أن القائد الاوتوقراطي مستبد ومتحكم في كل القرارات عكس القائد الديمقراطي ، وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك في العاملين معه وبالتالي يعكس هذا الأمر على المنظمة التوتر والقلق .

هذا ما جاء وفقه نتائج إحصائيات الجدول أعلاه لتؤكد على انه كلما اتسم القائد بمرونة وابتعد عن الصرامة فان ذلك يساهم تدريجيا في تكوين علاقات زمالة بين الموظفين داخل التنظيم.

جدول رقم (13): يوضح تمكين المدير العمال من إبداء آرائهم بحرية في العمل وتأثير ذلك على فتح الحوار وتبادل طرق جديدة ومفيدة بين الزملاء في العمل

المجموع		لا		نعم		تبادل طرق جديدة ومفيدة مع الزملاء فسح المجال من قبل المدير للعاملين من اجل ابداء آرائهم في العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	20	40%	8	60%	12	نعم
100%	52	80.8%	42	19.2%	10	لا
100%	72	69.4%	50	30.6%	22	المجموع

يوضح الجدول (13) المبين لتمكين المدير العمال من إبداء آرائهم بحرية في العمل وتأثير ذلك على فتح الحوار وتبادل طرق جديدة ومفيدة بين الزملاء في العمل أن الاتجاه الغالب على الجدول كان مع عدم سماح المدير للعمال بإبداء آرائهم

في العمل وهو ما انعكس بالسلب على عدم تبادل العمال لطرق مفيدة في العمل بنسبة 69.4% من مجمل العينة محل الدراسة في المقابل ترى نسبة 30.6% العكس من ذلك.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتبين انه وكلما عمل المدير على منح العاملين حيزا من الحرية لإبداء آرائهم في العمل كلما ساهم ذلك في تعزيز قيمة المواطنة التنظيمية داخل العمل عبر فتح الحوار وتبادل الطرق الجديدة بينهم هذا ما يؤدي إلى اعتماد العمال على أنفسهم وفتحهم لأفاق جديدة داخل مجال العمل وسيخلق ذلك حالة من التطور والارتقاء في قدرات ومواهب العمال، تكون نتيجتها المباشرة انعكاسا ايجابيا على كمية وكيفية العمل وينقص عبء المسؤولية عن كاهل المشرف ، مع ذلك يجب مراعاة لا إفراط ولا تفريط .

ومن المعروف أن الفرد يميل دوما إلى إتباع آرائه التي يناقشها مع غيره و يسعى دوما إلى تقبلها والأمر نفسه ينطبق على العامل، و لما كان الأمر كذلك فالقائد مطالب بإشراك العمال في اتخاذ القرارات خاصة والسماح لهم بإبداء آرائهم في مجال العمل إذا ما كانت آراء العامل ترتبط باختباراته وتجاربه.

إن اشترك العامل في اتخاذ القرارات يؤدي إلى النجاح الإداري واكتساب صفات المواطنة والتشبع بقيمتها داخليا، حيث يقوم القائد فيه بتوجيه العمال نحو أفضل الطرق والوسائل التي تضمن لهم نجاح ما يقدمون به من أعمال ، وكثيرا ما يتجاوز ذلك إلى ممارسة التشجيع على التجديد والإبداع والابتكار بشتى الطرق والوسائل الملائمة للعمل، إذا ما توفرت في العمال الكفاءة والخبرة.

وما جاءت وفقه النتائج الإحصائية للجدول لم تكن كذلك باعتبار القائد لم يكن يشارك العمال في القرارات أو يسمح بإبداء آراء العمال حول العمل وهو ماساهم في عدم تبادل العمال لطرق مفيدة في مجال العمل.

جدول (14):الموضح لتعاطف الرئيس مع العمال عند مواجهة المشاكل واثرها على تلقي مساعدة ودعم في حالة

تراكم العمل

المجموع		لا		نعم		تلقي مساعدة ودعم في حالة تراكم العمل تعاطف الرئيس مع العمال عند مواجهة المشاكل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	35	%57.14	20	%42.85	15	نعم
%100	37	%64.86	24	%35.13	13	لا
%100	72	%61.11	44	%38.88	28	المجموع

يبرز الجدول (14) الموضح لتعاطف الرئيس مع العمال عند مواجهة المشاكل وأثرها على تلقي مساعدة ودعم في حالة تراكم العمل أن الاتجاه الغالب لهذا الجدول نسبيا مع عدم تعاطف الرئيس مع العمال عند مواجهة المشاكل وهو ما أثر بالسلب على عدم تلقي مساعدة بين العمال عند تراكم الأعمال على احدثهم بنسبة 61.11% و عكس ذلك بنسبة 38.88%.

من خلال ما سبق يتضح منبع روح المواطنة والإحساس بالغير من الدور الكبير الذي يلعبه المشرف في تعزيزها عبر انماء روحها انطلاقا من مبدأ التعليم بالقدوة عبر إعطائه مزيدا من الجهد والرعاية من اجل تعزيز مهاراته خدمة المؤسسة ككل والاعتماد على أنفسهم أكثر بغية الوصول إلى ذلك الهدف والمتمثل في قدرته على كسب الثقة من خلال مساعدة الغير عبر التعاطف معهم في حالة بروز مشاكل.

وهكذا يساعد المسؤول و العمال على تجاوز كل العقوبات والصعوبات التي يمكن أن يستتزموا بها أثناء أداءهم لمهامهم ، فيعمل على تجنيبهم إياها بل والتنبيه بحدوثها بناء على ما مر به من خبرات مماثلة ، بحيث يعتمد في هذا على

خبراته ، عبر حسن الاستماع لأن ذلك يعني التعرف الدقيق على المشاكل مما يجعل فرصة التشخيص عالية، مما يعني فتح مجال تعبير واسع للعمال للتعبير عن أنفسهم وتطوير قدراتهم وكذا مراعاة الفروق الفردية بينهم ويتم ذلك بتفادي عقد المقارنات بين العمال، حيث يضع في اعتباره أن لكل عامل إمكانياته وقدراته الخاصة التي تختلف عن الآخرين زيادة ونقصان القدرات الخاصة ، فيقدم أشياء جديدة للعمال ، ففقد الشيء لا يعطيه وهنا تدخل القدرة على التعاطف والسماع.

وهذا ما جاءت وفقه إحصائيات العمل الميداني لتبرز حقيقة انقسام بين النسب يميل بشكل بسيط إلى عدم تعاطف المشرف مع عماله أثناء حدوث مشاكل وهو ما لم يساهم حسبهم في مساعدتهم شخصيا لباقي العمال بناء على ذلك المنطلق هذا ما يجرنا إلى الحديث عن أسس المواطنة التي تنبثق من قيام المشرف ببثها في عماله عبر مساعدتهم.

جدول (15) : الموضح لإتاحة المدير الحرية للعمال في ممارسة النشاطات ومساهمة ذلك في سهولة التكيف عند الدخول اول مرة للعمل

المجموع		صعوبة في التأقلم		التأقلم بسرعة		التكيف عند الدخول اول مرة للعمل إتاحة المدير الحرية في ممارسة النشاطات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	36	%27.77	10	%72.22	26	نعم
%100	36	%52.77	19	%47.22	17	لا
%100	72	%40.27	29	%59.72	43	المجموع

يبين الجدول رقم 15 : الموضح لإتاحة المدير الحرية للعمال في ممارسة النشاطات ومساهمة ذلك في سهولة التكيف عند الدخول أول مرة للعمل أن الاتجاه الأغلب للجدول كان مع تأثير أهمية إتاحة المدير الحرية لعماله في ممارسة



النشاطات على سهولة التكيف عند الدخول أول مرة للعمل وذلك بالتأقلم بسرعة بنسبة 59.72% وبصعوبة في التأقلم بنسبة 40.27%.

من خلال ما سبق نجد أن دور المدير أو القائد داخل التنظيم مهم ومهم جدا على صعيد تماسك المجموعة وإدارة كل ما يخصها من اجل تسهيل اندماج العامل الجديد في مكانه إذ تعتبر هذه الصفة جوهرية وأساسية، كونها تمثل الأرضية لكل ما سيأتي بعدها من صفات إذ أن قابلية تحمل المسؤولية بكل قناعة يدفع القائد إلى الاهتمام المتزايد بشؤون العمل والعمال ، وعلى على العكس إذ انعدمت تلك القابلية سيؤدي ذلك إلى الإهمال الذي يظهر في صور وأشكال مختلفة، كتأجيل العمل وتعطيل المواعيد، مما يسبب حالة من الفوضى في المؤسسة ينجر عنهما بكل تأكيد ضياع المصالح للمؤسسة.

فيجب أن يكون عكس ذلك لأجل إنجاز كل الأعمال على أكمل وجه وفي مواعيدها المحددة في جو متلاحم تسنده المشاركة من كافة عناصر التنظيم ، المشاركة هنا تعني أن كلا من القائد والعامل، يتحملان مسؤولية حل المشكلات المهنية التي يتعرض لها أثناء تأديته لعمله ، ويجب على القائد يدرك بأنه شخص مساعد لمن يشرف عليهم إيمانا بأن لكل فرد جوانب قوة وضعف يمنعانه من السيطرة على من يساعدهم وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون أي ضغط أو إرغام، والقائد هو الشخص المساعد والمعين للعمال على النمو المهني ويعمل مع العمال لإيمانه بأنهم لديهم القدرة في تحمل المسؤوليات وذلك من خلال مساعدتهم لتحل مسؤولياتهم.

وفي الأخير نستنتج أن إتاحة عامل أساسي ومهم على صعد علاقات العمل وفق نظام يضمن اندماج مختلف الفاعلين فيه ويسهل من عملية اندماج أي عضو جديد فيه هذا ما أكدته البيانات الإحصائية الخاصة بالجدول وبنسب كبيرة.

جدول 16 : يوضح تلقي ضغوطات من قبل المدير وتأثير ذلك على المساهمة من عدمها في الاعمال الإضافية خارج إطار العمل.

المجموع		لا		نعم		المساهمة في أعمال لخدمة المؤسسة خارج إطار عملك تلقى ضغوطات من قبل المدير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	16	43.75%	7	56.23%	9	نعم
%100	56	55.35%	31	%43.4	25	لا
%100	72	%52.77	38	%47.22	34	المجموع

يبين الجدول رقم 16: الموضح لتلقي ضغوطات من قبل المدير وتأثير ذلك على المساهمة من عدمها في الأعمال الإضافية خارج إطار العمل أن الاتجاه الغالب للجدول كان مع عدم وجود ضغوطات كبيرة من قبل المدير على العمال في ما يخص العمل ولم يكن لها تأثير على المساهمة من عدمها في الأعمال خارج المؤسسة بنسبة %52.77 إلا انه يوجد تأثير فيما تبقى بنسبة % 47.77 من مجمل العينة ممن كان لضغوطات الممارسة من قبل المدير تأثير على عدم مشاركتهم في أعمال خارج اطار المؤسسة وهي نسبة كبيرة تقارب نصف العينة محل الدراسة.

من خلال المعطيات سابقة الذكر نلاحظ أن استخدام المدير لصلاحياته الممنوحة له من الجهات العليا والضغط السلبي على عماله من اجل الانجاز له أثار على نفسيات العمال تظهر من خلال اكتفائهم بالعمل الرسمي والمفروض دون الدخول في أعمال إضافية حتى وان كانت تابعة للمؤسسة ولكن خارج أسوارها فهذا الضغط يحجم من إبداع ودافعية الفرد ووجهه الفطري للعمل فالضغوط مطلوبة من اجل فرض الانجاز أحيانا ولكن إذا تعدت إلى ضغوط سلبية قد تعيق سير العمل في بعض الحالات.

اذ يولد الضغط عدم الشعور بالراحة و التكيف، فيسبب العديد من العوامل مثل عدم القدرة على التعامل ومواجهة المشاكل والصعوبات التي قد تواجه الشخص في العمل، وعدم السيطرة على مجريات العمل وعدم إمكانية معرفة النتائج المترتبة على القرارات الخاصة به ، فينجر عنه عدم الإخلاص في العمل وعدم بذل الجهود الكافي بطريقة صحيحة أو الإضرار بسير العمل وطبيعته.

لهذا من المهم أن يتم التخلص من هذه الضغوطات، من قبل الموظف نفسه ومن قبل الإدارة ، من اجل تحرر العامل ودفعه على المساعدة في الأعمال الخارجية التي تخص البلدية محل الدراسة .

هذا ما جاءت وفقه إحصائيات الجدول أعلاه لتؤكد على التأثير الذي تسببه الضغوطات الزائدة على سير العمل فكلما نقصت وكانت في المعدل المطلوب كلما زاد من اندماج العامل خارجيا وتمثيله لمكان عمله أحسن تمثيل والعكس فزيادة الضغوط الممارسة والتي قد تتطور إلى عقاب فقد تنقص المشاركة في هذه الأعمال آليا من قبل العمال.

#### 8) الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

يوضح الجدول رقم 12 : المبين للعلاقة بين صرامة المدير من عدمها مع الموظفين وتأثير ذلك على علاقتهم مع الزملاء داخل العمل أن الاتجاه الغالب على الجدول كان مع عدم صرامة المدير وانعكاس ذلك على العلاقة بين الزملاء بزمالة والعمل في نفس الوقت بنسبة 50% و علاقة عمل فقط بنسبة 41.9% وفي الأخير بانعكاسها على العلاقة بزمالة فقط بنسبة 8.1%.

ومنه يتبين أن القائد كلما اعتمد على الأسلوب الديمقراطي وابتعد على الأوتوقراطية كلما ساهم ذلك في تعزيز روح المواطنة بين العمال وهو ما يخلق جيل يتمتع بمزايا المواطنة وهو ما يساهم في رقي بيئة العمل و التنظيم .

و يوضح الجدول رقم 13: المبين لتمكين المدير العمال من إبداء آرائهم بحرية في العمل وتأثير ذلك على فتح الحوار وتبادل طرق جديدة ومفيدة بين الزملاء في العمل أن الاتجاه الغالب على الجدول كان مع عدم سماح المدير للعمال إبداء آرائهم في العمل وهو ما انعكس بالسلب على عدم تبادل العمال لطرق مفيدة في العمل بنسبة 69.4% من مجمل العينة محل الدراسة في لمقابل ترى نسبة 30.6% العكس من ذلك. وعليه نجد انه وكلما ابتعد القائد على فتح سبل للتداول مع مرؤوسيه كلما انعكس ذلك بالسلب على عدم تبادل العمال لطرق مفيدة في العمل نتيجة الشحن السلبي المكون لهم من تعامل المدير بجفاء معهم.

يبرز الجدول رقم 14 : الموضح لتعاطف الرئيس مع العمال عند مواجهة المشاكل وأثرها على تلقي مساعدة ودعم في حالة تراكم العمل أن الاتجاه الغالب لهذا الجدول نسبيا مع عدم تعاطف الرئيس مع العمال عند مواجهة المشاكل وهو ما أثر بالسلب على عدم تلقي مساعدة بين العمال عند تراكم الأعمال على ادهم بنسبة 61.11% و عكس ذلك بنسبة 38.88% ، وهو ما يبرز الدور المهم لاعتماد المدير على أسلوب التعاطف مع العمال عند مواجهة المشاكل وإثره على تلقي المساعدة والدعم في حالة تراكم العمل فأسلوب المساعدة يعد من الأعمال التطوعية التي تنادي بها المواطنة التنظيمية التي تروج بروز كفاءات تتمتع بحس التضامن الاجتماعي.

ومنه نستنتج انه كلما كان اتجاه القائد نحو أسلوب قيادي أوتوقراطي كلمات تدني مستوى سلوك المواطنة التنظيمية .

#### 9) عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

جدول 17: الموضح لمشاركة المسؤول عماله في حل كافة مشاكل العمل وأثرها على العلاقة مع الزملاء في العمل.

المجموع		زمالة وعمل		عمل فقط		علاقة زمالة		العلاقة مع الزملاء في العمل مشاركة المسؤول في حل كافة المشاكل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	19	%70	14	%21	4	%5	1	نعم
%100	53	%41	22	%49.1	26	%9.1	5	لا
%100	72	%50	36	%42	30	%8	6	المجموع

يظهر الجدول رقم 17 الموضح لمشاركة المسؤول عماله في حل كافة مشاكل العمل وأثرها على العلاقة مع زملاء في العمل حيث انه وكلما شارك المسؤول عماله في حل كافة مشاكل العمل زاد ذلك من قوة الصداقة بينهم وهذا بنسبة 50% تخدمها نسبة 70% وتكون العلاقة عمل فقط بنسبة 42% وعلاقة زمالة فقط بنسبة 8%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر فان العامل داخل التنظيم مجبر على التعامل يوميا مع عشرات المشاكل التي تكون أحيانا صعبة وخارج حدود إمكاناته وخبراته مما يتطلب تدخل المسؤول المباشر و الذي يكون غالبا أكثر خبرة وتمرس على حل المشاكل بفعل الخبرة ، و الهدف الأساسي من معالجة مشاكل العاملين هو الإحساس بالرضا الوظيفي مما يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يتعامل التنظيم مع مجموعات مختلفة من القوى البشرية العاملة لديها والتي تختلف فيما بينها من حيث المشاعر والأحاسيس والرغبات والاحتياجات التي تسعى إلى إشباعها، بما أن كل فرد يختلف عن الأفراد الآخرين في كثير من النواحي مما يؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل وفي العلاقات فمعظم المشاكل تنشأ بسبب محاولة كل من الطرفين ( الفرد والمنظمة ) إشباع رغباتهم الخاصة، وهناك تبرز العديد من المشاكل التي تواجه العاملين في إدارة الموارد البشرية عند تعاملها مع الموظفين العاملين في المنظمة، تعاطف المدير مع الموظفين والتطرق إلى مشاكلهم ومحاولة حلها والتعامل معها من شأنه تعزيز الروابط المهنية وجو الألفة بينهم، فيجب أن يراعي كل زميل احترام زميله .

ومنه نفهم ان الموقف القيادي للمدير هنا كان عدم المشاركة مع عماله في حل مختلف القضايا والمشاكل الخاصة بالعمل وبالتالي فأسلوبه الأوتوقراطي مهتم بالإنتاج عوض العلاقات الانسانية للموظفين.

جدول رقم 18: يوضح تأثير قرارات المدير على مساعدة العمال لبعضهم على فهم أطر العمل وكيفية سيرها

المجموع		لا		نعم		المساعدة في فهم أطر العمل وكيفية سيرها قرارات المدير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	20	%45	9	%55	11	متسرعة
%100	24	%37.5	9	%62.5	15	مدروسة بثبات
%100	28	%67.9	19	%32.1	9	هناك من يتدبر الامر
%100	72	%51.4	37	%48.6	35	المجموع

يوضح الجدول رقم 18: المين لتأثير قرارات المدير على فهم أطر العمل وكيفية سيرها أن نتائج الجدول كانت متقاربة بين تأثير قرارات المدير على سير اطر العمل من عدمها حيث كانت غير مؤثرة بنسبة 51.4% تستخدمها نسبة 67.9% حيث هناك من يدبر الامر ، وهذا التقارب تقابله نسبة 48.6% من تأثير قرارات المدير على مساعدة العمال لبعضهم على فهم أطر العمل وكيفية سيرها.

من خلال ما سبق يتبين أن قرارات المدير كانت مدروسة بثبات إلا أنها في معظمها كانت قرارات بتكليف احد كبار الموظفين ، ويساعد اتخاذ قرار معين حيث يكون صائب في ترقية المؤسسة، إذ يكون في ترقية أو قبول راي معين ، أو غيرها من النشاطات الإدارية الأخرى ، كما أنه من المهم أن يكون الهدف الرئيسي من القرار الإداري تحقيق مصلحة تخدم المؤسسة والتي يعتبرها او يراها القائد بفعل خبرته الخيار الأفضل للإدارة في ذلك الوقت وبعد اتخاذ القرارات الإدارية من الوظائف الأساسية لتطور المؤسسة ، هذا ما يشكل سلوك المواطنة الذي تصبو إليه الإدارة فسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مطوعي اختياري كما يتفق عليه اغلب المفكرين "بأنه تلك السلوكيات التي تؤد اختياريًا بالإضافة الدور

الرسمي المحدد للفرد وتساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية إلى أنها سلوكيات بناءة إضافية وقد يكافئ عليها الفرد وفقا لنظام المكافآت ، كما أنها سلوكيات ايجابية عند ترسيخها من قبل القائد على أنها تعاونية اجتماعية بالمعنى الأصح.

هذا ما جاءت وفقه نتائج الدراسة الميدانية للمعطيات الإحصائية للجدول باعتبار قرارات المدير تدفع إلى تكوين سلوك مواطنة حيث أن تلك القرارات يراد من خلالها التعاون والذي هو من الصفات الأساسية للمواطنة التنظيمية

جدول رقم 19: يوضح قيام المدير بحل مشاكل المؤسسة واثر ذلك على مساهمة العمال في أعمال المؤسسة بالخارج.

المجموع		لا		نعم		المساهمة في اعمال لخدمة المؤسسة خارج قيام المدير بحل مشاكل المؤسسة من قبل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	40	%47.5	19	%52.5	21	نعم
%100	32	%71.9	23	%28.1	9	لا
%100	72	%58.3	42	%41.7	30	المجموع

يبين الجدول رقم 19: الموضح لقيام المدير بحل مشاكل المؤسسة واثر ذلك على مساهمة العمال في أعمال المؤسسة بالخارج أن الاتجاه الغالب للجدول كان مع تأثير نسبي لحل المدير لمشاكل المؤسسة بنفسه على قيام العمال بالقيام بأعمال المؤسسة بالخارج بنسبة 58.3% بعدم التأثير و نسبة 41.7% .

من خلال المعطيات الإحصائية سابقة الذكر يتبين أن المدير يقوم في الغالب وبناءا على الإحصاءات بحل مشاكل العمل هذا من وجهة نظر العمال طبعا وهو ما لم يساهم بحدوث أجماع في القيام بأعمال خارجية بناءا على نتائج النسب إذ كانت متساوية بين المؤشرين ، ويتلقى المدير العديد المشاكل الوظيفية خلال الحياة اليومية داخل التنظيم و يواجه العاملون في أي مؤسسة مشكلات

هذا ما جاءت وفقه نتائج الدراسة الإحصائية للاستمارات الموزعة على أفراد العينة لتبين تأثير دور القائد على مساعدة في حل مشاكل مجموعة وهذا موقف قيادي يحسب له وانعكاس ذلك على تنمية روح المواطنة عندهم عبر مساهمة العمال في أعمال المؤسسة بالخارج.

جدول رقم 20: يوضح علاقة دفاع المدير عن العمال أمام الجهات الخارجية وانعكاس ذلك على اهتمام العمال مع الزملاء بتحسين ظروف العمل الداخلية

المجموع		لا		نعم		الاهتمام مع الزملاء بتحسين ظروف العمل دفاع المدير عن العمال أمام الجهات الخارجية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	55	65.5%	36	34.5%	19	نعم
100%	17	29.4%	5	70.6%	12	لا
100%	72	56.9%	41	43.1%	31	المجموع

يبين الجدول رقم 20: الموضح لعلاقة دفاع المدير عن العمال أمام الجهات الخارجية وانعكاس ذلك على اهتمام العمال مع الزملاء بتحسين ظروف العمل الداخلية أن الاتجاه العام للجدول كان مع دفاع المدير على عماله أمام الجهات الخارجية بشدة بنسبة 65.5% وهو ما ينعكس بالإجماع على عدم اهتمام العمال مع زملائهم بتحسين ظروف العمل الداخلية وهذا بنسبة 56.9%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتبين سعي القائد داخل التنظيم إظهار واهتمامه بتحسين صورة عماله وأعضاء مؤسسته أمام الجهات الخارجية الناشط فيها التنظيم وذلك بغية الوصول إلى اكتمال صورة المواطنة لديهم من أجل التكيف مع ما تتطلبه خارجيا وبالتالي تأقلم عماله عليها داخليا وهو ما يسمح بخلق أعضاء يمتازون بسلوك المواطنة إذ



على هذا الأساس جاءت نتائج الدراسة الإحصائية حتى وان لم تلقى الإجماع المطلوب من قبل العمال إذ ما يزالوا يحسون بعدم أهمية الاهتمام بتحسين ظروف العمل وهو ما يجب على القائد العمل عليه داخل التنظيم .

جدول رقم 21: يوضح دور مناقشة العمال وتبادل الآراء مع المدير واثار ذلك على الاهتمام مع الزملاء بتحسين ظروف العمل

المجموع		لا		نعم		الاهتمام مع الزملاء بتحسين ظروف العمل مناقشة العمال و تبادل الآراء مع المدير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	7	0%	0	%100	7	نعم
%100	33	%69.7	23	%30.3	10	لا
%100	32	%56.3	18	%43.8	14	احيانا
%100	72	%56.9	41	%43.1	31	المجموع

يبرز الجدول رقم 21: المبين لدور مناقشة العمال وتبادل الآراء مع المدير واثار ذلك على الاهتمام مع الزملاء بتحسين ظروف العمل ان الغالب على الجدول كان غياب مناقشة المدير للعمال وتبادل الآراء معهم وهو ما إنعكس بالسلب على اهتمام العمال مع الزملاء بتحسين ظروف العمل بنسبة 56.9% تخدمها نسبة 69.7% ممن اجابوا بـ "لا" وتتبقى من مجمل العينة نسبة 43.1% ممن كان للمدير مناقشة معهم وهو ماساهم في تحسين ظروف العمل من قبل العمال.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتبين أن أهمية مناقشة المدير لمؤوسيه تتجلى في اقبالهم على تحسين ظروف العمل الداخلية ولا بد أن يلجا القائد إلى مشاورة مؤوسيه وإشراكهم معه ، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في إتخاذ

القرارات كذلك وهو بالإضافة إلى ذلك يعين رؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشاكل اليومية إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية و يأخذ بأيديهم طريق النمو الإداري فالتحاور و المناقشة بين المدير وعماله ، فالمدير عندما يمارس مهامه الوظيفية ويهتم ويستمع إلى حاجات عماله هو فإنه يزرع الثقة فيهم ويدفعهم نحو التعاون من هذا المنطلق جاءت نتائج القراءة الاحصائية لإجابات العينة عبر الاستبانة من اجل دفع المدير الى تحسين حوارهم ومناقشته للعمال بغية انعكاس ذلك على احساسهم بأهمية المحافظة بل وتحسين ظروف العمل المحيطة بهم ملا بمبادئ المواطنة التنظيمية.

#### 10) الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية :

يظهر الجدول رقم 17 الموضح لمشاركة المسؤول عماله في حل كافة مشاكل العمل وأثرها على العلاقة مع الزملاء في العمل حيث انه وكلما شارك المسؤول عماله في حل كافة مشاكل العمل زاد ذلك من قوة الصداقة بينهم وهذا بنسبة 50% وتكون العلاقة عمل فقط بنسبة 42.7% وعلاقة زمالة فقط بنسبة 8%.

وعليه لا بد من المدير إعطاء وقت اكبر من اجل مشاركة عماله في حل كافة المشاكل او معضمها على أقصى تقدير من اجل تعزيز روابط التضامن بين الزملاء و اتماء روح المجموعة بإعتبار العمل بالقدوة اتجاه الرئيس.

يوضح الجدول رقم 18 المبين لتأثير قرارات المدير على فهم أطر العمل وكيفية سيرها ان نتائج الجدول كانت متناصفة بين تأثير قرارات المدير على سير اطر العمل من عدمها حيث كانت غير مؤثرة بنسبة 51.4% ومؤثرة فيها بنسبة 48.6%. هذا التباين والتعادل أن صح الأمر يفسر انقساماً بين العمال في تأثير قرارات المدير.

من خلال ما سبق تتبين أهمية القرارات المتخذة من قبل المدير لمعرفة اطر العمل وكيفية سيرها من طرف العمال اذا ولا بد ان تكون في نفس سياق العمل بل وداعمة له هذا ما يعزز من روح المواطنة من خلال إتباع موقف قيادي يتميز بالمرونة.

يبين الجدول رقم 19 الموضح لقيام المدير بحل مشاكل المؤسسة واثار ذلك على مساهمة العمال في أعمال المؤسسة بالخارج ان الاتجاه الغالب للجدول كان مع تأثير نسبي لحل المدير لمشاكل المؤسسة بنفسه على قيام العمال بالقيام بأعمال المؤسسة بالخارج بنسبة 58.3% بعدم التأثير و نسبة 41.7%.

ومنه نعرف أن المدير تقع على عاتقه مسؤوليات كبيرة من اجل دعم حركة العمال خارجيا عبر انجاز الاعمال الخارجية للمؤسسة وهذا يكون من خلال حله لمشاكلها الداخلية وإحساس العمال بالدعم من اجل انعكاسه خارجيا في تلك الأعمال.

يبين الجدول رقم 20: الموضح لعلاقة دفاع المدير عن العمال أمام الجهات الخارجية وانعكاس ذلك على اهتمام العمال مع الزملاء بتحسين ظروف العمل الداخلية أن الاتجاه العام للجدول كان مع دفاع المدير على عماله أمام الجهات الخارجية بشدة بنسبة 65.5% وهو ما ينعكس بالإجماع على عدم اهتمام العمال مع زملائهم بتحسين ظروف العمل الداخلية وهذا بنسبة 56.9%.

يتبين سعي القائد داخل التنظيم إظهار واهتمامه بتحسين صورة عماله وأعضاء مؤسسته أمام الجهات الخارجية الناشط فيها التنظيم وذلك بغية الوصول إلى اكتمال صورة المواطنة لديهم من اجل التكيف مع ما تتطلبه خارجيا يبرز الجدول رقم 21 المبين لدور مناقشة العمال وتبادل الآراء مع المدير واثار ذلك على الاهتمام مع الزملاء بتحسين ظروف العمل ان الغالب على الجدول كان غياب مناقشة المدير للعمال وتبادل الآراء معهم وهو ما انعكس بالسلب على اهتمام العمال مع الزملاء بتحسين ظروف العمل بنسبة 56.9% وتبقى من مجمل العينة نسبة 43.1% ممن كان للمدير مناقشة معهم وهو ما ساهم في تحسين ظروف العمل من قبل العمال.

ومنه نستنتج ان مناقشة العمال وتبادل الآراء معهم بخصوص مضمون العمل من شأنه تعزيز رابط الصداقة مع الزملاء داخل العمل وهو ما يساهم في تحسين ظروف العمل وعليه فتصرف القائد أمام موقف القيادي معين بصورة صحيحة يكرس سلوك المواطنة التنظيمية عبر عدة أساليب أما بمشاركة الأعمال مع العمال او اتخاذ قرارات مهنية تخدم مصالح العمال وتساهم في زيادة الأعمال الخارجية التابعة للمؤسسة .

## الاستنتاج العام :

بناء على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم الاستنتاج العام الذي أسفر عنه التحليل النظري والدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة ، فالميدان هو المكان الأمثل لتحقيق أهداف وتبيان صحة الفرضيات المقدمة إن اعتبرت بمثابة أهداف وصلت إليها الدراسة أم بقيت مجرد تنبؤات لم تجد لها سبيلا لتحقيق الميداني.

فمن خلال العمل الميداني توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية العامة القائلة بتأثير القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يشتهه الجدول رقم 13 المبين لتمكين المدير العمال من إبداء آرائهم بحرية في العمل وتأثير ذلك على فتح الحوار وتبادل طرق جديدة ومفيدة بين الزملاء في العمل أن الاتجاه الغالب على الجدول كان مع عدم سماح المدير للعمال إبداء آرائهم في العمل وهو ما انعكس بالسلب على عدم تبادل العمال لطرق مفيدة في العمل بنسبة 69.4% من مجمل العينة محل الدراسة في المقابل ترى نسبة 30.6% العكس من ذلك وهو مؤشر واضح على أهمية إبداء الرأي من قبل المدير على تبادل الطرق المفيدة في العمل وهو ما ساهم في تعزيز روح المواطنة بين العمال

فالقيادة كما يقول الباحثون تولد الدافع والإلهام أي تخص الأفراد وتعطيهم القوة للتغلب على الحواجز والسياسات والبيروقراطية الحاجات ، أما الإدارة فمهمتها مراقبة النتائج المتحققة وتقارن بينها وبين الخطط الموضوعية ثم تخطط وتنظم في مسعى منها لسد الثغرات.

# الخاتمة

## الخاتمة:

في الأخير يمكن القول من خلال الدراسات الأدبية للبحث المتعلق بالقيادة الإدارية، والدراسة التي قدمت حول سلوك المواطنة التنظيمية سعى هذا البحث إلى أي معرفة مدى التأثير الذي يولده نمط القيادة وقرارات القائد والذي يؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية التي تعتبر من الأفعال التطوعية التي تهدف لخدمة المؤسس وباعتبار البلدية مؤسسة الشعب ذلك لما لها من خدمات لا يستغني هنا تبحث عن ما من شأنه النهوض بمستواها الخدماتي .

والنشاط الإداري نشاط يحركه فعل قيادي، والقيادة ليست بالنشاط السهل إذ تعبر المحرك لما يجب أن تكون عليه المؤسسة.

ففي هذا البحث حولت ببحث عن سر عدم ميل العمال نحو الفعل المساعد، فنقول ان القيادة بحاجة لقائد ذو مهارات قيادية عالية وهذا ما يحث عليه الواقع فالأسلوب الأوتوقراطي ليس الأسلوب الجيد أو الصحيح لتسير مؤسسة كالبلدية فهذا التسيير يولد نوعا من العجز في اتخاذ القرارات الصائبة وهذا ما توصلت إليه ، ففي ضل التطور والتكنولوجية العالمية تفتقر مؤسساتنا وخصوصا المؤسسات التابع للدولة للعطاء والاداء الفعال ، فالقيادة ليست بمثابة منصب يتولاه من يشاء لكنها فعل لرجل المناسب في المكان المناسب وما يقدمه القائد في سبيل خدمة مؤسسته ينعكس إما إيجابا وإما سلبا على مرؤوسيه.

فأتمنى أن يكون هذا البحث مكملا لما جاء من دراسات وأن يلي ما يكمله من دراسات لاحقة وتحقيق ما يخدم التخصص والتنظيم.

القيام بنظرة استرجاعية تتعلق بعناصر فعالية المديرين في كيفية إدارة مهارة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، ودراسة اتجاهات قيادة البلدية محل الدراسة، نحو عناصر تلك الفعالية، وتحديد مدى كفاءتهم في تحقيق تلك المهارة بوجه عام، واختبار أثر تلك الخصائص الديموغرافية لهم (النوع - المؤهل العلمي - الخبرة العملية) على مستوى فعاليتهم في تحقيق تلك المهارة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بينهم فيما يتعلق بفاعليتهم في عناصر تلك المهارة وفقاً لهذه الخصائص الديموغرافية السابقة، وكذلك تحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط معنوية بين عناصر فعالية إدارة

المواطنة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة تتمثل في الإلمام بالمفاهيم الأساسية للمواطنة التنظيمية، والإلمام بمكونات المواطنة التنظيمية والمهارات اللازمة لتنمية إدارة المواطنة التنظيمية) وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية (كمتغيرات تابعة تتمثل في الكرم، والإيثار، والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري)، ومن ثم وضع مجموعة من التوصيات، وآليات تنفيذها، لتحقيق القيادة الرائدة والتميزة داخل التنظيم ودورها.

وبهذا يكون إنهاء هذا البحث المتواضع الذي يحتاج إلى مزيد من الدراسات المعمقة للتحقق من صحة النتائج ولاستكمال البيانات اللازمة للتوصل إلى التنبؤات الصحيحة في هذا المجال خاصة تلك التنبؤات التي تتعلق بنظام القيادة المفروض إتباعه داخل المؤسسات الجزائرية والذي يجب أن يراعي خصوصية الفرد الجزائري.

الملاحق



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص التنظيم والعمل

استمارة بحث بعنوان:

القيادة الإدارية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية بالإدارة المحلية  
دراسة ميدانية في بلدية حاسي لفحل

السلام عليكم:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل أرجو من سيادتكم المحترمة مساعدتي في ملء هذه الاستمارة التي تتضمن أسئلة حول الموضوع المذكور ، ونحن نبحت عن تعاطفكم لأجل الرقي بمستوى البحث العلمي بكل مصداقية بوضع علامة X في المكان المناسب ، وفي الأخير أشكر تعاونكم معنا

إعداد الطالبة : المير فضيلة

المحور الأول: البيانات الشخصية :

- 1) السن :
- 2) الجنس : أنثى  ذكر
- 3) الحالة العائلية : أعزب  متزوج  مطلق
- 4) المستوى التعليمي : بدون مستوى  ابتدائي
- متوسط  ثانوي  دراسات عليا
- 5) الرتبة الوظيفية :
- 6) الاقدمية :

المحور الثاني : يؤثر نمط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية .

- 7) كيف يبدو مديرك في العمل :  
غير صارم  صارم
- 8) هل يفسح مديرك المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل :  
نعم  لا
- 9) هل يتعاطف رئيسك مع العمال عند مواجهة مشكل ما :  
نعم  لا
- 10) هل يتيح مديرك قدرا من الحرية في ممارسة النشاطات :  
نعم لا
- 11) هل يصدر مديرك أوامر ويصر على تنفيذها دون نقاش :  
نعم  لا  أحيانا
- 12) هل يعمل مديرك على تصيد الأخطاء فقط وتأدية العمل :  
نعم  لا
- 13) في حالة استشارتك لمديرك فهل يستمع إليك وينصحك :  
نعم  لا
- 14) كيف هي علاقة مديرك بالعمال :  
علاقة عمل فقط  علاقة زمالة  علاقة عمل و زمالة
- 15) هل أسلوب مديرك في لأداء المهام مرتكز على الضغط والتهديد :

## الملاحق

نعم  لا  أحيانا

16) هل يضع مديرک وسائل اتصال وتواصل معه حتى في حالة بعده عن مركز العمل :

نعم  لا

17) هل تتلقى ضغوطات في العمل من طرف مديرک :

نعم  لا

18) هل ترى ان مديرک :

ديموقراطي (عادل)  ديكتاتوري (متسلط)  اتوقراطي (متسيب أو لا يبالي)

19) هل يرى مسؤولك أن عملية التخطيط لحل المشكل مسؤولية الجميع :

نعم  لا

-إذا كان جوابك بلا من يكلف بذلك

.....:

20) هل يتدخل المدير في سير كافة الأعمال الموكلة إليك :

نعم  لا

هل ترى أن عملية تقييم الأداء عادلة:

21)

نعم  لا

المحور الثالث: يؤثر الموقف القيادي على سلوك المواطنة التنظيمية .

22) عندما تواجه المؤسسة مشكلة ما فهل مسؤولك يشارك جميع العمال في حل المشكل :

نعم لا

23) مارأيك في قرارات مديرک :

متسرعة  سة بثبات  هناك من يتدب

24) هل قام مديرک بحل مشاكل تخص المؤسسة من قبل :

نعم  لا

في حالة غياب المدير أو تراكم العمل

25)

هل يضع من يستخلفه في بعض المهام :

## الملاحق

نعم  لا

26) إذاتلقت المؤسسة ضغط وتراكم عمل

كيف يتصرف مديرک : .....

27) هل هناك مواقف مشرفة تتذكر بها

مديرک :

نعم  لا

28) هل يدافع المدير عن العمال أمام

الجهات الخارجية :

نعم  لا

29) إذا حدث لك مشكل هل يساعدك

مديرک :

نعم  لا

30) هل يحترم أوقات العمل وقوانينه:

نعم  لا

31) كيف ترى مسئولك أو مديرک في أدائه لعمله العمل :

متفاني  لا يبالي

إذا كان لا يبالي لماذا؟ .....

32) عندما تواجه المؤسسة مشكلة ما فهل مسؤولك ينفرد بإتخاذ القرار :

نعم  لا

33) هل يرى مسؤولك أن عملية التخطيط من مسؤوليته وحده :

نعم  لا

34) هل يقوم العمال بتبادل الآراء ومناقشة الأعمال مع مديرهم:

## الملاحق

نعم  لا  أحيانا

35 إذا تأخرت عن أداء عمل ما فهل

مديرك يحاول :

فهم الأسباب وحلها  تأنيبك والضغط عليك

36 عندما تتعلق مشكلة ما بضعف

امكانيات الع  هل يسعى مد  لوضع برامج وتدريب من شأنها تطوير المهارات : نعم

لا

37 هل يلجئ مديرك إلى تشجيع الإبداع

والابتكار أم يكتفي بإجهاز العمل الرسمي فقط :

تشجيع الإبداع  العمل الرسمي

الخور الرابع : سلوك المواطنة التنظيمية :

38 كيف هي علاقتك بزملائك في العمل

:

علاقة زمالة  علاقة عمل فقط  زمالة وعمل

39 هل تتلقى مساعدات ودعم في حالة

تراكم العمل :

نعم  لا

40 هل تتلقى ضغوطات من قبل زملائك

في العمل :

نعم  لا

41 في حالة غيابك هل زملائك :

يؤدون بعض من مهامك  لا أحد يشغل مكانك

42) إذا واجهت مشكل في العمل هل

يساعدك زملاؤك على حله :

نعم  لا

43) عند دخولك أول مرة للعمل هل

تكيفت :

بسرعة  واجهت صعوبة في التأقلم

44) هل هناك من ساعدك لفهم أطر العمل

وكيفية سيرها :

نعم  لا

45) هل تساهم في أعمال لخدمة المؤسسة

خارج حدود عملك :

نعم  لا

..... إذا كان نعم مثل ماذا

46) إذا كان هناك تراكم في العمل فهل :

تزيد ساعة إضافية  ترى أن مع الوقت تنقص الضغوطات

47) إذا لم تصلك بعض المعلومات الجديدة

التي نخص الشغل فهل زملاؤك :

يبلغونك الأمر  لا أحد يبلغك

48) هل تتبادل طرق جديدة ومفيدة لأداء

المهام مع زملائك:

نعم  لا

هل تهتم مع زملائك لتحسين ظروف

(49

العمل لأجل زيادة أداء المؤسسة :

نعم  لا

هل يحترم زملاؤك وقت العمل )

(50

ساعات الدخول والخروج ) :

نعم  لا

في حالة وجود اجتماع :

(51

يحضر الجميع  يتذمر البعض ولا يحضر

هل ترى أن زملاؤك يستغلون ممتلكات

(52

المؤسسة بصورة عقلانية

نعم  لا





## قائمة المراجع

قائمة المراجع :

القواميس و المعاجم:

1) ابن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، الطبعة الثانية ، ج 41 ، 1994م

الكتب :

2) احسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، بغداد ، 2010

3) احمد جابر حسنين علي، العدالة التنظيمية في المؤسسة، المجموعة العربية للنشر المنهل ، 2013.

4) احمد قوارية ، فن القيادة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط ، الجزائر ، 2007 ، ص 24

5) أحمد يوسف دودين ، منظمات الأعمال المعاصرة "الوظائف والإدارة"، المجموعة العربية للنشر المنهل

6) أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة \_الوظائف والإدارة\_، الأكاديميون للنشر.

7) أمل لطفي أبو طاحون ، القيادة التربوية الفاعلة ، دار امواج للطباعة ، ط 1 ، 2012 .

8) بروس.ج .افوليو ، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية ، تر: عبد الحاكم احمد الخزامي ، دار الفجر، ط 1 ، 2003.

9) بلال خلف السكارنه ، القيادة الفعالة ، ط 1، دار الميسرة ،عمان ، 2010 .

10) حريم حسين، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار الحامد، ط 2، عمان، 2009.

11) حسن حريم، السلوك التنظيمي ، ط 2، دار الحامد، عمان، 2009.

12) حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي ، ط 1 دار يافا العلمية ، عمان ، 20.

13) درباح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب ، القيادة الإدارية - دراسة حديثة - دار الوراق ، الأردن ،

2013

## قائمة المراجع

- 14) زايد فهد خليل، فن القيادة - كيف تكون قائدا ناجحا - دار يافا، عمان، 2012.
- 15) السعيد مبروك ابراهيم ، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة :الجودة الشاملة ، المنهال ، 2012.
- 16) سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة :الاصول والتطبيقات ،المجموعة العربية للنشر،المنهال،2014.
- 17) شريد سالم ،الرضا الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات عملية - ط 1 دار صفاء عمان ، 2008.
- 18) شفيق رضوان ،السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، لبنان، ط ،1423، 2002م.
- 19) شفيق رضوان ،السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، لبنان، ط 2،1423، 2002م.
- 20) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار الحامد ،عمان ،الأردنط1،1431هـ،2010 م
- 21) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار الحامد ،عمان ،الأردن ط1،1431هـ،2010م.
- 22) صالح العساف ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العيكان ، الرياض ، السعودية،1995.
- 23) ظاهر كلالدة ،القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار زهران ، الأردن ،2012.
- 24) عبد الرحمان محمد عيسوي ،سيكولوجية المواطنة الصالحة ، ط 1، منشورات الحلبي ،بيروت 2011
- 25) علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار الغريب ، 2001 .

## قائمة المراجع

- 26) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة،
- 27) عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية والرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 28) كمال الغربي، السلوك، ط1، دار الفكر الأردن، 2004
- 29) محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، دار قرطبة، ج1، السعودية، 2002.
- 30) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار الميسرة، 2010.
- 31) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار الميسرة، 2010.
- 32) محمد شفيق، القيادة "تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة"، ط2، دار نهضة مصر، القاهرة، 2007،

ص19

- 33) محمد ناصر إسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، بغداد، 2012.
- 34) مختار محمد إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008

مذكرات :

1) دريوش شهنواز، اثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات

الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسير الموارد البشرية اقتصاد - مناجمت

- جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012

## قائمة المراجع

- (2) معراج هواري، شرع مريم، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري أجملة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7، غارداية، الجزائر، 2009 م .
- (3) معن محمود عياصرة ومروان بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، ط1، عمان، 2008، .
- (4) ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (5) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 3، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1992 .
- (6) نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجميل للفوسفات تجبل العنقبر العاتر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013
- 2014\_ .
- (7) هاني خلف الطرواني، علم المكتبات ومراكز المعلومات، ط 1، دار يافا، عمان، 2013.
- (8) هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، الجزائر، 2007، ص 24
- (9) ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل، "أصول نظرية وقضايا معاصرة" نشر المجموعة العربية "المنهل" ب ط، عمان
- (10) يد منير عبود، دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، ط 1، دار الشروق، عمان، 2010 .

المجلات:

- 1) أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة، مجلة الملك عبد العزيز ، الرياض .
- 2) رياض أبازيد ، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث مجلد 24 ، الأردن 2010
- 3) زياد هزام ، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 42، العدد الأول، 2015 م.
- 4) محمد ناصر وآخرون ، اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثلاثون 2012 م .