



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



العنوان :

# أثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

\*العابد ميهوب

إعداد الطالب:

\* بن براهيم عبد الهادي

الموسم الجامعي:

2020-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ  
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَ فِي الْحَيِّ  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ



## شكر و عرفان

نشكر المولى عز وجل على نعمته علينا  
هداية العلم وتوفيقه على إتمام هذا البحث  
مصداقا لقوله: \* فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ  
وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ \* الآية من سورة  
152 البقرة

\*\*\*\*\*

أحمد الله عز وجل كما يليق بجلال وجهه  
وعظيم سلطانه، واشكر على نعمته التي لا  
تعد ولا تحصى، وبعد شكر الله عز وجل  
وحمده، يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر  
والتقدير

إلى أستاذي "العابد ميهوب" الذي لم  
يبخل علي

بنصائح وتوجيهات القيمة طيلة فترة  
انجاز هذه المذكرة وأتقدم بالشكر أيضا إلى  
كافة أساتذة علم الاجتماع.





## إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل  
إليه لولا فضل الله علينا  
أما بعد أهدي ثمرة جهدي إلى من  
نزلت في حقهما الآية الكريمة  
في قوله تعالى "فلا تقل لهما أف ولا  
تنهرهما وقل لهما قولا كريما".  
أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي  
العزيزين حفظهما الله لي اللذان سهرتا  
وتعبتا على تعليمي لإتمام هذا البحث وإلى  
أفراد أسرتي  
سندي في الدنيا وإلى كل أقاربي وإلى كل  
من ساندني في هذا العمل.  
وإلى كل أصدقائي وأحبابي وإلى  
أستاذتي الكرام وإلى كل من أنار دربي  
بالعلم، إلى رفقاء الدراسة ومن أمضيت  
معهم أجمل أوقات



فهرس

المحتويات

<b>فهرس المحتويات</b>	
	الشكر
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	مقدمة عامة..... أ
<b>الجانب النظري:</b>	
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
06.....	1- الإشكالية.....
07.....	2- الفرضيات.....
08 .....	3- أهداف الدراسة.....
08.....	4- أهمية الدراسة.....
09.....	5- أسباب اختيار الموضوع.....
09.....	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم.....
10.....	7- الدراسات السابقة والمشابهة.....
<b>الفصل الثاني : القيادة</b>	
14.....	تمهيد.....
15.....	1- مفهوم القيادة وخصائصها .....
17.....	2- خصائص القيادة.....
19.....	3- أهمية القيادة.....
20.....	4- أنماط القيادة.....
22.....	5- وظائف القيادة .....
24.....	6- مصادر القيادة.....
25.....	7- مبادئ وأساليب القيادة.....
26.....	8- نظريات القيادة.....
32.....	خلاصة الفصل:.....
<b>الفصل الثالث :المواطنة التنظيمية</b>	
34.....	تمهيد.....

35.....	1- مفهوم المواطنة
36.....	2 - مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
37.....	3 - أهمية المواطنة التنظيمية
39.....	4- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
41.....	5- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
43.....	6- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
45.....	7- محددات سلوك المواطنة التنظيمية
49.....	خاتمة
52.....	قائمة المصادر والمراجع

تشكل ظاهرة القيادة محور اهتمام كبير لدى الباحث و الدارسين. منذ نشأة المجتمعات الإنسانية البدائية البسيطة مرورا بمجموعة من التحولات متعددة في مختلف جوانب الحياة. وتبلورت الدراسات العلمية والفكرية للمجتمع وظهور التشابك والتعقيد الوظيفي التي شهدت إدراك ووعي جديد ومختلف لدور الفعل القيادي ودوره في إحداث التطور والتقدم ويعتبر العنصر البشري أثنى مورد لدى المنظمات نظرا للدور الذي يلعبه في المنظمات من حيث نجاحها ورفع كفاءتها وبقائها ونموها ولكن مجالا للوصول إلى مدخلا لتبنى قيادة ناجحة وفعالة يستطيع تأثير في الأفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي المرغوب به الذي يتماشى مع أهداف المؤسسة وتشكل القيادة محور ترتكز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات، فنمط القيادة الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح او فشل المنظمة فهو يؤثر على سلوك الموظفين في أدوارها الرسمية والغير الرسمية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسلوب القيادي المتبع وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الإستشفائية بالجلفة ، حيث حددت أهدافها كالتالي :

✓ التعرف على واقع الأنماط القيادية المتبعة وأهميتها لدى عمال المؤسسة الاستشفائية بالجلفة .

✓ التعرف على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة.

✓ التعرف على الصعوبات التي تواجه القائد لتحسين علاقته مع عماله.

✓ تقديم بعض المقترحات للقادة والعمال من أجل تحسين الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها : أكدت الفرضيات الجزئية صدق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها أن "تأثر أنماط القيادة في المواطنة التنظيمية في المنظمة".

أي أنه هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي السائد وطبيعة الأداء الوظيفي ، حيث أثبتت الشواهد المتحصل عليها أن النمط الديمقراطي المبني على المرونة في المعاملة والتعاون والانسجام بين القادة والعمال وفسح المجال لهم للمشاركة أحيانا في اقتراح أساليب جديدة للعمل يؤدي إلى استقرار ورضاهم عن العمل.

في حين أن الأسلوب القيادي التسلطي إذا كان فيه تسلط وحكمة متشددة ورقابة دقيقة وتعرض العامل للعقاب دائما حتى في أبسط الأخطاء يؤدي إلى تدمير العمال وشعورهم



بالانحياز وعدم الانتماء لكن في هذه المؤسسة يرى القادة أنه تسلطهم في بعض المهام التي تستوجب ذلك .

وهكذا فالموضوعية في سلوك القادة من العوامل الأساسية لنجاح العملية القيادية لأنها ترتبط بالسلوكيات السلبية لدى العمال، كما أن الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة يزيد ويتحسن من خلال الديمقراطية في التعامل ونشر أساليب الحوار والنقاش بين العمال وبينهم، وهذا من خلال تطبيق اللوائح والالتزام بتنفيذ التعليمات والواجبات، كما أنه يبتعد عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين ومكافأة الأداء الجيد، والعامل الذي يراعي أداء مهامه ويحترم التوقيت المطلوب له، ومعالجة الأداء الضعيف بالتوعية والمناقشة والعمل على تحسينه من أجل مواجهة المشاكل التي تعيق أدائهم الوظيفي.

### Study Summary:

The phenomenon of leadership is the focus of great concern for researchers and scholars. Since the emergence of simple primitive human societies through a set of multiple transformations in various aspects of life, scientific and intellectual studies of society crystallized and the emergence of intertwining and functional complexity that witnessed a new and different perception and awareness of the role of leadership action and its role in bringing about development and progress. The human element is considered the most valuable resource for organizations due to the role it plays. In organizations in terms of their success, raising their efficiency, survival and growth, but a way to reach an entrance to the adoption of successful and effective leadership that can influence the individuals of the group towards the desired positive behavior that is in line with the goals of the institution and leadership is the axis on which the various activities are based in all organizations, the leadership style practiced by the leader from The basic factors for the success or failure of the organization as it affects the behavior of employees in their formal and informal roles .

The aim of this study was to identify the leadership method followed and its relation to the job performance of the workers of the FPH Djelfa.

- 1 To recognize the reality of the patterns of leadership and the importance of the workers of the FPH Djelfa.
- 2 identify the functionality of the workers of the institution.
- 3 Identify the difficulties facing the leader to improve his relationship with his workers.
- 4 To provide some suggestions for leaders and workers to improve the performance of the employees of the institution and the results obtained: The partial hypotheses confirmed the general hypothesis of the study that "influenced patterns of leadership in organizational citizenship in the organization"

In other words, there is a correlation between the prevailing leadership pattern and the nature of the job performance. The evidence obtained indicates that the democratic model based on flexibility in treatment, cooperation and harmony between leaders and workers allows them to participate sometimes in proposing new methods of work that leads to stability and satisfaction.

While the authoritarian leadership method, if it has power and strict wisdom and accurate control and expose the worker to punishment always even in the simplest errors lead to

grumbling workers and their sense of bias and non-affiliation, but in this institution, the leaders see that he is authoritarian in some of the tasks that require it.

Thus, objectivity in the behavior of leaders is a key factor in the success of the leadership process because it is related to the negative behavior of the workers. The job performance of the workers of the institution increases and improves through democracy in dealing with and disseminating methods of dialogue and discussion between the workers and them through implementing the regulations and implementing the instructions and duties. That it avoids the courtesies in evaluating the performance of others and rewarding good performance, and the factor that takes into account the performance of his duties and respects the timing required, and to address the poor performance awareness and discussion and work to improve it to address problems that hinder their performance.

## Résumé de l'étude:

Le phénomène du leadership est l'un des objectifs principaux du chercheur et des chercheurs. De l'émergence de sociétés humaines primitives simples à travers une série de transformations dans divers aspects de la vie, des études scientifiques et intellectuelles de la société et de l'émergence d'un enchevêtrement et d'une transformation fonctionnelle, qui ont été révélés 'a prise de conscience nouvelle rôle de leadership et de rôle dans le développement et les progrès de l'être humain constituant la ressource la plus précieuse dans les organisations en raison du rôle joué par elles. Dans les organisations, en termes de réussite, d'efficacité, de survie et de croissance, il s'agit d'un domaine d'accès à une approche permettant de guider les membres de la communauté dans le monde. 'adoption du comportement positif, conforme aux objectifs. Activités diverses dans toutes les organisations de direction Valeurs exercées par les parents du chef des facteurs de réussite ou de l'organisation du comportement des employés dans les rôles formels et informels.

Mais cette étude était la méthode de leadership suivie et la performance avec les travailleurs de l'EPH à Djelfa.

1 - Reconnaître la réalité des modèles de leadership et des travailleurs de l' EPH Djelfa .

2 - Identifiant

3 - Identifier les difficultés rencontrées par le dirigeant pour améliorer ses relations avec ses travailleurs.

4 - Fournir quelques suggestions à des dirigeants et des travailleurs pour améliorer la performance des employés et des résultats attendus: The New People of New York: "The New People". organisationnelle dans l'organisation "

En d'autres termes, il existe un lien entre le modèle de leadership dominant et la nature de la performance en poste de travail. les dirigeants et les travailleurs peuvent parfois proposer de nouvelles méthodes de travail à la stabilité et à la satisfaction.

Si la méthode du leadership autoritaire était un pouvoir strict, un contrôle précis et exposer le travailleur à une peine, même dans les erreurs les plus simples, il provoquait le mécontentement des travailleurs et leur sens de partialité et de non affiliation, at this this agency

L'objectivité dans le comportement des dirigeants est donc un facteur clé de la réussite du processus de direction, car elle est liée au comportement négatif des travailleurs: les performances de ceux-ci ont été améliorées grâce à la démocratie, en Ce qui concerne le traitement et la diffusion des méthodes de dialogue et de discussion entre les travailleurs et les travailleurs, avec la mise en œuvre de la réglementation et la mise en œuvre de la notice d'instructions. Puisqu'il a été courtisé dans l'évaluation de la performance des autres et de la récompense de la bonne performance, ainsi que le facteur qui prend en compte la performance de ses tâches et respecté le calendrier requis, et s'attaque à la prise de prix conscience et à la discussion sur la performance médiocre et s'efforce de l'améliorer pour résoudre les problèmes qui se nuisent à leur performance.

مقدمة

يتسم العصر الحديث بتزايد الضغوط المفروضة على الأفراد، والمنظمات وتوسع المنظمات إلى مواجهة تلك الضغوط بما يضمن لها البقاء والاستمرار وبما يساعدها على إدارة تلك الضغوط التي يتعرض لها الأفراد بالشكل الذي يحسن الأداء والإنتاجية ويزيد الفعالية ويعزز الولاء والانتماء والمواطنة تجاه المنظمة بما يؤدي إلى تحسين جودة العمل أو الخدمة المقدمة.

إن الفرد يقضي معظم وقته في عمله ويتم هذا العمل في منظمات مختلفة قد تكون الجامعة أو المصنع أو المتجر أو المصرف أو المستشفى إلى غير ذلك، ووجود الفرد في تلك المنظمات يقتضي أن يعيش في بيئة تملئ عليه شروطها وتفرض عليه نوعاً من القلق أو التوتر فالتعلم على كيفية أداء العمل والتأقلم مع جوه وشدة الإيقاع الذي يجب أن يعمل به لكي ينجز عمله، كل ذلك يخلق لديه مشاعر كثيرة ومتعددة مليئة بالإحباط والصراع النفسي والتردد والشك في قدرته على إنجاز العمل، ومن هنا تبدأ ضغوط العمل.

وقد يشعر جميع العاملين بالضيق والتوتر من ضغوط العمل بل قد يستجيب بعضهم بشكل إيجابي ويشعرون بالتحدي، ولكن زيادة التوتر سيصل درجات عالية تؤدي إلى نتائج سلبية. ويمكن القول إن هناك اهتماماً متزايداً من الباحثين بموضوع ضغوط العمل نتيجة ما تسببه من آثار نفسية وجسدية ضارة، وما تسببه من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء والمواطنة وارتفاع نسبة الخطأ وكثرة أيام الغياب وهذا ينعكس سلباً على المنظمة ككل.

إن هذا الاهتمام بضغوط العمل يوازيه اهتمام مماثل بالمواطنة التنظيمية كسلوك مرغوب يساعد على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية بالمنظمة إذ يحقق الاندماج والترابط بين الفرد والمنظمة بما يتجاوز ما تفرضه عقود العمل وقوائم الوصف الوظيفي، وفي هذا المجال أن تحقيق أهداف منظمات قطاع العمال الذي يتحقق فقط

عن طريق الأدوار الأساسية للعاملين والمحددة وظيفياً بل أيضاً أداء ما أمكن من أدوار إضافية.

يعتبر المورد البشري من أثنى الموارد لدى المنظمات الإدارية، نظراً للدور الذي يلعبه في حياة هذه المنظمات من حيث نجاحها، ورفع كفاءتها، وبقائها، ونموها. بالإضافة إلى أنه المورد الأكثر تعقيداً . حيث يتسم بكونه عرضة للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية فالطبيعة الإنسانية تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة وبالتالي تختلف سلوكياتهم. وقد حظيت دراسات السلوك الإنساني في المنظمات باهتمام من قبل الباحثين في علم الإدارة، حيث تم دراسة سلوكيات واتجاهات الموظفين، وأدائهم، وتأثيرات البيئة عليهم، وكذلك تأثيرهم على أداء المنظمة وفعاليتها . ويحتاج المورد البشري وغيره من الموارد الأخرى إلى قيادة إدارية قادرة على الاستفادة والمحافظة على هذه الموارد، خصوصاً في ظل عالم اليوم الذي يتسم بالتغيرات والتغيرات وتشكل القيادة الإدارية محورا متسارعا في مختلف المجالات. تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات. فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، فهو يؤثر على سلوكيات الموظفين في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية. ويعد سلوك المواطن التنظيمية سلوك الدور غير الرسمي الذي يدخل ضمن الوصف الوظيفي الرسمي داخل المنظمة، بل يتم بشكل طوعي من قبل الموظفين، ويعتبر هذا السلوك من العوامل المهمة للمنظمة لتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية. وهنا يتضح دور القائد الإداري الذي عليه أن يكون واعياً بسلوكيات موظفيه بهدف توجيهها بما يخدم أهداف المنظمة وأهدافهم .

لذا سنحاول من خلال دراستنا هذه للتعرف على أثر نمط القيادة على المواطن التنظيمية لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة، حيث قمنا بتقسيم الموضوع إلى عدة عناصر بداية بالفصل الأول(الإطار العام للدراسة):

حيث تناولنا من خلاله إشكالية الدراسة وأسئلتها وأسباب اختيارها وأهميتها وأهدافها والدراسات السابقة. كما تناولنا الجانب النظري الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول.

الفصل الثاني : تعرضنا فيه إلى ماهية القيادة ، مفهومها ، وأساسياتها ..

الفصل الثالث : تعرضنا فيه إلى المواطنة التنظيمية. مفهومها وأبعادها.

وانتهينا بالخاتمة .

الجانب  
النظري

# الفصل الأول



## 1 . الإشكالية:

تشكل ظاهرة القيادة محور اهتمام كبير لدى الباحث و الدارسين. منذ نشأة المجتمعات الإنسانية البدائية البسيطة مروراً بمجموعة من التحولات متعددة في مختلف جوانب الحياة .وتبلورت الدراسات العلمية والفكرية للمجتمع وظهور التشابك والتعقيد الوظيفي التي شهدت إدراك ووعي جديد ومختلف لدور الفعل القيادي ودوره في إحداث التطور والتقدم ويعتبر العنصر البشري أثمن مورد لدى المنظمات نظراً للدور الذي يلعبه في المنظمات من حيث نجاحها ورفع كفاءتها وبقائها ونموها ولكن مجالاً للوصول الى بناء قيادة ناجحة وفعالة يستطيع تأثير في الأفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي المرغوب به الذي يتماشى مع أهداف المؤسسة وتشكل القيادة محور تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات فنمط القيادة الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة فهو يؤثر على سلوك الموظفين في أدوارها الرسمية وغير الرسمية وهنا كمنظر للقيادة على أنها مجموعة من سلوكيات وتصرفات معينة تتوفر في شخص ما والقصد منها حث العاملين على التعاون من اجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل وضمن سياق معرفي آخر أن القيادة من زاوية رفع الإنتاجية حيث أن النمط القيادي متمركز عليه ونجد في دراسات فريد يريك تايلور عن القيادة إن المركزية في الضبط والإشراف والرقابة الصارمة للسلوك الأفراد مع توفير الحوافز والمكافآت المادية للتحقيق الرضاء ومدرسة العلاقات الإنسانية التون مايو حيث وجهت اهتمامها على العنصر البشري واعتبرته أهم عنصر لتحقيق أهداف المؤسسة وان الحوافز المعنوية وضرورة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية في محيط العمل. القائد الناجح يتمتع بقدر من الصفات الشخصية والخبرات الميدانية والهامة و الروح والإبداع في العمل والجانب الإنساني الذي يتركز عليه دور القائد الناجح وابرز الوسائل القيادية الحديثة تساهم في كشف عن قدر العمل كفريق واحد والمشاركة في اتخاذ قرار ما يخلق التفاعل في المنظمة فالقائد هو الذي يؤثر على سلوكيات الموظفين في خلق المواطنة داخل المنظمة مع اهتمام الفاعلين.

تتجسد المواطنة التنظيمية في السلوكات المرغوبة من قبل المؤسسات لارتباطها بالعديد من الجوانب التي يمكن ان تؤثر بالإيجاب على أدائهم وعلى أفراد جماعة العمل وهي احد الأهداف الأساسية التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق آثار إيجابية على الفرد والمؤسسة وتعد المواطنة التنظيمية سلوكا غير رسميا ولا يدخل الوصف الوظيفي الرسمي داخل المؤسسة هو سلوكي تطوعي من قبل الموظفين ويعتبر هذا السلوك من العوامل المهمة للمؤسسة لتحقيق أهدافها وتطوير ميزاتهما مما يرفع من كفاءة الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التي تعمل بها وهنا يتضح دور القائد الذي عليه يكون على إدراك تام بسلوكيات المواطنة بهدف توجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة وأهدافهم، ونسعى في هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية ، ودراسة هذا التأثير في المؤسسة و من هنا يمكن طرح التساؤل:

- هل يؤثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية؟

## 2- تساؤلات الدراسة:

أولاً: هل يساهم النمط الديمقراطي في دعم روح المعنوية للموظفين ؟

ثانياً: هل يلعب النمط التسلطي دور في محافظة على استقرار العمل داخل المؤسسة ؟

ثالثاً: أي نوع من الأنماط القيادية التي تحقق المواطنة التنظيمية و الاستقرار في العمل و تحقيق أهداف المؤسسة؟

## 3 . فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية العامة:

تؤثر أنماط القيادة على المواطنة التنظيمية في المنظمة.

ثانياً: الفرضيات الجزئية:

➤ يساهم النمط الديمقراطي في دعم روح المعنوية للموظفين.

➤ يلعب النمط التسلطي دور في المحافظة على استقرار العمل داخل المؤسسة.

3- تختلف أنماط القيادة في تحقيق المواطنة التنظيمية و الاستقرار و تحقيق اهداف الموظفين والمؤسسة لعدة عوامل

#### 4 . أهمية الدراسة:

- أهمية الأنماط القيادية التي تعتبر محور لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
- أهمية دور الأنماط القيادية المعاصرة في التأثير على المواطنة التنظيمية و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- أهمية دراسة المواطنة التنظيمية للحفاظ على فعالية و استمرارية المؤسسات
- يحتاج التنظيم في ظل تطور التحديات إلى قادة إداريين يقدرون فيه العنصر البشري ويولون اهتماما للعلاقات الإنسانية و العمل على تكريسها وسط البيئة التنظيمية الرسمية
- تفيد الدراسة القيادات الإدارية في اتخاذ النمط القيادي المناسب الذي يساهم في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المواطنين.

#### 5 . أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين و الإداريين.
- الكشف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية و سلوك المواطنة
- التعرف على دور القائد في خلق سلوكيات لدى الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعرف على القيادة و أهميتها داخل المؤسسة.
- معرفة الجهود المبذولة من قبل القائد لخلق جو عمل انساني و اجتماعي تسود فيه روح التعاون و الاحترام بين الموظفين.
- تحديد صفات القائد الناجح.

## 6 . أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة فهم كيفية تأثير القيادة في المواطنة التنظيمية.
- الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع و التعمق فيه.
- الاهتمام الواسع بظاهرة القيادة و المواطنة التنظيمية.

## 7 . المفاهيم الأساسية:

### 7 . 1: تعريف الأثر:

- لغة: يقال اثر على الشيء تأثيراً أي ترك فيه أثراً.<sup>1</sup>

. الأثر له ثلاثة معاني:

الأول : بمعنى النتيجة، وهو الحاصل من الشيء،

الثاني : بمعنى العالقة ، والثالث بمعنى الجزء.<sup>2</sup>

- الأثر: العالمة . و لمعان السيف واثر الشيء: بقيته، وفي المثل (لا تطلب أثراً بعد عين) يضرب هذا المثل.

- لمن يطلب أثراً بعد الشيء بعد فوت عينه . و ما يحدثه ، وجاء في أثره : في عقبه.<sup>3</sup>

اصطلاحاً:

التأثير هو التغيير الذي يطرأ على مستقبل الرسالة كفرد فقد تلفت الرسالة انتباهه و يدركها ، وقد تضيف إلى معلوماته معلومات جديدة ، وقد تجعله يكون اتجاهات جديدة أو يعدل اتجاهاته القديمة ، وقد تجعله يتعرف بطريقة جديدة ، أو يعدل سلوكه السابق ،

<sup>1</sup> - لشيخ عبد الهلال البستاني - الوافي: معجم وسيط للغة العربية - مكتبة لبنان - د ط - سنة 1990 ص3.  
<sup>2</sup> - السيد الشريف أبي الحسن علي بن الحسيني الجرجاني الحنفي - التعريفات - دار الكتابة العلمية للنشر لبنان ط2 2003 - ص13.  
<sup>3</sup> - إبراهيم مصطفى وآخرون - المعجم الوسيط (الجزء الاول ) المكتبة الاسلامية للطباعة و النشر والتوزيع - تركيا - ط2 1972 ص5.

فهناك مستويات عديدة للتأثير ابتداء من الاهتمام بحدوث تدعيم داخلي للاتجاهات إلى حدوث تغيير على تلك الاتجاهات ثم في النهاية إقدام الفرد على سلوك علني.<sup>4</sup>

**7 . 2: القيادة:** هي سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة و تحريك الجماعة نحو هذا الهدف و تحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء و الحفاظ على تماسك الجماعة و تسير الموارد .و القيادة توجيه لسلوك الأفراد و تنسيق جهودهم و الموازنة بين دوافعهم و حاجاتهم من اجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية و فعالة.

**7 . 3: المفهوم الإجرائي:** هي عملية يتبعها القائد للإقناع و توجيه الفرد أو مجموعة من الأشخاص من اجل تحقيق هدف معين يخدم مصالح المؤسسة.

**7 . 4: النمط القيادي:** هو نوع من النشاط الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية و ينقسم إلى ثلاث أنماط النمط القيادي الديمقراطي و النمط القيادي البيروقراطي و النمط الفوضوي.

**7 . 5: المفهوم الإجرائي:** هو نوع من السلوك أو نشاط يمارسه القائد على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مرغوبة فيها لصالح الأفراد و المنظمة.

**7 . 6: المواطنة التنظيمية:** هي مجموعة من الأعمال و الأنشطة الاختيارية التطوعية التي يمارسها الموظفين في المنظمة .

**7 . 7: المفهوم الإجرائي:** مجموعة من الأنشطة التطوعية التي يقوم بها الموظفين في مجال عملهم ، التي تتعدى أدوار الوظيفية الرسمية المطلوب منهم أدائها دون أن ينتظروا الحصول على أي مكافأة مادية أو معنوية مقابل هذا العمل.

## 8 . الدراسات السابقة:

هناك العديد من الأبحاث و الدراسات التي ناقشت النمط القيادي الذي يتبعه القادة و المدراء في المنظمات و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وقد اختلفت هذه

<sup>4</sup> - محمد منير حجاب : الموسوعة الإعلامية - المجلد 2- دار الفجر -2003 - ص 533.

الدراسات في كثير من الجوانب في أساليب القياس و النتائج و التوصيات و فيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات و نتائجها:

### 8 . 1 : دراسة podsakoff 1990 ، بعنوان :

السلوكيات القيادية التحويلية وتأثيرها على العاملين من حيث: الثقة بالقائد، الرضاء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة على 988 عامل من أكبر الشركات البتروكيميائية و أظهرت هذه الدراسة علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية كالروح الرياضية في العمل والإيثار لدى العاملين، كما خلصت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة غير مباشرة بين نمط القيادة التحويلية و سلوك المواطنة التنظيمية و علاقة مباشرة بين نمط القيادة الإجرائية و سلوك المواطنة التنظيمية، وارجع الباحث ذلك الى كون القائد يأخذ بعين الاعتبار كلا الدورين الرئيسيين و الإضافي عند تقييم أداء العامل، مما جعل العاملين يعتبرون أن السلوك دور إضافي و وسيلة للحصول على التقديرات و المكافآت.

### 8 . 2 : دراسة العماري 2002 بعنوان :

السلوكيات القيادية التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية: بنيت الدراسة تدني سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة: الآثار، السلوك الحضاري، ووعي الضمير، الكياسة، الروح الرياضية في هذه الأجهزة، بالإضافة إلى أن سلوك القيادة لا يرتقي إلى مستوى تطلعات العاملين، وأكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية و سلوك المواطنة التنظيمية.

### 8 . 3 : دراسة معراج هواري و مريم شرع 2009 بعنوان :

العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و وجود الخدمة البنكية المؤثرة في رضاء عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجية التنافسية بولاية غرداية.

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على مدى تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية و أثرها في جودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية للبنك الوطني الجزائري .

و قد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي و كانت النتائج كالتالي:

- يوجد تأثير طردي معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة .

- يوجد تأثير طردي معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية في أبعاد رضا عملاء البنك الوطني الجزائري بمدينة غرداية.

من خلال الدراسات السابقة نرى انه لا يوجد نمط قيادي معين يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات و ذلك لاختلاف بيئة العمل والهيكله داخل المؤسسة. يمكن لأحد من هذه الانماط تطبيقها في مؤسسة دون الاخرى أو تطبيق اكثر من واحدة حسب بنية المؤسسة و نوعية الموظفين.

# الفصل الثاني



**تمهيد :**

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء .

وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

**1- مفهوم القيادة وخصائصها :****1.1: مفهوم القيادة :**

**1.1.1: لغة:** " القود " في اللغة نقيض "السوق" يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد.<sup>1</sup>

**1.1.2: اصطلاحا:** تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعا لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:<sup>2</sup>

**1.1.3: عرفت القيادة بأنها:** القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروؤوسيه ،حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم والقيادة تنطوي على عملية تفاعل اجتماعي، حيث يمارس فرد معين التأثير على الأفراد الآخرين بقصد هيكله النشاطات والعلاقات في مجموعة ما أو منظمة ما.<sup>3</sup>

**1.1.4: المفهوم الإجرائي للنمط القيادي:** هو نوع من السلوك أو نشاط يمارسه القائد على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مرغوبة فيها لصالح الأفراد و المنظمة.

وعرفت القيادة بوصفها عملية توجيه سلوك الآخرين نحو انجاز هدف محدد.

وأشير للقيادة على أنها محاولة استعمال التأثير بقصد حث الآخرين على انجاز هدف معين .

<sup>1</sup> - نجم عيود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.2  
<sup>2</sup> - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجزائرية، ابن عكنون (الجزائر)، 2007، ص.25

<sup>3</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.97-98

وعرفت القيادة على أنها قدرة الفرد للتأثير والتحفيز وتمكين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح .

**1 . 2 :** تعريف القيادة الإدارية: تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة، والذين حاولوا تقديم تعريف مختلفة لها، حيث لم يكن هناك اتفاق عام على تعريف موحد بل أن هناك العديد من التعاريف من بينها:

**1 . 2 . 1 :** تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة: هي عبارة عن عملية توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات والإشراف القيادي على تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد و المجموعات ممثلة بالإدارات والأقسام.

**1 . 2 . 2 :** تعريف القيادة الإدارية على أساس التأثير: يعرفها Koontz & O'donnell بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه بإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

**1 . 2 . 3 :** تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة والتأثير: تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

**1 . 2 . 4 :** عناصر القيادة الإدارية: من خلال التعاريف المقدمة للقيادة الإدارية تتضح لنا العناصر المكونة لهذا المفهوم والمتمثلة في:

<sup>1</sup>-نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، صص 98، 97

أ- القائد: هو الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب.<sup>1</sup> ولكي يتمكن القائد من تحقيق ذلك لابد من أن يتمتع بمجموعة من الصفات والخصائص والمهارات؛

ب- الجماعة (الأتباع): تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية فهي لا تتم إلا بوجود مجموعة من الأفراد يطلق عليهم التابعين لديهم قدرات واحتياجات يسعى القائد إلى تلبيتها.

ت- عملية التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريه.<sup>2</sup>

ث- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير توجيه جهود المرؤوسين (التابعين) إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمطلوبة.

ج- الموقف: فبعض الأفراد يكونوا قادة في حالة وجودهم في مواقف معينة بينما هم غير ذلك في موقف مغاير آخر.

## 2- خصائص القيادة:

إن قيادة الرجال هي من أصعب أنواع القيادة فهي ليست بالمهمة السهلة لأنها تتطلب ممن يقوم بها أن يكون مؤهلاً متفهما لمبادئها وقواعدها وأساليبها، لذا فلا بد أن يتمتع القائد بمميزات و صفات وخصائص القائد، ومن أبرز الصفات التي تدرس على أنها صفات القائد الناجح هي:

<sup>1</sup>- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية

للنشر والتوزيع، عمان ، 2012 ، ص 189

<sup>2</sup>- بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن

2010، ص27

**2 . 1: المظهر:** ينبغي أن يظهر القائد بشكل مميز سواء في ملبسه أو تصرفاته أو أخلاقه بحيث يكون القدوة الحسنة لمرؤوسيه، يجب أن يعبر مظهر القائد عن ثقته بنفسه ونشاطه وحيويته وفطنته ويجب أن يوحي كذلك بالهدوء والالتزان والرصانة.

**2 . 2: الشجاعة:** وهي الحالة العقلية التي تمكن الإنسان من السيطرة على الخوف وتمكنه من اجتياز المخاطر والصعاب، وتجعله يتقبل المسؤولية ويتصرف بالطريقة المناسبة في حالات التهديد.

**2 . 3: الحزم:** وهو القدرة على اتخاذ القرار دون تردد ويشكل واضح وفي اللحظة المناسبة وهو صفة هامة لا غنى للقائد عنها لأنه سيمر بظروف وأحوال تفرض عليه اتخاذ القرار بحزم.

**2 . 4: الصبر والاحتمال:** وهو القدرة العقلية والبدنية على الاحتمال وهو كذلك القدرة على تحمل المصاعب والتعب وقلة النوم وتحمل الإجهاد الشديد في أقصى الظروف وهي صفة تكسب القائد ثقة واحترام مرؤوسيه.

**2 . 5: العدل والنزاهة:** يجب أن يتخذ القائد قراراته ويصدر أحكامه دون أي تحيز أو تمييز أو ظلم أو إفراط ، كما يجب أن يتحلى بالأمانة والعفة ونظافة اليد واللسان لأن القائد بغير الأخلاق لا ينجح.

**2 . 6: اللباقة وحسن التعامل:** اللباقة هي كيفية التعامل مع الآخرين بأسلوب مهذب ومحترم يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على التعامل مع الآخرين باحترام وأدب وكياسة، لأنه كما يعامل يعاملوه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، المرجع السابق ، ص28

2 . 7: **الولاء والوفاء والإخلاص**: الولاء هو الإخلاص لله وللوطن وللأمة والرؤساء والمرؤوسين والأقران ومن التعذر قياس كمية الاحترام والثقة التي يوليها القادة والمرؤوسون للقائد المخلص، والعكس صحيح بالنسبة للقائد غير المخلص.

### 3- أهمية القيادة:

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد و المصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق و إنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص.<sup>1</sup>

ولقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة.<sup>2</sup> و من أهميتها :

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ،وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ،كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تدعيم السلوك التنظيمي وذلك من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين بالقدوة الحسنة.

<sup>1</sup> - رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان ، 2008ص.17

<sup>2</sup> - سهيل أحمد عبيدات: القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتب الحديث ،مصر، ب ن، ص6

## 4- أنماط القيادة:

لقد تبين من خلال الدراسات التي تمت حول القيادة أن هناك تأثير للنمط القيادي السائد في الروح المعنوية لدى العاملين و بشكل عام هناك ثلاث أنماط متعارف عليها من القيادة و هي:<sup>1</sup>

**4-1 القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية):** وهي التي تؤمن بمركزية السلطة و اتخاذ القرارات، إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم. و القائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية "الدكتاتور"، يؤمن بسياسة المكافأة و العقاب، و بالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية (X) لماكغريغور، التي ترتبط بمفهوم أن الفرد كسول و يجب دفعه للعمل بالإثابة و العقاب معاً، و يجب أن تمارس عليه رقابة صارمة و أن يطيع ما يطلب منه. لقد أثبتت الدراسات أن لهذا النمط من القيادة أثر سلبي في معنويات العاملين، فهو يشعرهم بأنهم مقيدون في العمل، و يدارون كآلات دون أن يكون لهم رأي فيما يؤديه من أعمال. لذلك تعد الأوتوقراطية من أنماط القيادة غير المرغوب فيها في الوقت الحاضر، لأنها تؤدي إلى حدوث صراعات، و تعيق الإبداع لدى المرؤوسين، و تشعرهم بالإحباط، و أحيانا تكون ردة فعلهم تجاهها عدوانية كتعطيل آلة أو تخريب العمل أو ما شابه ذلك. يتضح مما تقدم أن النمط الأوتوقراطي وفق ما تقدم لا يمكن أن يجعل من صاحبه قائدا إداريا ناجحا، بل هو رئيس إداري فقط لديه سلطة رسمية تمكنه من الحصول على الطاعة و

<sup>1</sup> - ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

الامتثال عن غير قناعة إما خوفا من العقاب أو طمعا بالمكافأة التي من حقه أن يعطيها لمروسيه حسب قناعته.<sup>1</sup>

**4-2- القيادة الحرة (الفوضوية):** وهي نقيض النمط السابق، و بموجبها تعطى حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم، إذ يزودون بكافة المعلومات و المستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل. لقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من التأثير الإيجابي لهذا القيادي في معنويات العاملين، إلا أنه قد يحدث نوعا من الشطط و الفوضى في العمل، و احتمال سوء و استغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية. و بوجه عام يمكن القول أن هذا النمط القيادي يتناسب في التعامل مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية في المنظمة، أو مع أساتذة الجامعات والأطباء و رجال البحث العلمي... إلخ. هؤلاء الذين يمتلكون مستويات ذهنية و علمية عالية تسمح باستخدام هذا النمط القيادي معهم في التوجيه و الإشراف.<sup>2</sup>

**4-3- القيادة الديمقراطية (المشاركة):** وهو نمط وسط بين النمطين السابقين، و بموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة و السبل الكفيلة لتحقيقها، وذلك بمشاركة مروسيه أي بالاتفاق معهم، وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم و دورهم في العمل و تحقيق الأهداف، و هذا ما يحدث تأثيرا إيجابيا في معنويات المرؤوسين. بعد استعراض الأنماط القيادية السائدة، يمكننا القول أن النمط القيادي الديمقراطي الذي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار، هو أفضل نمط في التطبيق العملي، وهذا ما أشارت إليه الدراسات والتجارب في الواقع والتطبيقي.

<sup>1</sup> - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2010، ص 39

<sup>2</sup> - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2006، ص 78



**5- وظائف القيادة :**

للقيادة الإستراتيجية طريقة تفكير خاصة بهم تختلف عن القادة العاديين. إذ أنهم ينظرون لوظائفهم بأنها وظائف إستراتيجية تختص بالإدارة العليا للمنظمة.

**5-1 التخطيط:**

يعد التخطيط أولى وظائف القيادة الإستراتيجية، حيث يمثل التفكير المسبق قبل التصرف أو اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ مهام معينة أو مشروع ما، ولذا فإن التخطيط يمثل حجر الزاوية ونقطة البداية أمام القيادة الإستراتيجية.

فالتخطيط عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف، والخطط، وكافة الأنشطة الفرعية التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، كما يضمن الاستراتيجيات والسياسات، و الإجراءات، والقواعد، والبرامج، والجداول الزمنية، فالخطة بشكل عام تمثل رسائل لتحقيق أهداف المنظمة.

**5-2 التنظيم :**

حتى يمكن إنجاز أهداف المنظمة بفاعلية ونجاح ينبغي تصميم الأعمال والمهام وتوزيع المسؤوليات على المشاركين في هذه الأعمال على أسس موضوعية وعلمية، وتأتي وظيفة تنظيم القيادة الإستراتيجية في مرحلة تالية لوظيفة التخطيط، حيث تقوم بتنظيم و تحقيق الأهداف التي تم تقريرها في عملية التخطيط عن طريق توزيع المهام والواجبات بين كافة العاملين بطريقة تضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من التنسيق والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة.

**3-5 الرقابة:** تقوم القيادة الإستراتيجية بعملية الرقابة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والبرامج المخططة والبرامج المعدة في حدود القوانين والتعليمات المعمول بها.

#### 4-5 تقييم وتقويم الأداء:

إن دور القادة الإستراتيجيين في متابعة وتقويم الأداء ينبع من بعدين: الأول يتعلق بالرقابة الإستراتيجية قبل وأثناء وبعد عملية التنفيذ وعمل التعديلات اللازمة وفقاً للظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة، أما الثاني فيتمثل في رقابة التنفيذ الفعلي للمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ومتابعة اكتشاف الانحرافات الواضحة وعلاجها في أقصر وقت ممكن.

كما نرى أن القيادة الإستراتيجية تقوم بعملية تقييم وتقويم الأداء الإستراتيجي من خلال الآتي:

- معرفة رأي المستفيدين من الخطة الإستراتيجية وتعديلها بما يحقق تطلعاتهم.
- تحديد حاجات ومتطلبات العملاء من المنظمة والسعي لتحقيقها.
- ردم الفجوة بين المنظمة وعملائها.
- معرفة مستوى تحقيق الأهداف.
- تحديد أسباب الفجوة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي سواء كانت الفجوة سلبية أم إيجابية واتخاذ القرارات التصحيحية لردمها.
- تطوير وتحسين السلعة أو الخدمة.
- تطبيق مفهوم الجودة الذي يحقق بالتصحيح ومعالجة أسباب الانحرافات والتطوير المستمر.
- زيادة العائد نتيجة تحسين الأداء والمنتجات والعمليات.

## 6- مصادر القيادة:

إذا كنت قائدا فهذا يعني أنك قادر على التأثير في مرؤوسيك، وبالتالي جعلهم ينفذون ما تريد وعلى هذا الأساس فكل قائد يجب أن يتمتع بسلطة أو قوة تميزه عن غيره من الأفراد تمكنه من ممارسة التأثير على الآخرين ومن أهم مصادر التأثير القيادي ما يلي:<sup>1</sup>

**6-1 القوة الرسمية:** والتي تستند على نوع الوظيفة والوصف الوظيفي لها، والصلاحيات المالية والخاصة بتوجيه الآخرين والتخطيط والمتابعة لهم وفيها:

**6 . 1 . 1: قوة الخوف (العقاب):** إن استخدام القائد القوة المستندة على عقاب مرؤوسين (مثل التوبيخ التأديب - التنزيل الوظيفي - إسناد مهام أقل - عدم المعاملة الطيبة والتجاهل) يمكنها أن تؤثر على أداء المرؤوسين.

**6 . 1 . 2: السلطة القانونية:** مصدرها هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه السلطة تتناسب من أعلى إلى أسفل.

**6 . 1 . 3: القوة الفنية (التخصص):** مصدرها الخبرة أو المهارة ودراية القائد بمجال عمله، ويتمتع هو بها وحده دون غيره من الأفراد، بحيث يكون مرجعا فنيا للمرؤوسين في حل مشاكل العمل ويكون مصدر علم وخبرة لهم.

**6-2 قوة التأثير:** القدرة على إحداث تغيير، وهي مرتبطة بالشخص ومن مظاهرها:

**6 . 2 . 1: قوة المكافأة:** ومصدرها توقعات الفرد أن أدائه لعمله بالوجه المطلوب وإطاعة قائده سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل القائد.

<sup>1</sup> - أحمد مابر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية كشركة جلب لمطبعة، الإسكندرية، 2004-

6 . 2 . 2: النفوذ القيادي: القدرة على إحداث أمر ما أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية للقائد وليس بالمركز الذي يحتله.

6 . 2 . 3: قوة الإعجاب: يحصل عليها القائد نتيجة إعجاب مرؤوسيه به سواء بسبب أسلوبه أو بعض صفاته الشخصية أو قوة تمثيله لهم على أحسن وجه.<sup>1</sup>

#### 7- مبادئ وأساليب القيادة:

- مساعدة الإدارة العليا في التأكد من أن الأداء في جميع أجزاء المنظمة يتم تنفيذه وفقا للخطط والسياسات الموضوعة، والتأكد من أن وسائل القيادة موحدة في كل أنحاء وإدارات المؤسسة مما يساعد القائد على عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة.
- اكتشاف الانحرافات والمفارقات أثناء التنفيذ في الوقت المناسب مما يساعد القائد على تصحيحها قبل فوات الأوان، وبالتالي تجنب المخاطر التي قد تتجم عنها.
- تقليل التكلفة والمصروفات التي قد تنتج عن عدم استغلال الموارد استغلالا عقلانيا.
- تدريب سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير التي ترضيها مما يساعده على التحكم في تصرفاته أثناء تأديته للعمل.
- تزويد عمالك بالمعرفة العلمية والعملية ذات العلاقة بأدائهم وإكسابهم المزيد من المهارات و تطوير الأداء وإنجازه على الوجه الصحيح وهناك يكون دورك كقائد ومدرّب أثناء العمل.
- المساعدة في تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف القدرات على نطاق المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد مابر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، مرجع سابق ، ص 525

<sup>2</sup> - شاين نوال ، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة

الخزف الصحي بميلة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012 ، ص-102.

## 8- نظريات القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي يصعب في حالة تناولها الخروج بنقاط محددة يتفق عليها الغالبية من المهتمين. ومع ذلك، هناك معالم واضحة حاولت المداخل المختلفة توضيحها على اعتبار أنها تشمل متغيرات أساسية لتحقيق الفعالية في العملية. وتبرز هذه المعالم في مجموعة من النظريات وهي تتمثل فيما يلي:

## 8-1 نظرية السمات :

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية.<sup>1</sup>

وهي أول نظرية في نظام المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين.

يتخذ أصحاب هذه الفئة من النظريات الموقف القائل: إن القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص وسمات معينة لدى القائد تميزه عن غيره، مثل الشجاعة، وعدم التردد، والحماس والذكاء، والهيمنة، والثقة بالنفس...إلخ.

والافتراض الرئيسي لدى هؤلاء هو أن القائد يولد ولا يصنع، فالفرد إما يملك أو لا يملك هذه الصفات. ومن التضمينات الرئيسية بهذا الخصوص هو الانعدام الشبه التام فيما يتعلق بجدوى التدريب في إعداد القادة. وقد واجهت هذه النظرية اعتراضات تمركزت أهمها في عدم وجود سمات مشتركة بين القيادة وعدم ثبات النتائج بالنسبة للسمات في الدراسات التي حاولت تحديدها، ونظرا لقصور هذا النوع من النظريات في

<sup>1</sup> - ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، 2004ص.30

إعطاء التفسير المقنع للعملية القيادية فإن الباحثين اتجهوا منذ أوائل الأربعينيات إلى الأساليب السلوكية التي ينتهجها القائد.

### 8-2 النظرية السلوكية:

أدى عجز نظريات السمات في إعطاء تفسير متكامل للسلوك القيادي بالباحثين إلى الأخذ بعين الاعتبار نوعية السلوك من جانب القائد في علاقته مع العاملين على أمل الوصول إلى نوعيات من السلوك تميز القائد الفعال عن نقيضه.

وتعتبر دراسات جامعة ولاية أوهايو Ohio state universit  studies من الجهود العلمية المعروفة والتي كان لها السبق في الدراسات من هذا النوع. وقد استهدفت هذه الدراسات بمجملها تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد حيث توصلت إلى تصنيف السلوك إلى بعدين:

➤ المبادأة بالتوجيهات، حيث يتميز هذا البعد بتحديد القائد لدوره ودور العاملين معه ، وتنظيم العمل والعلاقات والأهداف والمعايير الأدائية والتركيز على برمجة العمل.

➤ إعطاء الاهتمام أو الاعتبار، حيث يتميز هذا البعد بالثقة المتبادلة والاحترام، والمساواة في بيئة العمل. وتشير البحوث التي ركزت على نتائج دراسات جامعة أوهايو إلى أن القائد ذا الدرجة العالية في البعدين أكثر قدرة على تحفيز العاملين ببذل درجة عالية من الجهد وأكثر ايجابية في اتجاهاتهم نحو أعمالهم وعضويتهم.

### 8-3 النظرية الموقفية:

بدأت هذه النظرية منذ عام 1948 عندما ذكر (Stogdill) أنه أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لابد من التطرق للمواقف وقد اتضح من الدراسة التجريبية التي قام بها (Bavelas) أن التعرف على القادة يتم إلى

حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات، أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة.<sup>1</sup>

وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة ليست نتيجة لمسات معينة ينبغي أن يتمتع بها الشخص القائد، إنما القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف اجتماعية معينة. ذلك لأن المواقف هي التي تفرز القادة، وتجعلهم يسلكون بطريقة معينة كما وأن القيادة موقفية بمعنى أن الموقف هو الذي يحدد القائد. وهذه النظرية تعطي مفهوما وظيفيا وديناميكيا للقيادة، ثم هي توسع من قاعدة القيادة، ويمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف. كأن يصلح فرد لأن يكون قائدا في وقت الحرب، لكنه لا يصلح للقيادة في وقت السلم فالقائد لا يظهر على المسرح إلا إذا كانت الظروف والمواقف مواتية ومناسبة لظهوره.

**8-4- النظرية التفاعلية:** تعد القيادة من خلال هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي ترتبط بقدرة القائد على التفاعل الإيجابي مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المجموعة نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.<sup>2</sup>

ترتكز هذه في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي. حيث يجب أن يكون القائد عضوا في الجماعة، يشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها، وأن يدرك القائد لدوره إزاء الجماعة، و ادراك الجماعة له، ثم الإدراك المشترك بين كل من الجماعة والقائد والموقف، ويبدو أن النظرية التفاعلية هذه جاءت وكأنها تحاول التوفيق والمواءمة والجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية.

والجماعة تكون على وعي بقدراته وإمكاناته التي يحددها تفاعله معها ضمن الموقف الاجتماعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، المرجع السابق ، ص31.

<sup>2</sup>- عدنان يوسف العتوم: علم النفس الاجتماعي، دار إثراء، الأردن، 2009.ص.244.

**8-5 النظرية الوظيفية:** تنظر هذه النظرية للقيادة على أنها وظيفة تنظيمية، تحقق القيام بالوظائف الجماعية لتحقيق أهداف الجماعة وأغراضها.

وترتكز هذه النظرية على كيفية توزيع الأدوار أو الوظائف القيادية داخل الجماعة. أي هل تنحصر القيادة في شخصية القائد لوحده. أم يعاونه أفراد آخرون ؟

وعلى وفق اتجاه هذه النظرية، فإن وظائف القائد تتركز في رسم أو وضع السياسة للجماعة، وتنفيذ آراء ومعتقدات الجماعة، والخبرة الفنية والإدارية، وأن يكون نموذجاً يقتدى به، قادراً على فض المشاحنات بين أفراد الجماعة من خلال الثواب والعقاب.

### 8-6 نظرية الرجل العظيم:

#### نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory

سميت هذه النظرية بهذا الاسم استناداً إلى أن القائد لا يتميز بسمات تفوق السمات البشرية بل أنه لا يختلف عن مرؤوسيه بالسمات التي يملكها سوى تميزه عنهم بامتلاكه هذه السمات المشتركة بنسبة أكبر مما هي عن مرؤوسيه. لقد شكل الغرض الذي ادعى بان القادة يمتلكون سمات شاملة تصنع منهم قادة، وأن هذه السمات تبدو ثابتة وفطرية بدرجة كبيرة وملائمة عبر الموقف، جوهر نظرية الرجل العظيم.

يبني دعاء هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بان القيادة ذات طبيعة موروثية، وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيه، وأن تظهر نتيجة السمات شخصية ومواهب عظيمة الخصائص وعبقريات غير مألوفة إذا تمتع بها الإنسان أصبح قائداً، أي كان الموقف الذي يواجهه بمعنى أن نجاح القائد في أعماله مبني على سماته الذاتية وحدها ومن أبرز رواد هذا النظرية كارليلر (1841)

<sup>1</sup> - إبراهيم عيد: علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2000ص.154



(Giarlyler) الذي أكد على أهمية البطولة في تحديد سمات القائد كونه يتمتع بمواهب خاصة تؤدي الى الإبداع<sup>1</sup>.

تؤكد هذه النظرية، أنه في كل مجتمع يبرز بعض الرجال العظام، الذين يمتلكون مواهب خارقة، وقدرات إبداعية وعبقرية ، هذه المواهب تجعل منهم قادة مبرزين قادرين على إحداث تغييرات في المجتمع من الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعقائدية. وفضلا عن ذلك فإن هؤلاء القادة يبرزون مهما كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها.

تعد هذه النظرية من أولى النظريات التي ظهرت في القيادة، وتقوم على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وإن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر العصور، وأن جميع الظواهر التاريخية هي من صنع الرجال العظام والأبطال الموهوبين الذين يعتبر تفوقهم منحة إلهية و هبة من الله و يعمل هؤلاء الرجال إما على تشكيل تلك العمليات و الأنماط الاجتماعية أو على طباعتها بطابعهم الشخصي ويعمل بعض العلماء على تفسير ظاهرة الرجل العظيم الملهم على أساس عوامل الوراثة والبيئة والتاريخ ويعتمد المفكرون من إتباع نظرية الرجال<sup>2</sup>

**7-8 نظرية المسار(الهدف):** تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القائد تعتمد على قدرته في زيادة تحفيز الجماعة على الإنجاز وتحقيق الرضا عن أعمالهم، وتقبلهم لقيادته. هذه النظرية ربطت بين السلوك القيادي الملائم في موقف ما بعاملين هما: التابع أو المرؤوس، حيث ينظر إلى سلوك القائد على أنه السلوك المقبول إذا توقع هذا

<sup>1</sup> - ماهر محمد صالح حسن ، القيادة (أساسيات ونظريات ومفاهيم ) ، الطبعة 1 ، 2004 ، ص- 29

<sup>2</sup> - نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفجر، عمان، 2009ص.12

السلوك هو وسيلة لإشباع حاجته الآنية والمستقبلية ثم العمل أو المهمة، إذا كان غير واضح وغير محدد، عندها يميل أفراد الجماعة أو التابعون إلى سلوك قيادي يرشدتهم ويوجههم إلى تحقيق الهدف.

**8-8 النظرية الحتمية الثقافية:** هذه النظرية ترى أن القادة يظهرون نتيجة لعوامل ثقافية واجتماعية، بحيث تحتم هذه العوامل ظهور شخصية القائد، إذ لو لم يظهر هذا القائد، لظهر قائد آخر .

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل نجد أن للقيادة أهمية كبيرة للنهوض بمختلف المؤسسات، وذلك من خلال التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة تكسب فيها ثقة المرؤوسين واحترامهم وطاعتهم وتعاونهم، وهذا بحسب صفات القائد ومهاراته، حيث تتحقق فعاليته داخل المؤسسة من خلال النمط القيادي الذي يتبعه، ولا يمكن حصر أسلوب قيادي واحد، فكل موقف يتطلب نوع من الأنماط القيادية السابقة، وقد اختلفت النظريات والدراسات التي أجريت في هذا الصدد، ولم تتوصل حتى الآن عن وجود سمات أو خصائص عامة يتميز بها من يشغل مراكز قيادية بين الأفراد.

# الفصل الثالث

## تمهيد :

تعد المواطنة التنظيمية من ابرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، و التي ظهرت أول الأمر مع أفكار برنارد إذ أطلق عليها مصطلح الجهد التعاوني ، أي ذلك السلوك الذي يظهره الأفراد اتجاه بعضهم البعض، وهو الأمر الذي لا يمكن الاستغناء عليه ولا يتم تجاهله في كل تنظيم إداري إنساني .

ويضيف برنارد أن تطور أداء المنظمة لا يتحقق إلا من خلال عاملين حاسمين هما الجهد التعاوني الذي يظهره العمال اتجاه بعضهم البعض - تطوعا - ومتطلبات الدور الرسمي الذي هم مطالبون بأدائه - إجبارا - لأنه على أساسه يتقاضون رواتبهم .

ثم توالت الدراسات البحثية حول هذا الموضوع ، فأضاف كاتز أن اعتماد أي منظمة وبصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية يجعل منها تنظيما اجتماعيا هشا .

ثم قدم العالم اورغان في نهاية سبعينيات القرن الماضي تعريفا أكثر ضبط لهذا المفهوم بل و حدد أبعاده و أخرجه في الشكل الذي صار عليه. وقد أضحت المواطنة التنظيمية تفرض نفسها عند معالجة أي بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية و أصبح يعول عليها كثيرا في الارتقاء بمستويات الأداء في المنظمات الحديثة و المعاصرة من جهة ، و على مستوى الموظفين على حد سواء من جهة ثانية .

ونسلط الضوء في هذا الفصل على ماهية المواطنة التنظيمية و أنماطها و محدداتها و الآثار التنظيمية المترتبة عنها، و المعوقات التي تحول دون تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية داخل التنظيم.

**1- مفهوم المواطنة :**

إن البحث في الأصول اللغوية والاصطلاحية للمواطنة في الفكر العربي أمر لا يقتضيه اختلاف النظم المرجعية التي استمدت منها المفاهيم فحسب، بل يضاف إليه اختلاف حقول المعرفة التي كانت محضنا مباشرا لكل مصطلح وموجها لدلالاته في الثقافة العربية الإسلامية ، ومن ثم تتضح أهمية التأصيل العلمي الأكاديمي للمفهوم وبحثه في إطار الأدبيات الفكرية بمنطقاتها المرجعية والتي توجب على الباحث القراءة التحليلية للمصطلح.<sup>1</sup>

و تعددت التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم أهمها ما طرحه (1988) Organ حيث عرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "السلوك الفردي التطوعي الاختياري غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح في النظام الرسمي للمكافآت ويسهم في مجمله في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي للمنظمة".<sup>2</sup>

وعرف كل Katz & Kahn سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها "هي تلك السلوكيات التي لم يتم تحديدها من قبل الوصف الوظيفي والتي تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية. ومفهوم المواطنة من المفاهيم الحديثة التي يدور حولها جدلاً كبيراً، لذا يصعب أن نجد لها تعريفاً محدداً، وبالتالي يختلف مفهوم المواطنة تبعاً للزاوية التي نتناولها منها، وتبعاً لتخصص الباحث.

**1-1 مفهوم المواطنة، لغة :**

منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان و أوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذته وطناً، وأوطن فلان ارض كذا أي اتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيه.

<sup>1</sup> - صباح بنوناس ، "أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

محمد خيضر -بسكرة-الجزائر، 2015/2016، ص- 157

<sup>2</sup> - صباح بنوناس، المرجع نفسه ، ص- 158

وفي اللغة الانجليزية تأتي المواطنة ترجمة لمصطلح (Citizenship) ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع، من اجل إيجاد المواطن الصالح.

## 1-2 مفهوم المواطنة، اصطلاحاً :

وقد تم تعريف المواطنة على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض ، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية ، والتراث التاريخي المشترك، ومن ثم فان المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية وهناك من عرفها على أنها صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق و يلتزم الواجبات التي يفرضها عليه انتمائه للوطن ، وتتجاوز المواطنة بالنسبة للمواطنين حدود الوطن، فهي تعني الانتماء والهوية الرسمية للفرد خارج مجتمعه، عندما يلتزم بالحقوق والواجبات، فهي علاقة بين فرد ودولة كما تحددها القوانين الناظمة لتلك الدولة .

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم المواطنة هي حالة شعورية وجدانية اتجاه الوطن والأرض التي نعيش فيها مع الالتزام بالواجبات والحقوق التي تستند إلى قوانين تنظم وتحكم هذه العلاقة بين المواطن والدولة .

**المفهوم الإجرائي للمواطنة التنظيمية:** هي مجموعة من الأنشطة التطوعية التي يقوم بها الموظفين في مجال عملهم والتي تتحدى ادوار الوظيفة الرسمية المطلوب منهم أدائها دون أن ينتظروا الحصول على أي مكافأة مادية أو معنوية مقابل هذا العمل.

## 2 - مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :<sup>1</sup>

لقد تعددت التعاريف حول سلوك المواطنة التنظيمية حيث انه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث إذ استرعى موضوع المواطنة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين مع مطلع القرن العشرين ، ومن خلال إطلاع الطالب الباحث للتراث النظري لموضوع المواطنة وجد اختلاف الباحثين في تناول الموضوع تبعاً لتخصصه أو للرؤية التي يتبناها ، لذا سنقدم مجموعة من التعاريف التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية

<sup>1</sup> - صباح بنوناس ، المرجع نفسه ، ص - 159

- **تعريف WAYNE 1993** : على انه سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة.

- **تعريف 1994 KONOVSKY & PUGH** : بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له ، ولا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة .

و يتضح من هذا التعريف أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي:

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري، طوعي ينبع من الدور الإضافي الذي يمكن أن يضطلع به الفرد في العمل.

- أنها سلوكيات ليس الهدف منها إشباع المنفعة الشخصية لغرض خفي .

- أنها سلوكيات تشجع على الانخراط في المؤسسة من قبل المؤسسة .

- هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها<sup>1</sup>.

- وعرفه **JOHNS 1996** بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية :

- أنه سلوك اختياري لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد .

- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد .

- انه يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية .

- انه لا يتم مكافأته من نظام الحوافز المعتمد داخل التنظيم .

**3- أهمية المواطنة التنظيمية:**

يمكن إبراز أهمية ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد، المجموعة، المنظمة كما يلي:

**3-1 على مستوى الفرد:**

- يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا.

<sup>1</sup> - فريد بن ختو، رشيد مناصرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 580، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقة ، ص 223-224.



- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.
- يحسن من قدرة المديرين، والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

### 3-2 على مستوى المجموعة:<sup>1</sup>

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.
- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

### 3-3 على مستوى المنظمة:

- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة؛
- يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة داخل المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة؛
- يمكن المنظمة من جذب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم؛
- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية؛
- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

تكمن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في كونه أسلوباً للرفع من الأداء العام للمنظمة لما ينتج عنه من تعاون نظير إدارة العلاقات البيئية التبادلية بين موظفي المنظمة مما يساهم في زيادة مخرجات المنظمة حسب طبيعة كل منظمة على حدة. كما يرى " نتماير " Netemeyer إن سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين أفراد المنظمة الواحدة تؤدي في المحصلة إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة نظير الأدوار الإضافية التي يتكرم بها الموظفون.<sup>2</sup>

كما أن ندرة الموارد البشرية أو المالية في المنظمة يعد أمراً حرجاً في حياة المنظمة ، يمكن أن تتجاوزها المنظمة بفضل القيام بالأدوار الإضافية التي تشكل في نهايتها سلوكاً

<sup>1</sup> - عبد السلام شايع القحطاني ، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري ، دار الكتاب الجامعي ، 2016 ، ص ص 42-44.

<sup>2</sup> - عبد السلام شايع القحطاني ، المرجع السابق ، ص ص 44.

للمواطنة التنظيمية ومنه تحقيق أهدافها. كما تتبع أهميتها من الآثار الايجابية الكثيرة التي تحققها المنظمة، من مثل تحسين الإنتاجية بنفس التعداد البشرى وبنفس الإمكانيات المتاحة للمنظمة من دون صرف تكاليف مالية إضافية. كما يؤدي ذلك إلى إكساب الموظفين مهارات إضافية نظير اطلاعهم على ادوار غيرهم من الموظفين، من تحسين القدرات ومهارات العاملين التنظيمية والتواصلية من جهة، ومن جهة أخرى بين العاملين ومرووسيتهم. ويعود ذلك كله على تحسين مردودية المنظمة وزيادة فاعليتها إذ تقل مستويات التسرب الوظيفي ، كما تتلشى تدريجيا بوادر الصراعات التنظيمية بين الأفراد بسبب تعاونهم وتنسيقهم الدائم.

ولعله من أهم ايجابيات هذا السلوك هو الرفع من الإنتاجية وزيادة مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي ، والمحافظة على كفاءات المنظمة أو مواردها النادرة والاحتفاظ بأفضل العناصر ، حيث أن الرغبة في مساعدة زملاء العمل تؤدي لا محالة إلى تدعيم روح الجماعة في العمل وتماسكها ، وهو ما يخلق حركية تفاعلية بين أعضاء التنظيم تقلل من حدة التوترات بين الأعضاء ، وهو ما ينمي لدى أفراد الجماعة الإحساس بالولاء والانتماء ويرفع من الروح المعنوية للأفراد.

إن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة و قيمها ، يسهم في خفض معدلات دوران العمل والتسرب خاصة باتجاه المنظمات المنافسة .

كما يقل الإشراف الذي تفرضه ظروف العمل من طرف المديرين على العاملين كلما زادت مستويات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لان هذا السلوك يولد لدى المديرين الطمأنينة والرضا عن العمال وبالتالي يصبح خفض الإشراف والرقابة نتيجة حتمية ، وهو ما يعود بالإيجاب على المنظمة بسبب توفير الجهد والوقت والمال التي تستنفذها عملية المراقبة.

#### 4- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

رغم الاهتمام الكبير بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، يلاحظ أن هناك عدم اتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات فقد

أشارت تلك الأدبيات إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعدا محتملا لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هناك قدرا كبيرا من التداخل فيما بينها.<sup>1</sup>

تتضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد متمثلة في: الإيثار، اللياقة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير:

- **الإيثار:** وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

- تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على هذا البعد منها : صناعة السلام، وقيادة حملة التشجيع، والمساعدة بين الأشخاص، والتسهيل على الآخرين، ومساعدة الزملاء، وهو سلوك اختياري وتقديرى يحظى بتحقيق أثر تقديم العون لشخص آخر مكلف بمهام أخرى في التنظيم أو رغبة الفرد في مساعدة الآخرين (الرؤساء أو زملاء العمل أو العملاء). ومن بين سلوكياته: مساعدة الآخرين الذين عليهم أعباء عمل زائدة، والمساعدة بتوجيه الأشخاص الجدد وتعليمهم حتى عندما لا يسألون، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو استئذانهم. الخ.<sup>2</sup>

- **اللياقة واللفظ:** وهناك من يطلق عليه الكياسة، ويعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.

- **الروح الرياضية:** وتعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية،

مصر ، 2012، ص. 313.

<sup>2</sup> - سمية سعدون ، بوفلجة غيات ، نجاه بزايد ، مجلة آفاق فكرية ، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري

- دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك (وهران) ، جامعة وهران ، المجلد 03 ، العدد 07 ، 2017 ، ص

- **السلوك الحضاري:** ويعني المشاركة البناءة و المسؤولية في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة.

- **وعي الضمير:** ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، واستراحات العمل بجدية...الخ

وقد صنف Virlee & Clapham الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:

- **سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد:** ويشمل هذا السلوك كلا من الإيثار واللياقة واللفظ.

- **سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة:** ويشمل هذا السلوك على كل من وعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.<sup>1</sup>

#### 5- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية بحيث يذكر كل من "بريف" و"موتوردلو" سنة 1986 عددا من هذه الأنماط يمكن تلخيصها كما يلي:

- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة العمال المتغييبين عن العمل، إضافة إلى توجيه الموظفين الجدد.

- مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة المشرف أو الرئيس في عمله.....الخ، وإن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الفرد أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.

- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والاجتماعية.....الخ.

- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، واستخدام الموارد التنظيمية استخداما رشيدا وسليما.

<sup>1</sup> - أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 18، العدد 02، 2003، ص71.

- اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا.
- بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.
- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل وغيرها.
- البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.
- تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة، والدفاع عن المنظمة والحديث عنها أمامهم بصورة طيبة، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.<sup>1</sup>

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يمكن تلخيصها كما يلي :

- مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل؛ توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب، و كذا مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله ... الخ إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.
- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، و يتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والعاطفية... الخ.
- يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون، في مؤسساتهم ويمكن أن نحدد ونلخص بعضها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### - النمط المتعلق بشؤون العمال :

يشتمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل ،كمساعدة العمال المتغيبين عن العمل ،وتوجيه الموظفين الجدد ، ومساعد الموظفين

<sup>1</sup> - فريد بن ختو، رشيد مناصرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، المرجع السابق ، ص224.

<sup>2</sup> - د. بومنقار مراد ، د. شلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية نظرية - جامعة عنابة- الجزائر ، المركز الجامعي تمارست - الجزائر ، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 19 جويلية 2016، ص-116.

الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة ، ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل ، حتى وان لم يكن ذلك مطلوب منه ، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من المتطلبات الرسمية للوظيفية .

#### - النمط المتعلق بالأمور الشخصية :

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء إذ يعرفها الأخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.

#### - النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة :

يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة ،مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

#### - النمط المتعلق بالتنظيم الإداري :

وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة ، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم ، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تساهم في رفع الفعالية التنظيمية .

#### - النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة

أمام الآخرين ، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر ايجابياتها أمام العاملين والعملاء ، والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها ، مما يساهم في تحسين سمعتها .

#### 6- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية عدة خصائص تتنوع ما بين الاختيارية والتطوعية وعدم الارتباط بنظام الحوافز والمكافآت، وكذلك هو سلوك يتعدى المهام والواجبات الوظيفية الرسمية وعليه يمكن تحديد أهم خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

- هناك نوعان من السلوك الوظيفي للعاملين هما: السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو السلوك الذي يقع في حدود الأعباء الوظيفية، والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الأساسية.<sup>1</sup>
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم به الفرد، أي أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات الوظيفية للفرد بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة ويتضح من التعريفات السابقة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ما يلي :
- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل.
- هي سلوكيات نزيهة أي أنه ليس لها غرض خفي من منظور من يمارسها .
- هي سلوكيات تشجع المنظمة من خلالها العاملين على الانخراط فيها .
- هي سلوكيات مفيدة تنظيمياً.<sup>2</sup>
- هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها وذلك للأسباب التالية:
- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالباً ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها حيث أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات إلا أن الربط بين هذه السلوكيات والمكافآت تكون ضعيفة للغاية .
- أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعمله الرسمي حيث أنه مثلاً مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقته وانخفاض أدائه .
- إن السلوكيات التطوعية لا يمكن أن يعاقب الفرد عن امتناعه عن أدائها.
- ويؤكد هذه الخصائص إذ يعتبر أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالآتي :
- سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد.

<sup>1</sup> - بن كيجول محمد ، د. علوطي عاشور ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة والمواطنة التنظيمية ، المجلد 09 ، العدد 04 ، سبتمبر 2018 ، ص 58-59.

<sup>2</sup> - د. بومنفار مراد ، د. شلابي زهير ، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية نظرية - جامعة عنابة- الجزائر ، المركز الجامعي تلمسان - الجزائر ، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 19 جويلية 2016 ، ص-116.

- لا توجد أية علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور.
- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداء رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .
- سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية:
- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد.
- سلوك غير ملتزم به الفرد من الناحية التنظيمية والفنية.
- لا ينتظر الفرد مكافأة مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.<sup>1</sup>
- السلوك التنظيمي مكون من مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى أو من مجتمع لآخر وفقاً لطبيعة وأشكال اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي إضافي.

#### 7- محددات سلوك المواطنة التنظيمية:<sup>2</sup>

لقد عكف الكثير من الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية ، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية ، ويمكن تلخيص بعض المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي :

#### 7-1 الرضا الوظيفي :

يعد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية ، ويقصد به إجمالاً الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تغيير الفرد لعمله سواء ما يتغير من المزايا التي يحصل عليها أو نمط الإشراف والقيادة أو زملاء

<sup>1</sup> - د. بومنفار مراد ، د. شلابي زهير، المرجع السابق ، ص-116.

<sup>2</sup> - د. بن عودة مصطفى، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، أثر الاحتواء والترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر ، مجلد



العمل، وأسفرت معظم الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على أن هناك علاقة معنوية ايجابية توضح أن الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية .

### 7-2 العدالة التنظيمية:

يتكون مفهوم المواطنة التنظيمية من ثلاث أبعاد " العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، ويعني مفهوم العدالة عموماً مدى إحساس وشعور الموظف بالعدالة التنظيمية وكشفت العديد من الدراسات على وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، وهذا ناتج عن إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف والذي يشعرهم بالمسؤولية اتجاه منظماتهم وبالتالي الانخراط في الكثير من الأعمال التطوعية .

### 7-3 القيادة الإدارية :

تعد القيادة أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية ، ومما لاشك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية للقيادة الإداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستلهمون الإرشاد والتوجيه من رؤسائهم.

### 7-4 عمر الموظف :

توضح العديد من البحوث في المجال السلوكي أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة ، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون سلوكاً تطوعياً أكثر من كبار السن ، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل ، وعليه فإننا نجد أن الموظفين كبار السن هم بحاجة أقل للإنجاز وتحقيق الذات والانتماء الاجتماعي و بناء العلاقات الإنسانية ، الأمر الذي يؤثر على اتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو العمل ونحو زملائهم ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن العوامل الشخصية المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمار الموظفين .

7-5 الدوافع الذاتية:<sup>1</sup>

ويقصد بها الدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات ، والتي تعمل على تحريك القوى الكامنة والعمليات النفسية المحددة للسلوك الإنساني عموماً ، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية ، حيث تقوم عملية التحفيز هنا على أساس العمل نفسه ، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بانخراط في الأعمال التطوعية في عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ، ويمكن القول أن الموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية عالية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى الممارسات التطوعية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات.

<sup>1</sup> - حمزة معمري، بن زاهي منصور، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، العدد 2014/03/14 ، الجزائر ، ص ص -48-50.

خاتمة

أصبحت القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية موضوعا يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية المختلفة، وذلك لأهميتها في تسيير حياة المجتمعات خاصة الحاجة الملحة لمعرفة النمط القيادي الذي يحقق أهداف المواطنة التنظيمية ، وكذلك حاجات الإطارات البشرية المختلفة لمعرفة الطرق المناسبة لتحقيق أقصى فعالية في مختلف الأعمال التي يقومون بها.

ويعتبر الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الأساس الذي يبرز نوع النمط الذي يجب على القائد إتباعه فحسب المستوى المقدم من العاملين يختار القائد نمطه القيادي، فإذا كان جيدا سعى للمحافظة على نوع النمط المتبع، أما إذا تفهقر الأداء الوظيفي واختل توازن واستقرار المؤسسة وتذبذب إنتاجها فإن على القائد البحث عن الأسباب التي أدت لذلك، وإذا كان السبب النمط القيادي عليه اللجوء إلى تغيير طريقة معاملته ومنح بعض السلطات للعمال وترك بعض الحرية في أداء العمل ، وهكذا فإن الأنماط القيادية السائدة تتفاوت الأداءات فيها أو النتائج المترتبة عنها بالنسبة للمؤسسة ومواردها المختلفة وبالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية ، فالنمط الديمقراطي ينتج جماعة متعاونة وإيجابية بينما النمط القيادي التسلطي يحقق الاستقرار والتعاون، كما أنه قد ينتج جماعات سلبية غير متعاونة وذلك تحت ظروف بيئية مختلفة كما قد نجد نمطا قياديا مغايرا للنمطين السابقين أين يكون فيه القائد مجرد مستشار يعطي بعض الحرية في اختيار الأسلوب المناسب للعمل، مما يؤدي في كثير من الأحيان الانتشار نوع من الفوضى.

ومهما يكن نمط القيادة السائد في سلوك المواطنة التنظيمية فإن الممارسة اليومية قد تختلف تبعا للموقف والظروف السائدة مما يترتب عنه استجابات متباينة، فالقائد هو الذي يجعل الأتباع من العمال يحبون العمل ويسعون للوصول إلى درجة كبيرة من

الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية بينهم وزيادة الاستقرار الوظيفي والتعاون وذلك حسب الأنماط المتبعة في الواقع المعاش داخل المؤسسة.

ولقد بينت نتائج الدراسة المتحصل عليها أن نوع الأسلوب يساعد في تحسين الأداء الوظيفي كما أن الأسلوب التسلطي والمراقبة يشعر العمال بالارتياح، وأن العلاقات القائمة على الاحترام والتعاون بين القائد والعمال هي أهم أسلوب قيادي يحافظ على الروح المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي، كما أن منح بعض الحرية تساهم في زيادة مستوى الوفاء والاستقرار الوظيفي وعدم التفكير في المغادرة لدى العمال.

أي أنها توجد علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي المتبع ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة ، وأن الأسلوب القيادي يتحدد حسب الظروف التي يواجهها القائد أثناء العمل فهو يتبع نمط يمزج بين جميع الأنماط القيادية.

وهكذا فإن الاهتمام بتحسين الأساليب القيادية داخل التنظيم يساهم في زيادة فعالية الأداء وذلك من خلال تنمية وزيادة العديد من العمليات المدعمة له كالاتمام بدمج العمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاقتراحات.

وهكذا نرجو أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت في تأسيس لتفكير جديد من أجل إعداد قادة ودفعة المؤسسات لوضع طرق ونظم تسعى لتكوين أجيال من القادة القادرين على الارتقاء بالمؤسسة والعمال إلى مواكبة التطورات العالمية، خاصة في مجال العنصر البشري باعتباره أحد أسس التقدم وزيادة الاستقرار والمحافظة على الاستقرار الوظيفي داخل أية مؤسسة.

وأخيرا يمكن القول أن هذه الدراسة حققت قدرا كبيرا من الأهداف التي رسمناها لدراسة هذا الموضوع، حيث بذلت كل ما أمكن من الجهد في البحث والتقصي لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية و في زيادة أداء عمالها، من خلال دراسة متطلباتها وطريقة تطبيقها في الميدان ، ومحاولة معرفة الصعوبات التي قد تواجهها.

قائمة

المصادر

والمرجع

قائمة المصادر والمراجع :

الكتب :

- 1) أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجزائرية، ابن عكنون (الجزائر)، 2007.
- 2) أحمد ماير، الإدارة (المبادئ والمهارات، الدار الجامعية كشركة جلب لطباعة، الإسكندرية، 2003-2004.
- 3) إبراهيم عيد: علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2000.
- 4) د. بن عودة مصطفى، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، أثر الاحتواء والترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر ، مجلد 02 عدد 12 .
- 5) بن كيحول محمد ، د. علوي عاشور ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة والمواطنة التنظيمية ، المجلد 09 ، العدد 04 ، سبتمبر 2018 .
- 6) بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، 2010.
- 7) حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، 1998.
- 8) رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان ، 2008.
- 9) زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2012 .
- 10) عبد السلام شايع القحطاني ، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري ، دار الكتاب الجامعي ، 2016 .

- (11) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر ، 2012.
- (12) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
- (13) عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
- (14) عدنان يوسف العتوم: علم النفس الإجتماعي، دار إثراء، الأردن، 2009.
- (15) قباري محمد إسماعيل، مناهج البحث في علم الاجتماع, منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 2001
- (16) سهيل أحمد عبيدات: القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتب الحديث ،مصر، ب ن.
- (17) ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2014.
- (18) مصطفى، أحمد السيد " المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد "، دار النهضة العربية، القاهرة: 2011..
- (19) ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، 2004،
- (20) ماهر محمد صالح حسن ، القياد (أساسيات ونظريات ومفاهيم ) ، الطبعة 1 ، 2004
- (21) موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، ط 2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر الجزائر، 2006.
- (22) هاني عرب ، مهارات التفكير والبحث العلمي ، دار عرب للنشر، جدة، 2009 .



- (23) نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفجر، عمان، 2009،  
(24) نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع،  
عمان، 2012  
(25) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.  
الأطروحات :

- (26) شاين نوال ، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية  
الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بميلة - مذكرة مكملة لنيل  
شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012 .  
(27) صباح بنوناس ، "أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة  
حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في  
علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد  
خضير -بسكرة-الجزائر، 2015/2016 .

المقالات :

- (28) أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في  
المنظمات،مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة،المجلد  
18،العدد،02 ، 2003.  
(29) بومنقار مراد ، د. شلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة  
التنظيمية ' دراسة تحليلية نظرية ' جامعة عنابة- الجزائر ، المركز  
الجامعي تمارست - الجزائر ، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 19جويلية  
2016.

- (30) حمزة معمري, بن زاهي منصور،مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، العدد 2014/03/14 ،الجزائر .
- (31) فريد بن ختو،رشيد مناصرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 580، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة .
- (32) سمية سعدون ، بوفلجة غيات ، نجاه بزايد ،مجلة آفاق فكرية ، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك (وهران) ، جامعة وهران ، المجلد 03 ، العدد07 ، 2017 .