



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة المنظمات

العنوان

اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات
المواطنة التنظيمية
- دراسة ميدانية -

من إعداد

صبرينة حمياتي

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2019/07/11 أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. إسماعيل قشام
مشرفا مقرر	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. لخضر بن احمد
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ	أ.د. عبد القادر قرش
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. مصطفى بن عودة
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. أحمد دروم
ممتحنا	جامعة غرداية	استاذ محاضر - أ-	د. لعمور رميلة

السنة الجامعية: 2019/2018

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa

Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of Management Sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Organizations Management

Title:

**To test the effect of job satisfaction as an intermediate variable
in the relationship of the administrative leadership with the
behaviors of organizational citizenship**

- A field study -

**Prepared by:
Sabrina Hemiani**

Discussed and publicly approved on 11-07-2019 By the committee composed of:

Ismail Kacham	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	President
Lakhdar Ben Ahmed	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Rapporteur
Abdelkader Gerrech	Professor of Higher Education	University of Laghouat	Examiner
Moustapha Ben Aouda	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Examiner
Ahmad Derroum	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Examiner
Rmaila Laemour	Lecturer Class - A -	University of Ghardaia	Examiner

Universit Year: 2018/2019

شكر وتقدير:

لا يسعني بعد إنجاز هذه الدراسة بعون الله وتوفيقه، إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص التقدير والعرفان بالفضل الكبير لأستاذي الفاضل الدكتور بن احمد لخضر الذي أشرف على هذه الأطروحة وعلى ما قدمه لي من دعم وتشجيع وتوجيهات قيمة كان لها الأثر الأكبر في إتمام هذا العمل.

كما أدين بعظيم الشكر والعرفان إلى الدكتور بن عودة مصطفى حفظه الله ورعاه الذي طالما كان سندا لي خلال دراستي.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي في كلية الاقتصاد، وأخص بالذكر أساتذة قسم التسيير، الذين ساعدوني ومدوا لي يد العون بأرائهم وتوجيهاتهم القيمة وأخص بالذكر الدكتور جوال محمد السعيد حفظه الله.

كما لا أنسى المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة ولم ييخلوا عنا بتوجيهاتهم القيمة فلهم منا كل الشكر...

كما أتقدم بخالص الشكر إلى السادة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة وإغنائها بملاحظاتهم العلمية القيمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكافة الموظفين بفرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة على تعاونهم الكبير معنا.

وكل الشكر لعائلي الكريمة التي لاقيت منها الكثير من الصبر أثناء إنجازي لهذا العمل...

كما نتوجه بالشكر إلى كل من عرقل مسيرة بحثنا، فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة البحث فلهم منا كل الشكر.....

صبرينة

الإهداء

إلى والدي الأكرميين تذللًا

أهدي لكم عمري ورسم بناني

إلى أسرة صبرت علي تطلعا

أهدي لكم جهدي وصدق بناني

إلى أخوة فخرت بفعلي تحمسا

أهدي لكم فكري وثمر التفاني

إلى كل أستاذ سلك بي منهجا

أهديكم التقدير والعرفاني

إلى كل من فعل الصنيع تذكرًا

أهديكم المخطوط والتباني

صبرينة

المستخلص:

تناولت هذه الدراسة موضوع اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولقد اختبرت الدراسة في فرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (173) موظف من أصل (314) أي بنسبة (55.09%) موظف في فرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد سعت الدراسة إلى اختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وكذلك الفروق بين الموظفين اتجاه متغيرات الدراسة ولأجل معالجة البيانات والمعلومات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية المختلفة.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد الرضا الوظيفي بصفة مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدين من أبعاد الرضا الوظيفي (ظروف العمل والعلاقة مع الزملاء) بصفة مستقلة كمتغيرات وسيطة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الرواتب بصفة مستقلة كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي، طبيعة عقود العمل) بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة ؟
- وأهم اقتراح جاءت به الدراسة هو بناء نموذج تصوري يهدف إلى تفعيل أثر الرضا الوظيفي في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة، سلوكيات، المواطنة، التنظيمية، الرضا، نفضال، بالجلفة.

Abstract:

This study deals with the effect of job satisfaction as a middle variable in the relationship between administrative leadership and the organizational citizenship. The study was carried out in the public sector and it was applied on (173) out of (314) any percentage (55,09%) employees in NAFTAL branch in Djelfa, this study used questionnaires as a main tool for data collection, the study aimed to test some major theories about the study variables, also the differences between employees towards those variables.

The study reached a number of results, the most important of which are:

- There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for all dimensions of administrative leadership independently or in combination with the satisfaction of the employees of the institution.
- There is a statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) for all dimensions of job satisfaction independently or in combination with the organizational citizenship behaviors of the employees of the institution.
- There is a statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) for all dimensions of administrative leadership independently or in combination with the organizational citizenship behaviors of the employees of the institution.
- There is a statistically significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for two dimensions of job satisfaction (working conditions and relationship with colleagues) independently as intermediate variables in the relationship of the administrative leadership impact on organizational citizenship behaviors among the employees of the institution.
- There was no statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) on the salary interval independently as an intermediate variable in the relationship of the administrative leadership effect on the organizational citizenship behaviors of the employees of the institution.
- There was a statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) for all dimensions of job satisfaction combined as intermediate variables in the relationship of the leadership effect on organizational citizenship behaviors among the employees of the institution.
- There are no statistically significant differences in the opinions of the surveyed workers towards the study variables (organizational citizenship behavior, administrative leadership, job satisfaction) due to personal and functional factors (gender, age, job experience, educational level, nature of employment contracts).

The main suggestion of the study is to construct a proposed conceptual model aimed at activating the effect of job satisfaction in the relationship of the leadership influence on the behavior of organizational citizenship.

Keywords: leadership, behavior, citizenship, organizational, satisfaction, NAFTAL, Djelfa.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	مقارنة بين القائد والمدير	(1-1)
70	أدوار القائد	(2-1)
78	أنماط القيادة الإدارية	(3-1)
158	نموذج يبين العوامل الدافعة والعوامل الصحية وعلاقتها في حالة وجود تلك العوامل أو غيابها	(1-3)
160	محتوى نظرية X.Y	(2-3)
217	توزيع عدد العمال بالمؤسسة	(1-4)
225	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	(2-4)
225	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	(3-4)
226	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها	(4-4)
231	مؤشرات حسن المطابقة	(5-4)
238	تصنيف أبعاد الرضا الوظيفي حسب مجموعة من الباحثين	(6-4)
239	أبعاد الدراسة الحالية	(7-4)
246	توزيع عينة الدراسة	(8-4)
248	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة للعينة الاستطلاعية	(9-4)
248	معاملات الارتباط بين درجات فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	(10-4)
249	معاملات الارتباط بين درجات فقرات القيادة الإدارية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	(11-4)
250	معاملات الارتباط بين درجات فقرات الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	(12-4)
250	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	(13-4)
252	قيم تحميل العوامل بناء على حجم العينة	(14-4)
256	مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي للقيادة الإدارية قبل وبعد التعديل	(15-4)

259	مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي سلوكيات المواطنة التنظيمية قبل وبعد التعديل	(16 -4)
261	مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي للرضا الوظيفي قبل وبعد التعديل	(17 -4)
262	تشبع فقرات المقياس على العوامل التي تنتمي لها	(18 -4)
262	التباين المفسر لعوامل المقياس	(19 - 4)
263	الثبات المركب لعوامل المقياس	(20 -4)
363	الارتباطات بين عوامل المقياس	(21 -4)
264	مقارنة قيم مؤشرات الصدق البنائي	(22 -4)
265	النموذج الرئيسي مقابل النموذج أحادي البعد	(23 -4)
265	معامل الثبات في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى	(24 -4)
266	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة للعينات الأساسية	(25 -4)
268	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(26 -4)
269	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(27 -4)
270	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(28 -4)
271	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(29 -4)
273	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	(30 -4)
274	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعء النمط الديمقراطي	(31 -4)
277	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعء النمط الأوتوقراطي	(32 -4)
278	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعء النمط المتسيب	(33 -4)
279	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات العينة الخاصة بمتغير القيادة الإدارية مرتبة تنازليا	(34 -4)

280	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية	(35 -4)
284	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعء ظروف العمل	(36 -4)
286	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعء الرواتب	(37 -4)
288	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعء الرواتب	(38 -4)
290	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات العينة الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي مرتبة تنازليا	(39 -4)
297	تحليل التباين للانحدار للنمط الديموقراطي على الرضا الوظيفي	(1 -5)
298	تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الديموقراطي على الرضا الوظيفي	(2 -5)
298	تحليل التباين للانحدار للنمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي	(3 -5)
299	تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي	(4 -5)
300	تحليل التباين للانحدار للنمط المتسبب على الرضا الوظيفي	(5 -5)
300	تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط المتسبب على الرضا الوظيفي	(6 -5)
301	تحليل التباين للانحدار للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي	(7 -5)
301	تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي	(8 -5)
302	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة كمتغير مستقل	(9 -5)
303	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة	(10 -5)
306	تحليل التباين للانحدار لظروف العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(11 -5)
307	تحليل الانحدار البسيط لأثر ظروف العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(12 -5)
308	تحليل التباين للانحدار للرواتب على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(13 -5)
309	تحليل التباين للانحدار للعلاقة مع الزملاء على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(14 -5)
309	تحليل الانحدار البسيط لأثر العلاقة مع الزملاء على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(15 -5)

310	تحليل التباين للانحدار للرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(16 -5)
310	تحليل الانحدار البسيط لأثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(17 -5)
311	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغير مستقل	(18 -5)
312	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة	(19 -5)
316	تحليل التباين للانحدار للنمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(20 -5)
316	تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(21 -5)
317	تحليل التباين للانحدار للنمط الأوتوقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(22 -5)
317	تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الأوتوقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(23 -5)
318	تحليل التباين للانحدار للنمط المتسبب على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(24 -5)
319	تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط المتسبب على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(25 -5)
320	تحليل التباين للانحدار للقيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(26 -5)
320	تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(27 -5)
322	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة	(28 -5)
324	اختبار الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لاختبار أثر ظروف العمل كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(29 -5)
325	اختبار الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لاختبار أثر الرواتب كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(30 -5)
326	اختبار الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لاختبار أثر العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(31 -5)
327	الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لاختبار أثر الرضا كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(32 -5)
328	اختبار الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لاختبار أثر أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.	(33 -5)

331	مؤشرات المطابقة للنموذج البنائي قبل وبعد التعديل	(34 -5)
334	مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(35 -5)
335	نتائج تقدير المسارات بين أبعاد القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	(36 -5)
335	نتائج تقدير المسار بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	(37 -5)
336	مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ظروف العمل كمتغير وسيط	(38 -5)
337	نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ظروف العمل كمتغير وسيط	(39 -5)
338	الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال ظروف العمل كمتغير وسيط	(40 -5)
338	مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرواتب كمتغير وسيط	(41 -5)
339	نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرواتب كمتغير وسيط	(42 -5)
340	الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال ظروف العمل كمتغير وسيط	(43 -5)
341	مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط	(44 -5)
342	نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط	(45 -5)
343	الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط	(46 -5)
343	مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط	(47 -5)
344	نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط	(48 -5)
345	الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط	(49 -5)
346	مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة	(50 -5)

347	نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة	(51 -5)
349	الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط	(52 -5)
350	مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية والرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(53 -5)
352	مؤشرات المطابقة لأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على القيادة الإدارية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط	(54 -5)
356	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول القيادة الإدارية نسبة للنوع الاجتماعي	(55 -5)
356	نتائج اختبار (Mann -Whitney) للتباين في القيادة الإدارية حسب النوع الاجتماعي	(56 -5)
357	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول سلوكيات المواطنة التنظيمية نسبة للنوع الاجتماعي	(57 -5)
357	نتائج اختبار (Mann -Whitney) للتباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب النوع الاجتماعي	(58 -5)
358	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي نسبة للنوع الاجتماعي	(59 -5)
358	نتائج اختبار (Independent- Samples TTest) للتباين في الرضا الوظيفي حسب النوع الاجتماعي	(60 -5)
360	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول القيادة الإدارية نسبة لعمر الموظف	(61 -5)
360	نتائج اختبار (Kruskal-wallis) للتباين في القيادة الإدارية حسب عمر الموظف	(62 -5)
361	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول سلوكيات المواطنة التنظيمية نسبة لعمر الموظف	(63 -5)
362	نتائج اختبار (ANOVA) للتباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب عمر الموظف	(64 -5)
363	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي نسبة لعمر الموظف	(65 -5)
363	نتائج اختبار (ANOVA) للتباين في الرضا الوظيفي حسب عمر الموظف	(66 -5)
364	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول القيادة الإدارية نسبة لسنوات الخبرة	(67 -5)
365	نتائج اختبار (Kruskal-wallis) للتباين في القيادة الإدارية حسب الخبرة الوظيفية	(68 -5)
366	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول سلوكيات المواطنة التنظيمية نسبة لسنوات الخبرة	(69 -5)
366	نتائج اختبار (Kruskal-wallis) للتباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب الخبرة الوظيفية	(70 -5)

367	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي نسبة لسنوات الخبرة	(71 -5)
367	نتائج اختبار (ANOVA) للتباين في الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة	(72 -5)
368	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول القيادة الإدارية نسبة للمستوى التعليمي	(73 -5)
368	نتائج اختبار (Kruskal-wallis) للتباين في القيادة الإدارية حسب المستوى التعليمي	(74 -5)
369	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول سلوكيات المواطنة التنظيمية نسبة للمستوى التعليمي	(75 -5)
371	نتائج اختبار (ANOVA) للتباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب المستوى التعليمي	(76 -5)
372	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي نسبة للمستوى التعليمي	(77 -5)
372	نتائج اختبار (ANOVA) للتباين في الرضا الوظيفي حسب المستوى التعليمي	(78 -5)
373	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول القيادة الإدارية نسبة لطبيعة عقود الوظيفة	(79 -5)
374	نتائج اختبار (Mann -Whitney) للتباين في القيادة الإدارية حسب طبيعة عقود العمل	(80 -5)
374	نتائج اختبار (Mann whitney n) للتباين في أبعاد القيادة الإدارية حسب طبيعة الوظيفة	(81 -5)
375	نتائج اختبار (Mann whitney n) للتباين بين فقرات أبعاد القيادة الإدارية حسب طبيعة الوظيفة	(82 -5)
376	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات النمط الديمقراطي حسب طبيعة الوظيفة	(83 -5)
377	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات النمط المتسبب حسب طبيعة الوظيفة	(84 -5)
378	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول سلوكيات المواطنة نسبة لطبيعة عقود الوظيفة	(85 -5)
378	نتائج اختبار (Mann -Whitney) للتباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب طبيعة عقود العمل	(86 -5)
379	نتائج اختبار (Mann whitney n) للتباين في فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب طبيعة الوظيفة	(87 -5)
380	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات النمط المتسبب حسب طبيعة الوظيفة	(88 -5)
381	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي نسبة لطبيعة عقود الوظيفة	(89 -5)
381	نتائج اختبار (Independent- Samples TTest) للتباين في الرضا الوظيفي حسب طبيعة عقود الوظيفة	(90 -5)

382	نتائج اختبار (Independent- Samples TTest) للتباين في أبعاد الرضا الوظيفي حسب طبيعة عقود الوظيفة	(91 -5)
383	نتائج اختبار (Independent- Samples TTest) للتباين في فقرات أبعاد الرضا الوظيفي حسب طبيعة عقود الوظيفة	(92 -5)
383	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد ظروف العمل حسب طبيعة الوظيفة	(93 -5)
384	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد العلاقة مع الزملاء حسب طبيعة الوظيفة	(94 -5)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	أثر أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة على الرضا الوظيفي	(01)
3	أثر أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(02)
4	أثر أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية	(03)
4	أثر أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.	(04)
4	النموذج الفرعي الأول للنموذج الرابع	(05)
5	النموذج الفرعي الثاني للنموذج الرابع	(06)
5	النموذج الفرعي الثالث للنموذج الرابع	(07)
27	العلاقة بين القيادة والإدارة	(1-1)
29	الفرق بين المدير والقائد والزعيم	(2 -1)
34	متطلبات القيادة الناجحة	(3 -1)
42	الأنماط السلوكية للقيادة (دراسة جامعة أيوا)	(4 -1)
43	مصنوفة أوهايو للقيادة	(5 -1)
44	أبعاد نظرية ريدن	(6 -1)
45	الشبكة الإدارية	(7 -1)
49	مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف	(8 -1)
51	مضمون نظرية المسار- الهدف	(9 -1)
52	نموذج (Tannenbaum et Schmidt) للقيادة	(10 -1)
53	مضمون نظرية (Hersi) و (Blanchard)	(11 -1)
55	النظرية التفاعلية	(12 -1)
66	المهارات القيادية	(13 -1)
84	العوامل المؤثرة في القيادة	(14 -1)

93	حقوق المواطنة وواجباتها وعلاقتها وتفاعلاتها	(1 -2)
113	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	(2 -2)
140	بناء المواطنة التنظيمية	(3 -2)
153	ديناميكية عملية الرضا	(1 -3)
157	المفهوم الشائع قبل هيرزبرغ لمفهوم الرضا الوظيفي وعدم الارتياح	(2 -3)
158	محتوى نظرية العاملين (Herzberg)	(3 -3)
161	مقارنة بين نظريتي (Maslow) و (Alderfer)	(4 -3)
164	نظرية العدالة ودور المقارنة الاجتماعية	(5 -3)
178	نموذج Porter & Lawler لعلاقات التأثير	(6 -3)
188	طريقة (Tristram) للفواصل المتساوية	(7 -3)
189	مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي	(8 -3)
216	موقع مقاطعة GPL بالجلفة	(1 -4)
218	الهيكل التنظيمي لمقاطعة GPL بالجلفة	(2-4)
219	المراكز التابعة لمقاطعة الجلفة	(3 -4)
229	منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية	(4 -4)
234	النموذج انعكاسي والنموذج تكويني	(5 -4)
236	أنماط القيادة الإدارية المستخدمة في الدراسة	(6 -4)
237	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية المستخدمة في الدراسة	(7 -4)
239	أبعاد الرضا الوظيفي المستخدمة في الدراسة	(8 -4)
240	انموذج الدراسة	(9 -4)
247	الاستثمارات المسترجعة والمفقودة	(10 -4)
254	النموذج القياسي الأولي للقيادة الإدارية	(11 -4)

255	النموذج القياسي المعدل للقيادة الإدارية	(12 -4)
257	النموذج القياسي الأولي لسلوكيات المواطنة التنظيمية	(13 -4)
258	النموذج القياسي المعدل لسلوكيات المواطنة التنظيمية	(14 -4)
260	النموذج القياسي الأولي للرضا الوظيفي	(15 -4)
261	النموذج القياسي المعدل للرضا الوظيفي	(16 -4)
267	التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة للعينة الأساسية	(17 -4)
268	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(18 -4)
269	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(19 -4)
270	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(20 -4)
272	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(21 -4)
273	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	(22 -4)
296	تمثيل لوحة الانتشار للقيادة الإدارية بأبعادها على الرضا الوظيفي	(1 -5)
297	تباين القيادة الإدارية على خط الانحدار	(2 -5)
305	تمثيل لوحة الانتشار للرضا الوظيفي بأبعاده على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(3 -5)
306	تباين الرضا الوظيفي على خط الانحدار	(4 -5)
314	تمثيل لوحة الانتشار للقيادة الإدارية بأبعادها على الرضا الوظيفي	(5 -5)
315	تباين القيادة الإدارية على خط الانحدار	(6-5)
330	النموذج البنائي للدراسة (نموذج أموس المتكامل)	(7-5)
333	شجرة القرار لمختلف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة	(8 -5)
334	نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(9 -5)
336	نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ظروف العمل كمتغير وسيط قبل التعديل	(10 -5)

337	نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ظروف العمل كمتغير وسيط بعد التعديل	(11 -5)
339	نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرواتب كمتغير وسيط قبل التعديل	(12 -5)
340	نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرواتب كمتغير وسيط بعد التعديل	(13 -5)
341	نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط قبل التعديل	(14 -5)
342	نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط بعد التعديل	(15 -5)
344	نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط قبل التعديل	(16 -5)
345	نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بعد التعديل	(17 -5)
347	نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة قبل التعديل	(18 -5)
348	نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة بعد التعديل	(19 -5)
351	نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية والرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية قبل التعديل	(20 -5)
351	نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية والرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بعد التعديل	(21 -5)
352	نموذج تحليل المسار لأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على القيادة الإدارية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط قبل التعديل	(22 -5)
353	نموذج تحليل المسار لأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على القيادة الإدارية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بعد التعديل	(23 -5)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
426	الاستبانة الموجهة للتحكيم	(01)
435	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	(02)
436	الاستبانة الموجهة للعينه الاستطلاعية	(03)
439	الاستبانة الموجهة لعينة الدراسة الاساسية	(04)
442	الجداول الأصلية المستخرجه من برنامج (spss)	(05)
486	الجداول الأصلية المستخرجه من برنامج (amos)	(06)

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير.....
II	الإهداء.....
III	المستخلص باللغة العربية.....
IV	المستخلص باللغة الإنجليزية.....
VII	فهرس الجداول.....
XVI	فهرس الأشكال.....
XXI	فهرس الملاحق.....
XXIII	فهرس المحتويات.....
14 - 1	المقدمة
الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة الإدارية	
16	تمهيد الفصل.....
17	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.....
17	المطلب الأول: الحركة التاريخية للقيادة.....
21	المطلب الثاني: مفهوم القيادة.....
31	المطلب الثالث: مفهوم القيادة الإدارية.....
36	المبحث الثاني: مداخل القيادة.....
36	المطلب الأول: المدخل الفردي (السمات) والمدخل السلوكي في القيادة الإدارية.....
47	المطلب الثاني: المدخل الموقفى.....
55	المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة للقيادة.....
61	المبحث الثالث: القائد الإداري.....
61	المطلب الأول: ماهية القائد الإداري.....

72	المطلب الثاني: اختيار القائد الإداري والمعوقات التي تحد من فاعليته.....
77	المطلب الثالث: أنماط القيادة.....
85	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية	
87	تمهيد.....
88	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية.....
88	المطلب الأول: مدخل لمواطنة المنظمة.....
96	المطلب الثاني: نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.....
101	المطلب الثالث: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية.....
108	المبحث الثاني: أبعاد ونظريات ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.....
108	المطلب الأول: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.....
114	المطلب الثاني: أنماط ونظريات سلوك المواطنة التنظيمية.....
117	المطلب الثالث: المحددات التنظيمية لسلوكيات المواطنة التنظيمية.....
126	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية وآثارها ومعوقاتها.....
126	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.....
130	المطلب الثاني: آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية.....
136	المطلب الثالث: معوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية وسبل تعزيزها.....
143	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي وأثره في العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	
145	تمهيد الفصل.....
146	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....
146	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم للرضا الوظيفي.....

154	المطلب الثاني: النظريات المبكرة للرضا الوظيفي.....
163	المطلب الثالث: النظريات المعرفية ونظريات أخرى للرضا الوظيفي.....
169	المبحث الثاني: عوامل وآثار ومقاييس الرضا الوظيفي.....
169	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....
176	المطلب الثاني: آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفي.....
184	المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي.....
191	المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.....
191	المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي.....
197	المطلب الثاني: أثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.....
202	المطلب الثالث: دور الرضا الوظيفي في توثيق العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.....
الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وتحليل متغيراتها	
211	تمهيد الفصل.....
212	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.....
212	المطلب الأول: لمحة حول مقاطعة GPL بالجلفة.....
221	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
235	المطلب الثالث: نموذج الدراسة.....
241	المبحث الثاني: أداة الدراسة واختبار صلاحيتها.....
241	المطلب الأول: مراحل تطوير أداة الدراسة.....
247	المطلب الثاني: أدلة صدق وثبات أداة الدراسة.....
268	المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة.....
257	المبحث الثالث: تشخيص مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى الموظفين بمؤسسة نفضال بالجلفة
274	المطلب الأول: القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.....

280	المطلب الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.....
284	المطلب الثالث: الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.....
291	خلاصة الفصل.....
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج فرضيات ونماذج الدراسة	
293	تمهيد الفصل.....
294	المبحث الأول: اختبار فرضيات الدراسة المباشرة.....
294	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
304	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
313	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
323	المبحث الثاني: اختبار الفرضية الغير مباشر.....
323	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ببرنامج (Spss).....
329	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ببرنامج (Amos).....
350	المطلب الثالث: دراسة النماذج المكافئة (البديلة).....
351	المبحث الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
355	المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية.....
364	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة.....
373	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.....
385	خلاصة الفصل.....
386	خاتمة عامة.....
396	المراجع.....
425	الملاحق.....

مقدمة

في عصر أصبح التغيير فيه هو الحقيقة الثابتة، وأصبح وجود المنظمات مرهون بما تتحلى به من مزايا تنافسية في ظل العديد من التحديات داخل بيئة الأعمال نتيجة ضغوط الظروف البيئية على المنظمات، الشيء الذي يدفعها إلى إحداث والمحافظة على الجودة وتحقيق المرونة في التكيف مع الضغوط البيئية بأسلوب أكثر كفاءة وفعالية وذلك لدعم القدرات التنافسية للمنظمات.

ولعل من أهم العناصر التي تؤثر بشكل رئيس في نجاح أو فشل هذه المنظمات هي الموارد البشرية العاملة فيها، ومن ثم فإنه ليس من المفاجئ أن تولي العديد من المنظمات اهتماماً كبيراً بمواردها البشرية، لضمان تحليهم بسلوكيات مفيدة للمنظمة، من خلال ضمان تحقيق رضا الموظفين في العمل من خلال عمل المنظمة على التعرف على دوافع وحاجات الموظفين والعمل على إشباعها وذلك لضمان توجهات الموظفين الإيجابية تجاه العمل.

لذا وجب على المنظمة الاهتمام بسلوك العاملين وتنميته إلى تقدم أكثر مما تتطلبه الوظيفة، لذا أصبح سلوك الدور الإضافي (التطوعي) والذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية مثل تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها.

وهنا يظهر دور القيادة الإدارية جلياً في القدرة على التأثير على الموظفين وتوجيههم نحو الأهداف المنشودة من خلال استخدام النمط القيادي الملائم للتعامل مع الموظفين على اختلاف توجهاتهم وطريقة إدراكهم للنمط القيادي.

فالمنظمات ذات الفاعلية العالية هي منظمات ناجحة وقادرة على الاستمرار، ليس باعتمادها فقط على إمكانياتها المادية والمالية، بل من خلال تفجيرها لطاقات المورد الأساسي فيها ألا وهو العنصر البشري، حيث تعمل هذه المنظمات على دعم سلوكياته الإيجابية وتحفيزها لكي يقدم المورد البشري طوعاً كل ما لديه من جهد من خلال القيادة الناجحة، بل أكثر مما هو مطلوب منه رسمياً من أجل إنجاح منظمته وتقدمها، وكأن هذه المنظمات تنمي لدى المورد البشري انتماء يشابه انتماء المواطن تجاه وطنه، كما تسعى مثل هذه المنظمات إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال توفير المناخ المناسب لنمو العلاقات الإيجابية بينهم.

الإشكالية:

بناء على ما سبق نقوم بطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفعال بالجلفة؟

وتتفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى إدراك الموظفين لمتغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي) بفرع مؤسسة نفعال بالجلفة؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نفعال بالجلفة؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة ؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة ؟
5. هل يمكن أن تتحسن العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في حال إدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة ؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي، طبيعة عقود العمل) بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة ؟

فرضيات ونماذج الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة."

النموذج الأول:

الشكل 01: أثر أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة على الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة."

النموذج الثاني:

الشكل 02: أثر أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية



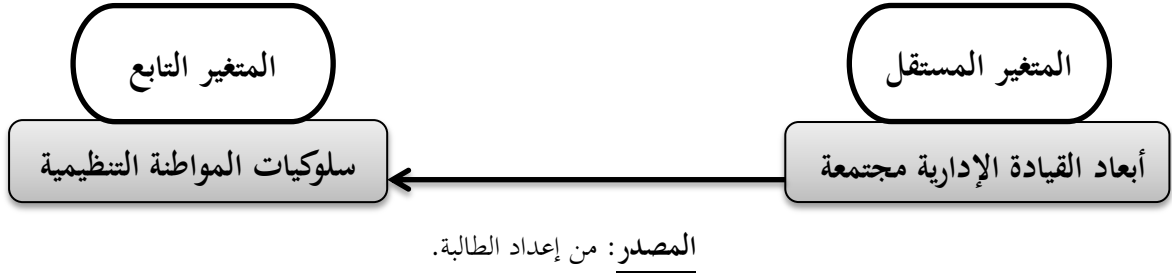
المصدر: من إعداد الطالبة.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة."

النموذج الثالث:

الشكل 03: أثر أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية



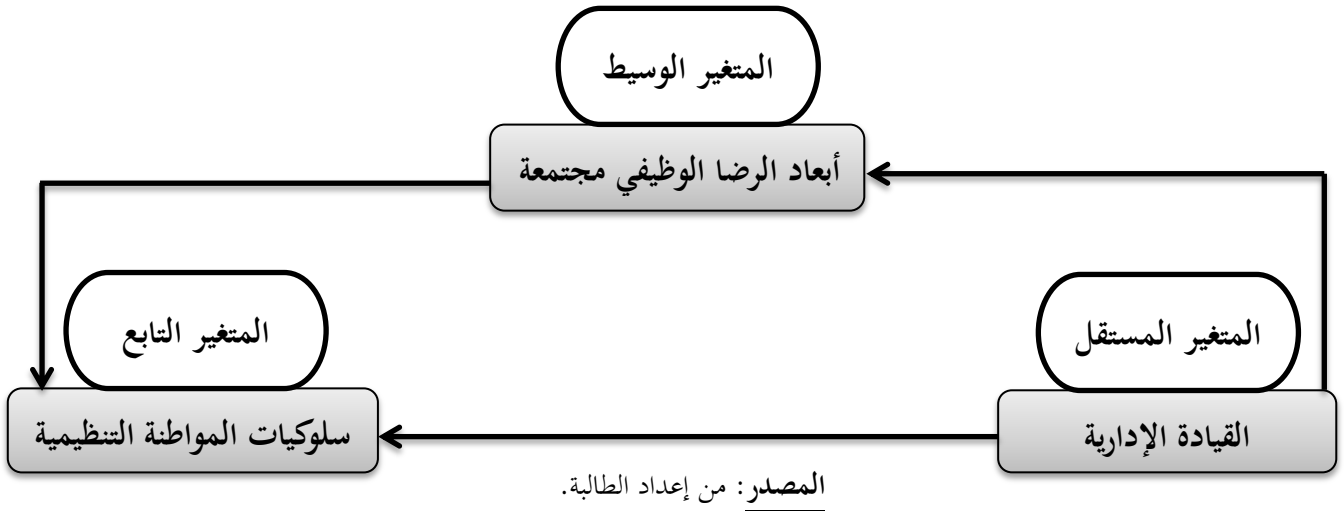
4. الفرضية الرئيسية الرابعة:

" لا يمكن أن تتأثر العلاقة معنويا بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في حال إدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة."

النموذج الرابع:

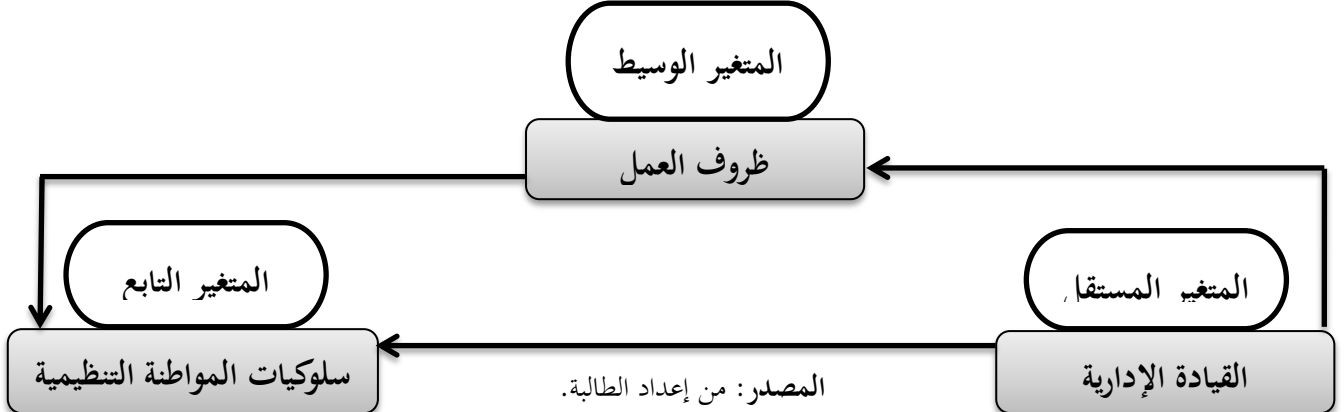
الشكل 04: أثر أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة

التنظيمية.

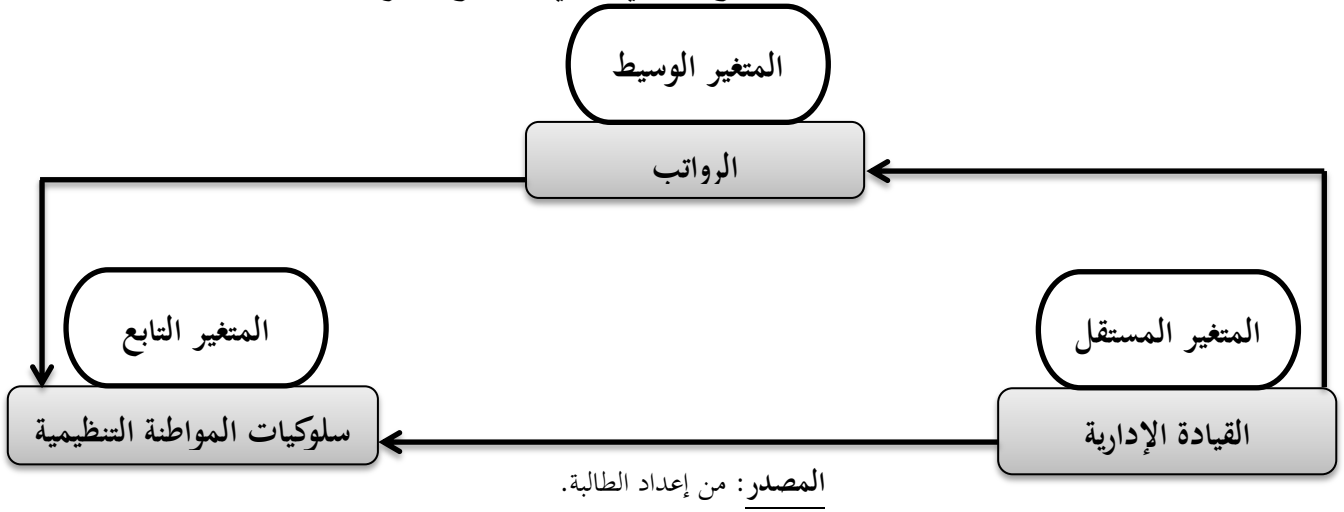


وتتفرع عنه النماذج الفرعية التالية:

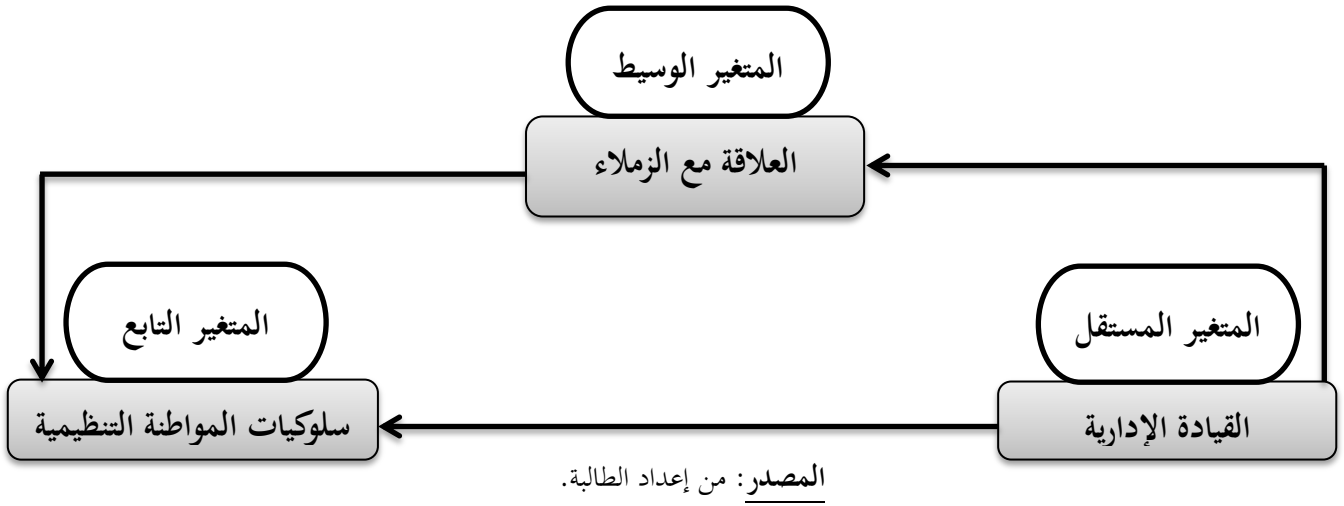
الشكل (4-أ): النموذج الفرعي الأول للنموذج الرابع



الشكل (4-ب): النموذج الفرعي الثاني للنموذج الرابع



الشكل (4-ج): النموذج الفرعي الثالث للنموذج الرابع



5. الفرضية الرئيسية الخامسة:

- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، عمر الموظف، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي، طبيعة عقود العمل) بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة."
- أهداف الدراسة. تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:
1. التعريف بمفهوم القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال استعراض الأدبيات النظرية التي تناولت هاته الموضوعات الهامة.
 2. قياس العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
 3. قياس أثر الرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المؤسسة محل الدراسة.

4. تقديم توصيات واقتراحات تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة. تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. المتغيرات الهامة التي يدرسها الموضوع وهي القيادة الإدارية كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع والرضا الوظيفي كمتغير وسيط.
2. تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعد في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز العناصر الإيجابية وتصويب السلبية منها، الأمر الذي يحسن طبيعة النمط القيادي السائد لما له من أثر واضح في رفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم ورفع مستوى رضاهم وبالتالي تبنيتهم لأكثر مما هو مطلوب منهم.
3. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية تبني السلوكيات الطوعية (الإضافية) لدى الموظفين مما يساهم في حل مشكلات المؤسسة والعمل على بقائها وتطورها.
4. أن البحث في موضوعات هذه الدراسة يتفق مع توصيات الجهود المعرفية السابقة.
5. فتح المجال أمام الباحثين للقيام بالدراسة في مؤسسات أخرى.

مبررات اختيار الموضوع:

1. الرغبة الشخصية في معالجة متغيرات الدراسة والرغبة في التعمق في هذا المجال.
2. رغم توفر الدراسات حول المتغيرات المذكورة كل منها على حدى إلا أنه لم نجد دراسة تجمع بين الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال ما قمنا به من بحث.
3. طبيعة التخصص المدروس.
4. السعي لإعادة صياغة علاقة الفرد بالمنظمة.

المنهج المستخدم في الدراسة:

إنّ تحديد أنسب المناهج يكون وفقاً لطبيعة الدراسة، أما استخدامه فيتوقف على كيفية توظيفه من طرف الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، مع مراعاة اختبار الأدوات المنهجية المناسبة في جمع البيانات ومدى اتّفاقها وطبيعة المنهج وعلى ضوء طبيعة الموضوع: اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية - قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الكتب والدوريات والأطاريح المتعلقة بالموضوع باعتباره الطريقة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتمّ الوصول إليها على أشكال رقمية، يمكن له تفسيرها بغرض الحصول على أوصاف دقيقة وتفصيلية يستعان بها في الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها والمشكلة التي يدرسها، أي أننا لا نقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب، وإنما نعمل على تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهمها.

مصادر البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة:

1. الجانب النظري: وهو ما تم فيه الرجوع إلى المجلات العلمية والأبحاث المنشورة والرسائل الجامعية والكتب والدوريات لتغطية الجانب النظري من البحث، والتي تعتبر مصادر ثانوية، بالإضافة إلى المسح المكتبي لكل من الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف الوثائق التي لها صلة بالموضوع والأنترنت.
2. الجانب الميداني: حيث تم تطوير استبانة لجمع المعلومات من مصادرها الأولية، حيث صممناها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

حدود الدراسة. من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال دراستنا بما يلي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على مختلف جوانب الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.
2. الحدود الزمنية: لقد امتدت هذه الدراسة خلال 2016/2019.
- الدراسة النظرية: وكانت في كل فترة البحث لأنه في كل مرة نقوم بالتغيير والتحديد للمعلومات.
- الدراسة التطبيقية: وكانت في الفترة (من سبتمبر 2018 إلى ديسمبر 2018)
3. الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على فرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة.
4. الحدود البشرية: قمنا بتوزيع الاستبانة على عينة من الموظفين في فرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة بلغت (173) مفردة من أصل (314).

الدراسات السابقة:

1. الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية:

- لقد أجريت دراسات عربية عديدة حول القيادة الإدارية وسنشير إلى بعض منها:
- دراسة (ابتسام علي سلامة منصور، 2009): حول " أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن"، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن بالتطبيق على عينة قدرت ب (266) مديرا.

توصلت الدراسة إلى أن وجود قادة تحويليين وقادة تبادليين إلا أن عدد القادة التحويليين كان أكبر، كما توصلت إلى أن نمط القيادة التحويلية يؤثر إيجابا بأبعاده المختلفة على إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد أما فيما يخص نمط القيادة التبادلية فقد أظهرت النتائج أن بعد المكافأة الموقفية يؤثر إيجابا على إكساب مهارات التفكير الناقد بينما لم يظهر بعد الإدارة بالاستثناء أي تأثير دال إحصائيا.

أوصت الدراسة بدعوة مديري المستشفيات لتبني البرامج التدريبية اللازمة لدعم القيادة التحويلية والاهتمام بتطوير مهارات التفكير الناقد، كما أوصت بإجراء دراسات مشابهة في قطاعات أخرى.

- دراسة (يوسف جغلولي، 2011): حول " القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية"، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، بالتطبيق على عينة قدرت ب (286) مفردة.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في علاقة القيادة الإدارية الوسطى بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية بالتطبيق على المديرية التنفيذية لولاية المسيلة.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية الوسطى تركز فيها على تطوير أسلوب رقابي ذاتي بدل الرقابة الرسمية المشددة التي تؤكد على مدى تطابق السلوك مع الإجراءات التنظيمية المعمول بها والتي تتميز برقابة مستمرة ومركزة.

أوصت الدراسة بتفعيل القيادة الإدارية لبناء نسيج اجتماعي يفرز ثقافة تنظيمية تعبر عن اختيارات واعية للفاعلين، وعن تصورهم الجماعي، والمشارك لكيفية معالجة ومواجهة المشكلات المطروحة أمامهم، مما يخلق على مر الوقت تشكل تلك الثقافة جماعيا، وفق قاعدة الانضباط الذاتي، وبصفة عامة ينمو بنائها الاجتماعي تبعا للمحتوى الثقافي للثقافة التنظيمية، المعزز عن قيادتها الإدارية في عملية إدكاء لمجموعة من السلوكات التنظيمية التي تنتج هذا النسق الثقافي، ويعيد في نفس الوقت تأطير السلوكات الفردية إلى سلوكات اجتماعية تعزز توازن البناء الاجتماعي.

- دراسة (أحمد دروم، 2016): حول " أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه العلوم في إدارة الأعمال طبقت على عينة بلغت (290) مفردة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر بيئة العمل الداخلية على فعالية القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية لهيرسي وبلاشارد، ومن ثم معرفة مدى النضج الوظيفي والنفسي للعاملين بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي المستخدم هو النمط الإخباري ويليه النمط التشاركي ثم النمط التفويضي بدرجة أقل، وعدم وجود النمط الإقناعي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لبيئة العمل الداخلية على النمط الإخباري والنمط التشاركي والنمط التفويضي في المؤسسات المدروسة بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين اتجاه أنماط القيادة الموقفية تعزى للجنس، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين تجاه أنماط القيادة الموقفية تعزى للسن والمستوى العلمي والمتغيرات الوظيفية.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات الإدارية بمفهوم الثقافة التنظيمية والعمل على اتخاذ الإجراءات التي تشجع زيادة إدراك العاملين للثقافة التنظيمية التي تميز المؤسسة التي ينتمون إليها، أيضا الاهتمام بتنظيم وهيكله وظيفته إدارة الموارد البشرية وخلق الأنظمة اللازمة لتحفيز وتشجيع العمال، والربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية من تكوين تحفيز وتقييم الأداء، وأخيرا الاهتمام بوضع وصف وظيفي لكافة الوظائف في المؤسسات محل الدراسة إذ أن ذلك يساعد العاملين على فهم واجباتهم والاضطلاع بمسؤولياتهم.

2. الدراسات المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية:

لقد أجريت دراسات عربية عديدة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية وسنشير إلى بعض منها:

- دراسة (ختام عبد الرحيم السحيمات، 2007): حول " سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي بالتطبيق على (300) مديرا ومديرة، وشملت الدراسة الأبعاد التالية: الإيثار الضمير الحي، المجاملة، الروح الرياضية، فضيلة المواطنة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن ومستوى أدائهم.

أوصت الدراسة بضرورة توفير المناخ النفسي المريح للمعلمين للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية وتفعيل دور مديري المدارس من خلال القيادة الإدارية، كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات مستقبلا حول علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بمتغيرات أخرى وفي قطاعات أخرى.

- دراسة (ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، 2007): حول " العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات"، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية بلغت (133) مفردة.

تبنت الدراسة الأبعاد التالية لسلوكيات المواطنة التنظيمية: الإيثار، صحو الضمير، روح التسامح الكياسة، طوعية المشاركة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها ارتفاع مستوى المتغيرات الثلاثة الرئيسة في المصارف المبحوثة ووجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينها ووجود أثر معنوي لكل من سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية في التفوق التنظيمي، وأن هذا التأثير يزداد بوجودهما معاً، وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات في هذا الجانب فيما لم تحقق الفرضيات المتعلقة بوجود فروق معنوية بين المصارف المبحوثة في متغيرات الدراسة الرئيسية.

أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات المصارف بتشجيع وبناء سلوك المواطنة التنظيمية، وترجمة ذلك في سياساتها وبرامجها المختلفة المتعلقة بمواردها البشرية وكذلك ضرورة تبني المدخل أو النمط التحويلي في القيادة وتدريب المديرين على مهاراتها وخصائصها.

• دراسة (بن عودة مصطفى، 2016): حول " تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية "، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية بالتطبيق على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حجمها (142) موظف، كما تمت دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد: الإيثار، صحوة الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري الكياسة.

توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقات ارتباط وعلاقات تأثير موجبة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية.

أوصت الدراسة بتعزيز نقاط القوة في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات المدروسة وضرورة استثمارها في اتساق وتجانس الثقافة التنظيمية ومواجهة نقاط الضعف فيها بالإضافة إلى تعزيز نقاط القوة في محددات سلوك المواطنة التنظيمية وتلافي نقاط الضعف فيها بالمؤسسات المبحوثة.

الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

لقد أجريت دراسات عربية عديدة حول الرضا الوظيفي وسنشير إلى بعض منها:

• دراسة (عبد المحسن عبد السلام نعساني، 2001): حول " أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى " وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير المتغيرات التنظيمية والفردية كمتغيرات وسيطة على طبيعة العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي في المستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة الكبرى بالتطبيق على عينة قدرت ب (330) مفردة، وشملت الدراسة الأبعاد التالية: العمل ذاته والترقية والإشراف والأجر.

توصلت الدراسة إلى نتيجة مؤداها رفض الفرض الصفري للدراسة وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة سببية معنوية من الرضا الوظيفي إلى الانتماء التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة.

أوصت الدراسة بواجب إدارة المستشفى أن تأخذ في اعتبارها اختلاف الجنس عند وضعها للاستراتيجيات المناسبة للمحافظة على الانتماء التنظيمي للأطباء لديها وتعزيزه، فإذا أرادت إدارة المستشفى الاحتفاظ بالأطباء الذكور وتعزيز انتمائهم فإنه من المهم التركيز على المنافسة في الأجر وتصميم أعمال تزود شعورا بالتحدي والإنجاز، أما لو رغبت الإدارة الاحتفاظ بالطبيبات الإناث وتعزيز انتمائهن

فإنه من المهم توفير مناخ اجتماعي يتسم بالود وأن يكون الزملاء والمشرفين ودودين وداعمين، كذلك أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي أكثر تأثيراً على الانتماء التنظيمي بالنسبة للطبيبات الإناث مقارنة بالذكور، وهذا يعني أن تعزيز الانتماء التنظيمي بالنسبة للطبيبات الإناث يتم بشكل أساسي من خلال التركيز على تعزيز رضاهن الوظيفي (خصوصاً فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية)، بينما تعزيز الانتماء التنظيمي بالنسبة للأطباء الذكور يتطلب من الإدارة أن تبحث عن عوامل أخرى - إضافة للرضا الوظيفي - لتعزيز انتماء هذه الفئة من الأطباء.

● دراسة (ونوغي فتيحة، 2015): عن " أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي "، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية حيث بلغت العينة (960) مفردة.

وشملت الدراسة الأبعاد التالية: بيئة العمل، الحاجات الاجتماعية، قيمة الوظائف، الرضا الذاتي، الإبداع والاستقلالية، التحكم.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأهمية النسبية للرواتب لدى الأساتذة الجامعيين مقارنة بعشرة عوامل حفز بالتطبيق على عينة بجامعة فرحات عباس - سطيف -

توصلت الدراسة إلى أن الرواتب من حيث قيمتها المطلقة لا تؤثر على الرضا الوظيفي ولا على الرضا عن التعويضات بينما تؤثر تأثيراً سلبياً خفيفاً على الحفز الذاتي، أما من حيث قيمتها النسبية فهي تؤثر على كل من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي بدرجات متفاوتة، وأن الرواتب تحتل الرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية.

أوصت الدراسة بتوسيع نطاق الاهتمام لتوضيح الرؤية المحدودة حول مواضيع غاية في الأهمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر إلى جامعات أخرى نظراً لكون الدراسة الحالية تمت على جامعة واحدة هي جامعة سطيف والتي لا يمكن تعميم نتائجها على جامعات أخرى، والرضا الوظيفي في التعليم العالي مازال محدوداً وكذلك موضوع الرضا عن التعويضات ونظام التعويضات ككل، بما فيه رواتب الأساتذة ما يزال يحتاج بشدة إلى البحث والدراسة، خاصة إذا ما تم ربطه بعملية حفز الأساتذة الجامعيين، وحتى الدراسات الأجنبية تؤكد على سبيل المثال أن موضوع البحث حول الرضا الوظيفي لأساتذة الجامعات يعتبر محدوداً وما يزال في حاجة إلى البحث.

● دراسة (بونوة علي، 2016): حول " العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي "، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي بالتطبيق على صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة وذلك بالتطبيق على عينة قدرت ب (373) مفردة.

وشملت الدراسة الأبعاد التالية: ظروف العمل، الرضا عن العمل، الرضا عن ما يقدمه العمل، الرضا عن العلاقات، الرضا عن سياسات الإدارة.

توصلت الدراسة إلى أنه من المهم جدا إدراك القادة في صندوق الضمان الاجتماعي لأهمية شعور الأفراد بالاحترام والتقدير، داخل الصندوق مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، وعدم الانتقاص من كرامة الأفراد إلى بذل الاستطاعة إلى تحسيسهم بأهمية جهودهم المبذولة في قيامهم بالمهام الوظيفية.

أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية واضحة المعالم غايتها تنمية روح الفريق على مستوى كل مصلحة حتى تعم هذه الفكرة، والتي تجمع الأفراد في المصلحة الواحدة وداخل المؤسسة ككل لتحقيق أهدافها، بمحاولة الرؤساء تنمية صلاتهم بالمرؤوسين لخلق جو ودي في العمل، وبالمعاملة العادلة المبنية على أساس من المساواة وكذا معالجة مشكلاتهم والاستماع إليهم.

أوصت أيضا بضرورة إدراك القيادة في صندوق الضمان الاجتماعي لأهمية شعور الأفراد بالتقدير والاهتمام بعملية الاتصال المباشر، مع بذل الاستطاعة إلى تحسيسهم بأهمية جهودهم المبذولة في قيامهم بالمهام الوظيفية.

التعقيب على الدراسات السابقة: هذه الدراسات أجريت خلال الفترة الممتدة من (2001 إلى 2016) وفي بيئات مختلفة فبعضها في قطاعات عامة وأخرى في قطاعات خاصة، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي نلاحظ أن هنالك عدد لا بأس به من هذه الدراسات، إلا أن الملاحظ على أغلب هذه الدراسات أنها منفصلة (أي دراسة كل متغير لوحده) حيث أن عدد الدراسات التي ربطت بين المواضيع الثلاثة قليل وأغلبها دراسات غير منشورة، واختلفت الدراسات في الأهداف والأبعاد ومجتمع الدراسة، كما تتوافق هذه الدراسة والدراسات السابقة باعتبار القيادة الإدارية المحدد الرئيسي لممارسة أي سلوكيات من طرف الموظفين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استفدنا من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة واختيار منهج الدراسة.
2. استفدنا من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة.
3. استفدنا من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت.

ما يميز هذه الدراسة:

1. استخدام النمذجة البنائية في تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.
2. تختلف عن الدراسات السابقة من حيث أبعاد الدراسة المعتمدة.
3. تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة الذي يختلف عنه في الدراسات السابقة لأن أغلب الدراسات السابقة في بيئات أخرى.

المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

1. استخدام مصطلحات: المؤسسة، المنظمة كمرادفات.
2. استخدام مصطلحات: العاملين، الموظفين، الرؤوسين كمرادفات.
3. استخدام مصطلحات: المواطنة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية كمرادفات.
4. استخدام مصطلحات المدير، المسؤول كمرادفات.

هيكل الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانب نظري وآخر تطبيقي في خمسة فصول سبقتهم مقدمة تحتوي إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها وأهميتها وكذلك أسباب اختيار الموضوع والدراسات السابقة للموضوع، وتلتهم خاتمة تحوي خلاصة عامة حول الدراسة متبوعة بأهم النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري والجانب التطبيقي وتقديم التوصيات، بالإضافة إلى اقتراح بعض المواضيع لتكون كآفاق للموضوع المدروس.

حيث يشمل الجانب النظري ثلاثة فصول:

الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة الإدارية، ويضم المبحث الأول ماهية القيادة الإدارية من خلال

المطالب التالية: الحركة التاريخية للقيادة، مفهوم القيادة، مفهوم القيادة الإدارية، أما المبحث الثاني مداخل القيادة الإدارية فيتشكل من المطالب الآتية: المدخل الفردي (السمات) والمدخل السلوكي في القيادة الإدارية، المدخل الموقفى، الاتجاهات الحديثة للقيادة، وبالنسبة للمبحث الثالث أساسيات القيادة الإدارية فيشمل المطالب الآتية: القائد الإداري، اختيار القائد الإداري والمعوقات التي تحد من فاعليته، أنماط القيادة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويضم المبحث الأول الإطار المفاهيمي

لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال المطالب التالية: مدخل مواطنة المنظمة، نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، أما المبحث الثاني أبعاد ونظريات ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية فيتشكل من المطالب الآتية: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، أنماط ونظريات سلوك المواطنة التنظيمية محدّدات سلوكيات المواطنة التنظيمية وبالنسبة للمبحث الثالث العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية وآثارها ومعوقاتها فيشمل المطالب الآتية: العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية، معوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية وسبل تعزيزها.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي وأثره في العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويضم

المبحث الأول ماهية الرضا الوظيفي من خلال المطالب التالية: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، النظريات المبكرة للرضا الوظيفي، النظريات المعرفية ونظريات أخرى للرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني عوامل وآثار ومقاييس الرضا الوظيفي فيتشكل من المطالب الآتية: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، آثار الرضا وعدم الرضا

الوظيفي، قياس الرضا الوظيفي، وبالنسبة للمبحث الثالث العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة فيشمل المطالب الآتية: دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، أثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دور الرضا الوظيفي في توثيق العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

أما الجانب التطبيقي فيشمل فصلين:

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وتحليل متغيراتها، ويضم المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية من خلال المطالب التالية: لمحة حول مقاطعة GPL بالجلفة، الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، نموذج الدراسة أما المبحث الثاني أداة الدراسة واختبار صلاحيتها فيتشكل من المطالب الآتية: مراحل تطوير أداة الدراسة الاتساق الداخلي والثبات لأداة الدراسة، تحليل خصائص عينة الدراسة، وبالنسبة للمبحث الثالث تشخيص مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى الموظفين بمؤسسة نفضال بالجلفة فيشمل المطالب الآتية: القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج فرضيات ونماذج الدراسة، ويضم المبحث الأول اختبار الفرضيات المباشرة من خلال المطالب التالية: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، أما المبحث الثاني اختبار الفرضية الرئيسية الغير مباشرة فيتشكل من المطالب الآتية: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ببرنامج (Spss)، اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ببرنامج (Amos)، دراسة النماذج المكافئة (البديلة)، وبالنسبة للمبحث الثالث اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة فيشمل المطالب الآتية: اختبار الفرضية الأولى والثانية، اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة، اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

الفصل الأول:

التأصيل النظري للقيادة الإدارية

تمهيد الفصل:

تطور مفهوم الإدارة وفقاً لتطور مفاهيم عديدة مرتبطة بالوظائف الإدارية، وبرزت موضوعات القيادة بدل الإدارة وبرزت الحاجة إلى القادة الإداريين وإلى السلوك الذي يعكس مهارات مطلوبة وأساسية لأنها تحمل معاني للعلاقات الإنسانية وتعطي للقوى البشرية اهتماماً خاصاً في التعامل اليومي لخدمة الأهداف المرسومة والتي بدونها لا تتحقق.

بحيث تعتبر القيادة من المواضيع التي تم تناولها بشكل كبير منذ قدم التاريخ ومنذ وجود التركيبة البشرية انطلاقاً من التركيبات أو التكوينات البشرية على مستوى الأسرة لإدارة شؤونهم الأسرية والعائلية، أو على مستوى القبيلة لإدارة شؤون وقيادة القبيلة نحو الاستقرار والبقاء وبناء العلاقات مع الغير، أو على مستوى الدولة لإدارة الشؤون المختلفة للدولة وقيادتها نحو بناء مجتمع أنموذجي قوي متميز قادر على مجابهة الصعاب والتحديات التي من حوله في ظل التغيرات والتقلبات البيئية السريعة في التجدد، حيث أثارت فكرة القيادة اهتمام المفكرين منذ أقدم العصور ولم ينقطع الاهتمام بها إلى حتى عصرنا الحالي، ولم تعد تقتصر القيادة على القيادة السياسية أو العسكرية وإنما تعدى الأمر ليمس المنظمات ويصل إلى القيادة الإدارية، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: التطور التاريخي للقيادة الإدارية.

المبحث الثالث: القائد الإداري.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من أهم المواضيع الإدارية على الإطلاق لأهميتها وتأثيرها في الأعمال الإدارية، إذ أنها تعتبر الركيزة الأساسية في أي منظمة، ومن خلالها يكتب النجاح أو الفشل لمنظمات الأعمال، فالقائد الإداري الذي لديه مهارات وقدرات قيادية تمكنه من قيادة منظمته أو إدارتها بكل كفاءة وقدرة هو ما يعد رأس المال الحقيقي.¹

المطلب الأول: الحركة التاريخية للقيادة

القيادة كلمة تم تداولها قديما وحديثا، لكنها اشتهرت قديما وارتبطت بالحروب والغزوات والمعارك حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيسي فيما يعرف بالقيادة.²

أولا. القيادة في التاريخ القديم:

ظهرت القيادة كسلوك دون الإشارة إليها كمصطلح صريح كما هو الحال في القبائل البدائية إذ كان أفراد التجمع الواحد يلحظون إلى من هو أقواهم أو أكثرهم حكمة أو أكبرهم سنا ليقودهم.³

وتبرز الشواهد التاريخية وجود فكر إداري قديم في العصور القديمة وذلك منذ حوالي ستة آلاف سنة مضت إذ كيف تسنى للحضارات المصرية والصينية واليونانية والرومانية والعربية أن تنمو وتزدهر دون وجود فكر إداري متطور مارس أساليب وإجراءات عمل إدارية ساهمت في نهوضها.⁴

وفي الدولة البابلية والتي كان يوجد بها تقسيم لطبقات المجتمع وأعلى الدرجات القيادية فيها كانت القيادة السياسية والقيادة الدينية وكذلك الحال في كل الممالك القديمة والحضارات مثل الحضارة الرومانية والحضارة المصرية ويمكن القول أن هذه الحقبة شهدت نمطين أساسيين من القيادة النمط الأول هو القيادة السياسية والعسكرية والتي كان من ينالها بحكم السيف يقوم بتوريثها لأبنائه من بعده، والنمط الثاني هو القيادة الدينية ويمارسها كهنة الآلهة وتستمد قوتها من قوة المعتقد وكان في كثير من الممالك والدول الصراع على أشده بين القيادتين.⁵

ثانيا. القيادة في الحضارة المصرية القديمة:

عرفت القيادة الإدارية شكلا من أشكال التنظيم المركزي وخاصة في الفترة الواقعة بين (2900-2475 ق.م) حيث كان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية قوية برئاسة الفرعون يتبع له جهاز مركزي يقدم الوزير

¹ - صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي "، مجلة العلوم الاقتصادية، صنعاء: جامعة صنعاء، المجلد 16، العدد 1، 2015، ص: 78.

² - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2008، ص: 55.

³ - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 300.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط - التنظيم - الرقابة، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 27.

⁵ - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 300-301.

الأول وعددا من القادة المركزيين لإدارة مصالح الدولة، إلا أنه وفي الفترة الواقعة بين (1788- 2160 ق.م) ظهرت النظم اللامركزية التي أدت إلى تراخي الولاء للدولة وانخفاض دخلها وضعف قوتها، مما أدى إلى عودة المركزية.¹

ثالثا. القيادة في الحضارة الصينية القديمة:

حظيت القيادة الإدارية باهتمام كبير وخاصة فيما بعد (2357 ق.م) فقد عرف الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الإمبراطور (ياو) بعد أن كانت تضم مجموعة من الدويلات والمقاطعات المتناحرة، وفي عهد إمبراطور الصين العظيم (شن الكبير) حوالي (2200 ق.م) شهدت الإدارة الصينية مستوى عاليا من الدقة والتنظيم وفي عام (1100 ق.م) كان دستور (تشاو) بمثابة دليل إداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الإمبراطور نفسه، وقد كانت الإدارة الصينية تعتمد على عدة مبادئ أساسية منها التخطيط والتوجيه والتخصص بالعمل وتنظيم الإدارة واختيار القادة والموظفين بطريقة الاختبار وهذا الأخير يجد ذاته مبدأ الإدارة بالجدارة الذي نحن أحوج ما نكون إليه في تعيين قادتنا في الإدارات والمنظمات خاصة في الوقت الراهن الذي ساد فيه فساد الإدارات والقيادات.²

رابعا. القيادة في الحضارة الرومانية:

استطاع الرومان من خلال مواهبهم الإدارية الرفيعة أن يسيطروا على شعوب يفوق تعدادهم الخمسين مليون نسمة كما استطاعوا فرض وجودهم على رقعة شاسعة من الأرض ضمت أوروبا وشمال إفريقيا وبلاد الشام وتركيا وتمكنوا من إنشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة كفاءاتهم الإدارية والقيادية، فقد كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز الإداري، وتطورت الأمور بعد ذلك إلى أن ظهرت الجمهورية التي دامت منذ (509-27 ق.م) حيث كان للحاكم جهاز استشاري يضم مائة عضو أما القيادة الإدارية فكانت حكرًا على الطبقة الأرستقراطية* وفي أواخر عهد الإمبراطورية طبقت الإدارة الرومانية مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي مركزي في الهيكل والتنظيم ولا مركزي في إدارة الأقسام أي مبدأ (تفويض السلطة بالتتابع).³

خامسا. القيادة في الكتب السماوية الأولى:

لا ينكر أحد ما للشرائع السماوية من تأثير كبير على تطور الحياة الإنسانية، فأول إشارة لموضوع القيادة كانت في عهد النبي موسى عليه السلام في التوراة من ناحية الإشارة إلى قيام النبي موسى عليه السلام باختيار عدد من أتباعه وتنصيبهم قادة على بقية الأفراد، وكذلك الإشارة إلى حكم وقيادة النبي سليمان عليه السلام في

¹ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص: 22.

² - المرجع نفسه.

* الطبقة الأرستقراطية: تتكون عموماً من أشخاص يعتبروا هم الطبقة الاجتماعية التي في قمة النظام الاجتماعي لذلك المجتمع.

³ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

التوراة والإنجيل ونمط القيادة الذي كان يتبعه والذي كان قائماً على المعجزات والقوة الخارقة التي جعلت الإنس والجن يتبعونه، وكذلك الإشارة إلى ملك النبي داوود عليه السلام بفعل القوة الشخصية التي يمتلكها.¹

سادساً. القيادة في الفكر الإسلامي:

إن المتمعن في الفكر الإسلامي يدرك أن كلمة القيادة بمسماها اللفظي لم تستخدم أو تذكر في القرآن الكريم، وكذلك لم تستخدم أي مشتق من مشتقاتها، ولكن على مستوى المعنى لمفهوم القيادة نجد أن هناك العديد من النصوص القرآنية التي أوردته مثل كلمة "الإمامة" ومشتقاتها، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَجَعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا﴾ (سورة الفرقان: آية 74)، وكلمة "الحكم" ومشتقاتها ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى الْعَالَمِينَ﴾ (سورة الجاثية: الآية 16) وفي كلمة "الخلافة" ومن ذلك قوله تعالى ﴿يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ﴾ (سورة ص: الآية 25)، وكذلك في الحديث الشريف لم يتم استخدام كلمة "القيادة" بلفظها ولكن مشتقاتها فقد استخدمت بشكل كبير وملحوظ، منها حديث جابر بن عبد الله أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "أنا قائد المرسلين ولا فخر، وأنا خاتم النبيين ولا فخر، وأنا أول شافع وأول مشفع ولا فخر"،² وتكتسب القيادة أهميتها القيمة بين الأفراد والجماعات من قوله تعالى في كتابه الكريم:³ ﴿أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (سورة النساء: الآية 59)، وقال الرسول الأعظم محمد (صلى الله عليه وسلم) في حديثه "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم".

سابعاً. القيادة في الفكر الإداري:

قدم **Taylor*** مجموعة من المبادئ كان لها تأثير في تحديد مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوراتها لمهام المدير فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة وأن يختار مرؤوسيه ويديهم على أساس علمي، أما **Fayol*** فاعتبر القيادة أحد المهام الخمس المناطة بالمدير وأكد على أهميتها ودورها في الإدارة، ومن إسهامات **Fayol** في مجال القيادة الإدارية تقديمه مجموعة من

¹ - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 301.

² - عاكف لطفی الحضاونه، حمدان رشيد الجمال، " نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012، ص: 107.

³ - صبري عبد الجبار محمد، " المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى "، مجلة الفتح، العراق: جامعة ديالى العدد 22، 2005، ص: 42.

* **Fredrick Taylor**: (مارس، 1856 - 21 مارس 1915) مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، يعدّ أباً للإدارة العلمية واشتهر بدراسة الحركة والزمن.

* **Henri Fayol**: أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وأصل عمله كمهندس تعدين وعمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا وأهم إنجازاته: وظائف المنظمة، وظائف الإدارة و 14 مبدأ للإدارة.

السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائدا تشمل صفات جسمية وصفات ذهنية وصفات أخلاقية وسعة اطلاع المدير وثقافته العامة ومعرفته المتخصصة بالعمل وأخيرا الخبرة، وأن تفويض القائد الإداري بعض سلطاته لمؤوسيه يجعله يتفرغ للمهام الهامة وهذا من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة البيروقراطية في حين ساهم (Max Weber) * في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تحليله للسلطة وتقديم تصور لنمط القيادة الذي يتلائم مع كل نموذج من نماذج السلطة، ففي ضل نموذج السلطة الرشيدة التي تقوم على أسس معقولة تستند إلى الاعتقاد بشرعية القواعد التي تبنى عليها هذه السلطة حيث تكون سلطة القائد الرسمي نابعة من مركزه القيادي ويبقى هذا المركز ثابتا مهما تبدل شخص القائد، وفي ضل نموذج السلطة التقليدية يقوم على اعتقاد المؤوسين بقداسة التقاليد التي تقوم عليها هذه السلطة، وأن تبعية المؤوسين هنا تكون تبعا لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي، أما في ضل نموذج السلطة العظيمة فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز على الآخرين ولا يوجد تفويض للسلطة، بينما نصت نظرية العلاقات الإنسانية على أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة، كما لفت (Carl Rogers) ** لأهمية تفهم القائد لمشاعر مؤوسيه وتقدير أعمالهم.¹ وكان الدفع الحقيقي لدراسة القيادة على يد (Kurt Lewin) ♦ وزملائه عندما قام بدراسته الشهيرة عن أنماط القيادة في عام (1939)،² حيث توصل إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأسلوب الأفضل.³

وعلى الرغم من أن السبق كان للمسلمين الشرقيين في البحث في سمات القائد فقد كان السبق للغربيين في ظهور مصطلح القائد (Leader) في القرن الثالث عشر الميلادي حسب ما ذكر قاموس أكسفورد (1933) وكان يرمز إلى الشخص الذي يتأس المجموعة سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، في حين لم يظهر في القواميس العربية إلا في بدايات القرن العشرين وبعد ترجمة القواميس الخاصة باللغة الإنجليزية، والدراسة العلمية للمصطلح لم تبدأ إلا بعد مرور ثلاثة قرون من الزمن على ظهور المصطلح.⁴

* Maximilian Carl Emil Weber (21 أبريل 1864 – 14 يونيو 1920): كان عالما ألمانياً في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية.

** Carl Rogers (8 يناير 1902 – 4 فبراير 1987): عالم نفس أمريكي، قام (مع أبراهام ماسلو) بتأسيس التوجه الإنساني في علم النفس السريري.

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة 1/ الاصدار الثامن، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 56-76.

♦ Kurt Lewin (1890 – 1947): هو سيكولوجي أمريكي ألماني، صاحب نظرية الأنماط القيادية.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بدون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1983، ص: 36.

³ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

⁴ - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 302-303.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة

أولاً ينبغي التنويه إلى أن مفهوم القيادة يختلف عن مفهوم القيادة الإدارية حيث أن القيادة تستمد قوتها من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد ومدى ما يستطيع أن يكتسب من المهارات والقدرات المختلفة، بينما القيادة الإدارية تعتمد أساساً على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطاتها ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية... وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.¹

أولاً. تعريف القيادة:

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا معنى القيادة مشتقة من (الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما)، وذلك كما ذكرت أرندت (Erndt) لأن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود وهي مشتقة من الفعل قاد على وزن فعل،² و (Archein) إسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، و منه توجد علاقة بين القائد والمرؤوسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما، وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات وهي من حق القائد، ووظيفية تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات، وهي من واجب المرؤوسين.³

وكلمة (Laed) تستخدم عادة في اللغات الأوروبية الشمالية، وتشير إلى الطريق أو اتجاه السفينة في البحر.⁴

1. القيادة لغة:

"القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كاللدليل والقودة والمرشد.⁵

¹ - بن عودة مصطفى، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، الجزائر: جامعة يحي فارس المدينة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016، ص: 156.

² - فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 10.

³ - لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017، ص: 119.

⁴ - Salma Joffre maroun, **L'impact du leadership dans les institutions confessionnelles: Le cas de l'Église maronite**, Thèse de doctorat, Grenoble: Université de Grenoble, Doctorat Ecole des Sciences Administratives, 2013, p : 118.

⁵ - محمود السيد، القيادة تحت الضغوط، بدون طبعة، دار النهضة العربية، مصر، 2008، ص: 30.

وحسب "لسان العرب" لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع.¹

ويشير قاموس "اكسفورد" إلى أن مصطلح قائد قد تم اشتقاقه عام (1300)، كما أن المعاني المختلفة للفعل توضح بصورة عامة أن القائد هو ذلك الشخص الذي يقود أو يتقدم كمرشد، أو يقود شخصا من يد أو حيوان من حبل.²

كما قد أطلق "مجمع دار العلوم" على الرتبة العسكرية الإفرنجية "قومندان" كلمة القائد وهو الذي يقود العسكر وإليه تديبره.³

2. القيادة اصطلاحا:

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة والظروف المحيطة وعليه سنعرض مجموعة التعاريف التالية:

يعرفها (Tead, 1935) أنها " مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم."⁴

نلاحظ من التعريف الأنف الذكر أنه حصر القيادة في أحد عناصرها والذي يتمثل في القائد وصفاته حيث ينظر إليه أنه يتميز بسمات شخصية دون غيره من الأشخاص، وبذلك تجاهل العناصر الأخرى للقيادة.

وعرفها (Eckes, 1981) على أنها " قدرة المدير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها."⁵ هنا ذكر أن القيادة تتمثل في القدرة على تحقيق الأهداف من خلال الآخرين حيث أن القيادة لها أتباع وهدف تسعى لإنجازه وأهم عنصر ألا وهو القائد حيث أبدله بالمدير ولا شك أن الفرق كبير بين المصطلحين والذي سنورده لاحقا.

أما (Tead, 1985) فقد تناولها على أنها " النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف التي يرغبون في تحقيقها."⁶

¹ - ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الجديدة، دار المعارف، القاهرة، بدون سنة نشر، ص: 3770.

² - خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الاسلامي والإداري، بدون طبعة، توزيع مؤسسة الجريسي، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر، ص: 17.

³ - المرجع نفسه.

⁴ - رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة: دراسة حديثة، الطبعة 1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 17.

⁵ - نفس المرجع، نفس الصفحة..

⁶ - معراج هوارى، " دور الرأسمال الفكري في تفعيل عمليات القيادة الإدارية "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، ص: 272.

ركز التعريف على أن القيادة عبارة عن نشاط يقوم على التعاون من قبل المرؤوسين فلا يستطيع القائد أن يرغم الأتباع على تبني سلوك معين لذلك لا بد من قبول الأتباع طواعية لأوامر القائد.

وعرفها (الطيب، 1999) أنها " السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه جماعة نحو هدف مشترك يسعون لتحقيقه."¹

يوضح التعريف أن القيادة هي عبارة عن سلوك قيادي* بدلا من كونها سمات يتسم بها القائد حيث انتقل من مدخل السمات إلى المدخل السلوكي في تعريف القيادة.

ويعرفها (Robertallio, 1999) أنها: "عملية التأثير في مجموعة التابعين."²

من التعريف نجد أن القائد بحاجة إلى تابعين كما أن التابعين بحاجة إلى قائد ليكون التأثير، وما يؤخذ على التعريف حصره مفهوم القيادة في أحد عناصرها وهو عنصر التأثير الذي يمارسه القائد لحث التابعين مع إهمال بقية العناصر التي تعد ضرورية لإيجاد مفهوم متكامل للقيادة.

ويعرفها (Christine et Gedney, 1999) أنها "عبارة عن علاقة تسمح للقائد بالتأثير في تابعيه وفي رضاهم بصفة دائمة في إطار معين."³

من التعريف السابق نرى أن القيادة عبارة عن تفاعل اجتماعي يمكن القائد من التأثير في التابعين واندماجه في الجماعة ويضيف ضرورة تحقيق رضا التابعين لتحقيق الأهداف المنشودة.

وعدها (العدلوني، 2000) " الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين وهي في مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة كما قال عمر بن عبد العزيز (ألا إني لست بخيركم ولكني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملاً)."⁴

يتضح من التعريف أنه رغم أن القائد يثبت ذاته من خلال القيادة إلا أنها عناء ومشقة للقائد أكثر منها مغنما وفائدة، فالقائد هنا يخدم تابعيه.

¹ - راتب سلامة السعود، إبراهيم علي حسنين، التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية: اتجاهات معاصرة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2016، ص: 140.

* - السلوك القيادي: مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبدئها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته.

² - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 34.

³ - شافية بن حفيظ، محمد الساسي الشايب، " فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة ورقلة، العدد 23، مارس، 2016، ص: 120.

⁴ - شهرزاد محمد شهاب، " القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة"، مجلة دراسات تربوية، العراق: مركز البحوث والدراسات التربوية في وزارة التربية، العدد 11، 2010، ص: 111.

وعرف (Newstrom & Davis, 2002) القيادة بأنها "عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين فهي عملية تحفيز ومساعدة المرؤوسين نحو انجاز وتحقيق الأهداف."¹

نلاحظ من التعريف أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين القائد وتابعيه أي أنها لا تقتصر على سمات القائد لتحقيق التأثير في التابعين فقط بل هي نتاج تفاعل الجماعة لتحقيق الأهداف المنشودة.

كما عرف (جمال الدين لعويسات، 2003) القيادة على أنها " فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة."²

ومعنى أن القيادة فن هو أنها بحاجة لمهارات متنوعة فكرية وسلوكية وفنية تتجسد لدى القائد، وهذا لا يمنع أنها علم أيضا حيث تعتمد على الأساليب العلمية مثل البرمجة الخطية والتحليل المالي وغيرها.

وتعرفها (قوراية، 2007): " أنها عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة وبالولاء وثقة الأتباع أو الناس نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة وفعالة."³

يتضح من التعريف أن القيادة عبارة عن عملية يؤثر من خلالها القائد والذي يشترط فيه أن يتمتع بالكفاءة وبالولاء وثقة تابعيه لتحقيق الهدف بفاعلية، فتحقيق الأهداف لا يمكن أن يتحقق ما لم يصحبه احساس التابعين بالولاء، وبالتالي الرغبة في التعاون مع القائد.

ويشير (Donad, 2006) أن القيادة "عملية نتيجة التفاعل الذي يحدث بين القائد وأتباعه وأن القائد يؤثر ويتأثر بأتباعه، وهي عملية تفاعل مع الحدث لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية."⁴

من التعريف أعلاه نستنتج أن القيادة عبارة عن تفاعل بين القائد والتابعين والموقف لتحقيق هدف معين كما يبين لنا التعريف أن القائد لا يؤثر فقط في التابعين بل ويتأثر بهم.

يلاحظ من خلال استقراء التعريفات السابقة للقيادة أن يوجد اختلاف في وجهات النظر ويمكن رد ذلك إلى مجموعة من العوامل هي:

- اختلاف اختصاصات الباحثين الذين حاولوا تقديم تعريف للقيادة.
 - اختلاف الظروف الزمانية والمكانية فمفهوم القيادة في القدم يختلف عن المفهوم الحديث للقيادة كما أن البيئة التي أجرى فيها الباحثين دراساتهم اختلفت أيضا.
- ومنه نستخلص تعريف للقيادة على أنها " نشاط تعاوني يقوم به القائد للتأثير في التابعين مما يتطلب توفر مهارات وسمات للقائد لكي يستطيع توجيههم نحو الأهداف المنشودة."

¹ - قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في الإدارة العامة، العراق جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009، ص: 8.

² - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، بدون طبعة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة (الجزائر)، 2003، ص: 115.

³ - شافية بن حفيظ، محمد الساسي الشايب، مرجع سبق ذكره، ص: 120.

⁴ - عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، الطبعة 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص: 4.

ثانيا. المصطلحات المقاربة للقيادة:

كما سبق يتضح أن مفهوم القيادة في مضمونه الشمولي يقترب مع بعض المفاهيم الأخرى وتفاديا لأي لبس أو غموض سنوضح علاقة مفهوم القيادة ببعض المفاهيم المقاربة وقبل ذلك ينبغي التمييز بين المفاهيم الأساسية أو المصادر الرئيسية التي تتمركز حولها عملية القيادة أو التأثير:

1. **السلطة:** وهي الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر.¹
 2. **القوة:** هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ومقاومة التأثير غير المرغوب في المقابل،² وهي التي تمكن القادة من اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وانصياع الأشخاص المعنيين لها، وذلك بغض النظر عن مدى امتلاك هؤلاء القادة للسلطة القانونية التي تخولهم مثل هذا الحق، وبذلك تصبح القوة مصدرا لما يمكن أن تسمى (السلطة الفعلية) في مقابل السلطة الرسمية المستمدة من القانون.³
 3. **التأثير:** هو محاولة تغيير سلوك الآخر، ويمكن أن يحدث التأثير بواحد أو أكثر من الأساليب التالية:⁴
 - **الاستشارة:** وهي دعوة الآخرين للمشاركة باتخاذ القرار أو إجراء التغييرات.
 - **الإقناع العقلاني:** محاولة إقناع الآخرين من خلال خطة تفصيلية ومعلومات داعمة للرأي وأسباب مقنعة.
 - **المناشدة الإيحائية:** وهي مخاطبة عواطف الآخرين وقيمهم أو إلهاب حماسهم وكسب ثقتهم.
 - **تكتيكات كسب الرضا والمداهنة:** بإشعار الآخرين بأهميتهم وكسب ودهم وصدقتهم وبالتالي إحداث التأثير المطلوب.
 - **تكتيكات التحالف:** البحث عن مساعدة الآخرين من خلال التحالف معهم.
 - **الضغط والتهديد:** لكسب دعمهم.
 - **دعم المستويات العليا:** حيث يتم اللجوء إلى المستويات العليا في المنظمة وطلب مساعدتهم في إحداث التأثير.
 - **تبادل المنافع:** حيث يتم إحداث التأثير عن طريق تقديم منافع مقابل الحصول على دعم.
- وفيما يلي التفرقة بين القيادة وبعض المصطلحات المشابهة:

¹ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، الطبعة 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 153.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص: 284.

³ - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص: 153-154.

⁴ - صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 460-461.

1. القيادة والقوة:

القوة تختلف عن القيادة بأنها القدرة على ممارسة التأثير بهدف تغيير مواقف وسلوك أفراد الجماعة.¹ أما عن علاقة القوة بالقيادة فتتمثل في أن القيادة الفعالة تعتمد في تأثيرها على المرؤوسين للقيام بالأداء المرتفع الذي يحقق الأهداف التنظيمية على استخدام المدير للقوة.²

2. القيادة والرئاسة:

هناك من يعتبر المفهومين وجهان لعملة واحدة،³ وهناك من يرى أن القيادة هي القدرة على استشارة حافز العمل لدى المرؤوسين وحثهم على مضاعفة الجهد بالأساليب الإيجابية، أما الرئاسة فهي خضوع المرؤوسين لسلطة رسمية معينة دون أن يعني هذا بالضرورة الاقتناع بها أو تقبلها بشكل تلقائي، وإنما لكونها مفروضة وليست نابعة من المجموعة نفسها، والواقع أنه من الصعب فصل القيادة عن السلطة الرسمية لأن القيادة قد لا تستطيع أن تستغني عن السلطة تماماً لأنها قد تلجأ إليها إذا لم تنجح في وسائل التأثير الاختياري، في كل الأحوال فإن دور الرئاسة يتكامل مع دور القيادة غير الرسمية في التنظيم، ويرى بعض الباحثين أنه من الضروري للقائد الرسمي، أن يكون على علاقة بالقائد غير الرسمي في التنظيم لأن مدى تقدم الإدارة وتطورها يقاس بمدى تقدمها في القدرة على التوفيق بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.⁴

3. القيادة والإدارة:

إذا كان مفهوم القيادة قد لازم البشرية منذ قدم الزمان فإن مفهوم الإدارة لم ينشأ إلا منذ بضع عشرات من السنين،⁵ ويميز (Cunningham, 1986) بين ثلاثة آراء مختلفة في العلاقة بين القيادة والإدارة، بحيث يفترض الرأي الأول أن القيادة هي إحدى الكفاءات التي يجب توافرها لفعالية الإدارة، والرأي الثاني هو رأي (Bennis & Nanus, 1985) ويعتبران أن كلا المفهومين منفصلين ولكنها مرتبطتان بشكل ما والرأي الثالث يرى أن هناك تداخل جزئي بينهما كما هو موضح في الشكل التالي:⁶

¹ - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، الطبعة 1، دار اليازوري، عمان، 2007، ص: 165.

² - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص: 212.

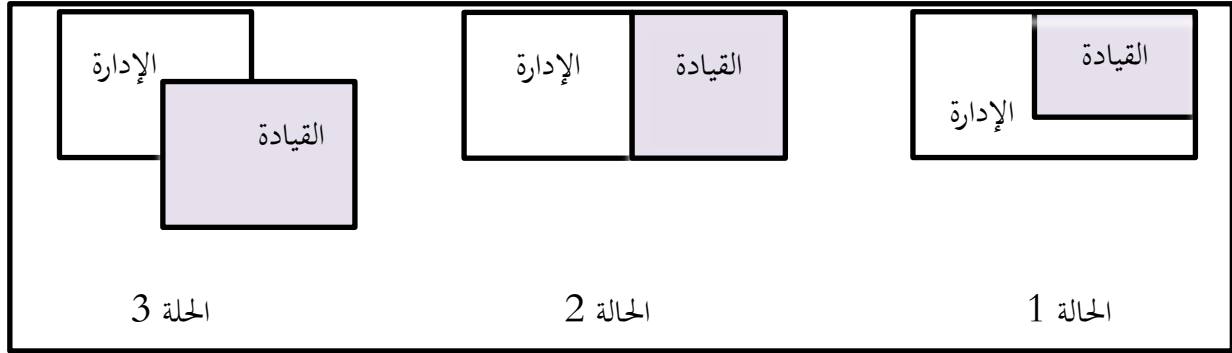
³ - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص: 181.

⁴ - ابتسام عبد الرحمن حلواني، " القيادة الإدارية والجوهر المفقود: دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية "، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز المجلد 4، 1991، ص: 133-134.

⁵ - صابرين عطية مرسل، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص: 15.

⁶ - فيليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص: 37-38.

الشكل (1-1): العلاقة بين القيادة والإدارة



المصدر: فيليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص: 37-38. لقد اختلف الباحثون والمفكرون في تناولهم للفرق بين الإدارة والقيادة، فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، وفي هذا السياق يؤكد (المخلافي، 2007) على التداخل الحاد بين المفهومين مشيراً إلى ما ذكره (Owens, 1995) من أن الإدارة تعني إدارة الأشياء وليس إدارة الأفراد فنحن ندير الشيء ولا نقوده، أما القيادة فتعني قيادة الأفراد وليس قيادة الأشياء، فنحن نقود الأفراد وليس الأشياء.¹

فعلى الرغم من وجود بعض نواحي التشابه بين الإدارة والقيادة إلا أن هناك اختلافات واضحة بينهما فالفرد يمكن أن يكون قائدا دون أن يكون مديراً أو العكس، أو يكون مديراً وقائداً معاً، فإذا اعتمد الشخص فقط على القوة التي يستمدّها من موقفه الرسمي للتأثير على الآخرين فإنه بذلك مدير أكثر منه قائد، أما إذا كان اعتماده للتأثير في الآخرين مبنياً على الإقناع والقبول وعلاقات الود والولاء والصدقة والتعاون فإنه يمارس في هذه الحالة دوراً قيادياً،² ويقول (Robbins & Cooutler) إن المديرين يجب أن يكونوا من الناحية المثالية قادة إلا أن القادة لا يفترض فيهم بالضرورة امتلاك القدرات أو المهارات الضرورية للمديرين الفعالين،³ كما تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الاجتماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة، وتعني القيادة بمعناها العام عملية

¹ - عبيد بن عبد الله بن بختير السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية: جامعة أم القرى، كلية التربية، 2009، ص: 38.

² - خضير مهدي صالح وآخرون، "سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق: جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد 3، 2009، ص: 117.

* مواليد 27 ماي 1931، اختير من مجلة فاينانشال تايمز في عام 2001 كواحد أهم مفكرين في مجال الإدارة، جاء ترتيبه بعد كل من: بيتر دراكر، بيل غيتس، جاك ولش، وفي عام 2008 اختارته مجلة وول ستريت كسادس أكثر المفكرين تأثيراً في مجال الأعمال.

³ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 32.

التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة، ومن هنا فإن مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة، وأن السلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري.¹

الجدول (1-1): مقارنة بين القائد والمدير

القائد	المدير
ملهم ذو توجه روحي وعاطفي	مفكر ذو توجه عقلائي واقعي
رسالي ومستبصر يركز على المستقبل	عقلائي يركز على تحليل الواقع
متحمس ذو عاطفة متقدة	مشاور للآخرين ويقدم النصيح
قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة	مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق
مرن ويستجيب للتغيرات	متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية
قادر على الإيحاء وإثارة الحماس	واقعي المزاج ويحسب المواقف
مبدع	تحليلي
يتميز بالجرأة والإقدام	منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني
ذو خيال واسع	محترس في اتخاذ القرارات
تجريبي	سلطوي ملتزم بالقوانين
مبادر للتغيير	يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار
قوة الشخصية ذاتية	قوة موقع وظيفي
يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها	يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها

المصدر: صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص: 458-459.

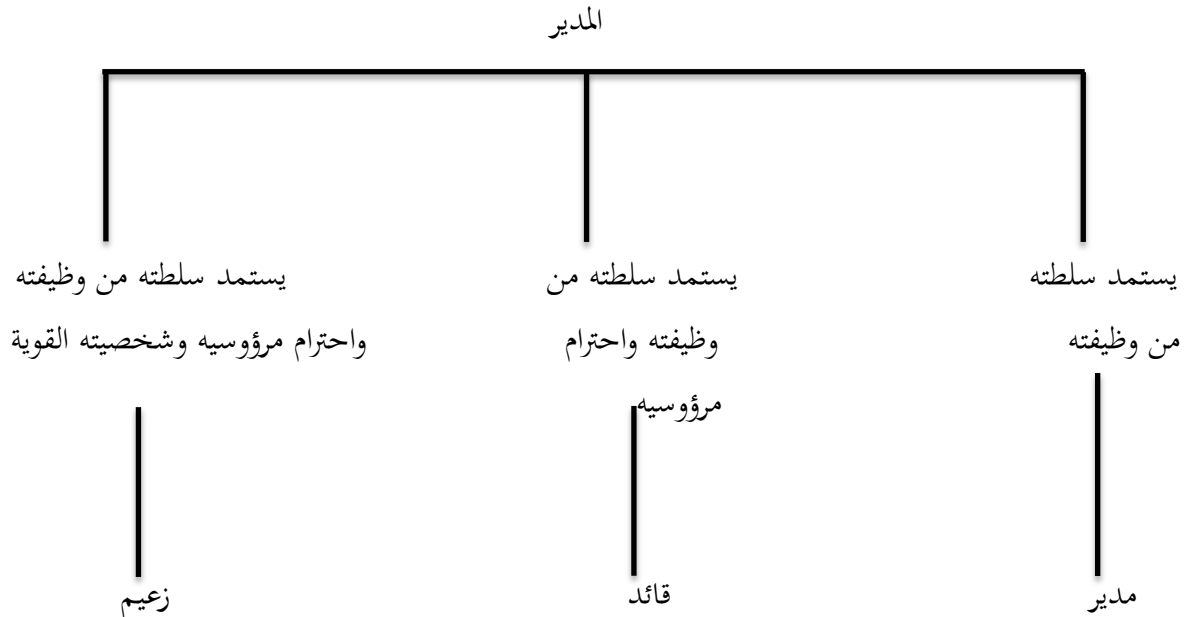
4. القيادة والزعامة:

وتعني الزعامة مجموعة الخصال الزعامية (الكاريزمية) في شخصية الفرد والتي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتماداً على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر، وعادة ما نجد هذا النمط في المجالات السياسية والدينية مثل الزعيم الهندي غاندي والزعيم الإفريقي نيلسون مانديلا.²

¹ - بوعلاق نوال، سعدي يحيى، "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، العدد 11، 2014، ص: 186.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

الشكل (1-2): الفرق بين المدير والقائد والزعيم



المصدر: محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2006، ص: 18.

5. القيادة والإبداع:

هناك صفات مشتركة بين القائد والمبدع فكلاهما يؤثران في الجماعة، وجوهر الاختلاف بين القائد والمبدع يكمن في أن القائد يستمد دوره مما يمنحه له الأتباع من سلطان طوعية منهم بينما المبدع يستمد دوره مما يقدمه هو من جديد في مجاله.¹

6. القيادة والقائد:²

يلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف مقبول للاصطلاحين (القائد/ القيادة) فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة وهي مرادفة في معناها للمكانة أو لمركز معين وربما تكون القيادة خاصية من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بخصائص معينة مثل السيطرة أو ضبط النفس... الخ غير أننا ننظر إلى القيادة على أنها تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة:

$$\text{القيادة} = \text{قائد} + \text{جماعة} + \text{أهداف} + \text{تأثير}$$

أما القائد فإنه يمكن النظر إليه على أنه نتاج القوى الاجتماعية وبنفس القدر فهو محدد لها والشخص لن يصبح قائدا بمجرد أنه يمثل نمطا خاصا من سمات الشخصية بل إن هذا النمط يجب أن يكون مرتبطا بأهداف الجماعة التي هو قائدها.

¹ - عباس محمود عوض، القيادة والشخصية، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص: 11-12.

² - محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، مرجع سبق ذكره، ص: 130-131.

ثالثاً. مراحل القيادة:

تتمثل مراحل القيادة في المراحل التالية:¹

1. مرحلة التكامل: حيث يكون على القائد مهمة أن ينمي خبرات ومهارات تابعيه ويساعدهم على النمو وأن يعمل معهم على تحقيق الهدف المشترك.
2. مرحلة العمل الجماعي: وهنا يجب على القائد أن يدرّب أتباعه على أن يعملوا معه.
3. مرحلة الترغيب: وهنا نجد أنه يجب على القائد أن يحاول إقناع الآخرين بقدرته على تحقيق أهدافه.
4. مرحلة الترهيب: وهنا يحاول القائد أن يطبع الآخرين بطابعه.

رابعاً. أشكال القيادة:²

1. القيادة الجماعية:

تتضمن توزيع المسؤوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها، أي أن الجماعة قد تركز الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء، وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تنبع من المبادئ الديمقراطية، ويستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تحويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية، ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع.

2. القيادة العسكرية:

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف، وهنا يهتم المسؤولين في القوات المسلحة بما يسمونه " تربية فن القيادة وتنمية المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة واكتساب يجب أن تكون ديمقراطية وتتم بتنمية الشعور بالمسؤولية ودراسة التاريخ الحربي وخلق القادة.³

¹ - محمد الصبري، القيادة الإدارية الإبداعية، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

² - وفیق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003، ص: 17.

³ - أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، الطبعة 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 34.

3. القيادة الإدارية:

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية، وستتطرق لهذا الأخير بنوع من التفصيل لاحقاً.

المطلب الثالث: مفهوم القيادة الإدارية

كما نعلم أن القيادة الإدارية تتشكل من مصطلحي " القيادة " و " الإدارة "، وبما أننا عرفنا القيادة سابقاً فستتطرق إلى مفهوم الإدارة مروراً إلى مفهوم القيادة الإدارية.

أولاً. مفهوم الإدارة:

الإدارة هي " فن تطبيق العلم في المواقف الإدارية المختلفة "،¹ ومعنى هذا أن الإدارة علم وفن ونوضح ذلك كالتالي:²

1. الإدارة علم: حيث أن المدير الناجح لابد وأن تركز خبرته على العلم ومدى استفادته من الدراسات التي مرت عليه في مجالات العمل المختلفة، ولا يمكن للإدارة أن تنشط بدون إتباع الأساليب العلمية.
2. الإدارة فن: وتمثل هذه الصفة في قدرة المدير على استغلال ما لديه من علم وخبرات عملية ومهارات عملية ومهارات شخصية في مجالات العمل المختلفة، لتحقيق أهداف المنظمة وقدرته على نقل ما لديه من خبرات إلى الآخرين مما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى أن القيادة مهارة أيضاً فلا بد أن يتوافر العديد من المهارات داخل شخصية المدير حتى يتمكن من استغلال كل الموارد المتاحة بالعملية الإدارية، وأهم هذه المهارات هي المرونة في المواقف المختلفة أثناء العملية الإدارية.

ثانياً. مفهوم القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية ظاهرة عامة لأن الإنسان مدني بطبعه لا يستطيع العيش بمفرده، فلا بد من العيش داخل جماعة وبالتالي من النادر أن نجد جماعة بدون قيادة تقوم بتنسيق جهودها والعمل على تماسكها واستمراريتها ومساعدتها في تحديد أهدافها.³

¹ - سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، بدون طبعة، مطبعة العشري، بدون بلد نشر، 2008، ص: 5.

² - أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 37.

³ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص: 73.

يعرفها (جغلولي، 2009) أنها "إطارات المنظمة الذين يشغلون مناصب عليا ذات مسؤولية في المنظمة يعملون في إطار تفاعلي على تعزيز وتطوير النسق الثقافي للمنظمة، من خلال دمج مختلف الذهنيات الفردية في عقلية جماعية، لخلق قدرة جماعية للفعل".¹

في التعريف ذكر الباحث أن القيادة الإدارية عبارة عن تفاعل بين الرئيس الذي يشترط امتلاكه للسلطة الرسمية وبين التابعين لإنجاز المطلوب.

ويعرفها (Pfiffner & Presthus, 1976) أنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".²

ركز التعريف على كون القيادة الإدارية مسؤولية تتمثل في كيفية توحيد الجهود للوصول إلى الأهداف وذلك بتغليب مصلحة المنظمة على المصلحة الخاصة.

وعرف (القيامي، 1995) القيادة الإدارية بأنها "الأسلوب الذي يستخدمه المدير بتوجيه ذاتي لقيادة مرؤوسيه وحملهم على أداء المهمة ويختلف هذا التوجيه من شخص لآخر من حيث مستوى الاهتمام بالعنصر البشري أو بالأداء والإنتاج".³

في التعريف ركز الباحث على أنماط القيادة على أساس الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام بالإنتاج بحيث يكمن الاختلاف بين المدراء في أن منهم من يركز اهتمامه على العنصر البشري ومنهم من يهتم بالإنتاج ومنهم من يوازن بينهما فيهتم بالاثنتين فيحقق الفعالية المطلوبة لأن الاهتمام بالإنتاج وإهمال الأفراد لا يحقق المطلوب وكذلك الاهتمام بالأفراد وإهمال الإنتاج يؤدي إلى فشل للمنظمة.

ويعرفها (Conger, 2002) بأنها "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة".⁴

في التعريف السابق نلاحظ أن القيادة الإدارية تقوم على الاهتمام بالعنصر البشري وجعله جزءاً استراتيجياً بالمنظمة بدل تقديم الحوافز له فقط.

¹ - عبد اللطيف مصلح محمد عايض، " دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه " المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا بالتنسيق مع الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المجلد 6، العدد 11، 2013، ص: 102.

² - وفيق حلمي الأغا، " القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة "، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة: جامعة الأزهر، المجلد 12، العدد 2، 2010، ص: 304.

³ - عاكف لطفي الخصاونه، حمدان رشيد الجمال، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

⁴ - محمود حسن جمعة، حيدر شاكور نوري، " تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري "، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، السنة 34، العدد 90، 2011، ص: 306.

كما عرفها (السيد عليوة، 2001) أنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين".¹

في التعريف أعلاه ربط القيادة الإدارية بعملية اتخاذ القرار، والقيادة الإدارية هنا تجمع بين السلطة الرسمية والسلطة الغير رسمية لاستمالة الآخرين نحو تحقيق الأهداف المنشودة والسلطة الرسمية وإن كانت ضرورية لإخضاع الآخرين للتعليمات إلا أنها وسيلة فقط لتمكين القائد من ممارسة أعماله.

ومما ذكر من تعاريف ومفاهيم متنوعة ومختلفة فأنها تشترك في عناصر أساسية لقيام أي قيادة على جماعة وتتركز في ثلاثة عناصر وهي:²

1. جماعة من الناس تبدأ بشخصين أو تزيد: بحيث تكون هذه المجموعة لها تنظيم معين سواء كان اجتماعي كعشيرة أو قبيلة أو سياسي كحزب أو جمعية أو ما شابه أو إداري كمنظمة وغيرها.
2. أن يقوم على الجماعة شخص يختارونه أو يرتضونه كقائد: وهذا هو أساس القيادة إذ أن هذا الشخص هو الذي يمتاز بمهارات وقدرات تميزه عن الغير أو أنها تجعله في صدارة قيادة هذه الجماعة، وبالتالي فإنه يزاول عملية التأثير عليهم.

3. أن يكون لهذه الجماعة هدف مشترك يسعون لتحقيقه: الهدف العام للقائد هو تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها بشتى الوسائل والطرق والعمليات المختلفة نحو تحقيق ما تم رسمه من أهداف مشتركة. ومنه نستخلص تعريف للقيادة الإدارية على أنها " عملية استخدام السلطة الرسمية المخولة للمدير إلى جانب السلطة الغير رسمية للتأثير على الأفراد لإنجاز الأهداف المنشودة".

ثالثا. أهمية القيادة الإدارية:

- إن أهمية القيادة تأتي من أهمية العنصر البشري التي هي مرتبطة بحيث أن كفاءة القيادة تعني تحقيق رضا وأداء مميز من المورد البشري وقد صاغ (بشير العلاق) أهمية القيادة على النحو التالي:³
1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
 2. تدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 3. السيطرة على مشاكل العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 4. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
 5. أنها المنطلق الذي يجمع فيه كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

¹ - السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة 1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 45.

² - صفوان أمين السقاف، احمد ابراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

³ - بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص: 53.

6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

7. تسهيل تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

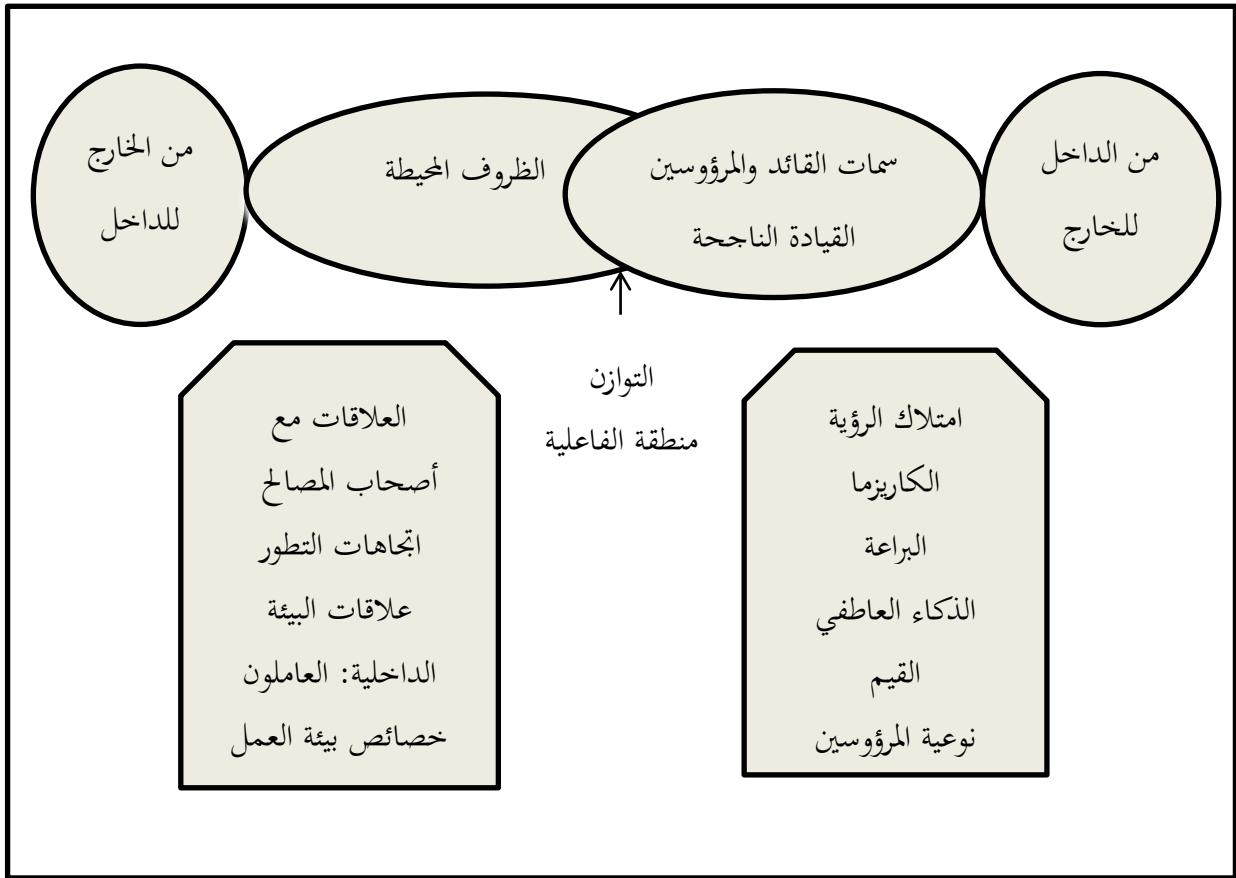
8. تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.¹

9. حماية المنظمة من التغيير الذي لا يخدم مصالحها.²

رابعا. متطلبات القيادة الإدارية الناجحة:

إن القيادة لا تعمل لذاتها وبقدر ماهي خصائص ذاتية متميزة (من الداخل إلى الخارج) فإنها تعمل في ظروف وبيئة ذات خصائص (من الخارج إلى الداخل) لا مجال لتخطيها إلا في حدود هي حدود خصائص القائد من جهة وطبيعة التطور في البيئة من جهة أخرى، ويوضح الشكل التالي متطلبات القيادة الناجحة:³

الشكل (1- 3): متطلبات القيادة الناجحة



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 52.

¹ - محمد شيخ صالح القدومي، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 131.

² - راتب سلامة السعود، إبراهيم علي حسنين، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

³ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص: 51-55.

1. خصائص القائد: يجب امتلاكه لمجموعة من الصفات هي:
 - الرؤية: وهي خيار لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.
 - الكاريزما: وتعني الشخصية الجذابة القوية المقنعة بإمكانية تحقيق هذه الرؤية.
 - البراعة: وهي الحرفية القيادية والخبرة في التعامل والقدرة على معالجة المواقف الجديدة بقدر عالي من الاستعداد.
 - الذكاء العاطفي: وهو القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية لها.
 - القيم: مثل العدالة والنزاهة والتي يحتاجها القائد للتقدم نحو تحقيق الرؤية.
 2. خصائص المرؤوسين: لا يمكن فهم القيادة على أنها مسألة فردية رغم أهمية الكاريزما، والواقع أن التأثير الشخصي للقائد يكون عظيم مع مرؤوسين مؤهلين ويمكن أن لا يكون كذلك مع مرؤوسين خاملين، لذا يجب على القائد حسن اختيار المرؤوسين ويساهم في تطويرهم لتحقيق المزيج الفعال من القائد والمرؤوسين لتحقيق الأهداف.
 3. الظروف المحيطة: وتشمل:
 - البيئة الخارجية العامة: وهي مجمل الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية السائدة في البلد والتي تؤثر على المنظمة.
 - البيئة الخارجية الخاصة: وتمثل بأصحاب المصالح الذين يؤثرون ويتأثرون بشكل مباشر بأعمال المنظمة مثل الزبائن، المجهزين، المنافسين، النقابات، حملة الأسهم.. الخ
- خامسا. وظائف القيادة الإدارية:

يرى (John Evansven) أن القيادة لها وظيفتين أساسيتين هما:¹

1. الأولى: القيام بإنجاز المهام والأعباء (تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة) من خلال الأفراد والجماعة.
 2. الثانية: تحقيق احتياجات الأفراد والجماعات (تحقيق الأهداف الخاصة بهم) وتحقيق متطلباتهم ومحاولة تحقيق توقعاتهم وطموحاتهم.
- وهكذا فإن من يستطيع القيام بتلك الوظيفتين وبنجاح فإنه بلا شك قائد فعال.²

¹ - سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، بدون طبعة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012، ص: 13.

² - فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 366.

المبحث الثاني: مداخل القيادة

لقد تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأشخاص في الآخرين من خلال توضيح الخصائص التي تميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة، فالنظريات القيادية مختلفة وتحاول بناء نمط قيادي فعال يساهم في نجاح العملية القيادية وحفز المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكل نظرية ترى فاعلية القيادة من وجهة نظر مختلفة.¹

المطلب الأول: المدخل الفردي (السمات) والمدخل السلوكي في القيادة الإدارية

هناك عدة نظريات تحدد أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها القائد الإداري وتدرج هذه النظريات ضمن مداخل لتمثل النظريات التي لها فكر متقارب.

أولاً. المدخل الفردي:

إن أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة أنها ترجع إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك فإن أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون أيضاً حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة وهذا المدخل يعتبر من أقدم المداخل التي انحاز إليها الفكر الإداري في دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية ولعل من أشهر تلك النظريات:²

1. نظرية الرجل العظيم (Ralph Stogdill):³

تعود الجذور الأولى لهذه النظرية لعهود الإغريق والرومان،⁴ وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:⁵

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإدارة المطلقة.
 - قدرة الرجال العظماء على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية.
 - يتمتعون بالقدرة على السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.
- وظهرت هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر وكان محتواها هو أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثية وليست مكتسبة، فالأمير يولد ابن أمير، والملك يولد ابن ملك وهكذا، ولكن هذه النظرية تعرضت للنقد لأنها لا تقوم على أساس علمي، إلا أن العلماء لم يهملوها واعتبروها

¹ - فاتن عووض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

² - عبدالشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، الطبعة 1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، بدون بلد نشر، 1997، ص: 16.

³ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

⁴ - عبدالشافي محمد أبو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

⁵ - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 152 - 153.

الأساس للانطلاق إلى نظريات أخرى أكثر علمية ودقة،¹ ويعتبر العالم (Galton) من أبرز الدعاة لتلك النظرية فقد قام بدراسة في عام (1879) أوضح فيها تأثير السمات والصفات على العديد من المفكرين والقادة وفي عام (1913) قام (Woods) بدراسة أربعة عشر أمة من خلال خمسة قرون تحديدا للظروف القيادية وتأثير السمات أو الصفات على نبوغ وظهور القادة وفي عام (1960) أجرى العالم (Geniz) دراسة مسحية وتحليل شامل لهذه النظرية من خلال عرضه لعدد من النماذج مثل نموذج الأمير والبطل والرجل المتميز وظلت هذه النظرية هي البلمس الشافي لكل من يؤمن بهذه النظرية لفترات طويلة إلا أن من يعارض هذه النظرية يرى أنها فشلت فشلا ذريعا وبخاصة عندما يورد الدراسات التي أجريت تحت مظلة هذه النظرية لم تتفق أو تحدد تلك السمات القيادية الوراثية وخلصوا في النتيجة إلى أن القادة يصنعون ولا يولدون.²

ولتقييم هذه النظرية يمكن القول أنها تفسر جانبا من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جدا في إطار تركيزها على أمثلة بارزة وواضحة لقادة عظام وكبار سياسيين وعسكريين ورجال أعمال لكنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين، من جهة أخرى لا يمكن القول أن القيادة هي خصائص وراثية محضة توهب للبعض وتحجب عن الآخرين إلا إذا تحدثنا عن الأنبياء لكن عامة الناس قد يطوروا مهاراتهم القيادية من خلال التجارب والدراسة والاطلاع.³

ولعل ما يؤخذ على النظرية:

- عدم وضع تحديد دقيق للصفات الموروثة في القادة، ولعل ذلك يرجع إلى صعوبة فصل وتعريف الصفات النوعية والمشاركة في هؤلاء القادة.⁴
- عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.⁵
- بالإضافة إلى أنها تعتبر القيادة صفات وراثية أي تتعارض مع إمكانية صقل هذه المهارة بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات.

2. نظرية السمات:

من بين رواد هذا المدخل (Ralph Stodgel et Brown)،⁶ حيث ظهرت في بداية القرن العشرين والتي تقوم على مبدأ أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأن هناك بعض الصفات التي ولدت معهم، وبالتالي هذه

¹ - هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الطبعة 1، دار الكندي للنشر والتوزيع الأردن، 2008، ص: 30-31.

² - رياض سعيد السامرائي، " القيادة الإدارية الشرعية وعلاقتها بشروط الخلافة أو الإمامة رؤية فقهية وإدارية معاصرة "، مجلة كلية الآداب مصر: جامعة المنصورة، العدد 98، ص: 301.

³ - قاسم شاهين بريس العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

⁴ - زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2008، ص: 19.

⁵ - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 16.

⁶ - محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2014، ص: 69.

الصفات هي التي تؤهلهم لمواقع قيادية سواءً أكان ذلك من حيث الجوهر مثل الذكاء والدبلوماسية والثقة بالنفس والخلق والإبداع والحيوية والمعرفة والمرونة، أو من حيث المظهر كالجمل والقوة والطول والحجم ونبرة الصوت وغيرها.¹

وقد لخص (محمد العدلوني) هذه الصفات في خمسة مجموعات هي:²

- السمات الجسمية: كالطول والعرض والصحة.
- السمات المعرفية: كالقدرات العقلية والتنبؤ والذكاء والثقافة.
- السمات الاجتماعية: مثل القدرة على التعامل وكسب صحبة الآخرين وثقتهم.
- السمات الانفعالية: كالنضج الانفعالي وضبط النفس.
- السمات الشكلية: كحسن المظهر والذوق العام.

والملاحظة المهمة في نظرية السمات هي أن الفرق بين القائد والأتباع فيما يتعلق بسمات القيادة إنما هو فرق في الدرجة وليس في النوع وأن أهمية هذه السمات تتغير على مر الزمن بالنسبة للجماعة.³

ويقول (Drucker)* أن القيادة ليس لها علاقة كبيرة بسمات القيادة واستشهد ب (Eisenhower, George Marshall و Henry Truman) كأثلة للقادة الذين كانوا ناجحين ومؤثرين للغاية ولكنهم لم يتمتعوا بأي قدر من الكاريزما، ويذكر أيضا أن القادة العظماء في الحرب العالمية الثانية أمثال (Roosevelt, Churchill, Mac-arthur) كانوا يختلفون أشد الاختلاف وربما لم يشترك اثنان منهما في صفة واحدة.⁴ وعلى الرغم من كثرة الجهود التي بذلها الباحثون في تحديد سمات القيادة، إلا أن هذه النظرية واجهت مجموعة من الانتقادات من أهمها:⁵

- صعوبة توفر جميع السمات المنشودة في شخص واحد.
- تجاهل دور التابعين في عملية القيادة.
- لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.
- عدم التمييز بين الصفات الأساسية للتأهيل للقيادة والصفات المطلوبة للمحافظة عليها.⁶

¹ - عاكف لطفي الحصاصونه، حمدان رشيد الجمال، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

² - محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، بدون طبعة، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000، ص: 32.

³ - صالح عليما، " السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك"، مجلة جامعة دمشق، سوريا: جامعة دمشق، المجلد 22، العدد 2، 2006، ص: 246.

* Peter Ferdinand Drucker (نوفمبر 1909 - 11 نوفمبر 2005): كاتب اقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي.

⁴ - فيليب سادلر، مرجع سبق ذكره، ص: 54-55.

⁵ - عبيد بن عبد الله بن بجير السبيعي، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

⁶ - صالحة عبد الله عيسان، علي عبد جاسم الزامل، " السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العراق: جامعة بغداد، المجلد 12، العدد 2، ص: 153.

● فشلت النظرية في تقديم قائمة مشتركة (عالمية) لصفات القيادة، فقد كان هناك تباين كبير في الصفات التي تم تحديدها من قبل مختلف الباحثين.¹

ويشير هذا المدخل جدلاً فيما إذا كانت القيادة الإدارية فطرية أم مكتسبة، حيث أكد بعض المتخصصين أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول (Warren Pinci): " لا تستطيع تعلم القيادة القيادة شخصية وحكمة وهما شيئا لا يمكنك تعلمهما".²

في حين أكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين،³ وإن كان هناك صفات موهوبة من الخالق عز وجل أو مكتسبة بالوراثة إلا أنها تبقى محدودة ونادرة ويبقى الأساس هو خلق القادة بتدريبهم وتهيئتهم وصقل مواهبهم وزيادة فعاليتهم وتمكين قدراتهم، حيث يقول (Montgomery): " أعتقد أن القادة ينشؤون أكثر مما يولدون قادة، وممارسة القيادة دراسة تستغرق الحياة".⁴

أما الأستاذ الكبير (Peter Drucker) الرجل الذي درس موضوع القيادة إلى خمسين سنة يقول: القيادة يجب أن تتعلمها، وباستطاعتك أن تتعلمها، وأيده في ذلك (Warren Black) فقال: لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد.⁵

ويقول (Dean Keith Symentin): السلوك الإنساني ينظر إليه على أنه دالة لكل من الطبع أو التطبع وهو الذي يحدد السلوك، فبعض الناس يعتقدون أن العبقرى يولد، والبعض الآخر يعتقدون أنه يصنع ولعل الحقيقة توجد في تركيب معين منهما.⁶

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية كما قال النبي صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه " إنك فيك خصلتين يجبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم جبلني الله عليهما؟ قال: بل جبلك الله عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يجبهما الله ورسوله".⁷

فإذا نظرنا إلى القيادة كسمة من سمات الشخصية فإن معظم سمات الشخصية تكتسب، وإذا نظرنا إليها كدور اجتماعي فإنه يتحدد في إطار معايير اجتماعية مكتسبة أيضا وهذا يطعن في قول أن القادة يولدون ولا يصنعون وقد لاحظ (Buffalas) سلوك ستة مشرفين على ملاعب للأطفال ووجد أنهم جميعا يقعون في أخطاء

¹- S. B. M. Marume & Ndudzo, **Approaches to Administrative Leadership**, International Journal of Engineering Science Invention, vol 5, no 4, p : 9.

²- نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، بدون طبعة، اجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 11.

³- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

⁴- نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

⁵- طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحييل، صناعة القائد، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص: 61.

⁶- نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

⁷- محيي الدين أبي زكريا يحيى بن شرف/النووي، صحيح مسلم بشرح النووي، الجزء الأول، دار الكتاب العلمية، بدون سنة نشر، ص: 169.

قيادة مثل اللجوء إلى أساليب أوتوقراطية مع الأطفال ثم أعطى ثلاثة من المشرفين تدريبا على القيادة لمدة ثلاثة أسابيع ثم قارن بين سلوكهم وسلوك الثلاثة الآخرين الذين لم يعطوا هذا التدريب فوجد أن الثلاثة الذين خضعوا للتدريب قد ازداد استخدامهم للأساليب الديمقراطية في قيادة الجماعة وارتفع مستوى الروح المعنوية للأطفال.¹ إذن القيادة يمكن أن تكتسب عن طريق الخطوات التالية:²

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.
- الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.
- التدريب بصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال، ومن طرق التدريب على القيادة التي ابتدعها "مورينو" المعروف باسم طريقة (القيام بالدور) حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما يكون بمواقف الحياة اليومية، ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتابعة فهو يبدأ بالتعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها، ثم يأتي دور ممارسة السلوك ثم نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة.³

تبين لنا من استقراء التاريخ القديم والحديث أن هناك بعض الشخصيات التي تتمتع بموهبة قيادية استطاعت من خلال سحر الشخصية أن تستقطب الجماهير وتجعلهم شديدي الولاء والتحمس لما ينادون به من مبادئ وأهداف بل وتجعلهم يطيعونهم بما ينادون به طاعة عمياء، كما هناك أشخاص اكتسبوا القيادة بالتعلم والتدريب لأن لديهم حس قيادي تم صقله.

مما سبق نستنتج أن القيادة مزيج بين الفطرة والاكتساب فهناك بعض الأفراد خلقوا قادة مثل الأنبياء وعلى العكس هناك أفراد لا علاقة لهم بالقيادة ولا يستطيعون اكتسابها، وهناك أفراد بينهما أي لديهم قابلية لاكتساب القيادة بالتعلم والتدريب، ويفسر هذا بأن حتى وإن كانت القيادة مكتسبة فإنها تعتمد على الجزء الموروث منها لدى الفرد وكلما كان هذا الجزء كبيرا كلما ساهم في إمكانية تعلم الفرد للقيادة بسهولة لأن القيادة تتشكل من مجموعة من السمات وبعض هذه السمات موروثية ويستحيل اكتسابها كالذكاء الذي يعد سمة أساسية للقائد فلا نجد قائدا غيبيا مطلقا، هذا ما يؤكد لنا حتمية توفر بعض السمات الوراثية في الفرد لكي يكون له قابلية اكتساب القيادة بالتدريب.

¹ - عبد الرحمان سيار، مرجع سبق ذكره، ص: 125 - 126.

² - طارق محمد السويديان، فيصل عمر باشراحيل، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

³ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014 ص: 65.

ثانياً. المدخل السلوكي:

نظراً للانتقادات الموجهة لنظريات السمات وزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة، فقد تحول الباحثين لفحص السلوك والأفعال التي تفرق بين القادة الجيدين وغيرهم، وتوجه اهتمامهم وتركيزهم على ماذا يعمل القائد وكيف يعمل، وليس على ماذا يملك من السمات، أي الاتجاه إلى دراسة سلوك القادة بدلاً من سماتهم¹ وحاولت هذه النظريات تصنيف السلوك القيادي باعتبار أن السلوك يمكن أن يكون ظاهرياً ويمكن تعلمه، وذلك بعكس السمات التي تولد مع القائد وأكدت هذه النظريات على تحليل آثار السلوك الظاهر في فاعلية الجماعة والمنظمة وبرزت اتجاهات مختلفة لوصف السلوك القيادي منها:²

1. نظرية الأنماط القيادية (Lippit & white, 1939):³

أثناء عقد الثلاثينيات من القرن الماضي وقبل أن يتبلور المنظور السلوكي في القيادة إلى الوجود ظهرت هذه النظرية⁴ وتسمى نظرية جامعة "أيوا" الأمريكية وهي عبارة عن دراسات أجراها (Lippit & white) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنماط للقيادة، هي:⁵

- النمط الأوتوقراطي الاستبدادي (السلطوي) (الديكتاتوري).
- النمط الديمقراطي (المشارك).
- النمط الترسلبي (الفوضوي) (المتسبب).

ويوضح الشكل التالي محتوى النظرية:

¹ - عبيد بن عبد الله بن بجير السبيعي، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

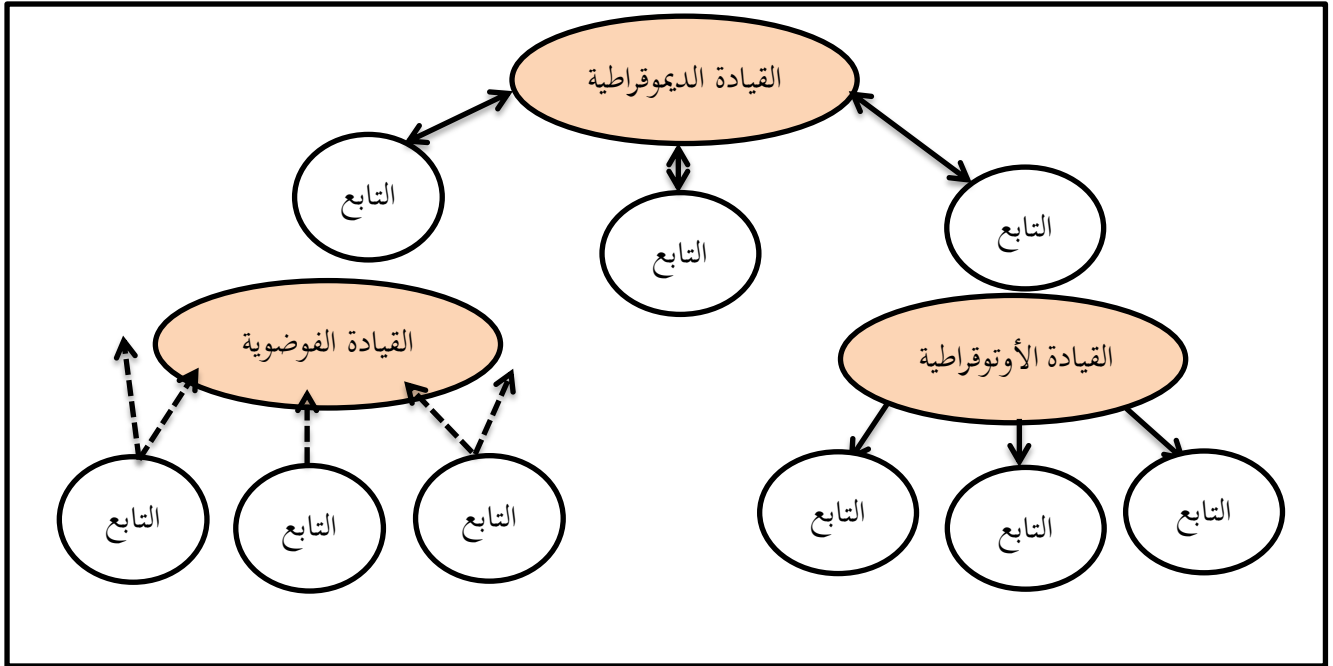
² - ابتسام علي سلامة الضمور، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن أطروحة دكتوراه غير منشورة في الفلسفة في الإدارة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2009، ص: 20.

³ - رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

⁴ - إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 480.

⁵ - عبيد بن عبد الله بن بجير السبيعي، مرجع سبق ذكره، ص: 41-42.

الشكل (1-4): الأنماط السلوكية للقيادة (دراسة جامعة أيوا)



المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص: 481.

حيث أنه في النمط الديمقراطي تكون العلاقة بين القائد والتابع منظمة على أساس المشاركة والتفويض والاتصال المفتوح، أما في النمط الأوتوقراطي تتمثل العلاقة بين القائد والتابع في إصدار الأوامر فقط، وفي النمط المتسيب تعم الفوضى وتنعدم المسؤولية فلا القائد يقوم بمهامه ولا الجماعة.

2. نظرية البعدين أو دراسات أوهايو¹ (E.A.Fleishman And Harris et Al, 1945):

في نهاية عقد الأربعينيات من العقد الماضي شرعت جامعة ولاية أوهايو الأمريكية بإجراء دراسة في كل من القطاعين الصناعي والعسكري بهدف قياس إدراك المرؤوسين لأنماط سلوك قادتهم المشرفين عليهم من خلال تصميم استمارة استبيان عرفت باستمارة وصف سلوك القائد (Leader Behavior Description Questionnaire)³ والذي تم في جامعة أوهايو في الأربعينيات من القرن الماضي وقد طور مقياس (LBDQ) بواسطة (Winer & Stogdill) يقيس المقياس المذكور بعدين أساسيين لسلوك القائد: الأول المبادأة المتصلة بالهيكل التنظيمي والثاني الاعتبارية التي تأخذ بمراعاة مشاعر الآخرين.⁴

¹ - رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

² - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

³ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 481.

⁴ - عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 153.

ففي البعد الأول يهتم القائد بالعمل، واهتمام ضعيف بالعمال، أين يلتبس ثقافة الدور، وبناء الهيكل التنظيمي، والعمل من أجل تحقيق الهدف، وثقافة تنظيمية تعتمد في خصائصها على السلطة الوظيفية في إصدار الأوامر والتعليمات، وأسلوب الرقابة المباشر على العمال، والاهتمام بالنواحي التفصيلية للعمل، ولا يهتم بالنواحي الإنسانية للعاملين، مناخ يسوده حالة من التوتر، وانخفاض الروح المعنوية، تؤكد هذه الثقافة القيادية على تحديد مهام الجماعة، ويتوقع من العاملين المحافظة على معايير أداء الجماعة، ويؤكد على إنجاز العمل في مواعيد محددة. أما في البعد الثاني يهتم القائد أكثر بالعاملين، فيمكن تلمس ثقافة تنظيمية يسودها مناخ به قدر كبير من الثقة المتبادلة بين القائد وبين العاملين، قائمة بصورة أساسية على العلاقات الإنسانية الطيبة، واحترام آراء العاملين، ومساعدة العاملين على حل مشاكلهم.¹

وتمخضت عنها نتائج من بينها أن أكثر القادة فاعلية هم الذين يجمعون بين البعدين السابقين وتقل درجة فاعلية القادة الذين يهتمون ببعد دون الآخر،² ويوضح الشكل التالي محتوى النظرية:

شكل (1-5): مصفوفة أوهايو للقيادة

عالي	اهتمام واطئ بهيكل العمل وعالي الاعتبار.	اهتمام عالي بهيكل العمل وكذلك بالاعتبارات. يلجأ القائد إلى موازنة بين إنجاز الأعمال والعلاقات الطيبة وبناء مجاميع العمل.
	اهتمام بإشباع حاجات العاملين الاجتماعية من قبل القائد وبناء مجموعات.	اهتمام عالي بهيكل العمل وواظئ بالاعتبارات هنا يوجه القائد اهتمامه للعمل وإنجازه أما الاعتبار الشخصية فلها أهمية قليلة.
واطي	اهتمام واطئ بهيكل العمل وكذلك الاعتبار.	دور سلمي واهتمام بالمصلحة الذاتية للقائد
	عالي	عالي

الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته

المصدر: صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الأردن، 2008، ص: 467.

فيما بعد أضاف (William Reddin) بعد ثالث يتمثل في الفاعلية وهذا البعد يستطيع القائد أن يحقق من خلاله وظائف ومهام قد طلبت منه أداؤها، كما يوضح الشكل:

¹ - يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل الجزائر: جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011، ص: 66.

² - ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة 1، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2009، ص: 98.



المصدر: فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 92. من الشكل يتضح أن النمط المتكامل الذي يهتم بالعمل والعلاقات على حد سواء هو أكثر الأنماط القيادية فعالية وبالمقابل النمط المنفصل الذي لا يركز على العمل ولا على العلاقات يمثل الأقل فاعلية وبينهما يتموضع النمطان المتصل الذي يركز على العلاقات والمتفان الذي يركز على العمل.

3. دراسة ميتشغان (r. likert, 1949¹): بدأ الباحثين في دراستهم للقيادة وفي ضوء المقابلات المكثفة التي تم إجرائها مع عينات من المديرين والعاملين فقد توصلت إلى وجود نوعين أساسيين من سلوك القادة:³
- القائد الموجه بالوظيفة: وهو سلوك القائد الذي يعطي اهتماما كبيرا للوظيفة وإجراءات العمل المتعلقة بها والتركيز على الإنتاجية وأساليب تحسينها.
 - القائد الموجه بالعاملين: ويركز القائد هنا على تماسك العمل والتأكد من رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها.

4. الشبكة الإدارية (Mouton & Blaks, 1985)⁴: قام الباحث (Blaks) وزميله (Mouton) بتطوير نموذج لنمط القادة يعتمد على نفس الأبعاد التي تناولتها دراسات أوهايو وجامعة متشيغان وهما نمط القيادة المهتم بالإنتاج ونمط القيادة المهتم بالأفراد وقد استخدم الباحثان الشبكة الموضحة بالشكل التالي:⁵

¹ - رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

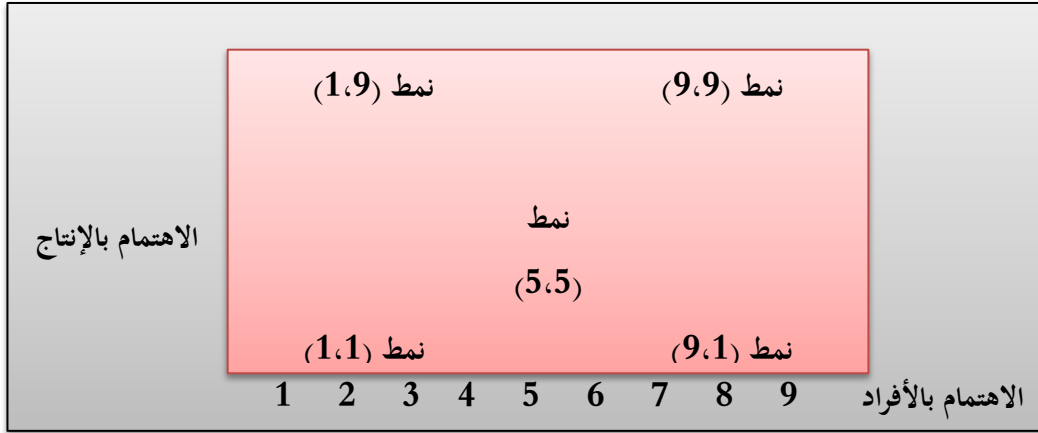
² - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

³ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص: 573-574.

⁴ - صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، الطبعة 1، مركز الكتاب الأكاديمي عمان، 2015، ص: 74.

⁵ - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

الشكل (1-7): الشبكة الإدارية



المصدر: مرتضى جبار النوري، " استخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة

الشاملة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد 83، 2010، ص: 53.

وفيما يلي شرح للأنماط القيادية آنفة الذكر:

- **النمط (1-1) الإدارة السلبية المتساهلة:** إن في هذا النمط من القيادة الإداريين يولون اهتماما ضعيفا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.¹
- **النمط (1-9) القيادة الإذاعية (السلطوية):** يعتمد هذا النمط من القيادة على السلطة التي يمتلكها المدير لإذعان المرؤوسين لتوجيهاته المهمة بكفاءة الأداء وتحقيق نتائج مرضية دون الالتفات إلى مشاعر هؤلاء المرؤوسين فالقائد الإذعاني مستعد غالبا للتضحية برضا وارتياح المرؤوسين في سبيل إنجاز العمل على أكمل وجه.²
- **النمط (5-5) إدارة منتصف الطريق³ (المتأرجحة):** يشبه هذا النمط بيندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه،⁴ ومن الممكن أن يكون الأداء التنظيمي مناسباً عندما تكون هناك موازنة بين إنجاز العمل والمحافظة على الأفراد.⁵

¹ - بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

² - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

³ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 485.

⁴ - بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

⁵ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 485.

- النمط (1-9) القيادة الاجتماعية: ويتصف هذا النمط من القيادة بالسعي لتنشيط ورفع دافعية المرؤوسين وتحقيق رضائهم عن العمل كما يهتم ببناء العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم وتدعيم التفاعلات فيما بينهم، ولا يكثر كثيرًا بحجم الإنجاز المحقق ومدى جودة الأداء ومعنى آخر فإن هذا القائد يصبح مثل النادي الاجتماعي الذي يعزز التفاعلات الاجتماعية بين أعضائه.¹
 - النمط (9-9) إدارة الفريق: يعتمد هذا النمط على تحقيق كفاءة العمليات التشغيلية أو الإنتاجية وارتفاع معدلات الأداء من خلال تنسيق جهود الأفراد وتمهئة ظروف عمل جيدة للموارد البشرية تصبح معها الصراعات وفي حدودها الدنيا، ويقودهم القائد بروح الفريق الواحد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ومن ثم يعتبر هذا الوضع بمثابة النمط المثالي للقيادة.²
- وفي نهاية الثمانينات قام كل من (Blake et McKenzie) بتطوير نظرية الشبكة الإدارية وأضافا نمطان مركبان:

1. الإدارة الأبوية: يتكون هذا النمط من مزيج من النمطين (إدارة النادي، الإدارة السلطوية) ويرمز له (9+9) باستخدام إشارة (+) لتمييزه عن إدارة الفريق (9/9)، وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (9/1) مع الجانب القاسي من (1/9) معًا، فتجمع بين نقيضين هما الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج، فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارما معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان فهو يعتبرهم أقل منه معرفة وإدراكًا للأمور،³ والذي ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين.⁴
 2. الإدارة المتقلبة: تتكون هذه الإدارة من مزيج من الأنماط الستة السابقة حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو مزيج منها مما يناسب طبيعة المرؤوسين ويساعد القائد في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها ويمكن لهذا القائد أن يهدد المرؤوس أو يقدم له منفعة شخصية بالمقابل أو يستغله ويضلله.⁶
- كما سبق نلاحظ أن النظريات السلوكية تقريبا تدور حول نفس الهدف وهو تحديد الأنماط القيادية بناء على بعدين وهما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد والاختلاف يكمن في تسمية الأنماط القيادية والمكان مثل جامعة أوهايو وميتشيغان.

¹ - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 238.

² - المرجع نفسه، ص: 239.

³ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

⁴ - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، بدون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص: 375.

⁵ - عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص: 116.

⁶ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

المطلب الثاني: المدخل الموقفى

نظرا إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطيع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصر على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة،¹ حيث تعتبر إحدى نظريات الظروف الطارئة نظرا لأنها تركز على تحديد أنسب أنواع القيادة لظروف معينة.²

ظهرت هذه النظرية سنة (1941)³، بحيث يرجع هذا المدخل نشأة وظهور القيادة إلى عوامل خارجية - ليست ذاتية- لا يملك القائد السيطرة على أغلبها، فالعامل الأساسي لظهور أية قيادة يعود إلى طبيعة الموقف البيئي وما يحيط به من ملابسات ثم سار الاعتقاد لأصحاب هذا المدخل بأن القادة هم نتاج مواقف محددة وأن مدخل السمات لم يشبع قناعاتهم العلمية للاعتماد عليه في تفسير النشأة فكثفوا الدراسات والبحوث في اتجاه المواقف التي صنعت القادة أمثال هتلر ألمانيا، والمتبع المنصف يجد أن أصحاب هذا المدخل وقعوا بنفس المطب الذي وقع فيه أصحاب مدخل السمات في اختلافهم حول ماهية وكمية العناصر التي يعتمد عليها الموقف لصنع القائد من هنا نشأت نظريات عدة لتعليل عناصر الموقف المتغيرة من قائد إلى آخر ومن أبرزها:⁴

أولا. نظرية فيدلر للقيادة (Fred Fiedler, 1964-1967):⁵

قدم (Fred Fiedler) نموذج الذي يوضح فيه أن نجاح القائد يعتمد على عاملين:⁶

1. أسلوب القيادة: وتمثل في الطريقة المتبعة للتفاعل مع المجموعة.

2. التحكم الموقفى: ويمثل درجة تحكم القائد في الموقف.

إن أداء القائد ونجاحه يعتمد على الانسجام والتوافق المناسب بين أسلوب القيادة والتحكم في الموقف حيث بدأ (Fiedler) نموده بتحليل أساليب القيادة حتى وصل إلى أسلوبين رئيسيين الأول يتعلق أساسا ب" دوافع العلاقات" حيث يحصل القائد على رضاه العام من العلاقات الشخصية الطيبة مع الآخرين ويعتمد في رضاه عن نفسه على الكيفية التي يتعامل معه الآخرون ويحترمونه، كما يتصف بحساسية لشعور الآخرين نحوه.

¹ - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 4، عمان، 2009، ص: 229.

² - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، الطبعة الإنجليزية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 602.

³ - أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2010، ص: 55.

⁴ - رياض سعيد السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص: 302.

⁵ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

⁶ - عبد الله بن عبد الغني الطحجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص:

أما الأسلوب الرئيسي الثاني فيتعلق بدوافع العمل حيث يحصل القائد على رضاه أساساً من إنجاز العمل ويشعر باحترام وتقدير الذات من الشعور بالإنجاز وليس العلاقات مع الآخرين، ويشعر بالارتياح من العمل في ظروف واضحة القواعد والإجراءات.

وشخص (Fiedler) ثلاث متغيرات تساعد على إقرار أي الأنماط القيادية هي أكثر فاعلية وهذه المتغيرات هي:¹

1. علاقة القائد بالأتباع: وهي التي تحدد مدى قبول القائد للأتباع وذلك اعتماداً على العلاقة التبادلية القائمة بينهم وعلى ما يحوله إليهم من خبراته مما يجعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم وعلى مكانته بينهم، كل ذلك قد يدفع بالقائد إلى عدم استخدام الصلاحيات الرسمية لإدارة العمل بل الاعتماد على العلاقة القائمة مع الأتباع.

2. هيكلية المهمة: وتعني روتينية الأعمال، العمل البسيط والروتيني عمل واضح المعالم والأهداف وبالإمكان قياس إنجازها في حين أن العمل المعقد يعرض القائد والتابع بدائل إنجازها، بمعنى عدم وجود مؤشرات محددة يمكن اعتمادها، وهنا على القائد أن يلعب دوراً رئيساً في توجيه أعضاء فريق العمل.

3. قوة مركز القائد: بمعنى أن بعض الأشخاص لديهم من القوة الوظيفية ما يجعلهم قادرين على إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة هذه الأوامر، في حين أن أشخاصاً آخرين تنعدم لديهم هذه القدرة.² ويرى (Fiedler) أن العنصرين المتعلقين بقوة المنصب ووضوح المهمة قد يكونان تحت سيطرة المنظمة حيث لا يكون للقائد سلطة مباشرة على صياغتهما لذا فإن فاعلية القيادة تعتمد إلى حد كبير على ظروف المنظمة وعلى الصفات الشخصية للقائد.³

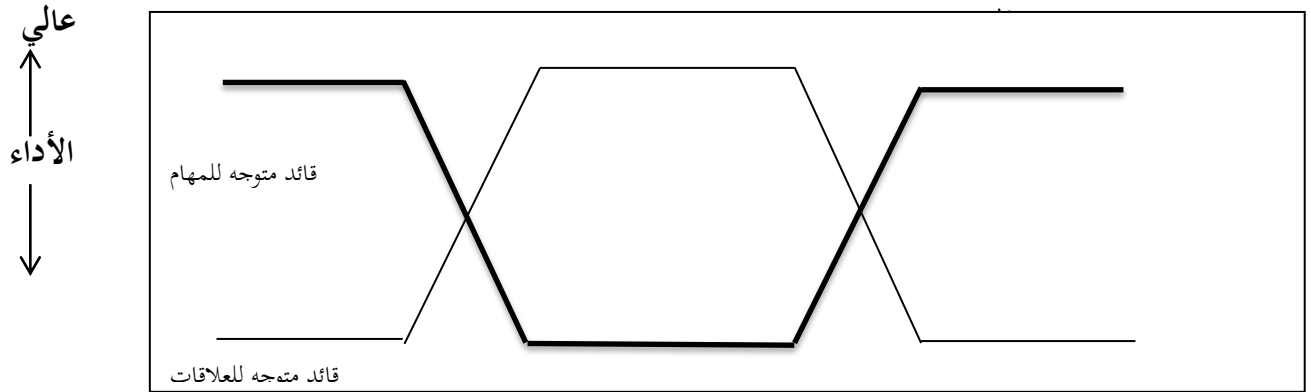
والشكل التالي يبين محتوى النظرية:

¹ - ماهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 98.

² - جمال الدين لعيسات، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

³ - أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

شكل (1-8): مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف



منخفض

	مواتي بشكل كبير		وسط				غير مواتي بشكل كبير	
	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقات القائد بالأعضاء	جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
هيكلية المهام	مهيكلة		غير مهيكلة		مهيكلة		غير مهيكلة	
قوة الموقع الوظيفي	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

المصدر: صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الأردن، 2008، ص: 473.

من الشكل أعلاه نلاحظ أنه عند توفر الشروط الثلاثة التي تتمثل في قوة الموقع الوظيفي والعلاقة الحسنة مع المرؤوسين وهيكلية المهام أي سهولتها يتوجه القائد بالعمل بحكم قوة موقعه الوظيفي وما إن تختفي قوة الموقع الوظيفي يلجأ القائد لاستغلال علاقاته مع المرؤوسين ويقل توجهه نحو العمل، وفي حال كانت العلاقة مع المرؤوسين جيدة والمهام غير مهيكلة وصعبة أي تحتاج لتوجيه من القائد للقيام بها هنا سواء كانت قوة الموقع الوظيفي قوية أو ضعيفة يتوجه القائد بالعلاقات ولا يستعمل موقعه لأن المهام صعبة ولا بد من استخدام علاقاته الحسنة لتبسيطها للمرؤوسين، أما إذا كانت العلاقات ضعيفة والمهام بسيطة فرغم قوة موقع القائد إلا أنه لا يحتاجها ولا يحتاج علاقاته نظراً لهيكلية المهام، وما إن تزول قوة الموقع مع غياب العلاقات وهيكلية المهام يعود القائد إلى التوجه بالمهام وفي حال صعوبة المهام وضعف العلاقات فسواء كانت للقائد قوة موقع وظيفي أم لم تكن فسيوجه بالمهام نظراً لغياب العلاقات.

ثانيا. نظرية المسار – الهدف (House, 1971):

قدمها (House, 1971) ثم طورها مع ميتشيل (House & Mitchel, 1974) في محاولة للربط

بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين، حيث يقصد ب:¹

1. القيادة الموجهة: نمط يقوم القائد فيه بتوجيه المرؤوسين فيما ينبغي عمله دون إتاحة فرصة المشاركة.

2. القيادة الداعمة: هنا يعامل القائد المرؤوسين كأقران وليس كتابعين.

3. القيادة المشاركة: يقوم القائد بالتشاور مع مرؤوسيه قبل أن يقوم بصنع القرار.

4. القيادة المهمة بالتحصيل: يحدد القائد أهداف طموحه لمرؤوسيه ويتوقع منهم أن يبذلوا قصارى جهدهم ويظهر ثقته في وصولهم لتلك الأهداف.

حيث تقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى

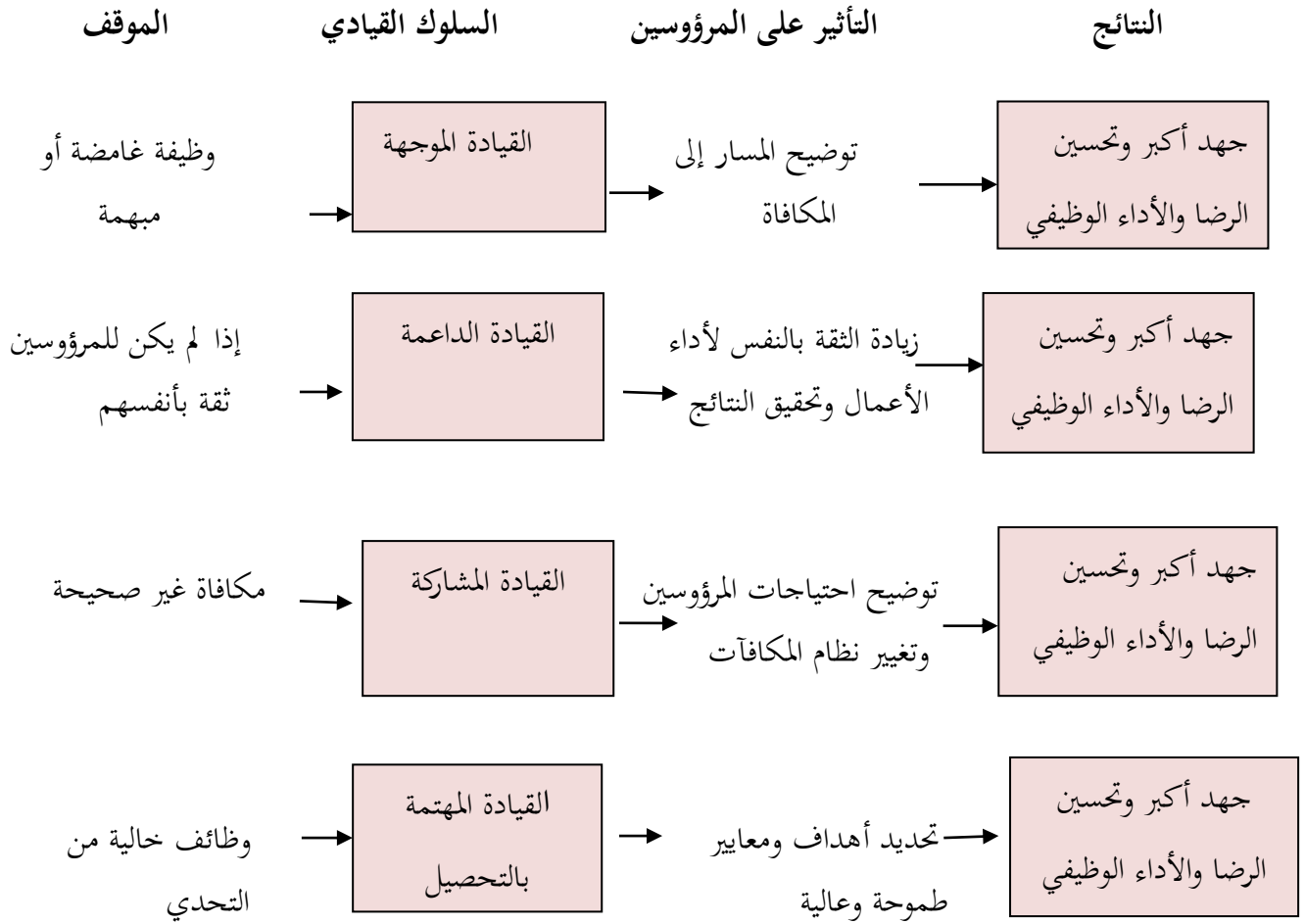
أهدافهم والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم.²

ويوضح الشكل التالي مضمون النظرية:

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 175 - 176.

² - صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

شكل (1-9): مضمون نظرية المسار- الهدف



المصدر: صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الأردن 2008، ص:

.475

من الشكل يتضح أنه على القائد أن يكون مرناً في أسلوبه فيستخدم النمط المناسب للوصول إلى الهدف المنشود بحسب الموقف.

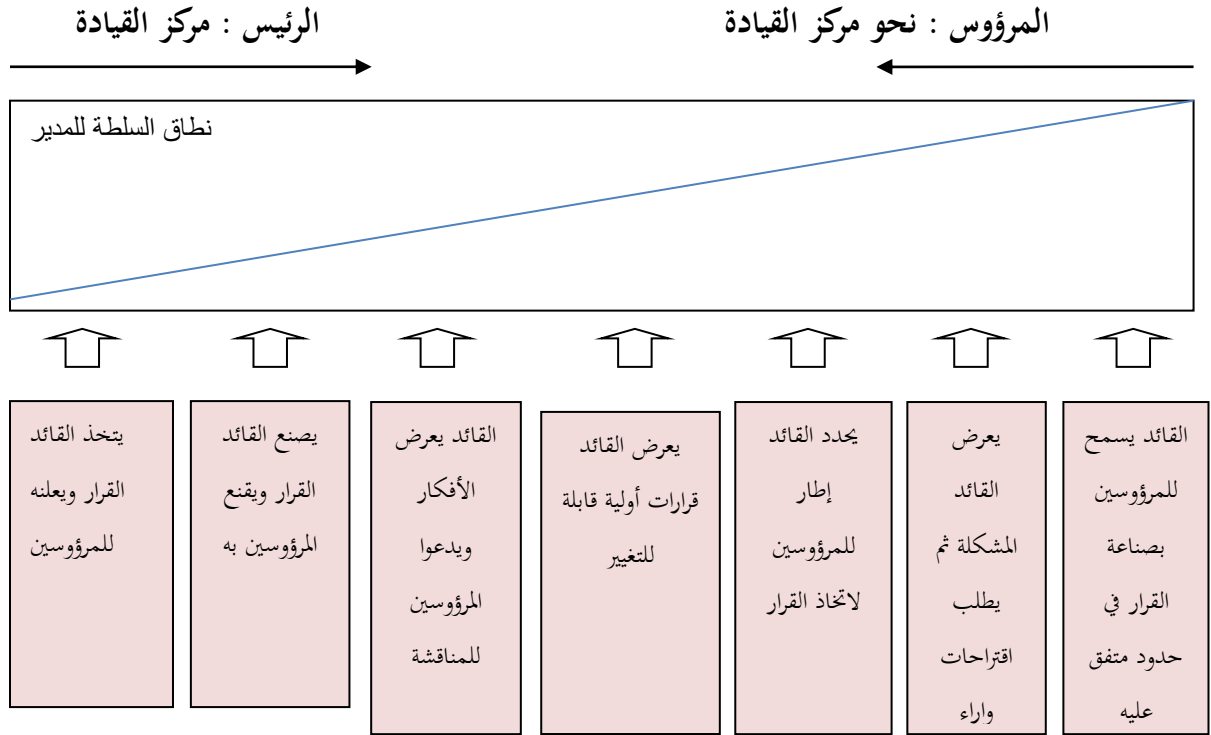
ومن الانتقادات لهذه النظرية أن تحديد خصائص المرؤوسين في كل موقف عملية صعبة بالإضافة إلى أن بيئة العمل قد تحدث تغيراً خاصة في البيئة الخارجية التي تؤثر دائماً في المسار نحو الهدف.¹

¹ - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الطبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2013، ص: 137.

ثالثا. نظرية الخط المستمر في القيادة (Tannenbaum & Schmidt, 1973):¹

هي نظرية تصور خطا متدرجا بين حرية المرؤوسين في اتخاذ القرار وسلطة القائد وتدرج الأساليب القيادية في سبعة أنماط بداية من الأسلوب القيادي المتسلط إلى أسلوب القائد الديمقراطي، والشكل التالي يوضح خط سلوك القيادة:²

شكل (1-10): نموذج (Tannenbaum et Schmidt) للقيادة



المصدر: حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2002، ص: 524.

رابعا. نظرية دورة الحياة للقائد 1974:³

لقد كان (Hersi) و (Blanchard) رائدين لمفهوم القيادة تبعا للمواقف بناء على دراسات جامعتي أوهايو وميشيغان، التي تركز على المستوى الذي من شأنه أن يساعدهم كي يكونوا الأنجح على الإطلاق.⁴

¹ - نعمة عباس الخفاجي، تطور فكر قيادة المنظمة بين الأصالة والحداثة والمعاصرة، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 103.

² - هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الراءية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 153-154.

³ - رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

⁴ - ريك كونلو، دوج واتسابو، القيادة المتميزة، الطبعة 1، مكتبة جرير، الرياض، 2014، ص: 141.

شكل (1- 11): مضمون نظرية (Hersi) و (Blanchard)

عالي		
سلوك متجه نحو العلاقات	Participating مشاركة تقاسم ومشاركة بالأفكار يتصف المرؤوسون بالقدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان	Selling بيع تفسير وتوضيح القرارات يتصف المرؤوسون بعدم القدرة ولكن لديهم رغبة واطمئنان
	Delegating تفويض يتصف المرؤوسون بالقدرة والرغبة والاطمئنان	Telling إصدار أوامر إعطاء تعليمات يتصف المرؤوسون بعدم القدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان
واطي		
سلوك متجه نحو المهام		
← عالي		

المصدر: صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الأردن، 2008، ص: 473.

وتتمثل الأساليب القيادية في نظرية (Hersi) و (Blanchard) في:¹

1. نمط الإبلاغ (Telling): وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز ومنخفض في العلاقات الإنسانية ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين منخفضاً، إذ نجد أن القائد يهتم بالعمل وذلك بسبب أن العاملين في التنظيم موظفون جدد، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية.
2. نمط الإقناع (Selling): وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، ويلاحظ في هذا النمط أن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين، ففي هذه المرحلة مازالوا غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل وحدهم ومع ذلك نجد أن القائد يشجع العاملين ويدعمهم، إذ أن العاملين أصبحوا قريبين من القائد بحكم علاقات العمل.
3. النمط المشارك (Participation): وهو أسلوب عال في التوجيه نحو العلاقات الإنسانية ومنخفض في التوجه نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين متوسط وعال، ويلاحظ أن القائد في هذا النمط لا يهتم كثيراً بالعمل إذ أن التوجيه الذاتي للحد من المقرر قد يواجه بالمقاومة من قبل

¹ - شافية بن حفيظ، محمد الساسي الشايب، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

المرؤوسين لذلك نجد أن المدير أو القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل.

4. النمط المفوض (Délégation): وهو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الإنسانية وكذلك منخفض نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين عالياً، إذ يصبح أكثر ثقة بذاتهم وأكثر قدرة على توجيه أعمالهم وأكثر خبرة وأكثر قبولاً لتحمل المسؤولية.

مما سبق تميزت النظريات الموقفية بأنها قدمت مفهوماً ديناميكياً للقيادة، غير أن ما يأخذ عليها عدم اتفاق الباحثين حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءه تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم، ونتيجة للمآخذ السابقة ظهر اتجاه يرى وجوب التوفيق بين بين نظرية السمات ونظرية الموقف على أن القيادة ليست مجرد سمات يمتلكها القائد، كما أنها ليست نتاجاً للموقف وحده.¹

خامساً. النظرية التفاعلية:

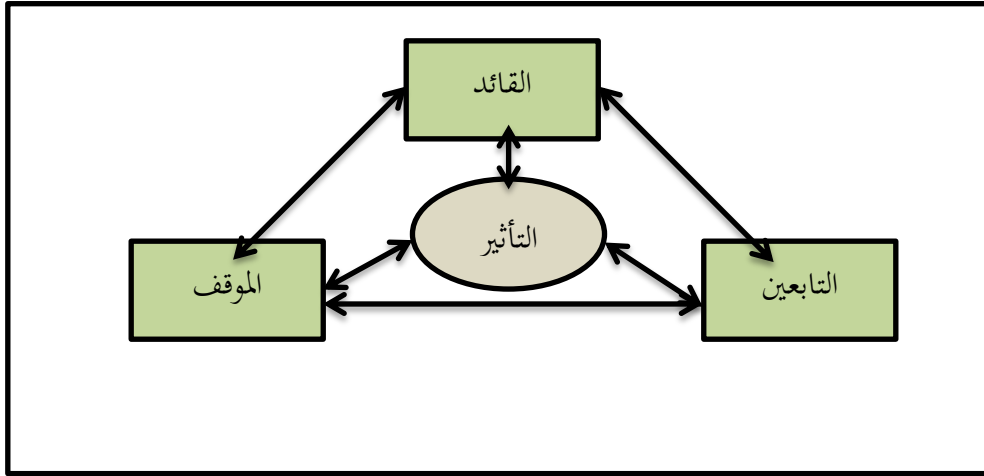
بعد أن ثبت للباحثين والدارسين بأن النظريتين السابقتين كان فيهما شيء من القصور، ظهر اتجاه جديد ينادي بمزج العناصر السابقة وتفاعلها مع بعضها البعض وهي (سمات وصفات القائد الشخصية، المجتمع وما فيه من عناصر، بالإضافة إلى خصائص الجماعة) فامتزاج وتفاعل هذه العناصر هو الأساس الذي جاءت به وقامت عليه النظرية التكاملية التفاعلية، وهنا تدخل هذه النظرية المرؤوسين كعنصر هام من عناصر العملية القيادية الإدارية وهذا العنصر يلعب دوراً كبيراً في نجاح القيادة أو فشلها ولا يجوز إغفاله أو التغاضي عنه، إذن حددت هذه النظرية خصائص القيادة بناء على الأبعاد الثلاثة التالية:²

1. القائد.
2. الأوضاع والظروف المحيطة بالقائد (البيئة).
3. المرؤوسين.

¹ - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

² - هاييل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

الشكل (1-12): النظرية التفاعلية



المصدر: صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الأردن، 2008، ص: 471.

والقائد المثالي الناجح هو الذي يمزج ويوفق ما بين هذه العناصر ويسخرها لتحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة للقيادة

جاء هذا المدخل لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي شهدتها بيئة العمل في مختلف المنظمات ومحاول هذا المدخل مزاجة المداخل السابقة كافة في إطار عمل قيادي جديد ومن أهم نظرياته:¹
أولاً. القيادة التحويلية (1978): القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين، وأصبح مصطلح التحويلي أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة.

وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns, 1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع رؤوسهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

ويعتبر نمط القيادة الإلهامية المحفزة فكرياً والمراعية لمشاعر الأفراد لتتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة أكثر اتساعاً، يلهم القائد فيها الآخرين برؤيته ويتجاوز الافتراضات المتقدمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، يشكك في الأشياء المجربة والصحيحة ويجعل كل فرد من المنظمة يقوم بهذه الأعمال باكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية،² وعرف (Burns, 1978) القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نخوض كلٍّ منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"، وتسعى القيادة

¹ - خضير مهدي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

² - صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة غير منشورة في الفلسفة في العلوم الأمنية، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2008، ص: 19.

التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغيرات إيجابية في طرائق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة أعلى من المصالح الشخصية وتستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي:¹

1. التغيير: ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية.
2. الإبداع: حيث تستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.
3. روح المخاطرة: ما يميز القائد التحويلي وهو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.

ثانياً. نظرية القائد الموهوب (الكاريزماتية، 1976): تزامنت مع ظهور كتاب (Burns) ونظرية القيادة التحويلية، ظهور نظرية القيادة الكاريزماتية التي نشرها (Housse) في عام (1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، وكلمة (Charisma) في أصلها اليوناني تعني الهدية أو التفضيل الإلهي وقد حاول البعض ترجمتها إلى سحر الشخصية أو قوة الشخصية،² حيث تفترض أن الكاريزما* خاصة فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة، والتي تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه.³

ويوجد نوعين من القادة الكاريزماتيين هما:⁴

1. القائد الرؤيوي: هو ذلك القائد الذي يستطيع خلق وتوضيح رؤية مستقبلية للمنظمة تتصف بالواقعية والجاذبية وإمكانية الاعتماد عليها من قبل الجميع في المنظمة التي تنمو وتتطور مع مرور الوقت، والقائد الرؤيوي لكي يكون ناجحاً يجب أن يتصف بالآتي:
 - القدرة على شرح الرؤية وتفسيرها للآخرين.
 - القدرة على التعبير على الرؤية من خلال سلوكياته.

¹ - إياح حامد، " أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا: جامعة دمشق، المجلد 27 العدد الرابع، 2011 ص: 391-392.

² - معمر أبو عاذرة، كاريزما السلوك الوظيفي، الطبعة 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 23.

* أول من استعمل هذه الكلمة هو عالم الاجتماع الألماني max weber في نظريته البيروقراطية عندما قصد بما ذلك النوع من السلطة الذي يقترن بشخص القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين وساحرة لهم وليست السلطة النابعة من الموقع الوظيفي للقائد.

³ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 278.

⁴ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 512.

• القدرة على تطبيق الرؤية في مواقف مختلفة.

2. قائد الأزمة: وهو قائد ذو تأثير عندما يحتم الموقف ضرورة التصرف لاسيما عندما تكون المعرفة الحالية الإجراءات الحالية أو الموارد الحالية غير كافية ففي أوقات الأزمة عادة ما يفوض القائد للأفراد الذين يتوقع منهم أن يصححوا الموقف.

ثالثا. القيادة التبادلية (1978): هنا يتبادل القائد الموارد مع التابعين ومن هذه الموارد الاتصالات المفتوحة زيادة محتوى العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، أما مساهمات التابعين فتتمثل في زيادة الإنتاجية والرضا،¹ تركز القيادة التبادلية على بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القادة والمرؤوسين، ففي مقابل امتثال المرؤوسين للقائد وقبول سلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهامهم بنجاح أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.²

طرح نموذج القيادة التبادلية بوصفه مدخلا جديدا إلى القيادة الإدارية من قبل (Burns, 1978) إلا أنه لم يجد الاهتمام الكافي إلا عند (Bass & Avolio, 1990)،³ وطبقا لما يراه (Bass) فإن القادة التبادليون يتسمون بالوضوح التام فيما يتعلق بمسؤوليات المرؤوسين، بحيث أن القيادة التبادلية تعتمد على عملية المقايضة حيث يقوم القائد بمنح المكافأة مقابل الحصول على أداء، ويجدر الإشارة هنا إلى أن العوامل الرئيسية لنموذج القيادة التبادلية الذي وضعه (Avolio And Bass) عام (1993) قد تضمنت الإدارة بالاستثناء والمكافئة الشرطية، حيث أن القادة الذين يمارسون الإدارة بالاستثناء يتدخلون فقط عندما يكون هناك دليلا على شيء ما لا يسير طبقا للخطة الموضوعية، ومن ناحية أخرى نجد أن المكافآت الشرطية تشير لعملية التبادل حيث يتفق القائد والمرؤوس على الأدوار والمسؤوليات للوصول إلى الأهداف المحددة عندها يقوم القائد بمنح المكافأة.⁴

رابعا. القيادة الاستراتيجية: هي القيادة التي تحقق الطاقة والقدرة على التغيير الاستراتيجي المستمر والذي يحقق التحديدات التنظيمية المستقبلية،⁵ كما يقصد بها " تلك القيادة التي تقوم باتخاذ قرارات واسعة التأثير في بيئة

¹ - علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الطبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 122.

² - أحمد صالح ومحمد ذيب، " القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية "، مجلة الدراسات الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص: 61.

³ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 513.

⁴ - عبد المحسن النعاسي، أحمد اليوسفي، " اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغير وسيط في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية "، مجلة بحوث جامعة حلب، سوريا: جامعة حلب، العدد 32، 2002، ص: 3.

⁵ - فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية 2007، ص: 89.

- مختلفة الثقافات والأعراق والأشخاص والرغبات، إذ أنها تتطلب استنباط الخطط المضببة والمرغوبة والمقبولة من قبل أصحاب المصالح، وهي القدرة على وضع الرؤية التي تبتغيها المنظمة في موضع الإنجاز.¹
- ويمكن ذكر مجموعة من الفروق بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي كما يأتي:²
- دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي دائرة بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي، الذي يهتم بقضايا الماضي.
 - أن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادات التقليدية.
 - دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحس أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي، الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.
 - القائد الاستراتيجي يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي، بينما القائد التقليدي يضع بدائل تقييم الوضع الحالي.
 - يعتمد القائد الاستراتيجي على الثقة، بينما يعتمد القائد التقليدي على السيطرة.
 - يتحدى القائد الاستراتيجي الوضع الراهن، بينما يقبل القائد التقليدي الوضع القائم.
 - يواجه القائد الاستراتيجي المخاطر، بينما يتجنبها القائد التقليدي.
 - يعمل القائد الاستراتيجي بروح القوانين والأنظمة والإجراءات، بينما يعمل القائد التقليدي وفق حرفية القوانين والإجراءات.
 - يتبنى القائد الاستراتيجي ثقافة تنظيمية منفتحة، تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزز قدراتها، بينما يتبنى القائد التقليدي ثقافة تنظيمية منغلقة أمام الأفكار الجديدة.
 - يميل القائد الاستراتيجي للتغير الجذري، ويأتي بابتكارات جديدة في حين يميل القائد التقليدي للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.

خامسا. القيادة النسائية: تشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة إلى أن هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها حيث أن نتائج بعض الدراسات تشير إلى أن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو النظراء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى الرجال خصوصا في بعض القابليات الإدارية مثل القدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء أو الإنصات، وقد سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية بالقيادة التفاعلية، وهذا يعني أن القائد يفضل أسلوب الإجماع والعمل التعاوني ويؤثر في الآخرين من خلال

¹ - أحمد علي محمد، " القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الإدارة العليا في جامعة النهدين "، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق: جامعة بغداد، العدد 51، 2016، ص: 346.

² - أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك بالمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2014، ص: 21.

العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية، إن هذا يعني أن الأسلوب ليس مقتصرًا على النساء فقط بل أصبح مطلوبًا من كافة المدراء الرجال للنجاح في مكان العمل.¹

سادسًا. القيادة الافتراضية: عملية تعمل بواسطة الشبكة العالمية تساعد على تبادل المعلومات على مستوى العالم لتصل إلى الجمهور، والتقريب بينهم عبر الحدود الوطنية والجغرافية والثقافية وغيرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للوصول إلى نتائج عديدة،² وتمثل الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وتكوين المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي لمنظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة.³ إن القيادة الإلكترونية تتسم بالآتي:⁴

1. القائد الزبوني: القائد هنا لن يكون قائدا زبونيا بأساليبه السابقة القائمة على السعر الأقل فقط أو الجودة الأفضل فقط أو بالاستجابة الأسرع فقط، بل يجب الإمام بكل هاته العوامل مجتمعة.

2. قائد عمال ومهني المعرفة: وهو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين، فكما أن القائد الزبوني يوجد تسهيلات منافع ومزايا للزبون ذي الولاء خارج الشركة، فإنه سيكون كذلك في إيجاد التسهيلات والمزايا للعاملين ليكونوا ذوي ولاء داخل الشركة.

3. القائد التنافسي: في ظل المنافسة الشديدة يطلب من القائد التنافسي أن يتسم بالقدرة على الأداء التنافسي وذلك بأن يكون:

- الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين.
- الأفضل في خدمة شركائه العاملين، الموردين، الزبائن من المنافسين.
- أن يكون أكثر قدرة على التقليد الابتكاري كما يسميه (P.Drucker) أو ما يسميه (T.peters) بالسطو الخلاق بتحسين ما يأتي به المنافسون.
- أكثر قدرة على الابتكار من المنافسين.

سابعًا. القيادة الريادية: ظهرت خلال الثمانينيات،⁵ ويمكن القول بأن القيادة الريادية تعد قيادة إبداعية واستباقية في الوقت نفسه، والقائد الرائد هو المبدع والمبتكر لأشياء غير موجودة، أي أنه المبدع والخلاق بشكل استباقي

¹ - صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 481-482.

² - عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص: 367.

³ - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 209.

⁴ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص: 332-335.

⁵ - Larry D. Terry, **Administrative Leadership, Neo-Man^edalism, and the Public Management Movement** Public Administration Review, May/June 1998, Vol 58, No 3, P : 197.

ويهتم القائد الريادي بالإبداع والمبادرة والمخاطرة وأيضاً الرؤية الثاقبة، كما أن له قدرة على التعامل مع التغيير بشكل سلس.¹

بالتالي فالقائد الريادي يحاول جعل المرؤوسين قادة حيث يتحول من اعتماده على الأهداف المحددة له إلى أهداف يحددها هو لنفسه وبالتالي غالباً ما تكون أهدافه ابتكارية.²

ثامناً. القيادة الخدمائية: يرتبط نموذج القيادة الخدمية باسم الأستاذ (Robert Greenleaf) عندما أجرى عدداً من البحوث على الطلبة الجامعيين في عدد من الجامعات وذلك أثناء عقد الستينات من القرن الماضي وتمثل ذلك النمط من القيادة المقلوب رأساً على عقب أي القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية ويفضل خدمة حاجات الآخرين ويساعدهم على تحقيق النمو والتطور كما يمنحهم الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً مع مراعاة العمل على بلوغ غرض المنظمة، فالقائد الخادم يسأل تابعيه: كيف يمكن أن أساعدكم؟ بدلاً من توقعه أن يخدموه.³

تاسعاً. نظرية القيادة الثنائية: وتعود نظرية القيادة الثنائية إلى الباحث (George Green) الذي يرى أن النماذج السابقة تفترض أن القائد يعامل كل المرؤوسين بطريقة واحدة تقريباً عكس النموذج الذي قدمه أي أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل يجب أن ينمي علاقات مميزة للتعامل مع كل فرد على حداً مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس، وقد توقع (Green) أن هناك نوعين من العلاقات:⁴

1. العلاقات المتبادلة داخل الجماعة: وفي هذه العلاقات ينمي كل من القائد والمرؤوس علاقة تتميز بالثقة والاحترام المتبادل وبالاحساس المشترك بالمصير الواحد.
2. العلاقات المتبادلة خارج الجماعة: ويشير هذا النوع من العلاقات إلى فشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادل والمصير الواحد، ويكون دوره مجرد الإشراف التقليدي على الأفراد.

¹ - سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، " القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات "، مجلة الإدارة العامة، السعودية: معهد الإدارة العامة، المجلد 55 العدد 3، أبريل 2015، ص: 442.

² - وفيق حلمي الآغا، " الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي "، مجلة جامعة الأزهر بغزة (سلسلة العلوم الإنسانية)، فلسطين: جامعة غزة المجلد 11، العدد 1 - A، 2009، ص: 5.

³ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 516.

⁴ - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الاسكندرية، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، 1999، ص: 240 - 241.

المبحث الثالث: القائد الإداري

تبتت المجتمعات منذ القدم نظاما يحفظ عليها إطارها العام ويحميها من التصرف الفردي ويخدم مصالح المجتمع ككل، وهذا لا شك ينطبق على المنظمات والهيئات بغض النظر عن حجمها ونوعية نشاطها، فالمنظمة عبارة عن مجموعة مكونة من طاقات متميزة متعارضة وللاستفادة من هذه المجموعة إلى الحد الأقصى لابد من وضع نظام قادر على جمعها وتوجيهها لتحقيق طموحات الأفراد والمنظمة، ومهما يكن نوع المنظمة فلا بد له من قائد يحرك المنظمة ويخطط لها ويشرف عليها.¹

المطلب الأول: ماهية القائد الإداري

القيادة الناجحة أساس ضروري للتنظيمات ويلعب القائد هنا دور مهم في نجاح واستمرارية المنظمة لما له من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم، فمن المهم أن يجتمع في المدير المواصفات القيادية إلى جانب السلطة.²

وبما أن الإنسان كائن اجتماعي يتميز بالاتصال مع غيره من التجمعات أو التنظيمات البشرية، فإن تنظيم هذه العلاقة يتطلب وجود القائد الذي يقوم بتنظيم وتوجيه وإرشاد الأفراد في التنظيم نحو تحقيق الأهداف.³

أولاً. تعريف القائد الإداري:

قبل التطرق لمفهوم القائد الإداري لابد من التطرق لمفهوم القائد والمدير وصولاً إلى مفهوم القائد الإداري:

1. **القائد:** هو الذي تنقاد له مجموعة من الناس بشكل طوعي،⁴ والذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم.⁵
2. **المدير:** رجل يؤمن بدستور المنظمة أو لائحته، يبدأ عمله من وضع الخطة وينتهي عند التنفيذ، مروراً بإعطاء الأوامر والمتابعة والإشراف، لا مانع عنده في إنهاء عمره الوظيفي في متابعة التفاصيل واعتماد القرارات، ومؤشره هو النتائج الموجهة.⁶

¹ - أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2011، ص: 206.

² - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الطبعة 3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2009، ص: 32.

³ - عاكف لطفي الحضاونه، حمدان رشيد الجمال، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

⁴ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 264.

⁵ - محمد الصبري، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، الطبعة 1، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص: 155.

⁶ - إبراهيم الفقي، سحر القيادة، الطبعة 1، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص: 12.

3. القائد الإداري: هو ذلك الموظف الذي يتمتع بسلطة إصدار أوامر إلى مجموعة من التابعين الذين يتعين عليهم إطاعتها، وإلا تعرضوا للمساءلة.^{1*}

ثانيا. سمات القائد الإداري:

يمكن أن تعتمد القيادة على مؤهلات ومميزات شخصية: قوة، شجاعة، كرم، شكل،... أو على مميزات مكتسبة: علم، سمعة، مهارة، معرفة، حكمة، خبرة، ومنصب، أو أي صفات أخرى، أو على بعض هذه الصفات مجتمعة،² حيث يؤكد (طارق السويدان) من وجهة نظره بخمس صفات أساسية للقائد الفعال على النحو الآتي:³

1. الرؤية الواضحة المرشدة.
 2. التوازن في الأولويات وحاجات البشر.
 3. المهارة في التعامل الأخلاقي الراقي مع الإنسان.
 4. التحكم والمتابعة المستمرة للأعمال.
 5. مهارة معرفة الرجال وحسن اختيارهم واستخدامهم الاستخدام الأمثل.
- كما يلخص (طارق طه) صفات القائد الإداري كالتالي:⁴

1. الثقة في مرؤوسيه.
2. تمتعه برؤية مستقبلية.
3. عدم الانفعال السريع.
4. استعداده لتحمل المخاطرة.
5. امتلاكه لخبرة ومعلومات تقبله للرأي المعارض.
6. البساطة في التعامل.
7. الموضوعية والعدالة؛

* المساءلة: تعني قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال تقييم هذه الأعمال.

¹ - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص: 501.

² - خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

³ - طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحيل، مرجع سبق ذكره، ص: 134 - 166.

⁴ - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 201.

8. النزاهة والشفافية.¹
9. إيجاد مناخ ملائم للتعلم.²
- ولخص (أحمد الطراونة) الصفات القيادية فيما يلي:³
1. أن يتمتع بالقدرات الإدارية: مثل التأمل والتفكير والإبداع والتخطيط والتنظيم والتوجيه وتقييم الآخرين والتحليل وبعد النظر والقدرة على التحسين وإعداد التقارير واتخاذ القرارات.
 2. الانطلاق: أي روح المرح والانطلاق في الحديث والقدرة على التعبير على ما يجول في نفسه تعبيرا منطقيا سليما واليقظة لكل ما يدور بما حوله والإسهام بحماس في كل ما يتعلق برجاله والاندماج معهم حتى يصير واحدا منهم.
 3. المظهر الخارجي: فالقائد الذي له مظهر جيد ومنسق له أثر في نفس أتباعه، والمظهر هنا لا يعني الملابس فقط وإنما أيضا النظافة والتناسق والتعبير والانطباع.
- وتذكر (Angie et Courtney) أن من سمات القادة ما يلي:⁴
1. تناول المهام القاسية التي يهرب منها الآخرون لإلهام الآخرين بفعل نفس الشيء.
 2. توفير الدعم للمرؤوسين سواء كان مهنيا كالتوجيه أو شخصيا من خلال وموضوعات الأسرة والتعليم والصحة.
 3. تفتح القائد لاستلام التغذية العكسية.
- ويوجزها (كريم العدوان) في السمات التالية:⁵
1. السمات الشخصية: وتشمل العدالة، حسن المظهر، نظافة اليد من الرشوة، القدرة على التخطيط، اللياقة البدنية، تحمل المسؤولية، التعاطف، الشجاعة، الكرم والشهامة، سرعة القراءة، الصبر وضبط النفس، اتخاذ القرار.
 2. السمات الأخلاقية: وتشمل المرونة، الدقة في المواعيد، حسن الاستماع، التمسك بالفضيلة والترفع عن الشبهات، الحزم، التواضع، الصدق، الحلم، الشورى، الرحمة والإحسان، الترفع عن الحقد، نكران الذات حسن استخدام الفكاهة والمرح.

¹ - بسمان فيصل محجوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص: 98.

² - sylve labelle, **leader organisationnel et l' apprentissage de la créativité**, Thèse de doctorat Philosophie en technologie éducative, kanada: université de montréal, Faculté des sciences de l'éducation, 2001, p : 39.

³ - حسين أحمد الطراونة، المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، الطبعة 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 17-20.

⁴ - إنجي مورجان، كورتني لينس، القيادة النسائية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الطبعة 1، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر الجديدة، 2009، ص: 36-105-235. - بتصرف-

⁵ - عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 69-82.

3. السمات المعرفية: وتشمل التفاعل، الفصاحة والبيان، استمرار الحماس، تقبل التراجع، القدرة على الإقناع بعد النظر، الإيمان بالمهمة (الهدف)، رضا العاملين، الحسم، استغلال الوقت، الذكاء.

ولعل أهم سمة يجب أن يتصف بها القائد الفعال هي خلق الثقة بينه وبين رؤوسه حيث يثق في قدراتهم وإخلاصهم ومهاراتهم وأمانتهم ونتيجة لهذه الثقة يقوم بالتفويض، إعطاء الصلاحية، وفي المقابل يثق الأفراد بالمدير والنتيجة تكون عمل أدق، إنتاجية أعلى، التزام، تحقيق للأهداف،¹ فالقيادة الفاعلة والمؤثرة تعني أكثر من الحصول على النتائج فقط، إنها تعني اكتساب التزام أفراد الفريق فالعديد من القادة يركزون على النتائج فقط وينسون أعضاء فريقهم، يمارسون ضغوطاً كبيرة عليهم إلى أن يتم إنجاز العمل، وتعريفهم للنجاح ينحصر في مخرجات الفريق على المدى القريب ومن ناحية أخرى إن الاختبار الحقيقي للقيادة هو أن يكسب القائد ثقة أفراد فريقه واحترامهم وأن يبقى الحافز الذي يدفعهم قويا وأن يساعدهم ليرتفع مستوى أدائهم ونتيجة لذلك سيعمل أعضاء الفريق معا وينجزون مهماتهم بإصرار وانسجام وفي الموعد المحدد حتى وإن لم يكن القائد موجوداً، فليست القيادة ما يحدث عندما تكون موجوداً إنما هي ما يحدث عندما لا تكون موجوداً.²

والحقيقة أن سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة ذلك أن القائد من صنع الجماعة وهو صورة لها لذا فإن الصفات التي تروق لجماعة قد لا تصلح لجماعة أخرى، وذلك لاختلاف الأهداف ولتباين الظروف، وهذا ما يؤكد أنه لا توجد سمات رئيسية مشتركة بين شخصيات جميع القادة.³

ثالثاً. مهارات القائد الإداري:

ينتج عن الصفات الشخصية للقائد الإداري مهارات متعددة، حيث أن نجاح العلاقة التبادلية بين القائد الإداري والمؤوسين تتطلب توافر مجموعة من المهارات الإدارية، وأجمع الباحثون على أهميتها وضرورتها لنجاح الإدارة (المدير) في أداء الأعمال والمهام المكلف بها بدقة وسرعة، ويمكن إجمال المهارات كالاتي:⁴

1. المهارة التنظيمية:

وهي القدرة على النظر إلى المنظمة بوصفها كياناً متكاملًا يتكون من أجزاء تشد بعضها بعضاً، وفهم الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات التي تسيّر عليها المنظمة.⁵

¹ - فتحي أحمد ذياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 274.

² - كين بلانشر، مارك ميوتشينيك، حبة القيادة، ترجمة هبة الصليبي، الطبعة 1، العبيكان للنشر، السعودية، 2010، ص: 33-34.

³ - عباس محمود عوض، مرجع سبق ذكره، ص: 270.

⁴ - صبري عبد الجبار محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

⁵ - رقية البدارين، فريد محمد القواسمة، " دور المرأة في قيادة التغيير: دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن "، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، الأردن: جامعة عمان الأهلية، المجلد 16، العدد 1، 2013، ص: 28.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على أي على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة وعلاقات المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.¹

2. المهارة الإنسانية:

وهي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم.² وتشير إحدى الدراسات ذات الصلة إلى أن فشل العديد من المديرين بمنظمات الأعمال يرجع بالدرجة الأولى إلى افتقارهم للمهارات الاتصالية أكثر من افتقارهم للمهارات الفنية، فقد عجز هؤلاء المديرين عن مد جسور التعاون مع زملائهم وعجزهم عن التأثير في مرؤوسيه.³

3. المهارة الفنية:

هي أن يكون القائد مجدا بعمله متقنا إياه ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، وأهم ما يميزها أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى حيث يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله، وأنها أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى،⁴ ويحتاج القائد إلى تلك المهارات الفنية لإنجاز العديد من الأنشطة التي تعد بمثابة جزء من مهامهم.

4. المهارة الفكرية:

وتعرف على أنها قدرة القائد على التصور الذهني والعقلي للأمر المحيطة به في المنظمة، والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما، وما تأثيره على العمل المنظمي،⁵ وتعني أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.⁶

ومن الملاحظ أن المهارات الفنية يمكن اكتسابها في البداية من خلال التعليم الرسمي ثم يتم بعد ذلك صقلها بالتعلم بواسطة التدريب والممارسات الوظيفية،⁷ والشكل التالي يوضح هذه المهارات القيادية:

¹ - محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، الطبعة 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 209.

² - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، بدون سنة نشر، ص: 226.

³ - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

⁴ - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2015، ص: 308.

⁵ - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 142.

⁶ - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 310.

⁷ - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

وقد كتب (Ranihad Shprinfer) قائلاً: ما نحتاج إليه هو قوى قيادية تعتبر العاملين شركاء لهم وتحملهم حمل الجد وتستطيع أن تبني معهم علاقة تتميز بالتوافق والتفاهم، قوى قيادية تسعى إلى التكامل لا إلى الاستقطاب، إلى التوافق لا إلى التفريق، وإلى التنفيذ لا إلى الغلبة وفرض الإدارة.¹

ويتطرق (Steven Covey) إلى أهم المهارات الرئيسية للقائد وهي كالتالي:²

1. كن إيجابياً: التعرف على النفس والإدراك الذاتي والقدرة على تحديد واختيار الأسلوب الموافق مع الظروف المحيطة، والتحكم في ردود الأفعال تجاه الأشخاص والمواقف المختلفة.
2. ابدأ ونظرك على الغاية: القدرة على التخيل والتنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضوح الرؤية للجميع فيما يراد الوصول إليه.
3. ابدأ بالأهم ثم المهم: العيش بانضباط وتركيز شديد على الأنشطة الحيوية والهامة وامتلاك قوة الإرادة وحسن التدبير واتخاذ القرار المناسب.
4. التفكير بالمنفعة للجميع: الارتكاز على المبادئ في جميع الأعمال واعتماد مبدأ الكسب والمنفعة للجميع والسعي لحلول تكاملية للمشاكل وتحقيق المنافع المتبادلة للجميع.
5. حاول أن تفهم أولاً ليسهل فهمك: مهارة الاتصال الفعال والإصغاء الجيد للآخرين بنية جادة لكل المشاعر والأحاسيس لتفهم الآخرين عاطفياً وعقلياً وجعل محور الاهتمام والتركيز هو إدراك وتلمس الآخرين واحترام وتقدير عال لهم.
6. التكاتف والتكامل: الإيمان بوجود ملكة الإبداع والقدرة على الابتكار، ورفع الإيمان بالحلول والعمل الجماعي لإنجاز كافة الأعمال فأراء وقدرات الكل أفضل بكثير من الفردية والأنانية، وجعل نقاط الاختلاف نقاط قوة بإبداع الحلول واحترام وتقدير الآخرين وآرائهم.
7. جدد الطاقة والذات: السعي للتطوير الدائم والمستمر وكسر الملل والرتابة مع الإبداع والتجديد في الوسائل والأساليب والسعي الدائم للتعلم والتأهيل.

كما أشار (Peter J. Dean) في كتابه القيادة للجميع إلى منهجية (ل. ي. د. ر. ز) بحيث تشمل على المهارات الأساسية التي ينبغي أن يمارسها كل قائد يريد أن يكون له أثره الفاعل، وبالرغم من أنها مهارات تمارس منفردة إلى حد ما إلا أن اندماجها مع واستعمالها المنظم هو الذي يتيح المقدرة القيادية المثلى، وحين يزداد عدد من يتبعون هذه المنهجية تتضح الممارسة القيادية على مستويات المنظمة كافة، اعتمد المؤلف في تسمية هذه

¹ - صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، " خصائص القيادة الإدارية الناجحة "، مجلة العلوم الاقتصادية، صنعاء: جامعة صنعاء، المجلد 17 العدد 1، ص: 227.

* Steven Covey: ولد 24 أكتوبر عام 1932 - توفي 16 يوليو 2012، كاتب ومؤلف أمريكي ولد بولاية يوتا الأمريكية، من مؤلفاته كتاب " العادات السبع للناس الأكثر فعالية ".

² - صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، خصائص القيادة الإدارية الناجحة، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

المنهجية على الحروف الأولى للمهارات السبع التي تشكل مجموعها كلمة ليدرز والتي تشكل مع الكلمة (LEDEARS) باللغة الإنجليزية وتعني " قادة " وتعني:¹

L = استمع وتعلم.

E = تقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم.

A = اهتم بطموحاتهم وما يتطلعون.

D = شخص الموقف وضع التفاصيل.

E = شارك في سبيل غايات نبيلة.

R = تجاوب مع الآخرين بكل احترام.

S = تحدث بموضوعية ودقة ووضوح.

بالإضافة إلى المهارات القيادية الآتية:²

1. القدرة على الإبداع والتطوير.

2. المهارات السلوكية في الاتصالات التنظيمية: فيجب على القائمين بالاتصال أن يكونوا مهرة في توضيح اتجاه

جديد وشرح موضوع معقد وغرس الثقة في المبتدئين.³

3. المهارات في الحصول على المعلومات.

4. المهارات السلوكية في التفاعل مع التنظيمات غير الرسمية.

5. المهارة في مواجهة المشكلات.

6. المهارة في تفويض السلطات.

7. المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.

8. استخدام المنطق والإقناع بدل الفرض والتهديد؛

9. رؤية الضار في النافع والنافع في الضار.⁴

10. قبول التحدي.⁵

¹ - بيترج دين، القيادة للجميع، الطبعة العربية الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2007، ص: 25.

² - صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، الطبعة 10، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، 2003، ص: 424-425.

³ - دافيد ويتون، تيم كاميرون، الإدارة والقيادة: الأدوات فعالية الأساليب والنتائج، ترجمة محمد محمود عبد الحليم، بدون طبعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2001، ص: 119.

⁴ - بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 255.

⁵ - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، إدارة وتوجيه الناس، بدون طبعة، بدون دار نشر، مصر، 2015، ص: 42.

رابعاً. مهام القائد الإداري:

لقائد مهام رسمية بفعال السلطة التي يملكها ومهام غير رسمية بحكم القدرة على التأثير والاستمالة:

1. **مهام القائد الرسمية:** وتتلخص في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري:¹
 - **التخطيط:** أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف ووضع الخطط الموصلة إليها وتحديد الموارد المادية والبشرية في ذلك كله.
 - **التنظيم:** أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد بوضع الرجل المناسب في الوضع المناسب.
 - **التنسيق:** بين أطراف العمل وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة والحث على الأداء بكفاءة وفعالية.
 - **الاتصالات:** تشكيل شبكة من الاتصالات الأفقية والعمودية لنقل المعلومات والأفكار والقرارات.
 - **المتابعة والإشراف:** حيث تعد المتابعة وسيلة للثواب والعقاب.
2. **مهام القائد الغير رسمية:** وتعتمد على شخصيته وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين،² ونذكر منها:³
 - وضع الاستراتيجيات وتحديد رؤية المنظمة.
 - دفع الأفراد نحو تحقيق هذه الاستراتيجيات.
 - دعم وتمكين الأفراد نحو صنع الرؤية المناسبة لهم وإنتاج التغيير النافع للمنظمة والعاملين والعملاء.
 - السعي إلى تحقيق أهداف العاملين وأصحاب المنافع.
 - دعم الاتجاهات الفكرية الجديدة والمساهمة في صنعها مثل الجودة الشاملة وإعادة الهندسة* والتحسين المستمر.**
 - التكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية والتنافسية.
 - رعاية العاملين من خلال مساندتهم والوقوف بجانبهم وتقديم النصح والمشورة لهم.⁴
 - إعداد جيل من قادة المستقبل.¹

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2009، ص: 11-13.

² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

³ - سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

* إعادة الهندسة: هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء.

** التحسين المستمر: إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

⁴ - علي فلاح الزعي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة: الأصول والأساليب العلمية، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص: 266.

- التحكيم في الخلافات بين أعضاء المنظمة.²
- الحصول على الموارد لتحقيق الأهداف المرسومة.³

خامساً. مصادر قوة القائد الإداري:

تم تصنيف مصادر قوة القائد الإداري إلى ستة مصادر أساسية هي:⁴

1. **قوة العائد:** تستند إلى القدرة على التحكم في عوائد وموارد تنظيمية ثمينة مثل العلاوات والمكافآت والترقيات،⁵ وتسهم المكافآت سواء كانت مادية أو معنوية بتطوير العلاقات التبادلية بالمرؤوسين عندما تستخدم بمهارة عالية، إذ تعزز من قوة الإعجاب بالمدير الأعلى فينظر إليه كقائد ويحظى بالطاعة والولاء من قبل المرؤوسين.
2. **قوة التهديد:** وتمثل في القدرة التي يمتلكها الفرد على معاقبة السلوك غير المرغوب، وهي ضرورية لأداء العمل وتجنب الحوادث المختلفة، فعندما يشعر المرؤوس أن سلوكاً معيناً سوف يترتب عليه عقاب ما، فسيمتنع عن هذا السلوك.
3. **قوة الشرعية:** وتستخدم هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة والذي يمنحه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين، بهدف القيام بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتتناسب هذه القوة مع الصلاحيات التي يتمتع بها المدير ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات في المرؤوسين.
4. **قوة المعلومات:** تعد المعلومات أحد أهم عوامل التأثير المعتمدة في رفع مستوى أداء الأفراد والتشكيلات التنظيمية في المنظمة، وتنشأ قوة المعلومات من خلال القدرة على السيطرة والتحكم في تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين في المنظمة، ويعد القائد الإداري الذي يمتلك القدرة على ترسيخ معلوماته وكيفية التحكم بها مصدراً لقوة المعلومات.
5. **قوة الخبرة:** وتمثل في تلك القدرة على التحكم في سلوك الآخرين والتأثير فيهم عن طريق امتلاك كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة معترف بها، بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر،⁶ بحيث أن توافر هذه المهارات يزيد من احترام المرؤوسين له وامتثالهم ويزيد كذلك من احترام نظرائه له.¹

¹ - خبراء المجموعة العربية للنشر والتدريب، مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص: 56.

² -S.B.M. Marume & R.R. Jubenkanda, **op cit**, p : 10.

³ - mary uhl-bien, **The complexity of driving theory: shifting leadership From the industrial age to the knowledge era**, ledaership institute faculty publications,vol 18, Nebraska: University of Nebraska - Lincoln 2007, p : 306.

⁴ - رغد محمد يحيى خروفة، " قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى "، مجلة تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 99، 2010، ص: 5-6.

⁵ - محمود يوسف عبد الرحمان، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، الطبعة 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص: 93.

⁶ - رغد محمد يحيى خروفة، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

6. قوة المرجعية: تتشكل هذه القوة من مجموعة من المصادر منها صفات شخصية، وسمات إيجابية تتمثل بالاحترام والإعجاب والمحبة التي تدفع المرؤوسين للانصياع لأوامره واحترامه بوصفه مديراً، وترتبط هذه القوة ارتباطاً طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم كما أن مشاركة المدير لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيههم وتذليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل، هي صفات مرتبطة بالقوة المرجعية للقائد الإداري.

سادسا. أدوار القائد الإداري:

ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (1-2): أدوار القائد

مجموعة الأعمال الثانوية	مجموعة الأعمال الأولية
القائد نموذج: أنه يتصرف كمثال للسلوك، فيكون قدوة للمجموعة.	القائد حاكم: لديه رؤية عن المستقبل وينقل رؤياه إلى فريقه.
القائد رمز للمجموعة: وهذا يساعد المجموعة في التركيز على وحدتها.	القائد منفذ: أنه يقرر أهداف المجموعة ويقوم بتوجيه وتنسيق أنشطة الفريق في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
القائد صاحب سلوك أبوي: يصبح هذا السلوك هدف لتحديد مستوى العلاقات دون إتباع أسلوب الإخضاع.	القائد مخطط: يقرر الوسيلة التي يجب أن يتبعها الفريق في الوصول إلى الغاية.
القائد كبش محرقة: قد يصبح هدف لتعليق خيبات الأمل والإحباط من قبل المجموعة.	القائد صانع سياسة: يشارك في تشكيل السياسات ليتابع قيادة عمل الفريق.
	القائد خبير: يمتلك الخبرات والمعلومات اللازمة للمجموعة.
	القائد مسيطر على العلاقات بين أفراد المجموعة: يقرر الطريق التي ينظم بها أعضاء الفريق، والطريقة التي يدفعهم بها إلى العمل سوية.
	القائد مقرر الثواب والعقاب: لديه القوة لتطبيق الجوائز والعقوبات وهكذا يمارس سلطة على أعضاء المجموعة.

المصدر: قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في الإدارة العامة، العراق: جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009، ص: 23.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة 4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص: 199.

أما (Seng, 1990) فقد أشار إلى اختلاف الأدوار بين القيادة والإدارة ففي الوقت الذي أشار فيه (Mintebertz, 1977) إلى وجود ثلاثة مجموعات من الأدوار الإدارية (التفاعلية، المعلوماتية والقرارية) تتضمن عشرة أدوار هي (القائد، الرئيس، حلقة الارتباط، المراقب، المرسل، الناطق، المنظم ورب العمل، معالج الارتباكات، موزع الموارد، المفاوضات)، نجد أن (Seng) قد حدد ثلاثة أدوار قيادية هي:¹

1. القائد كمصمم: إذ يلعب القائد دوراً في كل من الآتي:

- تصميم الأفكار الحاكمة (الرؤية، الغرض، القيم الجوهرية) التي سوف يعيش الأفراد ويعملون بموجبها.
- تصميم السياسات والاستراتيجيات والهياكل التي تترجم الأفكار الحاكمة إلى قرارات إدارية.
- تصميم عمليات التعلم.

2. القائد كمعلم: لا يعني هذا الدور أن وظيفة القائد هي تعليم الأفراد النظر بصورة صحيحة إلى الواقع، بل إن هذا الدور يشير إلى أن وظيفة القائد هي مساعدة كل فرد في المنظمة على النظر بتمعن إلى الحقيقة، إن هذا الدور يبدأ بتهيئة نماذج ذهنية للأشياء المهمة وتقديمها إلى الأفراد، وهذه النماذج التي تهتم بالكيفية التي تعمل فيها الأشياء، من شأنها أن تؤثر في الكيفية التي يدرك هؤلاء الأفراد المشكلات والفرص وتحديد بدائل التصرف المناسبة إزاءها.

3. القائد كمضيف: أي القائد كخادم لمن يعملون معه والذين يخدمهم القائد يمكن أن يصنفوا على مستويين هما: خادم الأفراد الذين يقودهم، خادم لرسالة المنظمة.*

سابعاً. أنواع القائد:

القائد ثلاثة أنواع تتمثل في:²

1. القائد الفاشل: وهو القائد الذي يسعى لتحقيق أهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والذي يفشل في تحقيق كليهما.
2. القائد الناجح: وهو القائد الذي يسعى لتحقيق أهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وهو لا ينجح إلا في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي فقط.
3. القائد الفعال: وهو القائد الذي يسعى لتحقيق أهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وهو ينجح في تحقيق كليهما.

¹ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 473-474.

* رسالة المنظمة: هي بيان مكتوب يوضح الهدف من وجود المنظمة.

² - محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

المطلب الثاني: اختيار القائد الإداري والمعوقات التي تحد من فاعليته

لما كان من الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها نجاح القيادة الإدارية وفعاليتها، فقد انصبت كل الجهود لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة، ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار قادة إداريين قادرين على أداء دورهم بكفاءة وفعالية.¹

أولاً. اختيار القائد:

لكي تستمر المؤسسات فإنها بحاجة مستمرة للقادة، وهناك أسلوبان واضحان لتوفيرهم، الأول هو اختيار أشخاص من خارج المنظمة وتعيينهم مباشرة في مناصب قيادية، والثاني أن تقوم المنظمة بإعداد القادة بنفسها من بين العاملين فيها.²

1. اكتشاف العناصر القيادية:

تمر هذه العملية بالمراحل التالية:³

- مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.
 - مرحلة التجريب: وهي اختبار المجموعة السابقة من خلال القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.
 - مرحلة التقييم: تقييم المجموعة بناء على معايير محددة مسبقاً، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.
 - مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب الضعف والقصور في الشخصيات وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية ويختار لهذه البرامج المدربون ذوو الخبرة.
 - مرحلة التكليف: بعد التدريب يختار منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى لفترات معينة لوضع الجميع على محك التجربة.
 - مرحلة التمكين: بعد التجربة هنا تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل عنصر ثم تفوض لهم المهام حسب مناسبتهم لها.
- وتجد الكثير من المنظمات صعوبة في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة.⁴

¹ - خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

² - فيليب سادلر، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

³ - رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

⁴ - صابرين عطية مرسل، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

2. طرق اختيار القائد الإداري:

وتتمثل طرق اختيار القائد الإداري فيما يلي:¹

- **طريقة الاختيار الحر:** وتقوم على اعتبارات شخصية تقديرية، لكن لم تعد مقبولة اليوم حيث سادت المساواة بين المواطنين في شغل الوظائف.
- **المركز الاجتماعي:** تعتمد هذه الطريقة على اعتبار النسب أو الانتماء إلى طبقة اجتماعية معينة، وهذا الأسلوب لا ينسجم مع الاتجاهات الديمقراطية المعاصرة.
- **طريقة الانتخاب:** وتعتمد على أسس ديمقراطية، وهذه الطريقة لا تصلح لاختيار القادة الإداريين كونها تعتمد على التأثير في الناخبين أو تأييد بعض الأفراد لهم مصلحة في نجاح بعض الشخصيات.
- **طريقة الخبرة والممارسة:** وترتكز على النظرية الشخصية لترتيب الوظائف ومن خلالها يمكن ترقية الإداريين على أساس الأقدمية والاستحقاق، وهذا الأسلوب جيد لإشاعة الاهتمام خلال الحياة الوظيفية.
- **طريقة الإعداد والتكوين:** إن من الأهداف التي يجب جعلها جزءاً لا يتجزأ من برنامج إعداد القادة هو إيجاد الفرصة للقادة لمراجعة المعتقدات والقيم والخبرات التي كان لها الأثر الأكبر في تشكيل حياتهم كأفراد لأن هؤلاء القادة غير مسؤولين على نجاح منظماتهم فقط لكن يؤثرون على المنظمات الأخرى أيضاً فالأفراد الذين يقودونهم سيصبحون قادة في المستقبل.²
- ولعل من بين مزايا إعداد القادة ما يلي:³
 - أن عملية الإعداد تتم في إطار حاجة المنظمة الحالية والمستقبلية وفي إطار الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
 - ضمان دمج ثقافة قادة المستقبل في ثقافة واتجاهات المنظمة.
 - ضمان الحفاظ على أسرار المنظمة من حيث الابتكارات والمعلومات.
 - بناء درجة من الولاء التنظيمي لدى قادة المستقبل لمنظماتهم.
 - زيادة معدلات الثقة لدى المدراء في تمكين الأفراد من تولي المناصب القيادية مستقبلاً.
 - سرعة تكيف المنظمة مع التغيرات المفاجئة كالتوسع أو خلو منصب.
 - ضمان الحصول على دعم الموظفين في المنظمة لعمليات التطوير والتغيير.
 - انخفاض التكلفة الإجمالية للحصول على القادة من داخل المنظمة عن خارجها.

¹ - كرم منصور غازي، مبادئ الإدارة، الطبعة 1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2015، ص: 116 - 117.

² - رضية سليمان الحيسية، القيادة الأخلاقية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 12.

³ - سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 27 - 28.

3. تدريب القادة الإداريين:

يعتبر تدريب القيادات نشاط يهدف إلى تدريب القادة على تكوين أسلوب قيادي يساعدهم على التحول من قادة تقليديين إلى قادة ينظرون إلى المستقبل،¹ وتمثل طرق تدريب القادة في طريقتين أساسيتين هما:²

- **التدريب السابق على العمل:** يدرّب القادة هنا في معاهد علمية تعدّهم إعداداً سابقاً على العمل ولهذا التدريب أسلوبان رئيسيان يتمثلان في الأسلوب الأوروبي المنتشر في فرنسا وإنجلترا والأسلوب الأمريكي القائم بالولايات المتحدة الأمريكية، فالأسلوب الأوروبي لا يعنى بإنشاء جامعات إدارية لإعداد القادة والاكتفاء بالتدريب العام الذي تقدمه الجامعات العادية وأحياناً يستكمل القادة دراساتهم في بعض المعاهد المتخصصة مثل المدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية (E.N.A)، أما الأسلوب الأمريكي فيتسم بوجود معاهد متخصصة للإدارة العامة وإدارة الأعمال مثل تلك الموجودة في جامعة (Cornell) الأمريكية.
- **التدريب إبان العمل:** يعد من أقدم الأساليب وأكثرها انتشاراً في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء ولهذا التدريب نمطان هما:
 - **التدريب الفردي:** يصلح للإداريين الجدد ويشتمل على ثلاثة صور هي نظام التلمذة الإداري الذي يقوم فيه قدامى الإداريين بتدريب زملائهم الجدد على أساليب العمل الإداري، وطريقة الطواف بالعمل وقد يقتصر الطواف بالمشاهدة وتسجيل الملاحظات أو بالمشاركة، أما الترقية المؤقتة فتفترض ترقية الإداريين إلى المستويات الأكثر صعوبة.
 - **التدريب الجماعي:** مثل استخدام طريقة تمثيل الأدوار.

4. العناصر المؤثرة على عملية اختيار القادة:³

- **حجم المنظمة ونوعها:** يمكننا من إيجاد الظروف المواتية لصنع القائد الإداري ووجود جماعة من الأتباع يساندونه.
- **موقع المنظمة:** هنا تختلف المنظمة الموجودة في منطقة مكتظة بالسكان عنها في منطقة نائية.
- **نوع المشكلة التي تصنع الموقف:** والذي بدوره يصنع القائد الإداري فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور أو مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والمعدات.
- **نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلهم:** أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة والالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها.

¹ - هدى العلفي، القيادة التحويلية: مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، الطبعة 1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص: 90.

² - عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، الطبعة 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص: 91-94.

³ - صابرين عطية مرسال، مرجع سبق ذكره، ص: 78-80.

- المناخ المناسب لظهور القائد الإداري: فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات أما المناخ الاستبدادي فلا يساعد على ظهور القيادات.
- الوقت المناسب: فالوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على صنع القيادات.
- مقدار الوقت المتاح: ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات بينما قد تحتاج لذلك في المدى الطويل.

ثانياً. معوقات تحد من فاعلية القائد:

يمكن أن تصادف القائد الإداري كثير من العقبات التي تحد من فاعلية القيادة نذكر منها:¹

1. المركزية الشديدة وعدم التفويض.
 2. التخطيط الغير سليم.
 3. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
 4. البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.
 5. عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها وفي هذه الحالة نجد القائد الإداري يتخبط في قراراته ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى يتحول عنها إلى وجهة أخرى مما يربك العاملين معه ويؤدي إلى هدر الكثير من الوقت والجهد والمال كما يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء.²
- ويذكر (محمد الزعبي) و(محمد البطاينة) أن معوقات القيادة الإدارية ناتجة من عوامل عديدة أهمها:³
1. الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم: فالجماعة العادية قد يكون لها قادة أو لا يكون فإذا كان لها قادة أصبحت تعتبر جماعة منظمة ويتميز التنظيم أنه يقوم على الجماعة المنظمة، إذن الخلط في المعنى بين الجماعة العادية والتنظيم يؤدي إلى عدم الوضوح في الأنشطة القيادية التي يمارسها التنظيم.
 2. عدم وجود تعريف متفق عليه لمعنى القائد والقيادة: حيث يرى البعض أن القيادة من خصائص الجماعة والبعض يراها من خصائص الفرد.
 3. التداخل في بعض جوانب العملية الإدارية: أي بين التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة وبين مهمة القائد ودوره في هذه العملية مما أدى إلى الخلط بين المدير والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الإدارية.
 4. قلة خبرة بعض القيادات؛
 5. انخفاض مستوى الكفاءة الإدارية لدى بعض القادة؛

¹ - فاتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص: 127.

² - نجاح عودة خليفات، مدير المدرسة القائد، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 46.

³ - محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 45-46.

6. وجود قصور لدى بعض القادة لأهمية فهم حاجات ورغبات ودوافع سلوك مرؤوسيه¹.
وتضيف (فاتن عوض) المعوقات التالية:²
1. الجهاز الإداري السابق للمنظمة: حيث يحاول بعض المدراء والقادة خلق مناخ معادي يرفض أي تغيير سواء من حيث الإدارة أو الهيكل التنظيمي.
 2. مدى سيطرة القائد والمدير على الأجور والمكافآت: حيث يعمل بعض المدراء إلى سلب حوافز المرؤوسين أو عدم ترقيتهم إما بحجة الأنظمة والقوانين أو تحت دوافع شخصية وهذا يحدث خلال أداء المرؤوسين.
 3. طبيعة القائد نفسه: أي صفاته الشخصية أو القيادية، لأن القائد يعكس شخصيته مع مرؤوسيه هل هو متردد، خائف، شكاك، متهور.
 4. طبيعة المنظمة نفسها: فهناك منظمات لا ترغب بالتغيير أو ممارسة الديمقراطية فلها نمط قيادي واحد يحكمه قوانين وأنظمة صارمة مثل المنشآت العسكرية.
فلذلك لا بد من وجود بدائل منها:
1. اختيار أفراد أكفاء ذوي خبرة أو مهارة كافية تساعدهم على السير في أعمال المنظمة كاملة وهؤلاء الأفراد سواء كانوا قادة أو مرؤوسين.
 2. مجازة التغيير وسد الثغرات التي من الممكن أن تحدث عن طريق تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
 3. وضع قواعد وقوانين واضحة تحدد لكل فرد طبيعة عمله وأهدافه ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 4. هناك بعض الأطر تساعد على حماية القائد الإداري وتأهيله كأن تعتمد عملية الاختيار للمناصب الإدارية العليا والمتوسطة اعتماداً كلياً على المؤهلات الإدارية والصفات الخلقية.³

¹ - أحمد محمد غنيم، تعديل الاتجاهات الفكرية والممارسات التطبيقية للمديرين من الإطار الرئاسي الجامد إلى الإطار القيادي الموجه، بدون طبعة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص: 70.

² - فاتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص: 42-43.

³ - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

المطلب الثالث: الأنماط القيادية

إذا كانت القيادة الإدارية تمثل التأثير الذي يمارسه القائد على المرؤوسين، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وهذا ما يسمى بالنمط القيادي.¹

ويقصد بالنمط القيادي " السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم."²

أما أنماط القيادة فتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوات والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات للأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه،³ وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات:

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص: 217.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 274.

³ - كمال برباوي، " دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي "، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقة: جامعة قاصدي بولرباح، العدد 04، ديسمبر 2013، ص: 147.

الجدول (1-3): أنماط القيادة الإدارية

الأنماط	الباحث
تسلطي - استغلالي تسلطي - نفعي استشاري - جماعي مشارك	(Likert)
التوجيهي - المساند - المشارك - الإنجازي	(Robert House)
الاستبدادي - الديمقراطي - الحر	(Lewin, Lippitt, White)
المنفصل - المتصل - المتكامل - المتفان	(William Reddin)
الدكتاتوري - التسلطي - الديمقراطي - المتساهل	(K. lewin)
الدكتاتوري - الديمقراطي - الاستشاري - التشاركي	(r. Pettinger)
الرسالي - التدريبي - التلاحمي - واضح معايير سير العمل الآمر	(Danial goleman)
الديمقراطي - الأبوي - قائد منتصف الطريق - المتسلط المتسيب	(Blaks) & (Mouton)
الإبلاغ - الإقناع - المشاركة - التفويض	(Blanchard) & (Hersi)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على استقراء الدراسات السابقة.

على الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القادة فإن أكثر الأنماط شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيف أنماط القيادة معياران أساسيان هما:¹

أولاً. من حيث مصدر سلطة القائد:

1. القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي واللوائح المعمول بها.²

وهناك نظريتان لتفسير مصادر السلطة في القيادة الرسمية هما:³

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

² - بوعلام نوال، سعيدي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

³ -- فاتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص: 152 - 153.

● **نظرية السلطة الرسمية:** يرى أنصار هذه النظرية أن القائد يستمد سلطته من مركزه الوظيفي وأن هذه السلطة تندرج تنازلياً من أعلى إلى أسفل من خلال إجبار المرؤوسين على الامتثال لأوامره، ما يلاحظ أن أنصار هذه النظرية خلطوا بين القيادة والسلطة لأن السلطة ماهي إلا وسيلة من وسائل القيادة يلجأ إليها القادة في أمور ومواقف معينة للتأثير على مرؤوسيه.

● **نظرية السلطة المقبولة:** ويرى أنصار هذه النظرية (Simon, Ri Follett, Ted, Barnard) أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد الرسمي هو قبول المرؤوسين للسلطة، وأخذ على هذه النظرية أنها تنقص من أهمية السلطة الرسمية للقائد من خلال تركيزها على أهمية المرؤوسين وأن الباحثين شككوا في إمكانية تطبيقها على أرض الواقع.

2. **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقدرته على التصرف والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقاديين في بعض المنظمات يمتلكون مواهب قيادية تشكل قوى ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.¹

ثانياً. من حيث سلوك القيادة:

1. **القيادة الديمقراطية:** هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار وأن القرارات للأغلبية دون تسلط أو إرهاب فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض، إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأن العاملين في المنظمة يعملون معه وليس عنده فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادات يهتم ببعيد الإنتاج بالمنظمة ويسعى لتحقيق أهدافها ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد هنا فعالاً.²

وفي هذا النوع من القيادة نرى أن القائد يميل إلى تفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه، وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعاً في اتخاذ القرار، وأن القائد الديمقراطي يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المنظمة وتوافق مع الاتجاه العام للمنظمة.³

¹ - صابرين عطية مرسل، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

² - كمال برباوي، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

³ - صباح هليل الفارس، سمراء هليل الفارس، القيادة علم وفن، الطبعة 1، ekutub ltd، لندن، 2017، ص: 16.

إلا أن هناك مفاهيم خاطئة للديموقراطية فمثلا يقوم القائد بمشورة المرؤوسين بكل ما يود فعله وهذا مفهوم خاطئ لأنه ليس كل ما يحدث من اختصاص المرؤوسين فهنا يكون القائد قد تنازل على دوره كقائد لذلك يجب على القائد الأخذ برأي مرؤوسيه في أمور وقرارات معينة.¹

ومن إيجابيات هذا النمط أن القيادة الديموقراطية تخلق جوا من العمل يساعد على تنمية ملكة الابتكار والمبادرة ويقلل الاعتماد على القائد ويطلق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم، ويساعد في تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.²

ما يؤخذ على هذا النمط أنه:

- يشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه، وأن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.³
- أن عملية القيادة هي عملية تتطلب الموازنة بين المرؤوسين وأهداف المشروع وزيادة الإنتاج وهذا يتطلب قائد صلب وقوانين وأنظمة صارمة والقائد الديموقراطي من الصعب عليه هذا.⁴

2. القيادة الأوتوقراطية: نموذج للقيادة التسلطية أو الاستبدادية، التي من أبرز سماتها محاولة الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته، ويتمركز اتخاذ القرار بيده بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية.⁵

وغالبا ما تطلق صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة القائد،⁶ حيث يقوم القادة بإصدار الأوامر المحددة وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيه، والتأكيد على ضرورة إنجاز العمل وممارسة الرقابة عن كثب واتخاذ القرارات الفردية دون مشاركة من المرؤوسين، ولا يتقبلون الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز.⁷

ومن الملاحظ على هذا النوع أنه انتهازي حيث يفضل ويركز على الجانب الخاص دون العام وقد ظهر هذا النوع بظهور المصانع في فترة تكريس الملكية الفردية، وهو نقيض الصفات السابقة للقيادة الديموقراطية، وهذه هي الصفات التي تمتاز بها القيادة التسلطية:⁸

¹ - فاتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

² - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة 4، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان 2010، ص: 213.

³ - سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

⁴ - فاتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

⁵ - إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 359.

⁶ - بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 98.

⁷ - سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 259.

⁸ - ليوز إلياس، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

- تجميع كل الاهتمام والعمل والانتباه في شخصية القائد وحده دون غيره من أفراد الجماعة مهما عملوا أو ساهموا.
- يعمل على إيجاد التباعد والتنافر بين أفراد الجماعة وقد يجعل بعضهم عدو البعض أو عيوننا لمراقبة كل التحركات داخل الجماعة.
- يعمل على إضعاف الروح الجماعية بين الأفراد، وهذا ما يجعل الجماعة ضعيفة التماسك بحيث تنهار إذا غاب القائد فجأة عن مركز القيادة، كما أن الجماعة ذاتها لا تستطيع مواجهة الأزمات نتيجة لضعف روحها المعنوية.
- انتشار النقد غير الموضوعي وضعف التوجيه الذي بين أفراد الجماعة نتيجة أحادية التفكير والتوجيه من طرف شخص واحد والمتمثل في القائد المتسلط، وعدم تقديم الاقتراحات الإيجابية البناءة. ورغم ذلك قد تأخذ أشكالاً عدة:¹
- الأوتوقراطية المتشددة: يستخدم القائد هنا التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة ولا يعتمد على أي نوع من أنواع المشاركة.
- الأوتوقراطية الخيرة: يستخدم القائد هنا وسائل ترغيبية كالثناء والمدح ولا يلجأ إلى الأساليب العقابية إلا عرضاً ويلجأ أحياناً إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- الأوتوقراطية التي تعتمد على المناورة والاحتواء: يعتمد القائد هنا على إيهام المرؤوسين بأنه مهتم بهم ويعطي قيمة كبيرة لأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، رغم أنه قد يكون قد اتخذ القرار لوحده.
- قد يصلح تطبيق هذا النمط في بعض الأوقات والظروف - خاصة حالة الطوارئ والأزمات - ولكنه لا يستطيع أن يحقق الانسجام والتآلف والثقة المطلوبة،² كما تفيد عند نشأة الجماعة، وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير، ولكن على المدى البعيد، تتحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنظمة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتحولون إلى أعداء، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ويصيبهم الإحباط، كذلك الفرصة تكون ضعيفة أمام معاونين لكي يصبحوا قادة في المستقبل لأن القائد المستبد يلغي شخصياتهم ويفقدهم القدرة على القيادة.³
- ولعل أهم ما يؤخذ عليها:⁴

¹ - محمد قاسم القريوبي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة 5، دار وائل للنشر، عمان 2009، ص: 205.

² - جمال الدين الخازندار، ذكاء المشاعر مدخل للتميز في القيادة، الطبعة 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص: 89.

³ - قاسم شاهين بريسم العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 29-30.

⁴ - فانتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص: 144-145.

- انفراد السلطة في اتخاذ القرارات في يد القائد ولجوء القائد إلى عدم مشاركة رؤوسيه في اتخاذ القرارات وعدم تفويضه لبعض السلطات للأفراد في المنظمة يؤدي إلى نتائج سلبية.
- ممارسة القائد أساليب التهديد واستخدام العقاب مع الرؤوسين يضعف من عزيمتهم، بحيث يتم الإنجاز والأداء في حضور القائد ويضمحل في غيابه.
- نشوء جماعات غير رسمية من الرؤوسين التي قد ينتج عنها مظاهرات للتعبير عن غضبهم واحتجاجهم.

3. القيادة المتساهلة: يتميز هذا الأسلوب بظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع التي تؤدي إلى قلة الأداء حيث يؤدي هذا النوع إلى التسبب وعدم الانضباط وبالتالي انخفاض الإنتاج، كما أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه أن يفعلوا ما يشاؤون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، كما أن من سمات هذه القيادة ازدواجية الجهود وهدر الوقت وإهمال بعض النواحي الهامة في أوجه النشاط، يغلب على تلك القيادة التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات والتردد وعدم الثبات.¹

يتناسب هذا الأسلوب مع العديد من المؤسسات والمنظمات العلمية (البحث العلمي) فمثلا العلماء عندما يترك لهم حرية اختيار الأبحاث والتجارب فهذا يؤدي إلى نتائج.²

وما يؤخذ على هذا النمط:

- أنه أسلوب نادر التطبيق وهو أسلوب غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية، كما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة.³
 - افتقار المجموعات إلى الضبط والتنظيم، ولا يؤدي الأعضاء الواجبات المطلوبة منهم بشكل سليم.⁴
- وقد بين (Gray) و (Starke) في دراستهما على بعض المؤسسات تطور ممارسة أساليب القيادة مما يعني أنه مع مرور الوقت يتجه الميل إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي بشكل أكبر.⁵
- وفي الحياة العملية نادرا ما نجد نمط القيادة المتساهلة ولكننا أوردناه هنا مجرد اكتمال التقسيم، أيضا يندر وجود قيادة استبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة ولكن يستعمل القائد قدرا من الديمقراطية وقدرا من الاستبداد في إدارته وفقا لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة الموقف والأفراد الذين يتعامل معهم، وعلى أية حال إذا قسمنا الخواص التي يمتلكها الشخص إلى نوعين: قيادية وتبعية، وقسمنا سلوكه إلى نوعين كذلك: جماعي

¹ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص: 162.

² - فانت عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

³ - سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

⁴ - فانت عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

⁵ - فاروق عبده فلي، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص:

(يسعى إلى تحقيق مصلحة الجماعة) وذاتي (يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة المادية والمعنوية) فإنه يمكن استخلاص المعادلات الأربع التالية:¹

- خواص قيادية + سلوك جماعي = قيادة ديمقراطية.
- خواص قيادية + سلوك ذاتي = قيادة مستبدة خيرة.
- خواص تبعية + سلوك جماعي = قيادة فوضوية.
- خواص تبعية + سلوك ذاتي = قيادة مستبدة جائرة.

وبشكل عام فإن تركز سلوك القائد باتجاه النمط الأوتوقراطي يجعله أقرب إلى مواصفات المدير وأن سلوكه الديمقراطي يمنحه صفة القيادة الإدارية.²

ثالثاً. عناصر الإحباط في أساليب القيادة:³

1. في الأسلوب الديمقراطي: هذا الأسلوب يسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في العمل السريع والنشاط ويعتبرون أن الحوار ضياع للوقت ويعيق التقدم.

2. في الأسلوب الاستبدادي: هذا الأسلوب يسبب الإحباط لبعض المرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقديم الأفكار والمعلومات.

3. في الأسلوب المتسامح: المدير الذي يمارس هذا الأسلوب يجبر المرؤوسين على قبول الكسل بسبب النقص في التعليمات والتوجيه.

ولكن بغض النظر عن النمط القيادي الذي يسلكه مدير المنظمة، تبقى أهمية إدراك المرؤوسين لنمط مديهم القيادي هي حجر الزاوية، فليس المهم ما يمارسه المدير بل ما يدركه المرؤوسون لأن هذا الإدراك له الأثر الأكبر في سلوك الفرد في العمل وفي جودة العمل الذي يؤديه.⁴

رابعاً. العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي:

لقد حاول الباحثان (Tannenboun & Shmidt) الإجابة على السؤال التالي:

وهو كيف يختار المدير أو القائد نمط قيادي دون الآخر؟

ومن خلال محاولتهما تحديد بعض الاعتبارات العلمية التي ينبغي على المديرين أخذها بعين الاعتبار عند

محاولة اختيار أسلوب أو نمط قيادي آخر،⁵ ويوضح الشكل التالي هذه الاعتبارات:

¹ - بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، مرجع سبق ذكره، ص: 102 - 103.

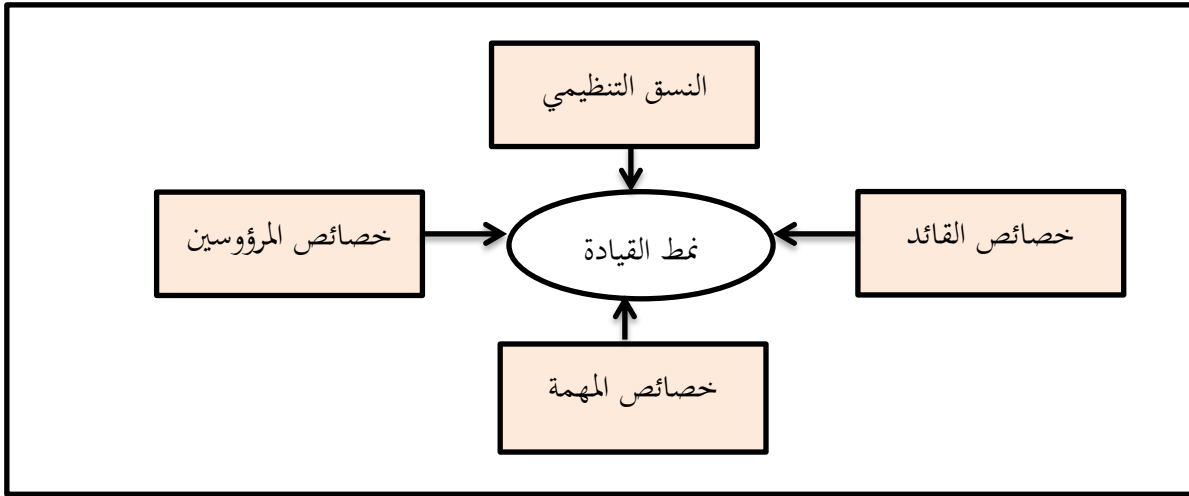
² - صلاح عبد القادر النعيمي، المدير: القائد والمفكر الاستراتيجي، الطبعة 1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 104.

³ - كارول أو كوزر، القيادة الإدارية الناجحة، مركز التعريب والبرجمة، الطبعة 1، الدار العربية للعلوم، عين التينة، 1997، ص: 50.

⁴ - شافية بن حفيظ، محمد الساسي الشايب، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

⁵ - أسامة خير، الجديد في القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

الشكل (1-14): العوامل المؤثرة في القيادة



المصدر: محمد مصطفى السنهوري، مقدمة في تنظيم وإدارة الأعمال، بدون طبعة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر، ص: 165.

ويمكن إجمال هذه الاعتبارات فيما يلي:¹

1. **خصائص القائد:** وتحدد من خلال السمات الشخصية، الجاذبية، الحيوية، الحزم، استيعاب الآخرين الأفكار والخبرات، الدافعية للإنجاز.
2. **خصائص المرؤوسين:** وتحدد من خلال المستوى التعليمي، القيم والمعتقدات، الاستعداد لتحمل المسؤولية سلوكهم مع القائد.
3. **خصائص التنظيم:** وتحدد من خلال ثقافة المنظمة حجمها، أهدافها، الهيكل التنظيمي، طرق الاتصال. بالإضافة إلى المتغيرات المحيطة بالمنظمة، القيم والعادات التي يؤمن بها المجتمع.²
4. **خصائص المهمة:** وتحدد من خلال طبيعة المهمة (مخطية متكررة أم تحتاج إلى إبداع)، وقت المهمة (مؤقتة أو دائمة)، كيفية أدائها (تحتاج عمل فردي أم جماعي)، مدى وضوحها للقائد أو التابعين. في الأحوال العادية والمستقرة يكون النمط الديمقراطي أفضل، أما في الأحوال الاستثنائية والمواقف الطارئة فيكون النمط الأوتوقراطي أو التسلطي هو الأفضل، ولا يفضل النمط الفوضوي بأي حال، ولا يصلح أن يكون من أنماط القيادة إلا في أوقات الطوارئ والأزمات والكوارث.³

¹ - محمد عمر الزعي، محمد تركي البطاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

² - فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقية عملية، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 180.

³ - سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أن مفهوم القيادة ليس بالمفهوم الجديد فهو موجود منذ خلق الإنسان ومس جوانب متعددة للحياة البشرية كالمجال العسكري حيث عرف ما يسمى بالقيادة العسكرية فضلا عن الأنبياء الذين هم قادة الأمم، بالإضافة إلى القيادة الإدارية.

وتعد القيادة الإدارية الركيزة الأساسية التي تساهم في نجاح المنظمات وتفوقها على المنافسين في بيئة الأعمال اليوم، وذلك لما لها من تأثير مباشر على أهم الموارد بالمنظمة ألا وهو المورد البشري الذي يعد الرأسمال الحقيقي للمنظمات، حيث تعمل القيادة الإدارية على التأثير في الأفراد لبلوغ الأهداف المنشودة ويقوم مفهوم القيادة على ثلاثة عناصر وتشمل القائد والتابعين والهدف المراد الوصول إليه، ويختلف مفهوم القيادة عن الإدارة فكل قائد مدير وليس كل مدير قائد، وقد ظهرت عدة نظريات لتبين النمط القيادي الفعال بدءا بالمدخل الفردي والمدخل السلوكي والمدخل الموقفى بالإضافة إلى مجموعة من النظريات الحديثة في القيادة مثل القيادة التحويلية والتبادلية بحيث تختلف المداخل من حيث نظرتها للقائد فمنها من ينظر له من حيث السمات ومنها من ينظر لها من حيث سلوك القائد ومنها من قال أن القيادة تتفاعل مع الموقف، والخلاصة أن القائد يجب أن تتوفر فيه بعض السمات القيادية (الشخصية والأخلاقية والمعرفية) بالإضافة إلى المهارات الفكرية والفنية والتنظيمية والإنسانية، مما يوجب انتقاء القادة جيدا سواء من خارج المنظمة أو القيام بإعدادهم من داخل المنظمة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

تمهيد الفصل:

تسعى المنظمات اليوم إلى البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال والتكيف مع التغيرات التي مست هذه البيئة والتي أصبحت تتميز بالتحدي والمخاطرة في ظل التحولات السريعة خصوصا مع التطور التكنولوجي الهائل والمنافسة الشديدة وتلاحق الإبداعات، ولكي تتأقلم المنظمات يجب أن تعتمد على موردها البشري الذي يعد أهم مورد تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها وفي مواجهة هذه الصعوبات والبقاء في هذه البيئة المعقدة حيث يعد الميزة التنافسية الأساسية، وبالتالي تعمل على إرضائه وكسب ثقته وإشعاره بدعم المنظمة له ليبدل بذلك قضاى جهده لتحقيق النجاح لمنظمتة، وكذلك العمل على قيامه بسلوكيات تفوق دوره وهذا ما يطلق عليه سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني: أبعاد، نظريات ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية وآثارها ومعوقاتها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية

تحدد منظمات الأعمال لكل فرد من أعضائها دوراً رسمياً يتضمن السلوكيات المطلوبة منه في وظيفته بالمنظمة وتتحدد هذه السلوكيات من خلال وصف الوظيفة، وقد تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على بحث سلوكيات الدور الرسمي المحدد للفرد في العمل، وفي أوائل العقد الماضي بدأ الباحثون يركزون على نوع آخر من السلوكيات التي تؤثر على كفاءة وفعالية منظمات الأعمال أطلق عليه سلوكيات الدور الإضافي، بحيث يقوم الأفراد بهذه السلوكيات بناء على اختيارهم لأنها لا ترد ضمن وصف الوظيفة.¹

المطلب الأول: مدخل لمواطنة المنظمة

إن منظمات الأعمال اليوم تعمل في ظل ظروف بيئية تتميز بالتغير المستمر والمنافسة القوية، ومن ثم فإنها تحتاج إذا ما أرادت أن تحقق التفوق والنجاح إلى أكثر من مستوى الأداء المنظمي العادي، تحتاج لأن تكون متميزة بمستوى من المواطنة بما يكفل لها البقاء لأمد طويل.²

أولاً. التطور التاريخي لمصطلح المواطنة:

لقد مر مصطلح المواطنة عبر التاريخ بمراحل عديدة تطور فيها هذا المفهوم حتى وصل إلى دلالاته المعاصرة وأهم هذه المراحل:

1. المواطنة في فكر الحضارات القديمة:

لقد اقترن مفهوم المواطنة بحركة نضال التاريخ الإنساني من أجل العدل والمساواة والإنصاف، وكان ذلك قبل أن يستقر مصطلح المواطنة وما يقاربه من مصطلحات في الأدبيات السياسية والفكرية والتربوية، وتساعد النضال وأخذ شكل الحركات الاجتماعية منذ قيام الحكومات الزراعية في وادي الرافدين مروراً بحضارة سومر وآشور وبابل وحضارات الصين والهند وفارس وحضارات الفينيقيين والكنعانيين، وأسهمت تلك الحضارات وما انبثق عنها من أيديولوجيات سياسية في وضع أسس للحرية والمساواة تجاوزت إرادة الحكام، فاتحة بذلك آفاقاً رحبة لسعي الإنسان لتأكيد فطرته وإثبات ذاته وحق المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتحديد الخيارات، الأمر الذي فتح المجال للفكر السياسي الإغريقي ومن بعده الروماني ليضع كل منهما أسس مفهوم المواطنة، وقد أكد كل من الفكر السياسي الإغريقي والروماني في بعض مراحلهما على ضرورة المنافسة من أجل تقلد المناصب العليا وأهمية إرساء أسس مناقشة السياسة العامة على اعتبار ذلك أمراً مطلوباً في حد ذاته، أما روما فقد شهدت ولادة حركة جديدة لمفهوم المواطنة ليشمل العامة وبعد ذلك الشعوب الأخرى في الإمبراطورية الرومانية، الأمر الذي رافقه

¹ - هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، "الدكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد 20، العدد 2، يونيو 2012، ص: 739.

² - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في علوم إدارة الأعمال، العراق: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007، ص: 47.

منطقياً تكاملاً أكبر سياسياً واجتماعياً، وبمرور الزمن أصبح مفهوم المواطنة يتجه أكثر إلى الحماية في ظل القانون منه إلى المشاركة الفعالة في التشريع والتطبيق القانوني، ومع صيرورة الاندماج السياسي كسمة ولاء في الإمبراطورية وليس فقط المشاركة في الحياة السياسية والعامية، أعطى الإمبراطور (كاراكالا)* في عام (212) وضعاً قانونياً للمواطنة يشمل عدداً كبيراً من السكان وإن استمر استثناء الطبقات الفقيرة والعبيد والنساء، وبعد عقود من الزمن بدأت عملية إعادة التفاعل مع التراثين اليوناني والروماني وفي الحضارات العربية القديمة فقد كان هناك مشاركة سياسية لأبناء القبيلة، إذ كان انتخاب رئيس القبيلة من قبل أبنائها الذكور ويشاور رئيس القبيلة الناس الذين حوله في الشؤون العامة، أما في اليمن كانت الدولة القبتانية فيها مجالس تمثيل الشعب إذ كانت مجالس العشائر إلى جانب العرش، وعرفت سبباً للمشاركة السياسية أيضاً ففيها التمثيل النيابي، وفي معين لم يكن الملك مطلق السلطة أو التصرف، إذ كان يشاركه في ذلك مجلس ممثلي الموظفين الذين كانوا ذو نفوذ في دوائرهم الاختصاصية.¹

إن المنعطف الهام في تاريخ المفهوم كان عند اندلاع الثورة الفرنسية في القرن الثامن عشر (1789)، فقد اتسعت آنذاك الدائرة اليونانية والرومانية الضيقة بشكل هام ومفاجئ لتشمل عدداً كبيراً من أبناء المجتمع،² وهو ما تفتقده الحالة العربية من حيث أن النزعة الفردية لا يمكن الاعتماد عليها كثيراً في تحليل المجتمعات العربية تاريخياً، حيث لم تظهر أطروحات دينية وتراثية تتناول فكرة الفرد بشكل منعزل، بل كانت أقرب للتعاطي مع الجماعة والمجتمع، وهي تبعا للأطروحة التي قصرت حقوق المشاركة السياسية والتأثير في دوائر بعينها وليس للأفراد فيما يعرف بالشورى، وهم أهل الخاصة أو فئة من أهل الحل والعقد والاختيار تطلع بدور أكبر وأساسي في إدارة الشأن العام، وليس المواطنين أو العامة، وهو ما يتنافى مع مجموعة قيم المواطنة والديمقراطية القائمة على تساوي الأفراد في ممارسة العملية السياسية، ومن جهة أخرى فإن نمط وصيغة السلطة الحاكمة في هذه المجتمعات لوقت طويل استند على أساس ديني كما هو بادي في مسألة الشورى واتسم بقدر من الاستمرارية لوقت طويل بناء على هذا الأساس في ضوء تجربة الخلافة الإسلامية، والتي جمعت تحت مظلتها جماعات كثيرة ومتنوعة على أساس رابطة العقيدة أو الدين، وهو المنطق الذي يتنافى مع منطلقات الكيان القومي الحدائثي الأوروبي الذي يستند على حدود جغرافية بعينها، حيث يتم تنظيم علاقة المواطنين أو الأفراد فيها مع الدولة، ومن ثم فإن الأفراد في هذه الدول كانوا رعايا.³

*كاراكالا (188-217): الإمبراطور الروماني الذي حكم من 211-217، ذو الأصول البونيقية من ابيه سيبتيوس سيفيروس والعربية من أمه جوليا دومنا الشهيرة ابنة مدينة حمص، سمي لوسيوس سبتيوس باسيانوس واتخذ لقب كاراكالا نسبة إلى إزاره المميز كالبرنوس والذي أصبح موضحة.

¹ - بان غانم أحمد الصايغ، " التأسيس التاريخي لمفهوم المواطنة "، مجلة دراسات إقليمية، العراق: جامعة الموصل، المجلد 5، العدد 13، 2009 ص: 5-6.

² - المرجع نفسه، ص: 15.

³ - مهى يحيى وآخرون، المواطنة والمكونات المجتمعية في المنطقة العربية، الطبعة 1، روافد للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص: 18.

وأما الحياة القبلية العربية قبل الإسلام، وما نشأ عنها من حكومات - عندما يتعذر تحويل تلك الحكومات إلى حكم فردي مطلق - كانت أيضاً مثل التجارب الإغريقية والرومانية، توفر قدراً من المشاركة السياسية للمواطنين الرجال الأحرار، ويعود ذلك إلى ما يتطلبه تماسك القبيلة وعلاقات القبائل المتحالفة من مشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية الخاصة بهم، ويوصف حكم القبيلة العربية التقليدية الذي امتد عبر التاريخ بأنه حكم يتشاور فيه الشيخ مع ناسه في الشؤون العامة وحتى الخاصة في أحيان شتى.¹

2. المواطنة في الإسلام:

لقد تقرب المسلمون الأوائل أيضاً من مفهوم المواطنة كما كان معروفاً قبل ظهور الإسلام، وكان ذلك بفضل ما يحمله الإسلام نفسه من منظور إنساني للوحدة الإنسانية، والمساواة في الحقوق والواجبات والذي تشير إليه الآيات الكريمة² ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ﴾ (سورة الحجرات: الآية 13)، وقوله سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (سورة النساء: الآية 1)، وكذلك قوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ﴾ (سورة النساء: الآية 135).

إن للإنسان في الدولة الإسلامية أيًا كان مذهبه وجنسيته حقوق ثابتة في العيش الكريم، وعلى غير المسلمين الإيمان بأهداف الدولة والأسس التي قامت عليها، وإن اختار الرفض أي أن لا يسلم، فهو مجبر من أجل اكتساب حقوق المواطنة أن يوالي الدولة ويعترف بشرعيتها فلا يتهدد نظامها العام بحمل السلاح ضدها أو الموالاة لأعدائها فالإسلام يقوم على الأخوة الدينية، ففي حديث رواه البخاري "المسلم أخو المسلم"، فالمسلم يرتبط مع أخيه بروابط فوق الزمان والمكان، ولكن هذا كله لا يعني أن الأخوة الدينية تتناقض مع المواطنة الحديثة وإنما الرابطة الدينية تعزز وتدعم المواطنة، إذ لا شيء يمنع تعايش وارتباط المسلم مع غيره بميثاق المواطنة، وإذا كانت المواطنة تكتسب بتوفر شرطين هما الانتماء إلى الإسلام والسكن في الدولة الإسلامية، وإذا كان المسلم خارج الدولة الإسلامية لا يملك سوى النصرة في حدود إمكانات الدولة، أما غير المسلم الساكن في الدولة الإسلامية عليه تقديم ولائه لها وهذا يكسبه حقوق المواطنة، عدا شغل المناصب الحساسة التي لها مساس بهوية الدولة وطبيعتها الإسلامية.³

وعند الحديث عن رؤية الإسلام للمواطنة فيذكر (عمارة، 2005) أنه حين اكتفت المذاهب والفلسفات تحديد حدود الوطن بجغرافية الأقاليم أو العرق أو اللغة، فإن الإسلام قد وحد ديار الإسلام بالعقيدة والشريعة رغم

¹ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

² - المرجع نفسه، ص: 40.

³ - بان غانم أحمد الصايغ، مرجع سبق ذكره، ص: 8-9.

التمايز في القبائل والشعوب والأوطان والأقوام فاجتمعت في منظومته كل من العالمية والأممية مع الوطنيات والقوميات، دوغما تناقض أو تعارض أو عداء، وهذه الحقيقة في علاقة الإسلام بالوطنية هي التي جعلت الوطن والوطنية المقام العالي في ظل الانتماء الإسلامي، الذي لا يقف عند حدود وطن بعينه، فالقرآن الكريم يتحدث عن حب الإنسان لوطنه كمعادل وقرين لحب هذا الإنسان للحياة.¹

ثانيا. تعريف المواطنة:

يعود أصل كلمة المواطنة ومدلولها إلى عهد الحضارة اليونانية القديمة، وأصل الكلمة من (Polis) وكانت تعني المدينة باعتبارها بناء حقوقيا ومشاركة في شؤون المدينة، كما تستعمل كلمة المواطنة كترجمة للكلمة الفرنسية (Citoyenneté) وهي مشتقة من كلمة (Cité)، وتقابلها باللغة الإنجليزية كلمة (Citizenship) المشتقة من كلمة (City) أي المدينة.²

1. التعريف اللغوي للمواطنة:

المواطنة في اللغة مشتقة من وطن، وهو " المنزل الذي تقيم فيه وهو موطن الإنسان ومحل... ووطن بالمكان وأوطن أقام، وأوطنه اتخذه وطنا، والموطن... ويسمى به المشاهد من مشاهد الحرب وجمعه مواطن، وفي التنزيل العزيز: " لَقَدْ نَصَرَكُمُ اللَّهُ فِي مَوَاطِنَ كَثِيرَةٍ " ... ، والمواطن: الذي نشأ في وطن ما أو أقام فيه وأوطن الأرض ووطنتها واستوطنتها، أي اتخذها وطنا، وتوطن النفس على الشيء كالتمهيد.³

2. التعريف الاصطلاحي للمواطنة:

في الاصطلاح الوطنية تأتي بمعنى حب الوطن (Patriotism) في إشارة واضحة إلى مشاعر الحب والارتباط بالوطن وما ينبثق عنها من استجابات عاطفية، أما المواطنة (Citizenship) فهي صفة المواطن والتي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية ويعرف الفرد حقوقه ويؤدي واجباته عن طريق التربية الوطنية، وتتميز المواطنة بنوع خاص من ولاء المواطن لوطنه وخدمته في أوقات السلم والحرب والتعاون مع المواطنين الآخرين عن طريق العمل المؤسساتي والفردية الرسمي والتطوعي في تحقيق الأهداف التي يصبو لها الجميع وتوحد من أجلها الجهود وترسم الخطط وتوضع الموازنات.⁴

¹ - علي عيسى زرم، مهددات قيم المواطنة وعلاقته بالانحراف السلوكي، الطبعة 1، مركز بحوث الشارقة، الإمارات، 2015، ص: 47.

² - بان غانم أحمد الصايغ، مرجع سبق ذكره، ص: 3.

³ - حنان مالكي، حنان مراد، " أثر الانفتاح الثقافي على مفهوم المواطنة لدى الشباب الجزائري "، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة، عدد خاص بالملتقى الدولي الأول حول الهوية والمجالات الاجتماعية في ظل التحولات السوسيوثقافية في المجتمع الجزائري بدون سنة نشر، ص: 542.

⁴ - المرجع نفسه، ص: 543.

ولفظ مواطن تعبير لم يظهر إلا بعد الثورة الفرنسية سنة (1789) أما قبلها فالناس كانوا مللا وشعوبا وقبائل لا يعد التراب - إلا تبعاً لشيء من ذلك - وسيلة من وسائل الارتباط بالمجتمع والمكان.¹

والمواطنة تعني تمتع الشخص بحقوق وواجبات، وممارستها في بقعة جغرافية معينة، لها حدود محددة، تعرف في الوقت الراهن بالدولة القومية الحديثة التي تستند إلى حكم القانون، في دولة المواطنة جميع المواطنين متساوون في الحقوق والواجبات، لا تمييز بينهم بسبب الاختلاف في الدين أو النوع أو اللون أو العرق أو الموقع الاجتماعي وبالتالي فإن القانون يحقق المساواة داخل المجتمعات، ويفرض النظام، ويجعل العلاقات بين البشر (متوقعة) أي تجري وفق تصور مسبق يعرفه ويرتضيه الجميع،² بحيث تمثل الرابطة الاجتماعية والقانونية بين الأفراد ومجتمعهم السياسي الديمقراطي.³

وتشير دائرة المعارف البريطانية إلى أن المواطنة هي "علاقة بين فرد ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة وبما تتضمنه تلك العلاقة من واجبات وحقوق في تلك الدولة".⁴

وتحقيق المواطنة لا يقتصر على مجرد معرفة المواطن بحقوقه وواجباته فقط ولكن حرصه على ممارستها من خلال شخصية مستقلة قادرة على حسم الأمور لصالح الوطن.⁵

مما سبق نستنتج أن المواطنة هي " انتماء الشخص لمجتمع ما بحيث يتمتع بحقوق ويقوم بواجبات اتجاه هذا المجتمع".

والشكل الموالي يوضح مفهوم المواطنة:

¹ - حسين الخزاعي، إيمان الشمالية، " مستوى المواطنة والانتماء لدى العاملين في المؤسسات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 41، ملحق 1، 2014، ص: 347.

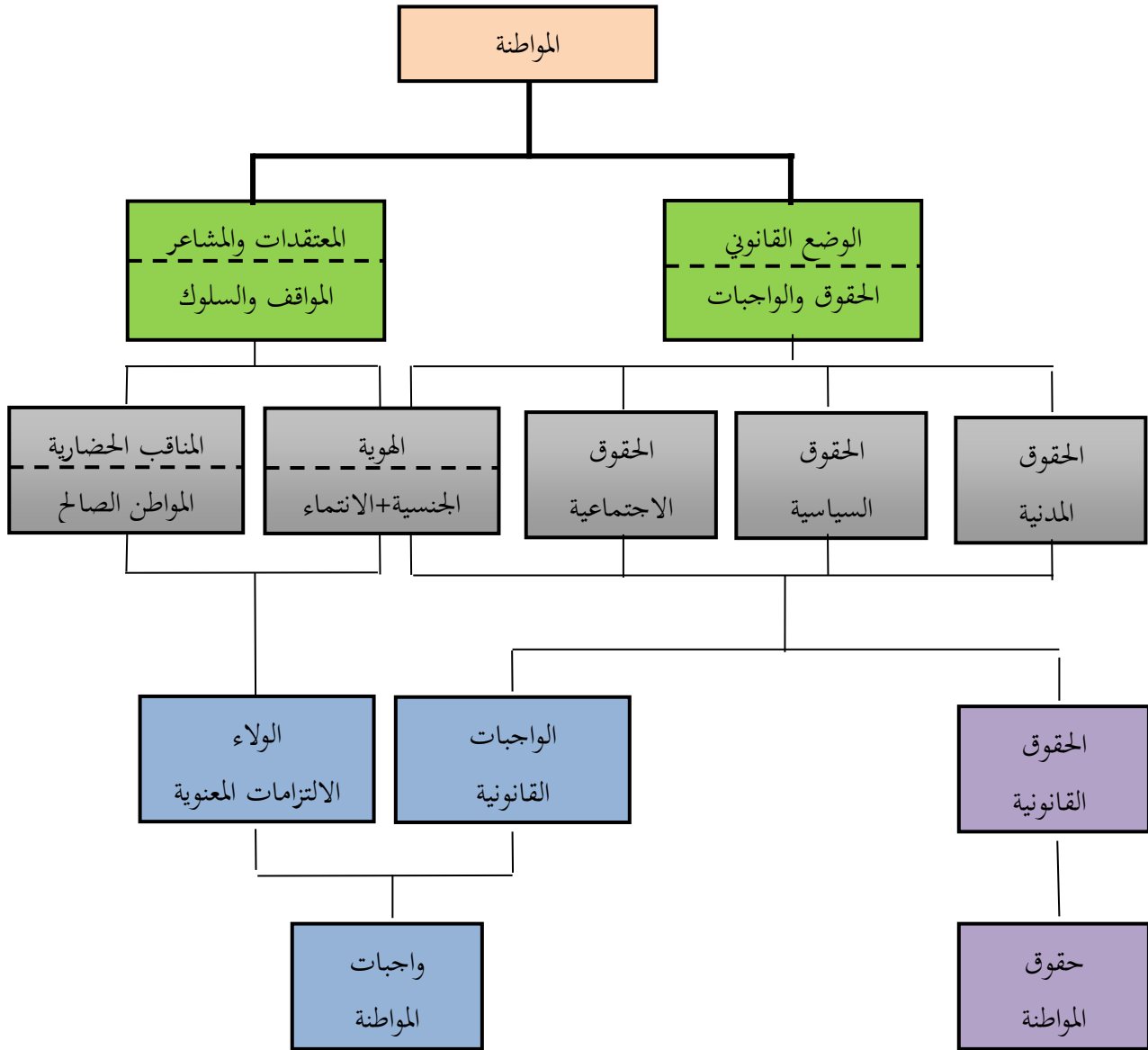
² - سامح فوزي، المواطنة، الطبعة 1، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، القاهرة، 2007، ص: 7.

³ - عثمان بن صالح العامر، " المواطنة في الفكر الغربي المعاصر: دراسة نقدية من منظور إسلامي"، مجلة جامعة دمشق، سوريا: جامعة دمشق المجلد 19، العدد 1، 2003، ص: 231.

⁴ - محمد غالب البكري وآخرون، دليل المواطن إلى الدولة المدنية، الطبعة 1، مؤسسة تمكين للتنمية، صنعاء، 2011، ص: 17.

⁵ - حنان سيد محمد حامد، ثقافة المواطنة لدى طلاب التعليم الثانوي الفني، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في التربية، مصر: جامعة القاهرة معهد الدراسات التربوية، 2012، ص: 4.

الشكل (2-1): حقوق المواطنة وواجباتها وعلاقتها وتفاعلاتها



المصدر: ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في علوم إدارة الأعمال، العراق: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007 ص: 45.

يتضح من الشكل أعلاه أن المواطنة نتاج تفاعل الفرد مع مجتمعه في إطار العادات والتقاليد والعرف فبالإضافة إلى اللوائح والقوانين التي تنص عليها الدولة يقوم الأفراد بواجبات لم ترد في القوانين وذلك بحكم ضمائر الأفراد وذلك في سبيل رقي وتطور المجتمع وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية وبالتالي تحقيق ازدهار الوطن الذي ينتمون إليه.

ثالثاً. المواطنة والوطنية والهوية:

للمواطنة مفاهيم مقارنة لها مختلفة عنها مثل الوطنية والهوية ويتمثل الفرق في الآتي:

1. المواطنة والوطنية:

هناك فرق بين المواطنة والوطنية حيث أن الوطنية تدل على انتماء الشخص إلى دولة قومية، وأنها تخلق تضامناً في أداء الواجبات، بينما المواطنة تمنح حقوقاً¹ أي أن صفة الوطنية أكثر عمقاً من صفة المواطنة أو أنها أعلى درجات المواطنة، فالفرد يكتسب صفة المواطنة بمجرد انتسابه إلى جماعة أو لدولة معينة، ولكنه لا يكتسب صفة الوطنية إلا بالعمل والفعل لصالح هذه الجماعة أو الدولة وتصبح المصلحة العامة لديه أهم من مصلحته الخاصة.

2. المواطنة والهوية:

وفيما يخص الفرق بين المواطنة والهوية فإن المواطنة انتساب جغرافي إلى أرض معينة، والهوية انتساب ثقافي إلى معتقدات وقيم ومعايير معينة، والهوية ملازمة للمواطنة؛ لأن المواطنين لا بد لهم من نظام سياسي، وعلاقات اقتصادية واجتماعية، وقوانين تضبط هذه العلاقات، وكل هذا يبني على معتقدات وقيم ومعايير؛ أي على هوية معينة، وإذا صح هذا فإن المواطنين مهما كان إخلاصهم لوطنهم وحرصهم على مصلحته لا يمكن أن ينظروا إلى تلك المصلحة باعتبارهم مواطنين فقط، بل لا بد من أن ينظروا إليها بحسب هوياتهم.²

رابعاً. مراحل مواطنة المنظمة:

إن المنظمات اليوم تعمل في ظروف بيئية تتميز بالتغير والتنافسية وإذا أرادت المنظمة البقاء والاستمرار فيقتضي ذلك نهج المنظمات لبرامج المواطنة بحيث تعتمد فلسفة برامج المواطنة على الاعتقاد بأن بقاء المنظمات ووجودها ناجم عن الدعم الذي تتلقاه من المجتمع، ولهذا يتطلب الأمر منها الإسهام في المجتمع، ولغرض تحقيق ذلك فإن المنظمات قد تمر في أطوار مختلفة من المواطنة لتحقيق هذا الإسهام، وكما أكدت ذلك الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية وأهم هذه المراحل أو الأطوار هي:³

- المرحلة الأولى (المرحلة الخيرية التفاعلية): تقوم المنظمات بدعم تشكيلة عريضة من البرامج.
- المرحلة الثانية (الإسهامات الاستراتيجية): دعم المنظمة لعدد محدود من القضايا التي لها صلة بالعمل وسعيها إلى تعزيز سمعتها الخارجية، فضلاً عن كسب الاحترام الداخلي من الزبائن والعاملين على حد سواء.

¹ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

² - حسين الخزاعي، إيمان الشمالية، مرجع سبق ذكره، ص: 350.

³ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 47-48.

• المرحلة الثالثة (المسؤولية المنظمة): التزام استراتيجي طويل الأمد، إذ في هذه المرحلة تطور بعض المنظمات ميزانية عمومية اجتماعية لقياس وتقرير أنشطتها وأن هناك عدد قليل من المنظمات، قد تصل إلى هذه المرحلة.

ولكي تكون برامج المواطنة فاعلة فإن تطبيق المسؤولية الاجتماعية ينبغي أن يكون سائد في فلسفة المنظمة وكشف رسالتها، وقيمها المنظمة، وإضفاء السمة الرسمية على برنامج المواطنة التنظيمية فيفترض بها أن تأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل منها:¹

- بيان كيفية تأثير البرنامج في خط العاملين التشغيليين للمنظمة.
- بناء علاقات مع المنظمات التي تتركز اهتماماتها على التماثل مع نشاطات المنظمة وبعض من أهدافها.
- تصميم البرنامج بمرونة من أجل التوسع أو الانكماش حسب متطلبات العمل ومستجدات البيئة.
- إعطاء أهمية كبيرة لإدارة برنامج المواطنة وبمستوى إدارة العمل فيها.
- توصيل النتائج المتعلقة بالبرنامج إلى جميع أصحاب المصالح في داخل المنظمة وخارجها.
- ومن أجل خلق وتثبيت مواطنة المنظمة في المجتمع، فإنه في الوقت الحاضر هناك الكثير من الممارسات تسهم فيها منظمات الأعمال، وتكون هذه الممارسات في اتجاهين، أحدهما داخلي وآخر خارجي، فعلى المستوى الخارجي ولتحقيق متطلبات المواطنة، أصبحت هناك معايير دولية أو عالمية تبين مدى مشاركة المجتمع- منظمات الأعمال- وكذلك فإن هيئة الأمم المتحدة بصددهم وضع خطوط توجيهية حول هذه المشاركة ولعل من أهم المبادرات على المستوى العالمي هي:

- مشاركة قيادة المنظمة، مثل التأثير العالمي للأمم المتحدة الذي تولاه الأمين العام كوفي عنان في عام (1999) لحث المنظمات للتمسك بالحقوق العالمية للإنسان والمبادئ البيئية.
- المشاركة التقنية، مثل المبادرة العالمية لتأسيس خطوط عامة للتقارير الدولية التي تخص المنظمة.
- المشاركات المحددة الصناعية، مثل مبادرة التعدين العالمية والبرامج البيئية للأمم المتحدة (مبادرة التمويل المستدام)، ومبادرة الاتصالات البعيدة الأمد العالمية.
- تطوير المشاركات الناشطة، مثل (Netaid)، وهي التنسيق بين برامج الأمم المتحدة للتطوير ونظم (cisco) لتشجيع الإجراءات الفردية في معالجة الفقر.
- مشاركات التطوير المدنية، مثل تلك بين المنظمات والسلطات المحلية في مبادرة (Bremen).
- مشاركات تعزيز الصحة مثل المبادرات العالمية لتمويل (الإيدز/HIV)
- مشاركات التخفيف من آثار الكوارث، مثل الاتصالات بين شركة أركسون والوكالات الإنسانية للأمم المتحدة.

¹ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

- المشاركات بين الصناعة والمنظمات الأكاديمية، مثل التحالف من أجل المساندة العالمية لتقييم التأثيرات البيئية لتوليد الطاقة الكهربائية منذ لحظة انشائها لحين انتهائها.
- وأما على المستوى الداخلي، فإن برنامج المواطنة قد يكون له تأثير إيجابي في علاقات المستفيد الفعلي ومن أجل التكامل الفاعل لبرنامج مواطنة المنظمة مع استراتيجية العاملين، ينبغي مراعاة ما يأتي:¹
- الطلب من العاملين بذل الجهود الاستثنائية عند اختيار البرامج ذات الصلة بالمواطنة.
- السير بمعزل عن المشاريع الدينية والسياسية.
- التوكيد على الفوائد التي يحققها برنامج المواطنة بالنسبة للمنظمة والعاملين.
- تزويد العاملين بفرصة التطوع، وتمييزهم على ذلك.
- مما سبق يستخلص التعريف الإجرائي لمواطنة المنظمة على أنها " التزام المنظمة باتجاه المجتمع الذي تنشط فيه للحصول على الدعم من هذا المجتمع وبالتالي المساعدة على تحقيق النجاح للمنظمات في ظل الظروف البيئية التي تتسم بالديناميكية والمنافسة الشديدة."

المطلب الثاني: نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

إن سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية والتصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجود دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري ولا يستبعد ظهوره منذ ظهور التجمعات البشرية، وديننا الإسلامي قد سبق رواد الفكر الحديث في التطرق لهذا السلوك ضمن تشريعاته السمحة²، حيث أن البعد التطوعي فيه يعد من ضمن البنية القيمية والثقافية العربية والإسلامية ومن مكوناتها التي تتحلى بها سلوكيات الإنسان والعاملين في المنظمات.³

أولاً. سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفكر الإسلامي:

المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي تعني مجموعة العلاقات والروابط والصلات التي تنشأ بين صاحب العمل والعاملين لديه من مسلمين وغير مسلمين، فهي مجموعة من الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل طرف من أطراف تلك العلاقة، لهذا فالمصطلح يستدعي وجود علاقة بين المنظمة أو صاحب العمل والعاملين، وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تندرج تحت المواطنة التنظيمية نذكر منها ما يلي:⁴

¹ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 53-54.

² - عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الفلسفة في العلوم الأمنية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2014، ص: 14-15.

³ - ختام عبدالرحيم السحيمات، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في التربية، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، 2007، ص: 20.

⁴ - عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 15-17.

1. واجبات المنظمة (صاحب العمل) تجاه العاملين:

نظم الإسلام العلاقة بين المستأجر والأجير وجعل هناك تنظيماً دقيقاً حدد فيه الواجبات لكل طرف تجاه الطرف الآخر وتجاه منظمته ومن تلك الواجبات ما يلي:

- توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض وينفذوا أحكامه التي نزلت في محكم كتابه وسنة نبيه **﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾** (سورة الحج: الآية 41)، فالموظف في محل عمله والعامل في منظمته هو مسلم يراعي الله ويتقيه في كل خطوة من خطوات يومه، وصاحب العمل راعٍ ومسؤول عن رعيته.
- دفع أجر الأجير في الوقت المقرر له والمتفق عليه، ونهى الإسلام عن أكل أجر الأجير أو انتقاصها، بل توعد الله سبحانه من يفعل ذلك من أصحاب العمل كما في الحديث القدسي " ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة ومن كنت خصمه خصمته: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يوفه أجره". (صحيح البخاري-2227).
- اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، فقد دعا إليه الإسلام ونادى بأن العمل أمانة واختيار الموظف للوظيفة أمانة يقول تعالى: **﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾** (سورة النساء: الآية 58)، والشخص المقتردر الأمين عملاً وعلماً هو ما تتطلبه الأمانة والمسؤولية **﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ﴾** (سورة القصص: الآية 26).
- حسن المعاملة وطيب التعامل، فقد كان لنا في تعامل قائد الأمة وهاديها للخير صلى الله عليه وسلم خير قدوة، فكان لتعامله مع خادمه أنس بن مالك طوال سنين خدمته خير دليل على أن الدين المعاملة، فلم ينهره أو يوبخه لعمل عمله أو لعمل لم يعمل، يقول أنس رضي الله عنه: " خدمت رسول الله صلى الله عليه وسلم عشر سنين فما قال لي: أف قط، وما قال لي لشيء صنعته لم صنعته، ولا لشيء تركته لم تركته؟ وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم أحسن الناس خلقاً" (صحيح الترمذي-2015).

2. واجبات العامل تجاه صاحب العمل (المنظمة):

كما لصاحب العمل من التزامات فإن للعامل أو الأجير واجبات والتزامات تجاه منظمته وتجاه مجتمعه نذكر منها ما يلي:

- المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية امتثالاً لقوله تعالى **﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ﴾** (سورة آل عمران: الآية 110)، فيحتم ذلك على العامل والموظف المبادرة بالإصلاح والتنبية على مواطن الخلل والنقص في منظمته أو بيئته التي كلف بالعمل بها والسعي للتضامن مع زملائه ورؤسائه لعلاج الموقف بما يرضي الله تعالى.

- أداء عمله بإخلاص وتفان وصدق وحفظ سر العمل فيستشعر مسؤوليته أمام الله قبل عباده، فالعمل والوظيفة أمانة وعهد يقول تعالى ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ (سورة الإسراء الآية: 34)، وما روته عائشة رضي الله عنها عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: " إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (صحيح الجامع-1880)، فهى الإسلام عن السرقة والغش وإفشاء أسرار العمل وخصوصاً للمنافسين في نفس الحقل، وهو ما تعتبره أنظمة الخدمة المدنية وأنظمة العمل في عصرنا الحاضر من مبررات الاستغناء والفصل من الخدمة والعمل.
- إطاعة الرؤساء والمديرين بالمعروف، فطاعة ولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها، وقد أكد ذلك الله سبحانه وتعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (سورة النساء: الآية 59) فولي الأمر لفظ مطلق وعام يشمل جميع المسؤولين والمشرفين في الأعمال والمنظمات وطاعتهم واجبة في غير معصية الله.
- حسن الخلق في التعامل مع زملاء الوظيفة والمراجعين، فديننا الإسلامي هو دين الخلق والتسامح والابتسامه يقول الله تعالى عن نبينا صلى الله عليه وسلم ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (سورة القلم: الآية 4) وما رواه جابر بن عبد الله رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: " تبسمك في وجه أخيك المسلم صدقة." (سنن الترمذي- 1956)، وقوله صلى الله عليه وسلم: " إن لله عبداً اختصهم الله بقضاء حوائج الناس، حبيبهم إلى الخير، وحبب الخير إليهم، إنهم الآمنون من عذاب الله يوم القيامة " (الجامع الصغير).

ثانياً. سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفكر الإداري:

تعود بدايات الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية في الفكر الإداري إلى توجهات مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم، من خلال استيعابها لمنطلقات علم الاجتماع وعلم النفس في تحليل الظاهرة التنظيمية وتأكيداتها على الروح المعنوية والحوافز غير المادية، والمشاركة، وفاعلية الجماعة، والتنظيم غير الرسمي والاستجابة مع البيئة الخارجية، وخلق المناخ التنظيمي للبيئة التنظيمية الداخلية، عبر جهودها المسماة دراسات هاوثورن.

أما البداية الحقيقية لتسليط الضوء على موضوع المواطنة التنظيمية كانت على يد (Barnard)¹ (Chester) فبالعودة إلى الوراء حتى عام (1938) ومراجعة ما كتب بشأن الأداء والمنظمة لوحظ أن (Chester Barnard)* قد طرح مفهوم التنظيم غير الرسمي والحاجة إلى أن يكون لدى أعضاء المنظمة الاستعداد للتعاون من أجل صالح المنظمة.²

¹ - فهمي خليفة صالح الفهداوي، " علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي "، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 32، العدد 2، 2005، ص: 397.

* Chester Barnard (1886 - 1961م): هو اقتصادي أمريكي وكان عضواً في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم، توفي في نيويورك.

² - مجد حسن ريان، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في الإدارة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2006، ص: 18-19.

حيث قدم (Barnard) مفهوم رغبة الفرد في التعاون أو الجهد التعاوني للفرد، وأن الأفراد لا بد أن يقوموا بإظهار الرغبة في المساهمة بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة في الاسهام بالجهد هي التي جرى تسميتها بالانتماء وأن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية والانتماء. وقد أطلق على ذلك الجهد التعاوني للأفراد مسمى نكران الذات، معتبرا أن الرغبة في التعاون لدى الفرد هي شرط أساسي لحياة المنظمة، ولا يمكن أن يتضمنها الهيكل الرسمي لأنه قادر على تحديد بعض السلوكيات والمهام المطلوبة، إلا أنه غير قادر على التوقع بكل الاسهامات والانجازات المطلوبة من العاملين.¹ ثم جاء (Daniel Katz, 1964) ليؤكد على أن السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى ما وراء الدور الرسمي هو مهم لأداء وظائف التنظيم، وقد مهدت مثل هذه الآراء لما يدعى اليوم بسلوك المواطنة التنظيمية.²

وقد حدد (katz) ثلاثة أنماط رئيسية لسلوكيات الفرد تؤثر بشكل جوهري في الكفاءة والفعالية الكلية لأية منظمة وهي:³

- يجب أن يتوفر لدى الفرد الحافز الكافي للانضمام للمنظمة والاستمرار في العمل بها.
- يجب أن ينفذ الفرد واجباته الوظيفية التي يحددها الوصف الوظيفي بطريقة مرضية ويطلق على هذه الواجبات مسمى السلوكيات الأساسية للدور (In-Role Behaviors).
- يجب أن يمارس الفرد بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية (Cooperative Innovative Sportaneous) أثناء قيامه بتحقيق أهداف المنظمة، وتخرج هذه السلوكيات عن الواجبات التي يحددها الوصف الوظيفي ويطلق على هذه السلوكيات مسمى السلوكيات الإضافية للدور (Extra-Role Behaviors).

وفي هذا الشأن ميز (Daniel katz) بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين: أطلق على أحدهما مصطلح سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين.⁴

¹ - تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، مصر: جامعة عين شمس 2010، ص: 42.

² - محمد حسن ريان، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

³ - علي محمود المبيض، "العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر: جامعة عين شمس العدد 3، 1999 ص: 537.

⁴ - رفعت محمد جاب الله، "محددات سلوك المواطنة التنظيمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر: جامعة عين شمس، العدد 1، 1994 ص: 129.

وأشار (Daniel Katz, 1964) إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأجل الطويل، إذ أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي.¹

أي أن الفعالية التنظيمية عبارة عن موازنة بين الدور الرسمي الذي جرى توصيفه وظيفياً وبين سلوكيات الأدوار الإضافية.

وفي أواخر السبعينات، ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية لأول مرة في كتابات (Organ, 1977) ليصف ذلك الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية حيث ذكر (Organ) في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا وأداء العاملين، وكانت بمثابة الشرارة التي أشعلت اهتمام الباحثين بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أوضح في هذه الدراسة أن السبب الرئيسي من أسباب فشل الباحثين في التوصل إلى إثبات العلاقة السببية بين الرضا والأداء يرجع إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق باعتباره مرادفاً لمصطلح الانتاجية المتمثلة في كل من كمية وجودة الانتاج، وأنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السببية سالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية.²

ولقد بدأ اهتمام (Organ) بالمواطنة التنظيمية، عندما عكس تجربته كشاب عامل في أحد المصانع فقد كان يعاني ويبدل جهوداً كبيرة لاستعمال جزء من المعدات، حتى لاحظ عامل قديم في المصنع الصعوبة التي يواجهها (Organ) وترك عمله ليوجه العامل الشاب في كيفية الاستعمال الملائم للمعدات، ولا يوجد في وظيفة العامل القديم ما يعرض مثل هذه المساعدة، إلا أن جهوده أفادت كل من العامل الشاب والمنظمة ككل.³

في نهاية السبعينات اقترح (Organ, 1977) مفهوم المواطنة التنظيمية على أنها " الحلقة المفقودة في العلاقة السببية بين الرضا والأداء"، وبالتالي فإن ظهور مفهوم المواطنة التنظيمية كان إجابة على السؤالين التاليين:⁴

1. كيف يؤثر الرضا عن العمل على السلوك الفردي ومن ثم على الفعالية التنظيمية؟
 2. ما السلوك الذي يرغب المديرون بالحصول عليه من المرؤوسين ولا يستطيعون أن يطلبوه منهم؟
- وتوالت بعدها الأبحاث والدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

¹ محمد ناصر إسماعيل وآخرون، " أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012، ص: 218.

² تامر ممتاز عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

³ ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

⁴ معراج هوارى، مريم شرع، " العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء "، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر: المركز الجامعي غرداية، العدد 7، 2009، ص: 133.

ونلاحظ أن ديننا الحنيف قد سبق مدارس الفكر الإداري للحث على هذه السلوكيات الإيجابية لما له من أثر في تحقيق النجاح والتفوق للمنظمات وأن سلوك المواطنة التنظيمية يقوم على مبدأ التعاون بشكل أساسي والذي دعت إليه الشريعة الإسلامية في العديد من المواضع فحدد ديننا لكل من المنظمة والعاملين ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات، فحدد مجموعة من المبادئ التي تحكم العلاقة بين العامل وصاحب العمل كالإتقان والأمانة والطاعة والالتزام... كما أن المنظمات التي تعتمد على اللوائح الرسمية فقط لا يمكنها البقاء والاستمرار في بيئة سمتها الرئيسية التغيير بل عليها السعي لدعم موظفيها وتحفيزهم للقيام بالسلوكيات التي تفوق دورهم الرسمي وبالتالي تحقيق النجاح ومنها الحفاظ على مكان المنظمة والتصدي للمنظمات المنافسة.

المطلب الثالث: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي حظي باهتمام متزايد من باحثي الإدارة في الآونة الأخيرة؛ ويرجع ذلك في جانب كبير منه لتأثيرها الحيوي على التماسك والتفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية،¹ بحيث لا تستطيع المنظمات البقاء والنمو من دون وجود أعضاء يتفاعلون في سلوكيات المواطنة الصالحة، ويجسدون السلوكيات المنظمة الإيجابية.²

سلوك المواطنة التنظيمية هو ترجمة للمصطلح الأجنبي (Organizational Citizenhip Behavior)³ وقد صنفت هذه السلوكيات التطوعية إلى صنفين وفقاً لتجاههما نحو الأفراد (الرؤساء والزملاء) أو نحو المنظمة (الإدارة ذاتها).⁴

بحيث لم يلق مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اتفاقاً بين الباحثين والمهتمين لا حول اسمه ولا حول تعريفه ف فيما يتعلق باسمه فقد أطلق عليه تسميات نذكر منها: السلوك الاجتماعي التفاعلي،⁵ والسلوك التنظيمي الاجتماعي،⁶ والسلوك غير المكلف وسلوك الدور الإضافي وسلوك الموالاة أو التأييد الاجتماعي⁷ والعفوية

¹ - معراج هواري، مرتم شرع، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

² - بشرى هاشم محمد، آيسل جمدي عثمان، " أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الاتكالية الاجتماعية "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، ص: 111.

³ - محمد عبدالنواب شاهين، " التوافق النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر: جامعة عين شمس العدد 3، 2000، ص: 560.

⁴ - عطوي عبد القادر، جنان عبد الحق، " اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية الجزائرية في العمل - نموذج سببي "، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2، ديسمبر 2007، ص: 60.

⁵ - سيد أحمد، علي يونس إبراهيم، " أثر الاختلاف في شكل العمالة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة الطائف "، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر: جامعة المنصورة، المجلد 35، العدد 3، 2011، ص: 63.

⁶ - Mark C. Bolino and al, **The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior**, Human Resource Management Review, vol 14, 2004, p : 231.

⁷ - شوقي محمد الصباغ، " دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية "، مجلة آفاق جديدة، العراق: جامعة ديالى، العدد (1 و 2)، يناير وأبريل 2006، ص: 232.

التنظيمية والسلوك التنظيمي المدني،¹ والمشاركة التطوعية والأفعال التطوعية وسلوكيات خارج الدور الرسمي وغيرها من المفاهيم التي تعكس ذلك السلوك التطوعي المؤطر بقيم اجتماعية وأخلاقية تدفع باتجاه تقديم الجهود الإضافية خارج حدود الدور وتتجاوز التوقعات المتصلة بالواجبات المهنية.²

وفيما يتعلق بتعريفه نذكر التعاريف الآتية:

• قدم (Organ, 1983) الذي يعتبر الأب الروحي لمواضيع سلوكيات المواطنة التنظيمية³ فكرة ومعنى سلوك المواطنة التنظيمية، عندما عرفه بأنه " السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد، والذي يساعد في أداء أعمال المنظمة، وإظهار الدعم والتفاني إتجاهها".⁴

• وقد أضاف (Organ, 1988) على هذا التعريف مفردات أخرى ذات مغزى ليصبح على النحو التالي: "سلوكيات مرتبطة بالعمل لا يتضمنها الوصف الوظيفي ولا ترتبط بنظام مكافآت رسمي، وهي تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة".⁵

نلاحظ من التعريفين أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية بالنسبة للفرد فله الحرية في القيام بها أو الامتناع عنها لكونها دور إضافي، كما أنها غير مرتبطة بنظام مكافآت رسمي وتسهم في تحقيق فعالية المنظمة.

يؤخذ على التعريف استبعاده للسلوكيات التي يمكن أن يقوم بها الفرد ويحصل على مكافأة مقابلها مثل تقديم مقترحات لتقليل التكاليف.⁶

كما ذكر (Organ, 1990) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن كذلك السلوكيات التي يحجم الفرد عنها على الرغم من أن لديه كامل الحق في ممارستها مثل: النقد المنتظم لأفعال الآخرين، والتعبير عن الاستياء أو

¹ - Cheolho Yoon, **The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success**, Computers in Human Behavior, vol 25, 2009, p : 422.

² - محمد عبد الرحمان الطبولي وآخرون، " الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي"، مجلة نقد وتنوير، الكويت: مركز نقد وتنوير للدراسات الإنسانية، العدد 2، خريف 2015، ص: 70.

³ - عادل عبد المنعم المسدي، " محددات سلوكية المواطنة التنظيمية"، مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة - جامعة طنطا)، مصر: جامعة طنطا العدد 1، ص: 5.

⁴ - مجد حسن ريان، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

⁵ - خليل جعفر حجاج، " دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، المجلد 34 العدد 110، 2012، ص: 108.

⁶ - محمد محمد عريشه، " محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل"، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، قطر: جامعة قطر، العدد 7، 1996، ص: 208.

- الضيق أو الشكوى من نقص أدوات العمل،¹ وقد أعرب (Organ & bateman, 1983) عن معنى كلمة سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث المفهومين،² إذن فسلوكيات المواطنة تتضمن نوعين من السلوكيات:³
- السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية: مثل مساعدة الزملاء في العمل بتقديم اقتراحات لتحسين الأداء، التحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين.
 - السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية: وتلك السلوكيات التي تسمى بجودة الامتناع.
- ويعرفه (Konsorsky & pogh,1994) على أنه "سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد يفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك انطبعا مميذا لدى رؤساءه وزملائه في العمل كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة."⁴
- أضاف هذا التعريف الأثر الإيجابي الذي تتركه سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الرؤساء والزملاء مما يؤثر على مكانته في المنظمة.
- ويعرفه (Kidwell et Al, 1997) على أنه "يشير إلى كل التصرفات التي تتصف بتقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية تكون غير مطلوبة على المستوى الرسمي ومع ذلك تكون مفيدة جدا للمنظمة."⁵
- نلاحظ أن التعريف السابق يحرص سلوكيات المواطنة التنظيمية في التصرفات التي تفوق المهام الرسمية والتي تؤثر إيجابا على المنظمات.
- أما (Van Dyne et Al, 1998) فيرى " أنه يمكن النظر إلى المواطنة التنظيمية بمفهوم شامل يتضمن كل السلوكيات التنظيمية الإيجابية الخاصة بأعضاء التنظيم الواحد"،⁶ وبالتالي تشمل السلوكيات الرسمية بالإضافة إلى السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية أو ما يسمى بالسلوكيات الإضافية.
 - وعرفته (Encher et Al, 2001) على أنه "السلوك غير الرسمي للموظف، والانخراط طواعية في مساعدة الآخرين بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة ككل".
- نلاحظ من التعريف أعلاه أن القيام بهذه السلوكيات التعاونية يكون اختياري بحيث لا يكره الموظف على القيام به وأنه يعود بالنفع على الفرد بالإضافة للمنظمة ففعالية الفرد تعني فعالية المنظمة.¹

¹ - علي محمود المبيض، مرجع سبق ذكره، ص: 546 .

² - Habib Ebrahimpour & al, A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol 30, 2011, p :1922 .

³ - حمدي جابر محمد نصار، " أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني "، مجلة المدير الناجح، مصر: جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 129، 2009، ص: 35.

⁴ - محمد ناصر إسماعيل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

⁵ - محمد عبد التواب شاهين، التوافق النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص: 561.

⁶ - مرفت ابراهيم راشد قاسم، " أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر: جامعة عين شمس العدد 2، 2011، ص: 571.

• ويعرفها (Spector & Fox, 2002) بأنها "سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الأفراد أو المنظمة وليس من الضروري أن يدخل ضمن متطلبات الوصف الوظيفي للدور، وليس خاضع للنظام الرسمي للمكافآت والعقوبات الجزائية بالرغم من أنه قد يلاحظ ويكافئ الفرد عليه، ومثل هذه الأفعال تعتبر إيجابية أو اجتماعية."²

يضيف هذا التعريف إمكانية مكافأة الفرد على القيام بهذه السلوكيات عند ملاحظتها من قبل الرئيس وهذا خارج النظام الرسمي للمكافآت والعقوبات.

• أما (Schnake and Dumbler, 2003) فيعرفان سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلال الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من قبل المنظمة، ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءتها وأدائها."³ يضيف هذا التعريف أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات مرغوبة من قبل المنظمة لأنها تعمل على تحقيق فعاليتها إلا أنه لا يكافئ الموظف على قيامه بها ولا يعاقب على تركها لأنها خارج الإطار الرسمي للعمل. وفي هذا السياق يبدي (Schnake) أسباب لعدم قيام المنظمات بمراقبة ومتابعة ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية مع أهميته وهي:⁴

- أنه سلوك مهذب وماهر ويصعب وضع معيار موضوعي له عند تقييم الأداء.
- تتضمن بعض أنواع هذا السلوك انتقال العامل من ممارسة مهامه الخاصة إلى مساعدة زملائه الآخرين بشكل طوعي، أي أنه يضر بالأداء الوظيفي للفرد.
- لأن هذا النوع من السلوك غير مطلوب تعاقدياً (لا تفرضه عقود العمل)، وأن المنظمة لا تعاقب الأفراد جراء عدم ممارسته.

• ويشير (Emmerik et Al, 2005) إلى أنه "المساهمات الفردية في مكان العمل التي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي، وترتبط بمفهوم المسؤولية الاجتماعية أو العمل الاجتماعي حيث كلاهما يتميز بعدم وجود الدافع الاقتصادي (النقدي) للعمل."⁵

¹ - ميال حمود عامر، " أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر: جامعة عين شمس، العدد 3 2011، ص: 326.

² - تامر ممتاز عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص: 43 .

³ - زياد العوام، " أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن "، مجلة دراسات العلوم الإدارية الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد1، 2015، ص: 110.

⁴ - سامر عبدالمجيد البشاشة، محمد أحمد الحراشنة، " أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 7، العدد 4، 2011، ص: 656.

⁵ - المرجع نفسه.

في التعريف السابق تم ربط سلوكيات المواطنة التنظيمية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية والتي تعني مساهمة المؤسسة في خلق مجتمع وبيئة أفضل أي دون مقابل مادي وكذلك هو الحال بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يشعر الموظف بالمسؤولية تجاه منظمته بهدف الارتقاء بها كما لا ينتظر الموظف مكافأة مادية على قيامه بهذا السلوك بل يقوم به تلقائياً بدافع الانتماء للمنظمة.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص مجموعة من الخصائص لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية نوجزها

في الخصائص التالية:

- سلوكيات إيجابية بالمنظمة.
 - سلوكيات تفوق السلوك الرسمي.
 - يقوم بها الأفراد طواعية.
 - سلوكيات لا يجازى من يقوم بها ولا يعاقب من يعرض عنها.
- ومنه نستخلص تعريف لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها: سلوكيات إنسانية إيجابية مقصودة نزيهة نابعة من صميم العاملين، تقوم على اعتبارات أخلاقية تفوق السلوك الرسمي ويقوم بها الأفراد طواعية بغير إكراه وليست خاضعة لنظام المكافآت والعقوبات الرسمي، موجهة لخدمة الأفراد والجماعات والمنظمة وكذلك الأفراد خارج المنظمة، تدعم النسيج الاجتماعي وتهدف إلى الارتقاء بأداء المنظمات والتصدي للصعوبات التي تعترض نجاحها.

كما سبق يتضح أن مفاهيم سلوكيات المواطنة التنظيمية تندرج ضمن مدخلين هما:¹

1. المدخل الأول: ينظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره سلوكاً مستقلاً عن السلوك الوظيفي المطلوب رسمياً وبالتالي ينبغي النظر إليه على أنه ذلك السلوك الذي يفوق السلوك الرسمي وقد تبني المفهوم العديد من الباحثين مثل: (Katz And Kahen, Bateman And Organ...).

غير أن هذا المفهوم قد وجهت إليه بعض التحفظات، حيث أن هناك مشاكل قد تواجه الباحثين عند التفرقة بين ماهية كل من الدور الرسمي والدور الذي يفوق هذا الدور، وأن هذا التحديد بين الدورين يتباين بتباين الأفراد والوظائف والمنظمات فضلاً عن تغير هذا الدور بمرور الوقت.

2. المدخل الثاني: ينظر أصحاب هذا المدخل إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية من زاوية التراث الفكري لبحوث المواطنة (علوم السياسة، الاجتماع، الفلسفة) حيث أن المواطنة تشمل كل السلوكيات الإيجابية الخاصة بأعضاء التنظيم، وعليه فإنه يتضمن كل السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي بالإضافة إلى السلوكيات التي تفوق الدور الرسمي مثل: (Van Dyne).

¹ - جاد الرب عبد السميع حسنين، " أثر الذكاء الوجداني للقادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين بالبنوك التجارية "، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، مصر: جامعة المنوفية، المجلد 22، العدد 1 و2، 2010، ص ص: 126-127.

ويرى (جاد الرب حسانين) أنه بالرغم من المنطلق النظري الذي اعتمد عليه أصحاب المدخل الثاني إلا أنه يمكن القول:

- أن مفهوم سلوكيات المواطنة الذي تبناه أصحاب المدخل الثاني يتسم بالعمومية الأمر الذي يصعب معه تحديد وقياس هذا السلوك، بعكس المفهوم الأكثر تحديداً ووضوحاً الذي تبناه أصحاب المدخل الأول.
 - أن الدور الرسمي محدد بوضوح في الوصف الوظيفي وما يفوق هذا الدور يمثل دوراً إضافياً، كما أن الدور الرسمي باعتباره موثقاً فإنه لا يتباين بتباين الأفراد كما أن تغيير هذا الدور بمرور الوقت فإنه مردود عليه، حيث يرتبط الدور الرسمي بما تم توثيقه فإذا ما تغير هذا الوصف يصبح ما يفوق هذا الدور الرسمي دوراً إضافياً.
 - أن غالبية الباحثين قاموا بتبني المدخل الأول.
- وبالتالي يمكن ذكر الخصائص التي تميز سلوكيات المواطنة التنظيمية:¹
- سلوك المواطنة التنظيمية هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى أو من مجتمع لآخر وفقاً لطبيعته ولشكل اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي إضافي.
 - سلوك فردي ينبع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد.
 - لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور.
 - لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.
 - يساهم هذا السلوك في زيادة الأداء الوظيفي الكلي؛ فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداءً رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.
 - إلا أنه من الصعب على أي منظمة التمييز بين أداء الدور الذاتي وأداء الدور المتميز، وذلك لعدة عوامل أهمها:²

- التصورات الإدارية وتصورات العاملين عن أداء مسؤوليات العاملين الآخرين لا تكون متماثلة بالضرورة.
 - تصور العاملين عن مسؤولياتهم وأدائهم متأثر برضاهم في موقع العمل.
- وبالتالي فإنه يمكن تعريف هذا الحد من خلال ما أطلق عليه بالسعة المدركة للوظيفة، إذ أنه كلما كانت السعة المدركة للوظيفة لدى الشخص شاغل الوظيفة أكبر، كانت النشاطات التي يحددها على أنها ضمن الدور الوظيفي الرسمي أكثر وبالعكس، فمثلاً قد يعرف أحد العاملين وظيفة ما بشكل محدود للغاية وينظر إلى أغلب

¹ - معراج هوارى، مريم شرع، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

² - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

السلوكيات التي يفترض أنها ضمن مسؤوليات وظيفته، بأنها سلوك مواطنة تنظيمية، مثل مساعدة الزملاء في العمل، وعدم أخذ الكثير من الإجازات، ومع ذلك قد يعرف أو يحدد موظف آخر الوظيفة نفسها بشكل واسع للغاية، وعليه فإنه ينظر إلى الكثير من سلوكيات المواطنة على أنها جزء من الوظيفة، ومن أجل تفادي مشكلة التمييز بين حالات أداء الدور الذاتي وأداء الدور المتميز، فإن مجموعة من الباحثين فضلوا بأن يتم بحث سلوك المواطنة التنظيمية، بشكل منفصل عن أداء العمل، وأن يكون هذا السلوك بمثابة مفهوم شامل يتضمن جميع السلوكيات الإيجابية ذات الصلة بالأشخاص ضمن منظمة معينة ومع كل هذا الغموض فإن البحوث في مجال (OCB) اتجهت إلى تجنب هذا الغموض والتعامل مع هذه السلوكيات على أنها تقع ضمن السلوك خارج الدور الوظيفي أي تحديده وتعريفه على أنه نوع معين من السلوك الفردي الذي من المعتقد بأن يسهم بالنجاح الطويل الأمد للمنظمات.

نستنتج أن هذه السلوكيات تختلف من منظمة لأخرى وبالرغم من الخصائص العديدة التي توضح معالم هذا السلوك التنظيمي إلا أنه ليس من السهل التفرقة بين ما هو وظيفي وما هو خارج الدور الرسمي لأن تصورات الأفراد تختلف حول ما هو رسمي وما هو إضافي رغم وجود الوصف الوظيفي، ويعود ذلك إلى إدراك الفرد للوظيفة فإذا كان يعرفها بشكل محدود فإنه يعرف السلوكيات الرسمية في الوظيفة على أنها سلوكيات إضافية وبالعكس الموظف الذي يعرف الوظيفة بشكل واسع يرى أن السلوكيات التي تفوق الدور هي سلوكيات رسمية يجب القيام بها وبالتالي تعتمد التفرقة بين ما هو رسمي وما هو إضافي على خلفية الموظف.

المبحث الثاني: أبعاد ونظريات ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

إن نجاح المنظمات لا يعتمد فقط على الأداء الوظيفي ولكن بالإضافة إلى ذلك يعتمد على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتضمن أبعاداً مختلفة حيث توالت دراسة الباحثين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية ولم يكن هناك اتفاق من طرف الباحثين حول هذه الأبعاد، كما عمد الباحثون إلى تفسير هذا السلوك من خلال النظريات وانطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وبحثاً عن الأسباب التي تقف وراء ظهوره أو اختفائه قام العديد من الباحثين بدراسة المحددات التي تؤثر على هذا السلوك.

المطلب الأول: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

بعد مراجعة العديد من الأدبيات في هذا المجال اتضح أن هناك نقص في الإجماع حول أبعاد هذا المفهوم وأشارت الدراسات إلى وجود ثلاثين نوعاً من هذه السلوكيات،¹ وقد تم تحليل هذه البنود واختزلها إلى ستة عشر بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك عن طريق سؤال مجموعة من المديرين ورصد أمثلة عن السلوكيات الوظيفية التي يرونها مفيدة، بينما قامت العينة الثانية من المديرين بإكمال أسئلة استطلاع الرأي والذي جرى التحليل العام له بعد ذلك.

وقد ظهر من واقع البيانات أن هناك بعدين من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، البعد الأول هو الايثار أما البعد الثاني فتضمن الطاعة.²

وتعد سلوكيات المواطنة التنظيمية بناءً متعدد الأبعاد؛ حيث قام الباحثون بتحديد هذه الأبعاد من خلال تناول سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن مجموعات منفصلة بحيث تندرج هذه المجموعات ككل في إطار سلوك المواطنة التنظيمية، وعلى الرغم من إجماع الباحثين على تعدد أبعاد المواطنة التنظيمية إلا أنهم لم يتفقوا على عددها ومضمونها، ويمكن إيضاح ذلك من خلال تناول ما تم تقديمه في هذا المجال:³

حيث أشار بعض الباحثين إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لها خمسة أبعاد والتي يوضحها المقياس الخماسي الأبعاد الذي تم وضعه من قبل (Smith et al : 1983)؛ (Graham ;1986)؛ (Organ ;1988) (Organ ;1990).

¹- Hamid Reza Hadjali1 & Meysam Salimi, **An investigation on the effect of organizational citizenship behaviors (OCB) toward customer-orientation: A case of Nursing home**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 57, 2012, p : 527.

²- إيمان محمد أحمد الوكيل، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في الإدارة العامة، مصر: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2010، ص: 20-21.

³- معراج هواري، مريم شرع، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

وأكد (Koopmann ;2003) على أنه لا يشترط وجود هذه الأبعاد الخمسة فقد يوجد بعد وتحتفي أربعة أبعاد أو يوجد بعدان وتحتفي ثلاثة أبعاد وهكذا،¹ فهناك العديد من الدراسات التي ركزت على هذه الأبعاد معا أو بعض منها وذلك كما يلي:²

أولا. دراسات ركزت على بعد واحد فقط:

مثل دراسة (George,J,M & Brief,A,B :1992) حيث عاجلت هذه الدراسات سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها مكون أحادي الأبعاد، إلا أن هذه المعالجة قد تؤدي إلى نتائج مضللة فعلى سبيل المثال إذا كان المتغير (أ) يرتبط مع البعد الأول لسلوكيات المواطنة التنظيمية في حين لا يرتبط مع البعد الثاني لتلك السلوكيات بينما المتغير (ب) يرتبط مع البعد الثاني لهذه السلوكيات في حين أنه لا يرتبط مع البعد الأول لتلك السلوكيات وبالتالي فإن دمج بعدي سلوكيات المواطنة التنظيمية بافتراض أنها تشتمل على بعدين فقط في بعد واحد سوف تؤدي إلى نتائج مضللة بشأن علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكل من المتغير (أ) والمتغير (ب).

ثانيا. دراسة ركزت على بعدين فقط:

مثل دراسة (Smith et Al ; 1993) والتي ركزت على بعد الإيثار والالتزام العام ودراسة (Chaetopod Hyay ; 1999) وركزت على بعدي الإيثار والكرم.

ثالثا. دراسة ركزت على ثلاثة أبعاد:

مثل دراسة (Podsakaff et Al) ركزت على أبعاد السلوك المساعد (الإيثار) والروح الرياضية وصدق المواطنة.

رابعا. دراسات ركزت على أربعة أبعاد:

مثل دراسة (Mackenzie) حيث ركزت على أبعاد الإيثار والالتزام العام، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.

خامسا. دراسات ركزت على خمسة أبعاد:

مثل دراسة (Organ & Lingl) والتي تناولت الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تشمل:

1. الإيثار (Altruism): عبارة عن سلوك طوعي يتمثل بالدعم المقدم لزملاء العمل في أداء عملهم بالشكل الذي يعزز العلاقات التعاونية والاجتماعية.³

¹ - علي أحمد جبرائيل المعاينة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في التربية، الأردن: جامعة عمان العربية، كلية الدراسات التربوية العليا، 2005، ص: 42.

² - حمدي جابر محمد نصار، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سبق ذكره، ص: 35-36.

³ - محمد ناصر إسماعيل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

- ومن نماذج سلوك الإيثار ما يلي¹:
- مشاركة العاملين الآخرين في طرق وأساليب العمل الجديدة.
 - مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم على استخدام التجهيزات.
 - مساعدة زملاء العمل على إنجاز العمل المتراكم لديهم.
2. **صحة الضمير (Conscience)** : وسمي بالطاعة، والامتثال، والالتزام العام، ويعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسمياً مثل:²
- الحضور.
 - احترام اللوائح والقوانين.
 - الدقة والعمل بجدية.
 - الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة.
3. **الروح الرياضية (Sportsmanship)**: وتعني انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى، وهذه المضايقات غالباً ما تظهر نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة واحدة، كما أن تقبل الفرد لمثل هذه المضايقات دون تدمير أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية.³
- ومن السلوكيات نذكر:⁴
- رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظروف ودون أي شكوى أو تدمير.
 - تشجيع حل الخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد في المنظمة.
 - تقبل الانتقادات.
 - محاولة التحلي بالهدوء التام عند أي طارئ أو مشكلة لضمان عدم تعرض المنظمة لأي خسائر أو أضرار قد تلحق بها.
 - الامتناع عن المبالغة في المشاكل عند وجودها بالعمل.⁵

¹ - معراج هوارى، مريم شرع، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

² - المرجع نفسه، ص: 135.

³ - إيمان محمد أحمد الوكيل، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

⁴ - زياد العوام، مرجع سبق ذكره، ص: 110 - 111.

⁵ -Soner POLAT, **Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators**, Procedia Social and Behavioral Sciences, 1, 2009, p : 1593.

4. السلوك الحضاري (Civic Virtue): أو مواطنة المنظمة وتعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة المنظمة¹ ويتضمن رغبة الفرد في المشاركة الفعلية في الأمور المتعلقة بالمنظمة مثل:²

- حضور الاجتماعات.
- المناقشات الخاصة بسياسة المنظمة.
- اقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات الموجودة في البيئة المحيطة لما فيه صالح المنظمة.
- التعبير عن الرأي فيما يتعلق بالاستراتيجية المتبعة بكل صراحة وحيادية.
- الاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية.³
- تأدية العمل بصورة تساعد على بناء سمعة طيبة للمنظمة.⁴

5. الكياسة (Courtesy): وأطلق عليه عدة تسميات مثل الكرم والجمالة، وتعني محاولة أو مساهمة الفرد في منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل التي يمكن أن يتعرض لها زملائه.⁵ ومن الأمثلة على ذلك:⁶

- تقديم الإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات التي يمكن أن يستفيدوا منها.
- تجنب إثارة المشاكل عن طريق إدراكه لتأثير تصرفاته على الآخرين.
- عدم استغلاله لحقوق الآخرين أو التعدي عليها.

وأضاف (Zak et Al, 2007) إلى أن الإيثار يعرف بأنه مساعدة شخص آخر على حساب النفس بينما يشير الكرم إلى إعطاء الشخص الأخر أو تقديم شيء له أكثر مما يتوقع أو أكثر من حاجته.⁷ ومما سبق يتضح أن الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تختلف ترجمة بعض مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين، لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها

¹-Tzy-Yuan Chou and al, **The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter?**, Information & Management, 50, 2013, p : 106.

²- تامر ممتاز عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

³- أحمد بن سالم العامري، " سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، " مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 16، العدد 2، 2002، ص: 47.

⁴- طارق بن محمد السلوم، علي بن محمد العضايلة، " أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية "، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، السعودية: جامعة الملك سعود، المجلد 25، العدد 1، 2013، ص: 167.

⁵- رجب حسنين محمد رفاعي، " دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية"، المجلة العلمية، مصر: جامعة أسيوط، المجلد 21، العدد 37، 2004، ص: 79.

⁶- عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

⁷- محمد ناصر إسماعيل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

الإجرائية بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرًا على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.¹

إلا أن هذا التقسيم الخماسي لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لم يخلو من الانتقادات النظرية والتطبيقية ومن تلك الانتقادات:²

- أن بعد الإنجاز أو ما يسمى مراعاة الضمير لن تصبح سلوكيات دور إضافي إلا إذا تجاوزت الحد الأدنى من الالتزام الذي تحدده متطلبات الدور الأساسي.
- أن سلوكيات الكياسة لا تعتبر سلوكيات مواطنة تنظيمية إلا في الوظائف التي يكون فيها التنسيق مع الآخرين غير مطلوب بصفة رسمية ولا ينتج عنها مكافأة الفرد ماديا.
- أن الأبعاد الخمسة لسلوكيات مواطنة تنظيمية يمكن أن تكون غير ملائمة لجميع أوضاع العمل.

فقد توصلت دراسة (Mackinzie et al ;1991) والتي أجريت على مندوبي التأمين إلى عدم وجود بعد الإنجاز وفقا لما يمليه الضمير وذلك لانتفاء هذا البعد عن بيئة مبيعات التأمين، كذلك فقد توصلت دراسة (Moorman) إلى أن بعد الكياسة لا يمثل سلوكيات مواطنة تنظيمية بالنسبة لعمال الانتاج بل هو من سلوكيات الدور الأساسي، هذا وقد توصلت دراسة (Williams ; 1988) إلى حسم التعارض السابق من خلال التمييز بين بعدين مختلفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وفقا للهدف من ممارسة هذه السلوكيات،³ وتمثل في:⁴

1. سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل:

والتي تعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف إفادة المنظمة ككل، ولا تكون موجهة لفرد معين بل للمنظمة ككيان واحد، وتمثل في تقديم الاقتراحات البناءة التي تفيد في تطوير الأداء، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير، وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، والحضور الاختياري للاجتماعات واللجان وعدم الحصول على فترات الراحة أو الغداء الكافية أثناء العمل، والتنمية الذاتية للمعلومات والمهارات والقدرات وعدم المبالغة في تكبير وتضخيم مشاكل العمل، وعدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل.

¹ - أحمد بن سالم العامري، " السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية "، المجلة العربية للعلوم الإدارية الكويت: جامعة الكويت، المجلد 9، العدد 1، 2002، ص: 24.

² - علي ناصر شتوي آل زاهر، " سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد "، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الانسانية والإدارية- السعودية: جامعة الملك فيصل، المجلد 12، العدد 1، 2011، ص: 343.

³ - علي محمود المبيض، مرجع سبق ذكره، ص: 550.

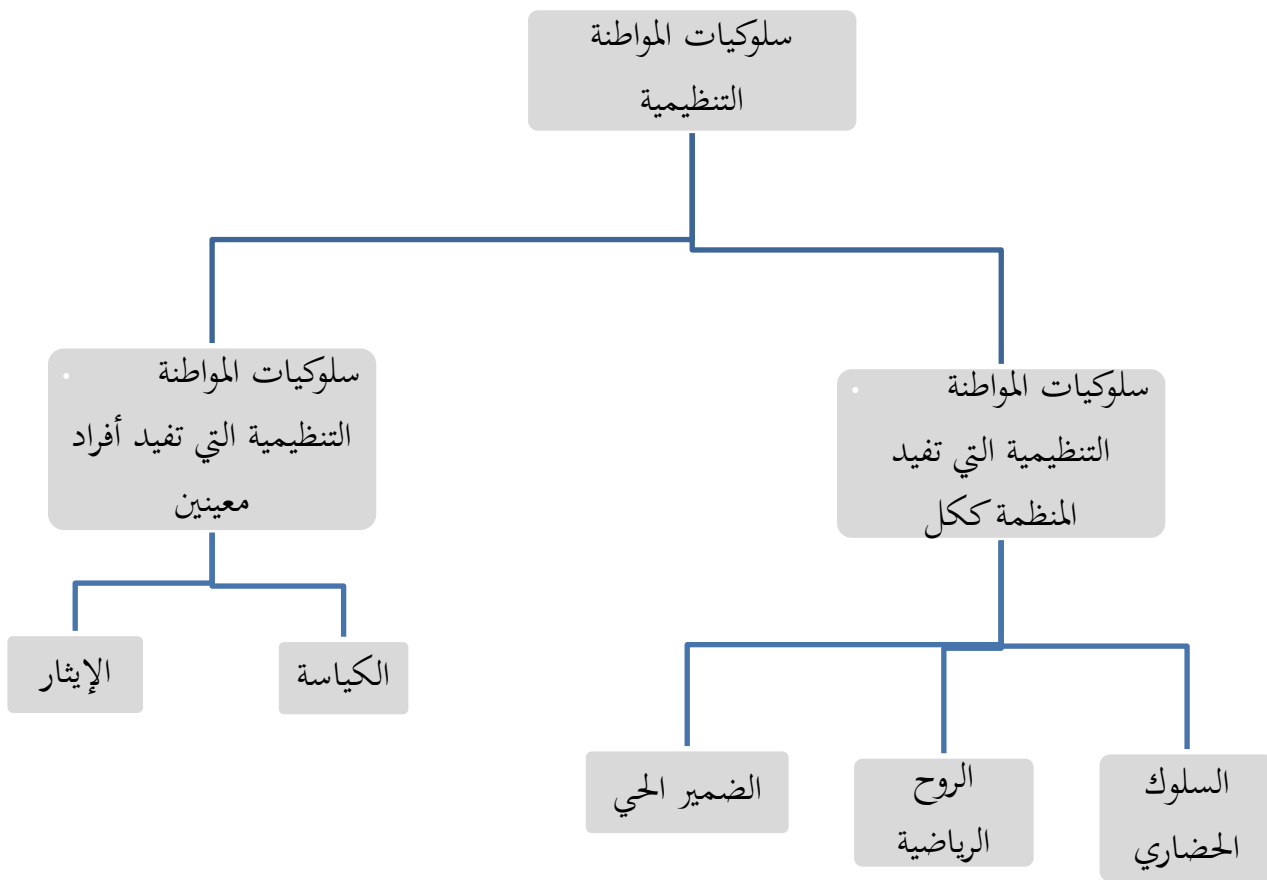
⁴ - تامر ممتاز عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص: 53- 54.

2. سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيدها أفراد معينين:

والتي تعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف مساعدة فرد أو أفراد آخرين، وهي موجهة للفرد وليس للمنظمة كوحدة، وتمثل هذه السلوكيات في مساعدة زملاء العمل الذين كانوا متغيين عن العمل في إنجاز العمال المتراكمة عليهم ومساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم، والحرص على مساعدة الرئيس المباشر في العمل حتى ولو لم يطلب منه ذلك والحرص على مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم. والاستماع لمخاوف الموظفين في المنظمة.¹

والشكل التالي يوضح أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

الشكل (2-2): أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

بحيث يشمل سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد كلاً من الإيثار والكياسة بينما يشمل سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة على كل من: الضمير الحي والروح الرياضية والسلوك الحضاري.²

¹- Mark R. Testa, **National culture, leadership and citizenship: Implications for cross-cultural Management**, International Journal of Hospitality Management, 28, 2009, p : 80.

²- علي أحمد جبرائيل المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 44-45.

وهنا يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية صنفان : الأول هو الذي يستهدف الأفراد، كالأثر الذي يشير بأن بعض الدوافع خالية من الاهتمام الذاتي في العمل، وهي لصيانة وإدامة المساعدة، أو اللياقة واللفظ التي تظهر في منع المشاكل التي تحدث لأفراد محددين، أما الصنف الثاني فيشمل الأبعاد التي لا تعرض مساعدة مباشرة لأي شخص أو أشخاص محددين، ولكن تبقى وتحافظ على معايير عالية من العناية والدقة بالمواعيد والصيانة بالموارد التنظيمية، والاستخدام الأمثل لوقت العمل حيث أن المنظمة أو الوحدة هي الهدف، والأبعاد التي تمثله هي الروح الرياضية والضمير الحي والتفاني والميزة المدنية، إلا أن المنظرين وفي مقدمتهم (Organ) يدعون إلى وجوب التعامل مع سلوك المواطنة التنظيمية كوحدة متكاملة تؤثر أبعادها على بعضها البعض وما فصلها إلا مجرد تسهيل دراستها وتمحيصها للوصول إلى نتائج أدق.¹

المطلب الثاني: أنماط ونظريات سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية بتعدد الأبعاد التي تمثلها بحيث تضم سلوكيات المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط التي يمارسها العاملون في منظماتهم والتي تعكس مدى ممارستهم لهذه السلوكيات الإضافية والتي تفسر عن طريق نظريات لمعرفة وجودها بالمنظمة.

أولاً. أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يمكن تلخيصها كما يلي:²

1. مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغييبين عن العمل توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب، وكذا 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؛
2. مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والعاطفية... الخ؛
3. مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم؛
4. الانصياع للقيم والسياسات واللوائح التنظيمية والعمل وفقها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل استخدام الموارد التنظيمية استخداماً سليماً... الخ؛

¹ - محمد حسن ريان، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

² - رشيد مناصرية، فريد بن ختو، " سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة "، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، العدد 8، 2015، ص: 224.

5. اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المؤسسة أكثر نجاحاً وتميزاً مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الاستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات؛
 6. بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضیعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل؛
 7. التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المؤسسة من الأخطار؛
 8. البقاء مع المؤسسة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها؛
 9. تقديم المؤسسة للآخرين بصورة جيدة والدفاع عن المؤسسة والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.
- نلاحظ من خلال مؤشرات سلوكيات المواطنة التنظيمية أنها بالإضافة إلى السلوكيات التي تخص الموظفين أو تخص المنظمة ككل هناك سلوكيات إضافية اتجاه الأطراف الخارجية مثل العملاء الخارجيين (الزبائن) كما ذكرنا أعلاه على سبيل المثال الإنصات للعملاء في مسائل خارج إطار العمل.
- ثانياً. النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

يمكن تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية بمجموعة النظريات التي تفسر ظهور هذا السلوك أو عدمه:

1. نظرية التبادل الاجتماعي:

تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الموظف سيعتمد سلوكيات محددة تستند إلى قاعدة المعاملة بالمثل¹ وخاصة أن الأفراد بصفة عامة يميلون إلى مبادلة من يفيدهم بالمثل، فأى منفعة مقدمة من المنظمة وممثليها من مديرين وقادة فإنه المتوقع من العاملين رد الجميل فنظرية التبادل الاجتماعي هي الأساس في تفسير المواطنة التنظيمية، فعندما يعمل موظف في منظمة يسودها بيئة عمل مريحة، فإنه ملزم برد الجميل وفق سلوك مفيد وداعم.²

وقد كان (Blau P, 1964) أول من عمد إلى تمييز التبادل الاجتماعي عن التبادل الاقتصادي حيث اعتبر بأن التبادل الاجتماعي يعود إلى العلاقة التي تستتبع التزامات مستقبلية غير محدودة، لكن التبادل الاجتماعي كالتبادل الاقتصادي يولد توقعات لبعض العوائد للمشاركة، ومع ذلك فهو يختلف عن التبادل الاقتصادي في الطبيعة الدقيقة التي تميز عائدته بأنه غير محدودة علاوة على أن هذا التبادل لا يحدث على أساس بدل أو تعويض محسوب، فالتبادل الاقتصادي يبني على الصفقة أو العملية التجارية، أما علاقات التبادل

¹- Ta-Wei Tang & Ya-Yun Tang, **Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates**, International Journal of Hospitality Management 2012, p : 885.

²- عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

الاجتماعي فُتبنى على ثقة الفرد بالأطراف الأخرى للتبادل الذين سيعملون على تنفيذ التزاماتهم على نحو سليم على الأمد الطويل وهذه الثقة ضرورية لحماية وصيانة التبادل الاجتماعي خاصة في الأمد القصير، فقد يتكون اللاتماثل المدرك أو المرحلي في دوافع الفرد بمعنى أن الفرد قد تتنازع الأفكار حول جدوى المنافع العائدة (المكتسبة) من المشاركة في علاقة التبادل الاجتماعي مقابل المساهمات التي يقدمها في هذه العلاقة، وعليه فإن الثقة المتبادلة بين الأفراد تغدو مهمة وضرورية.¹

كما أن العلاقة التعاقدية بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، تتسم بالطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم بهدف الحصول على منفعة متوقعة، وأن هذه العلاقة التبادلية إما أن تكون ذات طابع اقتصادي، أي يقوم الفرد بأداء عمله لقاء الحصول على مقابل مادي، أو أن تكون ذات طابع اجتماعي مبنية على الثقة والالتزام، والشعور الإيجابي المتبادل، ويحاول الأفراد المحافظة على التوازن بين الجهد المبذول والمنفعة التي يحصلون عليها، فإذا كانت هذه المنفعة أقل من توقعاتهم، فإنهم يميلون إلى تقليل هذه الجهود إلى الحد الذي يجنبهم العقوبات، ومن ثم فإنهم سيتوقفون عن أداء السلوكيات الإضافية المتمثلة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، أما إذا كانت المنفعة أكثر من التوقعات، فإنهم سيشعرون أن ما يتلقونه من المنظمة يفوق المتطلبات الرسمية، ومن ثم فإنهم سيحاولون مبادلة ذلك بتبني سلوكيات إضافية تتمثل بسلوكيات المواطنة التنظيمية.²

2. نظرية التعاون:

تعتبر نظرية التعاون من أهم النظريات التي تفسر سلوكيات المواطنة التنظيمية في الإطار التعاوني الجماعي فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة، أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تركز على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتحدد الإطار العام لكيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين، وتقول هذه النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وإن نجاح كل فرد يسهم في مساعدة الآخرين على النجاح، مما ينعكس على تحقيق الجماعة لأهدافها، إن اعتماد مبدأ التعاون يساعد على خلق بيئة العمل الاجتماعية التي تدعم التعاون بين الأفراد، وتشجعهم على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وينقسم التعاون إلى نوعين هما التعاون الرسمي، والتعاون غير الرسمي الذي يعتبر نوعاً من التكيف مع بيئة العمل، التي يكون فيها العرف السائد هو الذي يحدد سلوكيات الأفراد، وليست الالتزامات التعاقدية الرسمية، وعليه فإن التعاون لا ينصب على المصلحة الفردية إنما على المصلحة المشتركة للجماعة، وكذلك فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتبر سلوكيات موجهة للعمل لتحقيق الأهداف المفيدة للمنظمة، دون توقع مباشر لأية مكافآت، ومن ثم فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن

¹ - مجد حسن ريان، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

² - عبد القادر دولبي، اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، سوريا: جامعة حلب: كلية الاقتصاد، 2010، ص: 77.

أن تُطبق على العلاقات التبادلية في الجماعة، وذلك في إطار تعاوي اجتماعي.¹

انطلاقاً من النظريات الآنفه الذكر التي فسرت سلوكيات المواطنة التنظيمية فإن الفرد يقوم بهذا السلوك من منطلق التبادل ورد الجميل مع الأفراد أو مع المنظمة، فعلى قدر ما تقدم المنظمة له يكون سلوكه إيجابياً، أو يقوم به من منطلق التعاون والذي يعني إدراك الفرد أن نجاحه يعني نجاح المنظمة، والعكس صحيح.

المطلب الثالث: المحددات التنظيمية لسلوكيات المواطنة التنظيمية

يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على مواجهة المواقف الطارئة والظروف غير المتوقعة وبالتالي فمؤسسات اليوم أحوج ما تكون لهذا النمط من السلوك وتنميته وحتى يمكن تحقيق ذلك ينبغي -بداية- الكشف عن المحددات التي تحدد هذا السلوك.²

أولاً. السياسات التنظيمية:

ويقصد بها الأنشطة والممارسات التي يوظف فيها الأفراد قوتهم ونفوذهم تحقيقاً لمصالحهم داخل المنظمات وعبر عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتطوير، وترتبط السياسة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فمع ارتفاع مستوى السياسات التنظيمية تزيد ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية نظراً لضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وعدالته، والعكس مع انخفاض درجة القوة والنفوذ وتدني مستوى السياسات التنظيمية تقل الرسمية مع ذلك فتتخف الأعمال والسلوكيات التطوعية من الأفراد.³

ثانياً. الإثارة في العمل والاندماج الوظيفي:

إن تزويد العاملين بعمل ذي معنى وهدف وأهمية هو إحدى الطرائق التي تستطيع المنظمة من خلالها تعزيز المواطنة فيها، وإن الاندماج الوظيفي الناجم عن إعطاء الفرصة لإكمال المهمات الهادفة والواجبات المحددة في إطار المدى الذي يشعر فيه العاملون بأهميتهم في عملهم، ومثلما هو بالنسبة للرضا الوظيفي فإن الدراسات أشارت إلى أن الاندماج الوظيفي يرتبط بصورة ضعيفة فقط مع المؤشرات التقليدية لأداء الشخص وإنتاجيته، ومع ذلك فإن الأشخاص المنهمكين بعملهم بدرجة عالية يكونون في الواقع أكثر احتمالاً في المشاركة بسلوك المواطنة التنظيمية.

كما أن للإثارة أو الإغناء الوظيفي كأسلوب لتصميم الوظيفة والذي يحفز العاملين على إظهار كل طاقاتهم وإمكاناتهم، دوراً في إظهار مستويات أعلى من المواطنة الفردية، بسبب توفير الفرصة للعاملين في إنجاز المهمات والأنشطة التي تمنحهم شعوراً بكيفية أداء وظائفهم (أي المهمات التي توفر التغذية العكسية لنتائج الأداء

¹ - عبد القادر دواليبي، مرجع سبق ذكره، ص: 78-79.

² - شعبان السيسي، " قدرة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية على التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية "، مجلة التجارة والتمويل، مصر: جامعة طنطا، العدد 2، 2005، ص: 124.

³ - عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

في العمل) وفي نفس الوقت فإنه من المحتمل أن تكون مستويات المواطنة متدنية، عندما يكلف العاملون بمهمات مكررة وبالغة الروتين لغرض إنجازها فضلاً عن ذلك استعمال القواعد البيروقراطية والإجراءات التي قد تُخدم في كبح سلوكيات المواطنة، ولهذا فإن منح العاملين العمل ذو المعنى والمثير من المرجح أن يؤدي إلى مستويات أعلى من المواطنة من جانبهم.¹

ثالثاً. العدالة التنظيمية:

تتمثل العدالة التنظيمية في عدالة توزيع العمل وعدالة في تماثل إجراءاته وعدالة في مقدار الحوافز المالية والمعنوية ومن وجوهها أيضاً التمييز بين العاملين على أساس الأداء فصاحب الأداء الأعلى يمنح عائداً أعلى من صاحب الأداء الأدنى.²

بحيث يتفق معظم الباحثين في العدالة التنظيمية أن هناك ثلاث قضايا أساسية يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في المنظمة: القضية الأولى تتركز حول المخرجات التنظيمية للموظفين كالرواتب والمكافآت والحوافز وعبء العمل ويستخدم مصطلح العدالة التوزيعية (**Distributive Justice**) لوصف هذا النوع من العدالة وبالتالي فإن العدالة التوزيعية أو عدالة التوزيع تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، ومن أهم ما يركز عليه الأفراد في مخرجاتهم الوظيفية هو مقارنة تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المنظمة نفسها أو خارجها في منظمات مشابهة لها، والقضية الثانية تتمحور حول الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التنظيمية كالراتب وعبء العمل بين الموظفين، ويطلق على هذا النوع من العدالة وفقاً للباحثين مصطلح العدالة الإجرائية (**Procedural Justice**)، أما القضية الثالثة فتتمركز حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد المتأثرون بالقرارات أثناء تعاملهم مع صانعي تلك القرارات، وفيما إذا كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام والتقدير والكرامة، وهنا فإن مصطلح العدالة التفاعلية أو التفاعلية (**Interactional Justice**) يستخدم للدلالة على هذا النوع من العدالة التنظيمية،³ إذن فالعدالة التوزيعية تشير إلى العدالة في النتائج، والعدالة الإجرائية تشير إلى النزاهة المتصورة للوسائل المستخدمة للوصول إلى تلك النتائج.⁴

لقد أظهرت الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك

¹ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 76-77.

² - علي سكر عبود، " العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة القادسية، المجلد 14 العدد 4، 2012، ص: 29.

³ - بندر كريم أبو تاية، " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن "، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد 20، العدد 2، يونيو 2012، ص: 150-151.

⁴ - Halil Nadiri & Cem Tanova, **An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry**, International Journal of Hospitality Management, 29, p : 34.

المواطنة التنظيمية، وحسب نظرية (Adams) للمساواة فإن أداء الموظف في المنظمة قد يزيد أو يقل حسب نظرة الموظف للمكافآت العادلة في العمل، وعلى أساس هذه النظرة فإن احتمال قيام الموظف بسلوكيات الدور الإضافي قد يزيد كلما زاد إدراك الموظف للعدالة، كما أن عدم العدالة التي يشعر بها الموظف تحول علاقة الموظف مع المنظمة من علاقة تبادل اجتماعي (أي التزام مبني على الثقة) إلى علاقة منفعة (أي التزام وظيفي)، حيث يقوم الموظف بما هو مطلوب فقط.¹

كما أن (Organ) اعتبر بأن عدالة الرئيس المباشر سوف تقود إلى توطين العاملين لأن علاقة التبادل الاجتماعي تتطور بين العاملين ورؤسائهم، فعندما يعامل الرؤساء المباشرون العاملين بأسلوب جيد، فإن التبادل الاجتماعي ومعياري التبادلية ككل تفترض بأن العاملين سوف يتبادلون العطاء من خلال سبيل محتمل وهو سلوك المواطنة التنظيمية.²

إن العدالة تعد محددًا مهمًا لسلوك مواطنة الشخص أيضا، وبالتحديد فإن الدراسات أوضحت أن العاملين يكونوا أكثر رغبة في تجاوز نداء الواجب الرسمي عندما يعتقدون بأن:³

1. النتائج الهامة مثل: (الترقيات، الأجور، ظروف العمل، نوعية الإشراف، العوائد الأخرى) يجري توزيعها بعدالة من قبل المنظمة.

2. إن الإجراءات المستعملة في اتخاذ القرارات التنظيمية الحاسمة عادلة إلى حد ما.

3. أن المشرفين صادقين، ويأخذون في الحسبان وجهات نظر العاملين، وينظرون باهتمام إلى حقوقهم.

وهكذا فإن الدرجة التي يظهر فيها العاملون مستويات عالية من المواطنة تكون في الغالب حصيلة اعتقادهم أن المنظمة تتميز بمستويات عالية من العدالة في توزيع الموارد وإجراءات العمل والتفاعل الاجتماعي وهكذا عندما يوجد تصور عام عن العدالة الإجرائية، فأن العاملين من المحتمل أن يتجهوا أكثر نحو مساعدة الآخرين، ويكونون بحالة من الكياسة والتوجه بذلك الميل الإضافي للزبائن والملاء، في حين قيام مدير معين باستخدام إجراءات غير عادلة، فيمكن أن يؤثر بشدة بتصور الرؤوس عن الثقة، وهكذا تباعاً يمكن أن يكون له آثار سلبية على المواطنة.

رابعاً. الانتماء التنظيمي:

يقصد بانتماء العامل الاعتقاد القوي والقبول من جانب الفرد لأهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد مع رغبته القوية في الاستمرار في عضوية المنظمة.¹

¹ - ختام عبدالرحيم السحيمات، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

² - مجد حسن ريان، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

³ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 77-78.

ويتعلق بدرجة انتساب العاملين للمنظمة التي يعملون بها وإخلاصهم لها ولرسالتها ولأهدافها ومدى رضاهم عن وظائفهم التي يشغلونها،² ويقصد به شعور أفراد التنظيم بانتمائهم إليه وأنهم ذو قيمة بشرية ومعنوية في تنظيم فاعل وكفى.³

ويوجد نموذجان للانتماء التنظيمي يدعمان بشكل غير مباشر التأثير الطردي المعنوي للانتماء التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية:⁴

1. نموذج (School, 1981): والذي يصف الانتماء التنظيمي بأنه عامل توازن أو تصحيح يعمل على توجيه الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة وذلك عندما تفشل نظم الحوافز المطبقة في تحريك دوافع الفرد، ونظراً لأن سلوكيات المواطنة هي سلوكيات تطوعية يمارسها الفرد دون توقع مباشر للحصول على مكافأة، لذلك فإن الانتماء التنظيمي يعتبر أحد المتغيرات المرشحة للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

2. نموذج (Weiner, 1982): وهو ينظر إلى الانتماء التنظيمي من منظور المعايير والمعتقدات الداخلية للفرد ومن ثم يصف الفرد المنتمي تنظيمياً بالآتي:

- الانشغال بمشاكل المنظمة والأمر المؤثرة على مستقبلها.
 - الاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية في سبيل المصلحة العامة للمنظمة.
 - عدم الاعتماد في سلوكياته على نظم الثواب والعقاب.
- وبالتالي فإن هذا النموذج يعطي دعماً إضافياً لافتراض أن الانتماء هو أحد المتغيرات المرشحة للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما أثبتت دراسة (Van Dyne & Soon, 1998) أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوافر بدرجة أكبر لدى العاملين المؤقتين عن الدائمين، وذلك عندما تتوافر لديهم اتجاهات إيجابية عن علاقتهم بالمنظمة، وذلك بالرغم من أن العاملين المؤقتين لا يتمتعون بنفس القدر من المزايا المتوافرة لدى العاملين الدائمين من حيث المعاملة والحوافز والترقيات والاستقرار في العمل وأن العاملين الدائمين أقل إظهاراً لسلوكيات المواطنة بسبب ثبات العلاقة بينهم وبين المنظمة وثبات المميزات التي يحصلون عليها ووجود عقود وظيفية ثابتة.⁵

¹ - حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، " دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية، المجلد 9، العدد 4، العراق، 2007، ص: 114.

² - خالد يوسف الزغي، محمد حسين العزب، " قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي "، مجلة المنارة، الأردن: جامعة آل البيت، المجلد 13، العدد 2، الأردن، 2007، ص: 71.

³ - زياد يوسف المعشر، " المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية "، مجلة جامعة دمشق، سوريا: جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 1، 2001، ص: 302.

⁴ - علي محمود المبيض، مرجع سبق ذكره، ص: 554.

⁵ - عادل عبدالمنعم المسدي، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

خامسا. تمكين العاملين:

تمكين العاملين مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات¹.

كما أن التمكين طريقة لإشراك الموظفين في المستويات التنفيذية في عملية صناعة القرار وإثراء البعد المهاري والخبراتي لديهم وترسيخ الشعور بأهميتهم في بيئة العمل².

وتتضح العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية في أنه كلما زاد تشجيع المنظمة للأفراد على المبادرة واتخاذ القرارات التي تساعد في حل مشاكل العملاء وتوليد الأفكار وتقديم المقترحات من خلال إعطائهم القوة والسلطة زادت درجة ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات مبدعة يقوم بها الأفراد وتقع خارج متطلبات الدور الرسمي، ولكي يتمكن الأفراد من ممارسة هذه السلوكيات لا يتطلب فقط رغبة الأفراد وقدرتهم على ممارستها إنما يتطلب إعطاء الأفراد السلطات والمسؤوليات التي تساعدهم على أداء وظائفهم وتشجيعهم على اتخاذ المبادرة وتمكينهم³.

سادسا. الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة محددة من القيم والمعايير المشتركة الموجودة لدى العاملين والجامع في المنظمة والتي تسيطر على الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض داخل المنظمة ومع أصحاب المصالح خارجها⁴. كما يعرفها (Stephen, 1998) على أنها نظام من المعاني المشتركة والتي يشترك فيها مجموعة من الأفراد والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ويتكون هذا النظام من مجموعة من الخصائص التي تقدرها المنظمة⁵. وقد أولى الباحثون دور الثقافة التنظيمية جلّ الاهتمام لأنها بوتقة العملية الإدارية التي تنصهر فيها القيم والمبادئ لتشكّل ما يعرف بالتأثير على السلوك البشري الذي ينتهجه العاملون في المنظمات وبالتالي تطمح القيادات العليا إلى صبغ الثقافة التنظيمية لسلوكيات هؤلاء الأفراد ليتشكل ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية

¹ - صفاء جواد عبد الحسين، " أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، ص: 83.

² - عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، " مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية " دورية الإدارة العامة، السعودية، المجلد 52، العدد 2، مارس 2012، ص: 166.

³ - نور الهدى توكل، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

⁴ - سعد مهدي حسين، " الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء الاستراتيجي "، مجلة كلية التراث الجامعة، العراق: كلية التراث الجامعة، العدد 6، ص: 44.

⁵ - حمدي جابر محمد، " أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية "، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، السعودية: جامعة الملك سعود، المجلد 31، العدد 1، 2011، ص: 6.

النابع من داخل الفرد وحس المسؤولية والانتماء والولاء لمنظمتها التي تحركه تجاه سلوكيات إيجابية بناء ذاتية غير مجبرين عليها من قبل المنظمة.¹

كما أن لثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد فهي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة واتجاهات القادة وتصرفاتهم في المواقف التي لا تحكمها معايير واضحة إضافة إلى أشكال الاتصال ونظام المكافأة المتبع، وهذا يبين أن الثقافة التنظيمية تحكم كيفية أداء المنظمة ولها أثر كبير على سلوك العمال بها.²

أيضا تمثل الثقافة التنظيمية أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد سواء العاملين بها منذ فترة طويلة أو العاملين الجدد، فإذا كان السائد في المنظمة ممارسة العاملين بها أنماطا من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك فإن جميع العاملين بها سيتأثرون بذلك وسينعكس أيضا على سلوكهم وأفعالهم أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة فسيؤدي ذلك إلى أن يكون حجم الممارسات التطوعية محدودا للغاية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلبيا أو إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية.³

سابعا. أساليب مراقبة الأداء:

وصلت الدراسات والأبحاث إلى وجود علاقة إيجابية بين مراقبة الأداء وبين سلوكيات الدور الرسمي، في حين أنها ترتبط بعلاقة سلبية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، أي أنها تؤدي إلى تقليل هذه السلوكيات، ويرجع ذلك إلى أن أساليب مراقبة الأداء تمثل رقابة مباشرة على الموظف ممن قبل رئيسه المباشر ويؤدي ذلك إلى تقليل شعور الموظف بالحرية والمسؤولية الشخصية مما يؤدي بدوره إلى تخفيض الجهود المبذولة وعدم المشاركة في السلوكيات التطوعية وتركيزه فقط على أداء مهام الدور الرسمي لوظيفته.⁴

ثامنا. الولاء التنظيمي:

يقصد بالولاء التنظيمي أنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه وللمنظمة التي يعمل فيها.⁵

¹ - زياد العوام، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

² - عبد الله عبد الغني الطجم، عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، 1424هـ، ص: 253.

³ - نور الهدى توكل، " سلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها على أداء المنظمات "، مجلة التنمية الإدارية، مصر: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة العدد 119، 2008، ص: 63.

⁴ - نور الهدى توكل، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

⁵ - راتب السعود، سوزان سلطان، " درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها "، مجلة جامعة دمشق، سوريا: جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009، ص: 203.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها".¹

ويمكن أن يوصف مفهوم الولاء التنظيمي بأنه الالتزام بالمشاركة في العمل، أي هو التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف،² ويتشكل الولاء التنظيمي من ثلاثة عناصر هي:³

1. العنصر الوجداني للولاء التنظيمي (الولاء الوجداني): ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بما فيقال الشخص الذي يعمل في شركة كذا.

2. العنصر الاستمراري للولاء التنظيمي (الولاء المستمر): وهو مبني على التكاليف التي يرى الموظف أنه سيتحملها في حال تركه للمنظمة.

3. العنصر المعياري للولاء التنظيمي (الولاء المعياري): يشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة. ويعد مفهوم الولاء التنظيمي من بين المحددات التي نالت اهتماماً كبيراً من الباحثين وخصوصاً علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن نتائج دراساته تباينت حول قوة العلاقة بينهما وبالرجوع إلى تفسير هذه العلاقة تبين أن الولاء التنظيمي مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافآت والعقاب، إلى جانب أنه مسؤول عن تحديد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة،⁴ لأن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف لمنظمتها التي يعمل بها والتوحد معها والاندماج فيها وبذل أقصى جهد لنجاحها وتحقيق أهدافها.⁵

تاسعا. الالتزام التنظيمي:

إن مصطلح الالتزام التنظيمي يشير إلى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المنظمة ومعتقداتها وأهدافها وإلى بذله لأقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها والمحافظة على العضوية فيها.⁶

¹ - عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، " الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، سوريا: جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3+4)، 2009، ص: 292.

² - سليمان الفارس، " أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا: جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1، 2011، ص: 78.

³ - راشد العجمي، " الولاء التنظيمي والرضا عن العمل"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز المجلد 13، العدد 1، 1999، ص: 51.

⁴ - عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

⁵ - نور الهدى توكل، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

⁶ - شياع علي الجميلي، " العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص: 296.

والالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمتها، واقتناعه بأهدافها الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة والالتزام بذلك،¹ وأنه يتصف بالخصائص الآتية:²

1. إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تُتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم.
2. إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
3. يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
4. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. وللالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد هي:³

1. **الالتزام العاطفي:** ويعني الشعور بالانتماء والالتصاق المعنوي بالمنظمة، ويؤكد هذا المفهوم على أن الالتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها واستعداده لبذل الجهد من أجل المنظمة ورغبته القوية في البقاء كعضو في المنظمة.

2. **الالتزام المستمر:** لا يقوم على أساس المشاعر الوجدانية أو العاطفية بل يقوم على أسس منطقية حيث أنه يرجع إلى إدراك الفرد بصورة عامة للعائد والتكلفة (مالية أو غير مالية) المرتبطة بترك أو البقاء في المنظمة ويزداد هذا النوع من الالتزام حينما يعتقد الفرد أنه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة عالية، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والالتحاق بأخرى منخفضة.

3. **الالتزام المعياري:** إن الأفراد يكونون ملتزمين تجاه منظماتهم نتيجة لشعورهم بالالتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية في البقاء بالمنظمة وهذا النوع من الالتزام ينتج عن خبرات الفرد والتراكمات الثقافية له قبل وبعد التحاقه بالمنظمة.

كما أن العاملين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، وأن ذوي الالتزام المستمر العالي يستمرون في عملهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك أما ذوي الالتزام المعياري القوي يستمرون في عملهم

¹ - منيرة سعود عوض الرشدي، " تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت " مجلة العلوم التربوية، السعودية: جامعة الملك سعود، العدد 4، أكتوبر 2014، ص: 7.

² - محمد مصطفى الخشروم، " تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا: جامعة دمشق المجلد 27، العدد 3، ص: 173.

³ - شوقي محمد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص: 230.

لأنهم يشعرون أن عليهم التزامات بذلك، وهذا يعني إجمالاً أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة يقيس مدى ارتباط الفرد بالمنظمة لأنه يريد ويحتاج وينبغي عليه أن يرتبط بالمنظمة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد أشارت دراسة إلى وجود علاقة بين كل من الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث وجدوا أن الالتزام العاطفي له أقوى علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية يليه الالتزام المعياري أما الالتزام الاستمراري فلم تثبت علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، وبالإضافة إلى ذلك توصلت دراسة إلى أن جهود العاملين الزائدة عن الدور أو ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية تتحدد على الالتزام العاطفي وليس الالتزام الاستمراري أو المعياري، لذا فحينما يشعر العاملون بأن المنظمة تعاملهم بحدود واحترام فسوف ينشأ لديهم الرغبة في التطوع بأداء أعمال أكثر مما هو مطلوب منهم في بطاقات الوصف الوظيفي سواء لمساعدة زملائهم أو مساعدة المنظمة ككل، أي أن الالتزام العاطفي هو أقوى مسببات المواطنة التنظيمية.¹

نستخلص أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك كغيره من السلوكيات يتأثر بالعديد من المتغيرات التي تساهم في زيادة تبنيه من قبل الأفراد في المنظمات أو تعمل على إيقافه وتلعب المنظمة دوراً كبيراً في ذلك من خلال توفير المناخ الملائم لخلق وتنمية هذا السلوك بالمنظمة من خلال المتغيرات التنظيمية كالثقافة التنظيمية والسياسات التنظيمية والإثارة في العمل وحجم العمل المحدد من طرف المنظمة وأساليب مراقبة الأداء والعدالة التنظيمية وتمكين العاملين بالإضافة إلى مجموعة المتغيرات التي تخص إدراك العاملين كالولاء والانتماء التنظيميين بالإضافة إلى متغيرات أخرى أكثر أهمية مثل القيادة الإدارية والرضا الوظيفي سنذكرها في فصول لاحقة.

¹ - يرقى حسين، بن عودة مصطفي، " دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي - الجزائر: جامعة زيان عاشور، المجلد 23، العدد 1، أوت 2015، ص: 223.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية وآثارها ومعوقاتها

تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بعدة عوامل تساعد أو تثبط الأفراد بالمنظمة وعلى المنظمة تعزيز هذه السلوكيات وتنميتها لدى الأفراد نظرا لما لهذا السلوك من أهمية بالغة من خلال تأثيره على الفعالية التنظيمية ومعرفة معوقات هذا السلوك ومحاولة تذليلها، وهذا ما سنناقشه في المبحث الآتي.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية

تسعى المنظمة إلى إكساب الموظفين لديها أفضل السلوكيات الإيجابية والتي قد تكون نتيجة لعوامل مختلفة نذكر منها العوامل التالية:

أولا. الذكاء الوجداني:

يعرف الذكاء الوجداني على أنه معرفة المشاعر وكيفية توظيفها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية مصحوبة بالتعاطف والفهم لمشاعر الآخرين، بما يعود بعلاقات ناجحة معهم.¹

بحيث يعتبر الذكاء الوجداني من المفاهيم الحديثة نسبيا والتي تشير إلى مشاعر الإيثار لدى الفرد من خلال تعاطفه الوجداني مع الآخرين والقدرة على قراءة عواطفهم وبالتالي يتعلق هذا المفهوم بإدراك الفرد للانفعالات والمشاعر سواء تجاه نفسه أو تجاه الآخرين ومعالجة تلك المعلومات الانفعالية واستخدامها في الشعور بالأمل والتفاؤل وبالتالي يمكن للفرد أن يتفاعل بفاعلية مع ذاته ومع الآخرين وبالتالي يغير ما يمكن تغييره ويتقبل ما لا يمكن تغييره، ويذكر (Salvey, 1997) أن قدرات الذكاء الوجداني تتمثل في:²

1. أن يعرف الشخص عواطفه ومشاعره.
 2. أن يتدبر الشخص أمر هذه المشاعر والعواطف.
 3. أن يدفع نفسه بنفسه أي يكون مصدر دافعية ذاتية.
 4. أن يتعرف على مشاعر الآخرين.
 5. أن يتدبر أمر علاقته مع الآخرين.
- إذن الذكاء الوجداني هو عبارة عن القدرة على معرفة والتحكم في الذات والتأثير على الآخرين.

ثانيا. تماسك الجماعة:

تكشف الدراسات السابقة عن وجود علاقة بين تماسك الجماعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد أشارت دراسة (Carron, 1995) إلى أن الجماعات المتماسكة تظهر داخلها تبادلات اجتماعية أكثر انتظاما وأكثر إيجابية من الجماعات غير المتماسكة، كما تعتقد دراسة (Organ, 1990) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تعكس جهود أعضاء جماعة العمل في الحفاظ على التبادل الاجتماعي بينهم، كما أظهرت دراسة (Van

¹ - جاد الرب عبد السميع حسنين، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

² - شعبان السيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

(dyne et al, 1994) أن تماسك الجماعة هو أحد المحددات الهامة للسلوكيات المدعومة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك لأن الجماعات شديدة التماسك تتسم بوجود شخصية جماعية قوية تعزز رغبات الأعضاء في مساعدة بعضهم البعض بجانب مساعدتهم للمنظمة.¹

ثالثاً. فريق العمل:

يقصد بالفريق مجاميع من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم ويتابعون إنجاز أهداف مشتركة، وفريق العمل هو العمليات الخاصة بإنجاز أهداف مشتركة من قبل أشخاص يعملون من بعض.²

وتعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية، ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز، وتحترم التخصص، وتسعى إلى مزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى، وحتى ينجح الفريق لا بد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه، فهو بمثابة محطة توليد الطاقات الكامنة لدى الأفراد ويتوجب على الفرد إدراك أهمية العمل الجماعي من أجل المصلحة العامة للمنظمة، وذلك الشعور ينبع من وعي ضمير الفرد بأنه يمثل مجموعة وليس شخصه فلا بد له أن يشارك بكل ما لديه من مؤهلات ومواهب وسلوكيات لدعم روح فريق العمل الذي يعود على المصلحة العامة للمنظمة، وإن نجاح الفريق بنجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه، وفشله فشل كل عضو أيضاً، وعليه فإن المشاركة الفاعلة الإيجابية تمنح مجموعات العمل صلة قوية بالمنظمة تؤدي إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.³

ويمكن إظهار أثر فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أن علاقات التبادل والتفاعل بين الأعضاء في فرق العمل تؤثر على توجهات وقيم الأفراد وبالتالي على سلوكهم داخل الفريق وداخل المنظمة ككل وبما أن سلوك المواطنة التنظيمية هي أحد أشكال السلوك التنظيمي فإن فرق العمل ستترك أثراً عليها إما بتحفيز أو تثبيط سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن القول أن فرق العمل تتجه لأن تكون محفزاً لسلوك المواطنة التنظيمية أكثر من كونها مثبطاً لها، ذلك أن الفرق تقوم أساساً على فكرة التعاون بين الأفراد وسلوك المواطنة التنظيمية يعتبر سلوكاً تعاونياً في المنظمة.⁴

رابعاً. طبيعة الوظيفة:

تعرف الوظيفة بمجموعة من الواجبات والمهام والمسؤوليات، لكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة، وكل موظف مطالب بأداء وظيفته على وجه الكمال لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم مبادئ الإدارة مبدأ تخصيص في مجال العمل، وهذا المبدأ له علاقة بالوظيفة، بصفتها مهام وواجبات معينة، تتطلب أن يقوم بها شخص يجب

¹ - عادل عبد المنعم المسدي، "محددات سلوكية المواطنة التنظيمية"، مجلة التجارة والتمويل، مصر: جامعة طنطا، العدد 1، 2002، ص: 16.

² - صالح مهدي العامري، طاهر محسن المنصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص: 512.

³ - عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

⁴ - نور الهدى توكل، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

أن تتوفر فيه شروط معينة، منها التخصص في طبيعة الوظيفة، بشرط أن يتم توزيع العمل بالصورة الصحيحة، أي أن يعطي كل موظف العمل الذي يستطيع أن يقوم به وفقاً لقدراته، ومؤهلاته، وإمكاناته العلمية، وخبراته العملية وقدراته على أداء ذلك النوع من العمل، وكل هذا بهدف تحقيق السرعة في الإنجاز، والدقة في العمل والأداء وشعور الموظف أنه في المكان المناسب الذي يُمكنه من أداء عمله على أكمل وجه يمنحه الشعور بالراحة والرضا والاستقرار الوظيفي.¹

خامساً. الدوافع الذاتية:

ويقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تحرك وتوجه سلوكه دون توقع الحصول على حوافز مادية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال قيامه بالانخراط في ممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصف له رسمياً وذلك لأنها تشبع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.²

سادساً. عمر الموظف:

بينت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثيراً واضحاً على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية فعمر الموظف يحدد نظرتهم للعمل، وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبياً، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود تجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بنائها عبر الزمن، من هنا يمكننا القول أن العوامل المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.³

سابعاً. الجذور الاجتماعية:

توصل (Smith et Al, 1983) إلى أن الجذور الاجتماعية المدنية والريفية تؤثر تأثيراً مباشراً على أبعاد المواطنة التنظيمية، حيث يميل الأفراد ذوي الجذور الاجتماعية الريفية إلى ممارسة سلوكيات التنظيمية بدرجة أكبر من الأفراد ذوي الجذور الاجتماعية المدنية، وقد اقترحوا أن هذه النتيجة قد ترجع إلى أخلاقيات العمل.⁴

¹ - عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

² - نور الهدى توكل، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

³ - أحمد بن سالم العامري، " محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات "، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 17، العدد 2، 2003، ص: 76.

⁴ - علي محمود المبيض، مرجع سبق ذكره، ص: 559.

ثامنا. مركز الضبط:

من المتغيرات التي تتعلق بعقيدة الفرد، بمعنى أي العوامل هي الأقوى والأكثر تحكما في نتائج حياته هل العوامل التي يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها أم العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها، ومفهوم مركز الضبط أو جهة الضبط أو التحكم من المفاهيم الحديثة نسبيا والمشتقة من نظرية التعلم الاجتماعي التي صاغها (Julian Rotter) حيث يشير مصطلح الضبط الداخلي للتدعيم إلى الطريقة التي يدرك بها الفرد مصدر التدعيمات، حيث يشير (Walter, 1981) أن ذوي مركز الضبط الداخلي يشعرون بأن التعزيزات الناتجة إيجابية أم سلبية أم محايدة تتحدد أساسا بتصرفات الفرد نفسه ومجهوده الشخصي وقدراته أكثر من كونها نتيجة الحظ أو الصدفة، أما ذوي وجهة الضبط الخارجية فإنهم يشعرون بأنهم لا يتحكمون في النتائج إيجابية كانت أم سلبية، وأن هناك قوى خارجية تحدد هذه النتائج ومن الصعب السيطرة عليها، وبالتالي فدوي مركز الضبط الداخلي هم أولئك الأفراد الذين يرون أن ما يحصلون عليه من مزايا وعقوبات يرجع إلى سلوكهم وتصرفاتهم بينما ذوي مركز الضبط الخارجي هم أولئك الأفراد الذين يرون أن العوامل الخارجية من حظ وصدفة هي التي تسيطر على أقدارهم، وبالتالي يمكن ملاحظة أن ذوي مركز الضبط الداخلي يمكن أن يكونوا أكثر تميزا في الأداء المهني ولديهم سلوك مواطنة تنظيمية أكثر من ذوي مركز الضبط الخارجي.¹

تاسعا. مدة خدمة الموظف:

تلعب مدة خدمة الموظف في منظمة العمل دورا في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، وأثبتت البحوث الميدانية (Wanger & Rush, 2000) أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوب منه إنجازها وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع، لكن ما إن يتكيف الموظف مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة عدم التأكد والغموض عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها.²

عاشرا. حجم العمل:

إن حجم الأعمال الموكلة للموظف من أحد المؤثرات في جودة إنتاجه، فإذا تناسبت كمية العمل مع قدرات الموظف وإمكاناته، فسوف يشعر بعدالة توزيع العمل الذي ينمي لديه السلوك الحضاري الذي يحثه على جودة إنجاز الأعمال الموكلة إليه، كما وضحها العامري بقوله " إن كمية العمل الموكلة للموظف لها تأثير مباشر في جودة المنجز في العمل، وأن هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة كمية العمل المنجز، وقد أرجعوا

¹ - شعبان السيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

² - أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

سبب هذه العلاقة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على الأنشطة الأساسية، ويتم توجيهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية¹.
 مما سبق نستنتج أنه إلى جانب المحددات التنظيمية والمحددات التي تخص إدراك العاملين واللتان تؤثران في سلوك المواطنة التنظيمية والتي يجب على المنظمة توفير الظروف التنظيمية المناسبة من أجل دفع الأفراد للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية، توجد عوامل أخرى ترتبط بالوظيفة مثل طبيعة الوظيفة، حجم العمل، مدة خدمة الموظف، تماسك الجماعة، فريق العمل، بالإضافة إلى العوامل الشخصية التي ترتبط بالفرد كالذكاء الوجداني، مركز الضبط الجذور الاجتماعية، الدوافع الذاتية، عمر الموظف، والتي تعمل في مجملها على إيجاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية

تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات من كون العصر الذي تعيشه منظمات الأعمال يتصف بكون حجم التحديات التي تواجهها هذه المنظمات، فالتغيير السريع في البيئة الخارجية والتطور التقني والفني في شتى المجالات أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على هذه المنظمات، من هنا جاءت أهمية العنصر البشري في المعادلة الصعبة التي تواجهها هذه المنظمات وجعل الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لأن مقابلة التحديات التي تعيشها منظمات اليوم تحتاج إلى جهود العاملين ليست الرسمية فحسب بل أكثر من ذلك².
 ومنه لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة نذكر منها:³

1. توفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، وفي ذلك يقول (Katz, 1964) إن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المنظمة وتحسين فاعليتها⁴.
2. يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.
3. يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
4. انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية وازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية.
5. تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة.

¹ - عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 34-35.

² - أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

³ - محمد ناصر إسماعيل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

⁴ - أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

هذا بالإضافة إلى: ¹

1. تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، فسلوك المواطنة التنظيمية يعزز الأداء المنظمي من خلال زيادة قدرة المنظمة على استقطاب الأفراد وتشغيلهم والاحتفاظ بهم، فالعديد من العاملين يفضلون العمل في مناخ إيجابي لأن سلوك المساعدة وتقديم يد العون يساهم مباشرة في خلق المناخ الإيجابي الجذاب ويرفع من معنويات العاملين وتقوية تماسكهم والإحساس بالانتماء لبعضهم البعض فمثلا عند إحساس العاملين بالروح الرياضية من خلال تجنب مضايقات العمل وعدم الالتفات للمنغصات، فإنهم بذلك يقدمون مصلحة العاملين والمنظمة على مصالحهم الشخصية، مما يعزز الإحساس بالولاء والالتزام اتجاه منظماتهم.²
 2. إدارة الوقت بشكل فعال.
 3. تحسين العلاقات التنظيمية.
 4. تعزيز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة وحمايتها من الأخطار.
 5. يساهم في جذب واستثمار الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
 6. يؤدي لتقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمات.
 7. يؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز ومن ثم يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية الموجودة، وجذب المزيد من الكفاءات الراغبة في العمل.
 8. سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تعزيز روح الولاء والانتماء.
 9. تحسين الاتصالات التنظيمية وتنمية العلاقات بين الموظفين والرؤساء.
 10. يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة ويحافظ على وحدة تماسك المنظمة.³
- كما أن سلوك المواطنة التنظيمية:⁴
1. يساهم في تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة.
 2. يحافظ على تماسك ووحدة المنظمة.
 3. يحسن من قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال، وحل المشاكل وغيرها.

¹ - عبدالله داود باوزير، " سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية اليمنية "، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، اليمن: جامعة عدن، العدد 7 2012، ص: 14.

² - محمد حسن ريان، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

³ - عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 20-21.

⁴ - زياد العوام، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

وقد أشارت (نانسي الشمالية، 2004) إلى ثلاثة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية هي: السلوك الموجه نحو الفرد والسلوك الموجه نحو الجماعة والسلوك الموجه نحو المنظمة، فعلى المستوى الفردي فإن أهميته تكمن من خلال:¹

1. تنمية وتعزيز روح المبادرة والايثار والاتجاهات والمعتقدات الإيجابية في العمل.
 2. تعلم الفرد من خلال الممارسة مما يساهم في تعزيز السلوك وتوجيهه نحو الأهداف المنشودة.
 3. تحقيق الفرد لذاته وشعوره بأهميته بشكل مستقل عن باقي العاملين، فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف هذا الانطباع يلعب دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا الموظف كراتب أو الترقية.²
 4. تشجيع التطور المهني وروح الانجاز في العمل وتعزيزها.
 5. مساعدة العاملين على الحصول على فرص نجاح مستقبلية مثل:³
 - اختيارهم لمراكز وظيفية أكثر أهمية.
 - تقليل خطر التخلص منهم أو إهمالهم في العمل.
 - تحقيق علاقات أفضل مع المشرفين.
- أما على مستوى الجماعة فتكمن أهميته في:

1. وضع جماعات العمل لمعايير طموحة في العمل والاصرار على تحقيقها.
 2. تطوير جماعات العمل لمهاراتهم وتقوية ثقتهم بأنفسهم مما ينعكس إيجابا على أدائهم.
 3. استغلال جماعات العمل للفرص التي تعزز الإدراك الحسي الذاتي الذي يشير إلى توقع النجاح في العمل.
 4. تنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل.⁴
- أما على مستوى المنظمة تنعكس أهمية هذا السلوك من خلال:

1. الاسهام في تغليب مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية.
2. يساهم في عملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية حيث وجدت بعض الدراسات أنه من أجل خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها منظمات اليوم وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلة الموارد فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها

¹ - علي أحمد جبرائيل المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 46-47.

² - أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

³ - عاطف عبدالعزيز محمود تايب، " دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة البحيرة "، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مصر: جامعة سوهاج، المجلد 26، العدد 1، 2012، ص: 220.

⁴ - أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفياً،¹ حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر لسرعة استجابة المنظمة لمتغيرات السوق، وبذلك تزداد الحصة السوقية مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستتحملها عند تعيين أفراد أخرى تقوم بما يقوم به الفرد الموجود فعلاً، فهي تتحمل تكاليف لفرد واحد وتستفيد بأعمال أكثر من فرد،² وذلك عن طريق تخفيض الكلف في المنظمة ومنها كلف التهيئة والتنشئة والتدريب.³

5. تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة ويرجع للعوامل التالية:⁴

- توفير الميزانية المخصصة للتدريب حيث يقوم ذوي الخبرة بتدريب الجدد.
 - تفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط حيث تقل الصراعات والمشكلات بين الموظفين.
 - سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية لهم توفر وقت الإدارة.
- لأن سلوك المواطنة التنظيمية يطلق أو يحرر أنواع مختلفة من الطاقات من أجل أهداف إنتاجية فمثلاً عندما يساعد العاملون بعضهم البعض في حل مشاكل العمل التي تواجههم، فإن ذلك يسمح للرئيس الإداري بقضاء وقت أطول في مهمات التفكير في مستقبل المنظمة واحتياجاتها (كالتخطيط الاستراتيجي، وتأمين مصادر ذات قيمة للمنظمة) وأن تحلي العاملين بضمير حي يحرر المزيد من وقت رئيسهم المباشر لأنه سيفوضهم صلاحيات أكثر لثقتهم بهم، وتقل عند ذاك الحاجة للعودة إليه في اتخاذ القرارات، وكذلك إذا تمتع العاملون بروح رياضية فإن وقت العمل وخاصة وقت رئيسهم لن يهدر في حل مشكلات يستطيع المرؤوسون حلها،⁵ وبالتالي تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين، وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال لأن ممارسة هذه السلوكيات من جانب العاملين تجعل المديرين مطمئنين إلى الأعمال التي تتم في المنظمة وبالتالي يقومون بتخفيض نطاق الإشراف.⁶

6. الاهتمام بجانب المسؤولية الاجتماعية وتفعيل النظام الاجتماعي للمنظمة وتقليل الاحتكاكات أو الخلافات وتقليل معدلات الدوران للعاملين وتقليل عدد الشكاوى واجتذاب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل.⁷

7. دعم توجهات الإدارة الحديثة مثل (إدارة الجودة الشاملة، فرق العمل، والإنتاج الآني) وزيادة رضا الزبون من خلال تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة من قبل الأفراد كما تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.⁸

¹ - أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

² - تامر ممتاز عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

³ - بشرى هاشم محمد، آيسل جمدي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

⁴ - تامر ممتاز عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

⁵ - مجد حسن ريان، مرجع سبق ذكره، ص: 24-25.

⁶ - تامر ممتاز عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

⁷ - معراج هواري، مريم شرع، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

⁸ - بشرى هاشم محمد، آيسل جمدي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

وعلى الرغم من وجود هذه الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، إلا أن ذلك يعتمد على الموقف الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك، أي أن هذا السلوك قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد كما أنه يؤدي إلى خلق روح الاتكالية على مستوى الجماعة أما على مستوى المنظمة فإنه يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل، وفي حالة عدم وفائها له بهذا الدين قد يكون له نتائج سلبية عليها.¹

بالإضافة إلى بعض الجوانب السلبية للمواطنة نذكر منها:

1. استخدام سلوكيات المواطنة لإدارة التطبيع:²

إن أنشطة إدارة التطبيع هي السلوكيات التي يمارسها الأفراد من أجل خلق صورة محببة عن أنفسهم لدى الزملاء أو المشرفين، وأن باحثين كثيرين في السلوك التنظيمي لاحظوا أن الأشخاص قد يشتركون في سلوكيات المواطنة التنظيمية ليس بسبب اهتمامهم بمصلحة المنظمة ولكن لأن مثل هذه الأنشطة قد تجعل الآخرين ولا سيما المشرفين ينظرون إليهم بشكل إيجابي لذلك فإن مثل هؤلاء الأشخاص من المحتمل أن يشاركوا في هذه السلوكيات في وقت تقييم أدائهم أو في حالة الاقتراب من نيل الترفيع أو الترقية، وبعد الحصول عليها تنخفض درجة مواطنتهم وفي هذه الحالة يمكن تأشير الآتي:

- عند استخدام المواطنة لأغراض إدارة التطبيع فأنها تمارس في موقع العمل بأسلوب تكتيكي.
- الحذر من أن العاملين الذين ينغمسون في سلوكيات المواطنة من أجل تعزيز صورتهم الشخصية قد يؤديون هذه السلوكيات بإحساس أقل وقد يقللون من مواطنتهم عندما لا يجد مكافأة هذه السلوكيات في الحال.
- ومعرفة أن المواطنة أحياناً قد تستخدم لأغراض إدارة التطبيع، فينبغي أن يكون المديرين حذرين بشكل خاص في تقييمهم لمثل هذه السلوكيات.

2. الكلف المحتملة للمواطنة:

بصورة عامة أن سلوك المواطنة يساعد المنظمات في العمل بفاعلية، ومع ذلك فإن عدة كلف محتملة ترتبط مع العاملين الذين يساهمون في سلوك المواطنة، وفيما يكون خطأ محاولة استبعاد سلوك المواطنة فإن قادة المنظمات يبغي عليهم تأمين بأن كلف مثل هذه السلوكيات لا تتجاوز فوائدها، وبشكل خاص فإن المنظمات تحتاج إلى الانتباه لذلك وكما يأتي:³

- إدراك أنه عند انهماك العاملين في سلوكيات المواطنة على حساب واجباتهم المنوطة بهم، فإن كلفها تكون أكثر من فوائدها.

¹ - علي أحمد جبرائيل المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 41 - 42.

² - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

³ - المرجع نفسه، ص: 84 - 85.

- التذكر أن نوعية سلوك المواطنة قد تكون بنفس أهمية مقدار هذا السلوك.
- الانتباه إلى أن الإفراط في المواطنة، قد يكون إشارة بأن المنظمة تعاني من نقص في الملاك الوظيفي، وتحتاج إلى أن يكون أكثر حزمًا في إجراءات الاختيار أو تحتاج لتوفير المزيد من التدريب إلى عامليها.

3. المواطنة المفرطة:

- إن الزيادة التدريجية في مقدار سلوك المواطنة المطلوبة لكي تبدو مواطنة استثنائية للشخص يطلق عليها المواطنة المفرطة وقد تكون هذه مشكلة مألوفة، فالمنظمات تدعو عامليها وعلى نحو متزايد للعمل لساعات أطول فعلى سبيل المثال إن التقدم الحاصل في التقنية يعني غالباً بأن العاملين مجبرين على العمل بصورة أكثر وليس أقل ويجدون غالباً من الصعب التخلي عن وظائفهم كلياً، ومن ثم فإن العاملين قد يتجاوزون نداء الواجب الرسمي في منظماتهم، ليس بسبب ولائهم أو التزامهم بل لخشيتهم من إلغاء وظائفهم، كما أن المواطنة المفرطة من المحتمل أن تكون مرتبطة بعدد متنوع من المخرجات السلبية بالنسبة للعاملين، وعلى النحو الآتي:¹
- الحذر كل الحذر من المواطنة المفرطة فالضغط الذي يشعر به العاملون جراء الزيادة المستمرة في مواظمتهم من أجل أن يظهروا متجاوزين نداء الواجب الرسمي.
 - الإدراك أن المواطنة المفرطة قد تؤدي إلى الإنهاك ومستويات عالية من الإجهاد وتعارض بين مسؤوليات العمل والعائلة.
 - الإدراك بأن المواطنة المفرطة قد تؤدي إلى تأثيرات عكسية في العلاقة بين العاملين والمنظمة، وتزيد من دوران العمل.
 - الانتباه إلى أن المواطنة المفرطة تلحق الضرر بالعلاقات بين الزملاء في العمل، إذا شعر العاملون أنهم في حالة تنافس مع بعضهم البعض لرؤية من سيكون الأفضل.
- إذن بالرغم من الإيجابيات المتعددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية والدور الكبير الذي تلعبه في نجاح المنظمات إلا أنها لا تخلوا من السلبيات التي تهدد الفرد والجماعة والمنظمة، مما يوجب على المنظمة معرفة التصرف معها والحد من أثارها.

¹ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

المطلب الثالث: معوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية وسبل تعزيزها

لسلوكيات المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات التي تحول دون تجسيدها والتي يمكن التغلب عليها.

أولاً. معوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بمجموعة من المعوقات منها التي تتعلق بالناحية النفسية للفرد نذكر منها:¹

1. ضعف الإحساس بالمسؤولية:

يدل إحساس الفرد بالمسؤولية على أن استجابة الفرد للقيام ببعض أنماط السلوك المرتبطة بالمبادئ يعتمد بدرجة كبيرة على مدى إدراكه للمسؤولية كما أنه يرتبط بالمبادأة الفردية ومسؤولية الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها وأيضاً تجاه المجتمع الذي يعيش فيه وذلك من خلال قيامه بالعديد من الأنشطة الطوعية التي تعود بالنفع على المنظمة والمجتمع من خلال إحداث تحسين في العمل الذي يقوم به أو المشاركة في حل المشاكل المرتبطة بعمله ومن ثم فإن ضعف الإحساس بالمسؤولية من جانب الفرد تجاه منظمته سوف ينعكس سلباً على القيام بالأعمال والأنشطة الطوعية والتي لا تدخل ضمن متطلبات وظيفته من ناحية ولا تكون مفروضة عليه فالأفراد الذين لديهم إحساس ضعيف بالمسؤولية يقل احتمال ممارستهم للمسؤولية الاجتماعية.

2. عدم توحيد وتوافق الفرد مع المنظمة:

حيث يعد توحيد الأفراد مع المنظمة تعبير عن درجة الانسجام بين مهارات الأفراد وحاجاتهم وقيمهم وصفاتهم الشخصية وبين متطلبات العمل وبالتالي ممارسة سلوكيات الدور الإضافي بدرجة أكبر، ومن ثم فإن وجود عدم التوحيد والتوافق بين الفرد مع المنظمة يؤدي إلى عدم الانسجام بين مهارات الأفراد وحاجاتهم وقيمهم وصفاتهم الشخصية مما يؤدي إلى ضعف اتجاه الأفراد إلى التصرف بطريقة تلقائية تخدم أهداف المنظمة دون انتظار أي عوائد أو فائدة نتيجة هذه الممارسات ومن ثم ينتج عن ذلك انعدام ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية نتيجة عدم توافق وتوحيد الفرد مع المنظمة.

3. ضعف الدعم التنظيمي المدرك من جانب العاملين:

إن إدراك الفرد بأن المنظمة تهتم به شخصياً من حيث حاجاته وتستجيب لمتطلباته وتقدر الإسهامات التي يقدمها لها سوف يشعرهم بضرورة الالتزام نحوها كنوع من العرفان بالجميل وذلك من خلال القيام بالإسهامات الطوعية التي تعود بالنفع على المنظمة، ومن ثم فإن ضعف الدعم التنظيمي وعدم إدراك الأفراد لهذا العنصر سينعكس عليهم في جانب ضعف الالتزام تجاه المنظمة وإغفال الإسهامات الطوعية وإغفال السلوكات المساعدة وهو ما يؤدي إلى انعدام ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

¹ - نور الهدى توكل، مرجع سبق ذكره، ص: 89-94.

4. ضغوط الدور وتزايد الصراع:

ضغوط الدور هو المدى الذي يكون فيه الفرد غير متأكد بشأن ما هو متوقع منه،¹ حيث تتزايد ضغوط الدور عندما تتعارض توقعات الفرد مع بعضها البعض أو مع قيمه الشخصية وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور حيث يؤثر صراع الدور معنوياً على العاملين منها الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمشاكل النفسية وهو ما يؤثر على ضعف الاتجاه إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية إن لم يكن انعدام ظهور هذه السلوكيات في الأصل، أما إذا كانت تلك التوقعات يشوبها الغموض فهنا يحدث ما يسمى بغموض الدور حيث ينشأ من عدم تأكد الفرد من اختصاصاته وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، كذلك افتقاره إلى معرفة أهداف العمل بوضوح والمعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة، فيؤثر هذا سلباً على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما أن عدم إسهام الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات الدور الإضافي يعود إلى مجموعة من المعوقات:²

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
- عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلباً على تميز أدائهم.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ويلاحظ بأن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد، منها:
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهيكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

¹ - Paul E. Spector & Suzy Foxb, **An emotion-centered model of voluntary work behavior Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior**, Human Resource Management Review, vol 12, 2002, p: 278.

² - هناء الرقاد، مرجع سبق ذكره، ص: 746 - 747.

ثانياً. سبل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تعتقد (نانسي الشمايلة) أن معالجة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية بفاعلية يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات، فالعامل الذي يشعر بفائدته وأهميته يزيد حماسه لبذل مزيد من الجهد من أجلها.¹

وعن أساليب التغلب على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وطرق علاجها نذكر ما يلي:²

1. حث المديرين للعاملين بمنظمتهم على التمسك بالقيم الدينية من أجل تدعيم القيم الإيجابية للعمل التعاوني والتطوعي بجانب العمل الرسمي والقضاء على القيم السلبية.
 2. اهتمام القيادات الإدارية بالعمل على تفعيل البرامج الداعمة للعاملين كتنمية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين، والاهتمام بفرص تكوين صداقات في العمل، والتي من خلالها تتحسن نشاطات الموظفين الإضافية.
 3. السعي إلى بناء علاقات مفتوحة غير رسمية بين العاملين، والاهتمام بحالتهم النفسية والاجتماعية والعمل على إشباع حاجاتهم وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط.
 4. أن يتسم القادة بالوعي الإداري والمرونة التنظيمية لإتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعياً بالمنظمة مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء.
 5. ترغيب العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتعزيزها بالحوار معهم بعيداً عن المركزية، مع وضع مكافآت لمن يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.
 6. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تهم حاجاتهم واحتياجاتهم في المنظمة.
- كما أشارت (نانسي الشمايلة) إلى مجموعة من العوامل التي تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات وهي:³

1. **العوامل الشخصية الإيجابية:** وتشمل القناعة بالعمل والتعهد الفعال والثقة بالآخرين.
- **القناعة بالعمل:** والتي تعد من السمات الإيجابية للوظيفة تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية وتساهم في النظام التعاوني، حيث أن القناعة بأداء المهام تعكس فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم وتؤثر على عملية تعريفهم لأعمالهم وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور.

¹ - ختام عبدالرحيم السحيمات، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

² - عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 36-37.

³ - ختام عبدالرحيم السحيمات، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 33-34.

- **التعهد الفعال:** الذي يمثل درجة من التصاق الموظف بالمنظمة، ويعني ذلك أن الموظف يعي ويفهم وظيفته بأنها قائمة على التبادل النسبي بحيث كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كان أقدر على تعريف مسؤوليات عمله وأدواره الإضافية وأنها تقع ضمن الدور، وبالتالي تزداد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- **الثقة بالآخرين:** فبعض الأفراد لا يتقنون بالأفراد الآخرين، مما ينتج عنه سلوكيات اعتيادية والعكس تماما عندما يثق الأفراد بغيرهم يؤدي ذلك إلى القيام بسلوكيات دور إضافية متميزة.

2. العوامل الموقفية المدركة: وتشمل قيم العمل وخصائص العمل على النحو التالي:

- **قيم العمل:** إن وجود قيم مشتركة تتضمن تضحية اجتماعية وتدل على منفعة مشتركة لكل من الموظفين والمنظمة تؤدي إلى علاقات ذات أثر إيجابي فعندما يشعر الموظف أن قيم المنظمة تتضمن احترام الموظفين واحترام حاجاتهم فإنه سيلتصق بها ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء، وهذه المسؤوليات تتضمن سلوكيات الدور الإضافي التي تنعكس بصورة إيجابية على الارتقاء بمستوى الأداء والتميز فيه.

- **خصائص العمل:** فإذا كانت طبيعة العمل توفر تغذية راجعة مستمرة في حالة إكمال العمل، فإن ذلك يجعل الموظفين يراقبون سلوكهم ويحصلون على ضبط شخصي لأنفسهم، ويتضمن ذلك اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير وإحداث التغيير في الاتجاه المطلوب، فخصائص العمل المحفزة كالعامل ذي المعنى والاستقلالية والتغذية الراجعة سوف يزيد من الدافعية الداخلية ويزيد من قيام الموظف بسلوكيات الدور الإضافي.

- ## 3. عوامل المركز الوظيفي:
- وتشمل تولي المنصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالموظفين الذين أمضوا خدمة طويلة من العمل في المنظمة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة ويصبح لديهم أيضا قناعات في أدائهم لعملهم، مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تنعكس بسلوكيات دور إضافي نحو منظمته، كما أن تولي المناصب العالية تزيد من الحافزية ومن إمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات، حيث يكون لهم وجود أكبر من أولئك في الفئات الأدنى فضلا عن وجود حرية أكبر لهم فيما يتعلق بسلوكياتهم التي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي.

كما يمكن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من قبل المنظمة من خلال منحيين:¹

1. **المنحى الرسمي:** ويتبلور من خلال إنشاء نظم لإدارة الموارد البشرية تشجع على المواطنة، عن طريق تطوير أسس الاستخدام والاختيار والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقديم المكافآت المناسبة.
2. **المنحى غير الرسمي:** ويبرز من خلال تطوير المنظمة عمليات غير رسمية تجعل من هذا السلوك شيئا مألوفاً واعتياديا، وتعزيزاً لذلك فقد طرح علماء النفس الاجتماعي خلاصات فكرية تفيد بأن الضغوط الاجتماعية وعادات الجماعة قد تشكل محددًا أقوى لسلوك الفرد من الآليات الرسمية، وأن المنظمات الناجحة تبنت ثقافة

¹ - مجد حسن ريان، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

تقدير سلوكيات المواطنة في تدعيم انخراط العاملين الجدد واندماجهم مع القدامى ولتتعلموا منهم سلوكيات لم يكونوا يسلكونها من قبل.

والشكل التالي يوضح هذه الممارسات الخاصة بالمنظمة لبناء المواطنة التنظيمية.

الشكل (2-3): بناء المواطنة التنظيمية



المصدر: ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في علوم إدارة الأعمال، العراق: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007 ص: 80.

يتضح من الشكل أعلاه أن خلق سلوكيات المواطنة التنظيمية والعناية بها مسؤولية الإدارة العليا بحيث تقوم بربط أداء العاملين باستراتيجية المنظمة وأن للموظفين دور استراتيجي من خلال أعمالهم التشغيلية، كما تقوم بتشجيع المواطنة بالمنظمة وتعزيزها من خلال تشكيل فرق العمل على مستوى المنظمة وتوضيح مختلف سلوكيات المواطنة المطلوبة وخلق التحديات بالمنظمة لتعزيز هاته السلوكيات من طرف الموظفين.

وهذا ما فصل فيه (ناظم الزيدي، 2007) بحيث ذكر أنه من الممكن فهم مساهمة كل نشاط من هذه الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثيرها في تعزيز مواطنة العاملين وكما يأتي:¹

فبالنسبة للاستقطاب والاختيار تشير بعض البحوث إلى أن أشخاصا معينين يكونوا أكثر استعدادا لتقبل المواطنة عن الآخرين، وأن المنظمات تستطيع تحديد الأشخاص المناسبين من خلال عملية الانتقاء، وقد لا تكون المنظمات قادرة على تحديد الأشخاص الصالحين قبل اتخاذ القرار بتعيينهم ولكنها تستطيع تدريبهم من خلال نقل سلوكيات المواطنة من العاملين الحاليين للموظفين الجدد، كما يمكن تعزيز سلوكيات المواطنة بالمنظمة عن طريق

¹ -- ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 80 - 82.

تقييم الأداء والمكافآت إذ أن نظم المكافآت التي تعترف مباشرة بهذه السلوكيات توضح للموظفين بأن المنظمة تقيم هذه السلوكيات، وفضلاً عن الممارسات الرسمية التي تحاول تعزيز المواطنة، فإن المنظمات تستطيع تطوير العمليات غير الرسمية التي تجعل من سلوكيات المواطنة أمراً مألوفاً وعادياً، فالعديد من علماء النفس الاجتماعيين يعتقدون أن الضغوط الاجتماعية وقواعد السلوك للجماعة تمثل في الغالب محددات أكثر قوة للسلوك الفردي بالمقارنة مع الآليات الرسمية ولهذا السبب فإن تطوير آليات غير رسمية مثل ثقافة قوية للمنظمة قد تثبت أهميته في تعزيز المواطنة ويمكن إيجاز النظم غير الرسمية بالآتي:

1. تطوير ثقافة المنظمة التي تؤكد على تجاوز الواجبات الرسمية بالنسبة للزبائن والزملاء أو المنظمة ذاتها:

إن ثقافة المنظمة تصف القواعد السلوكية والمعتقدات والقيم للمنظمة، وقد حصلت منظمات معينة على سمعة امتلاكها ثقافة تقيم سلوكيات المواطنة، وهكذا إلى المدى الذي تستطيع فيه المنظمات تعزيز الثقافة التي تؤكد على تخطي حدود الواجبات الرسمية للمنظمة فإن الزبائن أو العاملين الآخرين من المحتمل أن يطوروا قوة عمل تتألف من مواطنين صالحين.

2. وضع العاملون الجدد متى ما كان ممكناً في وحدات أو جماعات عمل تتميز بمستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية:

من أجل تطوير المواطنة في المنظمة، فإن العاملين الجدد ينبغي أن يتعلموا منذ البداية بأن المواطنة تعد جزءاً مهماً من هوية المنظمة.

3. التذكير دائماً بأن المديرين الذين يتوقعون من مرؤوسيهم تجاوز نداء الواجب يجب أن يكونوا مثلاً في تطبيق سلوك المواطنة:

إن السلوكيات التي يشارك فيها المديرون والقادة في المنظمة تساعد في طرح الأنموذج القدوة للمرؤوسين، وأن المديرين الذين يتوقعون من مرؤوسيهم تجاوز حدود الواجبات ينبغي أن يكونوا أنفسهم نموذج يقتدى به، فمثلاً المدير التنفيذي في شركة (Jet Blue*) ديفيد نيلمان يقوم غالباً بتحميل الحقائق أو تقديم الخدمات للزبائن بنفسه ليكون مثلاً يقتدى به من قبل الآخرين، وكنتيجة لذلك فإن الطيارين في هذه الشركة غالباً يتولون تنظيف الطائرات أو مساعدة زملائهم أو زبائنهم بطرق أخرى في الفترات ما بين الرحلات.

* هي شركة طيران أمريكية منخفضة التكاليف ويقع مقر الشركة في حي فوريسست هيلز في ضاحية كوينز بمدينة نيويورك، يقع مقر عملياتها الرئيسي في مطار جون إف كينيدي الدولي، وتخدم أساساً الوجهات في الولايات المتحدة، جنباً إلى جنب مع الرحلات الجوية إلى منطقة البحر الكاريبي وجزر البهاماس، وبرمودا، وكولومبيا وكوستاريكا وجمهورية الدومينيكان وجامايكا والمكسيك.

- المنظمات التي تريد الولاء والتضحية من العاملين ينبغي أن تتصرف بصورة تجعلهم يندفعون لذلك: إذا أرادت المنظمات من عاملها الولاء والتضحية، فعليها أن تتصرف بطرق تجعلهم جديرين بمثل هذه الإسهامات وأن مثل هذا التفكير ينعكس في المفهوم الذي يطلق عليه (العلاقة التعاقدية) القائمة على الالتزام المتبادل بين العامل ورب العمل لتحقيق المصلحة المشتركة لكلا الطرفين.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية التي تلعب دورا هاما في مواكبة التغييرات والمواجهة للمنافسة من جانب المنظمات الأخرى مما يستوجب من المنظمات تنمية سلوكيات إضافية لدى الأفراد والتي تسهم بدورها في الفعالية التنظيمية والبقاء في بيئة الأعمال اليوم.

حيث تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات إيجابية يقوم بها الأفراد طواعية بحيث لا تخضع هذه السلوكيات لنظام الثواب والعقاب وتسهم في نجاح المنظمات، عرف هذا المفهوم بعدة تسميات كالسوك التعاوني والسلوكيات التلقائية أما سلوكيات المواطنة التنظيمية فظهرت لأول مرة في على يد (Organ, 1977)، وتتجلى هذه السلوكيات من خلال خمسة أبعاد أساسية هي: الكياسة، الإيثار، السلوك الحضاري، الروح الرياضية والضمير الحي وفسرت سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال نظريتنا التبادل والتعاون والتي تقتضي أن الفرد يقوم بهذا السلوك من منطلق التبادل ورد الجميل مع الأفراد أو مع المنظمة، فعلى قدر ما تقدم المنظمة له يكون سلوكه إيجابيا، أو يقوم به من منطلق التعاون والتي تعني إدراك الفرد أن نجاحه يعني نجاح المنظمة.

كما تعرضنا لمحددات هذا السلوك التطوعي كالعادلة التنظيمية والانتماء التنظيمي وتمكين العاملين بالإضافة إلى مجموعة العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة كعمر الموظف ومدة الخدمة والدوافع الذاتية وفرق العمل وذكرنا آثاره الإيجابية وأيضا الآثار السلبية له، كما تطرقنا لأهم المعوقات التي تعترض هذه السلوكيات بالمنظمة وسبل التغلب عليها وطيفية تعزيزها وتشجيع الأفراد على القيام بها.

الفصل الثالث:

الرضا الوظيفي وأثره في العلاقة بين القيادة
الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

تمهيد الفصل:

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

من هنا تهدف الإدارة في المنظمات إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها وضمان رضاهم الوظيفي وخاصة ذوي المهارات والتخصصات الفنية وإيجاد وتنمية الدوافع لديهم لبذل مزيد من الجهود والأداء، ولقد أصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل لأن ذلك يؤدي إلى زيادة كبيرة في ممارسة الأفراد لأكثر من المطلوب منهم، وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: عوامل وآثار ومقاييس الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعد موضوع الرضا الوظيفي من أبرز الموضوعات التي حظيت باهتمام باحثي الإدارة خلال العقود الماضية وذلك نظرا لصلته المباشرة بالعنصر الإنساني والذي يعتبر محور العملية الإنتاجية أو الخدمية في أية منظمة، حيث أوضحت العديد من الدراسات بأن عدم الرضا الوظيفي له آثاره السلبية ليس فقط على الفرد ذاته وإنما أيضا على المنظمة التي يعمل بها.¹

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم قديم وخاصة في التراث الإسلامي حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية وكتابات علماء المسلمين، حيث وردت كلمة الرضا في القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ﴾ (سورة البينة: من الآية 8)، رضي الله عنهم أي قبل أعمالهم وأفاض عليهم آثار رحمته العاجلة والآجلة، ورضوا عنه بمعنى فرحو بما أعطاهم عاجلا أم آجلا.²

وقال المصطفى عليه الصلاة والسلام " إن الراضي أغنى الناس بأفكاره ومشاعره الطيبة"، وقال أيضا " ارضى بما قسم الله لك تكن أغنى الناس"، ويذكر المشعان أن (الرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين ومنتهى الإحسان في العمل والمكافآت).³

وهنالكَ العديد من باحثي الإدارة الذين وضعوا الخطوة الأولى في محاولتهم لتفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته، وعلى رأسهم أبو الإدارة العلمية (F. W. Taylor) وأبو مبادئ الإدارة (H. Fayol) و(Max Weber) حيث عدوا أن الحافز الوحيد لتحقيق الرضا عن العمل هو زيادة الحوافز المادية، ولكن هذه النظريات واجهت انتقادات عدة لأنها لم تراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل وركزت على العمل فقط، حيث قام تايلور بقياس العمل ودراسة الزمن والحركة كما فعل (Gilberth) ولكن لم تستطع الإدارة في ذلك الوقت تحقيق الرضا الوظيفي المطلوب.⁴

¹ - عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على

المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في إدارة الأعمال، مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2001 ص: 49.

² - محمد سليمان عبد الله الأشقر، زبدة التفسير بهامش مصحف المدينة المنورة، بدون طبعة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، 2007 ص: 545.

³ - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 62.

⁴ - زياد محمد علي الصمادي، فراس محمد الرواشدة، " محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 3، 2009، ص: 333.

وفي تلك الأثناء ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني في العمل وكان من روادها * (Elton Mayo) ومن أهم أفكارها أن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الجسدية فحسب وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية، وقد شخصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من دور على الإنتاجية،¹ أما مدرسة النمو فهي تؤكد على أن الحصول على الرضا الوظيفي إنما يكون نتيجة تنمية المهارات وإعطاء المسؤولية للعامل وتقدير الموظفين حتى لا يشعروا بأنهم مجرد أدوات في المنظمة.²

وقام العالم (Hoppock, 1935) بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية إذ قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، الإشراف والآنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء.³

أولاً. التعريف اللغوي:

الرضا: مصدر رضى ويعني القبول والقناعة.⁴

والرضا: ضد السخط، وأرضاه أي أعطاه ما يرضى به، وترضاه طلب رضاه.⁵

ثانياً. التعريف الاصطلاحي:

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي، فهذا المفهوم مازال موضوع جدال ونقاش كبيرين، ويرجع السبب في ذلك أساساً إلى تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة.⁶

يرى (Locke, 1968) الرضا الوظيفي على أنه " حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد ".⁷

* **جورج التون مايو:** هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل على إهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل فايول وتاييلور، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان وأثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وهذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن .

¹ - حمدي اسماعيل أحمد، حمدان عبيد منصور، " الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس "، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 7، 2011، ص: 354.

² - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، بدون طبعة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014 ص: 12.

³ - نبأ عبد الحسين، " الرضا الوظيفي لدى تدريسي الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية "، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق: جامعة بغداد، العدد 31، ص: 201.

⁴ - جبران مسعود، الرائد: معجم لغوي عصري، الطبعة 7، دار العلم للملايين، بيروت، 1992، ص: 394.

⁵ - ابن منظور، مرجع سبق ذكره، ص: 1664.

⁶ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 194 - 195.

⁷ - لوكيا الهاشمي، بو منقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 119.

يتضح من التعريف أعلاه أن الرضا الوظيفي يعتمد على إدراك الفرد اتجاه العمل على اختلافه بين الأفراد فما يسبب رضا لفرد لا ينتج عنه رضا لفرد آخر وربما يؤدي إلى استيائه.

يرى (Locke, 1976) بأن الرضا الوظيفي " يعكس ردود فعل عاطفية مباشرة تجاه العمل ومظاهر العمل "،¹ وبالتالي تحقيق الأفراد قيمة اتجاه وظائفهم، ويقترح هذا التعريف أيضا أن الرضا الوظيفي يحتوي على عنصر عاطفي (الحالة العاطفية) ومكون معرفي (تقييم) لعنصر الارتياح بالوظيفة.²

ذكر التعريف أعلاه العوامل الشخصية بالإضافة إلى خصائص العمل في تعريف الرضا الوظيفي وأهم المتغيرات البيئية الأخرى.

ويعرف (Stone, 1976) الرضا الوظيفي على أنه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها."³

وهنا يصبح الفرد متكاملا مع وظيفته على عكس الغير متكامل الذي ينظر إلى وظيفته على أنها وسيلة لتحقيق الأهداف المهنية فقط، كما نلاحظ إهمال التعريف للعوامل المحيطة التي تلعب دورا في التأثير على الرضا. ويشير (صقر عاشور، 1983) إلى أن الرضا الوظيفي يمثل " مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله".

وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، ويمكن القول أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، أو محاولته النقل إلى قسم آخر، أو بزيادة نسبة غيابه، أو بزيادة معدل تأخيره، كلما تراكمت مشاعر الاستياء لفترة طويلة، كلما زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور الذي يجنبه هذا العمل.⁴

ويرى (النجار، 1994) أن الرضا الوظيفي هو " عبارة عن الحالة الشخصية للفرد العامل، والتي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل."⁵

¹ - عبد المحسن نعساني، اختبار العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، بحث مقدم لمؤتمر حول الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، القاهرة، 14 مارس 2002، ص: 3.

² - Tan Shen Kian and al, **JOB SATISFACTION AND MOTIVATION: WHAT ARE THE DIFFERENCE AMONG THESE TWO?**, European Journal of Business and Social Sciences, Vol 3, No 2, May 2014, p: 96.

³ - سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 196.

⁴ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 138 - 139.

⁵ - عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، مرجع سبق ذكره، ص: 293 - 294.

في التعريف أعلاه ذكر جميع العوامل التي تكون مفهوم الرضا لدى الفرد (العوامل الشخصية، العوامل البيئية)، لكن ما يؤخذ على هذا التعريف أنه لم يذكر في تعريفه للرضا نوع مشاعر الفرد اتجاه الوظيفة التي يفترض أن تكون مشاعر إيجابية.

ويعرف (عبد الفتاح دويدار، 1995) الرضا الوظيفي بأنه يشير بصفة عامة إلى " مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور أن يحققه من عمله."¹

فكلما تصور الفرد أن وظيفته تحقق له إشباعاً كانت مشاعره تجاه وظيفته إيجابية وكلما كانت تلك الوظيفة لا تحقق له إشباعاً لحاجاته المختلفة كانت المشاعر سلبية تجاه عمله وهنا نتحدث عن عدم الرضا الوظيفي.

ويعرف (السالم، 1997) الرضا الوظيفي أنه " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل ومع الثقة والانتماء للعمل ومع العوامل الأخرى المؤثرة ذات العلاقة "².

من التعريف نلاحظ ذكر الباحث كل العوامل التي تشمل تعريف الرضا الوظيفي فالرضا نتاج عدة عوامل فبالإضافة إلى العوامل التنظيمية هناك عوامل اجتماعية وأخرى شخصية مثل السن الذي بفعله تختلف درجة الرضا من فرد لآخر.

في حين عرفه (Nestern, 1994) بأنه " محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمنظمة والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المنظمة له."³

في التعريف السابق لم يعرف الرضا بشكل عام بل عرفه أنه محصلة لمجموعة من المحددات التنظيمية فقط مثل الوظيفة وفرص الترقية وعلاقاته في العمل والخدمات.

كما يذكر (المعاني، 1996) أن الرضا الوظيفي " هو محصلة الفرق بين شعور الفرد نحو ما ينبغي أن يحصل عليه من التنظيم وما يحصل عليه فعلاً."⁴

¹ - عبد الفتاح دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص: 45.

² - رضوان محمد، " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الانسانية، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، المجلد 27، العدد 5، 2013، ص: 986.

³ - جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شرير، " الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد 16، العدد 1، يناير 2008، ص: 687.

⁴ - أيمن عوده المعاني وآخرون، " اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى لدور إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 35، العدد 2، 2008، ص: 470.

وفي هذا السياق يعرف (محمد السالم، 1997) الرضا الوظيفي على أنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ونوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء المباشرين والعلاقة بين العاملين والمرتب وفرص الترقية والتقدم في العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان في العمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والمكان والاعتراف والتقدير".¹

أي أن الرضا الوظيفي طبقاً لذلك يعبر عن الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله على نحو يعكس نظريته وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل.²

وعرف (عمر، 2000) الرضا الوظيفي بأنه "اتجاهات الفرد ومشاعره نحو عمله ومكوناته".³

يتضح من التعريف السابق أن الرضا يقوم على مشاعر الفرد التي من الصعب تفسيرها والتي تتغير بتغير الموقف والظروف فالمشاعر الإيجابية يتبعها الرضا الوظيفي بينما المشاعر السلبية يتبعها عدم الرضا الوظيفي.

وعرف (الفالح، 2001) الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله، ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج".⁴

وهذا يتأتى من خلال ما تقدمه المنظمة من مزايا، حيث كلما تم تحسين ظروف العمل يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي عن العمل وينعكس على الاستقرار الوظيفي والدافعية نحو الإنجاز والارتقاء بمستوى الأداء.⁵

أي الرضا الوظيفي يكون نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد للسلوك الذي يقوم به، والمنفعة المادية والمعنوية التي حصل عليها فعلياً.

¹ - جرجيس عُمير عباس، مثنى وعد لله يونس، "الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي"، مجلة تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، المجلد 32 العدد 97، 2010، ص: 236.

² - حيدر عبد الرضا طراد وآخرون، "الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق: جامعة كربلاء العلمية، المجلد 4، العدد 3، أيلول 2006، ص: 40.

³ - يحيى سليم ملحم، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، مجلة العربية للإدارة، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 2، ديسمبر 2006، ص: 10.

⁴ - موسى السعودي، "أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص: 21.

⁵ - صفاء جواد عبد الحسين، "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، ص: 86.

ويعرفه (محمد المدهون، 2005) " أنه عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها."¹

من التعريف نلاحظ أن الرضا ظاهرة معقدة لأنها تتعلق باتجاهات الأفراد الذين يختلفون في خصائصهم وآرائهم أي أن الرضا الوظيفي نسبي، فما يمثل رضا لفرد يمثل عدم رضا لفرد آخر، وذلك لتداخل عدة عوامل نفسية واجتماعية واقتصادية، كما أن الرضا لا يخص جانب معين إنما يشمل جوانب عديدة للعمل.

وبالتالي يتميز مفهوم الرضا الوظيفي بالخصائص التالية:

- الرضا هو اتجاهات إيجابية للموظفين إتجاه منظماتهم.
- الرضا لا يخص البيئة المتوفرة بقدر ما يخص كيفية إدراك الموظفين لمكونات هذه البيئة.
- الرضا يكون نتيجة عوامل متعددة: ذاتية، تنظيمية...

ومنه يمكن تعريفه على أنه " مجموعة من الاتجاهات الإيجابية التي تخص الموظفين إتجاه العمل أي إدراكهم للعناصر المكونة لبيئة العمل مثل الإشراف، طبيعة العمل، العلاقة مع الزملاء وغيرها، والتي تكون نتيجة لعدة عوامل تعتبر العوامل التنظيمية إحداها."

ثالثا. الرضا الوظيفي والروح المعنوية والاتجاهات:

الرضا الوظيفي يعني قدرة المنظمة على تلبية الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها، أما الروح المعنوية فتعني الحالة النفسية للعاملين ودرجة الثقة والرغبة والرضا التي يشعرون بها تجاه وظيفتهم والمنظمة والعاملين فيها وإحساسهم بشأن ظروف العمل، وهو إحساس جماعي يؤثر فيه الأفراد بعضهم على بعض.²

أما الاتجاهات تعني تقبل العمل أو النفور منه، وأن مختلف العوامل التي تؤثر في تكوين الاتجاهات المهنية ليست عامة في طبيعتها بمعنى أنها تتعلق بجوانب معينة من العمل بعكس الرضا الوظيفي فهو ذو صبغة عامة أما الروح المعنوية نظر إليها الكثير على أنها مفهوم أكثر شمولاً من الرضا الوظيفي وتشتمل على الرضا باعتباره عنصراً وسط العناصر الأخرى التي تقدم مجتمعة دليلاً على المدى الذي يتمكن فيه الفرد من إشباع دوافعه عن طريق التعاون مع الجماعة، وعلى ذلك فالرضا مرتبط بالاتجاهات وبالروح المعنوية ولكنه ليس مرادفاً لأي منهما فالرضا عن العمل نتيجة للاتجاهات المختلفة لدى الفرد نحو عمله والعوامل التي تتصل به نحو الحياة العامة، والاتجاهات عبارة عن استجابات القبول أو الرفض نحو جوانب العمل المختلفة، أما الروح المعنوية فهي مركب قوامه اتجاهات أعضاء الجماعات العاملة على اختلافهم وهو يتولد عن الجماعات كما أنه يعكس جو العمل والروح السائدة فيه من حيث العلاقة مع الزملاء والإدارة، وضوح الأهداف ومدى الثقة في تحقيقها.³

¹ - حمدي اسماعيل أحمد، حمدان عبيد منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 355.

² - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر، بدون طبعة، لبنان، بدون سنة نشر، ص: 89-90.

³ - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 65-66.

رابعاً. خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن إجمال خصائص الرضا الوظيفي في:¹

1. تعدد مفاهيم طرائق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإنه ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكوف عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرائق القياس.
3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أبحاثه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
5. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا العامل عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له قوة التأثير نفسياً على الرضا لفرد آخر، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

خامساً. أنواع الرضا الوظيفي:²

1. الرضا العام: ويشير إلى اتجاه الفرد نحو عمله بشكل عام دون أن يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد أكثر من غيرها فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلاً.
2. الرضا النوعي: ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء وأساليب الاتصال داخل المنظمة وغيرها من جوانب الرضا المتعددة.

¹ - خالد محمود عزيز العبادي، صفد مظفر محمد الدباغ، " الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق " مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، العراق: جامعة الموصل، المجلد 19، العدد 61، 2013، ص: 385-386.

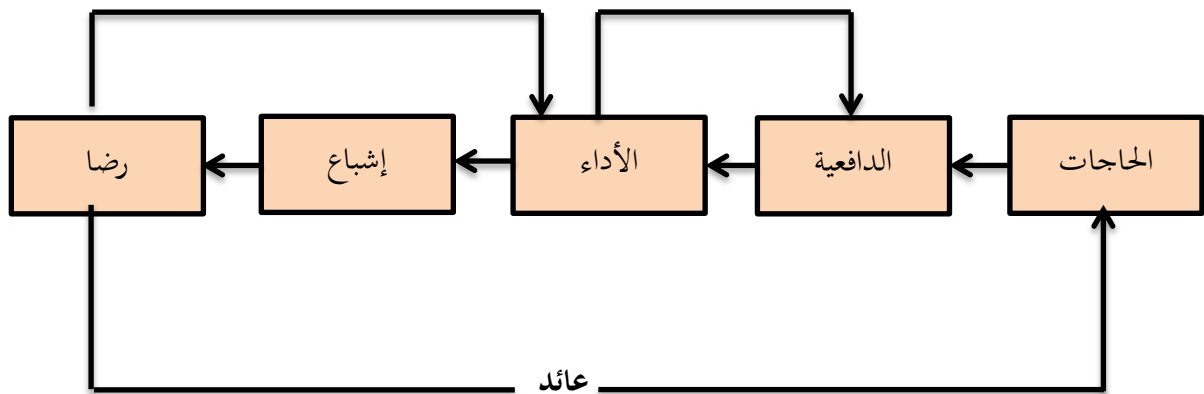
² - حيدر عبد الرضا طراد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

كما حددت ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي:¹

1. الرضا الداخلي : وينبع من مصدرين المتعة النابعة عن انهماك الفرد في نشاط العمل وإحساسه بالإنجاز ومن إحساسه بقدراته من خلال الإنجاز.
 2. الرضا المصاحب: وهو ناتج عن الشروط النفسية والمؤسسية التي تصاحب عمل الفرد.
 3. الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.
- سادسا. مراحل حدوث الرضا:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، أي أن الأداء سيؤدي للرضا وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حثه سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم كالآتي:²

الشكل (3-1): ديناميكية عملية الرضا



المصدر: بشرى عبد العزيز العبيدي، " دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص: 261.

1. الحاجات: تمثل مصدر القوة الدافعة والمحركة للإنسان وتشكل الأسباب وراء تصرف الفرد.³
2. الدافعية: الدوافع هي الرغبات والحاجات وأية قوى مشاغبة تسيير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة والدافعية هي نتاج للعمليات داخلية أو خارجية عن الفرد تثير حماسه واصراره واندفاعه للقيام بعمل معين.⁴

¹ بشرى عبد العزيز العبيدي، " دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص: 261.

² المرجع نفسه، ص: 261.

³ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 227-228.

⁴ عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين: منحنى نظمي، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن 2010، ص: 384.

3. الإشباع: يتحقق للفرد من مصادر مختلفة كالأجر ومحتوى الوظيفة والترقية وغيرها.

4. الأداء: النتائج التي حققها الفرد في المنظمة.

من الشكل أعلاه يتبين أن الرضا الوظيفي يعتبر نتيجة تتسبب في حدوثها عمليات أخرى، وذلك وفق تسلسل، بداية بحاجات الفرد التي تولد لديه الدافع للأداء، ومن ثم الأداء والأداء يؤدي إلى إشباع وعند الإشباع يتحقق الرضا فهناك علاقة متداخلة ومتراطة بين هذه العمليات التي تنتظم في نسق من التفاعلات.

المطلب الثاني: النظريات المبكرة للرضا الوظيفي

تتجسد في مجموعة من النظريات نوجزها فيما يلي:

أولاً. النظرية الإسلامية في الدافعية نحو العمل وتحقيق الرضا الوظيفي 1985:

تتجسد النظرية الإسلامية في تفسير الدافعية نحو العمل وتحقيق الرضا الوظيفي بالأبعاد الآتية:¹

1. الإيمان بالله عز وجل، الذي يدخل في التركيب النفسي للفرد (القناعة).

2. العوامل الوظيفية التي تبلور من العمل نفسه والبيئة المحيطة به.

3. الرضا والإنتاجية.

4. الحوافز المادية والمعنوية.

وتعتبر هذه النظرية أن الإيمان بالله تعالى يعد جزءاً أساسياً في التركيب النفسي للفرد ليشعر بالقناعة والرضا فإذا ما اكتسب الفرد خصائص النضوج التي يعززها الإيمان في تركيبه النفسي تتكون لديه قوة دافعية للعمل فينظر إلى العمل على أنه أمانة يكلفه الله تعالى بأدائها فيتحمل المسؤولية راضياً، ويطلب من الله أن يعينه على أدائها، ثم يبذل ما بوسعه وقدراته ومهاراته ومعارفه لإتمام هذا العمل على أفضل صورته. وعلى هذا الأساس فالإيمان يدفع الفرد للعمل الذي يؤدي إلى الإنتاجية والرضا، ومن هنا فإن الإيمان هو الأساس المتين للدافعية والرضا في العمل كما فسرتة النظرية الإسلامية.

ثانياً. نظريات الحاجات:

1. نظرية سلم الحاجات ل (Abraham Maslow, 1954):²

تتلخص النظرية في الخطوات التالية:³

- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، الحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.

¹ - نبأ عبد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص: 202-203.

² - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان 2012، ص: 138.

³ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

● ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تدرج هرميا، فتبدأ بالأساسية (مثل الطعام، المأوى) إلى المركبة (مثل الذات والإنجاز).

حيث رتب ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها وإذا ما أشبعت هذه الحاجة يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر،¹ وبتقدم الإنسان للمستوى الثاني من الهرم أو من الحاجات الأساسية المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة أي أن الشخص العامل يركز أولا على إشباع الحاجة المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة إنجاز العمل بنجاح.

ويمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبراهام ماسلوا كالتالي:²

● **الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية):** تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، الكساء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية وأوقات الاستراحة.

● **حاجات الأمان والسلامة:** وتمثل حاجات الأمان والسلامة في حاجة الفرد إلى الأمان والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أي المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل.

● **الحاجات الاجتماعية:** تمثل المستوى الثالث من الاحتياجات حيث يتم تنشيطها بعد تلبية احتياجات السلامة، وتشير إلى الحاجة إلى أن يكون الفرد محبوبا ومقبولا من قبل الآخرين،³ وتعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة إلى الصداقة الحب ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات الغير رسمية، الانتماء إلى المنظمة، وسيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

● **الحاجة إلى الاحترام:** تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف من قبل الآخرين، ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات

¹ - منى رسول سلمان، " الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقته بأدائهم الوظيفي "، مجلة دراسات تربوية، العراق: مركز البحوث والدراسات التربوية في وزارة التربية، العدد 15، تموز 2011، ص: 66.

² - إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 218-219.

³ - Avneet Kaur, **Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms**, Global Journal of Management and Business Studies, vol 3, no 10, p : 1062.

هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

● **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، والتعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي، أي الوصول إلى الرضا عن النفس.¹

وهذا وقد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها:²

- اعتبر (Maslow) أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفيزيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة على عائلته فإن الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.
- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا لكن غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام.
- قامت النظرية بتقسيم الحاجات تقسيما منطقيًا من الحاجات الأكثر إلحاحا لدى الإنسان إلى الأقل فالأقل إلحاحا وافترضت أنه يوجد علاقة بين الإشباع والدافعية إلا أنها أغفلت كيف يتم إشباعها.
- كما تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة التوافق والظروف الجديدة المحيطة به.
- لم يبني ماسلو نظريته بناء على دراسة ميدانية واسعة حيث اشتق معظمها من ملاحظاته ومقابلاته الشخصية والنظريات الأخرى.³

¹ - نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 12.

² - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 134 - 135.

³ - محمد حسن محمد حماد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 273.

2. نظرية العاملين ل (Frederick Herzberg, 1959):

قبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط فقد كان الباحثين ينظرون إلى أن الرضا الوظيفي يقع على طرف من خط متصل بينما يقع عدم الارتياح في الوظيفة على الطرف المعاكس ويبين الخط المتصل التالي هذا المفهوم الشائع:²

الشكل (3-2): المفهوم الشائع قبل هيرزبرغ لمفهوم الرضا الوظيفي وعدم الارتياح

الرضا الوظيفي _____ عدم الارتياح في الوظيفة

المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين: منحى نظمي، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص: 392.

وبعدها صاغ (Herzberg) نظريته هذه بناء على مقابلات أجراها على (200) محاسب ومهندس سألهم حول المناسبات التي كانوا فيه راضين ومحفزين والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين، ومن خلال نتائج هذه المقابلات وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين: الأولى سماها العوامل الدافعة أو المحفزة للأداء، أما الثانية فهي عوامل صحية أو مطهرة ومهمتها الحيلولة دون حصول حالة تدمير أو شكوى في بيئة العمل، وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرك التأثير لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي حيث أن توفر العوامل الصحية لا يؤدي إلى اندفاع العاملين نحو أداء عالي ومرضي، في حين أن العوامل الدافعة إذا ما توفرت تكون هي السبب المؤدي إلى إنجاز عالي،³ وتعتبر العوامل الدافعة داخلية أما العوامل الصحية فهي عوامل خارجية.⁴

إن عوامل الوقاية برأي (Herzberg) تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها، بينما العوامل الدافعة (الحافزة) تؤدي إلى تحفيز قوي ورضا تام عند توفرها⁵ لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توفرها.

¹- Ryan E. Smerek and Marvin Petersont, **EXAMINING HERZBERG'S THEORY: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University**, Research in Higher Education, Vol 48, No 2, March 2007, p: 230.

²- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص: 392.

³- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 495-496.

⁴- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص: 394.

⁵- سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

ويتضمن الشكل التالي نموذجاً يبين العوامل الدافعة والعوامل الصحية وعلاقتها في حالة وجود تلك العوامل أو غيابها:

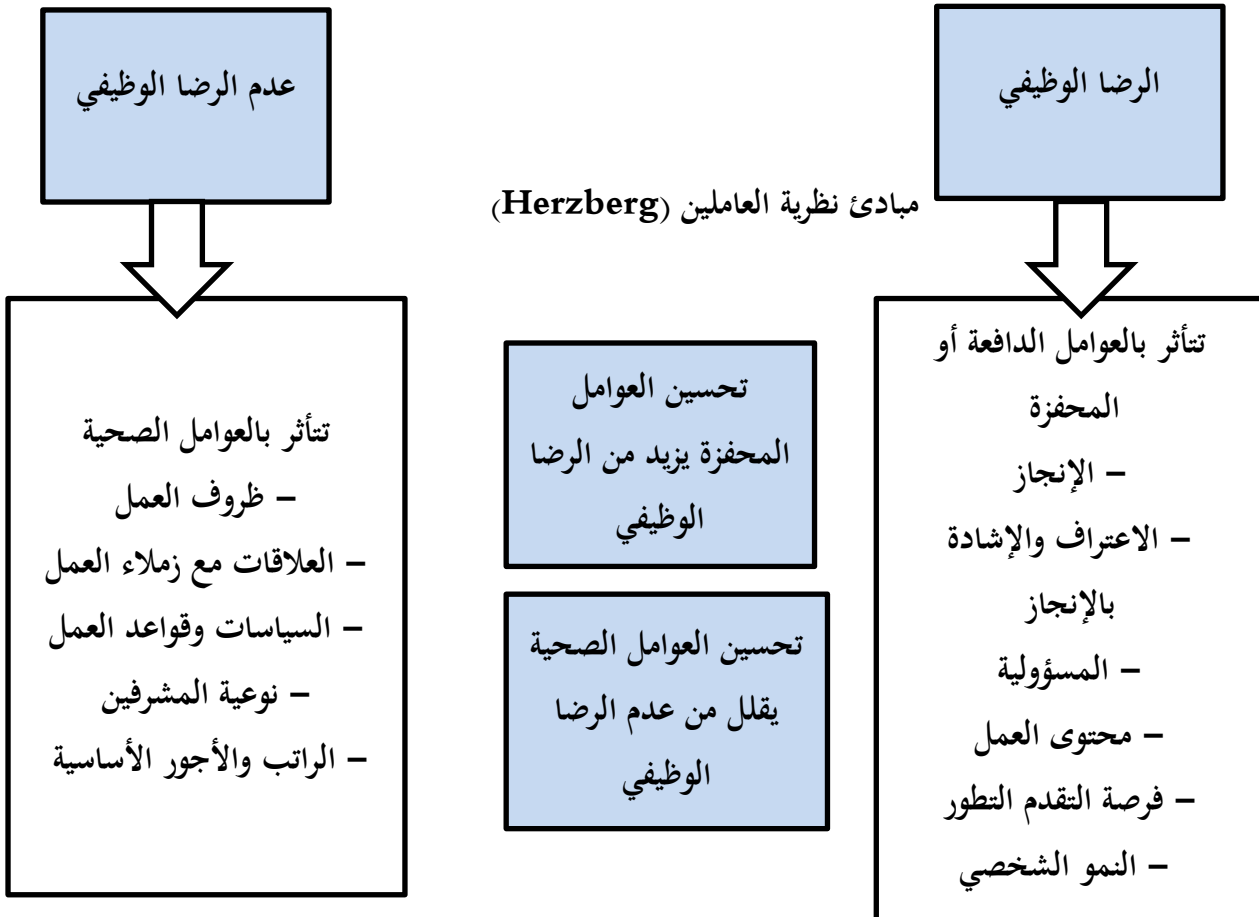
الجدول (3-1): نموذج يبين العوامل الدافعة والعوامل الصحية وعلاقتها في حالة وجود تلك العوامل أو غيابها

العوامل	العوامل الدافعة	العوامل الصحية
وجود العوامل	الرضا الوظيفي	الارتياح في الوظيفة
غياب العوامل	عدم الرضا الوظيفي	عدم الارتياح في الوظيفة

المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين: منحى نظمي، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص: 394.

ويبين الشكل أدناه محتوى نظرية العاملين:

الشكل (3-3): محتوى نظرية العاملين (Herzberg)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص: 496.

إن تعرفنا على نظرية (Herzberg) يجعلنا نتساءل عن مدى صحة الافتراضات وهل الرضا وعدم الرضا يمثل لنا متغيران مستقلان تؤثر فيهما عوامل مختلفة أم هما طرفين لمتغير واحد، حيث يرى بعض الكتاب عدم صحة افتراضات (Herzberg) للأسباب التالية:¹

- لم تتمكن الدراسات الميدانية من إثبات صحة النتائج التي توصلت هذه النظرية بل وكانت مختلفة معها عند استخدام أساليب منهجية تختلف عن الأساليب المنهجية التي استخدمها (Herzberg) لإثبات نظريته مما يدل على أن هناك خطأ في الأساليب المنهجية التي استخدمها وبالتالي على خطأ النظرية لأنه علمياً النظرية التي لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق أسلوب منهجي محدد لا تعد نظرية سليمة علمياً.
- استخدام عينة صغيرة من المحاسبين والمهندسين في جميع مراحل النظرية وقد يكون ما توصلت إليه النظرية نتيجة إلى خبرات العينة أو التكنولوجيا أو الظروف لذلك من الخطأ تعميم ما توصلت إليه من نتائج على جميع التخصصات وجميع الظروف.

3. نظرية x.y ل (MC Gregory's, 1960²):

ركز (MC Gregory's) على أهمية فهم العلاقة بين بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد قسم (MC Gregory's) العاملين إلى مجموعتين حدد لكل منهما الملامح الرئيسية كما في الجدول أدناه:³

¹ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 140 - 141.

² - Saifuddin Khan Saif, synthesizing the theories of job – satisfaction across the cultural/attitudinal dementions, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 3, no 9, 2012, p: 1386.

³ - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 198 - 199.

الجدول (3-2): محتوى نظرية x.y

عناصر الاختلاف	نظرية X (الاتجاه التشاؤمي)	نظرية Y (الاتجاه التفاؤلي)
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا بد منه).	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة.
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعا طبيعيا ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائما يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفيزيولوجية والأمان (التحفيز المادي).	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف.	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

المصدر: هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص: 199.

ويمكن للمدراء أن يستفيدوا من النظرية في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد من تنطبق عنهم أفكار النظرية (X) والذين تنطبق عنهم أفكار النظرية (Y)، فعلى سبيل المثال يعتمد المدير على الحافز المادي بشكله الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) في تحفيز العاملين الذين تنطبق عنهم أفكار النظرية (X).

أما الذين تنطبق عنهم أفكار النظرية (Y) فيتم الاعتماد على الحافز المعنوي من خلال تشجيعهم على المشاركة والإنجاز وتحقيق الذات.

4. نظرية (Clayton¹ alderfer, 1972):

قام (Alderfer) باقتراح نظرية في الحاجات مثل ما فعل كل من (Maslow) و (Herzberg)

¹ - بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هيرزبرغ للدافعية، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر: جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007، ص: 148.

حيث أنه يؤمن هو الآخر بأن الحاجات الإنسانية يمكن تصنيفها إلى حاجات أولية وحاجات راقية، كما يعتقد أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات هي:¹

- حاجات الكينونة: التي يمكن إشباعها بواسطة عوامل البيئة كالأكل والشرب والهواء.
 - حاجات العلاقات: التي تركز على ربط العلاقات الإنسانية الداخلية بين الأفراد والمحافظة عليها.
 - حاجات النمو: التي تهتم بالمستوى الأعلى للذات الإنسانية والنمو النفسي للفرد مثل تحقيق الذات وإثباتها.
- لقد اتفق (Alderfer) و (Maslow) على وجود سلم الحاجات، ولكن (Alderfer) أضاف أنه كلما تم إشباع الحاجات العليا كلما زادت أهميتها.²
- ولا يتفق (Alderfer) في نظريته مع (Maslow) في أن تلك الحاجات يجب أن تشبع بالتدرج، حيث يعتقد أن الخلفيات الشخصية والعوامل الحضارية تؤدي دورا مهما في إشباع هذه الحاجات، فليست ثمة قاعدة في تدرج مثل هذه الحاجات.

بينما يرى ماسلو أن الأفراد يتقدمون في الهيكل إلى أعلى مع إشباع الحاجات في المستوى الأدنى، فإن نظرية (E. R. G) تشتمل على مبدأ الانحدار حيث تنشط الحاجة إلى إشباع الحاجة الدنيا عند الفشل في إشباع الحاجات العليا.³

والاختلاف الثاني يكون في إمكانية وجود أكثر من حاجة في آن واحد عند (Alderfer) وهذا عكس ما يراه (Maslow).⁴

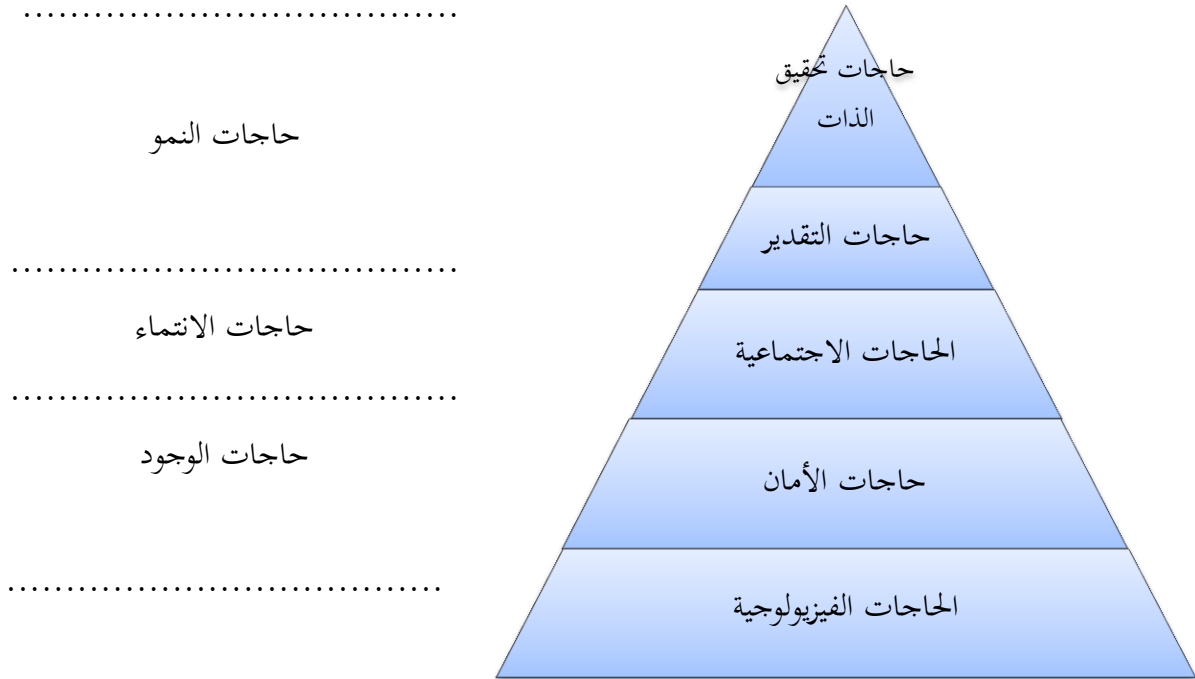
¹ - سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، بدون طبعة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر الرياض، 1997، ص: 68-69.

² - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، بدون طبعة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 457-456.

³ - علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 296.

⁴ - عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في علم النفس وعلوم التربية، الجزائر: جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011، ص: 68.

الشكل (3-4): مقارنة بين نظريتي (Maslow) و (Alderfer)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على كتاب: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص: 495.

5. نظرية الدافع للإنجاز (McClelland, 1948):

كانت نتيجة البحوث الرائدة على يد (MacLilland & Atkinson, 1949) والتي أتت بسلسلة من البحوث قام بها (MacLilland, 1951-1961).¹

إن مساهمة (McClelland) في عملية فهم التحفيز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على التحفيز وهي: الحاجة إلى السلطة، الحاجة للانتماء والحاجة للإنجاز:²

- الحاجة إلى السلطة: لقد وجد الباحث هنا بأن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسعى هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية.
- الحاجة للانتماء: إن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، أي لديهم الحاجة إلى الصداقة وبناء علاقات مع الأفراد الآخرين في العمل.

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

² - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 242.

● **الحاجة للإنجاز:** وهذا يعني أن الأفراد الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، وهم يحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها.

ورغم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية فإنه يمكن أن يكون لها تطبيقات عملية لا سيما في الميدان الاقتصادي، كذلك يمكن لمتخذي القرارات في منظمة ما اختيار أشخاص يتميزون بقوة الحاجة إلى الإنجاز لديهم ووضعهم في برامج تدريبية يستلمون بعدها مراكز قيادية تتطلب استثمار مثل تلك الحاجة.¹

المطلب الثالث: النظريات المعرفية ونظريات أخرى للرضا الوظيفي

بالإضافة إلى النظريات المبكرة للرضا الوظيفي هناك نظريات أخرى نوجزها فيما يلي:

أولاً. النظريات المعرفية:

وتتمثل في النظريات التالية:

1. نظرية العدالة (المساواة) ل (Stacy Adams, 1963):²

صاغ هذه النظرية (Stacy Adams)³ وذلك أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية،⁴ حيث تقوم نظرية المساواة على فكرة إضافة عنصر جديد في الحوافز ألا وهو الشعور بالعدالة، وذلك اعتماداً على رغبة الفرد في الحصول على المعاملة العادلة داخل التنظيم، حيث يؤكد (Adams) على أن الشعور بالعدالة هو شعور داخلي يمكن التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات المختلفة الدالة عن تحقيق العدالة من عدمها وتقوم النظرية على أن الفرد يقوم بإجراء مقارنات بين المدخلات والمخرجات فهو يجري هذه المقارنات بين العوائد التي يحققها كالأجر والترقية والعلاقات الاجتماعية وتقدير الآخرين والحوافز المادية والمعنوية، وعند المقارنة فإن الفرد يضع مخرجاته ومدخلاته في شكل نسبة ويقارنها بنسبة الشخص الآخر الذي قد يكون عضواً في نفس جماعة العمل أو موظف آخر بنفس المنظمة أو شخص يعمل في نفس المجال ولكن في منظمة أخرى، وقد يقارن بنفسه ولكن في فترة أخرى من حياته، كما أن شعور الفرد بعدم المساواة يحفز إلى تحقيق المساواة من خلال ما يلي:⁵

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص: 396.

² - ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص: 242.

³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 498.

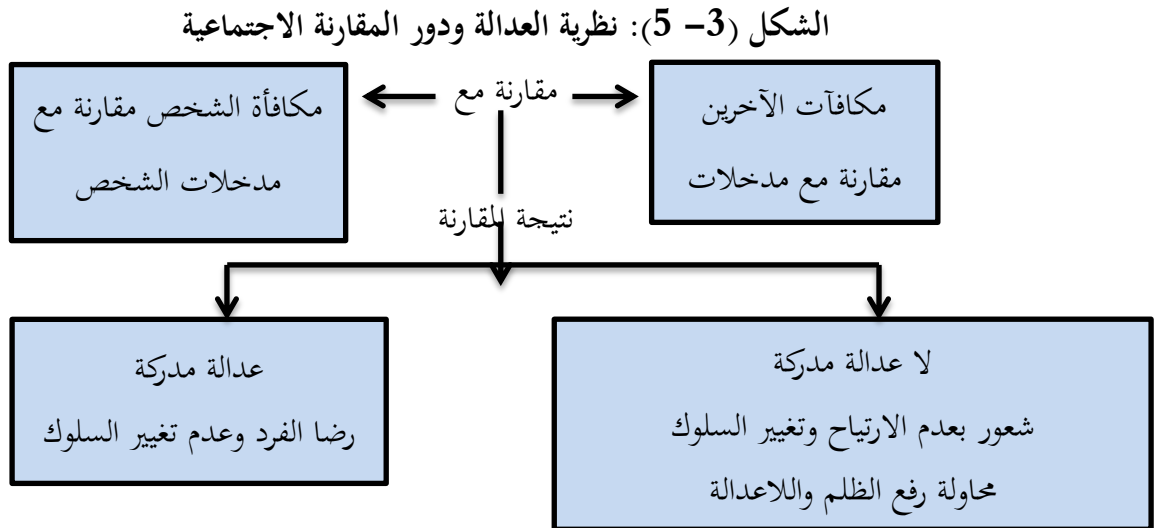
⁴ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص: 255.

⁵ - صبرينة سيدي صالح، دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون الدلفر للدفاعية وفق طبيعة النظام المعتمد

- إنتاجي، خدماتي - أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الموارد البشرية، الجزائر: جامعة محمد لمين دباغين، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2016، ص: 122-124.

- تغيير المدخلات من خلال ما يقدمه العمل من جهد وإشباع ومعرفة.
- تغيير المخرجات من خلال ما يعمل عليه من أجور وعوائد أخرى.
- إعطاء قيمة معنوية لعمله في حالة فشله في تغيير المدخلات أو المخرجات.

ويبين الشكل التالي محتوى النظرية:



المصدر: فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص: 261.

ومن بين الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية أن الأفراد يميلون إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون مما يؤدي إلى شعورهم بالمساواة.¹

2. نظرية التوقع (Victor vroom, 1964)²

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها (Victor vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، فالفرد يميل إلى اختيار السلوك الذي يعظم به عوائده ويرى فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر هي:³

- توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.
- شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك.
- العوائد التي يود الحصول عليها.

¹ - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 300.

² - راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

³ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص: 148-

وتعتمد هذه العناصر على عملية تقدير شخصي، وليس قياس موضوعي، فما يشعر به الفرد ويدركه عن هذه العناصر يختلف عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العناصر.

وبذلك نجد أن نظرية التوقع ترى أن العمل وسيلة لتحقيق غاية، فالإنجاز الذي يحققه الفرد في العمل ليس هدفاً بحد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق نتيجة مرغوب فيها كالمردود المادي مثلاً أو الشعور باحترام الغير وتقديرهم.¹

ما يأخذ عن هذه النظرية أنها تفترض أن الفرد يفكر بعمق قبل أن يقوم بأي عمل، فهذا ليس دائماً ففي بعض المواقف قد يقوم الشخص بعمل ما دون أن يأخذ في الحسبان المتغيرات السالفة الذكر لنظرية التوقع. بالإضافة إلى وجود العديد من العوامل في البيئتين الداخلية والخارجية تؤثر في جهودات الفرد الذي يرغب استثمارها في أدائه لعمله.²

3. نظرية التعارض ل (Lawler, 1973):

قدم (Lawler) نموذجاً المستقل الذي يركز على فكرة وجود تعارض بين ما يتوقعه الفرد من عمله وما يحصل عليه فعلاً، فدرجة الرضا الوظيفي حسبته تحدد بالفارق بين ما يحصل عليه الفرد ومستوى محدد يتخذ كميّار لما يجب أن يحصل عليه، فإذا كان توقع العامل يتعارض مع أجره فلا يكون راضياً، وفي حالة التساوي يكون راضياً، في حين عندما يكون الأجر يفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة تكون الشعور بالذنب أو التوتر أو عدم الارتياح، و الفكرة الأساسية لنظرية (Lawler) هي ترقب نتيجة الجهد الذي يقوم به العامل.³

4. نظرية التعزيز ل (Frederick Skinner, 1969):

طورها عالم النفس (Frederick Skinner) وتقوم على الفروض التالية:⁵

- السلوك يمكن أن يكتسب عن طريق التعلم.
- السلوك المستحسن والمكافئ يكرره الفرد عندما تسمح الفرصة.
- السلوك غير المستحسن والذي لا يكافئ والذي يواجه صاحبه المسائلة والحساب هو سلوك لا يكرره الفرد إلا نادراً.

حيث تركز هذه النظرية على البيئة الخارجية والنتائج أو العواقب الناجمة من هذه البيئة وأثرها على الفرد¹ محور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة، وترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي

¹ - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 293.

² - عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص: 128 - 129.

³ - مسعود بورغدة محمد، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الاجتماعية والعلوم السياسية، 2008، ص: 37.

⁴ - خبيراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

⁵ - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 109.

والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة وإيجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً، والعكس صحيح إذا ما نتج عن السلوك تجربة سيئة وسلبية فإنه من المحتمل أن يضمحل السلوك ويتجنبه الفرد مستقبلاً. ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية الحفز.²

ثانياً. نظريات أخرى في الرضا الوظيفي:

1. نظرية إشباع الحاجات:³

طبقاً لهذه النظرية التي تمثلها أعمال (kahlan, 1963; vroom, 1964; locke, 1967) فإن الرضا عن العمل يتحقق بالقدر الذي تشبع به حاجات الفرد من خلال العمل الذي تؤديه، ويوجد نموذجان لهذه النظرية:

- **النموذج الأول:** ومرجعته الأساسي (vroom) ويركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله وأن الرضا يتحقق نتيجة لذلك، غير أن ما يؤخذ عليه تجاهله الأهمية النسبية للحاجات الفردية.

- **النموذج الثاني:** ويمثله (kahlan) ويحدد مستويات الرضا الوظيفي بناء على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة التي تشبع بها.

2. نظرية إشباع القيمة (Edwin Locke, 1976):⁴

يرى (Edwin Locke) أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدى وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل ويرى (Locke) أن الفرد يقوم أولاً بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلاً ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها، مثال: أحد كبار المديرين وفقاً لنظرية ماسلو يجب أن يسعى لتحقيق الذات والتقدير ولكن وفق نظرية القيمة فإن الفوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن الفوائد المادية والأمانة وأي فوائد أخرى مناسبة.⁵

وتندرج تحت هذه النظرية بالإضافة إلى نظرية (Edwin Locke) نظرية (Katzel, 1964) وهي

على شكل معادلة رياضية: $r = 1(s - b)/b$

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 501.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 297-298.

³ - أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص: 223.

⁴ - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

⁵ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 201.

بحيث تمثل الرموز:

ر = الرضا.

ب = مقدار العائد المرغوب.

س = المقدار الحالي للعائد.

وعليه إذا أردنا أن يكون الرضا مرتفعاً لا بد أن يكون المقدار الحالي للعائد أكبر دائماً من المقدار المرغوب وعليه كلما كانت رغبات العامل أكبر من العوائد التي تحققها المنظمة كلما كان غير راضي لأنه لم يحصل على ما يطمح إليه.

وأيضاً نظرية (porter, 1962) وهي شبيهة بنظرية لوك من حيث قياس الرضا وهي تستعمل بندين: الأول: كيف الحال، والثاني: كيف يجب أن يكون، وحاول (Ghiselle & Wyatt, 1972) وضع نظرية في الفروق أشار فيها إلى الفروق بين توقعات الالتحاق بالعمل وما يوجد بالعمل حقيقة.¹

3. نظرية الإدراك:²

تشير إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقاً لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته كما حدث، غير أن كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيداً من هذا التفسير المبسط الذي أوضحتته نظرية الإدراك، وأن الإدراك ما هو إلا عامل متغير وسيط بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد (كالرضا عن العمل) من ناحية أخرى.

4. نظرية العمليات المناوئة (Landy, 1978):³

تؤكد على دور العمليات الفيزيولوجية في الحفاظ على الحالة الوجدانية المتزنة للفرد، أي أن الأساس السببي للرضا الوظيفي هو فيزيولوجي، كما اعتبر (Landy) أن تغير الرضا الوظيفي للفرد خلال فترة زمنية حتمية لا بد منها حتى ولو كانت الوظيفة ثابتة مثل الوظيفة تبدو أكثر تشويقاً خلال الأسابيع القليلة الأولى منها بعد سنوات كما اقترح (Landy) بأن هناك آليات داخل الأفراد تساعد على المحافظة على حالتهم الوجدانية وأن العملية المناوئة تشير إلى العمليات المناوئة (المضادة) للتعامل مع الانفعال فمثلاً إذا كان الشخص مسروراً جداً فإن هناك استجابة فيزيولوجية تعارض (تناوئ) هذه الحالة الوجدانية وتحاول إرجاع الفرد إلى الخلف، والحالة الوجدانية المتطرفة مهما كانت سلبية أو إيجابية مضرّة بالفرد وبالتالي تستعمل الميكانيزمات الفيزيولوجية لتجنب الأشخاص من هذه

¹ - لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 139.

² - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 201.

³ - لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص: 143-144.

الحالات المتطرفة ويقترح (Landy) بأن السبب الذي يجعل الأفراد مختلفين في رضاهم الوظيفي هو أنهم يختلفون فيما يتعلق بمرحلة وظائفهم الفيزيولوجية الوقائية.

5. النظريات الموقفية للرضا الوظيفي:

وهي تحاول تفسير الرضا الوظيفي من خلال كونه محصلة لتفاعل عدة مجموعات من المتغيرات مع بعضها البعض، وتتمثل هذه المجموعات في خصائص العمل، الخصائص التنظيمية، خصائص الأفراد، ومن أبرز هذه النظريات عوامل التنبؤ بالرضا الوظيفي،¹ والتي سنفصل فيها لاحقاً.

¹ - عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مرجع سبق ذكره، ص: 61-62.

المبحث الثاني: عوامل وآثار ومقاييس الرضا الوظيفي

هناك العديد من الدراسات والنظريات ألقت الضوء على العوامل المؤدية إلى تحقيق الرضا عن العمل أو عدمه ورغم اختلاف الباحثين في تحديد نوعية هذه العوامل فإنهم قد اتفقوا أن الرضا الوظيفي يعتبر من العناصر التي تساعد في الحث على الإنتاج واستمرارية المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها،¹ كما أن الرضا الوظيفي يعتبر من أكثر مواضيع الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

لكون الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون على أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي وعلى اختلاف مسمياتها فإنها تتفق في المضمون.² وبما أن الرضا الوظيفي من المواضيع التي نالت اهتماماً كبيراً ومشاركاً بين علوم الإدارة والعلوم الإنسانية في سعي مشترك لفهم السلوك الإنساني ومعرفة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين إلى عوامل ذاتية وعوامل تنظيمية وأخرى بيئية:³

أولاً. العوامل الذاتية للرضا:

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات ما يلي:⁴

1. **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيهم، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.
2. **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.
3. **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

¹ - مجموعة خبراء، دراسات في الموارد البشرية، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص: 49.

² - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

¹ - إخلاص زكي فرج، " الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية "، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق: جامعة بغداد، العدد 36، 2013، ص: 147.

⁴ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 203-204.

4. الرضا عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم عادة والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.
5. الصحة العقلية: لقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يتمتعون أيضا بالصحة النفسية ولديهم اتجاهات إيجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة، والعكس قد يحدث مع عدم الرضا الوظيفي.¹
6. عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم: والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي، وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي فقد توصلت دراسات إلى أن الفرد أكثر تعليما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعليما، وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي،² فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري، وتشير بعض الدراسات إلى أهمية العوامل الشخصية في تحقيق الرضا الوظيفي وأنها تفسر حوالي (30%) من أسباب التباينات بين الموظفين، وهذا يضعف القول بأن الظروف التنظيمية هي السبب الرئيس في تحقيق الرضا الوظيفي، لكن الموظفين يبحثون عن المنظمات التي تحقق لهم الظروف الملائمة لتحقيق الرضا، وهذا يعتمد على إصرارهم ومثابرتهم وطموحهم ويسميه البعض الرضا الوظيفي المتقاعد وهذا يعني أن الموظف يقلل من طموحاته وتوقعاته وبالتالي يزيد رضاه عن الوظيفة في هذه الحالة.³
7. عدد الأفراد الذين يعولهم الموظف: فكلما ازداد عدد الأفراد الذين يعولهم الموظف كان رضاه عن العمل أقل وربما كان الضغط الذي يعانيه الموظف لأعبائه المالية الثقيلة هو السبب في عدم رضاه بالعمل.⁴
8. الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.⁵

¹ - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 232-233.

³ - مجموعة خبراء، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2014، ص: 11-12.

⁴ - عبد الفتاح دويدار، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

⁵ - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

9. وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل: وتشير إلى درجة توفير العمل الدعم للحياة الأسرية للموظف مثل عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة مثل البعد عن المنزل أو أزمة مواصلات وغيرها من العوامل التي تخلق نوعاً من التوتر والضغط النفسي عند الموظف.¹
10. عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.²
- بصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما قد تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة.

ثانياً. العوامل التنظيمية:

تتمثل في العوامل التالية:

1. الأجر والرواتب: رغم توجه عدد من الكتاب إلى القول بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد³ كما ذكر (Herzberg) في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض المآخذ منها:⁴
- يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، كما أن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجر في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظراً لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.
 - تعد الأجر إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجات للتميز والتفوق والنجاح إلا أن الأجر يعد وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.
 - وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك سببين يجعلان من الأجر المحدد الأساسي للرضا الوظيفي وهما:⁵
 - أن النقود تعتبر مهمة جداً نظراً للدور الذي تلعبه في إشباع الحاجات المتعددة للفرد، فهي تمكنه من إشباع حاجاته الأساسية وكذلك إشباع الحاجات الكمالية التي توفر له الراحة خارج مكان العمل.

¹ - مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2011، ص: 22.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

³ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

⁴ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 176.

⁵ - عبد المحسن عبد السلام نعياني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

● أن النقود يمكن استخدامها كرمز للإنجاز ومصدر للتميز، فالعاملون غالباً ما ينظرون إلى الأجر كأحد المؤشرات التي تعكس اهتمام الإدارة بهم.

ويمكن أن نؤكد على أن العائد المالي يعد حالياً من أهم ما ينتظره العامل من عمله، للتغير الكبير الذي طرأ على الإدراك الجماعي للحياة إذ أصبح التباهي بالرصيد المالي من مميزات هذا العصر، أصبح هم الأغلبية تنمية هذا الرصيد، كما أن كل الحاجات لا تقتنى إلا بالمال وتزداد أهمية الأجر في الدول الفقيرة لصعوبة وغلاء المعيشة وانخفاض الدخل الفردي، فعلى المسؤولين الإيمان بأن الأجر منبع أساسي لعدم الرضا، وأن الهدف العام لسياسة تسعى إلى بقاء المنظمة وتطورها هو الاهتمام بتحسين الأجور لتتماشى مع مستوى الحياة الاقتصادية، فلا يمكن للعامل أن يرضى عن عمل لا يوفر له أسباب العيش الكريم، لذلك يجب أن يدرج تحسين سياسة الأجور ضمن الانشغالات الدائمة للمنظمة.¹

2. تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بجزئية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.²

3. التدوير الوظيفي: يقصد بالتدوير الوظيفي تحريك العامل باستمرار أو بشكل منتظم من وظيفة لأخرى ويستخدم لغرض التدريب في أكثر الأحيان، كما يفترض زيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها العامل في مجال عمله، لأنها تؤدي إلى تقليل الروتين وبالتالي تقليل ساعات الفراغ لديهم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.³

4. محتوى العمل: اعتبره (Herzberg) بمثابة المحدد الوحيد للرضا الوظيفي، حيث يتمثل في المسؤولية التي تحتويها الوظيفة وطبيعة أنشطته وفرص الإنجاز والنمو والترقية وتمثل في:⁴

● درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.⁵

¹ - لو كيا الهاشمي، بو منقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

² - حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 18.

³ - خوله عبد الحميد محمد الطالباني، " دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري "، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية العراق: جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 3، 2013، ص: 688.

⁴ - ضياف زين الدين، " السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي "، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: وهران: جامعة أحمد بن بلة العدد 72، جوان 2007، ص: 100-101.

⁵ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص: 17-18.

- **درجة تنوع العمل:** يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما زاد الرضا عن العمل، أي أن العامل ينتقل من أداء مهنة إلى مهنة أخرى (تعاقب المهن) مرات كثيرة، ففي هذا التنوع عناصر عدة تثير اهتمام العامل وبذلك يزداد أداءه.¹
 - **استخدام الفرد لقدراته:** يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل؛
 - **خبرات النجاح والفشل في العمل:** رغم أن نتائج الدراسات تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل، إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة في حال إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لقدراته بالعمل، فتحقيق الفرد لمستوى أداء أقل من مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، أما تحقيقه لمستوى أداء أعلى من طموحه أو يعادله فإن ذلك يثير لديه الإحساس بالنجاح والرغبة في تحقيق المزيد من التميز.²
5. **فرص الترقية:** ويقصد بالترقية تنصيب العامل في مركز وظيفي أعلى من المركز الذي يشغله،³ وتشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى (vroom, 1964) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس صحيح⁴ لكن لا يعني هذا أن الكل يجري وراء الترقية، فرغبة الترقية تختلف بين الأفراد فهناك من ينتقل من منظمة لأخرى سعياً لإيجاد فرص ترقية أكثر، وهناك من تكون لهم رغبة الأمن أقوى مؤثر، إذن فرضا العامل عن كل الفرص التي أتاحت له والتي كانت أقل من طموحاته يكون ضعيفا وكلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح له فعلا كلما زاد رضاه، ويلاحظ على أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا لذا يجب على المنظمة أن تحاول وأن تسعى إلى تحقيق القدر الموازي من فرص الترقية لمستوى الطموح وأن تسعى كذلك إلى جعل طموح العمال واقعا لا يتعدى ما هو ممكن وإلا لما تمكنت من تحقيق رضاهم إذ أن حصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة ورضا كبيرين مهما كانت نوعية تلك الترقية ويكون أثرها أعمق من تلك التي حصل عليها متأخرا وكان يتوقعها، وفي كل هذا فإن مشاعر العدالة والإنصاف هي المحدد لمستوى الرضا.⁵

¹ - لوكيا الهاشمي، بو منقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

² - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

³ - محمد الصبري، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، 2009، ص: 40.

⁴ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

⁵ - لوكيا الهاشمي، بو منقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

6. **نمط الإشراف:** فالمشرف له أهمية لأنه نقطة اتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له الأثر الأكبر على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.¹
7. **جماعة العمل:** عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها، وتتكون من شخصين أو أكثر يتفاعلون بينهم ويعتمدون على بعضهم البعض ولهم القدرة على العمل بنمط واحد.²
- بمجرد يلاحظ أنه في حالة تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة فإن القوى التي تمثلها أهداف الجماعة تزداد ويؤدي ذلك إلى ثبات العضوية وإلى رضا المجموعة وتلاحمها، وفي حالة اختلافها فإن عضويته فيها تصبح مصدر ضغوط وتوتر، فالتحاق فرد بمنظمة ما قد يشعره بأنها تنظر إليه على أنه مجرد اسم في كشوف الرواتب ولكن بانضمامه لجماعة ما يلبث أن يشعره ذلك بأنه عضو فعال في الجماعة ومعتز به يستطيع أن يتكلم وأن يبدي رأيه مع الآخرين فيجد الفرد تجاوزاً من زملاء العمل.³
- وتؤثر جماعة العمل على رضا الفرد سلباً أو إيجاباً، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد جماعته يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم كلما كانت الجماعة مصدراً للرضا والعكس صحيح.
8. **ساعات العمل:** من المؤكد أن توزيع أوقات العمل التي تتخللها فترات راحة تؤثر تأثيراً مباشراً على رضا العامل، فالعامل الذي تكون أوقات عمله متناسبة مع أوقات راحته بحيث توفر له إمكانية استخدام أوقات راحته والاستفادة منها واستغلالها فيما يفيد يمكن أن يشعر حينها بالرضا وإن كان ذلك يتوقف على الأهمية النسبية التي ينظر بها لوقت الراحة بالإضافة إلى التوزيع الجيد لساعات العمل يقلل من الإحساس بالإجهاد فكلما زاد الإجهاد قل الرضا عن العمل، وكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا بالزيادة أو النقصان وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا محدوداً.⁴
9. **ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه على العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، الرطوبة، الضوضاء، النظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن وقيامهم بمجموعة من الدراسات التي ركزوا من خلالها على أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد

¹ - موسى السعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

² - عبد الحميد غرياني، نور الدين تاويريت، " التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل "، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، العدد 24، جوان 2016، ص: 401.

³ - لوكيا الهاشمي، بو منقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

⁴ - لوكيا الهاشمي، بو منقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

بعمله وبالتالي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة.¹

10. العلاقة مع الزملاء في العمل: إن روح العمل الجماعي وروح المودة والاحترام من أهم المبادئ الإدارية التي يجب على الموظف أن يدركها وعليه أن يحسن معاملة زملائه من الموظفين وأن يتعاون معهم في إنجاز الأهداف،² فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لمشاركة الآخرين والاتصال بهم،³ وفي حالة وجود علاقات سلبية وخلافات دائمة فيما بين الموظفين فإن الموظفين يشعرون بحالة من الاستياء مما يقلل من درجة رضاهم إلى أدنى مستوى.⁴

11. مدى مساندة الموظف: في مواجهة الحالات الطارئة والكوارث وتوفير الخدمات للموظف وتقديم الرعاية الصحية له.⁵

12. درجة التحدي في العمل: إن مثل هذا النوع من العمل يختبر قدرات ومهارات العاملين ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين، وبالطبع هناك البعض الآخر من العاملين الذين يميلون إلى الأعمال التي لا تتطلب تحدياً بل على الروتينية، كما أن زيادة درجة التحدي التي ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي.⁶

13. التدريب المستمر: ويشير إلى درجة استثمار المنظمة في الموظف أو العامل بحيث يتم تدريبه وتطوير مهاراته.⁷

14. وضع الموظف في مكان غير ملائم لإمكاناته وقدراته: بسبب عدم انسجامه مع رفاقه في القسم، أو بسبب بعض تصرفات مديره المباشر، أو لتحميله أعباء ومسؤوليات أكبر مما يستطيع أو بسبب العمل لأوقات طويلة بدون أجر إضافي أو بسبب البيئة غير الصحية للعمل كتلوث المكان أو الحر الشديد وغيرها.⁸ هذه العوامل يمكن للمنظمة التحكم بها على عكس العوامل الشخصية التي من الصعب التحكم فيها.

ثالثاً. عوامل بيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته، ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي، الانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو إلى المدينة) حيث لها أثر واضح

¹ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

² - محمد الصيرفي، شروط القيادة الإدارية، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص: 158.

³ - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

⁴ - محمد حكمت، مهارات التعامل مع شؤون العاملين والموظفين والإداريين، الطبعة 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص: 171.

⁵ - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

⁶ - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

⁷ - مروان طاهر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

⁸ - نبيل جاسم محمد، "عوامل الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الصحف العراقية"، مجلة كلية التربية الأساسية، العراق: الجامعة المستنصرية

العدد 65، 2010، ص: 576.

على درجة التكيف والاندماج في العمل ونظرة المجتمع للموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجاباً وسلباً على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.¹

المطلب الثاني: آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفي

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عدداً من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي ولعدم الرضا الوظيفي ولكل منهما آثاره التنظيمية فعلى المنظمة السعي لتحسين الرضا الوظيفي وتجنب استياء الموظفين.

أولاً. آثار الرضا الوظيفي:

للمديرين اهتمام عالي بنتائج الرضا الوظيفي الذي يظهر تأثيره واضحاً على مستوى أداء الأفراد وبالتالي على المنظمة ككل وهذا ما سنوضحه كالاتي:

1. تعريف الأداء الوظيفي: يعرف الأداء على أنه العمل الذي تكلف به المنظمة عاملاً معيناً وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تناسبها المنظمة ويؤدي بأسلوب تضعه المنظمة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوك العاملين.²

2. الرضا والأداء الوظيفي:

يمكن القول بأن الفكر الإداري في مجال إيجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء خلص إلى ثلاثة اتجاهات أساسية هي:³

- **الاتجاه الأول:** ويرى أصحابه أن العامل السعيد هو العامل المنتج،⁴ أي أن العامل الراضي هو أكثر أداء وهذا الاتجاه ظهر نتيجة لدراسات الهاوثورن حيث زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل والاهتمام بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ويتحقق رضا العامل من خلال السماع لشكاوى العاملين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية كل من (Maslou) و(Herzberg) و(McClelland).

- **الاتجاه الثاني:** يرى أصحابه أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، ويمكن أحياناً زيادة الإنتاجية بالضغط وبذلك يكون الأداء مرتفعاً مع وجود حالة من عدم الرضا.

- **الاتجاه الثالث:** ويرى أصحابه أن الرضا الوظيفي نتيجة لتحسن مستوى الأداء، أي أن الرضا الوظيفي الإيجابي يكون نتيجة للأداء الذي يتبعه عوائد إيجابية أو مكافآت مادية أو معنوية، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية (Vroom) ورأي (Lawler) و(Porter)، وفيما يلي عرض بعض النماذج التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

¹ - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

² - مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 29.

³ - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 72-73.

⁴ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

- نموذج (Steers & Porter, 1979): لوضع نظرية متكاملة للدوافع لا بد من الإلمام بثلاث متغيرات التي لها علاقة بتصرفات العمال في العمل:¹

- **مميزات وصفات الأفراد:** يختلف الأفراد في الرغبات والاتجاهات أو المواقف أو الحاجات، وقد بين الباحثان أن هذه الاختلافات تؤثر في دوافع العاملين للعمل وإنجازهم فعلى سبيل المثال نجد الموظفين الراضين عن أجورهم أو عن رؤسائهم تكون رغبتهم في العمل عالية مما يدفعهم لبذل أقصى جهد لتحقيق أداء مرتفع.
- **مميزات وصفات العمل:** وتتضمن العوامل المتعلقة بالوظيفة مثل المهام، التغذية العكسية التي يتلقاها الموظف.
- **خصائص بيئة العمل:** المباشرة (الزملاء والمشرفين) وغير المباشرة (الأمور ذات العلاقة بالمنظمة كنظم المكافآت).

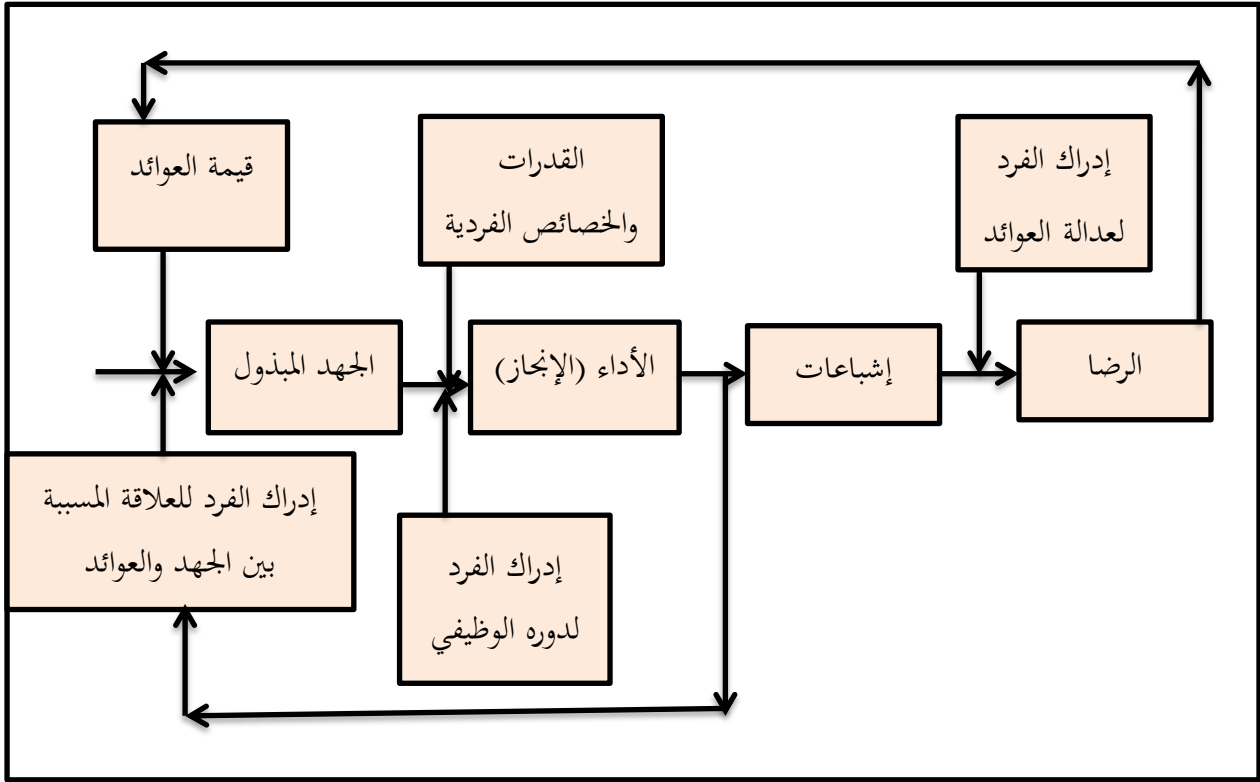
- نموذج (Porter & Lawler, 1968²): بعد ثلاث سنوات من نشر (Vroom) لأفكاره قام (Lawler) & (Porter) بطرح وجهة نظر موسعة لنموذج (Vroom) أكد فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقيق المكافأة ووقوعها حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب بالطبع تفهم أهمية الحاجة لأن يمتلك الفرد القدرات والخصال الضرورية للقيام بالجهد المطلوب، وأن يكون له إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل ذلك دعماً لجهدده ولتحقيق النتائج التي يتطلع إليها.³

¹ - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 73-74.

² - بغول زهير، مرجع سبق ذكره، ص: 156.

³ - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

الشكل (3-6): نموذج Porter & Lawler لعلاقات التأثير



المصدر: أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص: 247.

يوضح الشكل السابق محددات الأداء ومحددات الرضا حيث أن العلاقة بين الأداء والرضا ليست بالبساطة التي قدمها كتاب المدرسة الإنسانية، وإذا عدنا إلى النموذج السابق نجد أن سلوك الأداء يحدده ثلاث عوامل رئيسية هي الجهد المبذول والقدرات والخصائص الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، والجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فالجهد المبذول يعكس درجة دافعية الفرد للأداء أما قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة، وانطلاقاً من الفكرة التي قدمها (Vroom) والتي تقول بأن العوامل التي تحدد الأداء تتفاعل بينها لتحقيق هذا الأداء، ويمكن أن نقيس عليها ونصيغ الفرضية التالية:¹

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}.$$

ومعنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة المحددة للأداء فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وعليه فإن أثر التغيير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على الدرجة المتوفرة من كل عامل من العاملين الآخرين، فلا

¹ - أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص: 247-248.

شك أن أثر التدريب (زيادة في القدرات) على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء أعلى من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب لدى الفردين، وبالمثل فإن التحسين في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد (تغير في إدراكه) يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته وقدراته عالية، عن آخر تغير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته وقدراته كانت منخفضة.¹

والإشباع التي يحصل عليها الفرد من عمله تتحقق من مصادر متعددة مثل الأجر الذي يحصل عليه ومحتوى العمل وفرص الترقية ونمط المعاملة من المشرف، أما إدراك الفرد لعدالة العائد فيتحدد على أساس مقارنة الفرد لمعدل عوائده أو الحوافز التي يحصل عليها إلى ما يقدمه للمنظمة بمعدل عوائد الآخرين إلى ما يقدمه هؤلاء الآخرين، وبالتالي يمكن توضيح العلاقة بين الرضا ومحدداته كالتالي:²

الرضا عن العمل = قيمة الإشباع التي يوفرها العمل × إدراك عدالة العائد

ويعني أن أثر التغير الذي يحدث في أي من العاملين على الرضا يتوقف على المستوى المتوفر من العامل الآخر.

يتضح من الفرضين السابقين عن محددات الأداء ومحددات الرضا أن الإدراك يلعب دوراً هاماً في التأثير على كل من هذين المتغيرين حيث يتحدد سلوك الفرد بناءً عن الانطباعات التي تتكون بذهن الفرد فالدافعية تؤثر على إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والعوائد وعلى تقديره لقيمة المنفعة، وكذلك الرضا يتحدد بإدراك الفرد لما توفره المنظمة من عوائد ومدى عدالتها.³

ثانياً. آثار عدم الرضا الوظيفي:

اهتمت الأبحاث والدراسات بعلاقة الرضا الوظيفي مع دوران العمل والتغيب والتأخر عن الدوام وكشفت عن وجود علاقة عكسية بين الرضا ومعدل دوران العمل فالموظف الأكثر رضاً لا يميل إلى ترك عمله والموظف الأقل رضاً يكون لديه نزوع ويميل نحو ترك عمله.⁴

1. الشكاوى: تدل نسبة الشكاوى المقدمة من طرف العمال لمسؤوليهم أو للزملاء أو النقابات العمالية عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو لا

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 230 - 231.

² - أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص: 249 - 250.

³ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 232 - 233.

⁴ - إقبال غني محمد، "العلاقة بين السلوك الجماعي ورضا العاملين"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية، المجلد

41، العدد3، 2012، ص: 50.

معنى لها، أي سواء كانت الشكاوى منظمة أو شكاوي واهية كان ذلك تعبيراً عن عدم الرضا والعكس صحيح.¹

2. الانسحاب من العمل: عندما يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله فإنه دائماً يبحث عن أي وسيلة تبعده عن

هذا العمل، وهذا ما يسمى بالانسحاب من العمل وهناك شكلان رئيسيين من أشكال الانسحاب وهما:

- الغياب: نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قراراً يومياً بما إذا كان سيذهب إلى العمل أم لا ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل فإذا كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والفرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح،² حيث بينت الدراسات علاقة عكسية فالموظف الذي يتمتع بدرجة أكبر من الرضا يميل على أن يكون غيابه قليلاً وفيما يتعلق بالتأخر عن الدوام فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية، فالموظف غير الراضي في عمله يظهر عدم الرضاء عن الظروف من خلال التأخر.³

إن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي التغيب والتسرب، وهذا ما أكدته دراسات أقيمت في شركة " Harvester International " حيث توصل الباحثون إلى معدل ارتباط سالب بين الرضا ومعدل الغياب قدره (-0.25) وفي دراسات أخرى (-0.38).⁴

وتتمثل آثار الرضا بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة جداً في بعض الأحيان إذ أثبتت إن المنظمة التي يعمل فيها (1000) عامل فإن زيادة نسبة الغياب إلى (1) فقط ستؤدي إلى الارتفاع في التكاليف إلى (150000) دولار خلال السنة، ولا تقتصر آثار الغياب على ذلك بل وتتعداه إلى تعطيل المكائن والآلات.⁵

وبالرغم من تأثير عدم الرضا عن العمل عن الغياب، إلا أن هذه العلاقة لا تتميز بقوتها، ويرجع ضعف العلاقة بين الرضا عن العمل والغياب إلى عدة عوامل والتي ترجع في معظمها إلى القيود المفروضة على قدرة الفرد

¹ - لو كيا الهاشمي، بو منقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

² - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

³ - إقبال غني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

⁴ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

⁵ - منى رسول سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

في التعبير صراحة على حبه أو كرهه للعمل، وتحويل هذا الشعور إلى فعل بعدم حضوره إلى العمل ومن ضمن العوامل التي تضعف العلاقة بين الرضا عن العمل والغياب ما يلي:¹

- بعض حالات الغياب قد تكون اضطرارية ولا يمكن تجنبها بسبب المرض، أو الأحوال الجوية أو رعاية الطفل ومن ثم فإن العامل قد يكون راض عن عمله ولكنه مضطر للغياب.
- الفرص المتاحة للفرد خارج العمل والتي يحقق من خلالها الرضا بعيدا عن العمل، كأن يذهب الفرد لرحلة ومن ثم فقد يغيب الفرد الذي يشعر بالرضا، بينما قد يتواجد في العمل شخص قد يشعر بعدم رضا.
- بعض المنظمات التي لديها أنظمة أو سياسات للسيطرة والرقابة على حضور وتواجد الفرد في العمل، مما يؤثر على الغياب بدرجة أكثر من تأثير الرضا عن العمل، ففي حالة خصم أيام الغياب من المرتب فإن الحاجة الاقتصادية للفرد قد تجعل فرد غير راضي ولكنه في احتياج مادي يتواجد في العمل أكثر من الفرد الراضي عن العمل.

● **ترك العمل الاختياري (دوران العمل):** يقودنا التفكير المنطقي أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجة متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.²

وقام (Mobley, 1977) بتقديم نموذج لدوران العمل بناء على روابط افتراضية بين الرضا والمغادرة مثل التفكير في المغادرة، البحث عن الوظيفة، ويرى (Mobley) أن مشاعر الاستياء أو عدم الرضا تثير أفكارا حول المغادرة التي بدورها تعجل في البحث عن وظيفة أخرى، فإذا كانت تكلفة المغادرة عالية جدا فقد يعيد الشخص تقييمه للوظيفة ويفكر قليلا في المغادرة، أو يستعمل استجابات أخرى مثل الغياب أو السلوك السلبي فإذا كانت تكاليف المغادرة بسيطة والوظيفة الأخرى تبدو جيدة فهذا يحفز في الرغبة في المغادرة التي تتبعها المغادرة الفعلية.³

ويشير ترك العمل إلى الاستقالة من المنظمة مما يكلف المنظمة تكلفة عالية تتمثل بعض من هذه التكلفة في تكلفة الإحلال وتكلفة التدريب وتكلفة التعيين، وكلما ارتقينا في السلم التنظيمي فإن هذه التكلفة تزداد، وإلى جانب هذه التكلفة هناك نوع آخر من التكاليف غير الملموسة مثل تشتيت عمل الجماعة التي كان يعمل بها الفرد أو خسارة أو فقد فرد اكتسب مهارات وخبرات خاصة بطريقة غير رسمية عبر مدة خدمته، ولا يمثل هذا مشكلة بالنسبة للمنظمة إذا كان ترك العمل من بين الأفراد ذوي الأداء الضعيف ولكن حدة المشكلة تتفاقم عندما يكون ترك العمل من بين الأفراد المتميزين في عملهم،⁴ ومن أسباب ترك العامل للعمل عدم رضاه عن مركزه

¹ - رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص: 175 - 176.

² - أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

³ - لوكيا الهاشمي، بو منقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

⁴ - رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص: 176 - 177.

بالعمل والرغبة في عمل آخر، قلة الأجور، صعوبة العمل، الإشراف غير الصالح، سوء ظروف العمل الفيزيائية، أما الأسباب الشخصية فتتمثل في الأسباب الصحية، رعاية الأطفال، أسباب تتعلق بالمواصلات.¹

3. اللامبالاة والتخريب: يعتبر العامل حجر الزاوية في أي منظمة كانت فهو يتفاعل مع ما هو إيجابي أو سلبي داخل هذا التنظيم، والعامل الذي تتوافق أهدافه مع أهداف المنظمة يشعر بالطمأنينة والارتياح اتجاه وظيفته أي راض عن عمله، أما العامل الذي لا تنسجم أهدافه مع أهداف المنظمة يؤثر ذلك سلباً على أدائه وينعكس كذلك على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر عن ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة والتي تؤدي بدورها إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالإنتاج ذاته، وهذا ما يظهر جلياً في المنظمات من خلال التعطيل المتواصل لوسائل الإنتاج وكذلك من خلال إنتاج ذو نوعية رديئة غير صالحة تماماً، مما ينعكس ذلك كله على المنظمة وهيكلها مستقبلاً.²

4. نشاط النقابة: الاهتمام المتزايد بنشاط النقابة قد تم قبوله على نحو واسع كنتيجة لعدم رضا العاملين، إلا أن الدليل التجريبي في دعم هذا التصور قد تم الحصول عليه مؤخراً فقط، ففي دراسة استطلاعية لأكثر من (62000) عامل لاحظ (Clay Hamner) و (Frank Smith) بأن الثلث من التباين في نشاط النقابة يمكن التنبؤ به من خلال معلومات الرضا الوظيفي، وقد كان المتغير الأكثر أهمية للتنبؤ بنشاط النقابة هو عدم الرضا عن الإشراف (Vecchio, 1995).³

5. الصحة البدنية: العديد من الدراسات أوضحت بأن العاملين الذين وصفوا أعمالهم بأنها غير مرضية كانوا أكثر عرضة للشكاوى والأمراض البدنية تراوحت من الصداع إلى أمراض القلب، وقد كشفت إحدى الدراسات عن وجود علاقات قوية بين عدم الرضا في وظائف متعددة وبين حوادث الوفاة الناتجة عن مرض القلب في تلك الوظائف (Johns, 1989)، ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أننا يجب أن ننظر إلى نتائج دراسات كهذه بحرص شديد، وذلك لأن هذه الدراسات ارتباطية في طبيعتها، ذلك أن الصحة البدنية الضعيفة ربما تجعل الفرد مستاء من عمله بدلاً من الاتجاه الآخر، أيضاً ربما يكون هناك متغير ثالث يتخلل هذه العلاقة، فمثلاً قد يقود الاضطراب النفسي لكل من الضعف البدني وعدم الرضا الوظيفي.⁴

6. الإضراب: ويعتبر من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة الفوضى والإهمال التي يعيشها العمال داخل المنظمة ويلجأ العمال إلى الإضراب سواء كانوا في جماعة صغيرة العدد أو كبيرة وذلك

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 399.

² - لوكيا الهاشمي، بو منقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

³ - عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

⁴ - المرجع نفسه، ص: 70.

للمطالبة بحقوقهم التي يرون أن الإدارة قصرت في تلبيتها، وكذلك على الوضعية التي يعيشون فيها والتي تعكس طموحاتهم وتطلعاتهم كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.¹

7. الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد (Vroom) يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس، وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.²

8. التقاعد المبكر: في دراسة قام بها (Schmitt) و (Mclane) اتضح بأن العاملين الذين اختاروا التقاعد المبكر كانوا يحملون اتجاهات أقل إيجابية تجاه وظائفهم مقارنة بأولئك الذين اختاروا البقاء في العمل كذلك فإن مستوى العمل ارتبط أيضا مع التقاعد المبكر، حيث أن الأفراد في المستويات الأدنى من العمل كانوا أكثر احتمالا بأن يختاروا التقاعد المبكر مقارنة بالأفراد في المستويات الأعلى.³

9. التمارض: أو التداعي بالمرض، وتعتبر هذه الظاهرة عن عدم رضا العامل وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المنظمة التي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لوظيفته، وهذا الانسحاب يعبر عن نفور إما من الوظيفة ذاتها أو من المشرفين المباشرين له أو لجماعة العمل بصفة عامة، وتؤكد من هذه الظاهرة على أرض الواقع من خلال الملاحظة الغير مباشرة ومن خلال الرجوع إلى سجلات العمال وملفاتهم في المنظمة المعنية، وهذه الظاهرة تعبير صادق عن عدم الرضا الوظيفي للعامل وإن زادت عن التأثير المعقول تؤثر تأثيرا مباشرا على الأهداف المسطرة للمنظمة.⁴

10. السرقة: حيث أشارت الدراسات إلى علاقة الرضا بالسرقة، وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبط وغير راضي في عمله.⁵

¹ - لو كيا الهاشمي، بو منقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

² - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

³ - عبد المحسن عبد السلام نعلاني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على

المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

⁴ - لو كيا الهاشمي، بو منقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 148 - 149.

⁵ - إقبال غني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي

تعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الهامة والمطلوبة لتغيير الاتجاهات حيث أنها توفر للمدراء الأفكار والمجالات الممكنة لتغيير هذه الاتجاهات، ففي حالة معرفة وجود اتجاهات سلبية للعاملين نحو الأجور أو الترقية يمكن تطوير سياسة الأجور والترقيات بالمنظمة لتغيير هذه الاتجاهات.¹

وبالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصوره صادقة عما بداخله.²

ويمكن التعرف على الرضا السائد لدى الأفراد من خلال الشواهد والمؤشرات الناتجة عنها والمربطة بها وتمثل هذه الشواهد والمؤشرات في مجموعتين من الظواهر والتي تلقى قبولا عامًا من المهتمين بدراسة الروح المعنوية وهاتان المجموعتان هما:³

أولاً. السلوك العلني: والذي يعبر عنه العديد من الظواهر مثل معدل دوران العمل، مدى الالتزام بالتعليمات واحترامها، الحرص على أموال وممتلكات المنظمة، مستوى الأداء، درجة التباطؤ أو التأخير... وغيرها.

ثانياً. الاتجاهات أو الآراء: وتمثل فيما يبديه الأفراد من تصورات وأفكار ومشاعر، أو التعبير عن اتجاهات الانتماء والارتباط أو الاغتراب وعدم الولاء.

وبشكل عام يمكن التمييز بين مظهرين من مظاهر الرضا الوظيفي: فالمظهر الأول يعبر عن ميل أي فرد لأن يكون أكثر أو أقل رضا حول بعد أو أكثر من أبعاد العمل، هذا المظهر للرضا الوظيفي يمكن ملاحظته مثلاً عندما نسمع شخصاً ما يقول: "أحب عملي ولكن أكره رئيسي" أو "هذه المنظمة تدفع أجوراً ممتازة ولكن زملاء العمل غير ودودين"، هاتان العبارتان تظهران رضا عن أبعاد مختلفة من العمل بالنسبة لهذين الفردين.

نظرياً، يمكن تخيل مئات الأبعاد والتي ربما تثير اتجاهات أكثر أو أقل رضا لدى الأفراد ابتداءً من ألوان طلاء المكاتب التي يعمل بها الأفراد وانتهاءً بسياسة المنظمة، ولكن في الواقع العملي نجد أن هناك أبعاداً محددة شاع استخدامها كعوامل مؤثرة على رضا الفرد عن عمله تشمل: العمل نفسه، الأجر، الترقيات، ظروف العمل الإشراف، زملاء العمل، السياسة التنظيمية. وستعرض لهذه الأبعاد بالتفصيل في مصادر الرضا الوظيفي؛ أما المظهر الثاني فهو عبارة عن مؤشر إجمالي أو مختصر لاتجاهات الفرد تجاه عمله، أي أنه محصلة أبعاد متنوعة، فمثلاً إن عبارة "عموماً أحب عملي" توضح طبيعة الرضا الإجمالي بكلمة أخرى، الرضا الإجمالي هو متوسط اتجاهات

¹ - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

² - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

³ - مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:

الفرد تجاه أبعاد متعددة من العمل، وعلى ذلك ربما يظهر فردان نفس المستوى من الرضا الإجمالي لأسباب مختلفة.¹

ونرى أن الاتجاه الأول هو الاتجاه الأنسب لدراسة الرضا الوظيفي لأن دراسته في صيغة أبعاد أسهل بكثير على الباحثين في التوصل إلى المشكلة بشكل مباشر من خلال الأبعاد على عكس دراسة الرضا الوظيفي بواسطة مؤشر إجمالي حيث أن الموظف يمكن أن يكون راضٍ في مواضع معينة وغير راضٍ في أخرى.

كما أن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله،² ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:³

أولاً. المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف.

ثانياً. المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها، وستناولها بنوع من التفصيل كما يلي:

أولاً. المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي:

إن الرضا باعتباره هدفاً أسمى من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة فإن قياسه والتعرف على درجته يصبح ضرورة لتقييم تلك البرامج ولهذا هناك مقاييس موضوعية للرضا الوظيفي التي تستعمل مؤشري الغياب وترك العمل كأسس يعتمد عليهما في التنبؤ بدرجة الرضا الوظيفي بالمعادلتين التاليتين:⁴

1. معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة = مجموعة أيام غياب الأفراد × 100 / متوسط عدد الأفراد العاملين × عدد أيام العمل.

¹ - عبد المحسن عبد السلام نساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مرجع سبق ذكره، ص: 49-50.

² - رابوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص: 235.

⁴ - ضياف زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين، أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في آخر الفترة، وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة، أي باستبعاد العطلات الأسبوعية والعطلات الرسمية التي لم تعمل فيها المنظمة.¹

2. **معدل ترك العمل خلال فترة = عدد حالات ترك العمل خلال الفترة زمنية معينة × 100 / إجمالي عدد العمال في منتصف الفترة.**

وتستطيع المنظمة أن تستخرج الكثير من بيانات الغياب التي تحسب في صورة معدلات غياب بالطريقة السابقة إذا ما قورنت هذه المعدلات بين الأقسام ومجموعات العمل المختلفة في المنظمة وعبر الفترات الزمنية مثل: شهر، فصل، ستة أشهر، سنة، وأيضا بالمقارنة بين المنظمة والمنظمات الأخرى من نفس الصناعة أو نوع النشاط فمثل هذه المقارنات تفيد في التعرف على أي معدلات غياب تزيد عن المعدل العادي وبالتالي في تحديد مواقع الرضا أو عدم الرضا.²

لكن استخدام هذه المؤشرات يجب أن يكون حذرا، لأن السلوك الظاهر الذي تعكسه لا يبيده الفرد إلا بعد الوصول إلى مستوى عال من قوة المشاعر الضمنية التي تعبر عنها هذه المؤشرات، فهناك منطقة معينة من هذه المشاعر قد لا يبدي فيها الفرد سلوكا ظاهرا خارجيا تعبيريا عن درجاتها، لأنها لم تبلغ الدرجة من القوة الذي تتحول فيه إلى سلوك خارجي ظاهر يمكن للآخرين ملاحظته، فضلا عن ذلك فمؤشرات السلوك الخارجي الظاهر مثل التأخر أو الغياب هي مؤشرات للرضا العام فلا يمكن بفحصها التعرف على درجة رضا الفرد عن الجوانب الجزئية لمشاعره مثل رضاه عن أجره أو عن رئيسه أو محتوى عمله، وبالتالي فإن قيمة هذه المؤشرات الظاهرة تظل محدودة طالما أنها لا توضح أسباب ارتفاع أو انخفاض رضا الفرد، حيث أن القياس هنا موجه لرصد المشاعر الضمنية بطريقة أكثر مباشرة عن القياس من خلال سلوك التأخير أو الغياب.³

ثانيا: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات موجهة إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبل العمل ورضاه عن تلك الجوانب،⁴ ويمكننا أن نميز بين طريقتين رئيسيتين تستخدمان في تحديد مستوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء في هذا المجال:⁵

¹ - لو كيا الهاشمي، بو منقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

² - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 405-406.

³ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 233-224.

⁴ - ضيف زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

⁵ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 407-408.

1. تقسيم الحاجات:

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية مثل تتبع تقسيم (Maslow) للحاجات مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى إشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه.

2. تقسيم الحوافز:

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدمة من طرف المنظمة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي. أما الطرق التي تستخدم لقياس الرضا فتتمثل في:

1. طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره اتجاه عمله ومن بين هذه الظواهر معدل دوران العمل والتغيب والتمارض فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجددها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها والابتعاد عن التحيز ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.¹

2. الدليل الوصفي للوظيفة (JDI) الذي طوره (Smith Kandall):

(Hulin, 1969)² وهو من أشهر المقاييس المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي ويستخدم هذا الدليل من خلال قائمة استقصاء تضم خمسة أبعاد أساسية للرضا الوظيفي (الراتب، الوظيفة نفسها، فرص الترقية الإشراف، الزملاء في العمل) حيث يتم قياس هذه الأبعاد من خلال أسئلة تنطوي على ثلاثة بدائل للإجابة وهي "نعم" أو "لا" أو "لا إجابة" وباستخدام هذا الأسلوب تمكنت إحدى الدراسات الحديثة من التوصل إلى دليل الرضا الوظيفي الذي يضم 72 عبارة أو كلمة يمكن استخدامها في عملية القياس.³

3. طريقة الفواصل المتساوية: تستعمل لبناء مقياس الرضا عن العمل ويمكن أيضا استخدامها لبناء مقياس لأي

اتجاه، ففي حالة الرضا تحدد متغيراته ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر التي تمسه وعادة ما تفوق المائة عبارة، ثم تقدم لمجموعة من المختصين يسمون بالحكام للحكم عن دلالتها عن الرضا توضع في مجموعات تشمل كل واحدة عبارات متشابهة وترتب هذه المجموعات حسب ارتباطها بالرضا وبذلك يوضع

¹ - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

² - لو كيا الهاشمي، بو منقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

³ - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

هرم في قمته جملا تمثل أقوى الاتجاهات الإيجابية وفي نهايته جملا تمثل أقوى الاتجاهات السلبية، ثم يقدم للعمال على شكل استبيان، على أن لا تكون الجمل مرتبة تبعا لدرجتها في المقياس لكي لا يكتشف العامل التسلسل بين الأسئلة وبالتالي الإجابة بنوع من الإيحاء وتوضع النقط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه ويتم التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعية المقابلة لكل عبارة وهي تمثل متوسط التقييم الذي أعطاه الحكام للعبارة ويكون مجموع العلامات الدرجة المماثلة للرضا العام، وتسمى هذه الطريقة بطريقة الفئات المتساوية لكونها في ترتيب الجمل تراعي التساوي في الفرق بين الجمل والذي يقدر بدرجة واحدة، تفترض بأن المسافات بين القضايا متساوية، وفي الحقيقة لم تقدم أي دليل على صحة افتراضها، طبقها (Triston) لأول مرة لقياس الاتجاه نحو الكنيسة وكان المقياس كالتالي:¹

الشكل (3-7): طريقة (Triston) للفواصل المتساوية

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Neutral			FavorableIn				Favorable		

المصدر: لوكيا الهاشمي، بو منقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان، 2014، ص: 154.

4. طريقة التدرج التجميعي ل (Likert): بدأ (Likert) في شرح مقياسه سنة (1932) عند نشره لمقال في مجلة " أرشيف علم النفس"² حيث يتكون هذا المقياس من مجموعة عبارات تشير إلى الخصائص الإيجابية للعمل ويطلب من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة درجة موافقته عليها، أو عدم الموافقة عليها وتعطي لإجابة الفرد درجات تتراوح بين 0 و 5 حسب درجة الموافقة أو عدمه، وبتجميع الدرجات التي تحصل عليها في العبارات المختلفة يمكن حساب الدرجة الكلية لرضاه.³
5. طريقة (Ascod): تعرف بطريقة تعيين الوضع الذاتي،⁴ تتكون طريقة (Ascod) والتي قدمها كل من (Ascod) وزملائه سنة (1957) من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل؛ بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي ويكون مجموع الدرجات التي أعطاهها الفرد يمثل رضاه كالتالي:⁵

¹ - لوكيا هاشم، بو منقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 153 - 154.

² - المرجع نفسه، ص: 154.

³ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 410 - 411.

⁴ - لوكيا هاشم، بو منقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

⁵ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 414 - 415.

الشكل (3-8): مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي

الأجر :								
مناسب	غير مناسب	1	2	3	4	5	6	7
فرص الترقية :								
عادلة	غير عادلة	1	2	3	4	5	6	7
ساعات العمل :								
مناسبة	غير مناسبة	1	2	3	4	5	6	7
الظروف المادية للعمل :								
جيدة	سيئة	1	2	3	4	5	6	7

المصدر: لوكيا الهاشمي، بو منقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان، 2014، ص: 159.

6. طريقة الوقائع الحرجة ل (Herzberg):¹ تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤاليين رئيسيين للمفحوص

- والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:
- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية (تحدد الفترة المراد قياس المشاعر خلالها) صف ما حدث بالتفصيل في كل مرة شعرت فيها بهذا الشعور وحدد الأسباب التي أدت إلى خلق هذا الشعور.
- حاول تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث، كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاوله تذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.

وقد خلصت هذه الطريقة إلى أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد وجهت لهذه النظرية انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.²

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 415-416.

² - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

7. المقابلات الشخصية: وتتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية ووجهها لوجه، وبسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم وغالبا ما يفصح الفرد بصورة أكثر تعمقا من استخدام قوائم الاستقصاء، فمن خلال سؤال الأفراد والحصول على استجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الاتجاهات المتعلقة بالعمل.¹

بالإضافة إلى استخدام أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين يرى (Katzl, 1931) أن درجة الرضا الوظيفي تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا، وما يطمح إلى تحقيقه.²

ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث:³

- ملائمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.
- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها كمية كانت أو نوعية.
- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.

¹ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

² - ضياف زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

³ - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

من أهم روافد الرضا الوظيفي هو العلاقة بين الموظف وبين زملائه في العمل، ويندرج تحت هذا علاقته مع رئيسه والتي تشكل مسألة مهمة لتوافقه في العمل مما ينعكس أثره على مجالات الحياة المختلفة، على أساس أن العلاقة بين المرؤوس ورئيسه تكاد تكون أكثر أهمية من العلاقة بينه وبين زميل آخر له، ويتضح ذلك حينما تسوء العلاقات بين المرؤوسين والرئيس أو الزملاء في العمل، من هنا يأتي أثر النمط القيادي الذي يتبعه القائد أو المدير أو المسؤول في الرضا الوظيفي،¹ وأثر هذا الأخير في قيام الموظف بسلوكيات تفوق دوره الرسمي بالمنظمة مما يساعدها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي

يعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد وبالتالي التأثير على أدائهم، من هنا فإن نجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادات بالمنظمات.²

أولاً. اتجاهات التابعين نحو القائد:

ما يجب ملاحظة وجود ثلاثة مكونات رئيسية في اتجاه التابع نحو القائد:³

1. مكون معرفي (تصورات التابع حول خصال قائده): وهو لا يعكس فاعلية القائد فقد يدرك التابع أن قائده كفى غير أنه ليس راضي عنه.
 2. مكون وجداني (مشاعر التابع السلبية أو الإيجابية نحو قائده): ويعد أكثر مكونات الاتجاه تعبيراً عن مدى فاعلية القائد حيث أن المشاعر الإيجابية نحو القائد التي يتم التعبير عنها بشكل إرادي متحرر من الضغوط تعكس مدى قدرة القائد على إقامة علاقات طيبة مع تابعيه.
 3. مكون سلوكي (تصرفات التابع مع القائد): يكون ذا تأثير على الرضا إذا تحقق شرطان هما:
 - ارتباط سلوك القائد بالسبيل الذي يدركه التابع كفيلاً بإبلاغه أهدافه.
 - ارتباط هذا السلوك بالوسائل اللازمة لحل مشكلاته الفنية والاجتماعية.
- وهنا يجب أن ندرك أن التابع قد يبني اتجاه إيجابي نحو القائد على الرغم من أن القائد يكون غير مهتم بالإنتاج ويشيع جواً من التسبب في بيئة العمل ونحن لا نريد قائداً يتبنى تابعيه نحوه اتجاهها إيجابياً بل نطمح أيضاً في أن يوظف هذا الاتجاه في حثهم على تحسين أدائهم.

¹ - محمد عبود الحراشنة، " النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم

في محافظة طفيلة"، مجلة جامعة دمشق، سوريا: جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 1، 2008، ص: 326-327.

² - رابوية حسن، السلوك في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 219.

³ - محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص: 174-175.

ثانياً. الممارسات القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

يعكس الرضا الوظيفي مدى كفاية وفعالية الممارسات القيادية في تناولها لجوانب العلاقات الإنسانية داخل العمل والقدرة على إحداث توازن بين عدد من العوامل يؤدي تكاملها إلى خلق مناخ صحي يعمل على تحقيق الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات من خلال قيادة جيدة، علاقات طيبة، اتصال مفتوح، كما يرتبط مستوى الرضا الوظيفي بأنماط التفاعل والمسافة النفسية بين القائد والأفراد بما ينجم عنها من مشاعر واتجاهات تؤدي إلى قوة أو إضعاف تماسك الجماعة مما ينعكس أثره على معدل الإنتاج إذ يرتبط الارتفاع في مستوى الإنتاجية بتوافر مجموعة من السمات في الجماعة منها كثرة عدد الأصدقاء في محيط العمل عنه في خارجها، علاقات شخصية أفضل بين الأفراد، اتجاهات موجبة نحو العمل، التوحد مع الجماعة ومشاعر الانتماء،¹ إذ أن القيادة تستمد سلطتها من المجموعة من خلال القدرة على الإقناع والتأثير لنيل رضا المرؤوسين.²

كذلك فقد أكدت دراسة (Maeroff, 1988) أن المرؤوسين كانوا أكثر رضا وظيفياً عندما اتسم قادتهم إلى الميل لتشارك المعلومات معهم، وتفويضهم للسلطة والمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة معهم، كما أظهرت دراسة (Morris & Sherman, 1991) بأن تمسك القيادة بمبادئ قوية واضحة قد ارتبط بصورة إيجابية جوهرية مع رضا المرؤوسين ودافعيتهم.³

ولقد أشارت مختلف الدراسات والأبحاث التي أجريت سواء بجامعة (Michigan) أو بجامعة (Ohio) إلى تلك العلاقة الوثيقة بين كل من نمط السلوك القيادي والرضا الوظيفي للعمال، فالقائد الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه يستطيع اكتساب ثقة وولاء مرؤوسيه وبالتالي يحقق رضا عال لديهم على عكس القائد الذي يهتم بالإنتاج وأهدافه ويعامل مرؤوسيه على أساس مجرد وسائل إنتاج لا غير،⁴ ونشير هنا إلى أن تأثير القائد على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه كما يتوقف أيضاً على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة القائد كلما قوي تأثير القائد إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل والعكس بالعكس وكلما كان نمط سلوك القائد متوافقاً مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين أنفسهم زاد رضاهم عن العمل والعكس بالعكس، فالقائد الذي يفوض سلطات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية لا شك يشبع حاجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل، أما القائد الذي يفوض تلك الحريات

¹ - عبد الرحمان السيار، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

² - محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

³ - عبدالمحسن عبدالسلام نعساني، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

⁴ - ضياف زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استيائهم تجاه العمل.¹

كما أكدت دراسات جامعة (Ohio) أنه يلاحظ تدني في مستوى الرضا لديهم ومما لا شك فيه أن نمط القيادة يلعب دوراً كبيراً في درجة رضا العمال عن أعمالهم، فالقائد يؤثر تأثيراً كبيراً في الجو المحيط به، فإما أن يكون هذا الجو متوتراً لأنه محكوم بأسلوب تسلطي يؤكد على التمسك بالتعليمات الوظيفية ويفتقد إلى المرونة في التعامل مع العمال، أو أن يتبع أسلوباً إنسانياً ومتفهماً فيظهر في الشعور بالارتياح لدى المرؤوسين، أو أن يستخدم أسلوباً يجمع بين النمطين ويلبي طموحات المرؤوسين من جهة ويحقق لهم الرضا مع مراعاة الأهداف المنظمة في تحقيق إنتاجية جيدة ونمو مستمر للمنظمة.²

إذ يقوم القائد الإداري بإمداد الفرد بكل ما يحفز ويبعث النشاط في نفسه ويحافظ على روحه المعنوية العالية كما يغرس في نفسه حب العمل ويستطيع القائد الإداري وضع الفرد في الوظيفة المناسبة التي تحقق رضاه بالإضافة إلى إشراكه في مناقشة ما يمس شؤونه وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف لما يبذله من جهود.³

فإذا فهم القائد الدوافع التي تقف خلف سلوك الأفراد الآخرين فإنه سوف يعرف بالنتيجة ما يريد هؤلاء الأفراد (حاجاتهم) وبالتالي فإنه يستطيع أن يجعل منهم تابعين إذا ما سعى إلى تلبية هذه الاحتياجات.⁴

أما دراسة (House) فقد أوردت عدة نتائج فيما يخص العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي:⁵

1. يرتبط السلوك الموجه للقائد ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين وتوقعاتهم عن عوائد الأداء في المواقف التي يقوم فيها هؤلاء المرؤوسون بمهام غامضة فتوجيهات القائد تعمل على إجلاء هذا الغموض، لكن نفس سلوك القائد يرتبط عكسياً برضا المرؤوسين وتوقعاتهم عن عوائد الأداء عندما تكون مهام العمل بسيطة، هنا يعتبر القائد معطلاً للأداء، وهنا تتفاوت ردود فعل المرؤوسين الذين يقومون بمهام بسيطة اتجاه سلوك القائد فالأفراد ذوي الجمود الفكري يميلون إلى تفضيل درجة عالية من التوجيه عكس الأفراد متفتحي الذهن الذين يفضلون قلة توجيه القائد.

2. يرتبط السلوك المدعم طردياً برضا المرؤوسين في حال قيامهم بمهام مثيرة للاستياء فيعمل القائد هنا على تعويض النقص الذي يشعر به المرؤوسين حين تأدية عمل غير مرضي.

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 147-149. - بتصرف -

² - ضياف زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

³ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 113-114.

⁴ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 468.

⁵ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 178-180.

3. يرتبط السلوك المشارك للقائد طرديا برضا المرؤوسين في المواقف التي يشعرون فيها بأن عملهم يعبر عن ذاتهم كذلك عند غموض قرارات العمل، أما في المواقف التي لا يشعرون فيها بأن العمل يعبر عن ذاتهم وتكون مطالب العمل واضحة فإن السلوك المشارك للقائد يرتبط طرديا برضا المرؤوسين الذين لديهم الرغبة في السيطرة الذاتية فسلوك القائد هنا يشبع نزعاتهم للاستقلال والحرية وقد يعوض شعورهم بأن العمل لا يعبر عن ذاتهم.

كما تقدم نظرية التدعيم التي صاغها (Ashour, 1973) على فكرة أن فعالية القائد في التأثير على رضا الأفراد تتوقف على الخصائص التدميمية لسلوك القائد اتجاه مرؤوسيه، بحيث تقوم النظرية أساسا على بحوث التعلم الاجتماعي حيث تفسر النظرية رضا المرؤوس من واقع خبراته السابقة بسلوك القائد من حيث الثواب والعقاب الذي يعطيه فإن كانت نتائج سلوك معين هي حصول الفرد على ثواب أي خبرات سارة فإن احتمال تكرار السلوك يزداد وإن كانت نتائج سلوك معين هي حصول الفرد على عقاب أي خبرات محبطة فإن احتمال تكرار السلوك يقل، إذن هذه النظرية تعتبر أن سلوك القائد يمثل جزءا من البيئة التي يوجد فيها المرؤوس وبقدر ما يكون هذا الجزء مشبعا للمرؤوس يتحدد أثره على قبول المرؤوس ورضاه عن القائد.¹

ويرى (Yukl, 2008) أن الرضا الوظيفي يعد مؤشرا هاما لمدى فاعلية القيادة الإدارية في المنظمات.²

ويعتبر (أحمد صقر عاشور) مستوى إنتاجية الجماعة والرضا الوظيفي معيارين أساسيين لتقييم فعالية القيادة الإدارية في قوله: " فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن تقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل؛ لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف، فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية.³

ويلخص (شوقي ناجي جواد) خصائص نمط القيادة الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط الآتية:⁴

1. الأمر بالمستطاع.
2. تكريم الانجاز الجيد والتميز.
3. مشاطرة المرؤوسين مسراتهم وأحزانهم.
4. خلق مناخ مشبع بروح المودة.
5. تشجيع الأعمال الجيدة والابتكارات الفردية والجماعية.

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

² - عبدالمحسن عبدالسلام نعياني، " نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية: التأثيرات المباشرة والاعتراضية والوسيلة "، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، السعودية: جامعة الملك سعود، المجلد 24، العدد 1، 2012، ص: 6.

³ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

⁴ - بشرى عبد العزيز العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

6. إن الفطنة السياسية وقدرة المسؤولين على مداراة العمال والتأثير عليهم من خلال بناء العلاقات الشخصية القوية تضفي على المنظمة تماسكا أكثر من خلال تحقيق الرضا والولاء.
- كما ذكر (House & Mitchel) أن مهام القائد التي تزيد من رضا المرؤوسين عن العمل تتمثل في:¹
1. التعرف على حاجات المرؤوسين وكذلك إثارة تلك الحاجات التي يكون للرئيس السيطرة على بعض وسائل إشباعها.
 2. زيادة عوائد المرؤوسين عن تحقيق أهداف العمل.
 3. تيسير سبل ومسارات الوصول إلى العوائد المرتبطة بالأداء التي يمكن للمرؤوس الحصول عليها من خلال إرشادات وتوجيهات القائد.
 4. توضيح وبيان ما يمكن أن يبلور توقعات المرؤوسين عن عوائد العمل.
 5. إزالة العقبات التي تعترض المرؤوسين وتجنب مشاعرهم.
 6. زيادة فرص الإشباع والرضا للمرؤوسين المشروطة بالأداء الفعال.
 7. التركيز على إشباع الحاجات النفسية للأفراد:²
 - الحاجة للأمن النفسي.
 - الحاجة للانتماء إلى جماعة.
 - الحاجة للتقدير والتشجيع.
 - الحاجة للنجاح والنمو.
 - الحاجة إلى تحقيق المكانة الاجتماعية.
- ويضيف (كامل عطية) بعض الوسائل التي تفعل من رضا العاملين:³
1. الموازنة بين إمكانيات الفرد ومتطلبات العمل.
 2. إكساب العاملين المعلومات والخبرات والمعارف باستمرار ومواكبة التقدم الحاصل في العالم.
 3. جعل المرؤوس يشعر بقيمته وأن له دور في المنظمة.
 4. منح المرؤوسين الإجازات التي ينص عليها قانون العمل.
 5. العمل على عقد اللقاءات بين الرئيس والمرؤوسين بصفة دورية لاستطلاع الرأي وتلقي الشكاوى والمقترحات.
 6. الموضوعية أثناء التقييم والعدل في منح الترقيات.

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

² - طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة 2، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2005، ص: 258.

³ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 154 - 155.

7. تخلى القائد عن أسلوب التهديد والعقاب غير الضروري؛
 8. تنمية حب العمل وروح التحدي في نفوس العاملين؛
 9. تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم؛
 10. إدراك أهمية الاستماع الجيد والمعالجة الفعالة لشكاوي العاملين.¹
 11. اختيار الأفراد المناسبين للوظيفة؛
 12. تدريب المرؤوسين على أداء العمل.²
- ثالثا. النمط القيادي الملائم لزيادة الرضا الوظيفي:

وتتمثل فيما يلي:

1. النمط الديمقراطي:

ومن أهم مزايا هذا النمط تفهم القيادة الإدارية الديمقراطية مشاعر العاملين، وأنها تتلمس مشاكلهم وتعالجها وتحاول إشباع الحاجات الإنسانية، مما يولد بعض الرضا والشعور بالارتياح، ورفع الروح المعنوية، والإقبال على العمل، وتحقيق الترابط الاجتماعي، وخلق جو اجتماعي سليم، المشاركة في عملية صنع القرار، كما تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار من حيث تحسين نوع القرار وفتح المجال للعمال للتعبير عن آراءهم، والإسهام باقتراحاتهم مما يؤدي إلى تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين، وخلق اتجاه إيجابي نحو القائد بانخفاض معدل الشكاوي والتظلمات، والغياب ودوران العمل.³

وكان من بين النتائج التي أسفرت عنها الدراسة التي قام بها كل من (Lewin, Lipit & White, 1939) حول سلوك القيادة أن الرضا الوظيفي للأفراد في النمط الديمقراطي أكبر بكثير من رضاهم في ظل النمط الاستبدادي، وقد أظهر الأفراد قدرا كبيرا من السلوك العدائي تجاه بعضهم البعض في النمط الاستبدادي في حين كانت هذه الظاهرة محدودة جدا في النمط الديمقراطي.⁴

وجاء هذا مطابقا لما توصل إليه كل من (Yoong, 1988) في دراسة قام بها على (159) معلما حيث توصل إلى أن نوع القيادة الإدارية يعد من أهم العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين وأن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادات تأثيرا في رضا المعلم وتعد حافزا على العمل.⁵

¹ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

² - أحمد ماهر، مبادئ الإدارة: بين العلم والمهارة، الطبعة 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص: 273-274.

³ - يوسف جغلولي، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

⁴ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

⁵ - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

2. النمط الأوتوقراطي: القيادة الأوتوقراطية هي قيادة تسلطية حيث تنعدم فيها الثقة بين القائد والمرؤوسين والعلاقات الإنسانية في هذا النمط لا تأخذ الاهتمام الكافي مما يترك آثار سلبية في نفوس العاملين.¹ ويرى القائد الأوتوقراطي أن الكفاءة في العمل هي التي تحقق رضا الأفراد، أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤدي إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس، كما يعتقد أنه أصلح شخص لوضع الأهداف فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة،² وهذا لا شك يؤدي إلى انتشار مشاعر الاستياء بين الموظفين وغياب الرضا الوظيفي.

3. القيادة المتساهلة (الرخوة): حيث يرى القائد المتساهل أن رضا الأفراد يحقق الكفاءة، ويرى أنه لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية إلا بتحقيق أهداف الأفراد.³ ورغم حرية العاملين وتساهل الإدارة فإن رضا العاملين عن أعمالهم يكون منخفضاً بالمقارنة مع أنواع القيادة الأخرى، لأن التساهل والتهاون يثبط من عزيمة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم.⁴

المطلب الثاني: أثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

ذكر (Organ) في دراسة أجراها حول العلاقة بين الرضا وأداء العاملين أن السبب الرئيسي في فشل الباحثين في التوصل إلى إثبات العلاقة السببية بين الرضا والأداء، يرجع إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق باعتباره مرادفاً بمصطلح الإنتاجية المتمثلة في كل من كمية وجودة الإنتاج، وأنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السببية سالفة الذكر عن طريق تعريف متغير الأداء بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية.⁵ كما توصل (Organ, & Dennis 1977) إلى أن الرضا عن العمل يؤثر في رغبة الأفراد على مساعدة زملائهم، وشركائهم في العمل وفي ميولهم لإبداء التعاون فيما يتعلق بالأنشطة التنظيمية التي تتحكم بسير العمل.⁶

كما أن سلوكيات المواطنة هي عبارة عن سلوك ذات صبغة اجتماعية ومؤشر عن مدى رضا العاملين عن منظماتهم.⁷

¹ - بشرى عبد العزيز العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

² - أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 24-25.

³ - المرجع نفسه، ص: 27-28.

⁴ - هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

⁵ - بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

⁶ - المرجع نفسه، ص: 68.

⁷ - رعد عبدالله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، " دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العراق: جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 79، 2014، ص: 87.

ويعد مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء التنظيمي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية وغيرها من المفاهيم، ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي تم دراسة علاقته مع مفهوم المواطنة التنظيمية، ويقصد بالرضا الوظيفي إجمالا الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام... الخ، في ضوء هذا التعريف أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا سلوك المواطنة التنظيمية وخرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين (خليفة 1997 زايد 2000، Bolon, 1997) وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية؛

إن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية يعود إلى أن الموظف الراضي عن عمله أو عما يحصل عليه من مردود سواء مادي أو معنوي ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية كمساعدة الزملاء أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية بسبب هذه الممارسات أو بتفسير آخر إن هذا السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه ونفعوه.¹ ويعزز هذه النتائج أيضا تصنيف (Kopelman) لأهم السلوكيات المؤدية إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية والتي يشكل فيها سلوك المواطنة التنظيمية أحد الركائز الأساسية، حيث يجادل أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل الجهود التعاونية والتطوعية، وأن الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف وخلق الظروف البيئية المواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تنعكس إيجابا في نشر هذه السلوكيات في المنظمة.² واعتبر (Chiboiwa et Al, 2011) الرضا الوظيفي أنه المطلب الأساسي للمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح، وأشار (Aydogdu et Al, 2011) إلى أن ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل وقلة الشكوى من جانب العاملين ودرجة مقاومة التغيير وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية وذكر (Chiboiwa et Al, 2011) فقط العاملون الراضون عن عملهم ينخرطون في السلوكيات الاختيارية أو سلوكيات ما بعد الدور الوظيفي والتي من شأنها أن تزيد من الفاعلية التنظيمية، وأضاف إلى أن المنظمات تعد العاملين خاصية حاسمة لتحقيق الفاعلية التنظيمية، وأن الرضا الوظيفي يعزز الإنتاجية ويخفض معدلات دوران العمل.³

¹ - أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 73-74.

² - ختام عبد الرحيم السحيمات، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

³ - سعدون حمود حثير الربيعاوي، سلام سعد سريح الدراجي، " أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسط الرضا الوظيفي"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة واسط، العدد 12، 2016، ص: 11.

ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي من منظورين مختلفين هما:¹

أولاً. المنظور العاطفي: وهو أن الرضا يستند إلى العاطفة الإيجابية الكلية أو الحالة المزاجية أو المشاعر الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد، وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساساً الحالة العاطفية للفرد.

ثانياً. المنظور الإدراكي: ويقر بأن الرضا الوظيفي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لسمات الوظيفة وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساساً إدراك وتقييم الفرد لوظيفته.

ويعتقد أنصار المنظور العاطفي للرضا الوظيفي أن هناك تطابقاً أو انسجاماً بين تقييم الفرد لسمات وظيفته وبين خصائص الحالة العاطفية أو مشاعر الفرد عند ممارسته للسلوكيات الوظيفية، حيث أنه لا يوجد دائماً تطابق أو انسجام بين الإدراك والعاطفة، وتماشياً مع المنظور العاطفي للرضا الوظيفي قامت دراسة (**Bateman & Organ, 1983**) ببحث العلاقة بين الرضا الوظيفي العاطفي إلى ستة مكونات هي: الرضا عن العمل والرضا عن الأجور والرضا عن الترقية والرضا عن الإشراف والرضا عن زملاء العمل والرضا الوظيفي الكلي وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد تم إجراء هذه الدراسة على (82) فرداً يعملون في وظائف مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين كل مكون من مكونات الرضا الوظيفي العاطفي على حدى وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

بينما يعتقد أنصار المنظور الإدراكي للرضا الوظيفي أن الرضا ينتج عن التوقعات فالشخص يكون راضياً عندما تكون النتائج أو الظروف الوظيفية قريبة من توقعاته، وقد دعمت دراسة (**Watson & Clark, 1984**) الافتراض السابق، حيث توصلت إلى أن الإدراك يعتمد على التقييم لذا فهو سريع التغيير وذلك بعكس العاطفة والتي تتسم بالاستقرار النسبي وبخاصة العاطفة السلبية، مما سبق يتضح ما يلي:²

1. أن الرضا الوظيفي هو محدد هام لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
2. أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات الدور الأساسي.
3. على الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى مكون عاطفي وآخر إدراكي، إلا أن المكون الإدراكي هو المكون الأساسي أو الحيوي في مقاييس الرضا الوظيفي.
4. أن تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية يرجع أساساً إلى تأثير الإدراك في تلك السلوكيات.

¹ - عادل عبدالمنعم المسدي، مرجع سبق ذكره، ص: 11 - 13.

² - المرجع نفسه، ص: 14 - 15.

كما استطاع (Organ) الإشارة إلى سبب تناقض البرهان العملي مع الإدراك العام بأنه يعزى إلى تعريف إنتاجية العمل، واستناداً إلى هذه الفكرة فقد أكد أنه على الرغم من أن الرضا عن العمل قد يرتبط بصورة ضعيفة بكيفية تنفيذ العاملين المنتجين واجباتهم الرسمية للعمل، فإن الراضون منهم يتعرضون بصورة أكثر لتنفيذ الأنشطة غير المنوطة بهم رسمياً من قبل المنظمة، ولكن تنفيذ المنظمة بمحملها، أي أن العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية هي أكبر من العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وإنتاجية العمل، ويمكن تحديد هذه العلاقة بتركيز أكثر إذا ما تم التشديد بأن الرضا الوظيفي يقسم إلى عوامل معرفية وعوامل مؤثرة، بموجب الافتراض الذي يؤكد على أن المواقف تتألف من كل من الجوانب المعرفية أو الإدراكية (الاعتقادات) والعوامل المؤثرة أو العاطفية وأن (Organ & Konovsky, 1989) استنتجوا بأن الجوانب المدركة من الرضا الوظيفي هي العنصر التنبؤي الأكثر قوة لسلوك المواطنة التنظيمية من العناصر المؤثرة أو العاطفية، التي تتضمن بأن سلوك المواطنة يحصل بشكل طوعي واختياري إزاء الحالة العفوية والعاطفية وباعتبار أن الرضا الوظيفي هو عنصر مهم بالتنبؤ بسلوك المواطنة ولغرض تحديد الأشخاص الذين يتميزون بالرضا الوظيفي فقد قدم (George & Jones, 1999) مجموعة من النصائح إلى المديرين وكالاتي:¹

1. لا تفترض بأن القائمين بأداء ضعيف هم ساخطين أو غير راضين عن وظائفهم أو أن القائمين بأداء جيد هم راضين عن وظائفهم.
2. لا تفترض بأن الأفراد الذين يغيبون هم غير راضين أو أنهم كانوا غير متحمسين للقدوم إلى العمل.
3. القيام بإدارة التغيب وعدم المحاولة على إزالته، وتذكر بأن مستوى معين من التغيب هو في الغالب ناحية وظيفية مقبولة بالنسبة للأفراد والمنظمات.
4. الإدراك بأن معدل دوران العمل له كلفة ومنافع لأي منظمة، وينبغي تقييم كلاهما (وبشكل خاص قبل أن تصبح معنيا بمعدل دوران العمل والبحث عن مستويات الأداء بأولئك الذين يكفون عن العمل).
5. إذا كان العاملون يقومون فقط بأداء ما يبلغون به ونداراً (إن لم يوجد على الإطلاق) ما يظهرون سلوك المواطنة، فمن الضروري بمكان قياس مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وتحديد مجالات الوظيفة التي ولدت عدم الرضا لديهم، والقيام بإجراء التغييرات حيثما كان ذلك ممكناً.
6. حتى إذا كان الرضا الوظيفي لا يبدو بأنه يؤثر في حالات السلوك الهامة في المنظمة، فلا بد من التذكر بأنه عنصر هام فيما يخص رفاهية العاملين.

كما أنه أجريت الكثير من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل وثيق بسلوك المواطنة التنظيمية وأكد البعض أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لهذا السلوك، فكلما كانت الحالة الوجدانية للفرد تتسم بمستويات

¹ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

رضا عالية تجاه الوظيفة وظروف العمل أسهم ذلك في دفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهود وتقديم خدمات إضافية إذا استدعى الأمر إيمانا من الفرد بأن الرضا يستمد من الانهماك بشؤون المنظمة والارتقاء بوضعها الوظيفي والحرص على تحسين مستوى أدائها، دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية مقابل هذه الممارسات شريطة إحساس الفرد بالوجود الفعلي للإنصاف والعدالة التنظيمية، وبالتالي تفسر هذه العلاقة على أنها عملية تبادلية بين الموظف وأولئك الذين أحسنوا إليه.¹

وقد أكدت العديد من الدراسات أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي غالبا ما يبذلون جهدا مضاعفا ويؤدون أعمالهم بصورة أفضل من نظرائهم الذين تتباهم مشاعر وسلوكيات عدم الرضا والإحباط،² والموظفون الذين هم راضون في عملهم يبدون روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة زملائهم ومساعدة العملاء والتعاون، وغيرها.³

كما أثبت الباحثون في مجال علم النفس الاجتماعي قوة العلاقة بين الحالة المعنوية المرتفعة للفرد وبين استعداده لممارسة السلوكيات المفيدة تنظيميا، أي أن أحد أسباب تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية هو أن الرضا يعكس العاطفة الإيجابية في العمل، ووفقا لنظرية التبادل يفترض (Organ, 1988) أن الأفراد يبحثون عن رد الجميل إلى التنظيم إلى الدرجة التي يكونوا فيها راضين عن التنظيم، حيث تتوقف العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية على توفر عدة خصائص تتمثل في:⁴

1. رضا الفرد عن المكونات الرئيسية للبنود والعناصر التي تتحكم في شعور الفرد بالرضا والتي تتمثل في ظروف ومناخ العمل وتهيئته وإعداده بشكل يحقق للموظف الراحة والاستقرار.
 2. رضا الفرد عن الدخل الذي يتقاضاه من عمله والذي يتفق مع حجم المجهود الذي يبذله.
 3. رضا الفرد عن نظام تقييم الأداء المتبع وتحقيق العدالة والموضوعية.
 4. رضا الفرد عن نظم الترقية المعمول بها وأنها تمنح للكفاءات فرص الترقية.
 5. رضا الفرد عن علاقاته مع رؤسائه والتي تكفل له الإحساس بالمساواة والعدالة.
 6. رضا الفرد عن علاقاته مع زملائه التي تقوم على العون والدعم المساندة.
- إن حزمة البنود السابقة تشكل لدى الفرد الانجذاب للعمل حيث يكون هناك مردود إيجابي لانتهاج الفرد وتطبيقه لسلوكيات المواطنة التنظيمية بإنجاز العديد من الأعمال التطوعية التي تفوق مهامه الرئيسية في العمل.

¹ - عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

² - علي ناصر شتوي آل زاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 346.

³ - إقبال غني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

⁴ - سعاد أحمد محمد حسين، " سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات اتجاهات العاملين وبيئة العمل "، مجلة البحوث المالية والتجارية

مصر: جامعة بور سعيد، العدد 1، كلية التجارة، 2010، ص: 241-243.

المطلب الثالث: دور الرضا الوظيفي في توثيق العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

أولاً. القيادة الإدارية ودورها في تجسيد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

إن القيادة الحكيمة هي قلب العملية الإدارية ومفتاحها وعلى قدر كفاءتها ونوعيتها تكون كفاءة الإدارة ونوعيتها وقدرتها على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المتوقع منها تحقيقها، فالقادة الإداريون هم الذين يسيرون العمل في المنظمة ويعملون على دفع أفرادها وحفزهم للعمل بحماس ويوجهون سلوك هؤلاء الأفراد وينسقون جهودهم ويوفقون بين أفكارهم ووجهات نظرهم في المواقف التي تتعرض لها الإدارة بقصد الوصول إلى الأهداف المرسومة وغيرها من الأمور التي يقوم بها القادة الإداريون والتي لا غنى عنها لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.¹

وتعد القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة التي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك أن لممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القائد انعكاساتها المباشرة على قيم، وأفعال وسلوك المرؤوسين، الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منه، فبقدر ما يظهر من القادة من ممارسات وتصرفات تنص عن روح التطوعية، وتفصح عن أبعاد المواطنة التنظيمية لديهم، بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة لذلك أكدت العديد من الدراسات العلاقة القوية والإيجابية القائمة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية.²

وتشير نتائج دراسة (Deluga, 1998) إلى أن العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين القائد والأتباع ارتبطت بصورة مباشرة بكل من فاعلية الرئيس وسلوكيات المواطنة التنظيمية وكلما كانت هذه العلاقات أكثر انسجاماً وتوافقاً كلما أدى ذلك إلى زيادة انتشار سلوكيات المواطنة التنظيمية.³

حيث أبدت الأبحاث السابقة أن العلاقات المتبادلة القوية بين القائد والتابع قد ارتبطت إيجابياً بالمساندة المتبادلة بينهما، وأيضاً ارتبطت إيجابياً بالأداء الفعلي للمرؤوسين والدور الزائد، وكلما ارتفع التفاعل بين القائد والتابع أدى إلى زيادة جاذبية العلاقات الشخصية بين القائد والتابع، كما أن انخفاض تبادل الصفات بين القائد والتابع تؤدي إلى:⁴

¹ - محمد عبود الحراشنة، مرجع سبق ذكره، ص: 325.

² - عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

³ - محمد عبد التواب البكري شاهين، " العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر: جامعة عين شمس، العدد 4، 2005، ص: 154.

⁴ - محمد عبد التواب البكري شاهين، " أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر (القاهرة): جامعة عين شمس، العدد 1، 2001، ص: 344-345.

1. مستويات محدودة من التأثير المشترك والتأييد والرؤساء يستخدمون السلطة الرسمية ويمدون التابعين بمستويات من المنافع التنظيمية.

2. بالمقابل التابعين يكتفون فقط بأداء الدور الفعلي المحدد والرسمي والمطلوب منهم وطلبات الرئيس القانونية أو الرسمية.

من جهة أخرى فإن ارتفاع تبادل الصفات بينهما يرتبط بتبادل التأييد والمساندة والعلاقات بينهما مثل الثقة المتبادلة والاحترام وجاذبية العلاقات الشخصية وتقوية العلاقات والاتصال المريح، وأن ارتفاع التبادل بينهما في الصفات يؤدي إلى حصول العاملين على منافع وفرص معينة متضمنة تفويض المهام ومراجعة الأداء المناسب والترقيات القيمة ومساندة تنمية المسار الوظيفي وتخفيض الرقابة وفي المقابل يتيح للقائد الاستمتاع بمعدلات أداء فعالة والالتزام التام والكفاءة وطاعة التابعين.

وجدير بالذكر أن العلاقة التبادلية بين القائد وتابعيه متغير له أهمية كبيرة في التأثير على أداء التابع والتنبؤ بسلوكه خاصة إذا كانت هذه العلاقة تتسم بالدعم المتبادل حيث تبين أن الرضا عن القائد من أهم العوامل التي تتنبأ برضا التابع عن الوظيفة والعمل وزيادة دافعية العمل، ويشير (Paulsen, 2004) أن من أهم المهارات القيادية الأساسية اليوم مهارة المصارحة والشفافية للإدارة بالشفافية تؤدي إلى تماسك فريق العمل وتحمل مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه وخلق دافع المنافسة لدى الفريق لزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية كما تؤدي إلى قدرة القائد على تحديد الاحتياجات التدريبية له ولتابعيه.¹

كما أكدت نتائج دراسة (Moorman & Niehoff, 1993) على أن الرقابة التي يفرضها القائد تؤثر تأثيراً عكسياً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوس، ذلك على اعتبار أن الرقابة عن قرب تمنع المرؤوس من ممارسة تلك المهام التي ينظر إليها على أنها مهام إضافية ولن يعاقب على عدم ممارستها.² أيضاً تعمل القيادة على توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية المنظمة ورسالتها وتقدم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة، فتعطي قدراتهم وتمكنهم وتغرس في نفوسهم الثقة والقيم الأخلاقية العالية وتشركهم في القيادة فتخلق الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يكون له أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.³

¹ - محمد عبد التواب البكري شاهين، العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مرجع سبق ذكره ص: 155.

² - عادل عبدالمعنى المسدي، محددات سلوكية المواطنة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

³ - أيمن عودة المعاني، " أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 9، العدد 2، 2013، ص: 233.

ثانياً. مدى فاعلية الأنماط القيادية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية:

من أهم المتغيرات التي تناولتها الدراسات نمط القيادة المتبع حيث يقدم (Schnake) سببين رئيسيين لتبرير الاعتقاد بوجود علاقة تأثير معنوية لنمط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية، السبب الأول هو أن نمط القيادة المعتمد والمتمثل في المساعدة الطوعية للعاملين والاهتمام بمشاكلهم غالباً ما يضع القائد أو الرئيس المباشر في وضع النموذج أو القدوة بالنسبة لمؤوسيه، حيث أن نتائج دراسات الباحثين تقترح بقوة تأثير القدوة والنماذج الاجتماعية على سلوكيات التطوع الاختياري، أما السبب الثاني فهو أن نظرية التبادل الاجتماعي تقترح بأن الأفراد يميلون إلى مبادلة من يفيدهم بالمثل، الأمر الذي يعني أن نمط القيادة قد يدفع المؤوسين إلى رد الجميل إلى قادتهم أو رؤسائهم المباشرين في صورة سلوك المواطنة التنظيمية كبديل لسلوك الإنتاجية الذي غالباً ما لا يكون تحت سيطرة العاملين.¹

ويرى (Schnake, 1991) عدة أسباب يستند إليها في تفسير اعتقاده بوجود علاقة تأثير معنوية بين نمط القيادة الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية منها:²

1. أن نمط القيادة الديمقراطي والمتمثل في مساعدة المؤوسين والاهتمام بمشاكلهم غالباً ما يضع القائد في موقف القدوة بالنسبة لمؤوسيه وتدعم نتائج دراسات السلوك الاجتماعي تأثير القدوة على السلوكيات التطوعية الاختيارية.
2. أن نمط القيادة الديمقراطي الذي يمارسه الرئيس يمكن أن يزيد من العاطفة الإيجابية للمؤوس (الرضا الوظيفي) ومن ثم يزداد بشكل غير مباشر احتمال ممارسة المؤوس لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
3. أن نمط القيادة الديمقراطي قد يدفع المؤوسين إلى رد الجميل لقادتهم أو رؤسائهم وفق نظرية التبادل، وإحدى طرق رد الجميل هو ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
4. أن ممارسة القادة والرؤساء المباشرين لنمط القيادة الديمقراطية يمكن أن يخلق إدراكات عدم العدالة لدى المؤوسين لشعورهم بأنهم يحصلون من وظائفهم أكثر مما يقدمون لها، وتعد زيادة مدخلات الوظيفة من خلال ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية هي إحدى طرق استعادة إدراكات العدالة خاصة عندما يكون من المستحيل زيادة كمية أو جودة الأداء.

¹ - رفعت محمد جاب الله، مرجع سبق ذكره، ص: 143 - 144.

² - علي محمود المبيض، مرجع سبق ذكره، ص: 555 - 556.

كما أن المرؤوسين يبادلون سلوكيات القيادة الداعمة بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، والامتثال عن هذه السلوكيات عندما يكون المشرفون أقل دعماً فالعاملون يتجاوزون جيداً بالمشاركة في سلوك المواطنة عندما يهيئ المدير الوقت لقياس أو توظيف معارفهم، ونفس الشيء فأن المديرين الذين يظهرون الولاء والاحترام المهني لمرؤوسيه، فمن المحتمل أن ينتزعوا مستويات أعلى من المواطنة منهم، وعلى العكس من ذلك فأن العاملين الذين يشعرون ببعد الرؤساء أو المشرفين عنهم أو أنهم غير مكترئين بهم فمن المحتمل أن لا يشارك هؤلاء في سلوك المواطنة.¹

إن القلة الموهوبون الذين يسهمون بشكل كبير في قيمة نشاط الأعمال ليسوا مجبرين على القبول بالشقاء الذي يمارسه عليهم رئيس رديء، وتجدهم يغادرون بشكل متزايد إلى أماكن عمل ومهن أخرى، والسبب الأول الذي يذكره الموظفون لتركهم وظائفهم هو عدم رضاهم عن رئيسهم، وفي سوق عمله الضيق كلما توفرت للأشخاص فرصة الحصول على وظيفة مماثلة بسهولة، فإن نسبة احتمال مغادرة هؤلاء الذين لديهم رؤساء سيئون في العمل تبلغ أربع أضعاف أكثر من هؤلاء الذين يكونون إعجاباً للقائد الذي يعملون تحت إمرته، وبالفعل أظهرت مقابلات جرت مع مليونين من الموظفين في شركة أمريكية أن ما يحدد مدى بقاء الموظفين في عملهم -ومدى إنتاجيتهم - هو نوعية العلاقة التي تربطهم برؤسائهم المباشرين، ويقول (Marcus Buckingham) من منظمة (Gallup) الذي قام بتحليل البيانات " إن الناس يلتحقون بالشركات ويتركونها بسبب القادة " وأخيراً على القائد الناجح في أعماله " أن يغير من سلوكه أو يغادر".²

¹ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

² - قاسم شاهين بريسم العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

ثالثا. توسط الرضا الوظيفي للعلاقة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

يؤكد كل من (Witt & Nye) أن الجهود العلمية والبحوث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي انطلقت من فرضين رئيسيين هما:¹

1. الرضا الوظيفي هو المحدد الكامن لكثير من سلوكيات العمل الإيجابية والسلبية مثل التغيب عن العمل وترك العمل وأداء الأدوار المنوطة على أكمل وجه وإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2. المكونات الأساسية والمسببات لمواقف واتجاهات العمل تقع في نطاق سيطرة الإدارة.

وهو ما يؤكد توسط الرضا الوظيفي للعلاقة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية فالرضا الوظيفي يعد محدد لسلوكيات المواطنة التنظيمية وفي الوقت نفسه مسببات الرضا بيد القيادات في المنظمة.

إذن يؤثر سلوك القادة والمشرفين بصورة مباشرة على سلوك وتصرفات المرؤوسين حتى ولو كان هذا السلوك من وجهة نظر القادة تافها، لهذا فإن على القائد أن يدرك بأن أي تصرف يتصرفه أو كلام يقوله يعتبر لدى المرؤوس ذو معنى وهذا سوف يؤثر في سلوك المرؤوس ويعمل على تحديده، وبناء على ذلك يمكن القول أنه إذا كان سلوك الأفراد أو المرؤوسين يتسم أحيانا باللامنطقية والانفعالية، فإن سلوك الرئيس يجب أن يكون ميالا للمنطق باستمرار وذلك لأنه عندما يعم الشعور الاجتماعي بأن الرجل المتمتع بالسلطة يسترشد بمقاييس خاضعة لحكم العقل سعيا لتأدية خدمة مشتركة فإنه بإمكان الأفراد أن يدينوا له بالطاعة دون شعور لهم بالتبعية أو عدم المساواة وهذا ما يعمل كما يقول (Mayo) على تحسين الروح المعنوية، وكلما كان القائد قادرا على التعامل الإنساني من خلال مهاراته الاجتماعية والإنسانية الموروثة والمكتسبة آخذا بعين الاعتبار ظروف الأفراد وميولهم وخبراتهم ودوافعهم الشخصية وآمالهم المقبلة كلما كان قادرا على رفع روحهم المعنوية وبلورتها في العمل، وقد ثبت عمليا أنه كلما كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه قائمة على علاقة المعلم وطلابه كلما كانت السلطة رشيدة وكلما ضاقت الهوة، بينما تتسع الهوة كلما قامت العلاقة على أساس فكرة العلاقة بين السيد والعبد أي الرئيس الذي يلقي أوامره والمرؤوس الذي عليه أن يتلقاها وينصاع إليها دون نقاش، فموقف العامل من الإدارة يتوقف كثيرا على المشرف المباشر، وكما يقول (Bernard) أن سلوك العاملين وموقفهم ليس إلا صدى مباشرا لأسلوب ممارسة القيادة الذي يتبعه الرؤساء سواء كانوا متحررين أو متساهلين أو متشددين، وقد يحدث أن يكون سلوك العاملين الإنتاجي بإشراف استبدادي ذو آثار على الإنتاجية بقدر ما يعطي الإشراف المتساهل وهذا كما يقول (Bernard) ما يدعو للدهشة، والمبرر هو أن سلوك العامل الإنتاجي لا يعكس بالضرورة سلوكه ومواقفه من الإدارة وحسب وإنما يعكس أصلا نسق حاجاته ودوافعه، فالرئيس المتشدد قد يجعل السلوك الإنتاجي لدى بعض المرؤوسين عاليا وهذا في الواقع ينتج ليس لرغبة أكيدة في العمل وإنما لوجود حاجة مادية أو اجتماعية أو

¹ - علي ناصر شتوي آل زاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 346.

سيكولوجية ملحة يحاول الفرد تحقيقها وإشباعها ولو كان ذلك على حساب بعض الحاجات الأخرى فالقيادة أو الإشراف المتشدد يخلق شعورا بعدم الاطمئنان أو الاستقرار لدى الموظف هذا الشعور الذي قد يجعل العامل يشعر بأن بقاءه في الوظيفة مرتبط تماما بنتائجه فيعمل على زيادة الإنتاجية كضمانة لاحتفاظه بوظيفته وهذا ما كنا نلاحظه في نموذج الآلة أثناء الثورة الصناعية وحتى فترة وجيزة من اليوم، وهذا ما أكدته النظريات التقليدية في الإدارة.¹

وفي دراسة (Netemeyer, 1997) بعنوان دراسة العوامل التي تتنبأ بسلوكيات المواطنة التنظيمية في مجال البيع، أشارت إلى وجود علاقة بين الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأيضا الرضا عن عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وتوافق الفرد مع المنظمة وأن الإحساس بالرضا الوظيفي من أهم المتغيرات التي تتنبأ بسلوكيات المواطنة التنظيمية وأن متغيرات توافق الفرد مع المنظمة والدعم القيادي والعدالة لهم تأثيرهم غير المباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرهم على الرضا الوظيفي أي أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بينهما.²

والقائد الكفاء يستطيع تحسين علاقاته واتصالاته بباقي أفراد المنظمة ويعمل على تحديد احتياجات ومتطلبات الأفراد، ومن أهم آثار دعم القائد ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وقد قامت بعض الدراسات اختبار العلاقة بين دعم القائد وسلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أنها لم تتوصل إلى نتيجة محددة بهذا الشأن وفي نفس الوقت فإن هذه الدراسات قد توصلت إلى أنه يوجد علاقة غير مباشرة بين دعم القائد وسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يتوسط هذه العلاقة الرضا الوظيفي.³

والقائد عادة ما ينتهج سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات العاملين ويحفزهم ويدفعهم إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم وإيجاد إحساس بالأهداف المشتركة التي تستحق دعم العاملين وتكريس أنفسهم لتحقيقها، وتقديم النموذج الذي يحتذى، وتقديم الدعم الفردي، والاستشارة الفكرية، وتكوين بيئة إثرائية، ونشر التعاون بين العاملين وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية مما يكون له الأثر الإيجابي في تنمية شعور العاملين بالرضا الوظيفي، والمسؤولية، واحترام الذات، وينعكس ذلك على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فقد أشارت الدراسات إلى أن المنظمات الأكثر نجاحًا هي تلك التي يمارس عاملوها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجات عالية، إذ يسودها مناخ من الإيجابية والتعاون والانسجام، والعمل بروح

¹ - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص: 170 - 171.

² - محمد عبدالتواب البكري شاهين، أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، ص: 343.

³ - حوالم رحيمة، " دور القيم والأخلاق في ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية "، مجلة البدر، الجزائر: جامعة بشار، الحجم 06، العدد 04 شهر أفريل سنة 2014، ص: 94.

الفريق، فيتعزز لدى العاملين فيها الولاء التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، مما يحقق لها الاستقرار التنظيمي ويسهم في زيادة معدلات الأداء وتحسين نوعيته.¹

ويمكن تفسير نتيجة توسط الرضا الوظيفي في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية بالقول أن القيادة يمكنها أن تعمل على تحسين الرضا الوظيفي للمرؤوسين من خلال دورها في: زيادة وعيهم بقيمة نتائج أعمالهم وتفعيل الحاجات العليا لديهم (الإيجاز والتقدير) وحفزهم على تجاوز المصالح الذاتية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، فضلا عن زيادة التزامهم نحو التغيير، ويعمل القادة على توفير الدعم والتشجيع اللازم لأولئك الموظفين وتزويدهم بمجموعة من الحلول الوظيفية للمشكلات التي تواجههم، الأمر الذي يعزز من ثقة أولئك المرؤوسين بقادتهم واحترامهم لهم، وطبقا لنظرية التبادل الاجتماعي فإن ذلك سيدفع أولئك الموظفين لمحاولة رد الجميل نحو منظماتهم تعبيراً عن شعورهم بالامتنان تجاهها، الأمر الذي يدفعهم لبذل جهود تفوق متطلبات العمل الرسمي.²

¹ - أيمن عودة المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص: 234.

² - عبدالمحسن عبدالسلام نعساني، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه ومراحل حدوثه وتوصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مشاعر الفرد تجاه منظمته ومدى شعوره بالعدالة بالمنظمة، كذلك تطرقنا إلى مجموعة من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي بدءاً بنظرية الحاجات ونظرية العاملين ونظرية الدرر وغيرها من النظريات الأخرى. كما توصلنا إلى أهمية الرضا الوظيفي والآثار التي يتركها في تحسين الأداء كما أن عدم الرضا يسبب خسائر كبيرة للمنظمة مثل دوران العمل مما يضع تكاليف إضافية على عاتق المنظمة، كما أن الرضا الوظيفي لا يكون نتيجة للعوامل التنظيمية فقط بل تتدخل العوامل الشخصية والظروف الاجتماعية للفرد، كما أن الرضا الوظيفي يمكن قياسه بطرق متعددة منها طريقة التدرج التجميعي وطريقة الدليل الوصفي للوظيفة وطريقة الفواصل المتساوية.

وفي الأخير توصلنا إلى العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي وأيضاً العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ودور القيادة الإدارية في تجسيد مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل مباشر ومن خلال توسط الرضا الوظيفي بين المتغيرين.

الفصل الرابع:

طبيعة الدراسة الميدانية وتحليل متغيراتها

تمهيد الفصل:

حاولنا سابقا الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة حيث تطرقنا في الفصول السابقة لموضوع كل من القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي وكذا طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، إذ يعتبر ما توصلنا إليه من خلال البحث عن موضوع الدراسة بمثابة خلاصة لكنه ليس كافيا إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد اخترنا مؤسسة نפטال بولاية الجلفة لكونها من المؤسسات الاقتصادية الفاعلة في تنشيط الاقتصاد الجزائري منذ القدم.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى طبيعة الدراسة الميدانية وتحليل متغيراتها من خلال المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: أداة الدراسة واختبار صلاحيتها.

المبحث الثالث: تشخيص مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى الموظفين بمؤسسة نפטال بالجلفة.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد القواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلائم مع هدف البحث وتكون مرغوبة من طرف المبحوثين.

المطلب الأول: لمحة حول فرع مؤسسة نפטال بالجلفة

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ومن أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل حوالي (97%) من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد مؤسسة نפטال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.¹

أولاً. تقديم عام لمؤسسة نפטال:

وذلك من خلال ذكر مراحل نشأة مؤسسة نפטال وتعريفها وأهم منتجاتها:

1. نشأة مؤسسة نפטال:

تم إنشاء شركة سوناطراك بمقتضى المرسوم (491/63) المؤرخ في (31/12/1963م)، وفي (04/1980/06) تم تقسيم سوناطراك إلى عدة مقاطعات نذكر منها ما يلي:

- الشركة الوطنية نפטال (NAFTAL)
- الشركة الوطنية للتنقيب (ENAFOR)
- الشركة الوطنية الجزائرية للتكرير (ENPES)
- الشركة الوطنية للبحث والجيوفيزياء (GEOUS)

حيث مرت مؤسسة نפטال بمراحل فمن أجل تحقيق التوازن الجهوي وضمان فعالية أكثر والتحكم في الوسائل المادية والبشرية تم إعادة هيكلة شركة سوناطراك والذي بمقتضاه تم إنشاء شركة نפטال بموجب المرسوم (101/80) وبذلك ظهر ما يعرف ب (Erdp) والتي تتولى تصفية وتوزيع المواد البترولية ولقد بدأت العمل في (1982/01/01) في الشراكة بالعاصمة، وبمقتضى المرسوم (198/87) أعيد هيكلة (Erdp) نفسها إلى:

- (NAFTAC): تتولى مهام التصفية.
- (NAFTAL): تتولى مهام التوزيع والتسويق.

2. تعريف مؤسسة (NAFTAL):²

مؤسسة نפטال: " هي شركة وطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية"، ويرجع أصل تسميتها إلى جزأين:

¹ - http://www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Magister/TMSC-27/m%C3%A9moire, le 22/10/2018.

² - <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D9%81%D8%B7%D8%A7%D9%84>, le 22/10/2018.

- (NAFT): مصطلح عالمي معناه البترول.
- (AL): الجزائر.
- 3. فروع مؤسسة نפטال:
 - تتمثل فروعها فيما يلي:
 - (GLP): تهتم بتسويق وتوزيع البنزين والمازوت والزيوت والعجلات المطاطية.
 - (GPL): تسويق غاز القزوال المميع (البوتان، البروبان، وسير غاز).
 - (BITUME): تهتم بتسويق وتوزيع الزيت.
 - (A.V.M): تقوم بتسويق وتوزيع وقود الطائرات والبواخر.
- 4. منتجات مؤسسة نפטال:
 - يمكن تصنيف المنتجات التي تقوم شركة نפטال بتسويقها إلى:¹
 - الوقود (carburants): يعتبر الوقود سائل سريع الالتهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي، وتمثل مبيعات مؤسسة نפטال من هذا المنتج (50%) من رقم أعمال المؤسسة، ويمكن تصنيفه حسب الاستخدام إلى:
 - الوقود الخاص بالاستخدام البري: يتمثل في وقود المحركات من نوع بنزين وديازال ويضم:
 - بترين عادي (Essence Normale)، بنزين ممتاز (Essence Super)، بترين خالي من الرصاص (Essence super Sans plomb)، مازوت (Gas oil) إضافة إلى غاز البترول المميع وقود- سيرغاز (GPL).
 - الوقود الخاص بالاستخدام الجوي هو وقود خاص بمحركات الطائرات ويوجد (jet A1) و (AV 100) GAZ
 - الوقود الخاص بالاستخدام البحري لمحركات البواخر ويضم ثلاثة أنواع هي:
 - (Fuel Bunker c)، (Gasoil marine)، (Fuel-Oil BTS).
 - الزيوت (lubrificants): على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نפטال مجموعة متكاملة من الزيوت والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وتماشيا مع معايير الجودة العالمية فإن أغلب هذه الزيوت تكون مسوقة في علب سعتها ابتداء من (1/2) لتر، هذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الآتية: زيوت خاصة بمحركات البترين، زيوت خاصة بمحركات الديازال، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي، زيوت تشحيم الماكينات (Graisse).....
 - العجلات (pneumatiques): بفضل بنيات التخزين وشبكة التوزيع تقوم شركة نפטال بتسويقها

¹ - http://www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Magister/TMSC-27/m%C3%A9moire, le 22/10/2018.

عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات (السياحية، الشاحنات، الماكينات الصناعية...) هذه المنتجات تخضع للرقابة الصارمة وذلك حرصا من الشركة على سلامة الزبائن ومستعمليها حيث توفر لهم شركة نפטال المزايا التالية في هذا المجال:

- ضمان لمدة (18) شهرا وذلك ضد أي عيب في المنتج.
- توفير المساعدة التقنية من قبل عمال مؤهلين.
- الخبرة في الاختيار المناسب للإطارات، إضافة إلى ذلك تقوم مؤسسة بتسويق العجلات و ضمان تموين كامل التراب الوطني بها وكذا تقوم بتنمية نشاطات استرجاع العجلات المستعملة وكذا التي بها عيب و ضمان إعادة تسويقها.

● **مادة الزيت (Les Bitumes):** مادة معدنية طبيعية أو ناتجة عن تقطير البترول، متكونة أساسا من الهيدروكربون ذات اللون القاتم وصلبة تستخدم في الأشغال العمومية وأيضا في رصف الطرقات وغيرها وتمثل أنواع الزيت المسوقة من قبل شركة نפטال في:

(cut-back très fluide 0/1), (Les bitumes oxydés), (bitume 40/50), (bitume 80/100), (Les émulsions de (cut-back visqueux 150/250), (cut-back très visqueux 400/600 bitumes) .

● **مواد خاصة (Produits Spéciaux):** تتمثل في الزيوت المصنعة انطلاقا من البترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل الصيدلة، صناعة الشموع، منتجات استهلاكية، المتفجرات ويمكن ذكر بعضها:

(xylene, white spirit, toluene, les essences speciales, colles, naphth c, peinture et vernis)

5. المهام والأهداف الاستراتيجية لمؤسسة نפטال:

من خلال مزاوله الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج:¹

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.
 - تحسين جودة خدماتها.
- لذلك تسخر الشركة كامل مواردها البشرية وإمكاناتها المادية من أجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فإن مؤسسة نפטال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف استراتيجية متنوعة منها:
- تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.
 - تنمية و تطوير استراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.

¹ - http://www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Magister/TMSC-27/m%3C3%A9moire,le 22/10/2018.

- تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.
 - تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات استراتيجية.
 - تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات.
 - توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى دخول أسواق مغاربية وافريقية.
 - تصدير غاز البترول المميع لتونس والمغرب.
 - تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة.
 - تجديد وسائل النقل البرية وكذا معدات المناولة الخاصة بها.
 - زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب.
 - تحديث وتوسيع شبكتها من مراكز الخدمة.
- أخيرا يمكن القول أن طموح شركة نفطال في أن تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن أيضا من حيث موافقة جميع مرافقها ومنشآتها لمعايير الجودة، حماية البيئة والسلامة في الميدان الصناعي.

ثانيا. تقديم مقاطعة GPL بالجلفة:

نقدم فيما يلي أهم المعلومات الخاصة بمؤسسة نفطال والتي تتمثل في:

1. بطاقة تعريف مقاطعة GPL بالجلفة:

النوع: هي شركة عمومية، تعتبر شركة ذات طبيعة وطنية ذات أسهم

100% تابعة لسوناطراك.

المقر الرئيسي: الشارقة بالعاصمة.

رأس المال: يقدر رأس مالها ب 40000000000 دج

العنوان: طريق الأغواط- المنطقة الصناعية- ص. ب 270.

الهاتف: 027.90.88.07

2. موقع مقاطعة GPL بالجلفة:

الشكل (4-1): موقع مقاطعة GPL بالجلفة



المصدر: Google Maps.

3. مراحل تأسيس مقاطعة GPL بالجلفة:

- مر فرع مؤسسة نפטال بالجلفة بمراحل تأسيس من خلالها نوجزها في:
- في سنة (1980) تم تأسيس وحدة نפטال بالجلفة.
- في سنة (1985) أصبحت ما يعرف ب (UDN) وحدة نפטال الجلفة وكانت متخصصة في توزيع الوقود الزفت، الغاز، المطاطيات، الزيت.
- بتاريخ (2001/01/01): بموجب قرار صادر عن المدير العام لنפטال تحولت (UND) من وحدة إلى منطقة (ZONE)
- بتاريخ (2002/07/17): تحولت المنطقة (ZONE) إلى مقاطعة (DISTRICT) وهو بمقتضى القرار (705/02) الصادر عن مدير مؤسسة نפטال.

4. عدد الموظفين في فرع مؤسسة نفضال بالجلفة:

الجدول (4-1): توزيع عدد العمال بالمؤسسة

عدد الموظفين	المقاطعة
56	مقاطعة الجلفة
140	مركز عين وسارة للتعبئة والتخزين والتوزيع
39	مركز بيع الجلفة
18	مركز بيع مسعد
19	مركز بيع الأغواط
42	مركز تخزين حاسي رمل
314	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

5. أهداف مقاطعة (GPL) بالجلفة:

تسعى مقاطعة (GPL) بالجلفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

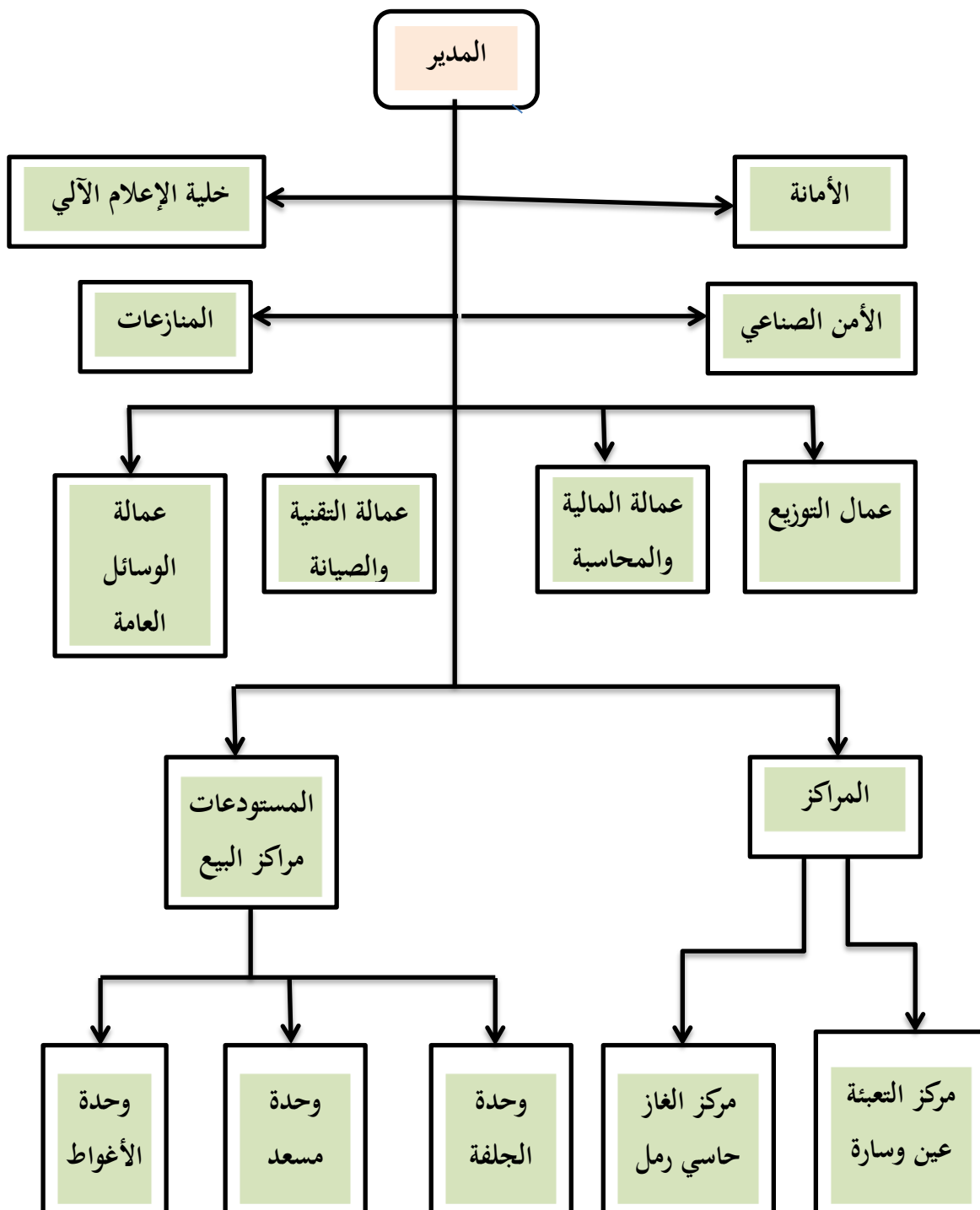
يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الاستمرارية والبقاء والقدرة على المنافسة كأى شركة اقتصادية أخرى.
- تحقيق الأرباح في مقابل أقل تكلفة ممكنة.
- توفير متطلبات زبائنها.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- عقلنة الإنتاج بالاستعمال الرشيد لعناصر الإنتاج ورفع إنتاجيتها.
- تطبيق وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).
- تحقيق متطلبات المجتمع.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال.

6. الهيكل التنظيمي لمقاطعة GPL بالجلفة:

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل (4-2): الهيكل التنظيمي لمقاطعة GPL بالجلفة

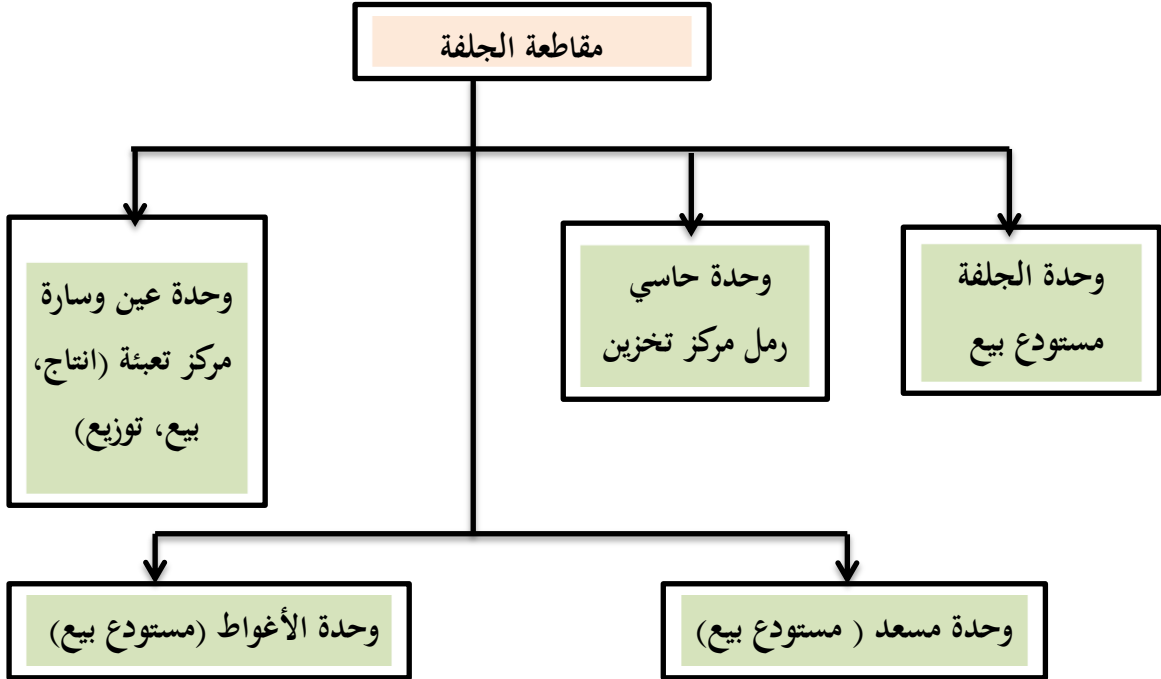


المصدر: وثائق المؤسسة.

7. المراكز التابعة لمقاطعة الجلفة:

نذكرها من خلال الشكل التالي:

الشكل (4-3): المراكز التابعة لمقاطعة الجلفة



المصدر: وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا المخطط ما يلي:

- مركز حاسي رمل: وهو مركز تخزين ومصدر المادة الأولية المتمثلة في الغاز المميع الذي يؤتى به من شركة سوناطراك ليقوم المركز بعد ذلك بإرساله لمركز عين وسارة.
- مركز عين وسارة: هو مركز إنتاج أي أنه يقوم أي أنه يقوم بتحويل المواد الخام إلى مواد منتجة (تعبئة الغاز في قارورات) لتداوله داخل المقاطعة الأخرى أو بيعه مباشرة للزبائن.
- أما بقية المراكز فهي مراكز للبيع أي أنها تحضر الغاز المعبأ في قارورات من عين وسارة لبيعه مباشرة إلى الزبائن.

8. علاقة مقاطعة الجلفة ببعض المؤسسات¹:

للمؤسسة علاقات مع أطراف متعددة نذكر منها:

- علاقة مقاطعة الجلفة بالمراكز التابعة لها: تعمل على تسيير شؤون المراكز الإدارية ورسم مخططات التوزيع والإنتاج واتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية، ومن جهتها تعمل المراكز على إبلاغ إدارة المقاطعة على سير

¹- وثائق المؤسسة.

العمل وكميات الإنتاج وحركة سير المخزون وكل ماله علاقة بعمليات الإنتاج والتوزيع والإدارة والنقل والصيانة والأمن.

- **علاقة المقاطعة بالمؤسسات المالية (البنوك):** تقوم مراكز المقاطعة بالتعامل مع الزبائن بعدة طرق في عمليات الدفع منها عن طريق الشيكات ومنها نقدا عن طريق السيولة النقدية فيتعين على المراكز تحصيل الشيكات المقبوضة من طرف الزبائن عن طريق المؤسسات البنكية أو إيداع الأموال المقبوضة نقدا للحسابات الخاصة بالبنك وهذه العملية تتم يوميا وفي مقابل هذا يحصل المركز على وثائق بنكية مبررة لهذه العملية والحصول على كشف لحسابات البنك أسبوعيا لإجراء عملية المقاربة البنكية على مستوى محاسبة المراكز.
- **علاقة المقاطعة بمصلحة الضرائب:** بما أن لمراكز المقاطعة مبيعات توجب دفع الرسم الضريبي كل شهر (رسم على النشاط المهني) وهذا ما يقره القانون الجبائي وعليه فالمقاطعة ملزمة بإرسال التصريحات الجبائية (التصريح برقم الأعمال) لمصلحة الضرائب ودفع مستحقات هذا التصريح لقباضة الضرائب.
- **علاقة المقاطعة بمصلحة الضمان الاجتماعي:** يعتبر قسم الشؤون الاجتماعية التابع لفرع الإدارة الوسيط بين عمال المقاطعة والمركز من جهة ومصلحة الضمان الاجتماعي من جهة أخرى إذ يتكفل بالمشاكل الاجتماعية وذلك من خلال:

- إيداع ملفات مرض العمال وكشف حسابات التعويض في مركز الضمان الاجتماعي.
- متابعة المنح العائلية والمرضية وإجراءات التقاعد والتعويضات المرضية
- تأمين العمال اجتماعيا.

9. مهام عمالات مقاطعة GPL بالجلفة:

- **مدير المقاطعة:** وهو المسؤول الأول والرئيسي في تسيير المقاطعة وتتلخص مهامه فيما يلي:
 - الحرص على تطبيق القانون والتشريعات والمناشير الصادرة عن المديرية العامة.
 - التنسيق بين العمالات والمصالح والأقسام.
 - اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.
 - تمثيل المؤسسة في جميع الأعمال الإدارية والثقافية والاجتماعية.
- **الأمن الصناعي:** يتمثل عمل هذه الدائرة في السهر على حماية المؤسسة من كل خطر سواء داخليا أو خارجيا.
- **المنازعات:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة المنازعات القانونية التي تحدث بين المؤسسة وبين الزبائن والموردين.
- **عمالة التقنية والمعلومات:** يكمن دور هذه العمالة في صيانة أملاك الوحدة وكل الوسائل والمعدات وتطويرها من أجل تطوير الوحدة ورفع مستواها من ناحية المردودية وترقية العمال ومن ثم تحديد وتخطيط منهجية واستراتيجية الصيانة والرقابة مثلا: صيانة الوسائل الثابتة كصيانة وسائل النقل.

- **عمالة التوزيع:** يتمثل عمل هذه الدائرة في الإشراف على عملية بيع وتسويق المنتجات البترولية على مستوى الوحدات وكذا بدراسة احتياجات الزبائن مع مراعاة العلاقة بين النوعية والكمية وكذلك تغطية السوق كما تقوم بتأمين نقل المنتج إلى الزبائن ومراكز البيع التابعة للمقاطعة.
- **عمالة المالية والمحاسبة:** تقوم هذه العمالة بكافة العمليات المحاسبية والمتعلقة بالمؤسسة وكذلك يتمثل عملها في مسك حسابات المؤسسة ومراقبة الخزينة وجرد ممتلكاتها بالإضافة إلى:
 - تسجيل جميع المصاريف الجبائية أو الرسوم أو الضرائب.
 - تسجيل عمليات البنك والصندوق.
 - تسجيل عمليات البيع والشراء.
 - تسجيل عمليات التسوية.
- **عمالة المستخدمين والوسائل العامة:** تقوم هذه الدائرة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة وتسيير مواردها البشرية وكذا تكوين المستخدمين وتطويرهم ومراعاة الإجراءات الإدارية وتطبيق النصوص القانونية واقتراح النشاطات الثقافية وعداد الأجور وتقوم بدراسة طلبات العمل حسب الاحتياجات وإجراء الاختبارات للموظفين الجدد ومتابعتهم إضافة إلى أنها تقوم بعملية صيانة الوسائل البسيطة كالحاسوب وترميم الأبواب.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن مناهج البحث في العلوم الإدارية متعددة ولا يمكن أن نقول أن إحداها أفضل من الآخر، بل إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض المنهج المستعمل والأدوات التي تساعده في ذلك.

أولاً. الأدوات المستخدمة في الدراسة:

1. أداة الدراسة: من الجدير بالذكر أن أدوات جمع البيانات والمعلومات تتحدد عادة بطبيعة منهج البحث ففي المنهج الوصفي يحتاج الباحث للاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات بالدرجة الأولى كما أنه يستعين بالمقابلة أيضاً كأداة لجمع المعلومات سواء كانت منفردة أو مكتملة لوسيلة الاستبيان¹ لذلك قد اخترنا في دراستنا هذه أن نستعمل الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك نظراً لطبيعة البحث بالإضافة إلى خصائص مجتمع البحث من جهة أخرى.

2. الأساليب والمفاهيم المستعملة في المعالجة الإحصائية للبيانات في الدراسة:

اعتمدنا في تحليل البيانات المجمعة على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام (Spss Amos) هي اختصار للحروف الأولى من اسم "Statistical Package For Social Sciences"²

¹ - عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 287.

² - محمد صبحي أبو صالح، أمجد ضيف الله الناصر، دليل التحليل الإحصائي باستخدام spss، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2011، ص: 9.

و(AMOS) وتعني "Analyses Of Momeent Structure"¹ حيث يعتبر من البرامج الإحصائية الحديثة والهامة في تحليل البيانات واستخراج النتائج بطريقة سهلة وسريعة في حال المعرفة الكافية على استخدامه.²

- الأدوات الإحصائية الوصفية: وتمثل بالآتي:³
 - المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الأفراد نحو كل فقرة جاءت في الاستبانة.
 - الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح أو أكبر فيعني ذلك عدم تركيز الإجابات أو تشتتها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا إذا تساوى المتوسط الحسابي المرشح بينهما.
 - معامل الصدق: هو أن يقيس المقياس ما وضع أصلا لقياسه.⁴
 - معامل الثبات: مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وبعبارة أخرى تشير إلى استقرار وثبات نتائج القياس على الرغم من عدم القدرة على التحكم في الظروف التي يتم فيها إجراء القياس،⁵ وهناك العديد من الاختبارات التي يمكن استخدام أي منها لمعرفة درجة استقرار نتائج المقياس ومن أكثرها شيوعا اختبار كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وتضع "أوما سيكاران" قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:⁶
 - إذا كان معامل كرونباخ الفا أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.
 - إذا كان معامل كرونباخ الفا يتراوح بين (0.6-0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
 - إذا كان معامل كرونباخ الفا يتراوح بين (0.7-0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
 - إذا كان معامل كرونباخ الفا أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

¹ - عباس البرق وآخرون، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (AMOS)، بدون طبعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر، ص: 5.

² - عباس البرق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

³ - بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

⁴ - فايز جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، الطبعة 3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 147.

⁵ - فايز جمعة النجار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

⁶ - جوال محمد السعيد، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير الجزائر: جامعة حسينة بن بوعلوي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص: 265-266.

- **معامل الارتباط r** : ويشير إلى قوة العلاقة بين متغيرين،¹ وللمعامل دلالات لتفسير العلاقة بين المتغيرين:²
 - إذا كان ($r = -1$) فإن العلاقة بين المتغيرين تكون عكسية تامة.
 - إذا كان ($0 > r > -1$) فإن العلاقة تكون عكسية.
 - إذا كان ($r = 0$) فهذا يعني لا وجود لأي علاقة بين المتغيرين.
 - إذا كان ($1 > r > 0$) فهذا يعني وجود علاقة إيجابية تقوى كلما اقتربنا من الواحد الصحيح:³
 - من -0.00 أقل من 0.30 يعني ارتباط منخفض.
 - من -0.30 أقل من 0.60 يعني ارتباط متوسط.
 - من -0.60 أقل من 0.80 يعني ارتباط عال.
 - من -0.80 أقل من 1.00 يعني ارتباط عال جدا.
 - إذا كان ($r = 1$) فإن العلاقة بين المتغيرين تكون علاقة تامة.
- **معامل ارتباط بيرسون**: يستخدم عندما يكون المتغيران كميان متصلان والعلاقة بينهما خطية،⁴ كما يستخدم إذا كان لدينا متغيران كميان فتوي أو نسبي،⁵ ويعد ارتباط سبيرمان للترتيب البديل اللامعلمي في حال عدم توزع البيانات طبيعياً.⁶
- **معامل التحديد R^2** : يقيس مدى مسؤولية المتغيرات التفسيرية في شرح التغيرات في التغير التابع.⁷
- **الانحدار الخطي البسيط**: الانحدار هو عملية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير أو المتغيرات المستقلة.⁸ ويستخدم الانحدار الخطي البسيط عندما نفترض وجود متغير مستقل يؤثر على متغير تابع.
- اختبار (**T-test, Independent-Samples**) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفتتين.⁹

¹ - فايز جمعة النجار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

² - عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل **spss**، الطبعة 1، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2006، 249-250.

³ - فايز جمعة النجار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 223.

⁴ - محمد وليد البطش، فريد كامل أبوزينة، مناهج البحث العلمي: تصميم البحث والتحليل الإحصائي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص: 181.

⁵ - محمد خير أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية **SPSS**، الطبعة 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 369.

⁶ - شيرالد جيه كوكيس، ليندل جي ستيد، حزمة البرامج الإحصائية **SPSS** بدون عناء، ترجمة فؤاد بن عبد الله العواد، أحمد حسن يوسف، بدون طبعة، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2006، ص: 101.

⁷ - محمد عبد السمیع عناني، التحليل القياسي والإحصائي للعلاقات الاقتصادية: مدخل حديث باستخدام **spss**، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص: 444.

⁸ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة 3، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 327.

⁹ - جوال محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 266.

- اختبار (Mann - Whitney): هو أحد الاختبارات اللامعلمية، يستخدم لمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذو دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفئتين.¹
- (ANOVA): يقوم هذا الاختبار على مقارنة ثلاثة مجتمعات أو أكثر وهو من الاختبارات التي تشترط بشكل أساسي أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي نستعمل اختبار (Kruskal-wallis).²
- مستوى الدلالة ومستوى الثقة: يقصد بمستوى الثقة في اختبار الفرضيات أن هناك تأكيد بنسبة (95%) من وجود علاقة بين متغيرين أو فروق بين مجموعتين وليست نتيجة الصدفة وهذا يعني أن هناك احتمال قبول الفرضية (5%) نتيجة الصدفة، من هنا نلاحظ أن مستوى الدلالة هو احتمال قبول فرضية العدم وهي خاطئة بحيث: مستوى الثقة + مستوى الدلالة = 1.³

3. طريقة قياس الاتجاهات:

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد استخدمنا استبانة وزعت على عينة الدراسة، وقد جاءت الأسئلة داخل الاستبانة مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا أبدا)، وقد أكدنا لمفردات عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتتمالات الإجابة الخمسة السابقة أوزان محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

¹ - بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 188.

² - محمد خير أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص: 309.

³ - المرجع نفسه، ص: 242.

جدول (4-2): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

الوزن	خيارات الإجابة
5	دائما
4	غالبا
3	أحيانا
2	نادرا
1	أبدا

المصدر: هنزشي طارق، دراسة لعوامل ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وسبل تحسينها، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2016، ص: 221. انطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول (4-2) وحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود

الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول طول الخلية (5÷4=0.8) ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4-3): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح	
أبدا	(1 - 1.79)	1
نادرا	(1.8 - 2.59)	2
أحيانا	(2.6 - 3.39)	3
غالبا	(3.4 - 4.19)	4
دائما	(4.2 - 5)	5

المصدر: هنزشي طارق، دراسة لعوامل ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وسبل تحسينها، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2016، ص: 221.

من خلال الجدول يمكننا أن نستنتج بأن تحديد الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا

للآلية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.2- 5) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: دائما؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4. 3-19.4) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: غالبا؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (6.2-39.3) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: أحيانا؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.8- 59.2) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: نادرا؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1- 791) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: أبدا؛

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات (فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحققه وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض. ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية ($3/4 = 1.33$) ثم بعد ذلك إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (4-4): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(2.33 - 1)
متوسط	(3.67 - 2.34)
مرتفع	(5 - 3.68)

المصدر: جوال محمد السعيد، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص: 269.

من خلال الجدول رقم (4-4) يمكن أن نستنتج أن تحديد مستوى الأبعاد والمتغيرات في هذه الدراسة سيكون وفقا للآلية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.68 - 5) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعا؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.34 - 3.67) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطا؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (1 - 2.33) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضا.

ثانيا. مفهوم النمذجة بالمعادلة البنائية:

تعد النمذجة بالمعادلة البنائية من أفضل الطرق التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، وذلك لأنها تعطي للباحث إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة، ويتم الحكم على مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وأنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة وإذا كانت المؤشرات ضعيفة يمكن رفض النموذج ثم القيام بتعديله.¹

إن هدف النمذجة بالمعادلة البنائية أو الهيكلية هو تحديد مدى تطابق النموذج الافتراضي (المبني على فرضيات الدراسة) مع البيانات المجمعة أي تحديد فيما إذا كان الهيكل السببي الافتراضي متوافقا أم لا مع النتائج وتعد نماذج المعادلات الهيكلية أو البنائية أقرب إلى النمذجة الرياضية والإحصائية حيث يتم بناء نموذج قابل للقياس كليا يتضمن مجموعة من المؤشرات واختبار صدقه من خلال مجموعة أساليب إحصائية متقدمة وقد تتضمن أحيانا أكثر من نموذج بحيث يتم تحديد علاقات التأثير بين المتغيرات التي تتضمنها هذه النماذج إلى غاية الوصول إلى نموذج نهائي يفسر المشكلة محل الدراسة.²

1. **تعريف النمذجة:** تعتبر من المستحدثات التقنية ومقتضاها يستطيع الباحث التعامل مع العالم الحقيقي المراد التخطيط له.³

2. تعريف النمذجة بالمعادلة البنائية:

- مثلت النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) Structural Equation Modeling تطويرا لمنهجيات البحث في مجال العلوم الاجتماعية، حيث يسمح بتوضيح العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة

¹ - زكية بوسعد، استراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ص: 197.

² - رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص: 109. - بتصرف -

³ - عابد عثمان، محمد قماري، " النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية "، الجزائر: جامعة الشهيد ختمة لخضر بالوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 4، العدد 2، جوان 2017، ص: 199.

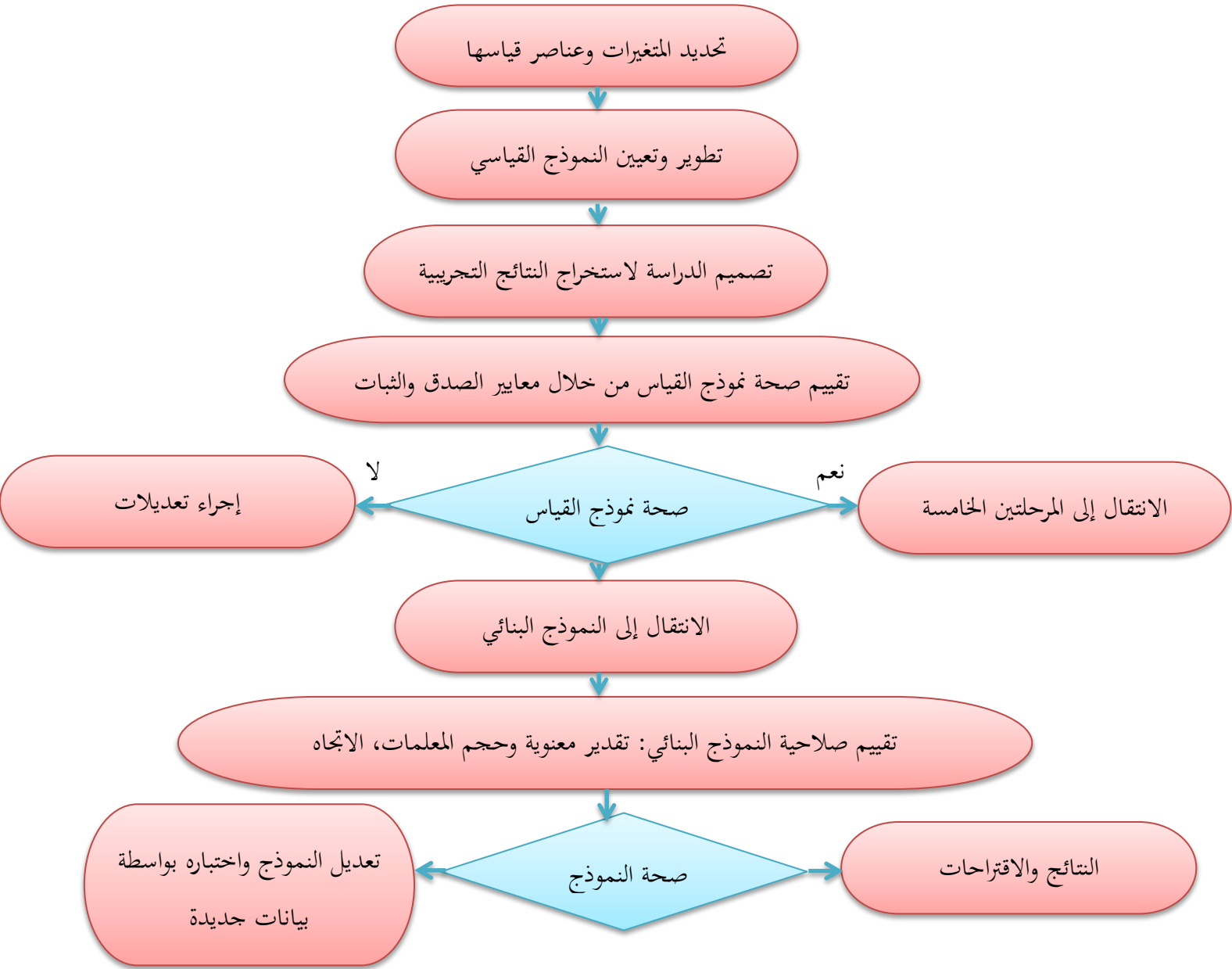
- المتغيرات الكامنة والمشاهدة كما يمكن من دراسة المسار الكامل للعلاقات الارتباطية بين مجموعة من متغيرات ظاهرة أو أكثر، وهو ترجمة لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات.¹
- كما تعد إطاراً تحليلياً عاماً لأنماط عديدة من النماذج مثل نماذج تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي التوكيدي تلك الأساليب التي تعتبر حالات خاصة من النمذجة بالمعادلة البنائية.²
 - عموماً تعد النمذجة بالمعادلة البنائية منهجية بحثية لاختبار النماذج النظرية بتفسيرات كمية واختبار الفروض البحثية وتبيان العلاقة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة.³
- والشكل التالي يوضح منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية:

¹ - عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، " النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية: نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية "، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العراق: جامعة بغداد، المجلد 3، العدد 2، 2016، ص: 62.

² - عابد عثمان، محمد قماري، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

³ - سلمى عطوات، أثر الابتكار التسويقي في تبني المنتجات الموفرة للطاقة الكهربائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018، ص: 112.

الشكل (4-4): منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية



المصدر: رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص: 115.

3. متغيرات النموذج:

تصنف المتغيرات في نموذج المعادلة البنائية إلى:

- متغيرات خارجية: وهي المتغيرات المستقلة التي تؤثر في غيرها ولا تتأثر بمتغيرات داخلية بالنموذج.
- متغيرات داخلية: وهي المتغيرات المتأثرة بغيرها داخل النموذج وهي المتغيرات المتأثرة بغيرها داخل النموذج وهي المتغيرات التابعة والوسيطية.

- وحسب (wong, 2013) فإنه توجد عدة مقاربات في نمذجة المعادلة الهيكلية أو البنائية:¹
- **المقاربة الأولى:** هي الأكثر استخداماً وانتشاراً وتعتمد على التغير ويطلق عليها نمذجة المعادلة البنائية المبينة على التغير، ونجد في هذا المجال العديد من البرامج الحاسوبية التي تعتمد مثل هذه المقاربة مثل: Amos, EQS, Liserl, Mplus.
 - **المقاربة الثانية:** تعتمد على طريقة المربعات الصغرى الجزئية التي تركز على تحليل التباين.
 - **المقاربة الثالثة:** تعرف هذه المقاربة بتحليل المركب الهيكلية المعممة.
- ويرتبط استخدام كل من المقاربات السابقة بالعديد من العوامل حيث تعد المقاربة الأولى الطريقة المفضلة لنفي أو إثبات الفرضيات نظراً لدقتها وصدق نتائجها، بينما تفيد المقاربة الثانية في البحوث الاستكشافية أو أن حجم العينة صغير، بينما تعتبر المقاربة الثالثة قليلة الاستخدام لذا يصعب الحكم على مدى جودتها مقارنة بالمقاربتين السابقتين.²

4. خطوات النمذجة بالمعادلة البنائية:

- تتوقف نتيجة كل خطوة من الخطوات على نتيجة المرحلة التي تسبقها وتمثل الخطوات في:³
- **خصائص البيانات:** أي أن تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي.
 - **الثبات والموثوقية:** يجب أن يتم التحقق من صدق وموثوقية البيانات في دراسة النماذج البنائية، ويجب استبعاد العناصر التي تضعف منها ويعتبر معامل الفا كرونباخ من أشهر المؤشرات، ونشير هنا أن القيام بهذه الخطوة يتطلب استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من صدق أداة القياس.
 - **تقييم حسن مطابقة النموذج:** وهي أهم مرحلة في دراسة النماذج البنائية، وبخلاف النماذج التقليدية فإن النماذج البنائية تعتمد على عدم المعنوية بحيث تتأكد مؤشرات المطابقة فيما إذا كانت مصفوفة التغير من خلال النموذج الافتراضي تختلف عن تلك المحصل عليها من خلال عينة الدراسة حيث أن عدم معنوية الفروق تشير أن الأخطاء غير معنوية وبالتالي دعم النموذج المدروس.
 - **إعادة تعيين النموذج:** يتوجب في حال دراسة نموذج مقترح ويتطلب الأمر تحسين جودة التوفيق غالباً من خلال إضافة أو حذف بعض المسارات بحيث أن النموذج الأولي في الغالب لا يتوافق مع البيانات وهنا تظهر مشكلة أن إعادة ضبط النموذج قد لا يتوافق مع الجانب النظري، وأحياناً مشكلة تفسير النتائج المحصل عليها.

¹ - رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص: 109 - 110.

² - المرجع نفسه، ص: 110.

³ - رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص: 112 - 113.

- **النماذج المكافئة:** في أي نموذج بنائي مقترح توجد نماذج أخرى باستخدام نفس البيانات بعلاقات أخرى ومن هنا يجب أن ينتبه الباحث إلى إمكانية عدم صلاحية النموذج الأصلي ووجود نماذج أخرى تستدعي إعادة النظر في النموذج النظري المقترح.
- 5. **التقرير:** يجب أن توفر الأبحاث التي تقوم على النمذجة البنائية الكثير من التفاصيل التي تسمح للآخرين بفهم المراحل والطريقة والبرنامج الحاسوبي المستخدم والصعوبات.
- 6. **المؤشرات المستخدمة النمذجة:** وتقوم فكرة النمذجة على أساس المطابقة بين النموذج النظري (الفرضي) والبيانات المجمعة من القياس بالاستناد على مجموعة من المؤشرات والتي تنقسم إلى قسمين:¹
 - **مؤشرات حسن المطابقة:** وتشمل ما يلي:

الجدول (4-5): مؤشرات حسن المطابقة

القيم المقترحة	مؤشرات الملائمة
≥ 0.05	مستوى الدلالة
≤ 3.00	Chi-square/degree of freedom (χ^2/df) (مربع كاي / درجة الحرية)
≥ 0.90	صحة الملائمة (GFI) Goodness of fit
≥ 0.90	مؤشر الملائمة المقارن (CFI) Comparative fit index
≥ 0.90	مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis index
0.05 to 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط الأخطاء التقريبية error of approximation (RMSEA) Root mean square

المصدر: أقطي جوهرة ، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك بالمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2014، ص: 271.

حيث:

- **مؤشر مربع كاي (X^2):** يجب أن يكون هذا المؤشر غير دال إحصائيا أي مستوى معنويته يجب أن يفوق الحد (0.05) وتشير عدم دلالة الإحصائية إلى عدم وجود فروق معنوية بين النموذجين الافتراضي والفعلي ورغم مزايا هذا المؤشر إلا أن هذا الاختبار حساس كثيرا لحجم العينة بمعنى أنه غالبا ما يتم رفض النموذج في

¹ - عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

حال استخدام حجم عينة كبير بالرغم من صلاحيته والعكس عند اعتماد حجم عينة صغير فقد يتم قبول النموذج بالرغم من أنه قد يكون غير مقبول، ولحل هذه المشكلة اقترح بعض الباحثين قسمة قيمة مربع كاي على درجة الحرية (x^2/df) للحصول على مؤشر آخر يسمى مربع كاي المعياري بالرغم أنه لا توجد قيمة متفق عليها بالنسبة لهذا المؤشر فإنه كلما كانت القيمة أقل من (5) كان النموذج مقبولاً وفق المؤشر؛

- **مؤشر حسن مطابقة النموذج (GFI):** تم إيجاده من طرف (Joreskog And Sorbom)¹، يعتمد هذا المؤشر في تقييم النموذج على مقارنة قيمة كاي مربع بمثلتها المتعلقة بالنموذج الصفري، من عيوبه الحسابية لحجم العينة، وتم تصحيح هذه المشكلة باعتبار مؤشر معدل يسمى بمؤشر (توكر لويس)؛
- **مؤشر الملائمة المقارن (CFI):** اقترح هذا الاختبار من قبل (Bentler, 1990) يتميز بعدم تأثره بحجم العينة؛

وفي ضوء مخرجات تحليل العلاقات الهيكلية يتم تقييم كل من نموذج القياس ونموذج العلاقات الهيكلية من خلال قيمة كاي² والجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSI) بالإضافة إلى مجموعة من مؤشرات جودة التوفيق والتي تحدد بالنسبة لنموذج القياس مدى جودة توفيق البيانات المشاهدة للمفاهيم موضع القياس بينما تحدد بالنسبة للنموذج العام للعلاقات الهيكلية مدى جودة توفيق النماذج البديلة لاتجاه (أسبقية) العلاقات السببية بين المتغير المستقل والتابع، حيث يشير (Currivan, 1999) إلى أن الانخفاض المعنوي لقيمة كاي² يدل على جودة توفيق النموذج للبيانات المشاهدة (وللتغلب على تحيز قيمة كاي² بالنسبة لحجم العينة يمكن الاعتماد – بجانب اختبار كاي² – على مؤشر التناسب المقارن ل (Bentler) (Bentler's Comparative Fit Index) حيث يتم قبول نموذج العلاقات السببية موضع الاختبار إذا كانت قيمة هذا المؤشر تزيد عن (85%). كما أن معنوية معاملات المتغيرات الهيكلية تعكس اتجاه (أسبقية) العلاقة السببية، كما يشير إلى أن قيمة مؤشر جودة التوفيق المعدل كلما زادت عن (0.90) دل ذلك على جودة توفيق النموذج للعلاقة السببية موضع الاختبار.

● مؤشرات التعديل:

وتمثل الطريقة والإجراءات التي يسمح بها البرنامج ويلجأ إليها الباحث لتعديل أو حذف الفقرات التي لا تعطي أحسن مطابقة للنموذج مع البيانات.

7. التحليل العاملي: يتكون التحليل العاملي من نوعين من التحليل، الأول التحليل العاملي الاستكشافي وفيه

يريد الباحث استكشاف البيانات الأمبريقية (الميدانية) بدون نموذج واضح محدد، فالباحث هنا ينطلق من الجهول ليستكشف أبعاد المقياس أو البنية أي أن التحليل العاملي الاستكشافي يمكن أن يولد البنية ويولد

¹ - Daire Hooper and all, **Structural equation modelling: guidelines for determining model fit**, Electronic Journal of Business Research Methods, Vol 6, Issue 1, 2008 p : 54.

النموذج أو يولد الفرض،¹ أما التحليل العاملي التوكيدي يستخدم لاختبار الفرض بوجود علاقة معينة بين المتغيرات والعوامل الكامنة اعتمادا على نظرية مسبقة،² وفي دراستنا هاته سنستخدم التحليل العاملي التوكيدي لدراسة صدق وثبات نموذج القياس.

8. **متغيرات النموذج القياسي:** حيث يتكون نموذج القياس من نوعين من المتغيرات (الكامنة والملاحظة) وعلى هذا فإن كل متغير من المتغيرات الملاحظة يمثل مؤشرا واحدا للمتغير الكامن ولذلك عادة ما يستخدم الباحثون أدوات مختلفة لقياس المتغير الكامن أو مجموعة من المتغيرات المشاهدة للاستدلال عليه.³

9. **أنماط نماذج القياس:**

تصنف نماذج القياس من حيث البنية إلى:⁴

- **نماذج القياس الانعكاسية:** هي نماذج قياس تمثل انعكاس تقريبي لأبعاد المكون الافتراضي للبحث المراد قياسه لكنها لا تشكل جميع الأبعاد لقياس هذا المكون فإذا كانت عناصر المكون أربعة وقرر الباحث الاقتصار على قياس ثلاث عناصر بدلا من أربع فإن النتائج لن تختلف كثيرا.
- **نماذج القياس التكوينية:** هي نماذج قياس يفترض لها تمثيل جميع عناصر المكون الافتراضي المراد قياسه أي أن الباحث بحاجة إلى افتراض أن العناصر المحددة لقياس المكون الافتراضي ولا يمكن إسقاط أو إغفال أحد العناصر لأنه يؤدي إلى خلل في النتائج.

نلاحظ في النماذج الانعكاسية إغفال مؤشر لا يؤثر على معنى النموذج أما النموذج التكويني غير قابل للتبديل لأن كل مؤشر يصف جانبا معينا من النموذج،⁵ وفي دراستنا هذه فنموذج القياس انعكاسيا لأن المتغيرات الكامنة ينعكس تأثيرها من خلال الأبعاد الموضوعية لقياسها وليست المؤشرات هي من يحدد المتغيرات كما هو مبين في النموذج التكويني والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ - بوقصارة منصور، زياد رشيد، تطبيق منهجية النماذج العملية التوكيدية في دراسة صدق البناء للاختبارات والمقاييس النفسية والرتبوية - مقياس **DASS 21** كنموذج -، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: الاختبارات النفسية والمدرسية والمهنية حلقة وصل بين الجامعة والمؤسسة، بجامعة الحاج لخضر باتنة، يومي 23-24 نوفمبر 2015، ص: 5.

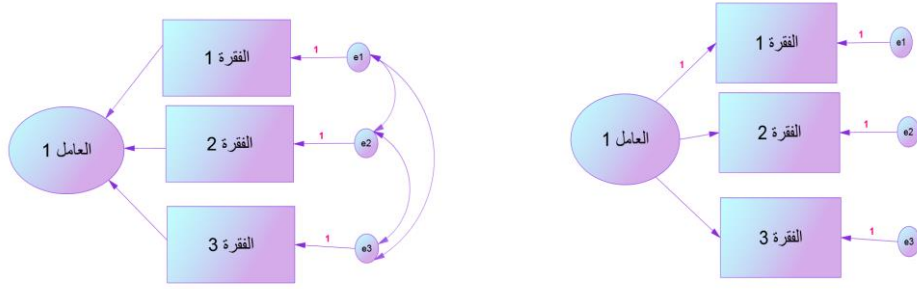
² - رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS**، الطبعة 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2004، ص: 195.

³ - عابد عثمان، محمد قماري، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

⁴ - المرجع نفسه، ص: 201.

⁵ - Nebojsa st davsik, **the use and misuse of structural equation modeling in management research**, P : 12, On-Line : <http://bru-unide.iscte.pt/RePEc/pdfs/13-07.pdf>

الشكل (4-5): النموذج انعكاسي والنموذج تكويني



المصدر: عابد عثمان، محمد قماري، " النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية "

مجلة العلوم النفسية والتربوية، الجزائر: جامعة الشهيد حمّة لخضر بالوادي، المجلد 4، العدد 2، جوان 2017، ص: 200.

10. **نموذج تحليل المسار:** يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها وتسمى بالمسارات، حيث نسعى من خلال تحليل المسار إلى اختبار جودة المخطط الهيكلي¹، ولا يختلف نموذج تحليل المسار عن نموذج التحليل العاملي التوكيدي سوى في المتغيرات التي تكون مقاسة في تحليل المسار.²

11. **الفرق بين تحليل المسار والانحدار:**³

- أن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة إلى متغير تابع آخر.
- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والتابعة.
- يمكن تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة تمثل بسهم ثنائي في الشكل البياني للنموذج.

12. **أوجه الشبه والاختلاف بين الانحدار المتعدد ونماذج المعادلة البنائية:**⁴

- النماذج البنائية تعد نماذج إحصائية خطية ولها نفس المتطلبات كالاتقالية بين المفردات والتوزيع الطبيعي.
- النمذجة بالمعادلة البنائية تهدف لتقليل الفروقات بين مصفوفة التغيرات المشاهدة والمتوقعة وبالتالي فهم أنماط الارتباطات بين مجموعة من المتغيرات وتفسير أكبر قدر ممكن من التباين.

¹ الطيب بالولي، أحمد رمزي صياغ، " أثر أنشطة البحث والتطوير على الابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية "، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 9، 2016، ص: 83.

² محمد سعيد العمري وآخرون، " المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية "، the journal of economics and finance، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص: 149.

³ محمد سعيد العمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

⁴ رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

- تدمج النمذجة بالمعادلة البنائية المتغيرات الملاحظة وغير الملاحظة (الكامنة) بينما تعتمد التقنيات الأخرى على المتغيرات الملاحظة فقط.
 - للنمذجة القدرة على تقدير التأثيرات المباشرة وغير مباشرة.
 - توفر النمذجة تقديرات صريحة لتباين خطأ المعلمات بينما التقنيات الأخرى تتجاهل ذلك وهذا ما يزيد من إمكانية استنتاجات غير صحيحة.
 - النمذجة بالمعادلة البنائية من أكثر المقاربات شمولية ومرونة.
- ومن الجدير بالذكر هنا أن القاعدة المتبعة هي أن يرفض النموذج ويعدل في حالة عدم صحة العلاقة المفترضة بين متغيرات النموذج بسبب عدم وقوع المؤشرات المذكورة سابقا في المدى الملائم لكل منها، وعكس ذلك يتم قبول النموذج، وقد تم التأكيد مؤخرا من طرف الكثير من الباحثين على ضرورة استخدام هذه الطريقة خاصة في أبحاث الاقتصاد والطب.

المطلب الثالث: انموذج الدراسة

يقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، وتعني المتغيرات التابعة المتغيرات التي تحظى باهتمام كبير من الباحث وهو المتغير الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة، أما المتغيرات المستقلة هي المتغيرات التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير أو المتغيرات التابعة، بمعنى آخر فإن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير في المتغير المستقل،¹ أما المتغير الوسيط هو المتغير الذي يملك تأثيرا غير متوقع على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، إذ يعمل على تعديل العلاقة المتوقعة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.²

ومن خلال انموذج الدراسة نستطيع إيجاد تصور على شكل بسيط وواضح للعلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة المكونة للدراسة، ويتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في القيادة الإدارية أما المتغير التابع فيتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية أما المتغير الوسيط فيتمثل في الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى المتغيرات المعدلة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية والتي تشمل كل من: النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة.

وحتى يمكن قياس هذه المتغيرات سواء المتغير التابع أو المتغير المستقل أو المتغير الوسيط لا بد من وضع مجموعة من الأبعاد التي تعكسه في الواقع العملي من خلال سلوكيات أو ممارسات، وبناء على الدراسات السابقة تم اعتماد بعض الأبعاد لقياس كل متغير والتي كانت محل اتفاق على النحو التالي:

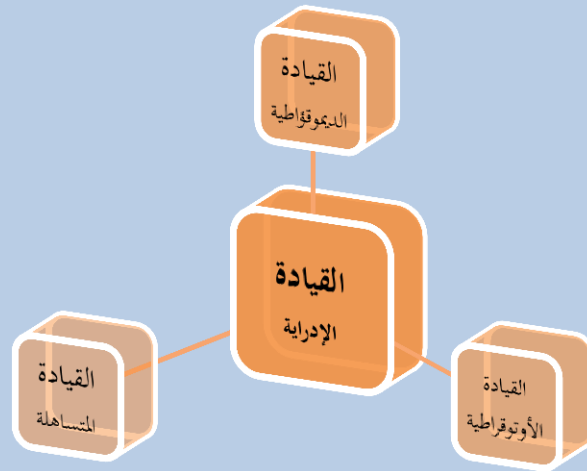
¹ - أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب اسماعيل علي بسبوني، بدون طبعة، دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض، 2006، ص: 139-140.

² - فايز جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، الطبعة 3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 135.

أولاً. بالنسبة للمتغير المستقل (القيادة الإدارية):

- قمنا بقياسه من خلال أنماط القيادة الأكثر شيوعاً (كما ذكرنا سابقاً) وتمثل في الأساليب التي يتعامل بها القائد مع مرؤوسيه والتي تميز طريقته في التعامل معهم ويمكن تحديد الأنماط التالية:¹
1. القيادة الديمقراطية: وتعرف بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، يمثل الأعضاء فيها تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات، ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع، واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم.
 2. القيادة الأوتوقراطية: إن ما يميز القادة ذوي الميول الأوتوقراطي في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية، أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل، يقوم القائد فيها بإصدار أوامر محددة، وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيه، وممارسة الرقابة عن كثب، واتخاذ القرارات الفردية دونما مشاركة من المرؤوسين، ولا يتقبل الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه، والعقاب والتهديد باستعمال السلطة، لغرض النظام والقيام بالإنجاز.
 3. القيادة المتساهلة (الحرية): في ظل هذا النمط لا يملك القائد سلطة رسمية، وإنما يمثل رمز للمنظمة، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ولا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين، فيزود العمال بكافة المعلومات، والمستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم ترك لهم الحرية في التصرف، ويوضح الشكل التالي أنماط القيادة الإدارية:

الشكل (4-6): أنماط القيادة الإدارية المستخدمة في الدراسة



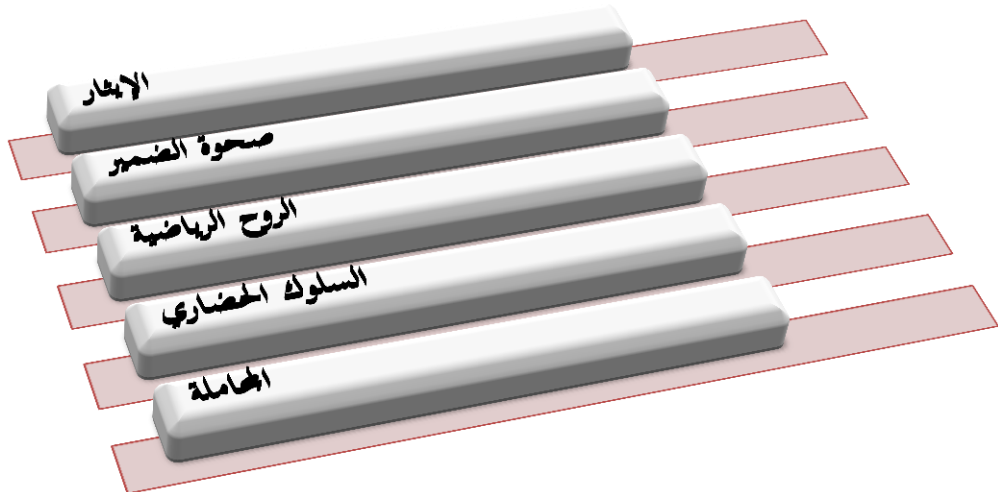
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

¹ - يوسف جفلولي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 59-62.

ثانيا. المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية):

- تطرقنا لعدد من الدراسات والتي تبنت كل منها نموذجاً لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية فمنها من درسها من خلال بعدين ومنهم من درسها من خلال ثلاثة أبعاد ومنهم من تبني أربعة أبعاد أما في دراستنا هذه ارتأينا دراستها من خلال خمسة أبعاد والتي تعكس لنا هاته السلوكيات بدقة وبشكل شامل على النحو التالي:¹
1. الإيثار: يعني مساعدة الموظف للرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وتعاونه مع الموظفين الجدد.
 2. صحوة الضمير: يعني سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور واحترام اللوائح والعمل بجدية... الخ.
 3. الروح الرياضية: تعني تحمل الأعباء والمهام الإضافية دون تدمير أو رفض واستغلال الوقت في العمل.
 4. السلوك الحضاري: يعني المشاركة البناءة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها والحفاظة على سمعتها وتقديم المقترحات لتحسين الأداء.
 5. الكياسة: تعني محاولة الموظف تجنب إثارة المشكلات والوقاية منها وتقديم مقترحات لحلها وعدم استغلال حقوق الآخرين أو التعدي عليها.

الشكل (4-7): أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية المستخدمة في الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

ثالثا. المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي):

هاته بعض دراسات الباحثين حول الرضا الوظيفي والأبعاد التي تبنتها كل دراسة:

¹ - عبدالله داؤد باوزير، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

الجدول (4-6): تصنيف أبعاد الرضا الوظيفي حسب مجموعة من الباحثين

الباحث البعء	vroom 1964	Smith et al 1969	george 1981	كامل والبكري 1990	cherrington 1994	حسين 1995	الكردي 1996	الملا وسعيد 1997	عول 2001
ظروف العمل									
الترقية									
الرواتب									
بيئة العمل									
الانجاز									
المسؤوليات									
العمر									
المستوى التعليمي									
المهارة									
التدريب									
العلاقة مع الرؤساء									
العلاقة مع الزملاء									
الضمان									
الخدمات									
النمو									
المشاركة في اتخاذ القرار									
الجنس									
الثناء والحوافز									
العلاقة مع المرؤوسين									
الإشراف									
توفير الأهداف في التنظيم									
إجراءات الإدارة									
التقييم للوظيفة									
الرغبة في البقاء									
التوصية بالمنظمة									
عدالة المكافآت									

									الحالة الصحية البدنية والذهنية
									مدة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة¹

فيما يتعلق بالدراسة الحالية قمنا باختيار بعض أبعاد الرضا الوظيفي والتي نالت أعلى تكرار في الدراسات التي قام بها الباحثين كما يوضح ذلك الجدول أدناه:

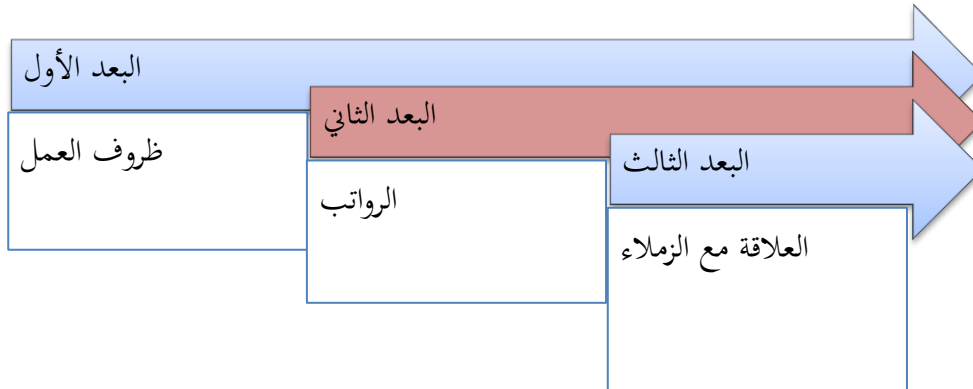
الجدول (4-7): أبعاد الدراسة الحالية

البعد	ظروف العمل	الرواتب	العلاقة مع الزملاء
التكرار	5	4	4

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

ويمثل الشكل التالي أبعاد الرضا الوظيفي المستخدمة في الدراسة:

الشكل (4-8): أبعاد الرضا الوظيفي المستخدمة في الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

ومما سبق نتوصل إلى النموذج الدراسة والممثل بالشكل التالي:

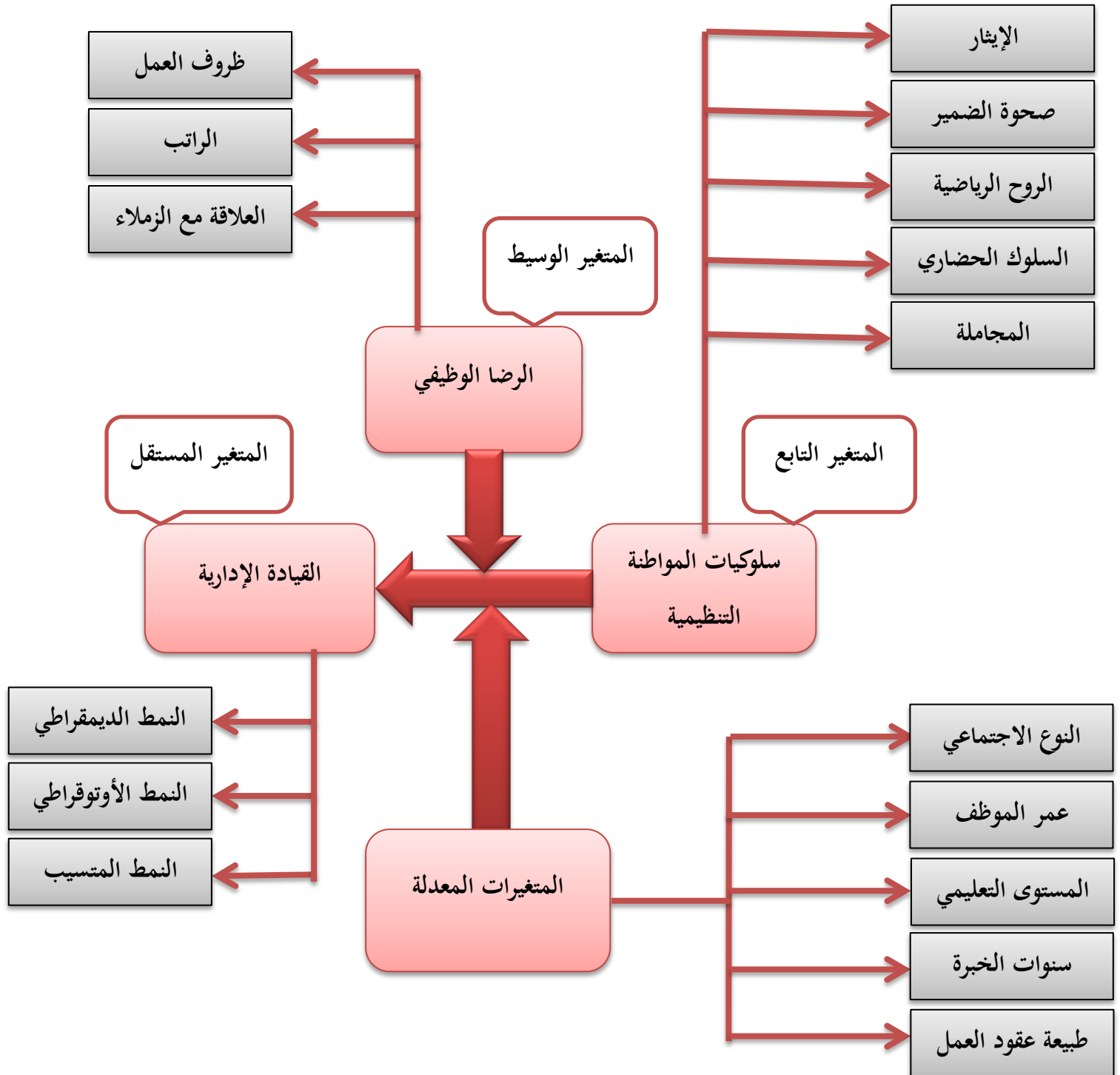
¹ - راجع في ذلك:

- سندس رضوي خوين، " علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد30، 2012، ص: 240.

- زياد محمد علي الصمادي، فراس محمد الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص: 334.

- موسى السعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

الشكل (4-9): انموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: أداة الدراسة واختبار صلاحيتها

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة، وذلك نظرا إلى صعوبة الحصول عليها باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، الملاحظة... الخ، وقد مر تطوير الاستبانة بمراحل عدة وذلك حتى نتأكد من قدرتها وصلاحيتها على تحقيق الهدف المنشود منها، وفي ما يلي نقدم إيضاحا لما قمنا به في هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل تطوير أداة الدراسة

حتى نتحصل على الاستبانة في شكلها النهائي لا بد من المرور على مراحل تتمثل فيما يلي:

أولا. بناء أداة الدراسة:

انطلاقا من الدراسة النظرية التي قمنا بها من خلال الاطلاع على ما كتب حول الموضوع في الكتب والمجلات والدراسات السابقة ذات العلاقة، وبغية الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة قمنا بتصميم استبانة وكان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد جاءت الاستبانة الأولية مكونة من ثلاثة أجزاء كالاتي:

1. **المحور الأول:** وكان عبارة عن تعريف بموضوع الدراسة والأهداف المنشودة من القيام بها وأنا سنحافظ على سرية المعلومات وأن المعلومات المقدمة ستستخدم في إطار البحث العلمي فقط.
2. **المحور الثاني:** شمل البيانات الأولية لأفراد الدراسة، حيث تضمن البيانات الشخصية والوظيفية ممثلة في النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة.
3. **المحور الثالث:** يتعلق المحور الثالث من الاستبانة بسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد داخل المؤسسة وقد ضم هذا المحور خمسة أبعاد أساسية نوجزها كما يلي:
 - الإيثار: وقد خصصنا له الفقرات التالية (01، 02، 03، 04).
 - صحوه الضمير: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (05، 06، 07، 08).
 - الروح الرياضية: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (09، 10، 11، 12).
 - السلوك الحضاري: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (13، 14، 15، 16).
 - المجاملة (الكياسة): خصصنا له الفقرات التالية (17، 18، 19، 20).
4. **المحور الرابع:** يتعلق المحور الرابع من الاستبانة بالقيادة الإدارية داخل المؤسسة، وقد ضم هذا المحور ثلاثة أبعاد أساسية نوجزها كما يلي:
 - النمط الديمقراطي: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28).
 - النمط الأوتوقراطي: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36).
 - النمط المتسيب: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44).

5. المحور الخامس: يتعلق المحور الثاني من الاستمارة بالرضا الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة، وقد ضم هذا المحور ثلاثة أبعاد أساسية نوجزها كما يلي:

- ظروف العمل: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (45، 46، 47، 48).
- الرواتب: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (49، 50، 51، 52).
- العلاقة مع الزملاء: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (53، 54، 55، 56).

ثانيا. الصدق الظاهري لأداة الدراسة: يقصد به التأكد من أن أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة لقياس ما أعدت من أجله،¹ وللتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري حيث عرضنا الاستبانة على الاستاذ المشرف وبعد الموافقة المبدئية، قمنا بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مختلف المجالات الخاصة بالموضوع سواء في مجال إدارة الأعمال والمنهجية والإحصاء بالإضافة إلى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة للتأكد من سلامة العبارات ووصول رسالتها إلى جميع المستجوبين في مكان العمل.

ومن بين الملاحظات المقدمة ما يلي:

- الاستبانة كانت مقبولة جدا كما أن الأسئلة صيغت على صيغة الضمير المتكلم.
- تعديل صيغ بعض الأسئلة.
- تقليل عدد الأسئلة لضمان استجابة الباحثين.
- استبدال بعض العبارات والمصطلحات بأخرى أكثر وضوحا.
- حذف الأسئلة المتشابهة.
- تعديل الفئات فيما يخص بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- تجنب صيغة النفي في طرح السؤال وتوحيد صيغة الإثبات في المقياس.

ثالثا. الاستبانة في شكلها النهائي: وانطلاقا من الملاحظات أعلاه قمنا بإعداد الاستبانة النهائية والتي تضم خمسة محاور:

1. المحور الأول: وكان عبارة عن تعريف بموضوع الدراسة والأهداف المنشودة من القيام بها وأنا سنحافظ على سرية المعلومات وأن المعلومات المقدمة ستستخدم في إطار البحث العلمي فقط.
2. المحور الثاني: شمل البيانات الأولية لأفراد الدراسة، حيث تضمن البيانات الشخصية والوظيفية ممثلة في النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة.
3. المحور الثالث: يتعلق المحور الأول من الاستمارة بسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد داخل المؤسسة وقد ضم هذا المحور خمسة أبعاد أساسية نوجزها كما يلي:
- الإيثار: وقد خصصنا له الفقرات التالية (01، 02، 03، 04).

¹ - محمد صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، بدون طبعة، العبيكان للطباعة والتوزيع، الرياض، 1995، ص: 429.

- صحوة الضمير: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (05، 06، 07، 08).
 - الروح الرياضية: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (09، 10، 11، 12).
 - السلوك الحضاري: وقد خصصنا لها الفقرات التالية (13، 14، 15، 16).
 - المجاملة: خصصنا له الفقرات التالية (17، 18، 19، 20).
4. المحور الرابع: يتعلق المحور الثاني من الاستمارة بالقيادة الإدارية داخل المؤسسة، وقد ضم هذا المحور ثلاثة أبعاد أساسية نوجزها كما يلي:
- النمط الديمقراطي: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (21، 22، 23، 24، 25، 26).
 - النمط الأوتوقراطي: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (27، 28، 29، 30، 31، 32).
 - النمط المتسيب: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (33، 34، 35، 36، 37، 38).
5. المحور الخامس: يتعلق المحور الثاني من الاستمارة بالرضا الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة، وقد ضم هذا المحور ثلاثة أبعاد أساسية نوجزها كما يلي:
- ظروف العمل: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (39، 40، 41، 42).
 - الرواتب: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (43، 44، 45، 46).
 - العلاقة مع الزملاء: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (47، 48، 49، 50).
- رابعاً. خطوات تطبيق أداة الدراسة:

- بعد أن تأكدنا من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بواسطة التحكيم، إذ قمنا على أساسه بإجراء التعديلات اللازمة لإخراج النموذج النهائي للاستبانة، التي تم تطبيقها ميدانياً وفق مجموعة من الخطوات.
1. قمنا بعرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين.
 2. قمنا بالاتصال المباشر بالمؤسسة محل الدراسة وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة الأولية لتوزيع الاستبانة داخلها، وقد قمنا بإجراء مقابلات مباشرة مع المسؤول الأول فيها، عرضنا من خلالها فكرة الموضوع وقدمنا له نموذجاً من أداة الدراسة، وقد تحصلنا إثرها على الموافقة للقيام بالدراسة الميدانية.
 3. تم البدء في تطبيق الدراسة الميدانية ابتداءً من تاريخ (2018/09/01)، حيث اتصلنا بالمؤسسة المعنية لتوزيع الاستمارات داخل المؤسسة محل الدراسة على عينة الدراسة وفيما يلي توضيح طريقة الحصول عليها:

● **مجتمع وعينة الدراسة:** يقصد بمجتمع الدراسة مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، ويمثل مجموعة العناصر التي منها فعلا تم اختيار العينة،¹ يقصد بالمجتمع المجموعة الكلية (Universal Set) من العناصر التي سعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.² وبالنسبة لهذه الدراسة فمجتمع الدراسة فهو جميع الموظفين بفرع مؤسسة نפטال بولاية الجلفة، والذين بلغ عددهم (314) موظف ونظرا لكبر حجم المجتمع لا نستطيع تطبيق المسح الشامل وعليه سنقوم بعملية المسح عن طريق العينة والتي يمكن تعريفها على أنها " مجموعة جزئية من المجتمع"،³ كما تعرف أنها " نموذجاً يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات"،⁴ نستنتج من هذا أن العينة جزء من المجتمع تجرى عليها الدراسة ثم تعمم على المجتمع ككل شرط أن تعكس خصائصه.

وقبل مباشرة الدراسة الفعلية قمنا بدراسة عينة استطلاعية، فقبل البدء بالاختبار يقوم الباحث بتوزيع المقياس على عينة استطلاعية من المجتمع المختبر وتكون بالنسبة للباحث تدريباً علمياً للوقوف على السلبيات والإيجابيات التي تقابله أثناء إجراء الاختبار مستقبلاً ويتم من خلالها معرفة مدى فهم أفراد العينة للفقرات والزمن اللازم للإجابة.⁵

سميت بالاستطلاعية لأنها تتيح للباحث التعرف والاطلاع على الميدان الذي ستجرى فيه الدراسة الأساسية كما تكشف لنا هذه الدراسة الأولية عن حجم الصعوبات التي يمكن أن نواجهها أثناء الشروع في الدراسة الأساسية، وتمنحنا فرصة التعرف على نوعية الأفراد الذين ستطبق عليهم الأدوات، ومدى استعدادهم ورضاهم عن الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم، واستبعدت هذه العينة من عينة الدراسة لاحقا.

وطبقا لما تنص عليه نظرية النهاية المركزية إذا كان المجتمع موضع البحث يخضع للتوزيع الطبيعي فإن العينة المسحوبة أيا كان حجمها سوف تخضع للتوزيع الطبيعي، أما إذا كان المجتمع محل البحث لا يخضع للتوزيع

¹ - علي سليم العلاونة، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية، الطبعة 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص: 49.

² - عبد العزيز بن سعد القحطاني، أخلاقيات الوظيفة العامة ودورها في الحد من الفساد الإداري ومكافحته، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2014، ص: 155.

³ - دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2008، ص: 149.

⁴ - عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 137.

⁵ - محمد جاسم محمد وآخرون، دراسة مقارنة في المرونة النفسية لدى لاعبي الساحة والميدان، المؤتمر العلمي السادس عشر لكليات وأقسام التربية الرياضية في العراق، بابل، 2007، ص: 49.

الطبيعي فإنه كلما زاد حجم العينة المسحوبة عن الحجم (30) مفردة كلما اقترب توزيع العينة المسحوبة من التوزيع الطبيعي.¹

كما تنص على أن التوزيع الاحتمالي لمتوسط العينة يقترب من التوزيع الطبيعي كلما اقترب حجم العينة n من قيمة كبيرة كبراً كافياً،² لذلك اخترنا عينة مكونة من (30) مفردة بهدف معرفة مدى صدق وثبات الدراسة،³ ومن ثم قمنا بإيجاد حجم عينة الدراسة بناء على معادلة ستيفن ثامبسون.
 • معادلة ستيفن ثامبسون:⁴

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث أن:

- N: حجم المجتمع
- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)
- d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)
- P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وبتطبيق المعادلة السابقة نجد:

$$\begin{aligned} n &= 314 * 0.50 (1 - 0.50) / [314 - 1 * \{(0.05)^2 / (1.96)^2\} + 0.50 (1 - 0.50)] \\ &= 314 * 0.25 / [313 * (0.0025 / 3.841)] + 0.50 * 0.50 \\ &= 314 * 0.25 / [313 * 0.00065] + 0.25 \\ &= 78.5 / 0.4535 = \mathbf{173.09} \end{aligned}$$

إذن حجم العينة (173) مفردة.

وبالتالي تتمثل العينة في (173) موظف أي ما يمثل نسبة (55.09%) من مجتمع الدراسة.

¹ - بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

² - هارون نصر، التأمين في مواجهة الخطر، الطبعة 1، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 102.

³ عائشة آل رقيب، غادة الشامي، الدراسة الميدانية في البحوث التربوية وبعض الأخطاء الشائعة عند الباحثين، متاح على الموقع: <http://www.alukah.net/social/0/77572/> بتاريخ 19/09/2018 الساعة 00.30

⁴ - محمد الخضر وآخرون، " أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية "، مجلة العلوم الاقتصادية السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد 2، 2015، ص: 143.

4. بعد انتهاء الموعد المحدد لجمع الإجابات اتصلنا بالمؤسسة المعنية بالدراسة لاسترجاع الاستمارات، وقد لاحظنا مدى التزام الموظفين بالموعد المحدد.

5. أمهينا فعليا الدراسة الميدانية بتاريخ (15/11/2018).

خامسا. توزيع عينة الدراسة: تحصلنا على توزيع عدد مفردات العينة انطلاقا من نسبة عدد الموظفين في كل مقاطعة نسبة إلى المجتمع الكلي للدراسة والذي يتمثل في فرع مؤسسة نفضال بالجلفة، حيث استخدمنا هذه النسبة أيضا في تحديد حجم العينة في كل مقاطعة من حجم العينة الكلي.

الجدول (4-8): توزيع عينة الدراسة

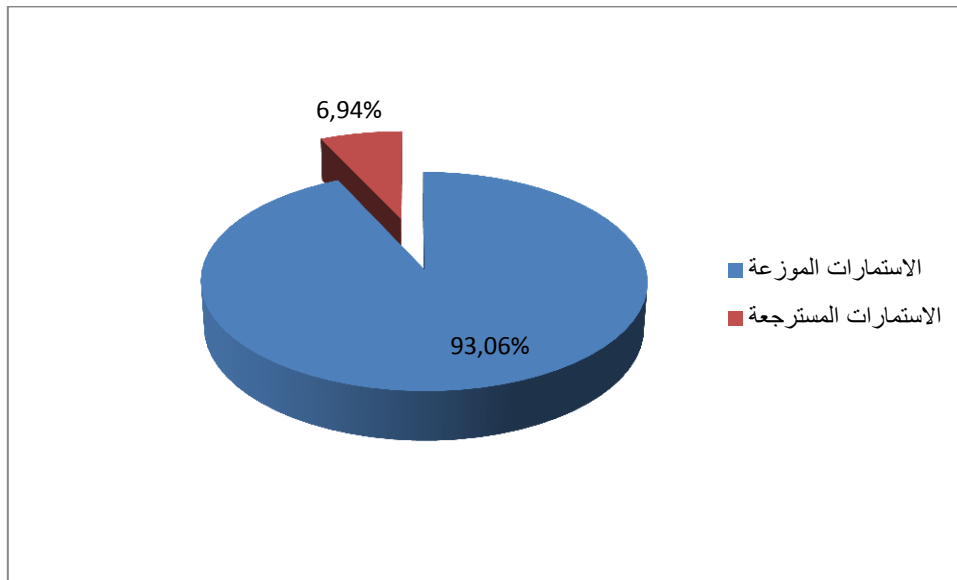
المقاطعة	عدد الموظفين	النسبة المئوية من المجتمع	حجم العينة (n)	الاستمارات المسترجعة
مقاطعة الجلفة	56	18%	32	31
مركز تعبئة وتخزين عين وسارة	140	45%	78	73
نقطة بيع الجلفة	39	12%	21	20
نقطة بيع مسعد	18	6%	10	09
نقطة بيع الأغواط	19	6%	10	09
مركز تخزين حاسي رمل	42	13%	22	19
المجموع	314	100%	173	161

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد كان إجمالي الاستمارات المسترجعة هو (161) استمارة من أصل (173) استمارة إجمالية وزعت أي

بنسبة مئوية بلغت (93.06%)، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (4-10): الاستثمارات المسترجعة والمفقودة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS).

من خلال الشكل (4-10) نلاحظ أن نسبة الاستثمارات المسترجعة الصالحة للتحليل كانت عالية جدا إذ بلغت حوالي (93.06%) وعليه يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ستكون ذات مصداقية كبيرة ويمكن الاسترشاد بها للخروج بالتوصيات المناسبة، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستثمارات المسترجعة وجدنا أن كل الاستبانات صالحة للتحليل.

المطلب الثاني: أدلة صدق وثبات أداة الدراسة

بعد تطبيق أداة الدراسة انطلاقاً وقبل عرض نتائج الدراسة وتفسيرها كان لا بد من اختبار صلاحيتها عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية ولمعرفة طبيعة هذه الاختبارات قمنا بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي.

أولاً. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

أشار (Kerlinger) إلى أن هناك عدة طرق للتعرف على الصدق البنائي لأدوات القياس، منها حساب درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية، فدرجة الارتباط ستكون المحك للحكم على مدى صدق كل فقرة في قياس السمة التي تسعى الدرجة الكلية لقياسها،¹ والعبارات التي تكون غير دالة إحصائياً تحذف.² وبعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة قمنا باختبار الصدق البنائي للاستبانة ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بدراسة التوزيع الطبيعي للبيانات المستخرجة من العينة الاستطلاعية والتي على أساسها يمكننا معرفة

¹ - جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين الإدارة العامة للمرور وإدارة الجنسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، ص: 172

² - إبراهيم بن عبد الكريم العبيان، " مواصفات الطالب القدوة ومدى تمثيلها لدى طلبة جامعة شقراء من وجهة نظر أساتذتهم "، مجلة دراسات نفسية وتربوية: مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 19، ديسمبر 2017، ص: 11.

معامل الارتباط المراد استخدامه، ومن أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي* قمنا بإجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) وفيما يلي نتائج التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول (4-9): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة للعينة الاستطلاعية

النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	إحصائي الاختبار	المجال
يتبع التوزيع الطبيعي	0.449	0.861	القيادة الإدارية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.996	0.409	سلوكيات المواطنة التنظيمية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.835	0.621	الرضا الوظيفي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.594	0.770	جميع المجالات

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss)/ الملحق 05: ص 442.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي سنستخدم معامل ارتباط بيرسون، حيث قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لجميع فقرات كل محور وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتية:

الجدول (4-10): معاملات الارتباط بين درجات فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية

للأبعاد التي تنتمي إليها

البعد الخامس: القياس الكياسة		البعد الرابع: السلوك الحضاري		البعد الثالث: الروح الرياضية		البعد الثاني: صحة الضمير		البعد الأول: الإيثار	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.794**	17	0.676**	13	0.733**	09	0.424*	05	0.808**	01
0.858**	18	0.845**	14	0.850**	10	0.770**	06	0.693**	02
0.700**	19	0.799**	15	0.744**	11	0.724*	07	0.801**	03

* يعد التوزيع الطبيعي (أو ما يعر بالتوزيع المعتدل) من التوزيعات الاحتمالية المهمة في الاحصاء وفي الدراسات التربوية والاجتماعية والإنسانية... إضافة إلى أن معظم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الاجابة عن أسئلة العديد من الدراسات أو تحليل بياناتها تتطلب الاعتدالية كافتراض رئيس والمعروف كذلك أن الأساليب الإحصائية التي تستوجب توافر بعض الافتراضات حول التوزيع الاحتمالي لتوزيع البيانات تدعى الأساليب البارامترية (أو المعلمية) أما تلك التي لا تتطلب توافر ذلك الافتراض فتعرف بالأساليب اللابارامترية (أو اللامعلمية).

0.756**	20	0.676**	16	0.637**	12	0.533**	08	0.805**	04
** - دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، * - دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)									

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss) / الملحق 05 الجداول ص: 442-444.
يتضح من الجدول (4-10) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بسلوكيات المواطنة التنظيمية موجبة وتراوحت بين (0.858) في حدها الأعلى أمام الفقرة (18) وبين (0.424) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (05) وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.05)*.

الجدول (4-11): معاملات الارتباط بين درجات فقرات القيادة الإدارية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي

تنتمي إليها

البعد الأول: النمط الديمقراطي				البعد الثاني: النمط الأوتوقراطي				البعد الثالث: النمط المتسيب			
معامل الارتباط	ت.ح.	معامل الارتباط	ت.ح.	معامل الارتباط	ت.ح.	معامل الارتباط	ت.ح.	معامل الارتباط	ت.ح.	معامل الارتباط	ت.ح.
0.875**	24	0.720**	21	0.604**	27	0.875**	30	0.715**	31	0.548**	34
0.833**	25	0.852**	22	0.757**	28	0.494**	29	0.845**	32	0.750**	33
0.868**	26	0.835**	23	** - دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)							

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss) / الملحق 05 الجداول ص: 445-446.
يتضح من الجدول (4-11) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالقيادة الإدارية موجبة وتراوحت بين (0.875) في حدها الأعلى أمام الفقرة (24) وبين (0.494) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (29)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.01)*.

* أي عند مستوى ثقة (95%) والعبارات الدالة عند مستوى معنوية (0.01) هي دالة أيضا عند مستوى معنوية (0.05) بما أن مستوى الثقة أكبر من المستوى المطلوب (99%).

الجدول (4-12): معاملات الارتباط بين درجات فقرات الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

البعد الثالث: ظروف العمل		البعد الثاني: الرواتب		البعد الأول: العلاقة مع الزملاء	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
0.780**	43	0.868**	39	0.708**	35
0.772**	44	0.933**	40	0.913**	36
0.833**	45	0.904**	41	0.868*	37
0.688**	46	0.863**	42	0.881**	38

** - دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، * - دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss) / الملحق 05 الجدول ص: 447 - 448.

يتضح من الجدول (4-12) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالرضا الوظيفي موجبة وتراوحت بين (0.933) في حدها الأعلى أمام الفقرة (40) وبين (0.688) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (46)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

ولتعزيز النتائج السابقة قمنا بدراسة ارتباط كل بعد وكل محور بالاستبانة ككل فإذا كانت الارتباطات عالية وذات دلالة إحصائية دل ذلك على الاتساق الداخلي للأداة، حيث يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول (4-13): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	البعد أو المجال	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	البعد أو المجال
**0.615	النمط الأوتوقراطي	**0.592	الإيثار
**0.711	النمط المتسيب	**0.574	صحوة الضمير
**0.598	القيادة الإدارية	**0.658	الروح الرياضية
**0.859	ظروف العمل	**0.522	السلوك الحضاري

**0.610	الرواتب	**0.569	المجاملة
**0.665	العلاقة مع الزملاء	**0.719	سلوكيات المواطنة التنظيمية
**0.780	الرضا الوظيفي	**0.586	النمط الديمقراطي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Spss)/ الملحق 05 الجدول ص: 448.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين جميع المجالات والاستبانة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً. الصدق البنائي للنموذج القياسي: يمثل قدرة المقياس على القياس الدقيق لعوامل النموذج وينطوي تحت هذا الجانب من الصدق التقاربي والصدق التمايزي:¹

1. الصدق التقاربي:

يتم في هذه المرحلة التأكد من سلامة المقياس من خلال تقييم صدق نموذج البحث القياسي بإجراء عدة اختبارات، حيث تركز هذه المرحلة على تحديد العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات الدالة عليها (الأسئلة المتعلقة بكل محور) والتي يشترط ألا تكون متشابهة لأنه ستردمج مع عبارات أخرى كما تدرس العلاقة بين المتغيرات الكامنة مع بعضها كما يوضح مقدار الخطأ في القياس (حجم التأثير)، ويتم التقييم على أساس ثلاثة معايير:

- **التشبع العاملي:** يقصد بالتشبع العاملي ارتباط المتغير بعامل معين تم استخلاصه، وهو قيمة عددية تمثل معامل الارتباط بين المتغير والعامل وتعبّر عن مدى إسهام هذا المتغير في العامل الذي ينتمي إليه،² حيث يقصد بالتشبعات ارتباط الفقرة بالعامل الذي تنتمي له ويشترط أن يكون تشبع الفقرات على العوامل التي تنتسب إليها بين (20 و 90) في الدراسات عامة وفي دراستنا يفوق (0.45) بما أن حجم العينة (161) مفردة وأن لا يتجاوز (90) فإذا تجاوزها فالعبرة بتشابه مع العبارات الأخرى ويجب حذفها أما إذا قل عن (20) فالعبرة لا تنتمي إلى العامل ويجب حذفها، ويوضح الجدول التالي القيم المقبولة للتشبعات بناء على حجم العينة:

¹ - عابد عنماني، محمد قماري، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

² - كروم موفق، البنية العاملية لاختبار المهارات الاجتماعية وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، 2017، ص: 55.

الجدول (4-14): قيم تحميل العوامل بناء على حجم العينة

تحميل أو تشبع العامل	حجم العينة المطلوب لتحقيق المعنوية	تحميل أو تشبع العامل	حجم العينة المطلوب لتحقيق المعنوية
0.30	300	0.55	100
0.35	250	0.60	85
0.40	200	0.65	70
0.45	150	0.70	60
0.50	120	0.75	50

المصدر: رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016 ص: 161-162.

- أن تكون قيمة التباين المفسر أو المستخلص (AVE) لكل عامل أكبر من (0.5) والذي نحصل عليه بجمع التباينات وقسمتها على عدد الفقرات، وهذا معناه أن التباين المفسر من قبل العبارات أكبر من التباين بسبب الخطأ المعياري والذي يعكس التباين الغير مفسر بالمتغيرات المستقلة أو الوسيطة.
- أن يكون الثبات المركب (CR) أكبر من (0.7)، ويتم حسابه ببرنامج (AMOS) أو برنامج (SPSS) من خلال حساب الثبات لكل عامل على حدى.
- 2. **الصدق التمايزي:** ويتم التحقق منه من خلال المؤشرات التالية:
 - أن لا يزيد الارتباط على (90): فإذا زاد عن هذا الحد يتم دمج العاملين لأنهما يمثلان نفس العامل.
 - معيار فورنل لاركر: أن يكون التباين المفسر أكبر من متوسط التباين المشترك (AVE > AVS) والتباين المشترك وهو التباين في المتغير الذي يفسر بالمتغيرات الكامنة الأخرى ونحصل عليها بتربيع الارتباط أما متوسط التباين المشترك فنحصل عليه بقسمة مجموع هاته التباينات على عددها.
 - نموذج متعدد الأبعاد في مقابل نموذج أحادي البعد: حيث نقوم هنا بمقارنة مؤشر رمسي في النموذج الرئيسي معه في النموذج أحادي البعد (بهدف المتغيرات الكامنة واستبدالها بعامل واحد ثم إيصاله بكافة المؤشرات وكأنها كلها تنتمي لهذا العامل) وهنا يجب أن يكون النموذج الرئيسي هو الأفضل.

ثالثاً. اختبار نماذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي:

سنقوم باختبار الصدق البنائي لأداة القياس من خلال التحليل العاملي واتباع مؤشرات الصدق الآتية

الذكر:

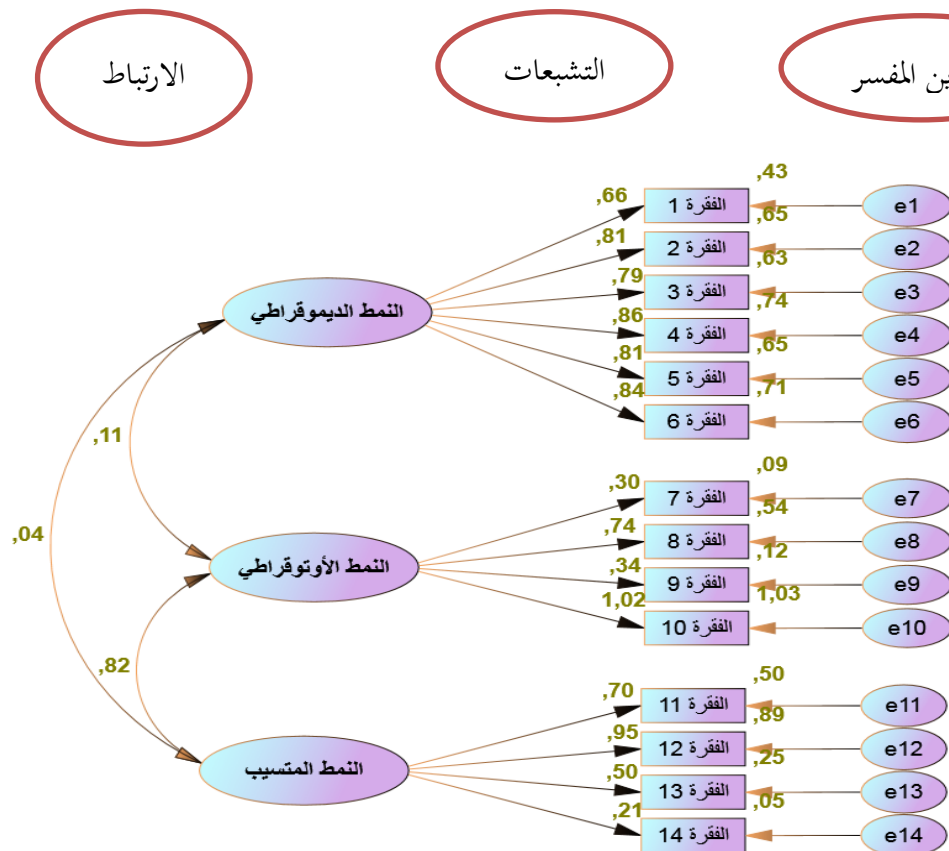
1. دراسة توفر شروط النمذجة بالمعادلة البنائية: التوزيع الطبيعي، خطية العلاقات، عدم وجود التعدد الخطي ثبات التباين، أي نفس شروط الانحدار الخطي.
2. كفاية حجم العينة للتحليل العاملي: نشير هنا أن التحليل العاملي أحد أنواع النمذجة بالمعادلة البنائية بالإضافة إلى تحليل المسار والانحدار المتعدد وبالتالي فحجم العينة ملائم لإجراء هذا التحليل.
3. اختبار النماذج القياسية للدراسة: لقد قمنا بدراسة صدق كل مقياس من مقاييس الدراسة على حدى للتأكد من الصدق البنائي له وكانت النتائج كما هي موضحة كالتالي:

● القيادة الإدارية:

- تصميم النموذج: من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة توصلنا إلى تصميم نموذج القياس وهو نموذج من الدرجة الأولى يضم ثلاثة عوامل: النمط الديموقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط المتسيب.
- تقدير معالم النموذج: تم إدخال بيانات العينة في برنامج (Spss) للحصول على مطابقة البيانات مع نموذج القياس الذي تم تصميمه باستخدام برنامج (Amos) وبعد مطابقة هذه البيانات بالنموذج المقترح تم تقدير النموذج بطريقة الأرجحية العظمى ولكي نحصل على تقديرات النموذج لابد أولاً من تعريف النموذج لأن برنامج أموس لا يظهر نتائج التقدير إلا في حالة تعريف النموذج وهذا يتحقق في حالة الحصول على درجة حرية موجبة،¹ وجاءت النتائج حسب ما يظهره الشكل الموالي:

¹ - رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص: 164 .

الشكل (4-11): النموذج القياسي الأولي للقيادة الإدارية

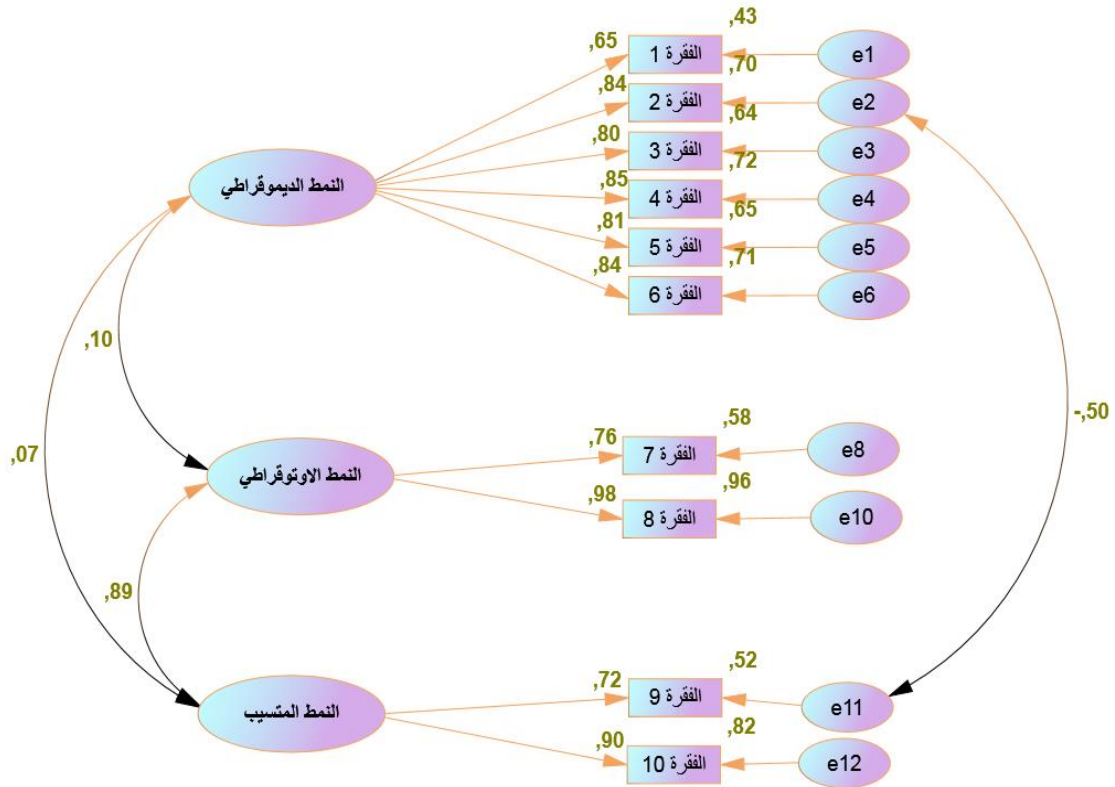


المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

نلاحظ من الشكل أعلاه أنه لا يحقق الصدق البنائي مباشرة ويجب تعديله حتى يتناسب مع المؤشرات بحيث يجب حذف معاملات الإشباع التي تقل عن (45%) وحذف العبارات التي تضعف من التباين المفسر وأيضا الارتباطات بين العوامل الكامنة التي تفوق ال (90) تستوجب دمج العاملين، واستخدام أعلى مؤشر تعديل لربط أخطاء القياس ربطا منطقيا (**Modification Index**) وهذا المؤشر هو من مخرجات البرنامج حيث يحوي ثلاثة جداول (التغاير والتباين وأوزان الانحدار) وهنا نعلم بالدرجة الأولى على الجدول الأول (التغاير) حتى تحقق أفضل مطابقة لكل نموذج، من الشكل أعلاه نلاحظ أن الفقرات 7، 9، 13، 14 تضعف من التباين المفسر ويستوجب حذفها ونشير هنا أن الحذف بالتدرج لأنه في كل تعديل قد تتغير القيم، أن الفقرة رقم (10) تشبعها يفوق ال (1) ولكن لا نقوم بحذفها أولا ولكن بعد حذف القيم الصغيرة التي يستحيل أن تكون في المجال المطلوب فعند إجراء الحذف قد تقل القيمة عن الواحد ونحتفظ بها لكن بعد الحذف بقيت تفوق ال (90) ولم نحذفها لأنه في العامل فقرتان فقط ولا نستطيع أن نبقي على فقرة واحدة فقط لأننا بلغنا الحد

الأدنى كما أنها مهمة جدا في المقياس لذلك لم تحذف، وبعد إجراء كافة التعديلات توصلنا إلى النموذج القياسي التالي:

الشكل (4-12): النموذج القياسي المعدل للقيادة الإدارية



المصدر: مخرجات برنامج (Amos).

من الشكل أعلاه وبناء على مؤشرات التعديل المقترحة قمنا بربط أخطاء القياس بالنسبة للفقرة الثانية والفقرة الثانية عشر ويمكن تفسير هذه العلاقة بين الفقرتين على أنه توجد علاقة بين تشجيع القائد للمجموعة على المشاركة في صنع القرارات مع افتقاد المسؤول المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل حيث يرى الباحثين أن نقص مؤهلات المسؤول هي التي تجعله يطلب آراء المجموعة.

الجدول (4-14): مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي للقيادة الإدارية قبل وبعد التعديل

متغير الدراسة	عدد الفقرات	عدد الفقرات المستبعدة	CMIN/DF	مستوى الدلالة	GFI	CFI	TLI	REMSEA
القيادة الإدارية قبل التعديل	14	/	1.446	0.007	0.717	0.842	0.806	0.124
القيادة الإدارية بعد التعديل	/	4	1.222	0.185	0.821	0.961	0.944	0.087

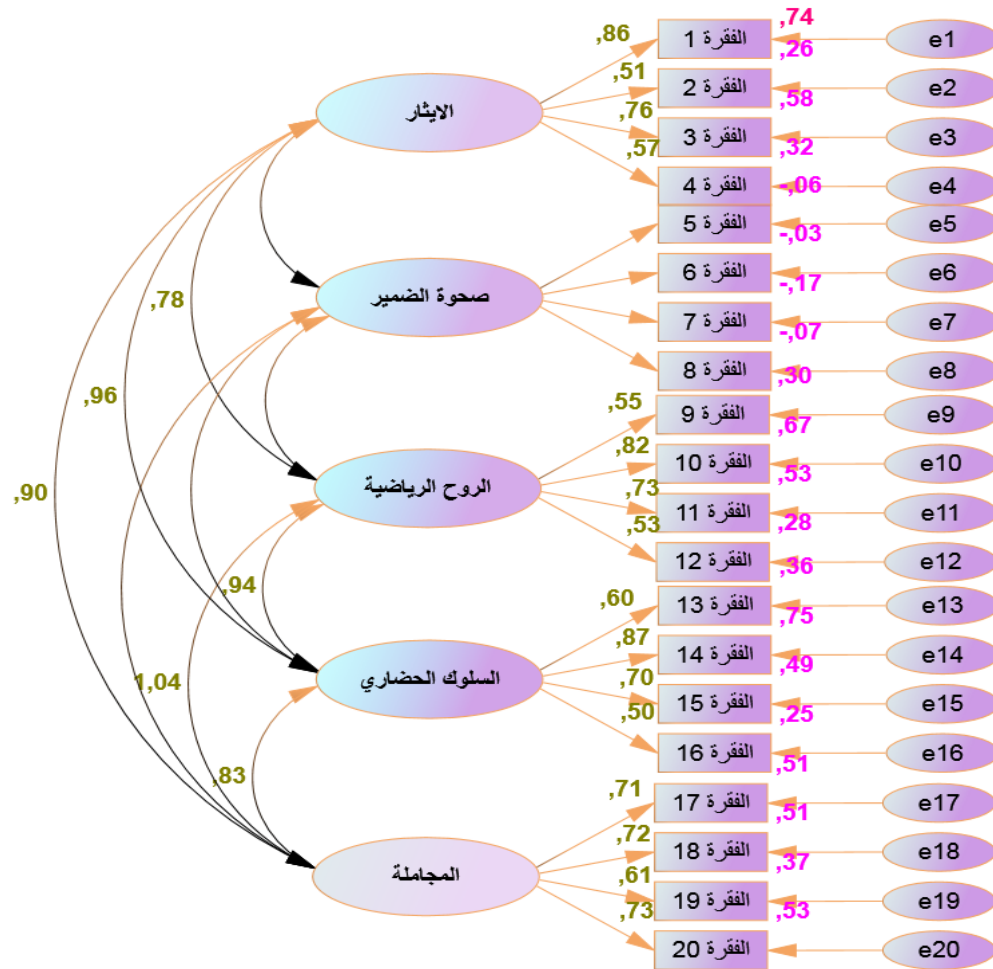
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos) / الملحق 06 الجداول ص: 486-487.

بمقارنة قيم مؤشرات حسن المطابقة المحسوبة بعد تعديل النموذج بالقيم النموذجية لهذه المؤشرات وجدنا أن هذه القيم جيدة وضمن المجال المسموح به حتى يتمتع النموذج بجودة المطابقة المقبولة، وبالنسبة لمؤشر رمسي فهو مقبول ما لم يتجاوز الواحد.

● سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- تصميم النموذج: من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة توصلنا إلى تصميم نموذج القياس وهو نموذج من الدرجة الأولى يضم خمسة عوامل: الإيثار، صحة الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، المحاملة.
- تقدير معالم النموذج: تم إدخال بيانات العينة في برنامج (spss) للحصول على مطابقة البيانات مع نموذج القياس الذي تم تصميمه باستخدام برنامج (Amos) وبعد مطابقة هذه البيانات بالنموذج المقترح تم تقدير النموذج بطريقة الأرجحية العظمى وجاءت النتائج حسب ما يظهره الشكل الموالي:

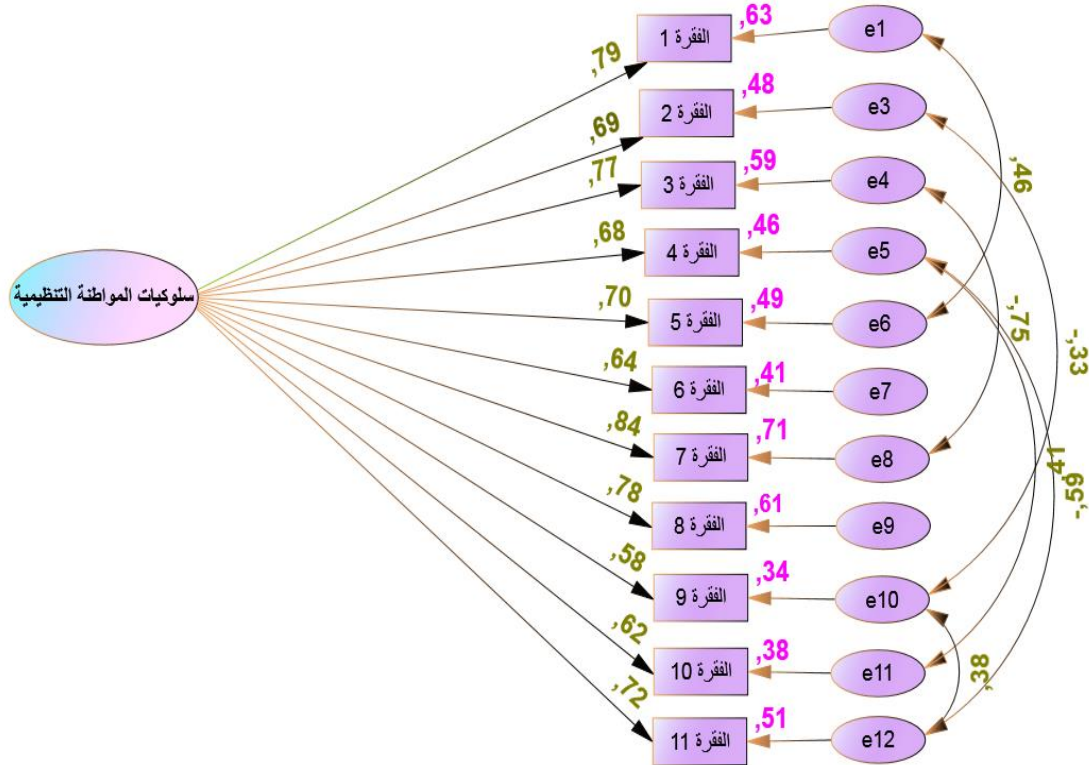
الشكل (4-13): النموذج القياسي الأولي لسلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

باتباع نفس القواعد قمنا باستبعاد بعد صحة الضمير الذي تنعدم ارتباطاته مع الأبعاد الأخرى كما أن فقراته لا تحقق أي تشبع والتباين المفسر لهذا البعد سالب، أما بقية الفقرات فتشبعها على العوامل مقبول من جهة أخرى استبعدنا الفقرات (2، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 16، 19) والتي تضعف من متوسط التباين المفسر ونتيجة لكل تعديل كانت الارتباطات بين العوامل تفوق الواحد مما يتطلب الدمج بينها، وكان المخطط الناتج بعد التعديل كالتالي:

الشكل (4-14): النموذج القياسي المعدل لسلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

من الشكل أعلاه وبناء على مؤشرات التعديل المقترحة قمنا بربط أخطاء القياس بالنسبة لل فقرات المبينة بالشكل ويمكن تفسير هذه العلاقة بين كل فقرتين بتقارب فحواهما كما كل الفقرات تصب في إطار سلوكيات المواطنة التنظيمية ومن المنطقي أن ترتبط هذه السلوكيات فيما بينها، كما نشير إلى أننا في بداية الدراسة بنينا المقياس على أساس أنه يتكون من خمسة أبعاد أساسية ولكن بعد دراسة صدق المقياس بناء على مخرجات عينة الدراسة الاستطلاعية وجدنا أن مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن دراسته بشكل شامل دون الحاجة لتقسيمه إلى أبعاد وهذه إحدى وجهات النظر المقدمة من طرف المنظرين في هذا المجال وبالتالي سنتعامل مع المقياس على أنه أحادي البعد.

الجدول (4-15): مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي سلوكيات المواطنة التنظيمية قبل وبعد التعديل

متغير الدراسة	عدد الفقرات	عدد الفقرات المستبعدة	CMIN/DF	مستوى الدلالة	GFI	CFI	TLI	REMSEA
سلوكيات المواطنة قبل التعديل	20	/	1.813	0.000	0.606	0.629	0.560	0.167
سلوكيات المواطنة بعد التعديل	/	9	1.008	0.454	0.854	0.999	0.998	0.016

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos) /الملحق 05 الجداول ص: 487-488.

بمقارنة قيم مؤشرات حسن المطابقة المحسوبة بعد تعديل النموذج بالقيم النموذجية لهذه المؤشرات وجدنا أن

هذه القيم جيدة وضمن المجال المسموح به حتى يتمتع النموذج بجودة المطابقة المقبولة.

● الرضا الوظيفي:

■ تصميم النموذج: من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة توصلنا إلى تصميم نموذج القياس وهو نموذج من

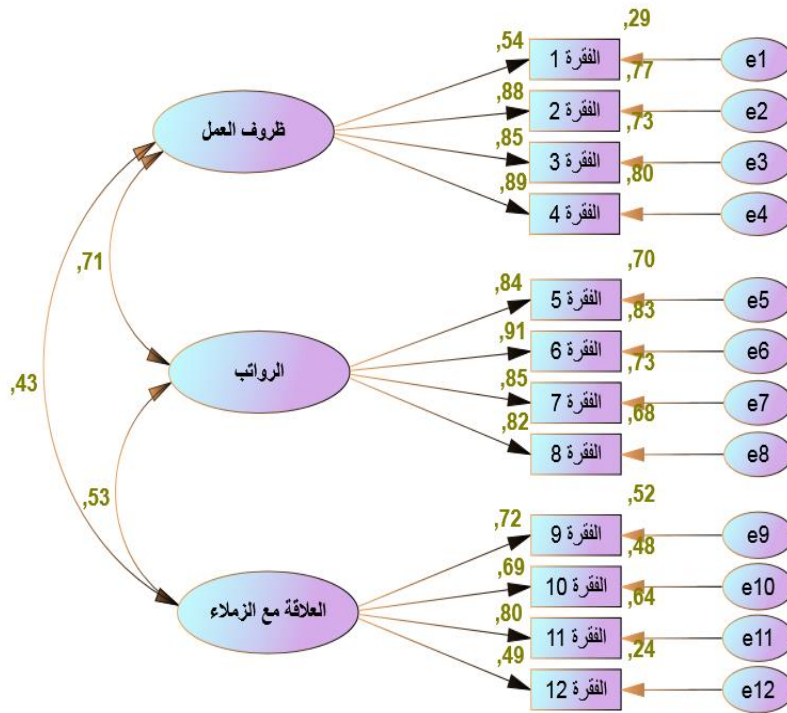
الدرجة الأولى يضم ثلاثة عوامل: ظروف العمل، الرواتب، العلاقة مع الزملاء.

■ تقدير معالم النموذج: تم إدخال بيانات العينة في برنامج (Spss) للحصول على مطابقة البيانات مع نموذج

القياس الذي تم تصميمه باستخدام برنامج (Amos) وبعد مطابقة هذه البيانات بالنموذج المقترح تم تقدير

النموذج بطريقة الأرجحية العظمى وجاءت النتائج حسب ما يظهره الشكل الموالي:

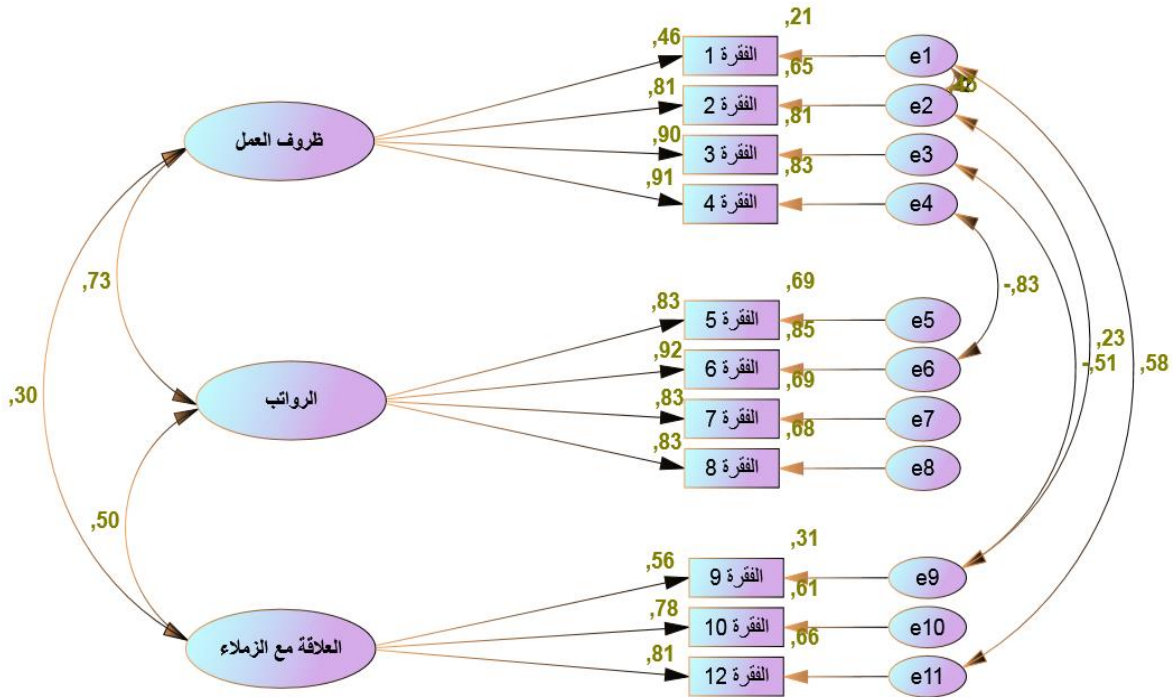
الشكل (4-15): النموذج القياسي الأولي للرضا الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

نلاحظ من الشكل أعلاه أن الارتباطات بين العوامل الكامنة (الأبعاد) في المستوى المطلوب، كما أن التشبعات كلها تفوق (0.45)، أما بالنسبة للفقرة (12) يستوجب حذفها لأنها تقلل من قيمة متوسط التباين المفسر وكان المخطط الناتج بعد التعديل كالآتي:

الشكل (4-16): النموذج القياسي المعدل للرضا الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

من الشكل أعلاه وبناء على مؤشرات التعديل المقترحة قمنا بربط أخطاء القياس بالنسبة للفقرات المبينة بالشكل ويمكن تفسير هذه العلاقة بين كل فقرتين بتقارب فحواهما.

الجدول (4-16): مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي للرضا الوظيفي قبل وبعد التعديل

متغير الدراسة	عدد الفقرات	عدد الفقرات المستبعدة	CMIN/DF	مستوى الدلالة	GFI	CFI	TLI	REMSEA
الرضا الوظيفي قبل التعديل	12	/	1.732	0.001	0.733	0.834	0.785	0.159
الرضا الوظيفي بعد التعديل	/	1	1.119	0.286	0.831	0.980	0.969	0.064

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos) /الملحق 05 الجدول ص: 488-489.

بمقارنة قيم مؤشرات حسن المطابقة المحسوبة بعد تعديل النموذج بالقيم النموذجية لهذه المؤشرات وجدنا أن هذه القيم جيدة وضمن المجال المسموح به حتى يتمتع النموذج بجودة المطابقة المقبولة.

4. أدلة صدق أداة الدراسة: من خلال دراسة الصدق التقاربي والتمييزي كالاتي:

- الصدق التقاربي لأداة القياس: ستحقق من الصدق التقاربي من خلال ثلاثة مؤشرات كالاتي:
- تشبع فقرات المقياس على العوامل التي تنتمي لها:

الجدول (4-17): تشبع فقرات المقياس على العوامل التي تنتمي لها

التشبع	العبرة	التشبع	العبرة	التشبع	العبرة	التشبع	العبرة
0.91	S4	0.79	C7	0.72	L9	0.65	L1
0.83	S5	0.59	C8	0.98	L10	0.84	L2
0.92	S6	0.59	C9	0.80	C1	0.80	L3
0.83	S7	0.72	C10	0.69	C2	0.85	L4
0.830	S8	0.72	C11	0.77	C3	0.81	L5
0.56	S9	0.46	S1	0.72	C4	0.84	L6
0.78	S10	0.81	S2	0.63	C5	0.76	L7
0.81	S11	0.90	S3	0.83	C6	0.98	L8

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos) مستخرجة من النماذج القياسية.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم التشبعات تزيد كلها عن الحد المطلوب وهو (0.45) معناه أن التباين المفسر من قبل الفقرات أكبر من التباين المفسر من طرف خطأ القياس وبالتالي المقياس حقق معيار الصدق التقاربي الأول.

- التباين المفسر:

الجدول (4-18): التباين المفسر لعوامل المقياس

العامل	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	النمط المتسيب	سلوكيات المواطنة	ظروف العمل	الرواتب	العلاقة مع الزملاء
التباين المفسر (AVE)	0.64	0.77	0.67	0.51	0.62	0.72	0.53

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos) مستخرجة من النماذج القياسية.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن جميع قيم التباين المفسر تفوق (0.5) وبالتالي تحقق المعيار الثاني لأداة القياس وسنوضح كيف وجدنا التباين المفسر لعامل واحد مثلاً لظروف العمل:

$$(AVE) = 0.21 + 0.65 + 0.81 + 0.83 / 4 = 0.62$$

- الثبات المركب:

في النمذجة من الأفضل الاعتماد على قياس الثبات المركب أي قياس درجة تأثير كل عنصر على حدة (ندخل الفقرات الخاصة بكل بعد على حدى وتطبيق اختبار الفاكروباخ) في المؤشر العام للمقياس وتعتبر نسبة (70%) مقبولة لاعتماد أي عنصر من العناصر، بحيث يناسب استخدام نماذج القياس البنائية لأنه يأخذ بالحسبان قيم الأخطاء وكذا اشتراكات العوامل¹:

الجدول (4-19): الثبات المركب لعوامل المقياس

العامل	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	النمط المتسيب	سلوكيات المواطنة	ظروف العمل	الرواتب	العلاقة مع الزملاء
الثبات المركب (CR)	0.911	0.843	0.797	0.918	0.861	0.914	0.770

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من الجدول نلاحظ تجاوز قيم (CR) للحد الأدنى الذي يحقق الصدق التقاربي للمقياس وهو (0.7)

• الصدق التمايزي: سنتحقق من الصدق التمايزي من خلال ثلاثة مؤشرات كالتالي:

- أن لا تزيد الارتباطات بين المتغيرات الكامنة عن 90:

الجدول (4-20): الارتباطات بين عوامل المقياس

العوامل	الارتباط	العوامل	الارتباط
النمط الديمقراطي - النمط الأوتوقراطي	0.10	ظروف العمل - الرواتب	0.73
النمط الديمقراطي - النمط المتسيب	0.07	ظروف العمل - العلاقة مع الزملاء	0.30
النمط المتسيب - النمط الأوتوقراطي	0.89	الرواتب - العلاقة مع الزملاء	0.50

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos) مستخرجة من النماذج القياسية.

من الجدول نلاحظ أن قيم الارتباطات لا تتجاوز (90) وهو ما يحقق لنا الشرط الأول للصدق التمايزي.

¹ - عابد عثمان، محمد قماري، مرجع سبق ذكره، ص: 205 - 210.

- مقارنة بين مؤشرات الصدق البنائي:

الجدول (4 - 21): مقارنة قيم مؤشرات الصدق البنائي

CR	AVS	AVE	البعد
0.911	0.01	0.64	النمط الديموقراطي
0.843	0.40	0.77	النمط الأوتوقراطي
0.797	0.39	0.67	النمط المتسيب
0.918	/	0.51	سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.861	0.31	0.62	ظروف العمل
0.914	0.39	0.72	الرواتب
0.763	0.17	0.53	العلاقة مع الزملاء

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos).

الشروط:

- الثبات المركب (CR) أكبر متوسط التباين المفسر (AVE).
 - متوسط التباين المفسر (AVE) أكبر من متوسط مجموع مربع الارتباطات (AVS).
- من الجدول نلاحظ تحقق الشرطين للصدق التمايزي وكل قيم الثبات المركب أكبر من متوسط التباين المفسر وهذا الأخير أكبر من متوسط مجموع مربع الارتباطات أو ما يسمى بالتباين المشترك وتفسر هاته النتيجة بأن التباين في العامل المفسر من طرف الفقرات أكبر من التباين المفسر من طرف العوامل الأخرى (الأبعاد)، وسنعطي مثالا كيف تحصلنا على ال (AVS) لأحد العوامل مثلا (الرواتب):
- $$(AVS) = (0.50)^2 + (0.73)^2 / 2 = 0.25 + 0.53 / 2 = 0.39.$$
- يعني متوسط مربع ارتباط (تباين) الرواتب بالعاملين الآخرين وهو ما يسمى بالتباين المشترك.

- الدليل الثالث للصدق التمايزي:

الجدول (4- 22): النموذج الرئيسي مقابل النموذج أحادي البعد

المتغير	مؤشر رمسي في النموذج الرئيسي	مؤشر رمسي في النموذج أحادي البعد	النموذج الأفضل
القيادة الإدارية	0.051	0.271	الرئيسي
سلوكيات المواطنة التنظيمية	/	/	/
الرضا الوظيفي	0.064	0.188	الرئيسي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos) مستخرجة من النماذج القياسية.

من خلال ملاحظة المؤشرات نجد أن النموذج الرئيسي (متعدد المتغيرات) أفضل من النموذج الأحادي العامل.

نستنتج من مؤشرات الصدق (التقاربي والتمايزي) ومؤشرات المطابقة أن أداة القياس صادقة في قياس ما وضعت لقياسه ويمكننا المرور إلى النموذج البنائي (الهيكلي) للدراسة واختبار الفرضيات من خلال تحليل المسار. نشير هنا إلى أن دراسة الصدق البنائي للمقياس مرحلة أساسية في النمذجة البنائية فعن طريقها تكون النتائج أكثر مصداقية من المرور مباشرة لتحليل المسار دون إجراء التحليل العاملي التوكيدي للمقياس فأحيانا يصل الباحث إلى نتائج مضللة بسبب فقرات من المفترض حذفها من المقياس نتيجة عدم التأكد من الصدق البنائي للمقياس.

رابعاً. ثبات أداة الدراسة ككل: على الرغم من أن جميع الفقرات تم الاستعانة بها في مقاييس سابقة إلا أن اختلاف البيئات أدى بالطالبة إلى حساب الثبات لأداة الدراسة ككل والذي وصل إلى (0.906) وهو قيمة ممتازة تدل على أنه إذا أعدنا الدراسة في فترة زمنية أخرى سنحصل على نفس النتائج بنسبة (90.6%).

والجدول الآتي يبرز قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا عند حذف أي فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى:

الجدول (4- 23): معامل الثبات في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى

الفقرة	الثبات	الفقرة	الثبات	الفقرة	الثبات	الفقرة	الثبات
01	0.901	09	0.904	17	0.902	25	0.904
02	0.904	10	0.905	18	0.908	26	0.903
03	0.900	11	0.902	19	0.905	27	0.905

0.901	28	0.906	20	0.903	12	0.904	04
0.900	29	0.905	21	0.901	13	0.905	05
0.902	30	0.902	22	0.905	14	0.902	06
0.904	31	0.902	23	0.901	15	0.901	07
0.903	32	0.909	24	0.902	16	0.902	08

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (4-23) نلاحظ أن قيم معامل الثبات في حالة التخلي عن إحدى الفقرات وبقاء باقي الفقرات الأخرى تتراوح ما بين (0.900) كأعلى قيمة و(0.909) كأدنى قيمة، كما يلاحظ أن أغلب فقرات الاستبانة مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، فحذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمته الإجمالية التي بلغت (0.906)، كما نلاحظ وجود الفقرة (24) يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات لكن ليس بالشكل الكبير، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل الفقرات ويتم بناء التحليل على أساسها نظراً لكون معدل الثبات الإجمالي للدراسة مرتفع جداً.

خامساً. توزيع عينة الدراسة الأساسية:

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات يجب أولاً معرفة طبيعة توزيع البيانات وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية ولا معلمية، حيث قمنا باختبار كولومجروف - سيمنروف لمعرفة طريقة توزيع بيانات الدراسة.

الجدول (4-24): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة للعينة الأساسية

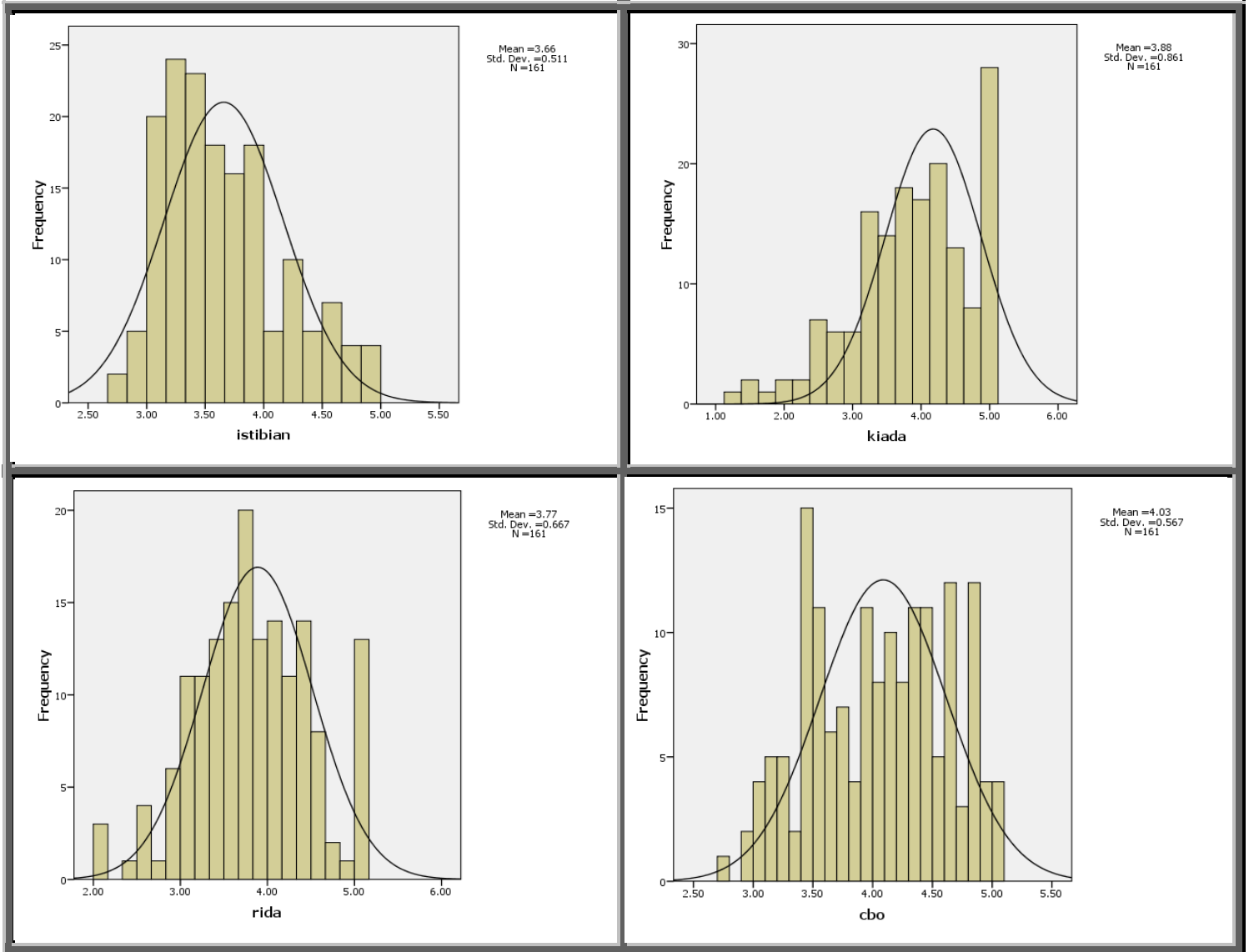
النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	إحصائي الاختبار	المجال
يتبع التوزيع الطبيعي	0.100	1.224	القيادة الإدارية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.237	1.033	سلوكيات المواطنة التنظيمية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.712	0.700	الرضا الوظيفي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.133	1.164	جميع المجالات

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (Spss) الملحق 05 الجدول ص: 450.

من الجدول تأكدنا أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي حيث جاءت كل القيم أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) بالنسبة لجميع المتغيرات وبالتالي يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية في دراستنا هذه.

ويوضح الشكل الموالي التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة:

الشكل (4-17): التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة للعينة الأساسية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS).

يؤكد الشكل أعلاه النتائج اختبار البيانات تتوزع طبيعياً لجميع المجالات وللاستبانة ككل لأن شكل المنحنى ذو تفلطح معتدل بحيث إذا أسقطنا من قمته عموداً تقسم المساحة إلى جزئين متماثلين.

المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض النتائج التي توصلنا إليها مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك بالتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها وتفسيرها، النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة وبعد تفرغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

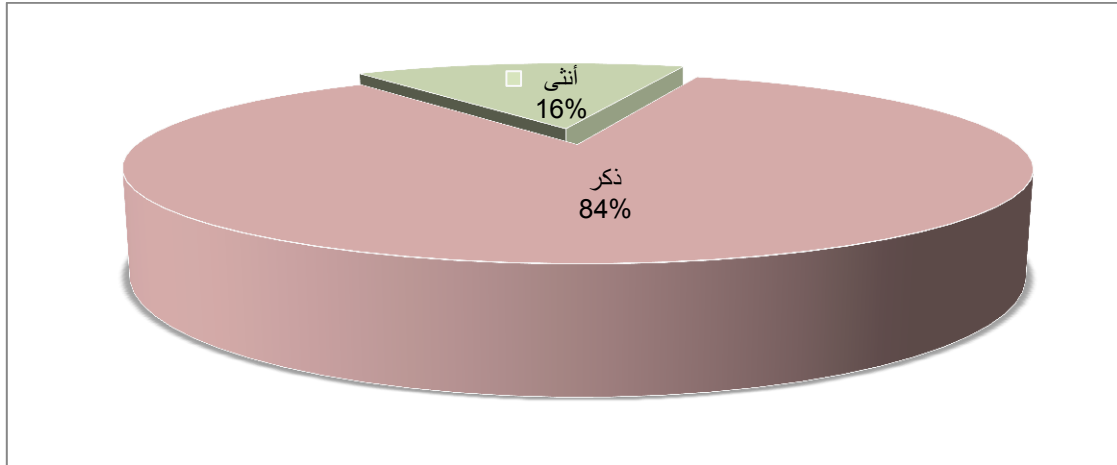
أولاً. توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

الجدول (4-25): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
84.5 %	136	ذكر
15.5 %	25	أنثى
100 %	161	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 451.

الشكل (4-18): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (4-25) والشكل (4-18) أن عينة الدراسة تشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (84.5 %) في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (15.5 %) فقط، أي أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تفوق (4/3) من العينة ونسبة الإناث تقل عن (4/1) ويرجع ذلك حسب الطالبة ومن خلال الملاحظة والتحول داخل المؤسسة إلى طبيعة العمل التقنية الشاقة وأيضاً طبيعة المنطقة التي تتحفظ على عمل المرأة وخاصة لدى الجيل القديم من الموظفين الذين تقل فيهم نسبة الإناث، على غرار الجيل الجديد من

الموظفين الذين تكثر فيهم نسبة الإناث وهذا ما أدى إلى وصول نسبة الإناث إجمالاً إلى أقل من الربع في عينة الدراسة.

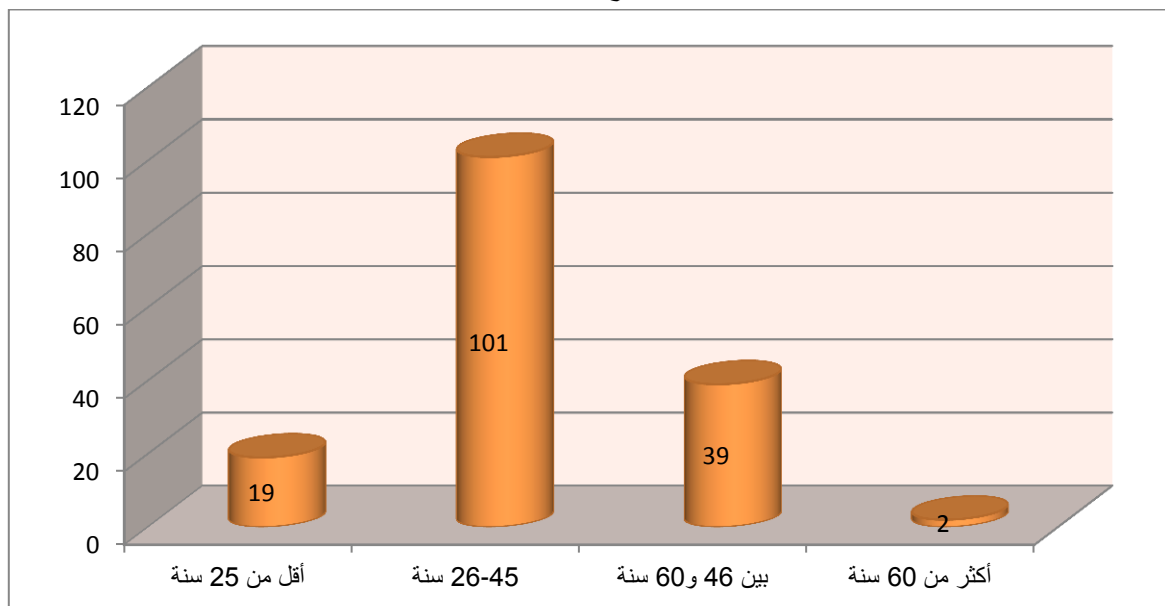
ثانياً. توزيع عينة الدراسة حسب العمر: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول (4-26): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
11.8 %	19	أقل من 25 سنة
62.7 %	101	26-45 سنة
24.2 %	39	بين 46 و 60 سنة
1.2 %	2	أكثر من 60 سنة
100 %	161	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 451.

الشكل (4-19): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (4-26) والشكل (4-19) أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد في عينة الدراسة هي الفئة من (26-45 سنة) بنسبة مئوية بلغت (62.7%)، تليها الفئة العمرية (بين 46 و60 سنة) بنسبة مئوية بلغت (24.2%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة مئوية بلغت (11.8%) ثم

تليها الفئة (أكثر من 60 سنة) بنسبة مئوية بلغت (1.2%)، وهذا يبين لنا وجود تنوع في أعمار الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة مما يتسبب ربما في وجود فروقات في إدراكهم لمتغيرات الدراسة.

ثالثاً. توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة:

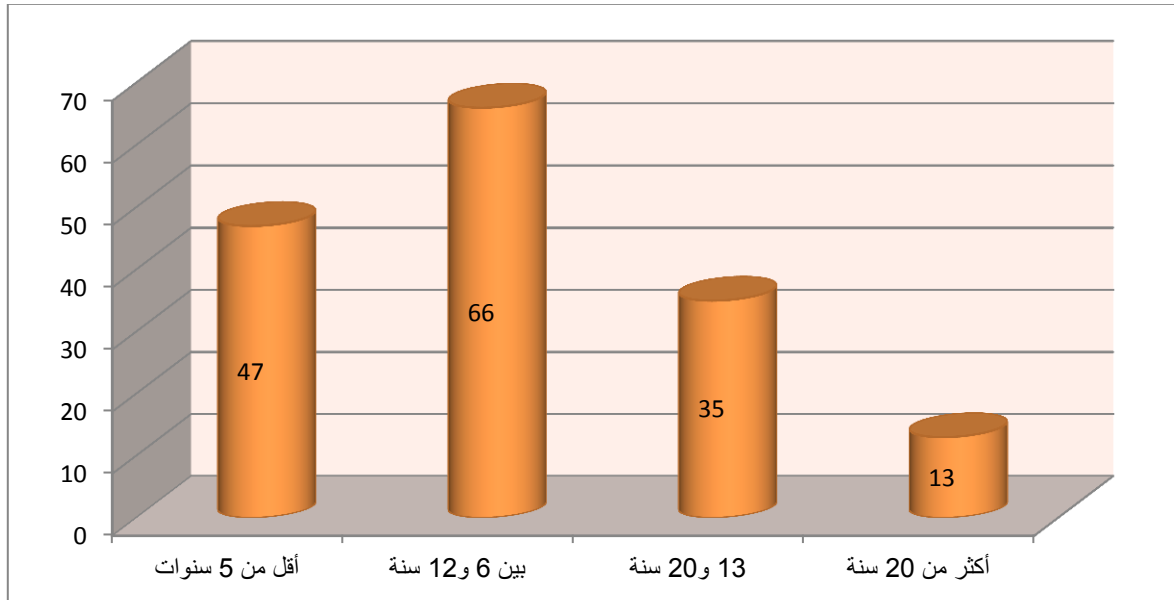
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول (4-27): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
29.2%	47	أقل من 5 سنوات
41%	66	بين 6 و 12 سنة
21.7%	35	13 و 20 سنة
8.1%	13	أكثر من 20 سنة
100%	161	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 451.

الشكل (4-20): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (4-27) والشكل (4-20) أن فئة الخبرة الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي (بين 6 و 12 سنة) بنسبة مئوية بلغت (41%)، تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية

بلغت (29.2%) تليها الفئة ما بين (13 و 20 سنة) بنسبة مئوية بلغت (21.7%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجال (أكثر من 20 سنة) نسبة (8.1%) وما يمكن ملاحظته على أفراد هذه العينة هو أن الفئة الأكثر انتشاراً هي سنوات الخبرة (6 و 12 سنة) و(أقل من 5 سنوات) ويعود ذلك حسب ملاحظتنا إلى أنه يوجد عدد معتبر من الأفراد الذين تتوفر لديهم خبرة طويلة وهذا يعني أن لديهم المعرفة عن النمط القيادي السائد في المؤسسة مما يدفعهم إلى تقديم إجابات صحيحة حول موضوع الدراسة، كما أن المؤسسة استقطبت العديد من الأفراد من الجيل الجديد في السنوات السابقة القليلة داخل المؤسسة.

رابعاً. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

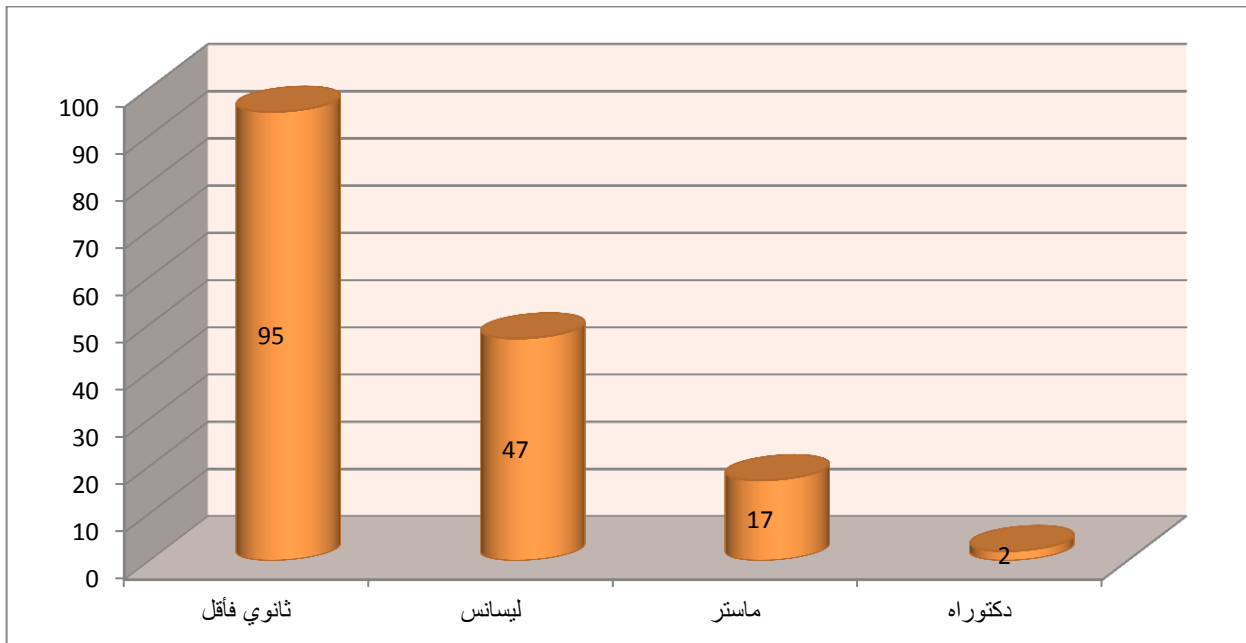
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي.

الجدول (4-28): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
59%	95	ثانوي فأقل
29.2%	47	ليسانس
10.6%	17	ماستر
1.2%	2	دكتوراه
100%	161	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 452.

الشكل (4- 21): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS).

يتضح من خلال الجدول (4- 28) والشكل (4- 21) أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو شهادة (ثانوي فأقل) حيث بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة (59%)، تأتي بعدها شهادة (ليسانس) حيث بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة (29.2%)، تأتي بعدها شهادة (الماستر) حيث بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة (10.6%)، في حين أن شهادة الدكتوراه لم تتجاوز نسبة حامليها (1.2%) وما يمكن ملاحظته أن شهادة (ثانوي فأقل) تمثل أكبر نسبة وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة التي تتطلب وجود عمال إنتاج وتخزين وتوزيع، كما لاحظنا أن أفراد عينة الدراسة لديهم درجات علمية عالية بنسبة تقدر بـ (41.7%) وهذا مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، ويمكنهم فهم وإدراك موضوع الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة.

خامساً. توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة:

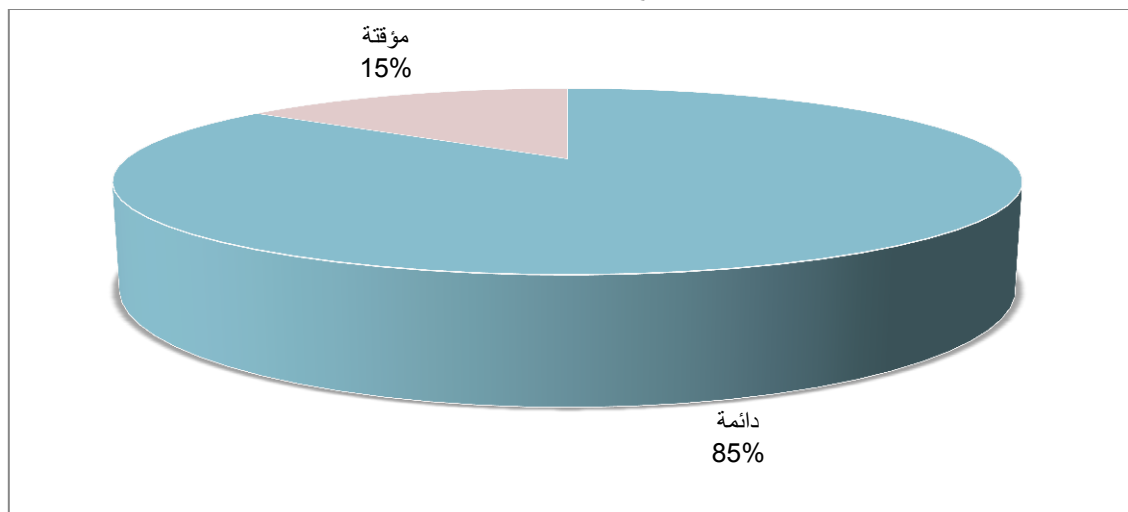
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة طبيعة الوظيفة.

الجدول (4 - 29): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
85.1 %	137	دائمة
14.9 %	24	مؤقتة
100 %	161	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 452.

الشكل (4 - 22): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (4 - 29) والشكل (4 - 22) أن الوظيفة الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي الوظيفة الدائمة بنسبة (85.1 %) أما الوظيفة المؤقتة بنسبة مئوية بلغت (14.9 %)، وهذا ما يساعد على تحقيق شيء من الرضا الوظيفي لدى العاملين المثبتين بوظائفهم بالمؤسسة كما أن الموظفين المؤقتين يسعون للتميز فيظفرون سلوكيات المواطنة التنظيمية في العمل أكثر من غيرهم.

المبحث الثالث: تشخيص مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى الموظفين بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة
تهدف من خلال هذا المبحث إلى إعطاء تصور حول مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى الموظفين والاتجاه العام والترتيب لجميع محاور الدراسة.

المطلب الأول: القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة

تهدف من خلال هذا المطلب إلى إعطاء تصور عام حول أنماط القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة ولتقدير نمط القيادة الإدارية تقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل بعد وهذا ما سنوضحه من خلال الجداول التالية:

الجدول (4-30): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ودرجات الموافقة لبعده النمط الديمقراطي

الرقم	العبارة	درجات الاتجاه					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا			
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
01	يفوض المسؤول جزء من سلطاته لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهم.	49	55	37	15	5	3.7950	1.07307	غالبا
		% 30.4	% 34.2	% 23	% 9.3	% 3.1			
02	يشجع المسؤول الفريق على المشاركة في صنع القرارات.	61	47	32	17	4	3.8944	1.10455	غالبا
		% 37.9	% 29.2	% 19.2	% 10.6	% 2.5			
03	يشجع المسؤول الموظفين على التحديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل.	57	50	37	12	5	3.8820	1.07459	غالبا
		% 35.4	% 31.1	% 23	% 7.5	% 3.1			
04	يستخدم المسؤول	57	37	49	10	8	3.7764	1.14551	غالبا

			5 %	6.2 %	30.4 %	23 %	35.4 %	عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين.	
غالبًا	1.13885	3.7329	7	14	47	40	53	يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام.	05
			4.3 %	8.7 %	29.2 %	24.8 %	32.9 %		
غالبًا	1.20538	3.8323	9	16	30	44	62	يشجع المسؤول على العمل بروح الفريق الواحد.	06
			5.6 %	9.9 %	18.6 %	27.3 %	38.5 %		
مرتفع	0.78657	3.8830	الاتجاه العام للبعد						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss) /الملحق 05 الجداول ص: 452 - 461.

- يتضح من خلال الجدول (4- 30) أن مستوى النمط الديمقراطي مرتفع بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.8833) بانحراف معياري قدره (0.78657) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.
- وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (4- 30) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للنمط الديمقراطي تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:
 - جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت « يشجع المسؤول الفريق على المشاركة في صنع القرارات » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8944) بانحراف معياري قدره (1.10455) وهذا ما يدل على أن القيادة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما تشجع الفريق على المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة من خلال جعل القائد للموظف عنصراً فاعلاً في القرارات بالمؤسسة فبمشاركته في صنعها يكون أكثر قناعة والتزاماً بتنفيذها بعكس حين تفرض عليه القرارات مباشرة والتي قد تلقى مقاومة كبيرة وعدم رضا في صفوف العاملين.
 - جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت « يشجع المسؤول الموظفين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8820) بانحراف معياري قدره (1.07459) وهذا ما يدل على أن القيادة بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما تشجع الموظفين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب

العمل داخل المؤسسة من خلال مساعدة القائد الموظفين على تقديم أفكار ومنتجات غير مألوفة في العمل وهو ما يؤكد أن مستوى النمط الديمقراطي بالمؤسسة كان مرتفع.

- جاءت الفقرة رقم (06) التي تضمنت « يشجع المسؤول على العمل بروح الفريق الواحد » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8323) بانحراف معياري قدره (1.20538) وهذا ما يدل على أن القيادة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما تشجع على العمل بروح الفريق الواحد بالمؤسسة لما له من آثار إيجابية على أداء العاملين فأداء الجماعة أكبر بكثير من مجموع الأداء الفردي للموظفين، كما أن العمل بروح الفريق الواحد يعزز العلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين ويسهم في تبنيهم لسلوكات إيجابية بالعمل.
- الفقرة رقم (01) التي تضمنت « يفوض المسؤول جزء من سلطاته لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهم » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.7950) بانحراف معياري قدره (1.07307) وهذا ما يدل على أن القيادة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما تفوض جزء من سلطاتها لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهم بالمؤسسة بإعطائهم بعض الصلاحيات التي تتناسب وقدراتهم ومدى تحملهم للمسؤولية مما يساعدهم على التقدم السريع بالعمل بالمؤسسة.
- جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت « يستخدم المسؤول عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين » في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.7764) بانحراف معياري قدره (1.14551) وهذا ما يدل على القيادة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما تستخدم عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين بالمنظمة فالتحفيز المعنوي له آثار كبيرة في إنتاجية الموظفين وفي سلوكياتهم فحين يعمل القائد على رفع معنوياتهم بالثناء على جهودهم ينعكس ذلك رفع روحهم المعنوية وبالتالي تقديم أفضل ما عندهم للمؤسسة.
- جاءت الفقرة رقم (05) التي تضمنت « يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام » في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.7329) بانحراف معياري قدره (1.13885) وهذا ما يدل على أن القيادة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما تراعي قدرات العاملين عند توزيع المهام بالمؤسسة فتضع الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته لينجز مهامه بفعالية ولا تكلفه أكثر من طاقته فحينها سيكون حتماً الفشل حليفه في العمل.

الجدول (4-31): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعء النمط الأوتوقراطي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الاتجاه					العبارة	الرقم
			ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما		
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
نادرا	1.49071	2.3292	73	25	24	15	24	يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت.	01
			% 45.3	% 15.5	% 14.9	% 9.3	% 14.9		
نادرا	1.55771	2.5093	66	24	25	15	31	يركز المسؤول على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية.	02
			% 41	% 14.9	% 15.5	% 9.3	% 19.3		
متوسط	1.00976	2.8711	الاتجاه العام للبعء						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss) /الملحق 05 الجداول ص: 452-461.

يتضح من خلال الجدول (4-31) أن مستوى النمط الأوتوقراطي متوسط بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.8711) بانحراف معياري قدره (1.00976) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (4-31) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعء الخاص بالنمط الأوتوقراطي تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت « يركز المسؤول على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.5093) بانحراف معياري قدره (1.55771) وهذا ما يدل على أن القائد من وجهة نظر عينة الدراسة نادراً ما يركز على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية بالمؤسسة مما يعني أن القائد يعطي

وزنا للعلاقات الإنسانية بالمؤسسة ولا يهملها بدافع الإنتاج فهو يدرك أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق إلا برضا المورد البشري على العلاقات القائمة في العمل والتي تؤدي بدورها إلى زيادة الإنتاج.

- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت «يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.3292) بانحراف معياري قدره (1.49071) وهذا ما يدل على أن القائد من وجهة نظر عينة الدراسة نادرا ما يعتبر المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت بالمؤسسة فهو يدرك تبادل الآراء مهم جدا للوصول إلى أفكار جديدة وقرارات صائبة مشتركة.

الجدول (4-32): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات

الموافقة لبعده النمط المتسبب

الرقم	العبرة	درجات الاتجاه					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا			
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
01	يفتقد المسؤول المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل.	33	12	29	21	66	2.5342	1.56936	نادرا
		% 20.5	% 7.5	% 18	% 13	% 41			
02	يتساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم	25	16	26	27	67	2.4099	1.48943	نادرا
		% 15.5	% 9.9	% 16.1	% 16.8	% 41.6			
		الاتجاه العام للبعده					2.7733	1.03373	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss) /الملحق 05 الجداول ص: 452-461.

يتضح من خلال الجدول (4- 32) أن مستوى النمط المتسبب متوسط لدى أفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.7733) بانحراف معياري قدره (1.03373) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (4- 23) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالنمط المتسبب تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت « يفترق المسؤول المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.5342) بانحراف معياري قدره (1.56936) وهذا ما يدل على أن القائد من وجهة نظر عينة الدراسة نادراً ما يفترق المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل بالمؤسسة أي أن للقائد منهجية محددة لسير العمل من خلال التخطيط والتنظيم المحكم لأمر المؤسسة.
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت « يتساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.4099) بانحراف معياري قدره (1.50132) وهذا ما يدل على أن القائد من وجهة نظر عينة الدراسة نادراً ما يتساهل مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم بالمؤسسة وهذا يدل على أن القائد صارم مع الموظفين في حال تقصيرهم في العمل.

الجدول (4- 33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات العينة الخاصة

بمتغير القيادة الإدارية مرتبة تنازلياً

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	داخل المؤسسة	
مرتفع	0.78657	3.8830	النمط الديمقراطي	البعد
متوسط	1.00976	2.8711	النمط الأوتوقراطي	البعد
متوسط	1.03373	2.7733	النمط المتسبب	البعد
مرتفع	0.86110	3.8789	المحور بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss) /الملحق 05 الجدول ص: 452.

يتضح من خلال الجدول (4- 33) أن مستوى المحور الأول والمتعلق بالقيادة الإدارية السائد داخل المؤسسة كان مرتفعاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3.8789) بانحراف

معياري قدره (0.86110) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

المطلب الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

تهدف من خلال هذا المطلب إلى إعطاء تصور عام حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ولتقدير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل بعد وهذا ما نوضحه من خلال الجداول التالية:

الجدول (4-34): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات

الموافقة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارة	درجات الاتجاه					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا			
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
01	أساعد الآخرين لأداء مهماتهم وبخاصة في الظروف غير الاعتيادية.	71	36	52	1	1	4.0870	0.91782	غالبا
		% 44.1	% 22.4	% 32.3	% 0.6	% 0.6			
02	أحب أن أكرس جزء وقتي لمساعدة زملائي في حل مشاكل العمل.	59	47	49	3	3	3.9689	0.95801	غالبا
		% 36.6	% 29.2	% 30.4	% 1.9	% 1.9			
03	أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.	66	47	39	2	7	4.0435	0.97049	غالبا
		% 41	% 29.2	% 24.2	% 1.2	% 4.3			
04	أحاول تجنب خلق مشاكل مع العاملين الآخرين.	83	41	28	5	4	4.1988	1.01747	غالبا
		% 51.6	% 25.5	% 17.4	% 3.1	% 2.5			

غالبًا	0.90663	4.1242	3	3	30	60	65	أظهر الاحترام والمحاملة لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.	05
			% 1.9	% 1.9	% 18.6	% 37.3	% 40.4		
غالبًا	1.14987	3.6708	10	12	45	48	46	أواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدتها المنظمة.	06
			% 6.2	% 7.5	% 28	% 29.8	% 28.6		
غالبًا	1.13029	3.9006	5	14	39	37	66	أشارك زملائي بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة.	07
			% 3.1	% 8.7	% 24.2	% 23	% 41		
غالبًا	1.08623	3.9130	3	17	33	46	62	أدافع عن سمعة المنظمة عندما ينتقدها الآخرون.	08
			% 1.9	% 10.6	% 20.5	% 28.6	% 38.5		
دائمًا	0.88527	4.2174	1	4	31	48	77	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.	09
			% 0.6	% 2.5	% 19.3	% 29.8	% 47.8		
غالبًا	1.04216	4.0373	3	10	36	41	71	أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المنظمة.	10
			% 1.9	% 6.2	% 22.4	% 25.5	% 44.1		
غالبًا	0.98671	4.0373	2	9	36	48	66	أتشاور مع الزملاء	11

			1.2 %	5.6 %	22.4 %	29.8 %	41 %	الآخرين عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.
مرتفع	0.56665	4.0307	الاتجاه العام للمحور					

- المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss) /الملحق 05 الجداول ص: 452- 461..
- يتضح من خلال الجدول (4- 34) أن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.0307) بانحراف معياري قدره (0.56665) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.
- وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (4- 34) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمحور الخاص بسلوكيات المواطنة التنظيمية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:
- جاءت الفقرة رقم (09) التي تضمنت « أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدكم على أداء أعمالكم على أحسن وجه» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.2171) بانحراف معياري قدره (0.885270) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة دائماً ما يقومون بتزويد زملائهم بالمعلومات والخبرات التي تساعدكم على أداء أعمالكم على أحسن وجه بالمؤسسة وهذا يدل على كرمهم وعدم احتكارهم لمعلوماتهم ومشاركتها مع زملائهم لزيادة فاعلية الأداء المؤسسي.
 - جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت « أحاول تجنب خلق مشاكل مع العاملين الآخرين » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.1918) بانحراف معياري قدره (1.01747) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما يحاولون تجنب خلق مشاكل مع العاملين الآخرين بالمؤسسة مما يساهم في إيجاد نوع من الاستقرار والهدوء بالمنظمة.
 - جاءت الفقرة رقم (05) التي تضمنت « أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.1242) بانحراف معياري قدره (0.90663) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما يظهرون الاحترام لزملائهم حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني أي أنه حتى في الأوقات التي يكون فيها الموظف متوتراً يفصل انزعاجه عن ضرورة احترامه وتقديره لزملائه.

- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت « أساعد الآخرين لأداء مهماتهم، وبخاصة في الظروف غير الاعتيادية» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0870) بانحراف معياري قدره (0.917820) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما يساعدون الآخرين لأداء مهماتهم وبخاصة في الظروف غير الاعتيادية بالمؤسسة مما يؤدي إلى تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وتعزيز علاقات التعاون والانتماء بينهم.
- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت «أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي» في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0435) بانحراف معياري قدره (0.970490) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما يتقبلون ملاحظات واقتراحات زملائهم حول أي خطأ في أدائهم لعملمهم بالمؤسسة بكل روح رياضية وعدم الانزعاج من ملاحظات الزملاء بل يستفيدون من هاته الملاحظات بتجنب هاته الأخطاء وبالتالي تحسين أدائهم.
- جاءت الفقرة رقم (10) التي تضمنت « أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المنظمة» والفقرة رقم (11) التي تضمنت « أتشاور مع الزملاء الآخرين عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم» في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليهما من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهما (4.0373) بانحراف معياري قدره على الترتيب (1.04216) و(0.98671) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما يبادرون إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المنظمة بتجنب الأمور التي تؤدي إليها كتجاوز الحدود مع الزملاء وأيضا تحذير الزملاء الذين يقومون بأمر تؤدي إلى نشوب نزاعات بين الموظفين وبالتالي يسهمون في استمرارية العلاقات الطيبة ومنها تحسين الأداء المنظمي، وغالبا ما يتشاورون مع الزملاء الآخرين عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم وأخذ موافقتهم وهذا ما يؤدي إلى استمرار العلاقات بين الموظفين بالمؤسسة.
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت « أحب أن أكرس جزء وقي لمساعدة زملائي في حل مشاكل العمل» في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9689) بانحراف معياري قدره (0.958010) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما يحبون تكريس جزء من وقتهم لمساعدة زملائهم في حل مشاكل العمل.
- جاءت الفقرة رقم (08) التي تضمنت « أدافع عن سمعة المنظمة عندما ينتقدها الآخرون» في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9130) بانحراف معياري قدره (1.08623) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة

الدراسة غالبا ما يدافعون عن سمعة المنظمة عندما ينتقدها الآخرون بحضورهم واعتبار أن سمعة المنظمة من سمعتهم.

- جاءت الفقرة رقم (07) التي تضمنت «أشارك زملائي بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة» في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرشح لها (3.9006) بانحراف معياري قدره (1.13029) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما يشاركون زملائهم بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة والعمل على تحقيق هدفهم الأسمى وهو نجاح وتقديم المنظمة.
- جاءت الفقرة رقم (06) التي تضمنت «أواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدتها المنظمة» في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرشح لها (3.6708) بانحراف معياري قدره (1.14987) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما يواظبون على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدتها المنظمة وهذا ما يدل على ارتفاع مستوى السلوك الحضاري بالمؤسسة.

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب إلى إعطاء تصور عام حول أبعاد الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ولتقدير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل بعد وهذا ما نوضحه من خلال الجداول التالية:

الجدول (4-35): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات

الموافقة لبعء ظروف العمل

الرقم	العبارة	درجات الاتجاه					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا			
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
01	تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل.	51	39	47	19	5	3.6957	1.12940	غالبا
		% 31.7	% 24.2	% 29.2	% 11.8	% 3.1			
02	يتميز مكان	41	59	38	13	10	3.6708	1.12792	غالبا

			6.2 %	8.1 %	23.6 %	36.3 %	25.5 %	عملي بأنه مريح وآمن.		
دائما	1.11473	4.2112	6	9	23	30	93	توفر مؤسستي الامكانيات والتسهيلات المطلوبة (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة).	03	
			3.7 %	5.6 %	14.3 %	18.6 %	57.8 %			
غالباً	1.12985	3.9317	7	10	36	42	66	تعمل المؤسسة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل.	04	
متوسط	0.70549	3.1758	الاتجاه العام للبعد							

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss) /الملحق 05 الجداول ص: 452 - 461.

يتضح من خلال الجدول (4- 35) أن مستوى بعد ظروف العمل متوسط لدى أفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.1758) بانحراف معياري قدره (0.70549) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (4- 35) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بظروف العمل تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت « توفر مؤسستي الامكانيات والتسهيلات المطلوبة (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة)» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.2112) بانحراف معياري قدره (1.11473) وهذا ما يدل على أن المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة دائماً ما توفر الامكانيات والتسهيلات المطلوبة (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة) مما يساعد على تحقيق رضا العمال والقيام بمهامهم على أكمل وجه.

- جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت « تعمل المؤسسة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9317) بانحراف معياري قدره (1.12985) وهذا ما يدل على أن المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما تعمل على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل مما يسهل الحركة داخل التنظيم وتبادل المعلومات ونزول الأوامر وصعود الاقتراحات والشكاوي من خلال الاتصال المفتوح وبالتالي الوصول إلى الأداء المنشود.
- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت « تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.6957) بانحراف معياري قدره (1.12940) وهذا ما يدل على أن الإدارة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما تتابع باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل لاستمرار العمل وعدم تعطله نتيجة العطل الفنية والقيام بالإصلاح الفوري لها ولا يتم هذا إلا بالرقابة المتزامنة للعمل.
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت « يتميز مكان عملي بأنه مريح وآمن» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.6708) بانحراف معياري قدره (1.12792) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما يتميز مكان عملهم بالمؤسسة بأنه مريح وآمن وقليل الأخطار مما يجعل الموظفين أقل عرضة للحوادث بالعمل وأكثر أمانا مما يساهم في تحقيق الأهداف بفعالية.

الجدول (4-36): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ودرجات الموافقة لبعده الرواتب

الرقم	العبارة	درجات الاتجاه					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا			
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
01	استطيع أن أدخر جزء مقبول من راتي.	37	45	47	17	15	3.4472	1.21912	غالبا
		% 23	% 28	% 29.2	% 10.6	% 9.3			
02	راتبي يكفي في تغطية التزاماتي المالية.	34	53	45	14	15	3.4783	1.18894	غالبا
		% 21.1	% 32.9	% 28	% 8.7	% 9.3			

غالبًا	1.11717	3.7019	10	9	44	54	44	يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لي.	03
			% 6.2	% 5.6	% 27.3	% 33.5	% 27.3		
غالبًا	1.21130	3.5963	13	17	34	55	42	أشعر بالرضا عن راتي مقارنة بحجم مهامي ومسؤولياتي الوظيفية.	04
			% 8.1	% 10.6	% 21.1	% 34.2	% 26.1		
متوسط	0.89685	3.6460	الاتجاه العام للبعد						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss) /الملحق 05 الجداول ص: 452 - 461.

يتضح من خلال الجدول (4 - 36) أن مستوى بعد الرواتب متوسط لدى أفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.6460) بانحراف معياري قدره (0.89685) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (4 - 36) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالرواتب تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت « يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لي » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.7019) بانحراف معياري قدره (1.11717) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما يعتبرون الراتب الذي يتقاضونه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لهم أي أن الموظفين يشعرون بالعدالة في الرواتب مقارنة بأقرانهم في المؤسسات الأخرى.
- جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت « أشعر بالرضا عن راتي مقارنة بحجم مهامي ومسؤولياتي الوظيفية » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5963) بانحراف معياري قدره (1.21130) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما يشعرون بالرضا عن رواتبهم مقارنة بحجم مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية أي يشعرون بالعدالة الداخلية بمقارنة حجم عملهم بالعائد الذي يتلقونه مما يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية.

• جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت « راتي يكتفي في تغطية التزاماتي المالية» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.4783) بانحراف معياري قدره (1.18894) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما تكفيهم رواتبهم في تغطية التزاماتهم المالية أي أن الموظفين يشعرون بكفاية رواتبهم في الحصول على مستلزماتهم اليومية.

• جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت « استطيع أن أدخر جزء مقبول من راتي » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.21912) بانحراف معياري قدره (1.21912) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالبا ما يستطيعون ادخار جزء مقبول من رواتبهم أي أن رواتبهم لا تحقق لهم فقط الاكتفاء بل ويبقى جزء منها لادخاره مما يدل على ارتفاع مستوى الأجور بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (4-37): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

و درجات الموافقة ل بعد العلاقة مع الزملاء

الرقم	العبارة	درجات الاتجاه					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا			
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
01	أحصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل.	49	47	50	13	2	3.7950	1.00696	غالبا
		% 30.4	% 29.2	% 31.1	% 8.1	% 1.2			
02	أبادل الزيارات العائلية مع كثير من زملائي في المنظمة.	31	41	51	18	20	3.2795	1.25106	أحيانا
		% 19.3	% 25.5	% 31.7	% 11.2	% 12.4			
03	أشعر في كثير من الأحيان أن قلبي يتوافق مع قيم زملائي في	36	54	47	15	9	3.5776	1.10476	غالبا
		% 22.4	% 33.5	% 29.2	% 9.3	% 5.6			

								العمل.
مرتفع	0.75251	3.7997	الاتجاه العام للبعد					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss) /الملحق 05 الجداول ص: 452 - 461.

يتضح من خلال الجدول (4- 37) أن مستوى بعد العلاقة مع الزملاء مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.7997) بانحراف معياري قدره (0.75251) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (4- 37) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالعلاقة مع الزملاء تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت «أحصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.7950) بانحراف معياري قدره (1.00696) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما يحصلون على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل عند الحاجة مما يساهم في توطيد العلاقات الطيبة بين الموظفين بالمؤسسة.
- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت «أشعر في كثير من الأحيان أن قيمي تتوافق مع قيم زملائي في العمل» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5776) بانحراف معياري قدره (1.10476) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما يشعرون بأن قيمهم تتوافق مع قيم زملائهم في العمل مما يساعد على توحيد اتجاهاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم مما يحول دون نشوب نزاعات بينهم.
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت «أبادل الزيارات العائلية مع كثير من زملائي في المنظمة» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.2795) بانحراف معياري قدره (1.25106) وهذا ما يدل على أن أفراد المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة غالباً ما يتبادلون الزيارات العائلية مع كثير من زملائهم في المنظمة مما يدل على أن مستوى العلاقات مع الزملاء مرتفع بالمؤسسة.

الجدول (4-38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات العينة الخاصة

بمتغير الرضا الوظيفي مرتبة تنازليا

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	داخل المؤسسة	
مرتفع	0.75251	3.7997	العلاقة مع الزملاء	البعد
متوسط	0.89685	3.6460	الرواتب	البعد
متوسط	0.70549	3.1758	ظروف العمل	البعد
مرتفع	0.66744	3.7748	المحور بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss) /الملحق 05 الجداول ص: 452.

يتضح من خلال الجدول (4-38) أن مستوى المحور الثالث والمتعلق بالرضا الوظيفي كان مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3.7748) بانحراف معياري قدره (0.6744) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى طبيعة الدراسة الميدانية وتحليل متغيراتها حيث قمنا بإعطاء لمحة حول المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة نفضال بولاية الجلفة بداية بإنشائها مروراً بفروعها ومهامها والهيكل التنظيمي لها وصولاً إلى منتجاتها، ثم تطرقنا للأدوات المستعملة في التحليل الإحصائي وإلى مفهوم النمذجة بالمعادلة البنائية ومختلف مؤشراتها وانموذج الدراسة ثم تطرقنا لأداة الدراسة ابتداءً من بنائها وعرضها على مجموعة من المحكمين لاختبار صلاحية المقياس ثم توزيعه وبعد إدخال البيانات لبرنامج (Spss) قمنا بدراسة التوزيع الطبيعي للبيانات ودراسة الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة كما وجدنا معامل ألفا كرونباخ الي وصل إلى (0.906) وهي قيمة تدل على ثبات بدرجة ممتازة تتمتع به الدراسة ككل.

كما قمنا بتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية وقمنا بقياس مستوى متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي) بالمؤسسة محل الدراسة حيث كان مستوى القيادة الإدارية مرتفعاً بالمؤسسة، كما كان مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعاً بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن مستوى الرضا الوظيفي أيضاً كان مرتفعاً بالمؤسسة

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة نتائج فرضيات ونماذج
الدراسة

تمهيد الفصل:

يتناول الفصل الأخير من هذه الدراسة اختبار فرضيات الدراسة حيث يعرض هذا الفصل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة بصفة مستقلة أو مجتمعة على مستوى المؤسسة محل الدراسة، حيث عملنا في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفصل على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات ونماذج الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط والانحدار المتعدد التدريجي والهرمي واختبار النموذج البنائي ومن ثم القيام بتحليل المسار.

كما يعرض نتائج اختبار تحليل مدى التباين في اتجاهات الموظفين وآرائهم حول أبعاد ومتغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية، وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: اختبار الفرضيات المباشرة.

المبحث الثاني: اختبار الفرضية الغير المباشرة.

المبحث الثالث: اختبار الفروقات.

المبحث الأول: اختبار فرضيات الدراسة المباشرة

سنقوم في هذا المبحث بدراسة تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي فحسب نموذج (بارون- كيني 1986) الذي يشير إلى أن تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لن يتحقق إلا بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير الوسيط، ودراسة أثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ودراسة أثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا ما سنفصل فيه في هذا المبحث.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يهدف النموذج الأول (**base model**) إلى اختبار معنوية التأثير المباشر للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) في المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي).

ولإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية رئيسية:

أولاً - H0: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتسيب) على الرضا الوظيفي."

ثانياً - H1: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتسيب) على الرضا الوظيفي."

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة (**T**) المحسوبة أقل أو يساوي (**0.05**) فإننا نرفض فرضية العدم (**H0**) ونقبل الفرضية البديلة (**H1**) والنتيجة تكون وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقاً للمتغير المختار.

أما إذا كان مستوى الدلالة لقيمة (**T**) المحسوبة أكبر من (**0.05**) فإننا نقبل فرضية العدم (**H0**) والنتيجة تكون لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقاً للمتغير المختار.

حيث توقعنا وفقاً للفرضية الأولى للدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء تحليل الانحدار بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي وفق النموذج الآتي:

$$S = \alpha + bL + e$$

حيث:

S: المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي).

L: المتغير المستقل (القيادة الإدارية).

α : ثابت معادلة الانحدار.

e: حد الخطأ العشوائي.

وقبل البدء في دراستها لابد لنا من المرور على بعض المفاهيم وبعض المؤشرات التي تعتبر كشرط للقيام بدراسة

الانحدار كما هو موضح:

أولاً. قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

1. الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة (T) المحسوبة (T_{cal}) وقيمة (T_{tab}) الجدولية، فإذا كانت المحسوبة أكثر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

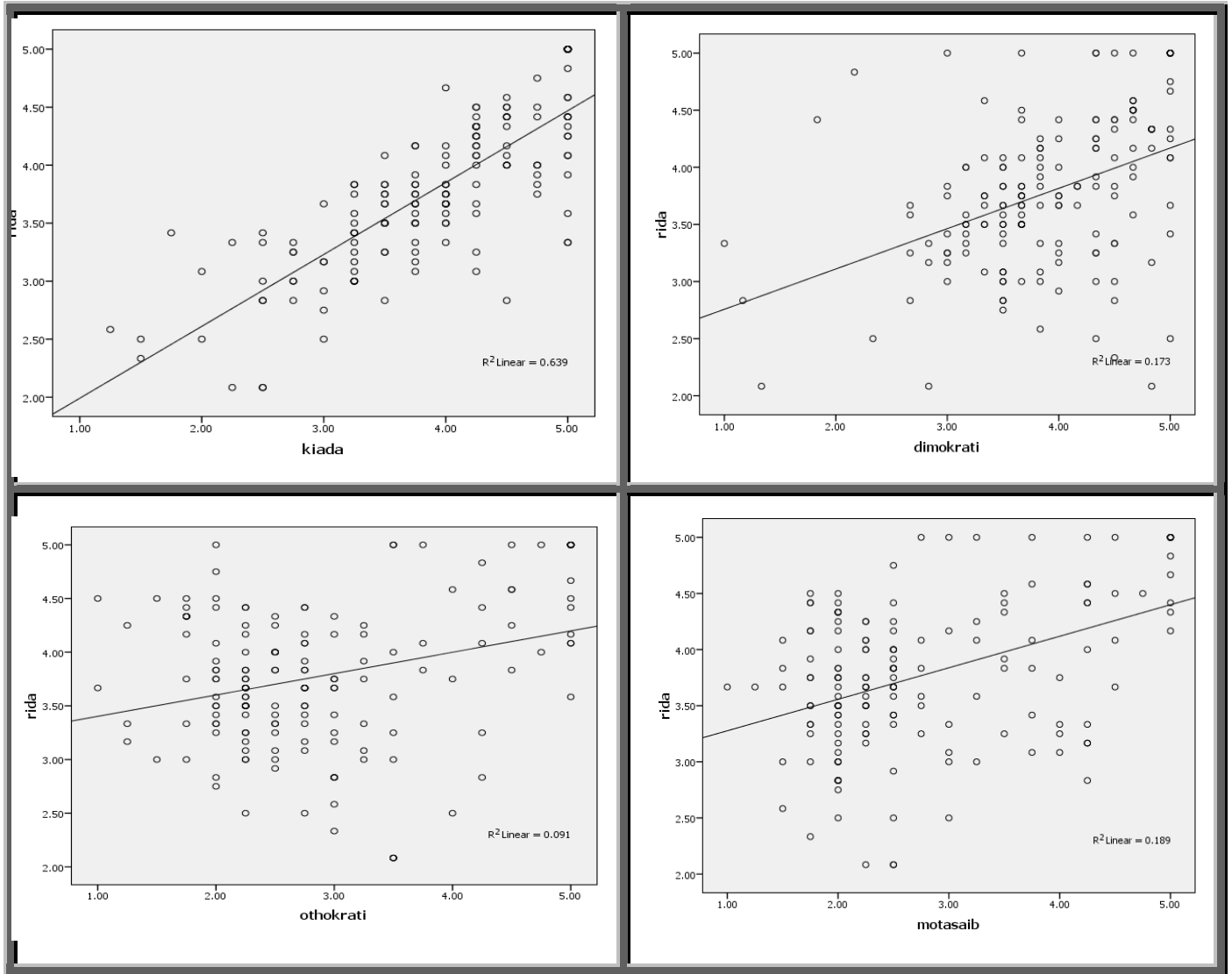
2. الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (Sig) المحسوب باستخدام برنامج مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا (0.05) فإذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

ثانياً. شروط الانحدار الخطي:

1. التوزيع الطبيعي: الشرط الأول هو اعتدالية توزيع البيانات وقد توصلنا سابقاً إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي في فصول سابقة.

2. الخطية: هذا الافتراض يقوم على أن العلاقة بين المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة والمتغير التابع علاقة خطية والآن يجب التأكد من خطية العلاقات كشرط لإجراء تحليل الانحدار ويمكن اختبار هذه العلاقة الخطية من خلال لوحة الانتشار كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (5-1): تمثيل لوحة الانتشار للقيادة الإدارية بأبعادها على الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS).

يظهر لنا من تمثيل لوحة الانتشار أن كل العلاقات خطية أي أن الزيادة في أحد المتغيرين ترتبط بالزيادة في المتغير

الآخر.

3. ثبات التباين: يفترض النموذج الخطي أن التباين متساو لقيم المتغير المستقل على طول الخط الانحدار،¹ يرتبط

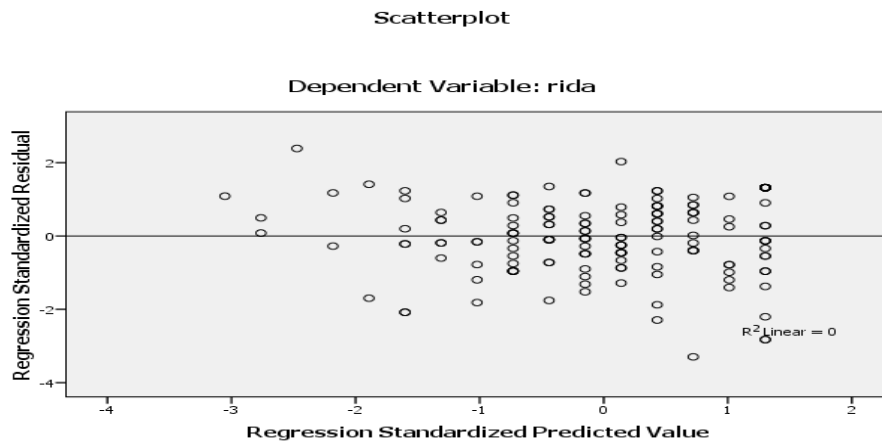
بافتراض التوزيع الطبيعي فحين يتحقق يكون التباين متجانسا لذلك بعض الدراسات تكتفي بافتراض التوزيع

الطبيعي فقط.²

¹ - محمد خير سليم، مرجع سبق ذكره، ص: 388.

² - رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص: 155.

الشكل (5-2): تباين القيادة الإدارية على خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الشكل ثبات تباين المتغير المستقل على طول خط الانحدار والآن بالإمكان اختبار الفرضية ولدراسة الفرضية الرئيسية الأولى قمنا بدراستها من خلال تقسيمها لثلاثة فرضيات جزئية كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي"، ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير الوسيط بالمؤسسة.

الجدول (5-1): تحليل التباين للانحدار للنمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	12.333	1	12.333	33.267	0.000
الخطأ	58.943	159	0.371		
الكلي	71.276	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 466.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-1) أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الديمقراطي للقيادة على الرضا الوظيفي:

جدول (5-2): تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	2.404	9.918	0.000	/
النمط الديمقراطي	0.353	5.768	0.000	يوجد أثر
R^2	0.173			
المعادلة	$Y=2.404+0.353x$			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 466.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.173$) وهذا يعني أن التغير في النمط الديمقراطي للقيادة يفسر التغير في الرضا الوظيفي بنسبة (17.3%) ونسبة (82.7%) تفسره متغيرات أخرى. انطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة، وذلك لأن دلالة (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ومنه نقبل ($H1$) ونرفض ($H0$) ويعود ذلك إلى أن القائد الذي يتفهم رؤوسيه ويشاركهم يسهم في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم والشعور بحب العمل ومن ثم بالرضا الوظيفي.

2. الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير الوسيط بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (5-3): تحليل التباين للانحدار للنمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	6.464	1	6.464	15.858	0.000
الخطأ	64.811	159	0.408		
الكلي	71.276	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 467.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-3) أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الأوتوقراطي للقيادة على الرضا الوظيفي:

جدول (5-4): تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	3.203	21.063	0.000	/
النمط الأوتوقراطي	0.199	3.982	0.000	يوجد أثر
R^2	0.091			
المعادلة	$Y=3.203+0.199x$			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss) / الملحق 05 الجدول ص: 467.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.091$) وهذا يعني أن التغير في النمط

الأوتوقراطي للقيادة يفسر التغير في الرضا الوظيفي بنسبة (9%) ونسبة (91%) تفسره متغيرات أخرى.

انطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الأوتوقراطي

على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نفعال بالجلفة، وذلك لأن دلالة (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)

ومنه نقبل ($H1$) ونرفض ($H0$) ويعود ذلك إلى أن رضا الموظفين يكون على أساس خصائص الموظفين أنفسهم فإذا

توافق نمط القائد مع تفضيلاتهم (على اختلاف تفضيلاتهم) زاد شعور الموظفين بالرضا الوظيفي فالنمط الأوتوقراطي قد

يحقق الرضا للموظفين الذين لا يفضلون تحمل المسؤولية والذين لا يحقق النمط الديمقراطي رضاهم.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط المتسبب على

الرضا الوظيفي".

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى

تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير الوسيط بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (5 - 5): تحليل التباين للانحدار للنمط المتسبب على الرضا الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	13.470	1	13.470	37.051	0.000
الخطأ	57.806	159	0.364		
الكلية	71.276	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 467.

يتضح من خلال الجدول رقم (5 - 5) أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية

المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط المتسبب على الرضا الوظيفي:

جدول (5 - 6): تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط المتسبب على الرضا الوظيفي

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	2.996	21.964	0.000	/
النمط المتسبب	0.281	6.087	0.000	يوجد أثر
R^2	0.189			
المعادلة	$Y=2.996+0.281x$			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 468.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.189$) وهذا يعني أن التغير في النمط المتسبب

للقيادة يفسر التغير في الرضا الوظيفي بنسبة (18.9%) ونسبة (81.1%) تفسره متغيرات أخرى.

انطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط المتسبب

على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة، وذلك لأن دلالة (T) تساوي (0.000) وهي أقل من

(0.05)، ومنه نقبل (H1) ونرفض (H0) ويعود ذلك إلى نوع الموارد البشرية حيث تجذب الفئة المتفتحة الأذهان قلة

التوجيه من قبل القائد وبالتالي يفضلون النمط الحر الذي يعطي الموظفين كامل الحرية في أداء المهام الموكلة لهم.

4. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي".
من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (5 - 7): تحليل التباين للانحدار للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	45.542	1	45.542	281.391	0.000
الخطأ	25.734	159	0.162		
الكلية	71.276	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 468.

يتضح من خلال الجدول رقم (5 - 7) أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.
ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي:

جدول (5 - 8): تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	1.372	9.347	0.000	/
القيادة الإدارية	1.620	7.34716.775	0.000	يوجد أثر
R^2	0.639			
المعادلة	$Y=1.372+1.620x$			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 468.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.639$) وهذا يعني أن التغير في القيادة الإدارية يفسر التغير في الرضا الوظيفي بنسبة (63.9%) ونسبة (36.1%) تفسره متغيرات أخرى.

انطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة، وذلك لأن دلالة (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ومنه نقبل (H1) ونرفض (H0) ويعود ذلك إلى أن القائد يؤثر في المناخ التنظيمي فقد يخلق جواً من التوتر بتسلطه أو جواً مريحاً للموظفين مما يزيد شعورهم بالروح المعنوية وهنا نشير إلى أن تحقيق الرضا الوظيفي يتعلق بجانب كبير منه بتفضيلات الموظفين كما ذكرنا سابقاً فعلى أساس ميولاتهم يتحقق رضاهم أو لا يتحقق فهناك من يفضل المسؤولية المحدودة والالتزام بتنفيذ الأوامر فقط وبالتالي يجذب النمط الأوتوقراطي وهناك من يجب تحمل المسؤولية وتفويض بعض الصلاحيات وبالتالي يجذب هذا النوع النمط الديمقراطي للقيادة، وهناك من يفضل الاستقلالية في العمل وبالتالي يجذب النمط الحر للقيادة.

5. اختبار النموذج الأول من خلال الانحدار المتعدد التدريجي:

سنقوم بدراسة أثر أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة على الرضا الوظيفي من خلال ترتيب دخول أبعاد القيادة الإدارية في معادلة التنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال اختبار الانحدار المتعدد التدريجي بعدما نقوم بالتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (5 - 9): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة

كمتغير مستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
القيادة الإدارية	النمط الديمقراطي	1.022	0.979
	النمط الأوتوقراطي	1.745	0.573
	النمط المتسيب	1.733	0.577

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 468.

نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين لجميع الأبعاد تقل عن (10) كما أن قيم التباين المسموح جاءت أكبر

من (0.05) أي لا توجد مشاكل الارتباط الذاتي، ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار دون حذف أي أبعاد:

الجدول (5-10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال أبعاد القيادة الإدارية

مجتمعة

المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى معنوية T	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.853	7.767	0.000	دال إحصائيا
النمط الديمقراطي (x 1)	0.314	5.627	0.000	دال إحصائيا
النمط الأوتوقراطي (x 2)	-0.11	-0.128	0.898	غير دال إحصائيا
النمط المتسيب (x 3)	0.253	5.950	0.000	دال إحصائيا
معنوية F	0.000			
معامل التحديد R ²	0.324			
معامل الارتباط R	0.570			

نموذج الانحدار المتعدد:

$$Y = 1.853 + 0.253 x_3 + 0.314 x_1 + \varepsilon$$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 471- 472.

من الجدول نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ

($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك أثر للنمط الديمقراطي والنمط المتسيب على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في

فرع مؤسسة نفعال بالجلفة، وذلك استنادا إلى أن مستوى معنوية للنمط الديمقراطي والنمط المتسيب بلغ (0.000)

وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$)، أما بالنسبة للنمط الأوتوقراطي فبلغ مستوى معنويته (0.898)

وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرات بلغت

(0.570) أي وجود علاقة طردية بين المتغيرات، وبلغت قيمة ($R^2 = 324$) ومعناه أن التغير في القيادة الإدارية

مجتمعة يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (32.4%) ونسبة (67.6%) تفسره متغيرات أخرى لم

تذكر في النموذج، أما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار (B_1) والتي بلغت (0.314) فتفسر التغير الذي يحدث في

النمط الديمقراطي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.314)، وبالنسبة

لقائمة (B_2) والتي بلغت (-0.11) فتفسر التغير الذي يحدث في النمط الأوتوقراطي بوحدة واحدة سيؤدي إلى

حصول التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (-0.11)، ويتضح من الجدول أن النمط المتسيب احتل المرتبة

الأولى في تأثيره على الرضا الوظيفي أما النمط الديمقراطي فاحتل المرتبة الثانية في تأثيره على الرضا الوظيفي، أما

النمط الأوتوقراطي فقد استبعد من النموذج.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية"

ولإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية رئيسية:

أولاً - H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي (ظروف العمل الرواتب، العلاقة مع الزملاء) على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

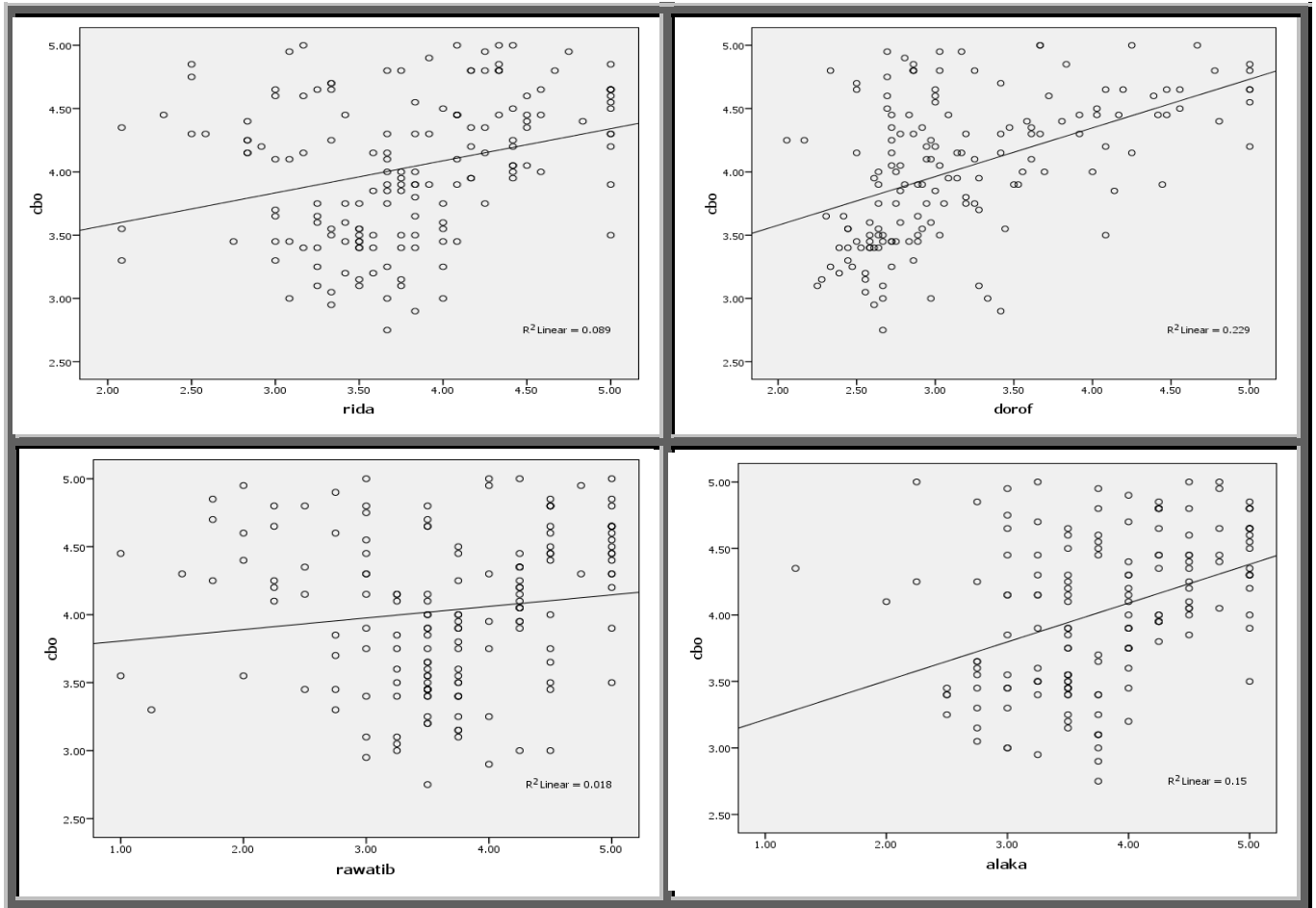
ثانياً - H1: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي (ظروف العمل الرواتب، العلاقة مع الزملاء) على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

وقبل الاختبار نتحقق من شروط الانحدار:

1. **الخطية:** سنتحقق من هذا الشرط من خلال لوحة الانتشار بعدما قمنا سابقا من التحقق من التوزيع الطبيعي

ويمكن اختبار هذه العلاقة الخطية من خلال لوحة الانتشار كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (5-3): تمثيل لوحة الانتشار للرضا الوظيفي بأبعاده على سلوكيات المواطنة التنظيمية

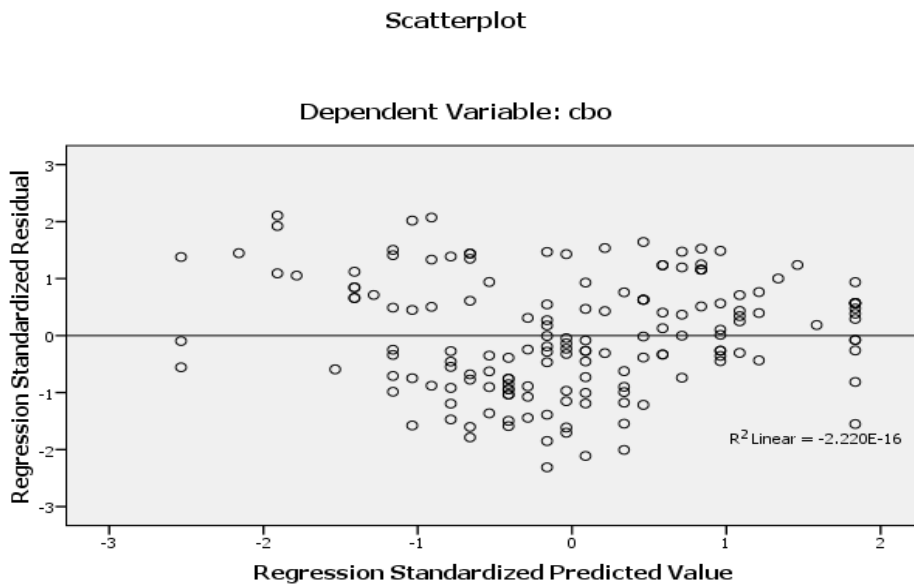


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

2. ثبات التباين:

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (5-4): تباين الرضا الوظيفي على خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من الشكل ثبات تباين المتغير المستقل على طول خط الانحدار، والآن بإمكاننا اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ولدراسة هذه الفرضية قمنا بدراستها من خلال تقسيمها لثلاثة فرضيات جزئية كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لظروف العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد المتغير الوسيط على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (5 - 11): تحليل التباين للانحدار لظروف العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	11.782	1	11.782	47.315	0.000
الخطأ	39.593	159	0.249		
الكلي	51.375	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) / الملحق 05 الجدول ص: 464.

يتضح من خلال الجدول رقم (5- 11) أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر ظروف العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية: جدول (5- 12): تحليل الانحدار البسيط لأثر ظروف العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	2.809	15.444	0.000	/
ظروف العمل	0.385	6.879	0.000	يوجد أثر
R^2	0.229			
المعادلة	$Y=2.809+0.385x$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 464.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.229$) وهذا يعني أن التغيير في ظروف العمل يفسر التغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (22.9%) ونسبة (87.1%) تفسره متغيرات أخرى. وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لظروف العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة، وذلك لأن دلالة (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، ومنه نقبل ($H1$) ونرفض ($H0$) ويعود ذلك إلى أن عمل الإدارة على تهيئة بيئة عمل مناسبة يؤدي رضا العاملين والقيام بالمهام الموكلة لهم وأكثر من ذلك من أعمال إضافية نظراً لأن بيئة العمل المريحة والأمنة تحفز العاملين على بذل كل طاقتهم في العمل.

2. الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرواتب على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد المتغير الوسيط على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (5 - 13): تحليل التباين للانحدار للرواتب على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	0.930	1	0.930	2.931	0.089
الخطأ	50.445	159	0.317		
الكلية	51.375	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 464.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-13) أن مستوى المعنوية يبلغ (0.089) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج غير صالح لاختبار هذه الفرضية. وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه نجد أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرواتب على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة، ومنه نقبل (H_0) ونرفض (H_1) ويعود ذلك إلى رؤية الموظفين للرواتب على أنها حق مشروع وليست جميلاً تسديه لهم المنظمة ليقابلوه بسلوكيات تفوق دورهم بالمنظمة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة مع الزملاء على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد المتغير الوسيط على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (5 - 14): تحليل التباين للانحدار للعلاقة مع الزملاء على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	7.709	1	7.709	28.072	0.000
الخطأ	43.666	159	0.275		
الكلية	51.375	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 465.

يتضح من خلال الجدول رقم (5- 14) أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر العلاقة مع الزملاء على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

جدول (5- 15): تحليل الانحدار البسيط لأثر العلاقة مع الزملاء على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	2.922	13.705	0.000	/
العلاقة مع الزملاء	0.292	5.298	0.000	يوجد أثر
R^2	0.150			
المعادلة	$Y=2.922+0.292x$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 465.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.150$) وهذا يعني أن التغير في العلاقة مع

الزملاء يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (15 %) ونسبة (85 %) تفسره متغيرات أخرى.

وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة مع

الزملاء على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة، وذلك لأن دلالة (T) تساوي (0.000) وهي

أقل من (0.05)، ومنه نقبل (H1) ونرفض (H0) ويعود ذلك إلى أن العلاقات الطيبة مع الزملاء تخلق مناخاً

يسوده الاحترام والمودة بين الموظفين مما يحقق أعلى مستويات الرضا لديهم و يشجع على العمل الجماعي وبالتالي

يحفزهم على تبني سلوكيات فعالة تفيد المنظمة والعاملين بها مثل الإيثار والمجاملة وغيرها.

4. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية".
من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير الوسيط على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (5 - 16): تحليل التباين للانحدار للرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	4.583	1	4.583	15.572	0.000
الخطأ	46.793	159	0.294		
الكلية	51.375	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 - 16) أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.
ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية:
جدول (5 - 17): تحليل الانحدار البسيط لأثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	3.074	12.479	0.000	/
الرضا الوظيفي	0.254	3.946	0.000	يوجد أثر
R^2	0.089			
المعادلة	$Y=3.074+0.254x$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) / الملحق 05 الجدول ص: 465.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.089$) وهذا يعني أن التغير في الرضا الوظيفي يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (8.9%) ونسبة (91.1%) تفسره متغيرات أخرى.

وانطلاقاً من الجدول (5- 17) نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة، وذلك لأن دلالة (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، ومنه نقبل ($H1$) ونرفض ($H0$) ويعود ذلك إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية إنما هي مؤشر عن رضا العاملين فالموظف الراضي يتبنى سلوكيات حسنة مع زملائه ويعينهم في حل مشاكلهم ولا ييخل عليهم بخبراته ويحافظ على ممتلكات المنظمة ولا يخرها كما يتجنب وقوع المشاكل بالعمل ودون انتظار أي مقابل مادي لذلك بل من باب رد الجميل للمنظمة ونتيجة إحساس الموظف للعدالة في منظمته.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جاب الله محمد رفعت حول " محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية" والتي توصلت إلى وجود أثر للرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما أثبتت دراسة عبد القادر أحمد دواليبي حول "اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية"، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أنه يزيد القدرة التفسيرية للتغير الحاصل فيها.

5. اختبار النموذج الثاني من خلال الانحدار المتعدد التدريجي:

سنقوم بدراسة أثر أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ترتيب دخول أبعاد الرضا الوظيفي في معادلة التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اختبار الانحدار المتعدد التدريجي ولكن قبل هذا لا بد من التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد الرضا الوظيفي كمتغير مستقل والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (5 - 18): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد الرضا الوظيفي

مجتمعة كمتغير مستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
الرضا الوظيفي	ظروف العمل	1.332	0.751
	الرواتب	1.380	0.724
	العلاقة مع الزملاء	1.390	0.720

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 469.

يتضح من خلال الجدول رقم (5- 18) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (10) حيث تراوحت بين (1.332 - 1.390) كما أن قيم التباين المسموح (Tolerance) جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.720 - 0.751) وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد الرضا الوظيفي أي لا توجد مشاكل الارتباط الذاتي، ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بدون حذف أي بعد، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبار:

الجدول (5-19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة

المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى معنوية T	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.528	11.273	0.000	/
ظروف العمل (x 1)	0.348	5.591	0.000	دال إحصائيا
الرواتب (x 2)	-0.114	-2.288	0.023	دال إحصائيا
العلاقة مع الزملاء (x 3)	0.214	3.597	0.000	دال إحصائيا
معنوية F	0.000			
معامل التحديد R ²	0.293			
معامل الارتباط R	0.542			

نموذج الانحدار المتعدد:

$$Y = 2.528 + 0.348 x_1 + 0.214 x_3 - 0.114 x_2 + \varepsilon$$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجداول ص: 470-471.

من الجدول نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α=0.05) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك أثر لظروف العمل والعلاقة مع الزملاء على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في فرع مؤسسة نفضال بالحلقة، وذلك استنادا إلى أن مستوى معنوية لظروف العمل وللعلاقة مع الزملاء بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (α = 0.05)، أما بالنسبة لبعد الرواتب فبلغ مستوى معنويته (0.023) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (α = 0.05) وبالتالي له أثر إحصائي، كما تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرات بلغت (0.542) أي وجود علاقة طردية بين المتغيرات، وبلغت قيمة (R² = 0.293) ومعناه أن التغير في الرضا الوظيفي يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (29.3 %) ونسبة (70.7) % تفسره متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، أما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار (B₁) والتي بلغت (0.348) فتفسر التغير الذي يحدث في ظروف العمل بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.348) أما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار (B₃) والتي بلغت (0.214) فتفسر التغير الذي يحدث في العلاقة مع الزملاء بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.214) ويتضح من الجدول أن بعد ظروف العمل احتل المرتبة الأولى في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية أما العلاقة مع الزملاء فقد احتل المرتبة الثانية وبالنسبة لبعد الرواتب فقد جاء في المرتبة الثالثة على سلوكيات المواطنة التنظيمية مع ملاحظة أن معامل بعد الرواتب سالب وهو ما يدل على العلاقة العكسية بين الرواتب وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية"

ولإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية رئيسية:

أولاً - H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي (ظروف العمل الرواتب، العلاقة مع الزملاء) على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

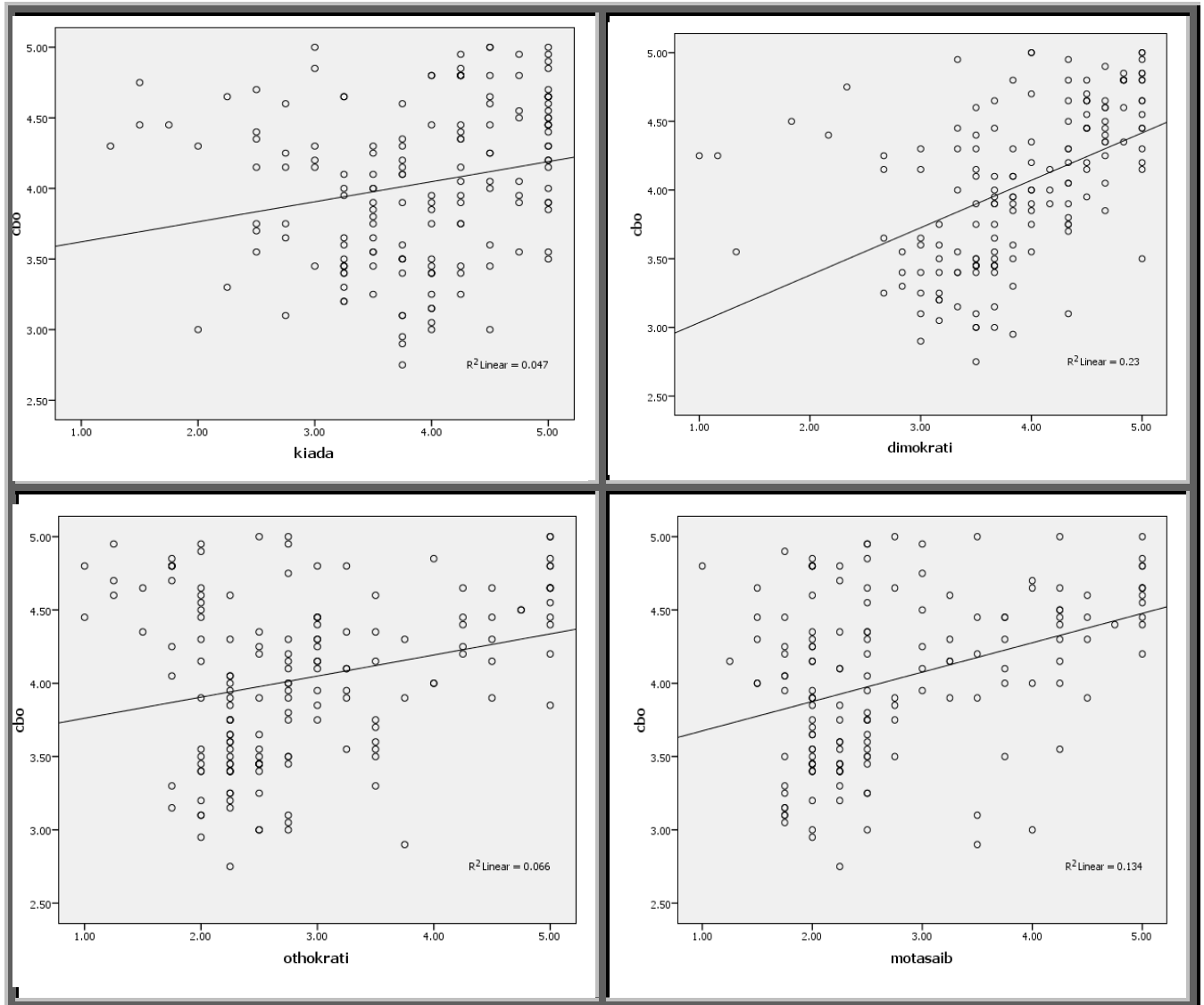
ثانياً - H1: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي (ظروف العمل الرواتب، العلاقة مع الزملاء) على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

وقبل الاختبار نتحقق من شروط الانحدار:

1. **الخطية:** سنتحقق من هذا الشرط من خلال لوحة الانتشار بعدما قمنا سابقا من التحقق من التوزيع الطبيعي

ويمكن اختبار هذه العلاقة الخطية من خلال لوحة الانتشار كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (5-5): تمثيل لوحة الانتشار للقيادة الإدارية بأبعادها مع سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS).

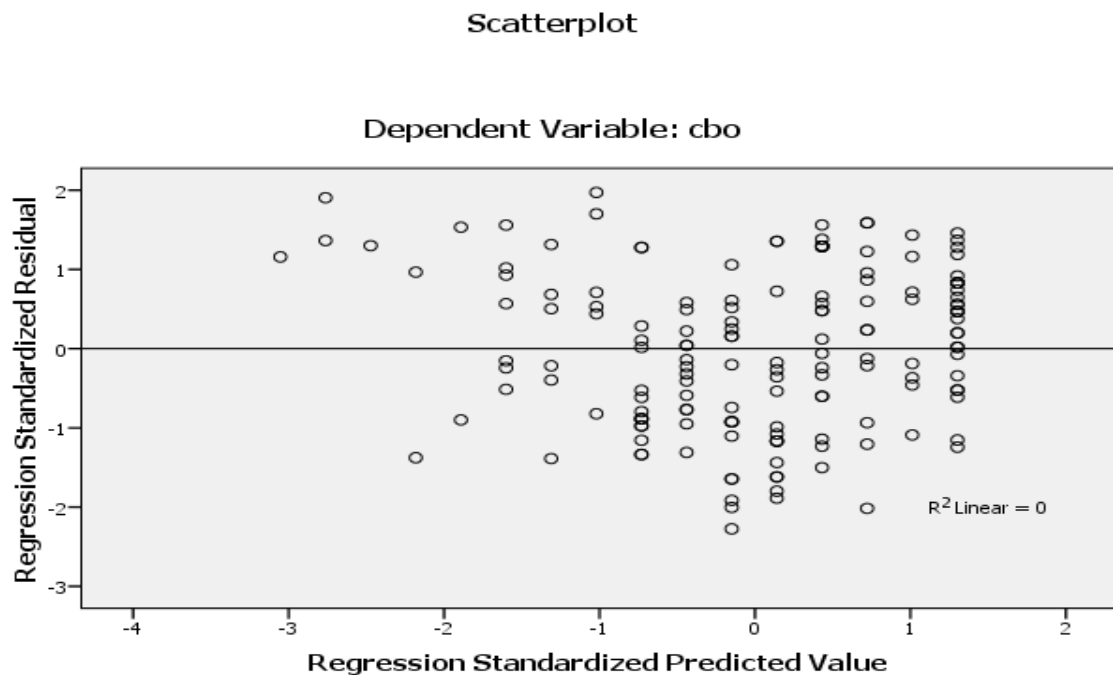
يظهر لنا من تمثيل لوحة الانتشار أن كل العلاقات خطية أي أن الزيادة في أحد المتغيرين ترتبط بالزيادة في المتغير

الآخر.

2. ثبات التباين:

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (5-6): تباين القيادة الإدارية على خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الشكل ثبات تباين المتغير المستقل على طول خط الانحدار، والآن بإمكاننا اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية ولقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل الانحدار البسيط الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات.

ولدراسة الفرضية الرئيسية الأولى قمنا بدراستها من خلال تقسيمها لثلاثة فرضيات فرعية كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (**Analysis Of Variance**) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (**Analysis Simple Regression**) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (5 - 20): تحليل التباين للانحدار للنمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	11.795	1	11.795	47.384	0.000
الخطأ	39.580	159	0.249		
الكلية	51.375	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 461.

يتضح من خلال الجدول رقم (5- 20) أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى معنوية

(F) المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الديمقراطي للقيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

جدول (5- 21): تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	2.690	13.543	0.000	/
النمط الديمقراطي	0.345	6.884	0.000	يوجد أثر
R^2	0.230			
المعادلة	$Y=2.690+0.345x$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss) /الملحق 05 الجدول ص: 461.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2= 0.230$) وهذا يعني أن التغير في النمط

الديمقراطي للقيادة يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (23 %) ونسبة (77 %) تفسره متغيرات

أخرى.

وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي

على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالحلقة، وذلك لأن دلالة (T) تساوي (0.000) وهي أقل من

(0.05)، ومنه نقبل (H1) ونرفض (H0)، ويعود ذلك إلى أن اهتمام القائد بتابعيه وتعاونهم ومشاركتهم صنع

القرارات يؤدي حتما إلى تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية كرد جميل للقائد الديمقراطي كونهم أحسوا بعدم العدالة بين ما يتلقونه وما يبذلونه بالمنظمة.

2. الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الأوتوقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (5 - 22): تحليل التباين للانحدار للنمط الأوتوقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	3.375	1	3.375	11.178	0.001
الخطأ	48.001	159	0.302		
الكلي	51.375	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 462.

يتضح من خلال الجدول رقم (5- 22) أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الأوتوقراطي للقيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

جدول (5 - 23): تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الأوتوقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	3.618	27.642	0.000	/
النمط الأوتوقراطي	0.144	3.343	0.001	يوجد أثر
R^2	0.066			
المعادلة	$Y=3.618+0.144x$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 462.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.066$) وهذا يعني أن التغير في النمط الأوتوقراطي للقيادة يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (6.6%) ونسبة (93.4%) تفسره متغيرات أخرى.

وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الأوتوقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة، وذلك لأن دلالة t تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، ومنه نقبل ($H1$) ونرفض ($H0$) ويعود ذلك إلى أن الموظفين الذين يخضعون لهذا النمط القيادي المستبد الذي يفرض عليهم الأوامر فقط دون مشاركتهم ويظهر لهم عدم الاهتمام أن النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى زيادة تبني الموظفين للسلوكيات الإضافية وقد يرجع ذلك إلى الخوف من القائد والعمل على رضاه بجاته السلوكيات لتجنب غضبه والذي قد يؤدي إلى فقد الموظف لعمله أو قد تكون نابعة من رضاهم بسلوك القائد الأوتوقراطي وإعجابهم به والذي في نظرهم هو الأسلوب المثالي للقيادة في هاته البيئة وخاصة من طرف أصحاب الخبرات الواسعة الذين يجزمون أن أفضل نمط قيادي هو الأوتوقراطي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط المتسيب على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (5 - 24): تحليل التباين للانحدار للنمط المتسيب على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	6.865	1	6.865	24.523	0.000
الخطأ	44.510	159	0.280		
الكلي	51.375	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 462.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-24) أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط المتسيب على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

جدول (5-25): تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط المتسبب على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	3.475	29.028	0.000	/
النمط المتسبب	0.200	4.952	0.000	يوجد أثر
R^2	0.134			
المعادلة	$Y=3.475+0.200x$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجداول ص: 463.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.134$) وهذا يعني أن التغيير في النمط المتسبب للقيادة يفسر التغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (13.4%) ونسبة (86.6%) تفسره متغيرات أخرى. وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط المتسبب للقيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة، وذلك لأن دلالة (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، ومنه نقبل ($H1$) ونرفض ($H0$) ويعود ذلك إلى كون الموظفين عندما يشعرون بالحرية في أداء المهام وغياب الرقابة عليهم سيقومون بمهامهم على أتم وجه وأكثر ما هو مطلوب منهم ويظهر هذا جلياً خاصة عند حاملي شهادة الدكتوراه لأنهم معتادين على هذا النمط في القيام بأبحاثهم.

4. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية". ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (5 - 26): تحليل التباين للانحدار للقيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	2.393	1	2.393	7.768	0.006
الخطأ	48.982	159	0.308		
الكلي	51.375	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss)/الملحق 05 الجدول ص: 463.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-26) أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.006) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: جدول (5-27): تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	3.480	17.189	0.000	/
القيادة الإدارية	0.142	2.787	0.006	يوجد أثر
R^2	0.047			
المعادلة	$Y=2.540+1.321x$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)/الملحق 05 الجدول ص: 463.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.047$) وهذا يعني أن التغير في القيادة الإدارية يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (4.7%) ونسبة (95.3%) تفسره متغيرات أخرى. وانطلاقاً من الجدول (5-27) نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة، وذلك لأن دلالة t تساوي (0.006) وهي أقل من (0.05)، ومنه نقبل (H1) ونرفض (H0).

ويمكن تفسير هذه النتيجة، بأن تطبيق المنظمة لمختلف أنماط القيادة الإدارية سيؤثر في النمط السلوكي للعاملين فيها وسيدفعهم إلى تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية كسلوكيات إضافية، فالقيادة الإدارية تؤثر في سلوك المرؤوسين

الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منه، فبقدر ما يظهر من القادة من ممارسات وتصرفات تنص عن الإيثار وصحة الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري والمجاملة، بقدر ما تكون القدوة ذات تأثير إيجابي في تحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة من نتائج مثل:

دراسة محمد عبدالنواب البكري شاهين حول " أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية" حيث توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للنمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية ولم تتفق معها في عدم وجود أثر للنمط الأوتوقراطي للقيادة في سلوكيات المواطنة التنظيمية. ونلاحظ أنه لا تتوفر دراسات كثيرة حول " أثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية " وأغلب الدراسات كانت حول القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

5. اختبار النموذج الثالث من خلال الانحدار المتعدد التدريجي:

سنقوم بدراسة أثر أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ترتيب دخول أبعاد القيادة الإدارية في معادلة التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اختبار الانحدار المتعدد التدريجي بعدما نتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل من خلال دراسة ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، حيث يهتم الانحدار بتحديد مقدار التغير (الأثر) في أحد المتغيرات المصاحبة لتغير محدد في متغير آخر،³ وعند القيام به لا بد من اختبار مدى ملائمة البيانات المتوفرة لتحليل الانحدار من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين متغيرات الدراسة المستقلة من خلال إجراء اختبار معامل تضخم البيانات (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل مجال من مجالات المتغير المستقل المكونة للقيادة الإدارية والقاعدة تقول أنه إذا كان معامل تضخم التباين يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح أقل من (0.05) فإنه يمكن القول بأن هذا المتغير له ارتباط عال مع متغيرات مستقلة أخرى، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار، والجدول التالي يوضح النتائج:

³ - راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في العلوم الاقتصادية الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017، ص: 197.

الجدول (5-28): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة

المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى معنوية T	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.690	11.451	0.000	دال إحصائيا
النمط الديمقراطي (x 1)	0.345	6.737	0.000	دال إحصائيا
النمط الأوتوقراطي (x 2)	-0.19	-0.225	0.823	غير دال إحصائيا
النمط المتسيب (x 3)	0.172	4.781	0.000	دال إحصائيا
معنوية F	0.000			
معامل التحديد R ²	0.327			
معامل الارتباط R	0.572			

نموذج الانحدار المتعدد:

$$Y = 2.690 + 0.345 x_1 + 0.172 x_3 + \varepsilon$$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجداول ص: 469-470.

من الجدول نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك أثر للنمط الديمقراطي والنمط المتسيب على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مؤسسة نفضال بالجلفة، وذلك استنادا إلى أن مستوى معنوية للنمط الديمقراطي والنمط المتسيب بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$)، أما بالنسبة للنمط الأوتوقراطي فبلغ مستوى معنويته (0.823) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرات بلغت (0.572) أي وجود علاقة طردية بين المتغيرات، وبلغت قيمة ($R^2 = 327$) ومعناه أن التغير في القيادة الإدارية مجتمعة يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (32.7%) ونسبة (67.3%) تفسره متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، أما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار (B_1) والتي بلغت (0.345) فتفسر التغير الذي يحدث في النمط الديمقراطي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.345)، وبالنسبة لقيمة (B_2) والتي بلغت (-0.19) فتفسر التغير الذي يحدث في النمط الأوتوقراطي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (-0.19)، ويتضح من الجدول أن النمط الديمقراطي احتل المرتبة الأولى في تأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية أما النمط المتسيب فاحتل المرتبة الثانية في تأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما النمط الأوتوقراطي فقد استبعد من النموذج.

المبحث الثاني: اختبار الفرضية الغير مباشرة

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة بعد إدخال المتغير الوسيط للتأثير في العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام الانحدار المتعدد الهرمي بواسطة برنامج (Spss) واختبار نماذج الدراسة من خلال ما يسمى بمفهوم النمذجة بالمعادلات بواسطة برنامج (Amos)، وهذا يقتضي وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع ووجود تأثير جوهري للمتغير الوسيط على المتغير التابع، فإذا كان هناك تأثير كامل للمتغير الوسيط (Full Mediation) فإن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع سوف تختفي نهائياً بعد إدخال المتغير الوسيط إلى النموذج، وإذا كان هناك تأثير جزئي للمتغير الوسيط (Partial mediation) فإن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع سوف تكون أقل عند إدخال المتغير الوسيط إلى النموذج ولكن سوف تبقى أكبر من الصفر، وترتفع القوة التفسيرية للنموذج.¹

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ببرنامج (Spss)

لإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسيين للفرضية:

أولاً. H_0 : " لا يمكن أن تتأثر العلاقة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية في حال إدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط."

ثانياً. H_1 : " يمكن أن تتأثر العلاقة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية في حال إدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط."

ولدراسة الفرضية الرئيسية الأولى قمنا بدراستها من خلال تقسيمها لثلاثة فرضيات فرعية كالتالي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه " لا يمكن أن تتأثر العلاقة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية في حال إدخال ظروف العمل كمتغير وسيط."

والجدول التالي يبين نتائج الانحدار المتعدد الهرمي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى:

¹ - قدرى ابراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2015، ص: 172.

الجدول (5-29): اختبار الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لاختبار أثر ظروف العمل كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية				المتغيرات
وجود أثر أو عدمه	مستوى دلالة T	T المحسوبة	B	
لا يوجد أثر	0.552	0.596	0.029	القيادة الإدارية
يوجد أثر	0.000	6.157	0.371	ظروف العمل
0.231				R^2
0.000				معنوية (F)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجداول ص: 473.

وقد كشفت النتائج بأن النموذج ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت معنوية (F) للنموذج ككل (0.000) عند ذلك فإن إدخال ظروف العمل كمتغير مستقل في النموذج أدى إلى ارتفاع ملموس في المقدرة التفسيرية للنموذج حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.231) بزيادة قدرها (18.4%) مقارنة بالنموذج الأساس ($R^2 = 0.047$) كما تشير النتائج الموضحة في الجدول (وفقاً لاختبار t) إلى معنوية التأثير المباشر لظروف العمل (كمتغير مستقل في النموذج) في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يلاحظ أن معامل الانحدار موجب ما يفسر وجود علاقة طردية موجبة بين ظروف العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مع عدم معنوية أثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند إدخال المتغير الوسيط مما يدل على أن توسط ظروف العمل في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية هو توسط كلي.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه " لا يمكن أن تتأثر العلاقة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية وسلوك

المواطنة التنظيمية في حال إدخال الرواتب كمتغير وسيط ".

والجدول التالي يبين نتائج الانحدار المتعدد الهرمي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول (5-30): اختبار الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لاختبار أثر الرواتب كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية				المتغيرات
وجود أثر أو عدمه	مستوى دلالة T	T المحسوبة	B	
يوجد أثر	0.029	2.206	0.131	القيادة الإدارية
لا يوجد أثر	0.707	0.377	0.021	الرواتب
0.047				R^2
0.022				معنوية (F)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجداول ص: 474.

وقد كشفت النتائج بأن النموذج ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت معنوية (F) للنموذج ككل (0.022) عند ذلك فإن إدخال الرواتب كمتغير مستقل في النموذج أدى إلى ثبات المقدرة التفسيرية للنموذج حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.047) حيث بقي ثابتاً مقارنة بالنموذج الأساس ($R^2 = 0.047$)، كما تشير النتائج الموضحة في الجدول (وفقاً لاختبار t) إلى عدم معنوية التأثير المباشر للرواتب (كمتغير مستقل في النموذج) في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه " لا يمكن أن تتأثر العلاقة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية في حال إدخال العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط " .

والجدول التالي يبين نتائج الانحدار المتعدد الهرمي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول (5-31): اختبار الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لاختبار أثر العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية				المتغيرات
وجود أثر أو عدمه	مستوى دلالة T	T المحسوبة	B	
لا يوجد أثر	0.390	1.021	0.053	القيادة الإدارية
يوجد أثر	0.000	4.517	0.269	العلاقة مع الزملاء
0.156				R^2
0.000				معنوية (F)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) الملحق 05 الجداول ص: 476.

وقد كشفت النتائج بأن النموذج ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت معنوية (F) للنموذج ككل (0.000) عند ذلك فإن إدخال العلاقة مع الزملاء كمتغير مستقل في النموذج أدى إلى ارتفاع ملموس في المقدرة التفسيرية للنموذج حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.156) بزيادة قدرها (10.9%) مقارنة بالنموذج الأساس ($R^2 = 0.047$) كما تشير النتائج الموضحة في الجدول (وفقاً لاختبار t) إلى معنوية التأثير المباشر للعلاقة مع الزملاء (كمتغير مستقل في النموذج) في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يلاحظ أن معامل الانحدار موجب ما يفسر وجود علاقة موجبة بين العلاقة مع الزملاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مع عدم معنوية أثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند إدخال المتغير الوسيط مما يدل على أن توسط العلاقة مع الزملاء في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية هو توسط كلي.

4. الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على أنه " لا يمكن أن تتأثر العلاقة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية في حال إدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ".
والجدول التالي يبين نتائج الانحدار المتعدد الهرمي لاختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول (5-32): الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لاختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية				المتغيرات
وجود أثر أو عدمه	مستوى دلالة T	T المحسوبة	B	
لا يوجد أثر	0.616	-0.503	-0.42	القيادة الإدارية
يوجد أثر	0.006	2.767	0.297	الرضا الوظيفي
0.231				R^2
0.000				معنوية (F)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)/الملحق 05 الجداول ص: 476.

وقد كشفت النتائج بأن النموذج ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت معنوية (F) للنموذج ككل (0.000) عند ذلك فإن إدخال الرضا الوظيفي كمتغير مستقل في النموذج أدى إلى ارتفاع ملموس في المقدرة التفسيرية للنموذج حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.231) بزيادة قدرها (18.4%) مقارنة بالنموذج الأساس ($R^2 = 0.047$) كما تشير النتائج الموضحة في الجدول (وفقاً لاختبار t) إلى معنوية التأثير المباشر للرضا الوظيفي (كمتغير مستقل في النموذج) في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يلاحظ أن معامل الانحدار سالب ما يفسر وجود علاقة عكسية بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مع عدم معنوية أثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند إدخال المتغير الوسيط مما يدل على أن توسط الرضا الوظيفي في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية هو توسط كلي.

5. اختبار النموذج الرابع للدراسة:

يعرض الجدول الموالي نتائج دراسة أثر أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول (5-33): اختبار الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لاختبار أثر أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

سلوكيات المواطنة التنظيمية				المتغيرات
وجود أثر أو عدمه	مستوى دلالة T	T المحسوبة	B	
لا يوجد أثر	0.487	0.697	0.037	القيادة الإدارية
يوجد أثر	0.00	5.409	0.341	ظروف العمل
يوجد أثر	0.018	-2.382	-0.127	الرواتب
يوجد أثر	0.001	3.458	0.208	العلاقة مع الزملاء
0.95				R^2
0.000				معنوية (F)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) الملحق 05 الجداول ص: 477.

وقد كشفت النتائج بأن النموذج ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت معنوية (F) للنموذج ككل (0.000) عند ذلك فإن إدخال أبعاد الرضا الوظيفي كمتغيرات مستقلة في النموذج أدى إلى ارتفاع ملموس في المقدرة التفسيرية للنموذج حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.95) مقارنة بالنموذج الأساس ($R^2 = 0.047$)، كما تشير النتائج الموضحة في الجدول (وفقاً لاختبار t) إلى معنوية التأثير لكافة أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية مع عدم معنوية العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية مما يدل على أن التأثير لأبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة إنما هو تأثير كلي.

وبناء عليه نرى أن الموظف عندما يكون راضياً بشكل عام عن العمل الذي يقوم به، سيؤثر ذلك إيجابياً في طبيعة السلوك الذي يسلكه في عمله، من حيث التفاني في العمل، والولاء للمنظمة التي يعمل بها، والشعور بأنه جزء لا ينفصل عنها وجدانياً، ومن حيث العلاقة الطيبة مع زملاء العمل، وذلك من خلال مساعدتهم والتشاور معهم في أمور العمل وتجاوز المشكلات، والتغاضي عن السلبيات، حيث أن كل هذه التصرفات الإيجابية الناتجة عن الرضا الوظيفي، تنصب في إطار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ببرنامح (Amos)

لاختبار الفرضية السابقة اعتمدنا على أسلوب العلاقات الخطية الهيكلية ويتكون هذا الأسلوب من نموذجين مرتبطين: يعرف الأول بنموذج القياس والثاني بالنموذج الهيكلي حيث يركز نموذج القياس من خلال التحليل العاملي التأكيدي (CFA) على العلاقات بين المؤشرات (المتغيرات المشاهدة) والمفاهيم النظرية (المتغيرات الضمنية أو الكامنة) بينما يركز النموذج الهيكلي على العلاقات المفترضة فيما بين المتغيرات (المفاهيم النظرية) الضمنية مع الأخذ في الاعتبار أخطاء القياس والتحكم في المتغيرات الخارجية التي قد تؤثر على متغيرات العلاقات السببية، وذلك من أجل بناء نموذج يمثل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي).

أوضحت النمذجة بالمعادلات البنائية الأسلوب الأحداث لاختبار النماذج الافتراضية للظواهر والمتغيرات التي يمكن قياسها بصورة غير مباشرة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة عليها (متغيرات كامنة) لتمثل بذلك منهجية النمذجة نظاما متعدد المراحل يضم:¹

1. التحليل العاملي التوكيدي (CFA).

2. تحليل المسار (PA).

3. نموذج أموس المتكامل (AMOS).

في فصول سابقة تم اختبار صلاحية الفقرات الخاصة بالاستبانة وتم استبعاد الفقرات الغير دالة إحصائيا كما تم اختبار ملائمة النموذج قائمة من مؤشرات صحة الملائمة (Goodness-Of-Fit) لتقييم درجة تفسير النموذج للبيانات الملاحظة، حيث تم الاعتماد على ستة مقاييس شائعة لاختبار ملائمة النموذج، وبمقارنة كل قيم مؤشرات الملائمة مع القيم المقترح مطابقتها تم التأكد من الملائمة الجيدة للنموذج القياسي للدراسة الحالية، وقبل اختبار الفرضيات يجب التأكد أولا من حسن مطابقة النموذج البنائي مع النموذج القياسي كالاتي:

أولا. دراسة توفر شروط النمذجة بالمعادلة البنائية:

1. التوزيع الطبيعي، خطية العلاقات، عدم وجود التعدد الخطي، ثبات التباين: نفس شروط الانحدار التي تحققنا من توفرها في مباحث سابقة.

2. ملائمة حجم العينة للنمذجة بالمعادلة البنائية: عندما لا يكون حجم العينة كبيرا في النمذجة بالمعادلة البنائية بعض

أنواع التقديرات الاحصائية لا تكون دقيقة مثل الأخطاء القياسية،² ويذكر بعض الباحثين أن أقل حجم عينة مقبول

محصور بين (100 - 150) في حال استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية، ويقترح (Hairand All, 2010) أن لا

يقل حجم العينة عن (100) كقاعدة عامة.³

¹ - عبد الله صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

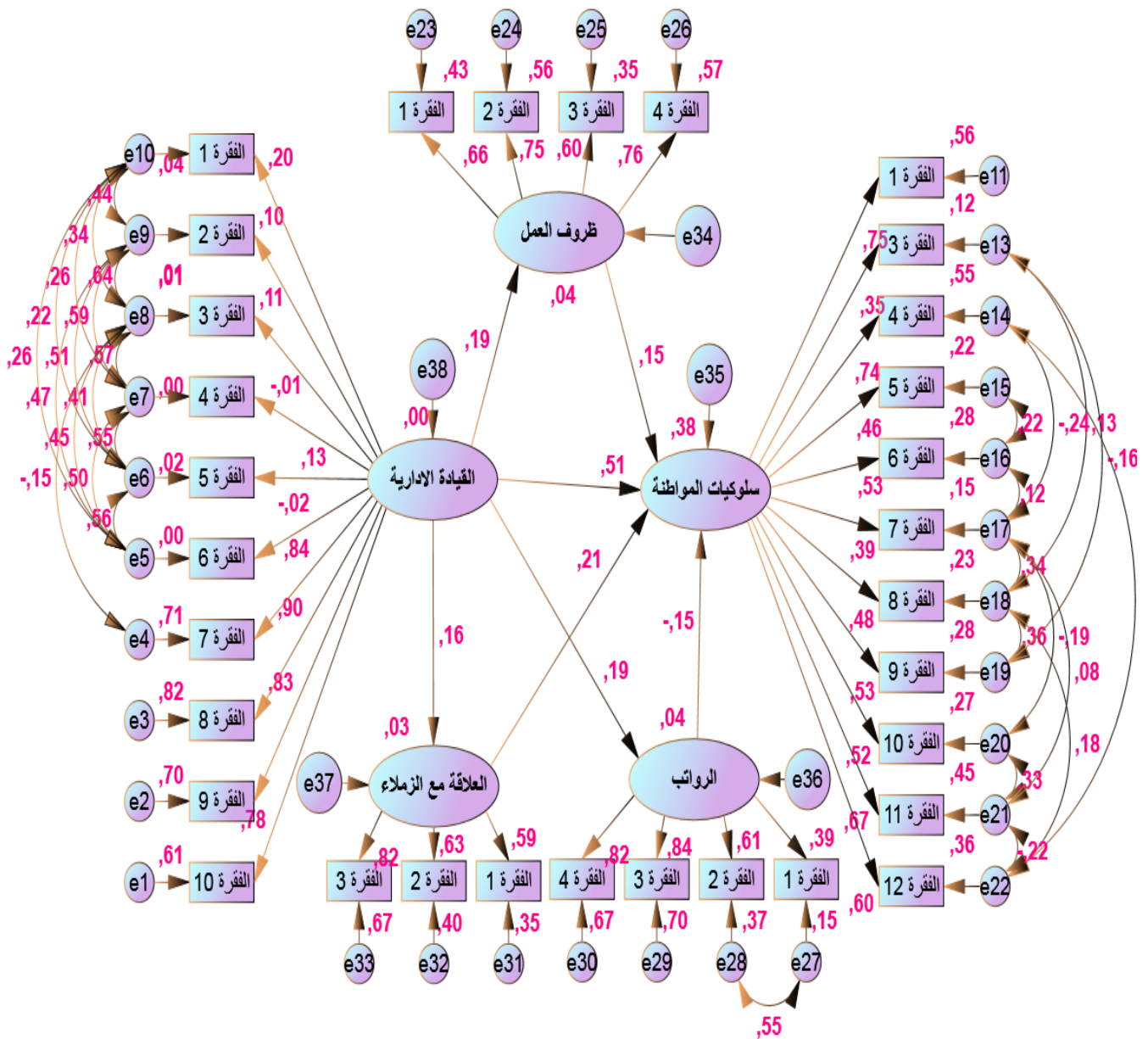
² - Rex B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, The Guilford Press, New York, 2012, p:

³ - رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

3. تقييم النموذج البنائي للدراسة:

يتمثل في الشكل التالي:

الشكل (5-7): النموذج البنائي للدراسة (نموذج أموس المتكامل)



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

لكل نموذج مفترض توجد ثلاث مصفوفات تباين وتغاير (مصفوفات المعلومات) وهي: مصفوفة التباين والتغاير للعينة ومصفوفة التباين والتغاير بين المؤشرات القائمة على العلاقات المفترض في النموذج النظري (نموذج البحث أو

النموذج المفترض)، ومصفوفة التباين والتغاير للبواقي، بحيث أنها تمثل الفرق بين عناصر مصفوفة العينة والعناصر المناظرة لها في مصفوفة النموذج المفترض.¹

ويعتبر هذا النموذج الشكل النهائي لربط العلاقات حيث بنيت هذه البنية بإجراء مجموعة من الخطوات والتعديلات اللازمة لتحسين مطابقة النموذج للواقع من خلال مراجعة البارامترات المقترحة لتحسين ملائمة النموذج لاختيار البارامترات التي عند إضافتها للنموذج تتحسن ملائمتها بحيث نختار أعلى درجة والتي عند تطبيقها يتحسن النموذج بقيمة أكبر ولا تتعارض هذه البارامترات مع فروض النموذج، كما يجب أن تكون منطقية ولا تتعارض مع الإطار النظري. ويمكن اختصار مؤشرات النموذج البنائي قبل وبعد التعديل في الجدول الموالي، ونشير هنا إلى أننا قمنا ببعض التعديلات في النموذج من خلال ربط أخطاء القياس كما يقترح البرنامج من خلال مؤشرات التعديل لتحسين جودة النموذج:

الجدول (5-34): مؤشرات المطابقة للنموذج البنائي قبل وبعد التعديل

REMSEA	TLI	CFI	GFI	مستوى الدلالة	CMIN/DF	مؤشرات الملائمة
0.113	0.550	0.586	0.587	0.000	3.051	قيم المؤشرات قبل التعديل
0.08	0.775	0.807	0.757	0.000	2.024	قيم المؤشرات بعد التعديل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos) /الملحق 06 الجداول ص: 490 - 491.

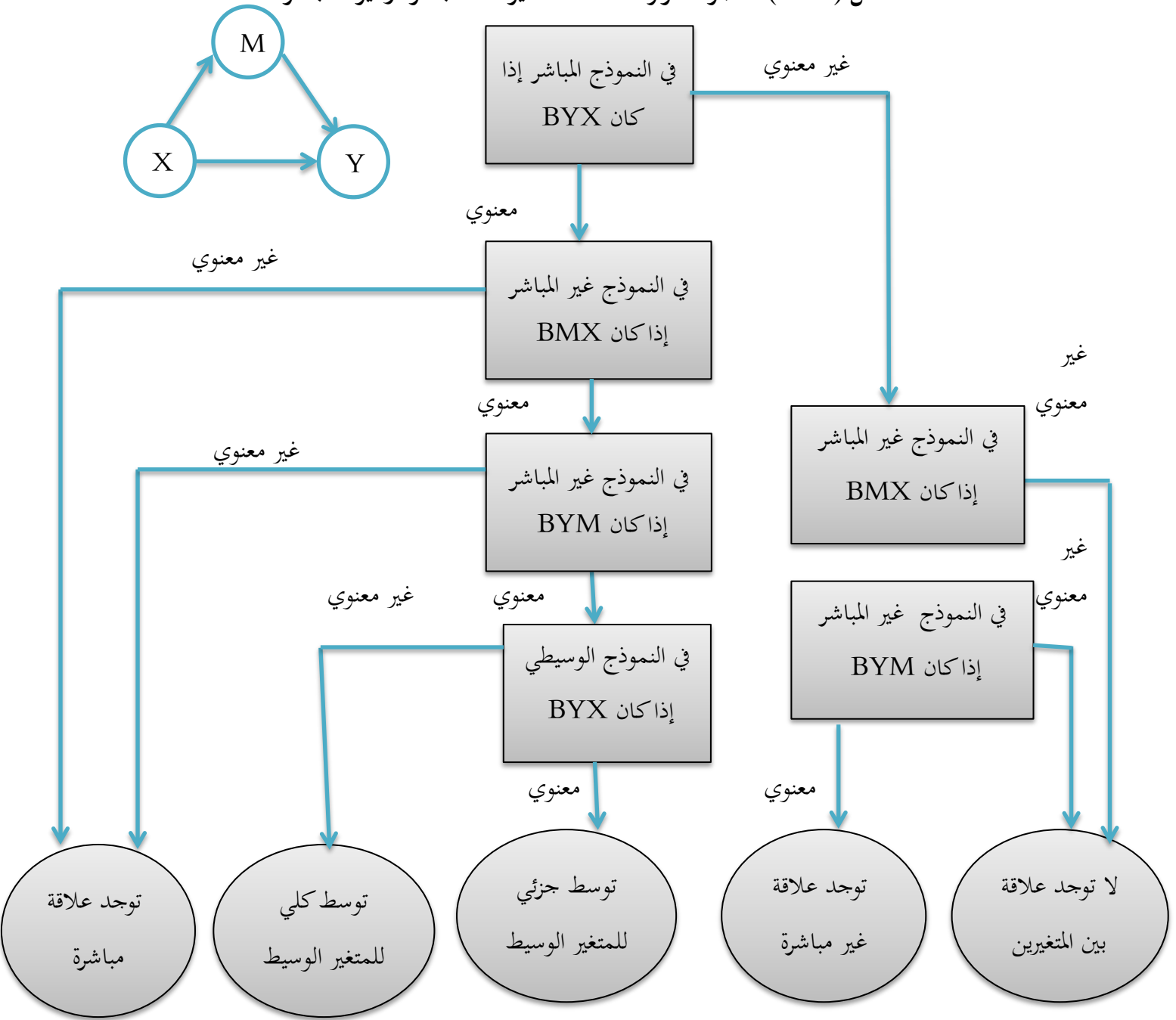
يتضح أن البيانات تتطابق مع النموذج مطابقة حسنة ويمكن التحقق من ذلك بمقارنة قيم المؤشرات المحسوبة بمحكات المطابقة الحسنة حيث كان مستوى الدلالة (0.000) يعني غير متلائم ولكن نبرر قبوله بأنه لديه عيوب كثيرة منها التحسس لحجم العينة لذلك أوجد الباحثين مجموعة مؤشرات نحكم على أساسها بحسن مطابقة النموذج في حال عدم توافقه ومن المؤشرات (CMIN/DF) ويساوي (2.024) وهو أقل من (5) وهو مؤشر جيد للنموذج، كما أن أهم مؤشر وهو مؤشر (REMSEA) يساوي (0.08) وهو قيمة جيدة وقريبة من الصفر حيث التطابق التام مع العلم أن مجال ملائمتها بين (0.05 و 0.08)، أما بالنسبة للمؤشرات (TLI، CFI، GFI) فهي دون المستوى المطلوب بقليل ولكن هذا لا يمنع من قبول النموذج لأنه في الأصل هذه المؤشرات تمتد من الصفر إلى الواحد وكلما اقتربت من الواحد كان أفضل، كما أن أهم مؤشرين ينبغي التركيز عليهما هما (CMIN/DF) و (REMSEA) وهذا لا يلغي دور المؤشرات الأخرى بالعكس تماما فكلما توفرت كافة المؤشرات كان النموذج ممتاز، والآن بإمكاننا المرور لاختبار الفرضيات من خلال نموذج تحليل المسار.

¹ - سلمى عطوات، مرجع سبق ذكره، ص: 199.

ثانيا. نماذج تحليل المسار واختبار الفرضيات:

تسعى هذه الفقرة إلى تحليل اتجاهات تأثير القيادة الإدارية في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال متغير الرضا الوظيفي أو من دونه، للتحقق من إيجابية أو سلبية هذا التأثير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وقدرة كل متغير أو بعد فرعي بشكل منفرد على التأثير الغير المباشر، والذي يحدد من جانب آخر أهمية كل متغير فرعي مقارنة بالمتغيرات الفرعية المستقلة الأخرى، وقد استعمل لهذا الغرض أسلوب تحليل المسار (**Path Analysis**) وهو من الأساليب الإحصائية المهمة التي يمكن استخدامها في تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات وتقسيمها إلى تأثير مباشر وغير مباشر، أي أن تحليل المسار يعطي المعلومات التي يمكن إيجادها من تحليل الانحدار نفسها زيادة على كونه وسيلة لتجزئة معامل الارتباط بين متغيرين إلى مكوناته المباشرة وغير المباشرة، وقد أجري هذا التحليل من خلال برنامج (**Amos**) وقد كانت نتائج التحليل الذي يظهر التأثير المباشر وغير المباشر والكلبي لتأثير كل من القيادة الإدارية وأبعاد الرضا الوظيفي في سلوك المواطنة كما هو مبين أدناه، وقبل عرض النتائج نستعرض شجرة القرار لمختلف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة التي تساعدنا في الحكم على نوع التأثير من طرف المتغير الوسيط:

الشكل (5-8): شجرة القرار لمختلف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة



رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص: 123.

ثالثاً. الأثر المباشر للقيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يجب علينا دراسة الأثر المباشر للقيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لأننا نحتاج إلى قيمة الأثر المباشر للوصول إلى الأثر الغير مباشر للمتغير الوسيط على المتغير التابع وقبل اختبار الفرضيات وتحليل المسار يجب تقدير كفاءة نموذج تحليل المسار من خلال مؤشرات الملائمة التالية:

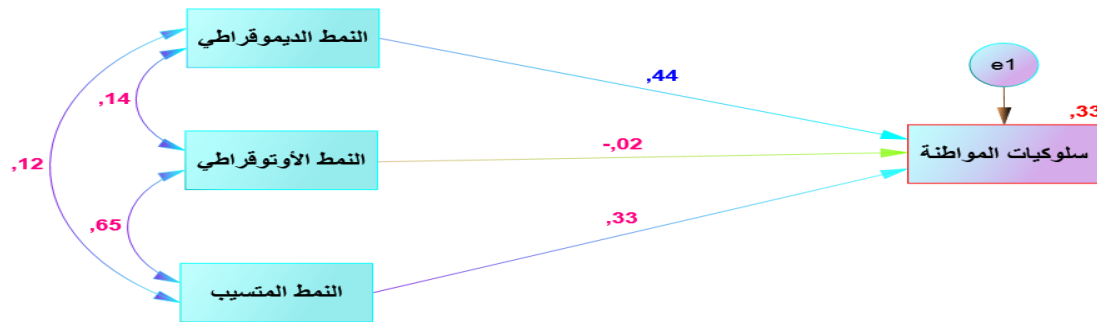
الجدول (5-35): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

REMSEA	TLI	CFI	GFI	مستوى الدلالة	CMIN/ DF	مؤشرات الملائمة
0.394	/	1	1	/	/	قيم المؤشرات قبل التعديل
0.000	1	1	1	0.821	0.051	قيم المؤشرات بعد التعديل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos) / الملحق 06 الجداول ص: 491-492.

يتضح من الجدول أن النموذج يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً وبالنسبة لمؤشر (CMIN/DF) يساوي (0.051) وهو أقل من (5) وهو مؤشر جيد للنموذج، كما أن أهم مؤشر وهو مؤشر (REMSEA) يساوي (0.00) وهو قيمة ممتازة تشير إلى التطابق التام مع العلم أن مجال ملائمته بين (0.05 و 0.08)، أما بالنسبة للمؤشرات (TLI، CFI، GFI) التي بلغت القيمة (1) تدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول حسب ما تمت الإشارة إليه في دراسات سابقة والشكل التالي يوضح نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

الشكل (5-9): نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

ولتحديد مدى معنوية قيمة المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية والتي تعتبر من بين مخرجات برنامج (Amos)

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (5-36): نتائج تقدير المسارات بين أبعاد القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

المسار	معامل المسار	مستوى الدلالة (p)	مقدار التفسير
النمط الديمقراطي ← سلوكيات المواطنة	0.320	***	0.33
النمط الأوتوقراطي ← سلوكيات المواطنة	-0.011	0.821	
النمط المتسيب ← سلوكيات المواطنة	0.179	***	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos).

نلاحظ أن أبعاد القيادة الإدارية تفسر (33%) من التباين في المتغير التابع، كما أن المسارات كلها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) والمشار له بثلاث نجوم باستثناء المسار بين النمط الأوتوقراطي وسلوكيات المواطنة الذي لم يكن لقيمته دلالة معنوية ويستوجب حذفه لتحسين جودة النموذج وهو ما يتوافق مع نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى من خلال برنامج (Spss).

الجدول (5-37): نتائج تقدير المسار بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

المسار	معامل المسار	مستوى الدلالة (p)	مقدار التفسير
القيادة الإدارية ← سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.142	0.005	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos)

نلاحظ أن المسار أعلاه دال إحصائياً ونشير هنا أننا أجزنا هذا المسار المباشر لاستخراج قيمة الأثر المباشر بين المتغيرين لاستخدامه لاحقاً.

رابعا. الأثر الغير المباشر للقيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الرضا الوظيفي مستقلة:

سندرس هذا الأخير من خلال تجزئة الفرضية الغير مباشرة إلى ثلاثة فرضيات فرعية وندرسها كما يلي:

1. أثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ظروف العمل كمتغير وسيط:

قبل اختبار الفرضيات وتحليل المسار يجب تقدير كفاءة نموذج تحليل المسار من خلال مؤشرات الملائمة التالية:

الجدول (5-38): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ظروف

العمل كمتغير وسيط

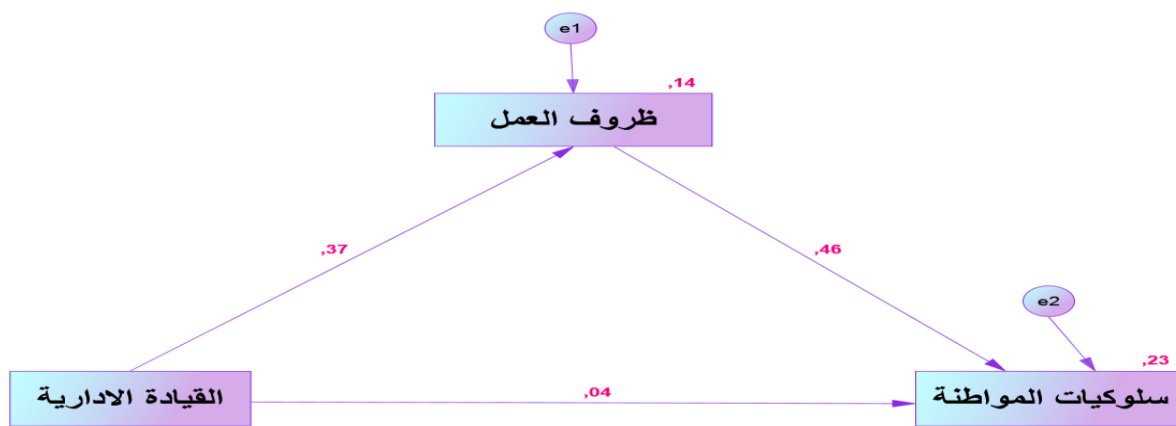
REMSEA	TLI	CFI	GFI	مستوى الدلالة	CMIN/ DF	مؤشرات الملائمة
0.361	/	1	1	/	/	قيم المؤشرات قبل التعديل
0.000	1	1	0.999	0.549	0.359	قيم المؤشرات بعد التعديل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos) /الملحق 06 الجداول ص: 493- 494

يتضح من الجدول أن النموذج يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات بعد التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً وبالنسبة لمؤشر (CMIN/DF) يساوي (0.359) وهو أقل من (5) وهو مؤشر جيد للنموذج، كما أن أهم مؤشر وهو مؤشر (REMSEA) يساوي (0.00) وهو قيمة ممتازة تشير إلى التطابق التام مع العلم أن مجال ملائمته بين (0.05 و 0.08)، أما بالنسبة للمؤشرات (TLI، CFI، GFI) التي بلغت القيمة (1) تدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول حسب ما تمت الإشارة إليه في دراسات سابقة والشكل التالي يوضح نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ظروف العمل كمتغير وسيط قبل وبعد التعديل ومعنوية المسارات التي على أساسها تم التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً:

الشكل (5-10): نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ظروف

العمل كمتغير وسيط قبل التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

ولتحديد مدى معنوية قيمة المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية والتي تعتبر من بين مخرجات برنامج (Amos)

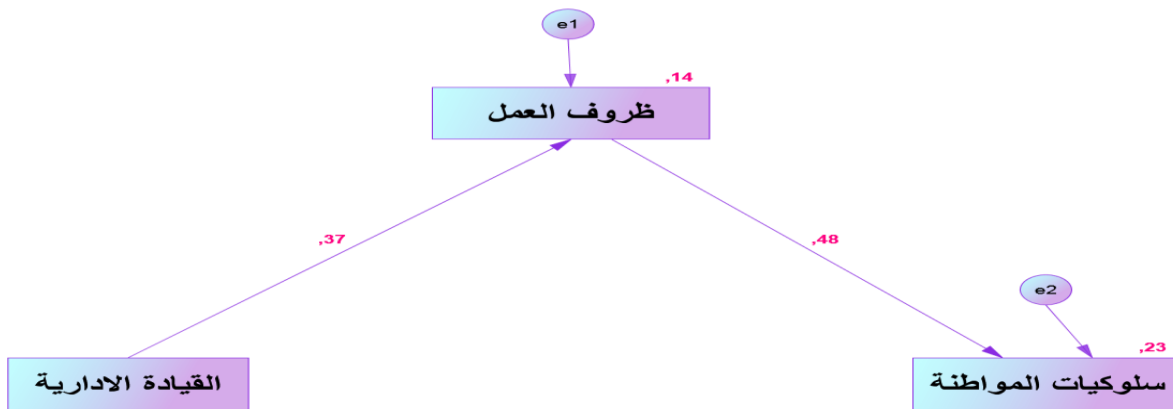
وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (5-39): نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ظروف العمل كمتغير وسيط

المسار	معامل المسار	مستوى الدلالة (p)	مقدار التفسير
القيادة الإدارية ← ظروف العمل	0.303	***	0.23
ظروف العمل ← سلوكيات المواطنة	0.371	***	
القيادة الإدارية ← سلوكيات المواطنة	0.29	0.549	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos)

نلاحظ أن القيادة الإدارية وظروف العمل يفسران (23%) من التباين في المتغير التابع، كما أن المسارات كلها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) والمشار له بثلاث نجوم باستثناء المسار بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة الذي لم يكن لقيمته دلالة مما يستوجب حذفه لتحسين جودة النموذج كما هو مبين في الشكل التالي: الشكل (5-11): نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ظروف العمل كمتغير وسيط بعد التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

بتحليل الآثار المباشرة وغير مباشرة بعد إدخال ظروف العمل كمتغير وسيط نجد الأثر الكلي لمتغير على متغير آخر ينقسم إلى أثر مباشر، أي لا يتطلب وجود متغير وسيط، وأثر غير مباشر يتطلب تدخل متغير أو أكثر، حيث أن مجموع الأثر المباشر وغير المباشر يعطي الأثر الكلي، وهذا ما يوضحه الجدول حيث إن المتغير المستقل هو ممارسات القيادة الإدارية والمتغير التابع هو سلوك المواطنة التنظيمية بينما المتغير الوسيط فهو ظروف العمل وفيما يأتي توضيح لذلك:

الجدول (5-40): الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال ظروف العمل كمتغير وسيط

النتيجة	الأثر الغير مباشر	أثر مباشر بوجود الوسيط	أثر مباشر كلي بدون وجود الوسيط	المسار
توسط تام	*0.113	0.029 (غ م)	*0.142	القيادة الإدارية ← ظروف العمل ← سلوكيات المواطنة التنظيمية
غ م: غير معنوي/ الأثر الكلي = الأثر المباشر+الأثر الغير مباشر/*: دال عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos)

من الجدول نلاحظ أن الأثر المباشر بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة غير معنوي أما الأثر الغير المباشر فهو معنوي إذا نستنتج أن تأثير ظروف العمل في سلوكيات المواطنة تأثير كلي لأنه بإدخال المتغير الوسيط اختفى تماما الأثر المباشر للقيادة الإدارية.

كما سبق نستنتج أنه يمكن أن تتأثر العلاقة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية في حال إدخال ظروف العمل كمتغير وسيط

2. أثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرواتب كمتغير وسيط:

قبل اختبار الفرضيات وتحليل المسار يجب تقدير كفاءة نموذج تحليل المسار من خلال مؤشرات الملائمة التالية:

الجدول (5-41): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرواتب

كمتغير وسيط

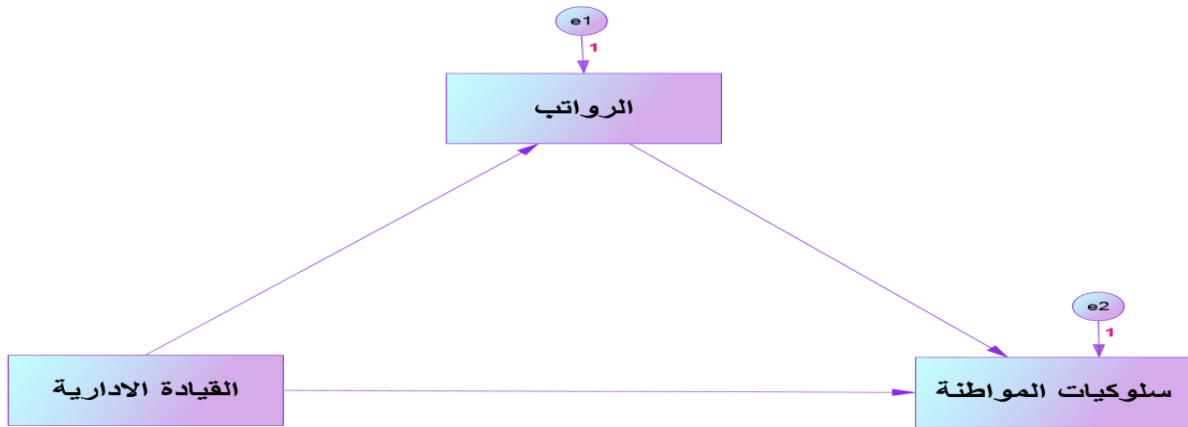
REMSEA	TLI	CFI	GFI	مستوى الدلالة	CMIN/ DF	مؤشرات الملائمة
0.330	/	1	1	/	/	قيم المؤشرات قبل التعديل
0.000	1	1	0.999	0.705	0.144	قيم المؤشرات بعد التعديل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos) /الملحق 06 الجداول ص: 494 - 495.

يتضح من الجدول أن النموذج يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات بعد التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً وبالنسبة لمؤشر (CMIN/DF) يساوي (0.144) وهو أقل من (5) وهو مؤشر جيد للنموذج، كما أن أهم مؤشر وهو مؤشر (REMSEA) يساوي (0.00) وهو قيمة ممتازة تشير إلى التطابق التام مع العلم أن مجال ملائمته بين (0.05 و 0.08)، أما بالنسبة للمؤشرات (TLI، CFI، GFI) التي بلغت القيمة (0.999 و 1) على التوالي تدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول حسب ما تمت الإشارة إليه في دراسات سابقة والشكل التالي يوضح نموذج

تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرواتب كمتغير وسيط قبل وبعد التعديل ومعنوية المسارات التي على أساسها تم التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً:

الشكل (5- 12): نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرواتب كمتغير وسيط قبل التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

ولتحديد مدى معنوية قيمة المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية والتي تعتبر من بين مخرجات برنامج (Amos)

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

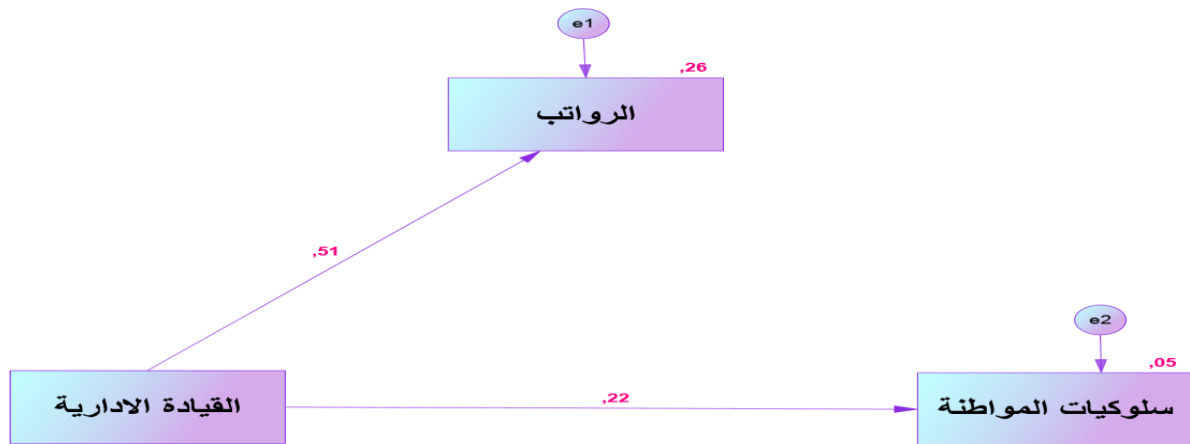
الجدول (5- 42): نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرواتب كمتغير وسيط

مقدار التفسير	مستوى الدلالة (P)	معامل المسار	المسار
0.05	***	0.528	القيادة الإدارية ← الرواتب
	0.705	0.21	الرواتب ← سلوكيات المواطنة
	0.026	0.131	القيادة الإدارية ← سلوكيات المواطنة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos)

نلاحظ أن القيادة الإدارية والرواتب يفسران (5%) من التباين في المتغير التابع، كما أن المسار بين القيادة الإدارية والرواتب دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) والمشار له بثلاث نجوم أما المسار بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة الذي كان له دلالة تقدر ب (0.026) أما المسار بين الرواتب وسلوكيات المواطنة التنظيمية فلم يكن دال إحصائياً بقيمة (0.705) مما يستوجب حذفه لتحسين جودة النموذج كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (5-13): نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرواتب كمتغير وسيط بعد التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

بتحليل الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال الرواتب كمتغير وسيط نجد الأثر الكلي لمتغير على متغير آخر ينقسم إلى أثر مباشر، أي لا يتطلب وجود متغير وسيط، وأثر غير مباشر يتطلب تدخل متغير أو أكثر، حيث أن مجموع الأثر المباشر وغير المباشر يعطي الأثر الكلي، وهذا ما يوضحه الجدول حيث أن المتغير المستقل هو ممارسات القيادة الإدارية والمتغير التابع هو سلوك المواطنة التنظيمية بينما المتغير الوسيط فهو الرواتب وفيما يأتي توضيح لذلك:

الجدول (5-43): الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال الرواتب كمتغير وسيط

النتيجة	الأثر الغير مباشر	أثر مباشر بوجود الوسيط	أثر مباشر كلي بدون وجود الوسيط	المسار
غير وسيط	لا يوجد لأن أثر الرواتب على المواطنة غير معنوي	*0.131	*0.142	القيادة الإدارية ← الرواتب سلوكيات المواطنة التنظيمية ←
غ م: غير معنوي/الأثر الكلي = الأثر المباشر+الأثر الغير مباشر/*: دال عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos)

من الجدول نلاحظ أن الأثر المباشر بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة معنوي أما الأثر الغير المباشر فهو معنوي إذا نستنتج أنه لا يوجد تأثير للرواتب في سلوكيات المواطنة لأنه غير دال إحصائياً.

مما سبق نستنتج أنه لا يمكن أن تتأثر العلاقة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية في حال إدخال الرواتب كمتغير وسيط

3. أثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط:

قبل اختبار الفرضيات وتحليل المسار يجب تقدير كفاءة نموذج تحليل المسار من خلال مؤشرات الملائمة التالية:

الجدول (5-44): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة مع

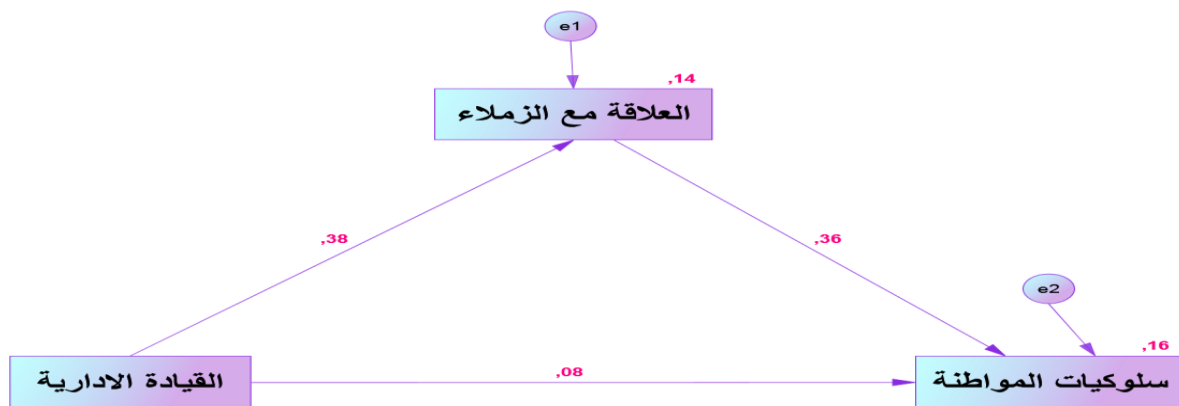
الزملاء كمتغير وسيط

REMSEA	TLI	CFI	GFI	مستوى الدلالة	CMIN/ DF	مؤشرات الملائمة
0.319	/	1	1	/	/	قيم المؤشرات قبل التعديل
0.018	0.997	0.999	0.996	0.305	1.052	قيم المؤشرات بعد التعديل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos) /الملحق 06 الجداول ص: 496-497.

يتضح من الجدول أن النموذج يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات بعد التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً وبالنسبة لمؤشر (CMIN/DF) يساوي (1.052) وهو أقل من (5) وهو مؤشر جيد للنموذج، كما أن أهم مؤشر وهو مؤشر (REMSEA) يساوي (0.018) وهو قيمة ممتازة تقترب إلى التطابق التام مع العلم أن مجال ملائمته بين (0.05 و 0.08)، أما بالنسبة للمؤشرات (TLI، CFI، GFI) التي بلغت القيمة (0.999، 0.996 و 0.997) على التوالي تدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول حسب ما تمت الإشارة إليه في دراسات سابقة والشكل التالي يوضح نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط قبل وبعد التعديل ومعنوية المسارات التي على أساسها تم التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً:

الشكل (5-14): نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط قبل التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

ولتحديد مدى معنوية قيمة المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية والتي تعتبر من بين مخرجات برنامج (Amos)

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (5-45): نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة مع

الزملاء كمتغير وسيط

المسار	معامل المسار	مستوى الدلالة (p)	مقدار التفسير
القيادة الإدارية ← العلاقة مع الزملاء	0.331	***	0.16
العلاقة مع الزملاء ← سلوكيات المواطنة	0.269	***	
القيادة الإدارية ← سلوكيات المواطنة	0.53	0.304	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos)

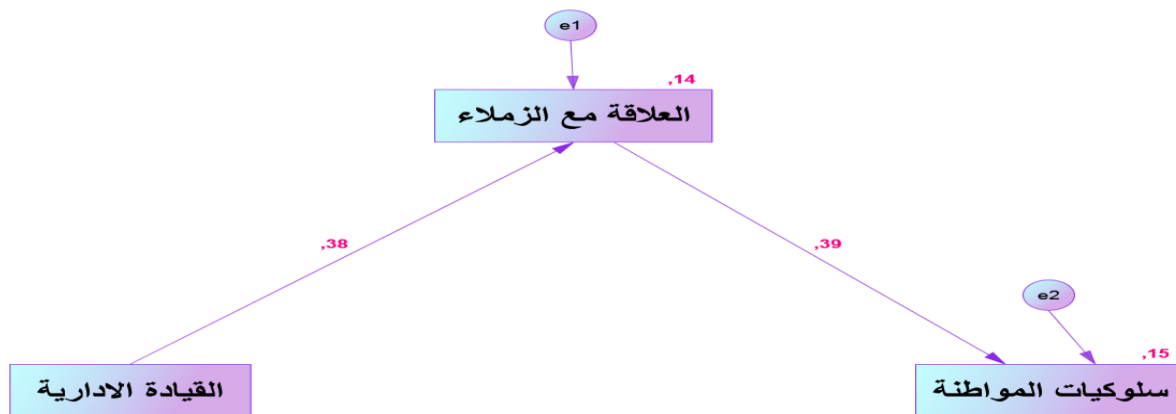
نلاحظ أن القيادة الإدارية والعلاقة مع الزملاء يفسران (16%) من التباين في المتغير التابع، كما أن المسارات كلها

دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) والمشار له بثلاث نجوم باستثناء المسار بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة

الذي لم يكن لقيمته دلالة مما يستوجب حذفه لتحسين جودة النموذج كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (5-15): نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة

مع الزملاء كمتغير وسيط بعد التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

بتحليل الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط نجد الأثر الكلي لمتغير على متغير

آخر ينقسم إلى أثر مباشر، أي لا يتطلب وجود متغير وسيط، وأثر غير مباشر يتطلب تدخل متغير أو أكثر، حيث أن

مجموع الأثر المباشر وغير المباشر يعطي الأثر الكلي، وهذا ما يوضحه الجدول حيث أن المتغير المستقل هو ممارسات القيادة

الإدارية والمتغير التابع هو سلوك المواطنة التنظيمية بينما المتغير الوسيط فهو العلاقة مع الزملاء وفيما يأتي توضيح لذلك:

الجدول (5-46): الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط

النتيجة	الأثر الغير مباشر	أثر مباشر بوجود الوسيط	أثر مباشر كلي بدون وجود الوسيط	المسار
توسط تام	*0.089	0.053 (غ م)	*0.142	القيادة الإدارية ← العلاقة مع الزملاء ← سلوكيات المواطنة التنظيمية
غ م: غير معنوي/الأثر الكلي = الأثر المباشر+الأثر الغير مباشر/*: دال عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos)

من الجدول نلاحظ أن الأثر المباشر بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة غير معنوي أما الأثر الغير المباشر فهو معنوي إذا نستنتج أن تأثير العلاقة مع الزملاء في سلوكيات المواطنة تأثير كلي لأنه بإدخال المتغير الوسيط اختفى تماما الأثر المباشر للقيادة الإدارية.

كما سبق نستنتج أنه يمكن أن تتأثر العلاقة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية في حال إدخال العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط

خامسا. أثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط:

قبل اختبار الفرضيات وتحليل المسار يجب تقدير كفاءة نموذج تحليل المسار من خلال مؤشرات الملائمة التالية:

الجدول (5-47): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرضا

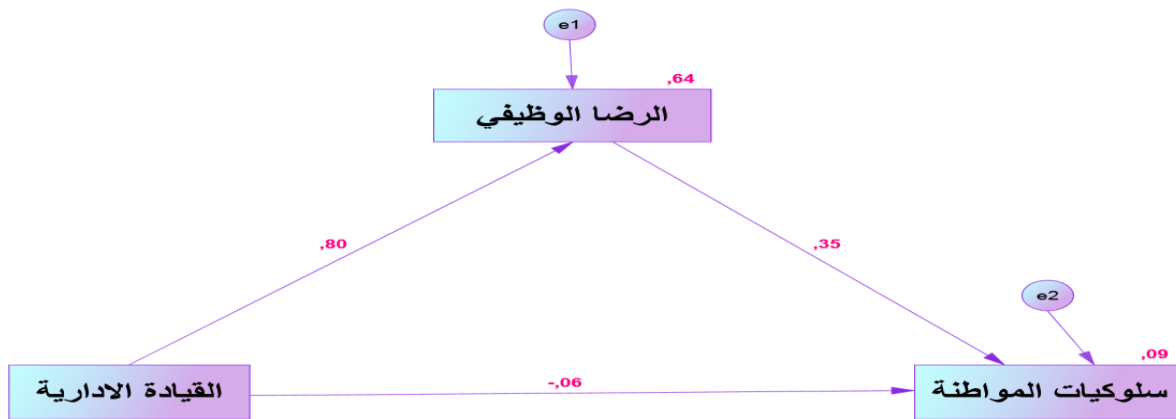
الوظيفي كمتغير وسيط

REMSEA	TLI	CFI	GFI	مستوى الدلالة	CMIN/ DF	مؤشرات الملائمة
0.604	/	1	1	/	/	قيم المؤشرات قبل التعديل
0.000	1	1	0.999	0.613	0.256	قيم المؤشرات بعد التعديل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos) /الملحق 06 الجداول ص: 497-498.

يتضح من الجدول أن النموذج يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات بعد التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائيا، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائيا وبالنسبة لمؤشر (CMIN/DF) يساوي (0.256) وهو أقل من (5) وهو مؤشر جيد للنموذج، كما أن أهم مؤشر وهو مؤشر (REMSEA) يساوي (0.00) وهو قيمة ممتازة تشير إلى التطابق التام مع العلم أن مجال ملائمته بين (0.05 و 0.08)، أما بالنسبة للمؤشرات (TLI، CFI، GFI) التي بلغت القيمة (0.999 و 1) على التوالي تدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول حسب ما تمت الإشارة إليه في دراسات سابقة والشكل التالي يوضح نموذج

تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط قبل وبعد التعديل ومعنوية المسارات التي على أساسها تم التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً:
الشكل (5-16): نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط قبل التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

ولتحديد مدى معنوية قيمة المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية والتي تعتبر من بين مخرجات برنامج (Amos) وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (5-48): نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

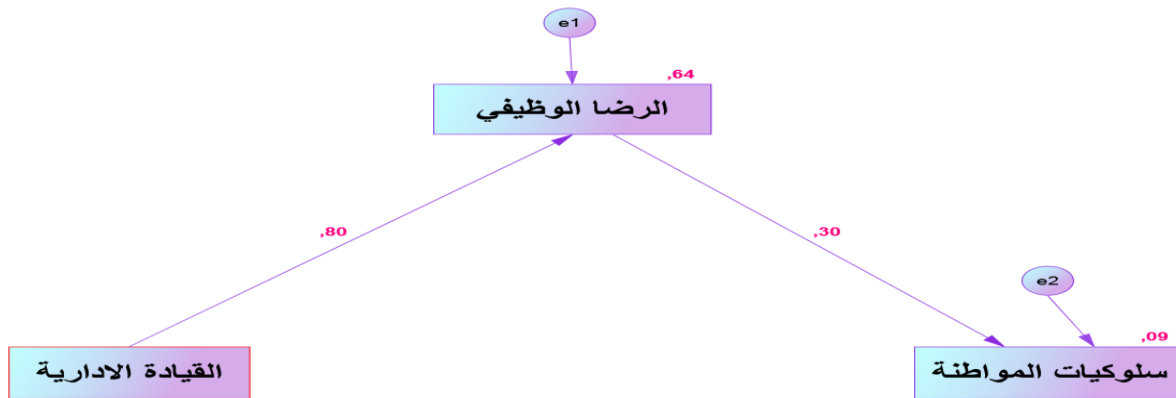
المسار	معامل المسار	مستوى الدلالة (p)	مقدار التفسير
القيادة الإدارية ← الرضا الوظيفي	0.620	***	0.09
الرضا الوظيفي ← سلوكيات المواطنة	0.297	0.005	
القيادة الإدارية ← سلوكيات المواطنة	-0.042	0.613	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos)

نلاحظ أن القيادة الإدارية والرضا الوظيفي يفسران (9%) من التباين في المتغير التابع، كما أن المسار بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0001) والمشار له بثلاث نجوم أما المسار بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الذي كان له دلالة تقدر ب (0.005) أما المسار بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة فلم

يكن دال إحصائيا بقيمة (0.613) بالإضافة إلى العلاقة العكسية بينهما من خلال إشارة معامل المسار السالبة مما يستوجب حذفه لتحسين جودة النموذج كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (5-17): نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بعد التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

بتحليل الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط نجد الأثر الكلي لمتغير على متغير آخر ينقسم إلى أثر مباشر، أي لا يتطلب وجود متغير وسيط، وأثر غير مباشر يتطلب تدخل متغير أو أكثر، حيث أن مجموع الأثر المباشر وغير المباشر يعطي الأثر الكلي، وهذا ما يوضحه الجدول حيث أن المتغير المستقل هو ممارسات القيادة الإدارية والمتغير التابع هو سلوك المواطنة التنظيمية بينما المتغير الوسيط فهو الرضا الوظيفي وفيما يأتي توضيح لذلك:

الجدول (5-49): الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

النتيجة	الأثر الغير مباشر	أثر مباشر بوجود الوسيط	أثر مباشر كلي بدون وجود الوسيط	المسار
توسط تام	*0.648	-0.506 (غ م)	*0.142	القيادة الإدارية ← الرضا الوظيفي سلوكيات المواطنة التنظيمية ←
غ م: غير معنوي/الأثر الكلي = الأثر المباشر+الأثر الغير مباشر/*: دال عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos)

من الجدول نلاحظ أن الأثر المباشر بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة غير معنوي أما الأثر الغير المباشر فهو معنوي إذا نستنتج أن تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة تأثير كلي لأنه بإدخال المتغير الوسيط اختفى تماما الأثر المباشر للقيادة الإدارية.

مما سبق نستنتج أنه يمكن أن تتأثر العلاقة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية في حال إدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

ويمكن تفسير هذه النتيجة، بأن تطبيق النمط الملائم للقيادة، وشعور الموظفين بالرضا الوظيفي، كل على حدى يؤثر إيجابياً وطردياً في ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية كما أظهرت النتائج السابقة، فمن المنطقي أن يزداد هذا التأثير في السلوك عندما يتوفر لدينا موظفون بالإضافة إلى ذلك راضون، حيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف هؤلاء الموظفين الذين يخضعون لنمط قيادي معين، والذين يشعرون بالرضا الوظيفي، ما هي إلا ردة فعل إيجابية من طرف هؤلاء الموظفين تجاه منظماتهم.

سادسا. اختبار النموذج الرابع:

فيما يلي عرض مؤشرات الملائمة للنموذج الذي يدرس أثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة وذلك من خلال الجدول التالي:

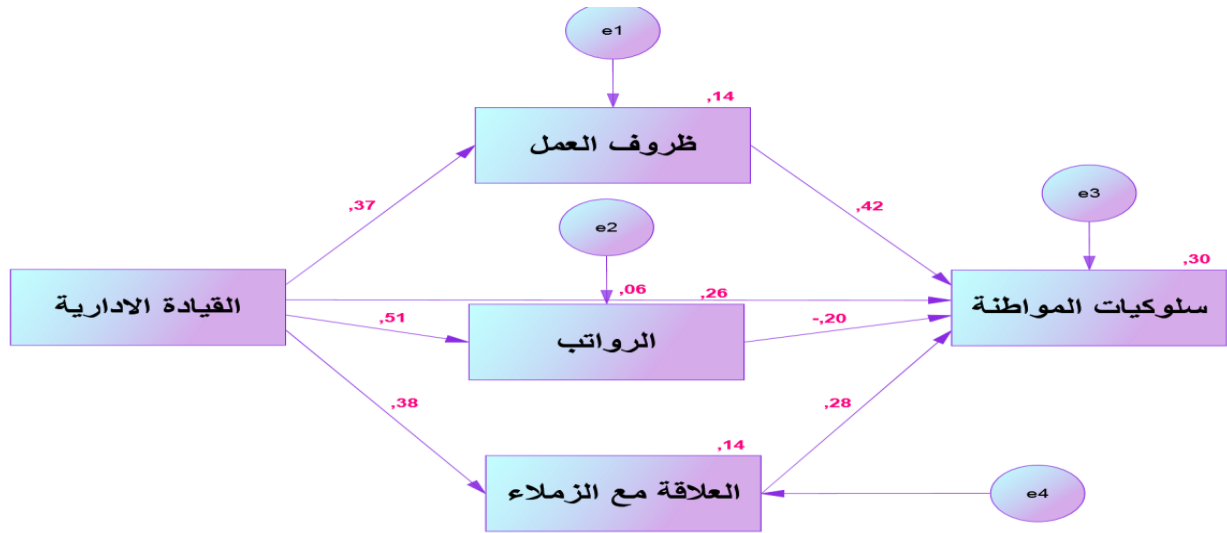
الجدول (5-50): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة

REMSEA	TLI	CFI	GFI	مستوى الدلالة	CMIN/ DF	مؤشرات الملائمة
0.298	0.242	0.773	0.888	0.000	15.201	قيم المؤشرات قبل التعديل
0.000	1	1	0.999	0.481	0.498	قيم المؤشرات بعد التعديل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos) /الملحق 06 الجداول ص: 500-501.

يتضح من الجدول أن النموذج يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات بعد التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً، وربط أخطاء القياس حسب مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً وبالنسبة لمؤشر (CMIN/DF) يساوي (0.498) وهو أقل من (5) وهو مؤشر جيد للنموذج، كما أن أهم مؤشر وهو مؤشر (REMSEA) يساوي (0.00) وهو قيمة ممتازة تشير إلى التطابق التام مع العلم أن مجال ملائمته بين (0.05 و 0.08)، أما بالنسبة للمؤشرات (TLI، CFI، GFI) التي بلغت القيمة (0.999 و 1) على التوالي تدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول حسب ما تمت الإشارة إليه في دراسات سابقة والشكل التالي يوضح نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة قبل وبعد التعديل ومعنوية المسارات التي على أساسها تم التعديل بحذف المسارات الغير دالة إحصائياً:

الشكل (5-18): نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة قبل التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

ولتحديد مدى معنوية قيمة المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية والتي تعتبر من بين مخرجات برنامج (Amos) وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

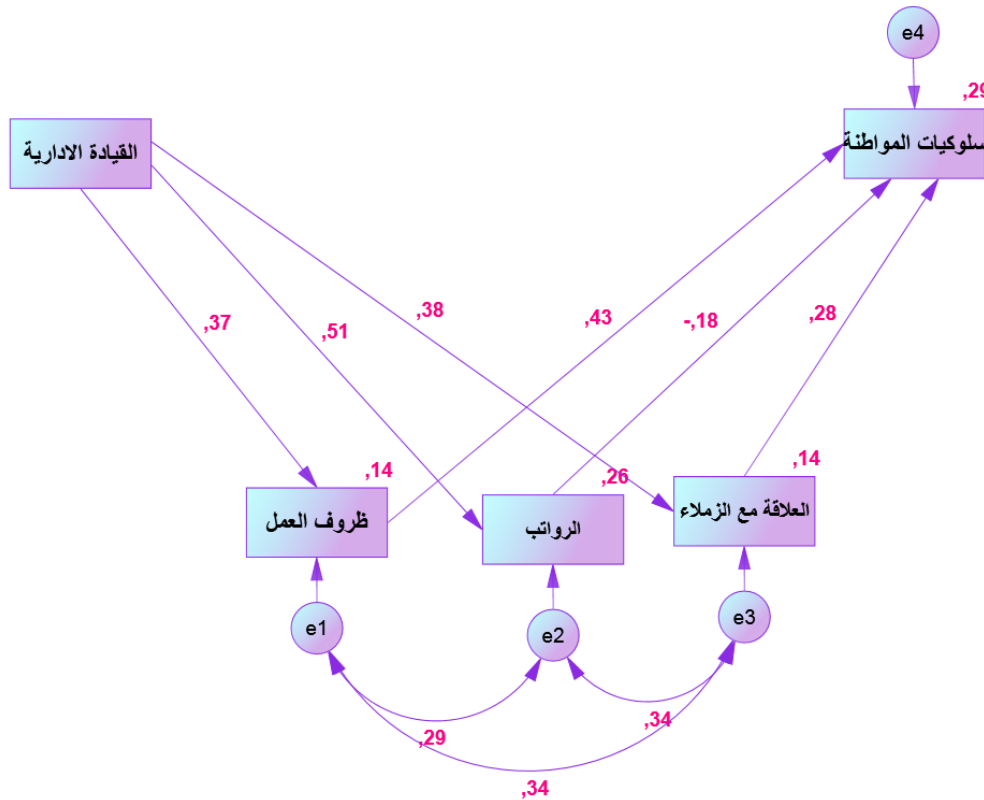
الجدول (5-51): نتائج تقدير المسارات بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة

مقدار التفسير	مستوى الدلالة (p)	معامل المسار	المسار
0.30	***	0.303	القيادة الإدارية ← ظروف العمل
	***	0.331	القيادة الإدارية ← العلاقة مع الزملاء
	***	0.528	القيادة الإدارية ← الرواتب
	***	0.341	ظروف العمل ← سلوكيات المواطنة
	***	0.208	العلاقة مع الزملاء ← سلوكيات المواطنة
	0.009	-0.127	الرواتب ← سلوكيات المواطنة
	0.653	0.037	القيادة الإدارية ← سلوكيات المواطنة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos).

نلاحظ أن القيادة الإدارية وأبعاد الرضا الوظيفي يفسرون (30%) من التباين في المتغير التابع، كما أن المسار بين القيادة الإدارية وكل من ظروف العمل والعلاقة مع الزملاء والرواتب وكذلك المسار بين كل من ظروف العمل والعلاقة مع الزملاء مع سلوكيات المواطنة دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0001) والمشار له بثلاث نجوم أما المسار بين الرواتب وسلوكيات المواطنة التنظيمية الذي كان له دلالة تقدر ب (0.009) بالإضافة إلى العلاقة العكسية بينهما من خلال إشارة معامل المسار السالبة، أما المسار بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة فلم يكن دال إحصائياً بقيمة (0.653) مما يستوجب حذفه والقيام ببعض التعديلات التي يقترحها البرنامج لتحسين جودة النموذج البرنامج كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (5-19): نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة بعد التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

بتحليل الآثار المباشرة وغير مباشرة بعد إدخال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة نجد الأثر الكلي لمتغير على متغير آخر ينقسم إلى أثر مباشر، أي لا يتطلب وجود متغير وسيط، وأثر غير مباشر يتطلب تدخل متغير أو أكثر، حيث أن مجموع الأثر المباشر وغير المباشر يعطي الأثر الكلي، وهذا ما يوضحه الجدول حيث أن المتغير المستقل هو

ممارسات القيادة الإدارية والمتغير التابع هو سلوك المواطنة التنظيمية بينما المتغير الوسيط فهو أبعاد الرضا الوظيفي وفيما يأتي توضيح لذلك:

الجدول (5- 52): الآثار المباشرة والغير مباشرة بعد إدخال أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغير وسيط

النتيجة	الأثر الغير مباشر	أثر مباشر بوجود الوسيط	أثر مباشر كلي بدون وجود الوسيط	المسار
توسط تام	*0.150	0.037 (غ م)	*0.142	القيادة الإدارية ← ظروف العمل سلوكيات المواطنة التنظيمية ←
توسط تام	*0.150	0.037 (غ م)	*0.142	القيادة الإدارية ← الرواتب سلوكيات المواطنة التنظيمية ←
توسط تام	*0.150	0.037 (غ م)	*0.142	القيادة الإدارية ← العلاقة مع الزملاء سلوكيات المواطنة التنظيمية ←

غ م: غير معنوي/الأثر الكلي = الأثر المباشر+الأثر الغير مباشر/*: دال عند مستويعنوية $p \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos)

من الجدول نلاحظ أن الأثر المباشر بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة غير معنوي أما الآثار الغير المباشرة فهي معنوية إذا نستنتج أن تأثير أبعاد الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة تأثير كلي لأنه بإدخال المتغيرات الوسيطة مجتمعة اختفى تماما الأثر المباشر للقيادة الإدارية.

مما سبق نستنتج صحة النموذج الرابع للدراسة والذي يجمع بين أبعاد الرضا الوظيفي كمتغيرات تتوسط علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث: دراسة النماذج المكافئة (البديلة)

يمكن أن توجد في أي نموذج مقترح نماذج بديلة أخرى باستخدام نفس البيانات بعلاقات أخرى بين المتغيرات الكامنة أو الملاحظة فيمكن أن نكتشف نماذج جديدة أو تكون نتيجة تغيير اتجاه التأثير بين المتغيرات وهنا يجب أن ننتبه إلى عدم صلاحية النموذج الأصلي ووجود نماذج بديلة قد تستدعي إعادة النظر في النموذج النظري المقترح ويعتبر هذا العنصر من أهم حدود استخدام النماذج البنائية في الدراسات، وسنعرض أهم النماذج البديلة التي توصلنا إليها من خلال بيانات الدراسة لأننا لا نستطيع عرض كل النماذج البديلة:

أولاً. النموذج المنافس الأول:

والذي يعتبر الرضا الوظيفي متغيرين مستقلان يؤثران في المتغير التابع، وفيما يلي مؤشرات المطابقة للنموذج:

الجدول (5-53): مؤشرات المطابقة لأثر القيادة الإدارية والرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

مؤشرات الملائمة	CMIN/ DF	مستوى الدلالة	GFI	CFI	TLI	REMSEA
قيم المؤشرات قبل التعديل	/	/	1	1	/	0.604
قيم المؤشرات بعد التعديل	0.256	0.613	0.999	1	1	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos).

نلاحظ أن للنموذج البديل الأول مؤشرات قطع مقبولة وهي تتطابق مع مؤشرات النموذج الأصلي قبل وبعد حذف المسارات الغير دالة وبالتالي يمكن القول أن:

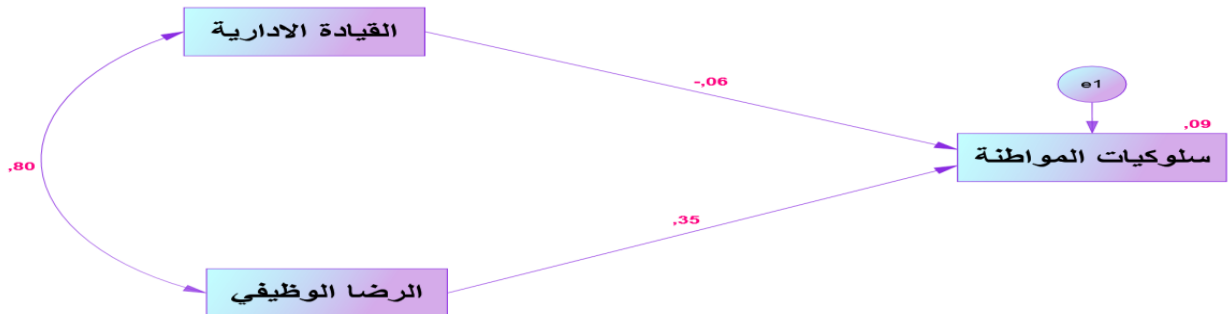
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

تدل النتيجة على أن الأفراد الراضين عن عملهم هم أكثر الأفراد تبني لسلوكيات المواطنة التنظيمية كرد جميل للمنظمة.

وتوضح الأشكال التالية تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية والرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية قبل وبعد

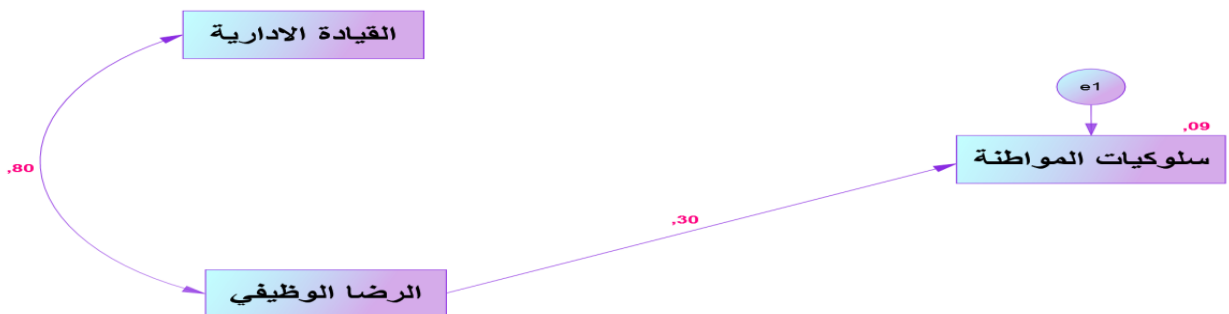
التعديل:

الشكل (5-20): نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية والرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية قبل التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

الشكل (5-21): نموذج تحليل المسار لأثر القيادة الإدارية والرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بعد التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

ثانيا. النموذج المنافس الثاني:

والذي يعتبر نموذج عكسي للنموذج الأصلي أي يعتبر سلوكيات المواطنة كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير وسيط والقيادة الإدارية كمتغير تابع وفيما يلي مؤشرات المطابقة للنموذج:

الجدول (5-54): مؤشرات المطابقة لأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على القيادة الإدارية من خلال الرضا

الوظيفي كمتغير وسيط

REMSEA	TLI	CFI	GFI	مستوى الدلالة	CMIN/ DF	مؤشرات الملائمة
0.604	/	1	1	/	/	قيم المؤشرات قبل التعديل
0.000	1	1	0.999	0.613	0.256	قيم المؤشرات بعد التعديل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Amos)

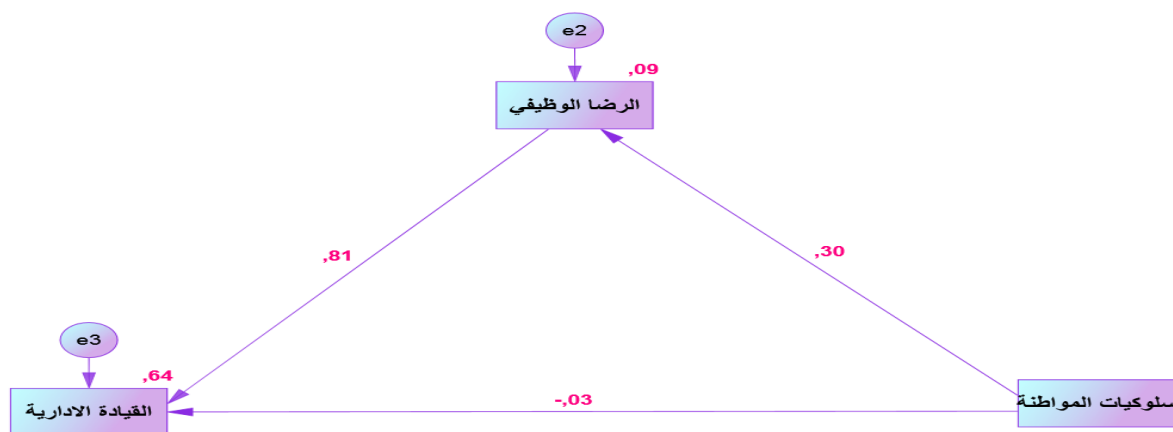
نلاحظ أن للنموذج البديل الثاني مؤشرات قطع مقبولة وهي تتطابق مع مؤشرات النموذج الأصلي قبل وبعد حذف المسارات الغير دالة وبالتالي يمكن القول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على القيادة الإدارية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

ويمكن تفسير النتيجة بأنه عند تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة سيشعرون بالرضا عن أنفسهم اتجاه منظماتهم وأنهم يؤديون أكثر مما هو مطلوب منهم وهذا ما يؤثر بدوره على النمط القيادي بالمنظمة الذي يتلائم مع الأفراد. وتوضح الأشكال التالية تحليل المسار لأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على القيادة الإدارية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط قبل وبعد التعديل:

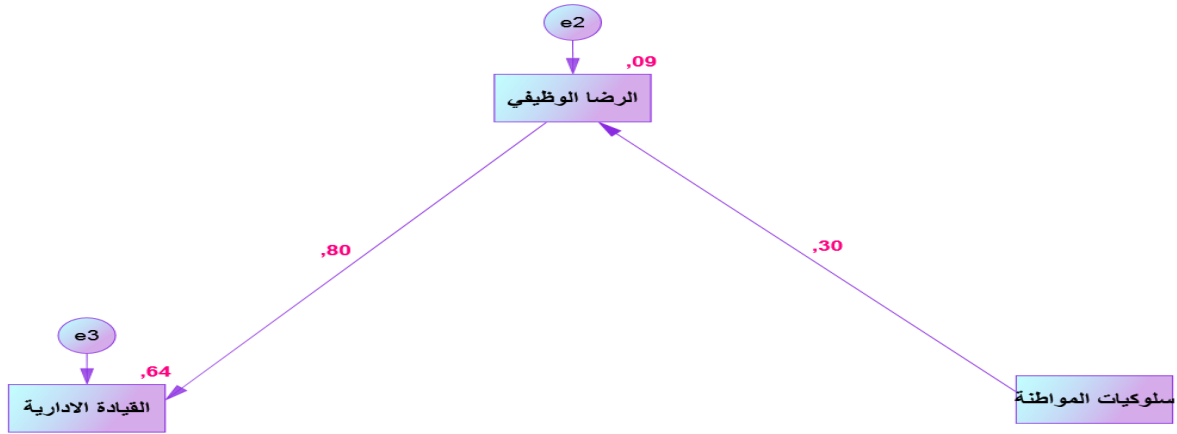
الشكل (5-22): نموذج تحليل المسار لأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على القيادة الإدارية من خلال الرضا

الوظيفي كمتغير وسيط قبل التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos)

الشكل (5-23): نموذج تحليل المسار لأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على القيادة الإدارية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بعد التعديل



المصدر: مخرجات برنامج (Amos).

المبحث الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تضمنت الفرضية الرئيسية الثالثة ما يلي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية، القيادة الإدارية الرضا الوظيفي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي، طبيعة عقود العمل)."

وتتفرع هاته الفرضية خمسة فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي) تعزى للنوع الاجتماعي."

الفرضية الفرعية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي) تعزى لعمر الموظف."

الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي) تعزى للخبرة الوظيفية."

الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي) تعزى للمستوى التعليمي."

الفرضية الفرعية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي) تعزى لطبيعة عقود العمل."

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى باستعمال اختبار (**Independent- Samples Test**) لعينتين مستقلتين في حال كانت البيانات تتوزع طبيعياً¹ أي أن مقياس النوع فيه فئتين فقط (ذكر أو أنثى) والذي يمثل اختبار الفرق بين متوسطين أحدهما متغير مستقل تم قياسه بمقياس إسمي بينما المتغير الآخر متغير تابع تم قياسه باستخدام مقياس فئوي أو نسبي وفي هذه الحالة لدينا متغير (النوع الاجتماعي) كمتغير مستقل والذي تم قياسه بمقياس إسمي ومتغير (سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع) تم قياسها بمقياس ترتيبي (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً) أما في حال عدم توفر خاصية التوزيع الطبيعي سنستخدم اختبار (**Mann whitney n**) نفس الفكرة بالنسبة للفرضية الخامسة

¹ - محمد خير أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

(طبيعة عقود العمل) التي نقيسها بنفس الاختبارات لأن متغير طبيعة عقود العمل الذي يتكون أيضا من فئتين (دائمة/ مؤقتة).

أما بالنسبة لبقية المتغيرات فيتم قياسها عن طريق استعمال اختبار تحليل التباين (ANOVA) إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وفي حالة عدم توفر شرط التوزيع الطبيعي نستعمل اختبار (Kruskal-wallis) حيث يشتمل المتغير المستقل على أكثر من مجموعتين أي أكثر من فئتين مثل العمر لدينا أربع فئات عمرية إذا أكثر من فئتين لذلك نستخدم اختبار تحليل التباين بدل اختبار (Independent- Samples T Test) الخاص بفئتين.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية

سنقوم من خلال هذا المطلب باختبار الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية كالآتي:

أولا. اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي) تعزى للنوع الاجتماعي".

وتتفرع هاته الفرضية ثلاثة فرضيات جزئية وهي:

الفرضية الجزئية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى للنوع الاجتماعي".

الفرضية الجزئية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للنوع الاجتماعي".

الفرضية الجزئية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى للنوع الاجتماعي".

1. اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

سنطلق من بدلين لكل فرضية كالتالي:

● الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى للنوع الاجتماعي".

● الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى للنوع الاجتماعي".

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (kolmogorov

smirnov)، والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5- 55): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول القيادة الإدارية نسبة للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
ذكر	136	0.113	0.000
أنثى	25	0.163	0.086

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 478.

نلاحظ من الجدول أن إجابات فئة الذكور حول القيادة الإدارية لا تتوزع طبيعياً وبما أن إحدى الفئتين لا تخضع للتوزيع الطبيعي فسنستخدم اختبار (Mann whitney n) وذلك من أجل مقارنة عينتين مستقلتين فمتغير النوع الاجتماعي يحتوي فئتين (ذكر، أنثى) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5- 56): نتائج اختبار (Mann -Whitney) للتباين في القيادة الإدارية حسب النوع

الاجتماعي

المتغير	النوع الاجتماعي	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
القيادة الإدارية	ذكر	136	81.17	-0.106	0.916
	أنثى	25	80.10		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 481.

ومن خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير القيادة الإدارية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.916) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى للنوع الاجتماعي".

2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

سنطلق من بديلين لكل فرضية كالتالي:

- الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للنوع الاجتماعي".
- الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للنوع الاجتماعي".

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (Kolmogorov Smirnov) والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5-57): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول سلوكيات المواطنة التنظيمية نسبة للنوع

الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
ذكر	136	0.084	0.019
أنثى	25	0.110	*0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 478.

نلاحظ من الجدول أن إجابات فئة الذكور حول القيادة الإدارية لا تتوزع طبيعياً وبما أن إحدى الفئتين لا تخضع للتوزيع الطبيعي فنستخدم اختبار (Mann whitney n) وذلك من أجل مقارنة عينتين مستقلتين فمتغير النوع الاجتماعي يحتوي فئتين (ذكر، أنثى) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5-58): نتائج اختبار (Mann -Whitney) للتباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية

حسب النوع الاجتماعي

المتغير	النوع الاجتماعي	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
سلوكيات المواطنة	ذكر	136	84.04	-1.929	0.054
	أنثى	25	64.48		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 481.

ومن خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.054) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للنوع الاجتماعي".

3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

سننطلق من بديلين لكل فرضية كالتالي:

- الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى للنوع الاجتماعي".

- الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى للنوع الاجتماعي".

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (Kolmogorov Smirnov) والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5- 59): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي نسبة للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
ذكر	136	0.053	*0.200
أنثى	25	0.080	*0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 478.

نلاحظ من الجدول أن إجابات الفئتين حول الرضا الوظيفي تتوزع طبيعياً وبالتالي سنستخدم اختبار (Independent- Samples TTest) وذلك من أجل مقارنة عينتين مستقلتين فمتغير النوع الاجتماعي يحتوي فئتين (ذكر، أنثى) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5- 60): نتائج اختبار (Independent- Samples TTest) للتباين في الرضا الوظيفي

حسب النوع الاجتماعي

المتغير	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	دلالة (F)	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
الرضا الوظيفي	أنثى	136	3.7610	0.792	-0.611	0.542
	أنثى	25	3.8500			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجداول ص: 481.

تشير قيمة دلالة (F) إلى أي القيمتين لاختبار (T) نختار فإذا كانت (F) ذات دلالة إحصائية نختار القيمة العليا لاختبار (T) أما إذا كانت غير دالة إحصائياً فإننا نختار القيمة السفلى لنتائج اختبار (T). ومن خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.542) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى للنوع الاجتماعي".

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في فرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف النوع، أي أن العاملين من كلا الجنسين سواء كانوا ذكورا أو إناثا فهم يحملون تصورات واتجاهات متشابهة اتجاه كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي.

ثانيا. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي) تعزى لعمر الموظف".

وتتفرع هاته الفرضية ثلاثة فرضيات جزئية وهي:

الفرضية الجزئية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى لعمر الموظف".

الفرضية الجزئية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لعمر الموظف".

الفرضية الجزئية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لعمر الموظف".

1. اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

سننطلق من بديلين لكل فرضية كالتالي:

● الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى لعمر الموظف".

● الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى لعمر الموظف".

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (Kolmogorov

Smirnov) والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5-61): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول القيادة الإدارية نسبة لعمر الموظف

عمر الموظف	العدد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
أقل من 25 سنة	19	0.138	*0.200
26-45 سنة	101	0.108	0.006
بين 46 و60 سنة	39	0.108	*0.200
أكثر من 60 سنة	2	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 478.

نلاحظ من الجدول أن إجابات الفئة (بين 26-45 سنة) حول القيادة الإدارية لا تتوزع طبيعياً وبما أن إحدى الفئات لا تخضع للتوزيع الطبيعي فنستخدم اختبار (Kruskal-wallis) وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين فمتغير العمر يحتوي على أربع فئات (أقل من 25 سنة، 26-45 سنة، بين 46 و60 سنة، أكثر من 60 سنة). والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5-62): نتائج اختبار (Kruskal-wallis) للتباين في القيادة الإدارية حسب عمر الموظف

المتغير	عمر الموظف	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
القيادة الإدارية	أقل من 25 سنة	19	80.66	4.258	0.235
	26-45 سنة	101	80.80		
	بين 46 و60 سنة	39	78.27		
	أكثر من 60 سنة	2	147.50		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجداول ص: 482.

ومن خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير القيادة الإدارية تبعاً لمتغير عمر الموظف، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.235) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى لعمر الموظف".

2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

سننطلق من بديلين لكل فرضية كالتالي:

- الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لعمر الموظف "
- الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لعمر الموظف "

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (Kolmogorov Smirnov) والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5- 63): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول سلوكيات المواطنة التنظيمية نسبة لعمر الموظف

عمر الموظف	العدد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
أقل من 25 سنة	19	0.165	0.185
26-45 سنة	101	0.083	0.081
بين 46 و 60 سنة	39	0.102	*0.200
أكثر من 60 سنة	2	0.260	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 478.

نلاحظ من الجدول أن إجابات كل الفئات حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوزع طبيعياً لذلك سنستخدم اختبار (ANOVA) وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين فمتغير العمر يحتوي على أربع فئات (أقل من 25 سنة، 26-45 سنة، بين 46 و 60 سنة، أكثر من 60 سنة) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5-64): نتائج اختبار (ANOVA) للتباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب عمر

الموظف

المتغير	عمر الموظف	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
سلوكيات المواطنة التنظيمية	أقل من 25 سنة	19	4.1211	0.767	0.514
	26-45 سنة	101	4.0381		
	بين 46 و60 سنة	39	3.9474		
	أكثر من 60 سنة	2	4.4250		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 482.

ومن خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير عمر الموظف، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.514) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لعمر الموظف".

3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

سنطلق من بديلين لكل فرضية كالتالي:

- الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لعمر الموظف".
- الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لعمر الموظف".

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (Kolmogorov

Smirnov) والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5-65): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي نسبة لعمر الموظف

عمر الموظف	العدد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
أقل من 25 سنة	19	0.140	*0.200
26-45 سنة	101	0.075	0.182
بين 46 و60 سنة	39	0.082	*0.200
أكثر من 60 سنة	2	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 478.

نلاحظ من الجدول أن إجابات كل الفئات حول الرضا الوظيفي تتوزع طبيعياً لذلك سنستخدم اختبار (ANOVA) وذلك من أجل مقارنة أكثر من عینتين مستقلتين فمتغير العمر يحتوي على أربع فئات (أقل من 25 سنة، 26-45 سنة، بين 46 و60 سنة، أكثر من 60 سنة) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5-66): نتائج اختبار (ANOVA) للتباين في الرضا الوظيفي حسب عمر الموظف

المتغير	عمر الموظف	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
الرضا الوظيفي	أقل من 25 سنة	19	3.7939	2.375	0.072
	26-45 سنة	101	3.7459		
	بين 46 و60 سنة	39	3.7778		
	أكثر من 60 سنة	2	5.0000		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 482.

ومن خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير عمر الموظف، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.072) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لعمر الموظف."

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في فرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة حسب عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف عمر الموظف، أي أن العاملين من جميع الفئات العمرية يحملون تصورات واتجاهات متشابهة اتجاه كل متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة

سنقوم من خلال هذا المطلب باختبار الفرضيتين الفرعيتين الثالثة والرابعة كآلاتي:

أولاً. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي) تعزى لسنوات الخبرة". وتتفرع هاته الفرضية ثلاثة فرضيات جزئية وهي:

الفرضية الجزئية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى لسنوات الخبرة".

الفرضية الجزئية الثانية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة".

الفرضية الجزئية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة".

1. اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

سننطلق من بديلين لكل فرضية كالتالي:

• الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى لسنوات الخبرة".

• الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى لسنوات الخبرة".

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (Kolmogorov

Smirnov) والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5- 67): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول القيادة الإدارية نسبة لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
أقل من 5 سنوات	47	0.158	0.005
بين 6 و 12 سنة	66	0.097	0.199
13 و 20 سنة	35	0.113	*0.200
أكثر من 20 سنة	13	0.217	0.094

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 479.

نلاحظ من الجدول أن إجابات الفئة (أقل من 5 سنوات) حول القيادة الإدارية لا تتوزع طبيعياً وبما أن إحدى الفئات لا تخضع للتوزيع الطبيعي فسنستخدم اختبار (Kruskal-wallis) وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين فمتغير الخبرة الوظيفية يحتوي على أربع فئات (أقل من 5 سنوات، بين 6 و12 سنة، بين 13 و20 سنة أكثر من 20 سنة)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5-68): نتائج اختبار (Kruskal-wallis) للتباين في القيادة الإدارية حسب الخبرة الوظيفية

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
القيادة الإدارية	أقل من 5 سنوات	47	86.85	2.567	0.463
	بين 6 و12 سنة	66	78.03		
	13 و20 سنة	35	74.39		
	أكثر من 20 سنة	13	92.733		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)/الملحق 05 الجدول ص: 482.

ومن خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير القيادة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.463) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى لسنوات الخبرة".

2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

سنطلق من بدلين لكل فرضية كالتالي:

- الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة".
- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة".

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (Kolmogorov

Smirnov) والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5- 69): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول سلوكيات المواطنة التنظيمية نسبة لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
أقل من 5 سنوات	47	0.129	0.048
بين 6 و 12 سنة	66	0.089	*0.200
13 و 20 سنة	35	0.118	*0.200
أكثر من 20 سنة	13	0.128	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 479.

نلاحظ من الجدول أن إجابات الفئة (أقل من 5 سنوات) حول سلوكيات المواطنة التنظيمية لا تتوزع طبيعياً وبما أن إحدى الفئات لا تخضع للتوزيع الطبيعي فنستخدم اختبار (Kruskal-wallis) وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين فمتغير الخبرة الوظيفية يحتوي على أربع فئات (أقل من 5 سنوات، بين 6 و 12 سنة، بين 13 و 20 سنة أكثر من 20 سنة)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5- 70): نتائج اختبار (Kruskal-wallis) للتباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب

الخبرة الوظيفية

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
سلوكيات المواطنة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	47	91.57	3.978	0.264
	بين 6 و 12 سنة	66	75.08		
	13 و 20 سنة	35	76.26		
	أكثر من 20 سنة	13	85.62		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 482.

ومن خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.264) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة "

3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

سننطلق من بديلين لكل فرضية كالتالي:

- الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة ."
- الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة ."

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (Kolmogorov Smirnov) والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5- 71): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي نسبة لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
أقل من 5 سنوات	47	0.084	*0.200
بين 6 و 12 سنة	66	0.098	0.189
13 و 20 سنة	35	0.099	*0.200
أكثر من 20 سنة	13	0.198	0.171

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 479.

نلاحظ من الجدول أن إجابات كل الفئات حول الرضا الوظيفي تتوزع طبيعياً لذلك سنستخدم اختبار (ANOVA) وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين فمتغير الخبرة الوظيفية يحتوي على أربع فئات (أقل من 5 سنوات، بين 6 و 12 سنة، بين 13 و 20 سنة، أكثر من 20 سنة)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5- 72): نتائج اختبار (ANOVA) للتباين في الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
الرضا الوظيفي	أقل من 5 سنوات	47	3.8085	0.480	0.697
	بين 6 و 12 سنة	66	3.7639		
	13 و 20 سنة	35	3.6905		
	أكثر من 20 سنة	13	3.9359		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 483.

ومن خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.697) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة".

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في فرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة حسب عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف سنوات الخبرة، أي أن العاملين من جميع فئات الخبرة يحملون تصورات واتجاهات متشابهة اتجاه كل متغيرات الدراسة.

ثانياً. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي) تعزى للمستوى التعليمي".

وتتفرع هاته الفرضية ثلاثة فرضيات جزئية وهي:

الفرضية الجزئية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى للمستوى التعليمي".

الفرضية الجزئية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي".

الفرضية الجزئية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي".

1. اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

سننطلق من بديلين لكل فرضية كالتالي:

● **الفرضية الصفرية:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى للمستوى التعليمي".

● **الفرضية البديلة:** " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى للمستوى التعليمي".

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (Kolmogorov

Smirnov) والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5-73): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول القيادة الإدارية نسبة للمستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	العدد	الفترة
0.002	0.119	95	ثانوي فأقل
0.002	0.168	47	ليسانس
0.147	0.180	17	ماستر
/	0.260	2	دكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 480.

نلاحظ من الجدول أن إجابات الفترة (ثانوي فأقل وليسانس) حول القيادة الإدارية لا تتوزع طبيعياً وبما أن الفئتين لا تخضعان للتوزيع الطبيعي فنستخدم اختبار (Kruskal-wallis) وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين فمتغير المستوى التعليمي يحتوي على أربع فئات (ثانوي فأقل، ليسانس، ماستر، دكتوراه)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5-74): نتائج اختبار (Kruskal-wallis) للتباين في القيادة الإدارية حسب المستوى

التعليمي

المتغير	الفترة	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
القيادة الإدارية	ثانوي فأقل	95	84.15	1.472	0.689
	ليسانس	47	77.48		
	ماستر	17	71.88		
	دكتوراه	2	91.50		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

ومن خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير القيادة الإدارية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة المعنوية المحسوب يبلغ (0.689) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى للمستوى التعليمي "

2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

سنطلق من بديلين لكل فرضية كالتالي:

- الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي "
- الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي "

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (Kolmogorov

Smirnov) والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5-75): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول سلوكيات المواطنة التنظيمية نسبة

للمستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	العدد	الفترة
0.080	0.086	95	ثانوي فأقل
0.188	0.111	47	ليسانس
*0200	0142	17	ماستر
/	0.260	2	دكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 480.

نلاحظ من الجدول أن إجابات كل الفئات حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوزع طبيعياً لذلك سنستخدم

اختبار (ANOVA) وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين فمتغير المستوى التعليمي يحتوي على أربع

فئات (ثانوي فأقل، ليسانس، ماستر، دكتوراه)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5-76): نتائج اختبار (ANOVA) للتباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب المستوى

التعليمي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
سلوكيات المواطنة التنظيمية	ثانوي فأقل	95	4.0632	0.251	0.860
	ليسانس	47	3.9809		
	ماستر	17	3.9912		
	دكتوراه	2	4.0000		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 484.

ومن خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير مستوى التعليمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.680) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي "

3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

سننطلق من بديلين لكل فرضية كالتالي:

- الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي "
- الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي "

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (Kolmogorov

Smirnov) والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5-77): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي نسبة للمستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	العدد	الفئة
0.179	0.079	95	ثانوي فأقل
*0.200	0.070	47	ليسانس
*0.200	0.160	17	ماستر
/	0.260	2	دكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 480.

نلاحظ من الجدول أن إجابات كل الفئات حول الرضا الوظيفي تتوزع طبيعياً لذلك سنستخدم اختبار (ANOVA) وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين فمتغير المستوى التعليمي يحتوي على أربع فئات (ثانوي فأقل، ليسانس، ماستر، دكتوراه)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5-78): نتائج اختبار (ANOVA) للتباين في الرضا الوظيفي حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
الرضا الوظيفي	ثانوي فأقل	95	3.8675	2.078	0.105
	ليسانس	47	3.6950		
	ماستر	17	3.5490		
	دكتوراه	2	3.1667		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 484.

ومن خلال معنوية الاختبار نستنتج أنه لا يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير مستوى التعليمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.105) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي".

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في فرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة حسب عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف المستوى التعليمي، أي أن العاملين من جميع الفئات العمرية يحملون تصورات واتجاهات متشابهة اتجاه كل متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي) تعزى لطبيعة عقود العمل".

وتتفرع هاته الفرضية ثلاثة فرضيات جزئية وهي:

الفرضية الجزئية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى لطبيعة عقود العمل".

الفرضية الجزئية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لطبيعة عقود العمل".

الفرضية الجزئية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لطبيعة عقود العمل".

1. اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

سننطلق من بديلين لكل فرضية كالتالي:

- الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى لطبيعة عقود العمل".
- الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى لطبيعة عقود العمل".

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (Kolmogorov

Smirnov) والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5-79): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول القيادة الإدارية نسبة لطبيعة عقود العمل

طبيعة عقد العمل	العدد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
دائمة	137	0.091	0.008
مؤقتة	24	0.232	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 480.

نلاحظ من الجدول أن إجابات الفئتين حول القيادة الإدارية لا تتوزع طبيعياً وبالتالي سنستخدم اختبار (Mann

whitney n) وذلك من أجل مقارنة عينتين مستقلتين فمتغير طبيعة عقود العمل يحتوي فئتين (دائمة، مؤقتة) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5-80): نتائج اختبار (Mann -Whitney) للتباين في القيادة الإدارية حسب طبيعة عقود

العمل

المتغير	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
القيادة الإدارية	دائمة	137	76.18	-3.154	0.002
	مؤقتة	24	108.52		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 484.

ومن خلال عدم معنوية الاختبار نستنتج أنه يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير القيادة الإدارية تبعاً لمتغير طبيعة عقد العمل، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.002) أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه القيادة الإدارية تعزى لطبيعة عقود العمل".

ولتحليل مصدر التباين في أبعاد القيادة الإدارية حسب طبيعة عقد العمل سنقوم باختبارات إضافية من خلال الجداول الآتية:

الجدول (5-81): نتائج اختبار (Mann whitney n) للتباين في أبعاد القيادة الإدارية حسب طبيعة عقد

العمل

المتغيرات	طبيعة عقد العمل	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
النمط الديمقراطي	دائمة	137	77.92	-2.010	0.044
	مؤقتة	24	98.58		
النمط الأوتوقراطي	دائمة	137	78.03	-1.943	0.052
	مؤقتة	24	97.96		
النمط المتسيب	دائمة	137	76.78	-2.767	0.006
	مؤقتة	24	105.08		

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$))

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول أعلاه بأن مصدر الفروقات في آراء المستجوبين اتجاه متغير القيادة الإدارية يعود إلى اختلاف إجابات الموظفين حول بعدين من أبعاد القيادة الإدارية ويتمثل في بعد النمط الديمقراطي والنمط المتسيب أي أن الموظفين حسب طبيعة وظائفهم يختلفون في درجة الموافقة على النمط الأوتوقراطي والنمط المتسيب بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (5-82): نتائج اختبار (Mann whitney n) للتباين بين فقرات أبعاد القيادة الإدارية حسب

طبيعة عقود العمل

البعد	الفقرات	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
النمط الديمقراطي	يفوض المسؤول جزء من سلطاته لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهم.	-0.792	0.428
	يشجع المسؤول الفريق على المشاركة في صنع القرارات.	-2.123	0.033
	يشجع المسؤول لموظفين على التحديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل.	-2.339	0.019
	يستخدم المسؤول عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين.	-2.096	0.036
	يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام.	-1.272	0.203
	يشجع المسؤول على العمل بروح الفريق الواحد.	-1.568	0.117
النمط المتسيب	يفتقد المسؤول المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل.	-2.323	0.020
	يتساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم.	-1.703	0.089
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول أعلاه بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين اتجاه النمط الديمقراطي تعزى لطبيعة عقد العمل على مستوى الفقرة الثانية والثالثة والرابعة، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين اتجاه النمط المتسيب تعزى لطبيعة عقود العمل على مستوى الفقرة الأولى.

الجدول (5-83): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة ل فقرات النمط الديمقراطي حسب طبيعة عقود

العمل

الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة عقد العمل	الفقرة	البعد
غالبًا	3.8242	137	دائمة	يشجع المسؤول الفريق على المشاركة في صنع القرارات.	النمط الديمقراطي
دائمًا	4.2917	24	مؤقتة		
غالبًا	3.8029	137	دائمة	يشجع المسؤول لموظفين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل.	
دائمًا	4.3333	24	مؤقتة		
غالبًا	3.7080	137	دائمة	يستخدم المسؤول عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين.	
دائمًا	4.1667	24	مؤقتة		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول أعلاه بأن مصدر الفروق يظهر على مستوى درجة اختلاف العاملين حول مدى تشجيع المسؤول للفريق على المشاركة في صنع القرارات، حيث يظهر أن أصحاب الوظائف المؤقتة أنه دائماً ما يشجع المسؤول الفريق على المشاركة في صنع القرارات ويشجع على الإبداع والابتكار في أساليب العمل أما أصحاب الوظائف الدائمة فغالبًا ما يشجع المسؤول الفريق على المشاركة في صنع القرارات ويشجع على الإبداع والابتكار في أساليب العمل، كما أن الموظفين يختلفون حول استخدام المسؤول لعبارات المدح والثناء لإشباع الحاجات النفسية للعاملين فأصحاب الوظائف المؤقتة يرون أن المسؤول دائماً ما يستخدم عبارات المدح والثناء لإشباع الحاجات النفسية للعاملين، أما أصحاب الوظائف الدائمة يرون أن المسؤول غالبًا ما يستخدم عبارات المدح والثناء لإشباع الحاجات النفسية للعاملين، وهذا الاختلاف على مستوى الفقرة الأولى والثانية والثالثة (على الرغم من أنه اختلاف طفيف) ربما يعود إلى تشجيع المسؤول للموظفين بعقود مؤقتة أكثر من الموظفين بعقود دائمة لغرس حب العمل فيهم ودفعهم للتقدم بالعمل والثناء على أعمالهم ربما لأنهم هم من يحتاج عبارات الثناء من المسؤول لشعورهم بعدم الاستقرار بالعمل وهذا ما يجعلهم يقدمون أكثر للمنظمة.

الجدول (5- 84): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات النمط المتسبب حسب طبيعة عقد

العمل

البعد	الفقرة	طبيعة عقد العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
النمط المتسبب	يفتقد المسؤول المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل.	دائمة	137	2.4015	نادرا
		مؤقتة	24	3.2917	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول أعلاه بأن مصدر الفروق يظهر على مستوى درجة اختلاف العاملين حول مدى افتقاد المسؤول المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل ومدى يتساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم ، حيث يظهر أن أصحاب الوظائف المؤقتة أنه أحيانا ما يفتقد المسؤول المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل أما أصحاب الوظائف الدائمة فننادرا ما يفتقد المسؤول المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل وهذا الاختلاف في الفقرة الأولى يمكن أن يعود إلى اختلاف المعايير التي اعتمد عليها الفئتان في تقييم المسؤول أو بحكم حداثة الموظفين بعقود مؤقتة وقلة خبرتهم ودرابتهم بالمستجدات في بيئة الأعمال من حين لآخر والتي تفرض أموراً معينة على القائد والذي بدوره لا يشرح لهم أسباب تبنيه لأفعال معينة إذن فهو من وجهة نظرهم يفتقد المنهجية الواضحة لسير العمل، على عكس الموظفين بعقود عمل دائمة (أغلبية الموظفين) الذين لديهم وجهة نظر معاكسة للفئة الأولى (الأقلية) والتي تتمثل في أن القائد لديه منهجية محددة لسير العمل مما يؤكد عدم فهم السؤال جيدا من طرف الفئة الأولى.

2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

سننطلق من بديلين لكل فرضية كالتالي:

- الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لطبيعة عقود العمل".
- الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لطبيعة عقود العمل".

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (Kolmogorov

Smirnov) والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5- 85): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول سلوكيات المواطنة نسبة لطبيعة عقود

العمل

طبيعة عقود العمل	العدد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
دائمة	137	0.080	0.033
مؤقتة	24	0.182	0.038

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 481.

نلاحظ من الجدول أن إجابات الفئتين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية لا تتوزع طبيعياً وبالتالي سنستخدم اختبار (Mann whitney n) وذلك من أجل مقارنة عينتين مستقلتين فمتغير طبيعة عقد العمل يحتوي فئتين (دائمة، مؤقتة) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5- 86): نتائج اختبار (Mann -Whitney) للتباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب

طبيعة عقود العمل

المتغير	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
سلوكيات المواطنة التنظيمية	دائمة	137	76.61	2.857	0.004
	مؤقتة	24	106.06		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 484.

ومن خلال عدم معنوية الاختبار نستنتج أنه يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير طبيعة عقد العمل، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.004) أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لطبيعة عقد العمل".

ولتحليل مصدر التباين في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب طبيعة عقد العمل سنقوم باختبارات إضافية

من خلال الجداول الآتية:

الجدول (5-87): نتائج اختبار (Mann whitney n) للتباين في فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية

حسب طبيعة عقود العمل

المحور	الفقرات	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
سلوكيات المواطنة التنظيمية	أساعد الآخرين لأداء مهماتهم، وبخاصة في الظروف غير الاعتيادية.	-1.110	0.167
	أحب أن أكرس جزء وقتي لمساعدة زملائي في حل مشاكل العمل.	-0.080	0.936
	أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.	-1.525	0.127
	أحاول تجنب خلق مشاكل مع العاملين الآخرين.	-2062	0.039
	أظهر الاحترام والمجاملة لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.	-2.939	0.003
	أواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدتها المنظمة.	-0.801	0.423
	أشارك زملائي بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة.	-1.974	0.048
	أدافع عن سمعة المنظمة عندما ينتقدها الآخرون.	-0.204	0.838
	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدكم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.	-1.677	0.094
	أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المنظمة.	-2.460	0.014
	أتشاور مع الزملاء الآخرين عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.	-0.959	0.337
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول أعلاه بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين اتجاه

سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لطبيعة عقد العمل على مستوى الفقرة الرابعة والخامسة والسابعة والعاشرة.

الجدول (5- 88): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب

طبيعة عقود العمل

المحور	الفقرة	طبيعة عقد العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
سلوكيات المواطنة التنظيمية	أحاول تجنب خلق مشاكل مع العاملين الآخرين.	دائمة	137	4.1314	غالباً
		مؤقتة	24	4.5833	دائماً
	أظهر الاحترام والمجاملة لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.	دائمة	137	4.0438	غالباً
		مؤقتة	24	4.5833	دائماً
	أشارك زملائي بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة.	دائمة	137	3.8321	غالباً
		مؤقتة	24	4.2917	دائماً
	أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المنظمة.	دائمة	137	3.9635	غالباً
		مؤقتة	24	4.4583	دائماً

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول أعلاه بأن مصدر الفروق يظهر على مستوى درجة اختلاف العاملين حول مدى محاولة تجنب خلق الموظف للمشاكل مع العاملين الآخرين ومدى إظهار الاحترام والمجاملة للزملاء حتى في أوقات التوتر الشخصي ومدى مشاركة الزملاء بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة والمبادرة إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المنظمة حيث يظهر أن أصحاب الوظائف المؤقتة أنه دائماً ما يحاولون تجنب خلق المشاكل مع العاملين الآخرين ويظهرون الاحترام والمجاملة للزملاء حتى في أوقات التوتر الشخصي ويقومون بمشاركة الزملاء بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة والمبادرة إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المنظمة، أما أصحاب الوظائف الدائمة فغالباً ما يحاولون تجنب خلق المشاكل مع العاملين الآخرين ويظهرون الاحترام والمجاملة للزملاء حتى في أوقات التوتر الشخصي ويقومون بمشاركة الزملاء بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة والمبادرة إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المنظمة، وهذا الاختلاف (اختلاف طفيف) يمكن أن يعود إلى أن الموظفين المؤقتين يحاولون اكتساب سمعة حسنة بالمنظمة لتكون عوناً على تثبيتهم لاحقاً بها.

3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

سننطلق من بديلين لكل فرضية كالتالي:

- الفرضية الصفرية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لطبيعة عقود العمل".

- الفرضية البديلة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لطبيعة عقود العمل".

ولمعرفة نوع الاختبار الذي نقوم باستعماله ندرس كيفية توزيع البيانات من خلال اختبار (Kolmogorov Smirnov) والنتائج كانت كالتالي:

الجدول (5-89): اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي نسبة لطبيعة عقود الوظيفة

طبيعة عقود العمل	العدد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
دائمة	137	0.053	*0.200
مؤقتة	24	0.116	*0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 481.

نلاحظ من الجدول أن إجابات الفئتين حول الرضا الوظيفي تتوزع طبيعياً وبالتالي سنستخدم اختبار (Independent- Samples TTest) وذلك من أجل مقارنة عينتين مستقلتين فمتغير طبيعة عقد العمل يحتوي فئتين (دائمة، مؤقتة) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5-90): نتائج اختبار (Independent- Samples TTest) للتباين في الرضا الوظيفي

حسب طبيعة عقود العمل

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
الرضا الوظيفي	دائمة	137	3.7123	-2.907	0.004
	مؤقتة	24	4.1319		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) /الملحق 05 الجدول ص: 485.

ومن خلال عدم معنوية الاختبار نستنتج أنه يوجد تباين في آراء المستجوبين اتجاه متغير الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير طبيعة عقد العمل، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يبلغ (0.004) أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لطبيعة عقود العمل".

الجدول (5-91): نتائج اختبار (Independent-Samples TTest) للتباين في أبعاد الرضا

الوظيفي حسب طبيعة عقود العمل

المتغيرات	طبيعة عقد العمل	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	مستوى دلالة الاختبار
ظروف العمل	دائمة	137	3.0947	-3.047	0.005
	مؤقتة	24	3.6389		
الرواتب	دائمة	137	3.5839	-1.798	0.083
	مؤقتة	24	4.0000		
العلاقة مع الزملاء	دائمة	137	3.7500	-2.021	0.045
	مؤقتة	24	4.0833		
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول أعلاه بأن مصدر الفروقات في آراء المستجوبين اتجاه متغير الرضا الوظيفي يعود إلى اختلاف إجابات الموظفين حول بعدين من أبعاد الرضا الوظيفي ويتمثل في بعد ظروف العمل وبعد العلاقة مع الزملاء أي أن الموظفين حسب طبيعة وظائفهم يختلفون في درجة الموافقة على ظروف العمل والعلاقة مع الزملاء بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (5- 92): نتائج اختبار (Independent- Samples TTest) للتباين في فقرات أبعاد

الرضا الوظيفي حسب طبيعة عقود العمل

البعد	الفقرات	قيمة الاختبار	مستوى دلالة
ظروف العمل	تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل.	-2.448	0.015
	يتميز مكان عملي بأنه مريح وآمن.	-1.758	0.081
العلاقة مع الزملاء	توفر مؤسستي الامكانيات والتسهيلات المطلوبة (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة).	-1.380	0.170
	تعمل المؤسسة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل.	-2.724	0.007
العلاقة مع الزملاء	أحصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل.	-3.878	0.000
	أبادل الزيارات العائلية مع كثير من زملائي في المنظمة.	-2.016	0.045
	أشعر في كثير من الأحيان أن قيمي تتوافق مع قيم زملائي في العمل.	-0.627	0.532
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول أعلاه بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين اتجاه بعد ظروف العمل تعزى لطبيعة عقد العمل على مستوى الفقرتين الأولى والرابعة، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المستجوبين اتجاه بعد العلاقة مع الزملاء تعزى لطبيعة عقد العمل على مستوى الفقرتين الأولى والثانية.

الجدول (5- 93): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد ظروف العمل حسب طبيعة

عقود العمل

البعد	الفقرة	طبيعة عقد العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
ظروف العمل	تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل.	دائمة	137	3.6058	غالباً
	تعمل المؤسسة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل.	مؤقتة	24	4.2083	دائماً
العلاقة مع الزملاء	تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل.	دائمة	137	3.8321	غالباً
	تعمل المؤسسة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل.	مؤقتة	24	4.5000	دائماً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول أعلاه بأن مصدر الفروق يظهر على مستوى درجة اختلاف العاملين حول مدى متابعة الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل ومدى سعي المؤسسة لتوفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل، حيث يرى أن أصحاب الوظائف المؤقتة أنه دائماً ما تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل وتسعى المؤسسة لتوفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات، أما أصحاب الوظائف الدائمة فيرون أنه غالباً ما تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل وتسعى المؤسسة لتوفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات، وهذا الاختلاف (اختلاف طفيف) يمكن أن يفسر باعتقاد أصحاب العمل بعقود مؤقتة أنهم بالثناء على المنظمة سيحضون بمناصب عمل دائمة.

الجدول (5-94): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد العلاقة مع الزملاء حسب طبيعة

عقود العمل

البعد	الفقرة	طبيعة عقد العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
العلاقة مع الزملاء	أحصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل.	دائمة	137	3.6715	غالباً
		مؤقتة	24	4.5000	دائماً
	أبادل الزيارات العائلية مع كثير من زملائي في المنظمة.	دائمة	137	3.1971	أحياناً
		مؤقتة	24	3.5547	غالباً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه بأن مصدر الفروق يظهر على مستوى درجة اختلاف العاملين حول مدى حصولهم على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل ومدى تبادلهم الزيارات العائلية مع الزملاء، حيث يرى أن أصحاب الوظائف المؤقتة أنه دائماً ما يحصلون على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل ويتبادلون الزيارات العائلية معهم، أما أصحاب الوظائف الدائمة فيرون أنه غالباً ما يحصلون على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل ويتبادلون الزيارات العائلية معهم، وهذا الاختلاف (اختلاف طفيف) يمكن أن يفسر بأن أصحاب الوظائف المؤقتة يسعون للتعرف أكثر على زملاء العمل وتوطيد العلاقات معهم لتبادل المنافع عند الحاجة.

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في فرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة حسب عينة الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف طبيعة عقد العمل أي أن العاملين يحملون تصورات واتجاهات مختلفة اتجاه كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل:

بعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة نفضال بولاية الجلفة.

أما بالنسبة للنموذج الأول فقد استبعد منه النمط الأوتوقراطي، كما توصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أما بالنسبة للنموذج الثاني فقد كان مقبول ولم يستبعد أي متغير على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفضال بولاية الجلفة، توصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الرضا الوظيفي بصفة مستقلة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة نفضال بولاية الجلفة.

أما بالنسبة للنموذج الثالث فقد كان مقبول ولم يستبعد أي متغير، كما توصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرضا الوظيفي مستقلة كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة نفضال بولاية الجلفة باستثناء بعد الرواتب الذي لم يكن دال إحصائياً.

أما بالنسبة للنموذج الرابع فقد كان مقبول ولم يستبعد أي متغير، أما بالنسبة لآراء العاملين على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية فقد جاءت متجانسة بالنسبة لمتغيرات النوع الاجتماعي وعمر الموظف وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي أما بالنسبة لمتغير طبيعة عقود العمل فكانت رؤية الموظفين لمتغيرات الدراسة غير متجانسة.

الخاتمة

تهدف المنظمات إلى البقاء والنمو والاستمرار في عالم يعج بالتحديات والمنافسة الشديدة والتغيير المستمر والتراكم المعرفي والذي لا تستطيع بلوغه إلا إذا توفرت لديها موارد بشرية تعمل على مواجهة هذه التحديات ومن هنا يجب على إدارة أي منظمة أن تعمل على تنمية السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد من خلال العمل على تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا لديهم وذلك من خلال أنماط قيادية تتوافق مع توجهاتهم مما يدفعهم للعمل بكفاءة وفعالية أكثر للنهوض بالأداء الكلي للمنظمة.

إن الهدف من هذه الدراسة هو إثبات أو نفي أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن خلال البحث ومراجعة الدراسات السابقة ومن خلال دراسة حالة فرع مؤسسة نפטال بولاية الجلفة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات والآفاق نوجزها فيما يلي:
أولاً. نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

1. النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- القيادة مصطلح معروف منذ القدم ارتبط بالحروب كما كان الأفراد في القبائل يلجؤون إلى أكثر الناس قوة وحكمة أو الأكبر سناً لقيادتهم حيث عرف هذا المفهوم وجود فكر إداري في العصور القديمة في عدة حضارات مثل الحضارة المصرية والصينية واليونانية والرومانية والعربية وفي الكتب السماوية الأولى وفي الفكر الإسلامي والفكر الإداري الحديث.
- لعل من أهم أنواع القيادة هو القيادة الإدارية والتي لاقت اختلافًا في إيجاد تعريف موحد لها لاختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثين للمفهوم إلا أننا يمكن أن نعرف القيادة الإدارية على أنها عملية استخدام السلطة الرسمية المخولة للمدير إلى جانب السلطة الغير رسمية المستمدة من القوة الشخصية للتأثير على الأفراد لإنجاز الأهداف المنشودة، حيث يشمل المفهوم ثلاثة عناصر تتمثل في: مجموعة الأفراد، القائد، هدف مشترك يجب بلوغه.
- تعددت مداخل القيادة الإدارية حيث شملت المدخل الفردي الذي شمل عدة نظريات والتي تركز على السمات التي يتسم بها القادة وإذا ما كانت هذه السمات وراثية أم مكتسبة، والمدخل السلوكي الذي يركز على العلاقات الإنسانية التي لاقت إهمالًا من المدخل السابق وشملت هي الأخرى مجموعة من النظريات بالإضافة إلى المدخل الموقفى والذي ينص على أن الموقف هو من يصنع القائد وأن من يصلح أن يكون قائداً في موقف معين ليس بالضرورة أن يصلح ليكون كذلك في موقف آخر ويندرج ضمن هذا المدخل مجموعة من النظريات، كما أنه ظهرت اتجاهات حديثة في القيادة الإدارية مثل القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية... الخ

- أجمعت الدراسات على تبني أنماط القيادة الإدارية كأبعاد لدراسة هذا المفهوم والتي تتمثل: النمط الديمقراطي النمط الأوتوقراطي، النمط المتسيب (الحر).
- إن سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات الإنسانية التي تؤثر في أداء المنظمات وهي ليست حديثة بل ظهرت بظهور التجمعات البشرية، وديننا الإسلامي قد سبق رواد الفكر الحديث في التطرق لهذا السلوك ضمن تشريعاته حيث أن البعد التطوعي فيه يعد من ضمن البنية الثقافية العربية والإسلامية ومن مكوناتها التي تتحلى بها سلوكيات الإنسان والعاملين في المنظمات، أما في الفكر الإداري فقد كانت البداية لتسليط الضوء على هذا المفهوم على يد (Barnard) من خلال طرحه لمفهوم التنظيم الغير الرسمي والحاجة إلى أن يكون لدى أعضاء المنظمة الاستعداد للتعاون من أجل صالح المنظمة.
- لم يلق مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اتفاقاً بين الباحثين لا حول اسمه ولا حول تعريفه فبيما يتعلق باسمه فقد أطلق عليه تسميات نذكر منها: السلوك الاجتماعي التفاعلي، والسلوك التنظيمي الاجتماعي، والسلوك غير المكلف وسلوك الدور الإضافي وسلوك الموالاة أو التأييد الاجتماعي والعفوية التنظيمية والسلوك التنظيمي المدني، والمشاركة التطوعية والأفعال التطوعية وسلوكيات خارج الدور الرسمي وغيرها من المفاهيم، وحتى في تعريف الباحثين هناك اختلاف في التركيز على عناصر وإهمال أخرى في التعريف ومنه وضعنا التعريف الإجرائي لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها: سلوكيات إيجابية نابعة من صميم العاملين تفوق السلوك الرسمي ويقوم بها الأفراد طواعية، وليست خاضعة لنظام المكافآت والعقوبات الرسمي وتهدف إلى الارتقاء بأداء المنظمات والتصدي للصعوبات التي تعترض نجاحها.
- اختلف الباحثين أيضاً في تحديد أبعاد هذا المفهوم فمنهم من يرى أنها تمثل (بعد واحد، بعدين، ثلاثة أبعاد أربعة أبعاد، خمسة أبعاد) وتتمثل في مجملها في: الإيثار، صحوة الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري المجاملة.
- وهناك من يتبنى تصنيف آخر لهذا السلوك (فردية، جماعية) وعلى الرغم من اختلاف هذا التصنيف في المظهر إلا أنه يصب في نفس الاتجاه مع التصنيف السابق حيث يصنف الأبعاد الخمسة في البعدين الآخرين.
- يعد موضوع الرضا الوظيفي من أبرز الموضوعات التي حظيت باهتمام باحثي الإدارة لصلته المباشرة بالعنصر الإنساني والذي يعتبر المحور الذي تركز عليه المنظمة لدوره الفاعل في تحقيق مساعي المنظمة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم قديم وخاصة في التراث الإسلامي حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية وكتابات علماء المسلمين في مواضع عديدة كما لاقى المفهوم اهتماماً في الفكر الإداري مثل مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني في العمل.
- لاقى المفهوم تعريفات كثيرة ومختلفة كغيره من المفاهيم الإدارية أما في دراستنا فقد تبيننا تعريفاً إجرائياً يتمثل في كونه مجموعة من الاتجاهات التي تخص الموظفين اتجاه العمل أي إدراكهم للعناصر المكونة لبيئة العمل مثل

الإشراف، طبيعة العمل، العلاقة مع الزملاء وغيرها، والتي تكون نتيجة لعدة عوامل تعتبر العوامل التنظيمية إحداها.

- تمت دراسة المفهوم عبر عدة نظريات مثل نظرية الحاجات، نظرية العاملين، نظرية ماكريغور، وغيرها من النظريات التي تفسر الرضا من وجهة نظر معينة، كما اختلفت الدراسات السابقة في نوع وعدد الأبعاد لهذا المفهوم الذي يتأثر بمجموعة من العوامل الذاتية والتنظيمية.

2. النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- من تحليل الدراسات السابقة قمنا ببناء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في القيادة الإدارية أما بالنسبة للمتغير التابع فتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتغير الوسيط فتمثل في الرضا الوظيفي.
- بلغ مجتمع الدراسة عددهم (314) موظف ونظرا لكون حجم المجتمع لم نستطيع تطبيق المسح الشامل وعليه قمنا بعملية المسح عن طريق العينة والتي بلغت (173) موظف بنسبة (55.09%) حيث تم استرجاع (161) استبانة بنسبة (93.06%) وكانت كل الاستبانات صالحة للتحليل.
- كانت جميع فقرات الاستبانة على علاقة طردية مع المحاور التي تنتمي إليها، وهذا ما يعكس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة كما تأكدنا من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ونتيجة لهذا الأخير قمنا بالتعديل في مقياس الدراسة بحذف العبارات التي تقلل من نسبة صدقه البنائي.
- بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.906) وهو قيمة ممتازة تدل على أنه إذا أعدنا الدراسة في فترة زمنية أخرى سنحصل على نفس النتائج بنسبة (90.6%).
- تشكلت عينة الدراسة في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (84.5%)، كما أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي الفئة من (26-45 سنة) بنسبة مئوية بلغت (62.7%)، بالإضافة إلى أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (بين 6 و 12 سنة) بنسبة مئوية بلغت (41%)، كما أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو شهادة (ثانوي فأقل) حيث بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة (59%) أي أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين لديهم درجات علمية عالية تقدر بـ (41.7%)، كما أن الوظيفة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي الوظيفة الدائمة بنسبة (85.1%).
- إن مستوى القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.8789) أما مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية فكان أيضا مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.0307) وبالنسبة لمستوى المحور الثالث والمتعلق بالرضا الوظيفي كان مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3.7748).

- توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.
- كما توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
- توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد الرضا الوظيفي بصفة مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.
- توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدين من أبعاد الرضا الوظيفي (ظروف العمل والعلاقة مع الزملاء) بصفة مستقلة كمتغيرات وسيطة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.
- توصلنا إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الرواتب بصفة مستقلة كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.
- توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه كل من القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى للنوع الاجتماعي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه كل من القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى لعمر الموظف.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه كل من القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه كل من القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه كل من القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى لطبيعة عقود العمل.

ثانياً. أهم الاقتراحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي نقترح نموذجاً تصورياً يمكن من خلاله تفعيل أثر الرضا الوظيفي في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة، النموذج المقترح من طرف هذه الدراسة يوضح العلاقة المباشرة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك يوضح الدور الوسيط للرضا الوظيفي في علاقة تأثير القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن ثم فهو يجيب عن التساؤلات التي تطرحها مشكلة الدراسة حول أهمية المتغيرات الوسيطة في تقوية العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الإدارية، والمتغير التابع المتمثل بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

1. الركائز التي يقوم عليها النموذج التصوري:

- نتائج الدراسات السابقة التي تؤكد أثر القيادة الإدارية في كل من الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية كما تؤكد أثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.
- نتائج الدراسة الميدانية وما توصلنا إليه من نتائج التأثير بين متغيرات الدراسة.

2. أهداف النموذج المقترح:

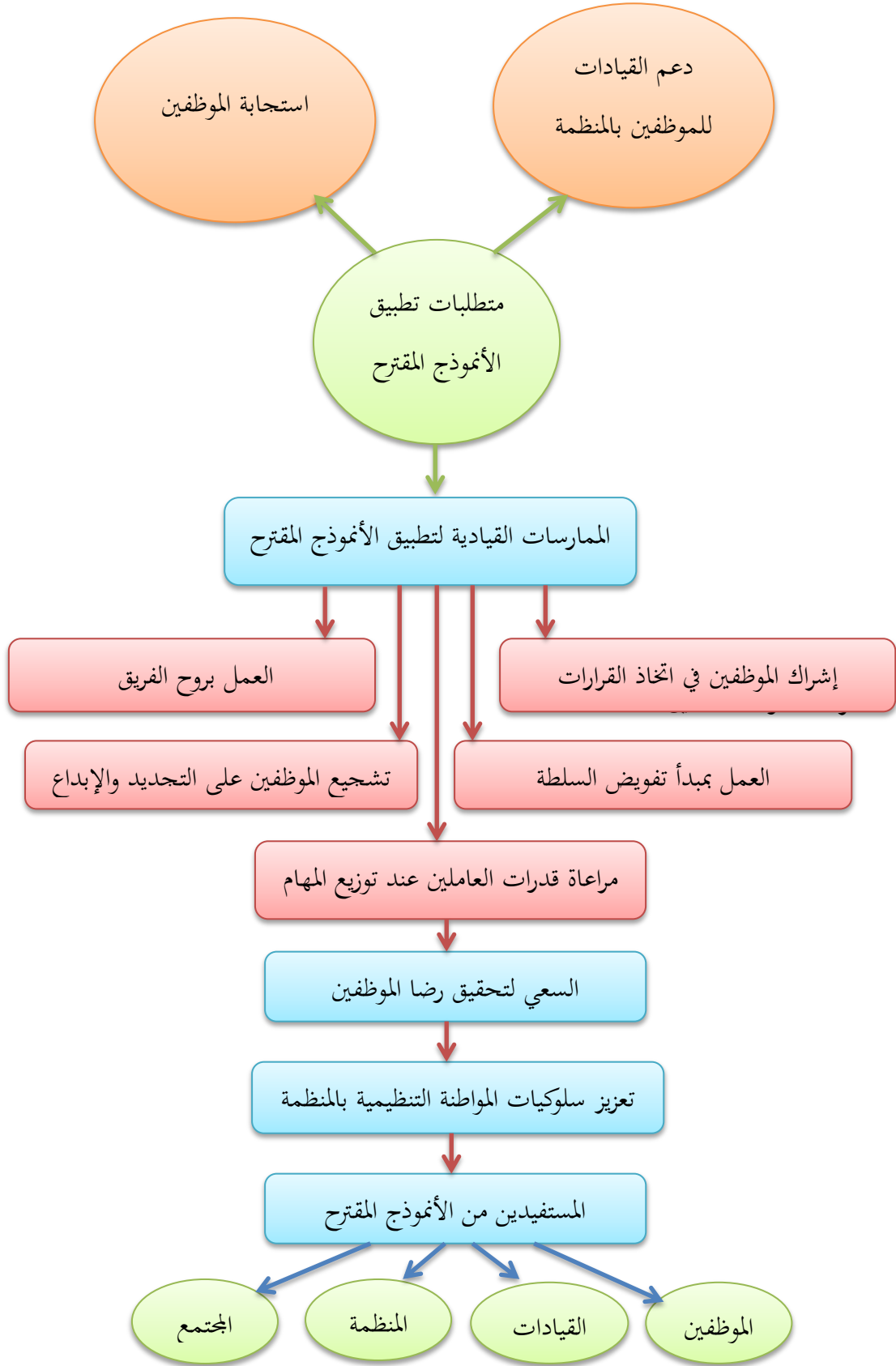
- الرفع من كفاءة القيادة الإدارية بالمؤسسة.
- المساهمة في حل المشكلات التي تعرقل أداء القيادات الإدارية وطرح حلول للصعوبات التي تواجهها.
- تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة.
- تفعيل السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين بالمنظمة من خلال العمل على رضا الموظفين عن طريق الأنماط القيادية السائدة بالمنظمة.

3. العوامل المساهمة في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب النموذج المقترح:

- القيادة الإدارية.
- الرضا الوظيفي.

ويتمثل النموذج المقترح في الشكل التالي:

الأنموذج المقترح



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة.

4. متطلبات تطبيق الأنموذج المقترح:

لتطبيق الأنموذج ينبغي توفر العناصر التالية:

● دعم القيادات للموظفين بالمنظمة:

وذلك من خلال ما يلي:

- إجراء دورات توضيحية للموظفين حول أنماط القيادة الأكثر فعالية في سلوكيات الأفراد والتي تنعكس إيجابياً على فاعلية المنظمة.
- استشارة الطاقات الكامنة لدى الموظفين.
- فتح قنوات الاتصال بين القيادات والموظفين.
- تشجيع الموظفين ذوي الأداء المتميز وتنمية روح المنافسة لتقديم المزيد من طرف الموظفين.
- تخصيص الوقت من قبل القيادات الإدارية لمناقشة المشكلات الخاصة بالموظفين وحلها والبحث في احتياجاتهم وطلباتهم والسعي لتلبيتها.
- العمل بمبدأ تفويض القائد لجزء من سلطاته لبعض الموظفين وذلك وفق مسؤولياتهم مما يسهم في زيادة ثقتهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية.
- إشراك الموظفين في صنع القرارات بالمنظمة.
- تشجيع الموظفين على التحديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل.
- استخدام عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين مما يحقق الرضا لديهم.
- مراعاة قدرات العاملين عند توزيع المهام حتى يقوموا به على أتم وجه.
- تشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.
- ينبغي على القادة الحذر من أن يكونوا مثلاً سيئاً للمواطنة غير الصالحة، وذلك برفض باستمرار القيام بأعمال معينة لأنها من اختصاص ومسؤوليات الغير من المحتمل أن يكون نموذجاً رديئاً، ومن ثم تقليده من قبل المرؤوسين بعدم الاهتمام بسلوك المواطنة أيضاً على اعتبار أن التطبع يغلب الطبع.

● تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية:

وذلك من خلال ما يلي:

- انتهاج سياسات تتعلق بالموارد البشرية مبنية على قدر عالٍ من العدالة في التعامل مع الجميع، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم والذي يحفزهم على الإتيان بسلوك المواطنة التنظيمية.
- التحديد الدقيق للمهام الوظيفية لتلافي عدم تفريق الموظفين بين الدور الرسمي لهم بالمنظمة وما يطلق عليه بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- تشجيع العاملين على ممارسة سلوكيات المواطنة من خلال وضع نظام مكافأة للجهود العفوية والتطوعية لهم واعتبار سلوك المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة في نموذج تقييم الأداء السنوي.
- تشجيع الموظفين المتحمسين بمهام تطوعية داخل المنظمات وخارجها بالحوافز المعنوية والمادية وربط الترقيات لهم بإحضار ما يثبت مشاركاته التطوعية من الجهات التطوعية من الجهات المشرفة على تلك المهام الإنسانية.
- إدراج المعايير ذات الارتباط بسلوكيات المواطنة عند القيام بعملية اختيار العاملين.
- تصميم وتنفيذ برنامج للتقييم المستمر للمبادأة الفردية والتطوعية من جانب الأفراد داخل المنظمة.
- الربط بين المكافآت والحوافز التشجيعية وما يظهره العاملين من سلوكيات مواطنة تنظيمية مرتفعة.
- الإصدار الدوري لنشرات تتضمن ممارسات العاملين المتميزين وتوزيعها على جميع العاملين للتعرف عليهم وعرفاناً بالجميل لهم.
- بناء نموذج متكامل يتيح نشر سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العمل الجماعي والقيادة بالقدوة.
- تركيز النظم التعليمية خاصة في المراحل التعليمية الأولى على أهمية أداء سلوكيات المواطنة بالمنظمة.
- تشجيع المواطنين على المشاركة وإبداء الرأي والقيام بممارسة الديمقراطية بكافة أشكالها.
- تعزيز الشعور لدى الموظفين بأهمية العمل الذي يقومون به مما يشجعهم على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إعادة النظر في الوصف الوظيفي لجميع الوظائف بإضافة واجبات ذات أهمية للوظائف.
- تبني نظام إشراف يعتمد على الرقابة الذاتية بدل الرقابة اللصيقة مما ينمي حس المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.
- الاهتمام بخلق الوعي وزيادة الإدراك لدى الأفراد والجماعات المختلفة في المجتمع بطبيعة مفهوم المواطنة وأهميتها وتشجيع ممارستها وذلك من خلال التصميم والتنفيذ لبرامج نشر الوعي بمفهوم وأهمية سلوكيات المواطنة والنتائج المترتبة عليها وتبني القيادات تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظف الذي يقوم بأكثر مما هو مطلوب منه في الوصف الوظيفي واختيار وترقية القيادات الإدارية على أساس مدى قيام الأفراد بالأنشطة التطوعية داخل المنظمة وخارجها.

● السعي لتحقيق رضا الموظفين:

وذلك من خلال:

- توفير قسط من الاستقلالية للموظفين في أداء مهامهم ليشعروا بالراحة أكثر.
- الحرص على أمان الموظفين من خلال الصيانة الدورية للمعدات في المنظمة.
- توفير الإمكانات والتسهيلات المطلوبة للموظفين (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة).
- الحرص على العدالة في الرواتب مقارنة بحجم المهام الموكلة للموظفين.

- الحرص على أن تكون الرواتب متقاربة لنفس المهام مقارنة بمنظمات أخرى.
- بناء علاقات طيبة بين الموظفين.
- توفير مناخ مناسب من خلال تحسين بيئة العمل المادية مما ينعكس على رضا الموظفين ومن ثم على سلوكياتهم.

5. المستفيدون من الأنموذج المقترح:

- المؤسسة محل الدراسة.
- الموظفين بهذه المؤسسات الاقتصادية.
- القيادات بالمؤسسة محل الدراسة.
- المجتمع ككل من خلال تحقيق الرضا الوظيفي الذي يسهم في تحقيق الرضا عن الحياة بصفة عامة.

6. صعوبات تطبيق الأنموذج:

- عدم كفاية الميزانية لتنظيم دورات تعريفية للمفاهيم المذكورة آنفا.
- انعدام المتخصصين في الإشراف على هذه الدورات التدريبية.
- عدم اقتناع المسؤولين بأهمية هذه الدورات.

7. الحلول لمواجهة صعوبات تطبيق الأنموذج المقترح:

- توفير الموارد المادية الكافية لتنفيذ البرامج التدريبية.
- نشر ثقافة السلوكيات التطوعية بالمنظمة.

ثالثا. آفاق الدراسة:

- إجراء دراسات أخرى تتعلق بنفس الموضوع وذلك بتغيير أبعاد الرضا الوظيفي، أو بإجراء نفس الدراسة وتغيير المؤسسة المدروسة (مؤسسات خاصة) أو إجراء دراسة مقارنة.
- دور القيادة التحويلية في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين.
- دور استراتيجية التمكين في تحقيق متطلبات التغيير التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.
- دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في خلق مناخ تنظيمي ملائم لتحقيق التفوق التنظيمي.
- أثر الأنماط القيادية الحديثة في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في بناء الميزة التنافسية المستدامة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: باللغة العربية:

القرآن الكريم	
	(سورة الحجرات: الآية 13)
	سورة النساء: الآية 1.
	سورة النساء: الآية 135.
	سورة الحج: الآية 41.
	سورة النساء: الآية 58.
	سورة القصص: الآية 26.
	سورة آل عمران: الآية 110.
	سورة الإسراء: الآية 34.
	سورة النساء: الآية 59.
	سورة القلم: الآية 4.
	سورة القلم: الآية 4.
	سورة الجاثية: الآية 16.
	سورة ص: الآية 25.
	سورة النساء: الآية 59.
	سورة البينة: من الآية 8.

الكتب:

إبراهيم الفقي، سحر القيادة، الطبعة 1، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر، 2008.	01
إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.	02
ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الجديدة، دار المعارف، القاهرة، بدون سنة نشر.	03
إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان	04

2011.	
05	أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بدون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1983.
06	أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2003.
07	أحمد ماهر، مبادئ الإدارة: بين العلم والمهارة، الطبعة 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013.
08	أحمد محمد غنيم، تعديل الاتجاهات الفكرية والممارسات التطبيقية للمديرين من الإطار الرئاسي الجامد إلى الإطار القيادي الموجه، بدون طبعة المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
09	أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
10	أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
11	أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2010.
12	إنجي مورجان، كورتني لينس، القيادة النسائية، ترجمة عبد الحكم الخزامى، الطبعة 1، الدار الأكاديمية للعلوم مصر الجديدة، 2009.
13	أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2011.
14	أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
15	أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض 2006.
16	بسمان فيصل محجوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
17	بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
18	بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، 2010.
19	بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
20	بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2010.

21	بيترج دين، القيادة للجميع، الطبعة العربية الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2007.
22	جبران مسعود، الرائد: معجم لغوي عصري، الطبعة 7، دار العلم للملايين، بيروت، 1992.
23	جمال الدين الخازندار، ذكاء المشاعر مدخل للتميز في القيادة، الطبعة 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2015.
24	جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الطبعة 3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع بوزريعة، الجزائر، 2009.
25	جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، بدون طبعة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة (الجزائر)، 2003.
26	جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
27	جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، بدون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1986.
28	جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، الطبعة الإنجليزية، دار المريح للنشر، الرياض، 2004.
29	حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر، بدون طبعة، لبنان بدون سنة نشر.
30	حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية 2001.
31	حسين أحمد الطراونة، المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، الطبعة 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان 2015.
32	حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة 4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
33	حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
34	خالد بن عبد الرحمان الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الاسلامي والإداري، بدون طبعة، توزيع مؤسسة الجريسي، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر.
35	خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.

36	خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، بدون طبعة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
37	خبراء المجموعة العربية للنشر والتدريب، مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
38	خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، إدارة وتوجيه الناس، بدون طبعة، بدون دار نشر، مصر، 2015.
39	ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة 1، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان 2009.
40	خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 4، عمان، 2009.
41	دافيد ويتون، تيم كاميرون، الإدارة والقيادة: الأدوات فعالية الأساليب والنتائج، ترجمة محمد محمود عبد الحلیم، بدون طبعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2001.
42	دلّال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2008.
43	راتب سلامة السعود، إبراهيم علي حسنين، التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية: اتجاهات معاصرة الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2016.
44	راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
45	راوية حسن، السلوك في المنظمات، الاسكندرية، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، 1999.
46	رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة: دراسة حديثة، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2014.
47	رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، بدون طبعة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
48	رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، الطبعة 1، دار الفكر ناشرون وموزعون عمان، 2004.
49	رضية سليمان الحبسية، القيادة الأخلاقية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
50	ريك كونلو، دوج واتسابو، القيادة المتميزة، الطبعة 1، مكتبة جرير، الرياض، 2014.
51	زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2008.
52	سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2010.

53	سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، بدون طبعة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 1997.
54	سامح فوزي، المواطنة، الطبعة 1، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، القاهرة، 2007.
55	سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
56	سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
57	سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان، 2006.
58	سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
59	سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
60	السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة 1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
61	سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، بدون طبعة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2012.
62	سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، بدون طبعة، مطبعة العشري، بدون بلد نشر 2008.
63	شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2010.
64	شيرالد جيه كوكيس، ليندل جي ستيد، حزمة البرامج الإحصائية SPSS بدون عناء، ترجمة فؤاد بن عبد الله العواد، أحمد حسن يوسف، بدون طبعة، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2006.
65	صابرين عطية مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، 2014.
66	صالح مهدي العامري، طاهر محسن المنصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان 2008.
67	صباح هليل الفارس، سمراء هليل الفارس، القيادة علم وفن، الطبعة 1، ekutub ltd، لندن، 2017.
68	صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، الطبعة 10، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، 2003.

صفوان أمين السقاف، أحمد ابراهيم أبو سن، خصائص القيادة الإدارية الناجحة، مجلة العلوم الاقتصادية صنعاء: جامعة صنعاء، المجلد 17، العدد 1.	69
صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.	70
صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003.	71
صلاح عبد القادر النعيمي، المدير: القائد والمفكر الاستراتيجي، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2008.	72
صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا الطبعة 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.	73
ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، الطبعة 1، دار اليازوري، عمان، 2007.	74
طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية 2008.	75
طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة 2، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2005.	76
طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراجيل، صناعة القائد، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض 2003.	77
عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2010.	78
عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، 1999.	79
عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.	80
عباس البرق وآخرون، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (AMOS)، بدون طبعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر.	81
عباس محمود عوض، القيادة والشخصية، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2002.	82
عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين: منحى نظمي الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.	83

84	عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، الطبعة 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
85	عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية، 2002.
86	عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007.
87	عبد الفتاح دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
88	عبد الله بن عبد الغني الطحجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
89	عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، الطبعة 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
90	عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، الطبعة 1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، بدون بلد نشر، 1997.
91	عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، الطبعة 1، دار البداية ناشرون وموزعون عمان، 2013.
92	عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2013.
93	عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل spss، الطبعة 1، جدارا للكتاب العالمي، الأردن 2006.
94	علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
95	علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، بدون سنة نشر.
96	علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الطبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
97	علي سليم العلوانة، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية، الطبعة 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 1996.
98	علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.

99	علي عيسى زمزم، مهددات قيم المواطنة وعلاقته بالانحراف السلوكي، الطبعة 1، مركز بحوث الشارقة الإمارات، 2015.
100	علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة: الأصول والأساليب العلمية، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
101	عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
102	عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط - التنظيم الرقابة، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2007.
103	غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان 2015.
104	فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
105	فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
106	فايز جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، الطبعة 3، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2013.
107	فتحي أحمد ذياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
108	فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، بدون طبعة الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
109	فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
110	فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
111	فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقية عملية، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
112	فيليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
113	كارول أو كونر، القيادة الإدارية الناجحة، مركز التعريب والترجمة، الطبعة 1، الدار العربية للعلوم، عين التينة 1997.
114	كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة 4، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
115	كريم منصور غازي، مبادئ الإدارة، الطبعة 1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2015.

كين بلانشر، مارك ميوتشينيك، حبة القيادة، ترجمة هبة الصليبي، الطبعة 1، العبيكان للنشر، السعودية 2010.	116
لوكيا الهاشمي، بو منقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.	117
ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2013.	118
ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2015.	119
مجموعة خبراء، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، بدون طبعة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.	120
مجموعة خبراء، دراسات في الموارد البشرية، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.	121
مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.	122
محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة 1 زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2012.	123
محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، بدون طبعة، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000.	124
محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، الطبعة 1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، 2006.	125
محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، 2006.	126
محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، 2009.	127
محمد الصيرفي، شروط القيادة الإدارية، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.	128
محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة 1 دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.	129
محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.	130
محمد حكمت، مهارات التعامل مع شؤون العاملين والموظفين والإداريين، الطبعة 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015.	131

محمد خير أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، الطبعة 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010.	132
محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.	133
محمد سليمان عبد الله الأشقر، زبدة التفسير بهامش مصحف المدينة المنورة، بدون طبعة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، 2007.	134
محمد شيخ صالح القدومي، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.	135
محمد صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، بدون طبعة، العبيكان للطباعة والتوزيع الرياض، 1995.	136
محمد صبحي أبو صالح، أجمد ضيف الله الناصر، دليل التحليل الإحصائي باستخدام spss، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.	137
محمد عبد السميع عناني، التحليل القياسي والإحصائي للعلاقات الاقتصادية: مدخل حديث باستخدام spss، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2009.	138
محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة 3، دار وائل للنشر، الأردن 2009.	139
محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2014.	140
محمد غالب البكري وآخرون، دليل المواطن إلى الدولة المدنية، الطبعة 1، مؤسسة تمكين للتنمية، صنعاء 2011.	141
محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال الطبعة 5، دار وائل للنشر، عمان، 2009.	142
محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان 2006.	143
محمد مصطفى السنهوري، مقدمة في تنظيم وإدارة الأعمال، بدون طبعة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، بدون بلد نشر، بدون سنة.	144
محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، الطبعة 1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2010.	145
محمد وليد البطش، فريد كامل أبوزينة، مناهج البحث العلمي: تصميم البحث والتحليل الإحصائي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.	146
محمود السيد، القيادة تحت الضغوط، بدون طبعة، دار النهضة العربية، مصر، 2008.	147
محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.	148

149	محمود يوسف عبد الرحمان، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، الطبعة 1، دار البداية ناشرون وموزعون عمان، 2010.
150	محيي الدين أبي زكريا يحيى بن شرف/النووي، صحيح مسلم بشرح النووي، الجزء الأول، دار الكتاب العلمية بدون سنة نشر.
151	مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2011.
152	مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
153	مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، بدون طبعة الإسكندرية، مصر، 2004.
154	مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، بدون طبعة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2003.
155	مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، بدون سنة نشر.
156	معمر أبو عاذرة، كاريزما السلوك الوظيفي، الطبعة 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
157	معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2007.
158	منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الطبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2013.
159	المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2009.
160	مهي يحيى وآخرون، المواطنة والمكونات المجتمعية في المنطقة العربية، الطبعة 1، روافد للنشر والتوزيع القاهرة، 2015.
161	نجاح عودة خليفات، مدير المدرسة القائد، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2013.
162	نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية الوظيفية المجالات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
163	نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
164	نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

165	نعمة عباس الخفاجي، تطور فكر قيادة المنظمة بين الأصالة والحداثة والمعاصرة، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
166	نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة 1/ الاصدار الثامن، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
167	نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، بدون طبعة، أجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
168	هارون نصر، التأمين في مواجهة الخطر، الطبعة 1، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
169	هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الريا للنشر والتوزيع، عمان 2010.
170	هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الطبعة 1 دار الكندي للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
171	هدى العلفي، القيادة التحويلية: مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، الطبعة 1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
172	هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2009.

أطاريح الدكتوراه:

173	ابتسام علي سلامة منصور، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة غير منشورة في الفلسفة في الإدارة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2009.
174	أحمد دروم، أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة غير منشورة العلوم في إدارة الأعمال، الجزائر: جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية 2016.
175	أقطي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك بالمعرفة، (ف- ظ علوم في علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2014.
176	إيمان محمد أحمد الوكيل، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في الإدارة العامة، مصر: جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2010.
177	بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هيرزبرغ للدافعية أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر: جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007.

178	بن عودة مصطفى، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، الجزائر: جامعة يحي فارس المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016.
179	بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في علم الاجتماع، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016.
180	تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في إدارة العمال مصر: جامعة عين شمس، 2010.
181	جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين الإدارة العامة للمرور وإدارة الجنسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في العلوم الإدارية، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007.
182	حوال محمد السعيد، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.
183	حنان سيد محمد حامد، ثقافة المواطنة لدى طلاب التعليم الثانوي الفني، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في التربية، مصر: جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، 2012.
184	ختام عبدالرحيم السحيمات، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في التربية، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، 2007.
185	راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017.
186	رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.
187	زكية بوسعد، استراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018.
188	سلمى عطوات، أثر الابتكار التسويقي في تبني المنتجات الموفرة للطاقة الكهربائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018.

189	صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة غير منشورة في الفلسفة في العلوم الأمنية، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2008.
190	صبرينة سيدي صالح، دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون الدلفر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد - إنتاجي، خدماتي - أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الموارد البشرية، الجزائر: جامعة محمد ملين دباغين، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016.
191	عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الفلسفة في العلوم الأمنية، السعودية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2014.
192	عبد العزيز بن سعد القحطاني، أخلاقيات الوظيفة العامة ودورها في الحد من الفساد الإداري ومكافحته، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية 2014.
193	عبد القادر دواليبي، اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، سوريا: جامعة حلب: كلية الاقتصاد 2010.
194	عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، أطروحة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في إدارة الأعمال مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2001.
195	عبيد بن عبد الله بن بجير السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية: جامعة أم القرى، كلية التربية، 2009.
196	علي أحمد جبرائيل المعايطة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في التربية، الأردن: جامعة عمان العربية كلية الدراسات التربوية العليا، 2005.
197	عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في علم النفس وعلوم التربية، الجزائر: جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011.
198	قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في الإدارة العامة، العراق جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009.
199	قدري ابراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة

	دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2015.
200	كروم موفق، البنية العاملية لاختبار المهارات الاجتماعية وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في علم النفس، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية.
201	لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017.
202	مجد حسن ريان، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في الإدارة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2006.
203	مسعود بورغدة محمد، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية وعلاقته بأدائهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة كلية العلوم الاجتماعية والعلوم السياسية 2008.
204	ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في علوم إدارة الأعمال، العراق: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007.
205	هنرشبي طارق، دراسة لعوامل ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وسبل تحسينها، "أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2016.
206	ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.
207	يوسف جعلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل الجزائر: جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011.

208	ابتسام عبد الرحمن حلواني، القيادة الإدارية والجوهر المفقود: دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 4، 1991.
209	إبراهيم بن عبد الكريم العبيان، مواصفات الطالب القدوة ومدى تمثلها لدى طلبة جامعة شقراء من وجهة نظر أساتذتهم، مجلة دراسات نفسية وتربوية: مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة العدد 19، ديسمبر 2017.
210	أحمد بن سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية المجلة العربية للعلوم الإدارية الكويت: جامعة الكويت، المجلد 9، العدد 1، 2002.
211	أحمد بن سالم العامري، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 16، العدد 2، 2002.
212	أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 17، العدد 2، 2003.
213	أحمد صالح ومحمد ذيب، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة الدراسات الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 40، العدد 1، 2013.
214	أحمد علي محمد، القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الإدارة العليا في جامعة النهدين، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق: جامعة بغداد، العدد 51، 2016.
215	إخلاص زكي فرج، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق: جامعة بغداد العدد 36، 2013.
216	إقبال غني محمد، العلاقة بين السلوك الجماعي ورضا العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية العراق: جامعة القادسية، المجلد 41، العدد 3، 2012.
217	إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية سوريا: جامعة دمشق، المجلد 27 العدد الرابع، 2011.
218	أيمن عودة المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 9، العدد 2، 2013، ص: 233.
219	أيمن عودة المعاني وآخرون، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى لدور إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 35، العدد 2، 2008.
220	بان غانم احمد الصايغ، التأسيس التاريخي لمفهوم المواطنة، مجلة دراسات إقليمية، العراق: جامعة الموصل، المجلد 5، العدد 13، 2009.
221	بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

	العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.
222	بشرى هاشم محمد، آيسل جمدي عثمان، أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الإتكالية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012.
223	بندر كريم أبو تابة، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد 20، العدد 2، يونيو 2012.
224	بوعلاق نوال، سعيدي يحيى، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، العدد 11، 2014.
225	جاد الرب عبدالسميع حسانين، أثر الذكاء الوجداني للقيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين بالبنوك التجارية، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، مصر: جامعة المنوفية، المجلد 22، العدد 1 و2، 2010.
226	جرجيس غمير عباس، مثنى وعد لله يونس، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي، مجلة تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 97، 2010.
227	جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد 16، العدد 1 يناير 2008.
228	حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية، المجلد 9، العدد 4، العراق 2007.
229	حسين الخزاعي، إيمان الشمايلة، مستوى المواطنة والانتماء لدى العاملين في المؤسسات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 41، ملحق 1، 2014.
230	حمدي اسماعيل أحمد، حمدان عبيد منصور، الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 7، 2011.
231	حمدي جابر محمد نصار، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مجلة المدير الناجح، مصر: جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 129، 2009.
232	حمدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، السعودية: جامعة الملك سعود، المجلد 31، العدد 1، 2011.
233	حنان مالكي، حنان مراد، أثر الانفتاح الثقافي على مفهوم المواطنة لدى الشباب الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة، عدد خاص بالملتقى الدولي الأول حول الهوية والمجالات الاجتماعية في ظل التحولات السوسيوثقافية في المجتمع الجزائري، بدون سنة نشر.

234	حوالف رحيمة، دور القيم والأخلاق في ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة البدر، الجزائر: جامعة بشار الحجم 06، العدد 04، شهر أبريل سنة 2014.
235	حيدر عبد الرضا طراد وآخرون، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق: جامعة كربلاء العلمية، المجلد 4، العدد 3، أيلول 2006.
236	خالد محمود عزيز العبادي، صفد مظفر محمد الدباغ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية (نصف سنوية)، العراق: جامعة الموصل، المجلد 19، العدد 61 2013.
237	خالد يوسف الزغبى، محمد حسين العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، مجلة المنارة، الأردن: جامعة آل البيت، المجلد 13، العدد 2، الأردن، 2007.
238	خضير مهدي صالح وآخرون، سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق: جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد 3، 2009.
239	خليل جعفر حجاج، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تنمية الرافدين العراق: جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 110، 2012.
240	خوله عبد الحميد محمد الطالباني، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق: مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 3، 2013.
241	راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، سوريا: جامعة دمشق المجلد 25، العدد (2+1)، 2009.
242	راشد العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 13، العدد 1، 1999.
243	رجب حسنين محمد رفاعي، دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية، مصر: جامعة أسيوط، المجلد 21، العدد 37، 2004.
244	رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، العدد 8، 2015.
245	رضوان محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الانسانية، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية المجلد 27، العدد

5، 2013.

246	رعد عبدالله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 79، 2014.
247	رغد محمد يحيى خروفة، قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، المجلد 32 العدد 99، 2010.
248	رفعت محمد جاب الله، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر: جامعة عين شمس، العدد 1، 1994.
249	رقية البدارين، فريد محمد القواسمة، دور المرأة في قيادة التغيير: دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، الأردن: جامعة عمان الأهلية، المجلد 16، العدد 1، 2013.
250	رياض سعيد السامارائي، القيادة الإدارية الشرعية وعلاقتها بشروط الخلافة أو الإمامة رؤية فقهية وإدارية معاصرة مجلة كلية الآداب، مصر: جامعة المنصورة، العدد 98.
251	زياد العوام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015.
252	زياد محمد علي الصمادي، فراس محمد الرواشدة، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 3، 2009.
253	زياد يوسف المعشر، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، سوريا: جامعة دمشق، المجلد 17 العدد 1، 2001.
254	سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، مجلة الإدارة العامة، السعودية: معهد الإدارة العامة، المجلد 55، العدد 3، أبريل 2015.
255	سامر عبدالمجيد البشابشة، محمد أحمد الحراحشة، أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 7، العدد 4، 2011، ص: 656.
256	سعاد أحمد محمد حسين، سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات اتجاهات العاملين وبيئة العمل، مجلة البحوث المالية والتجارية مصر: جامعة بور سعيد، العدد 1، كلية التجارة، 2010.
257	سعد مهدي حسين، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية التراث الجامعة، العراق: كلية التراث الجامعة، العدد 6.
258	سعدون حمود حثير الربيعاوي، سلام سعد سريح الدراجي، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة

التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة واسط، العدد 12 2016.	
سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا: جامعة دمشق، المجلد 27، العدد، 2011.	259
سندس رضوي حوين، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012، ص: 240.	260
سيد أحمد، علي يونس إبراهيم، أثر الاختلاف في شكل العمالة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة الطائف، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر: جامعة المنصورة المجلد 35، العدد 3، 2011.	261
شافية بن حفيظ، محمد الساسي الشايب، فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشار" من وجهة نظر الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة ورقلة، العدد 23، مارس، 2016.	262
شعبان السيسي، قدرة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية على التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة التجارة والتمويل، مصر: جامعة طنطا، العدد 2، 2005.	263
شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية العراق: مركز البحوث والدراسات التربوية في وزارة التربية، العدد 11، 2010.	264
شوقي محمد الصباغ، دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة آفاق جديدة، العراق: جامعة ديالى، العدد (1 و 2)، يناير وأبريل 2006.	265
شيعان علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية العراق: جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد 9، 2012.	266
صالح عليجات، السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، سوريا: جامعة دمشق، المجلد 22، العدد 2، 2006.	267
صالحة عبد الله عيسان، علي عبد جاسم الزاملي، السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العراق: جامعة بغداد، المجلد 12، العدد 2.	268
صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى مجلة الفتح، العراق: جامعة ديالى، العدد 22، 2005.	269
صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012.	270
صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية صنعا: 271	271

	جامعة صنعاء، المجلد 16، العدد 1، 2015.
272	صفوان أمين السقاف، أحمد ابراهيم أبو سن، خصائص القيادة الإدارية الناجحة، مجلة العلوم الاقتصادية صنعاء: جامعة صنعاء، المجلد 17، العدد 1.
273	ضياف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية الجزائرية: وهران: جامعة أحمد بن بلة، العدد 72، جوان 2007.
274	طارق بن محمد السلوم، علي بن محمد العضيلية، أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، السعودية: جامعة الملك سعود، المجلد 25، العدد 1، 2013.
275	الطيب بالولي، أحمد رمزي صياغ، أثر أنشطة البحث والتطوير على الابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 9، 2016.
276	عابد عثمان، محمد قماري، النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، الجزائر: جامعة الشهيد حمّة لخضر بالوادي، المجلد 4، العدد 2، جوان 2017.
277	عادل عبد المنعم المسدي، محددات سلوكية المواطنة التنظيمية، مجلة التجارة والتمويل، مصر: جامعة طنطا العدد 1، 2002.
278	عاطف عبدالعزيز محمود تايب، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مصر: جامعة سوهاج، المجلد 26، العدد 1، 2012.
279	عاكف لطفي الخصاصونه، حمدان رشيد الجمال، نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012.
280	عبد الحميد غرياني، نور الدين تاويريت، التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، العدد 24، جوان 2016.
281	عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، سوريا: جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3+4)، 2009.
282	عبد اللطيف مصلح محمد عايض، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا بالتنسيق مع الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المجلد 6، العدد 11، 2013.
283	عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في

المصارف السعودية دورية الإدارة العامة، السعودية، المجلد 52، العدد 2، مارس 2012.	
284	عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية: نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العراق: جامعة بغداد، المجلد 3 العدد 2، 2016.
285	عبد المحسن النعاسي وأحمد اليوسفي، اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغير وسيط في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، سوريا: جامعة حلب، العدد 32، 2002.
286	عبدالله داؤد باوزير، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية اليمنية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، اليمن: جامعة عدن، العدد 7، 2012.
287	عبدالمحسن عبدالسلام نعساني، نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية: التأثيرات المباشرة والاعتراضية والوسيط، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، السعودية: جامعة الملك سعود المجلد 24، العدد 1، 2012.
288	عثمان بن صالح العامر، المواطنة في الفكر الغربي المعاصر: دراسة نقدية من منظور إسلامي، مجلة جامعة دمشق سوريا: جامعة دمشق، المجلد 19، العدد 1، 2003.
289	عطوي عبد القادر، جنان عبد الحق، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية الجزائرية في العمل نموذج سببي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2، ديسمبر 2007.
290	علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية العراق: جامعة القادسية، المجلد 14، العدد 4، 2012.
291	علي محمود المبيض، العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر: جامعة عين شمس، العدد 3، 1999.
292	علي ناصر شتوي آل زاهر، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل العلوم الانسانية والإدارية السعودية: جامعة الملك فيصل، المجلد 12، العدد 1، 2011.
293	فهمي خليفة صالح الفهداوي، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي، مجلة دراسات العلوم الإدارية الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 32، العدد 2، 2005.
294	كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة: جامعة قاصدي بولرباح، العدد 04، ديسمبر 2013.
295	محمد الخضر وآخرون، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد 2، 2015.

296	محمد عبد التواب البكري شاهين، العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر: جامعة عين شمس، العدد 4، 2005.
297	محمد عبد الرحمان الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، الكويت: مركز نقد وتنوير للدراسات الإنسانية، العدد 2، خريف 2015.
298	محمد عبدالتواب البكري شاهين، أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر (القاهرة): جامعة عين شمس، العدد 1، 2001.
299	محمد عبدالتواب شاهين، التوافق النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة مصر: جامعة عين شمس، العدد 3، 2000.
300	محمد عبود الحراحشة، النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة طفيلة، مجلة جامعة دمشق، سوريا: جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 1 2008.
301	محمد محمد عريشه، محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، قطر: جامعة قطر، العدد 7، 1996.
302	محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية سوريا: جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 3.
303	محمد ناصر إسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012.
304	محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، السنة 34، العدد 90، 2011.
305	مرتضى جبار النوري، استخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد 83، 2010.
306	مرفت ابراهيم راشد قاسم، أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة مصر: جامعة عين شمس، العدد 2، 2011.
307	معراج هوارى، دور الرأسمال الفكري في تفعيل عمليات القيادة الإدارية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014.
308	معراج هوارى، مريم شرع، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء، مجلّة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر: المركز الجامعي غرداية، العدد 7، 2009.

309	منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقته بأدائهم الوظيفي، مجلة دراسات تربوية العراق: مركز البحوث والدراسات التربوية في وزارة التربية، العدد 15، تموز 2011.
310	منيرة سعود عوض الرشيدى، تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، السعودية: جامعة الملك سعود، العدد 4، أكتوبر 2014.
311	موسى السعودي، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 40، العدد 1، 2013.
312	ميال حمود عامر، أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر: جامعة عين شمس، العدد 3، 2011.
313	نبأ عبد الحسين، الرضا الوظيفي لدى تدريسيي الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق: جامعة بغداد، العدد 31.
314	نبيل جاسم محمد، عوامل الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الصحف العراقية، مجلة كلية التربية الأساسية العراق: الجامعة المستنصرية، العدد 65، 2010.
315	نور الهدى توكل، سلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها على أداء المنظمات، مجلة التنمية الإدارية، مصر: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، العدد 119، 2008.
316	هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد 20، العدد 2، يونيو 2012.
317	وفيق حلمي الآغا، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر بغزة (سلسلة العلوم الإنسانية)، فلسطين: جامعة غزة المجلد 11، العدد 1 - A، 2009.
318	وفيق حلمي الآغا، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة: جامعة الأزهر، المجلد 12، العدد 2، 2010.
319	يحيى سليم ملحم، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 2، ديسمبر 2006.
320	يرقي حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي - الجزائر: جامعة زيان عاشور، المجلد 23، العدد 1 أوت 2015.

المدخلات من الملتقيات والمؤتمرات:

321	بوقسارة منصور، زياد رشيد، تطبيق منهجية النماذج العملية التوكيدية في دراسة صدق البناء للاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية -مقياس DASS 21 كإنموذج-، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: الاختبارات النفسية والمدرسية والمهنية حلقة وصل بين الجامعة والمؤسسة، يومي 23- 24 نوفمبر 2015، بجامعة الحاج لخضر باتنة.
322	عبد المحسن نعساني، اختبار العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، بحث مقدم لمؤتمر حول الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، القاهرة: جامعة حلب، كلية الاقتصاد 14 مارس 2002.
323	محمد جاسم محمد وآخرون، دراسة مقارنة في المرونة النفسية لدى لاعبي الساحة والميدان، المؤتمر العلمي السادس عشر لكليات وأقسام التربية الرياضية في العراق، بابل، 2007.
324	وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 13- 16 أكتوبر 2003.

ثانيا: باللغة الإنجليزية:

الكتب:

325	Rex B. Kline, Principles and Practice of Structural Equation Modeling , The Guilford Press, New York, 2012.
-----	--

الأطاريح:

326	Salma Joffre maroun, L'impact du leadership dans les institutions confessionnelles: Le cas de l'Église maronite , Thèse de doctorat, Grenoble: Université de Grenoble, Doctorat Ecole des Sciences Administratives, 2013.
327	sylve labelle, leader organisationnel et l' apprentissage de la créativité , Thèse de doctorat Philosophie en technologie éducative, kanada: université de montréal Faculté des sciences de l'éducation, 2001.

المجلات:

328	Halil Nadiri & Cem Tanova, An investigation of the role of justice in turnover intentions , job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, International Journal of Hospitality Management
329	Avneet Kaur, Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms Global Journal of Management and Business Studies, vol 3, no 10.
330	Cheolho Yoon, The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success , Computers in Human Behavior, vol 25, 2009.
331	Daire Hooper and all, Structural equation modelling: guidelines for determining model fit , Electronic Journal of Business Research Methods, Vol 6 Issue 1, 2008 p : 54.
332	Habib Ebrahimpour & al, A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior , Procedia – Social and Behavioral ..Sciences, vol 30, 2011
333	Hamid Reza Hadjali ¹ & Meysam Salimi, An investigation on the effect of organizational citizenship behaviors (OCB) toward customer-orientation: A case of Nursing home , Procedia – Social and Behavioral Sciences , 57, 2012, p : 527.
334	Larry D. Terry, Administrative Leadership , Neo-Man edalism, and the Public Management Movement, Public Administration Review, Vol 58, No 3, May/June 1998.
335	Mark C. Bolino and al, The other side of the story: Reexamining prevailing organizational citizenship behavior , Human Resource assumptions about Management Review, vol 14, 2004.
336	Mark R. Testa, National culture, leadership and citizenship: Implications for cross-cultural Management , International Journal of Hospitality Management 28.
337	mary uhl-bien, The complexity of driving theory: shifting leadership From the industrial age to the knowledge era, ledaership institute faculty

	publications , vol 18, Nebraska: University of Nebraska – Lincoln, 2007.
338	Paul E. Spector & Suzy Foxb, An emotion-centered model of voluntary work behavior Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior , Human Resource Management Review, vol 12, 2002.
339	Ryan E. Smerek and Marvin Petersont, examining herzberg’s theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University , Research in Higher Education, Vol 48, No 2, March 2007.
340	S.B.M. Marume & R.R. Jubenkanda, The functions of leadership in administrative institutions International , Journal of Business and Management Invention, vol 5, no 7, july 2016.
341	Saifuddin Khan Saif, synthesizing the theories of job – satisfaction across the cultural/attitudinal dimentions , interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 3, no 9, 2012.
342	Soner POLAT, Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators , Procedia Social and Behavioral Sciences, 1, 2009.
343	Tan Shen Kian and al,, Job satisfaction and motivation: what air the difference among these two? , European Journal of Business and Social Sciences, Vol 3, No 2 May 2014.
344	Ta-Wei Tang & Ya-Yun Tang, Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates , International Journal of Hospitality Management, 2012.
345	Tzy-Yuan Chou and al, The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter? , Information & Management 50, 2013, p : 106.

المراجع الإلكترونية:

عائشة آل رقيب، غادة الشامي، الدراسة الميدانية في البحوث التربوية وبعض الأخطاء الشائعة عند الباحثين، على الموقع: - http://www.alukah.net/social/0/77572/ بتاريخ 19 /09 /2018 الساعة 00.30	346
Nebojsa st davsik, the use and misuse of structural equation modeling in management research, P : 12, On-Line : http://bru-unide.iscte.pt/RePEc/pdfs/13-07.pdf	347
http://www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Magister/TMSC-27/m%C3%A9moire , le 22/10/2018.	348
http://www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Magister/TMSC-27/m%C3%A9moire , le 22/10/2018.	349
http://www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Magister/TMSC-27/m%C3%A9moire , le 22/10/2018.	350
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D9%81%D8%B7%D8%A7%D9%84 , le 22/10/2018.	351
Google Maps	352

الملاحق



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



الموضوع: طلب تحكيم استبانة

سعادة الدكتور/

تحية طيبة....

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، والتي تهدف لجمع المعلومات الميدانية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة المنظمات والموسومة بالعنوان الآتي:

إختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات
المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية -

إشراف الأستاذ: بن احمد لخضر

إعداد الطالبة: حمياني صبرينة

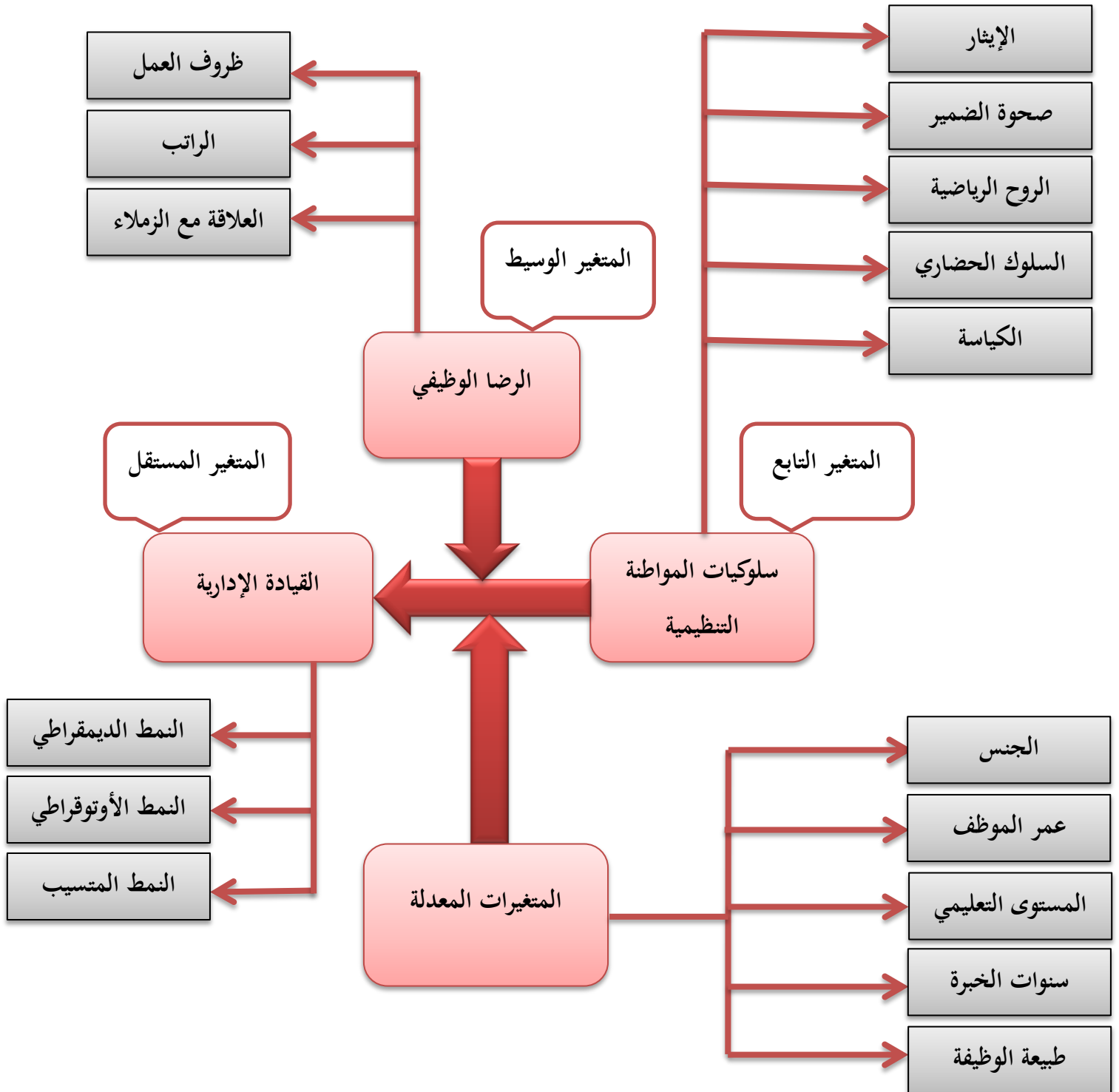
ونظراً لما تتمتعون به من كفاءة علمية في هذا المجال، فقد تم اختياركم للقيام بتحكيم هذه الاستبانة، لذا نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع عليها وإعطاء رأيكم فيها، علماً أننا قمنا باستخدام مقياس (ليكرت الخماسي).

كما نرجو منكم ملء استمارة المعلومات العامة الخاصة بكم، لأهمية ذلك عند إضافتكم إلى قائمة المحكمين للاستبانة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، وشكراً مسبقاً على التوجيهات المقدمة...

الطالبة: حمياني صبرينة

انموذج الدراسة:



معلومات عامة خاصة بالمحكمن:

1. الاسم:
2. اللقب:
3. المؤهل العلمي:
4. جهة العمل:
5. عدد سنوات الخبرة:

رأي المحكم النهائي في الاستبانة:

المحور الأول- المعلومات الشخصية والوظيفية:

يرجى منك قراءة العبارات بدقة وتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة، علما بأن كل إجابة لا تقبل

إلا خيارا واحدا فقط.

الجنس	ذكر	أنثى

العمر	25 سنة فأقل	بين 26 و 35 سنة	بين 36 و 45 سنة	بين 46 و 55 سنة	أكثر من 56 سنة

المستوى التعليمي	ثانوي	تقني	تقني سامي	ليسانس	ماستر	مهندس	ماجستير	دكتوراه

مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	بين 5 و 10 سنوات	بين 11 و 15 سنة	بين 16 و 20 سنة	أكثر من 20 سنة

طبيعة الوظيفة	دائمة	مؤقتة

المحور الثاني - سلوكيات المواطنة التنظيمية:

التعديل المقترح	مدى أهمية العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى وضوح العبارة		العبارة
	مهمة	غير مهمة	ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
							البعد الأول: الإيثار
							1 أساعد الآخرين لأداء مهماتهم، وبخاصة في الظروف غير الاعتيادية.
							2 أرغب بمساعدة الموظفين الجدد حتى ولو لم يكن ذلك مطلوب مني.
							3 أحب أن أكرس جزء وقتي لمساعدة زملائي في حل مشاكل العمل.
							4 أساهم دون تردد في إجراء المصالحة بين زملائي في العمل إذا ما حدث نزاع بينهم.
							البعد الثاني: صحوة الضمير
							5 أتقيد بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المنظمة حتى وإن لم يراي أحد.
							6 أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.
							7 أحاول جاهداً الحضور للعمل بالمواعيد المحددة.
							8 لا أخذ وقتاً طويلاً للاستراحة أو الغداء.
							البعد الثالث: الروح الرياضية
							9 أنفذ المهمات المطلوبة مني دون تدمير.
							10 أتقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.

							أحاول تجنب خلق مشاكل مع العاملين الآخرين.	11
							أظهر الاحترام والمجاملة لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.	12
							البعد الرابع: السلوك الحضاري	
							أواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المنظمة.	13
							أشارك زملائي بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة.	14
							أدافع عن سمعة المنظمة عندما ينتقدها الآخرون.	15
							أعتر بالانتماء للمنظمة وأدافع عنها.	16
							البعد الخامس: الكياسة (المجاملة)	
							أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.	17
							أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المنظمة.	18
							أحترم خصوصية الزملاء الآخرين.	19
							أتشاور مع الزملاء الآخرين عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.	20

المحور الثالث - القيادة الإدارية:

التعديل المقترح	مدى أهمية العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى وضوح العبارة		العبارة
	غير مهمة	مهمة	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	
							البعد الأول: النمط الديمقراطي
							1 يفوض المسؤول جزء من سلطاته لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهم.
							2 يشجع المسؤول الفريق على المشاركة في صنع القرارات.
							3 يمنح المسؤول للموظفين فرصة التواصل معه بطريقة سهلة وواضحة.
							4 يشجع المسؤول الموظفين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل.
							5 يشارك المسؤول الموظفين في المناسبات الاجتماعية.
							6 يستخدم المسؤول عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين.
							7 يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام.
							8 يشجع المسؤول على العمل بروح الفريق الواحد.
							البعد الثاني: النمط الأوتوقراطي
							1 يعتبر المسؤول أن التخطيط (تحديد الأهداف والوسائل) مسؤوليته وحده.
							2 يتقيد المسؤول بحرفية القوانين والتعليمات.

							3	يتجنب المسؤول تغيير أسلوب العمل.
							4	يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت.
							5	يعتمد المسؤول على أسلوب العقاب أكثر من أسلوب الثواب.
							6	يركز المسؤول على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية.
							7	لا يهتم المسؤول بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته.
							8	لا يقبل ولا يتفهم المسؤول أي اعتذار للتأخر أو الغياب.
								البعد الثالث: النمط المتسبب
							1	يفتقد المسؤول المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل.
							2	يتساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم.
							3	يترك المسؤول حل مشكلات العمل للموظفين.
							4	لا يتدخل المسؤول إلا عندما تصبح المشاكل جدية.
							5	يفوض المسؤول جزءاً من مهامه للعاملين معه.
							6	يعطي المسؤول العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم.
							7	لا يكثر المسؤول بنتائج الأعمال.
							8	يتقبل المسؤول أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل.

المحور الرابع - الرضا الوظيفي:

التعديل المقترح	مدى أهمية العبارة	مدى ملائمة العبارة	مدى وضوح العبارة	العبارة
-----------------	-------------------	--------------------	------------------	---------

قائمة بأسماء المحكمين من الجامعات:

سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	الجامعة	الاسم الكامل	
20 سنة	أستاذ محاضر أ	الجلفة	حميدة مختار	01
11 سنة	أستاذ محاضر أ	الأغواط	أبو القاسم الحمدي	02
08 سنوات	أستاذ محاضر أ	الجلفة	بن مسعود عطا الله	03
07 سنوات	أستاذ محاضر أ	الجلفة	لباز الأمين	04

قائمة المحكمين المهنيين:

سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	الوظيفة	الاسم الكامل	
27 سنة	دراسات عليا	مدير مقاطعة الجلفة	عتوت عبد الغاني	01
17 سنة	دراسات عليا	مدير الموارد البشرية	شراك الهاشمي	02



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



الموضوع: استبيان

تحية طيبة....

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة، والتي تهدف لجمع المعلومات الميدانية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة المنظمات والموسومة بالعنوان الآتي:

إختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية
- دراسة ميدانية -

إشراف الأستاذ: بن احمد لخضر

إعداد الطالبة: حمياني صبرينة

نرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الإستبانة مساهمة منكم في نجاح هذه الدراسة ونؤكد لكم بأن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

المحور الأول- المعلومات الشخصية والوظيفية:

يرجى منك قراءة العبارات بدقة وتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة، علماً بأن كل إجابة لا تقبل

إلا خياراً واحداً فقط.

		<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	النوع الاجتماعي
<input type="checkbox"/> أكثر من 60 سنة	<input type="checkbox"/> بين 46 و60 سنة	<input type="checkbox"/> 26-45 سنة	<input type="checkbox"/> 25 سنة فأقل	العمر
<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة	<input type="checkbox"/> بين 13 و20 سنة	<input type="checkbox"/> بين 6 و12 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	الخبرة الوظيفية
		<input type="checkbox"/> مؤقتة	<input type="checkbox"/> دائمة	طبيعة الوظيفة
<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ثانوي فأقل	المستوى التعليمي

المحور الثاني - أسئلة الاستبانة:

درجات الموافقة					العبارة	
أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً با	دائماً		
					1	أساعد الآخرين لأداء مهماتهم، وبخاصة في الظروف غير الاعتيادية.
					2	أرغب بمساعدة الموظفين الجدد حتى ولو لم يكن ذلك مطلوب مني.
					3	أحب أن أكرس جزء وقتي لمساعدة زملائي في حل مشاكل العمل.
					4	أساهم دون تردد في إجراء المصالحة بين زملائي في العمل إذا ما حدث نزاع بينهم.
					5	أتقيد بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المنظمة حتى وإن لم يراني أحد.
					6	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.
					7	أحاول جاهداً الحضور للعمل بالمواعيد المحددة.
					8	لا أأخذ وقتاً طويلاً للاستراحة أو الغداء.
					9	أنفذ المهام المطلوبة مني دون تدمير.
					10	أتقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.
					11	أحاول تجنب خلق مشاكل مع العاملين الآخرين.
					12	أظهر الاحترام والمجاملة لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.
					13	أواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدتها المنظمة.
					14	أشارك زملائي بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة.
					15	أدافع عن سمعة المنظمة عندما ينتقدها الآخرون.
					16	أعتر بالانتماء للمنظمة وأدافع عنها.
					17	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدكم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.
					18	أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المنظمة.
					19	أحترم خصوصية الزملاء الآخرين.
					20	أتشاور مع الزملاء الآخرين عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.
					21	يفوض المسؤول جزء من سلطاته لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهم.
					22	يشجع المسؤول الفريق على المشاركة في صنع القرارات.
					23	يشجع المسؤول لموظفين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل.
					24	يستخدم المسؤول عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين.
					25	يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام.
					26	يشجع المسؤول على العمل بروح الفريق الواحد.

					يعتبر المسؤول أن التخطيط (تحديد الأهداف والوسائل) مسؤوليته وحده.	27
					يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت.	28
					يعتمد المسؤول على أسلوب العقاب أكثر من أسلوب الجزاء.	29
					يركز المسؤول على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية.	30
					يفتقد المسؤول المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل.	31
					يتساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم.	32
					يترك المسؤول حل مشكلات العمل للموظفين.	33
					يعطي المسؤول العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم.	34
					تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل.	35
					يتميز مكان عملي بأنه مريح وآمن.	36
					توفر مؤسستي الامكانيات والتسهيلات المطلوبة (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة).	37
					تعمل المؤسسة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل.	38
					استطيع أن أدخر جزء مقبول من راتي.	39
					راتبي يكفي في تغطية التزاماتي المالية.	40
					يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضياً لي.	41
					أشعر بالرضا عن راتي مقارنة بحجم مهامي ومسؤولياتي الوظيفية.	42
					أحصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل.	43
					أبادل الزيارات العائلية مع كثير من زملائي في المنظمة.	44
					أشعر في كثير من الأحيان أن قيمي تتوافق مع قيم زملائي في العمل.	45
					علاقتي بزملائي جيدة لا تسبب لي مشاكل.	46



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



الموضوع: استبيان

تحية طيبة....

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، والتي تهدف لجمع المعلومات الميدانية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص : إدارة المنظمات والموسومة بالعنوان الآتي:

اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية
- دراسة ميدانية -

إشراف الأستاذ: بن احمد لخضر

إعداد الطالبة: حمياني صبرينة

نرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة مساهمة منكم في إنجاح هذه الدراسة ونؤكد لكم بأن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.
المحور الأول- المعلومات الشخصية والوظيفية:

يرجى منك قراءة العبارات بدقة وتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة، علماً بأن كل إجابة لا تقبل

إلا خياراً واحداً فقط.

		<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	النوع الاجتماعي
<input type="checkbox"/> أكثر من 60 سنة	<input type="checkbox"/> بين 46 و 60 سنة	<input type="checkbox"/> 45-26 سنة	<input type="checkbox"/> 25 سنة فأقل	العمر
<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة	<input type="checkbox"/> بين 13 و 20 سنة	<input type="checkbox"/> بين 6 و 12 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	الخبرة الوظيفية
		<input type="checkbox"/> مؤقتة	<input type="checkbox"/> دائمة	طبيعة عقود العمل
<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ثانوي فأقل	المستوى التعليمي

المحور الثاني - أسئلة الاستبانة:

درجات الموافقة					العبارة	
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					1	أساعد الآخرين لأداء مهماتهم، وبخاصة في الظروف غير الاعتيادية.
					2	أحب أن أكرس جزء وقتي لمساعدة زملائي في حل مشاكل العمل.
					3	أتقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.
					4	أحاول تجنب خلق مشاكل مع العاملين الآخرين.
					5	أظهر الاحترام والمجاملة لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني.
					6	أواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المنظمة.
					7	أشارك زملائي بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة.
					8	أدافع عن سمعة المنظمة عندما ينتقدها الآخرون.
					9	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدكم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.
					10	أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المنظمة.
					11	أتشاور مع الزملاء الآخرين عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.
					12	يفوض المسؤول جزء من سلطاته لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهم.
					13	يشجع المسؤول الفريق على المشاركة في صنع القرارات.
					14	يشجع المسؤول لموظفين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل.
					15	يستخدم المسؤول عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين.
					16	يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام.
					17	يشجع المسؤول على العمل بروح الفريق الواحد.
					18	يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت
					19	يركز المسؤول على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية.
					20	يفتقد المسؤول المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل.
					21	يتساهل المسؤول مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم.
					22	تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل.

					23	يتميز مكان عملي بأنه مريح وآمن.
					24	توفر مؤسستي الامكانيات والتسهيلات المطلوبة (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة.)
					25	تعمل المؤسسة على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل.
					26	استطيع أن أدخر جزء مقبول من راتبي.
					27	راتبي يكفيني في تغطية التزاماتي المالية.
					28	يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضيا لي.
					29	أشعر بالرضا عن راتبي مقارنة بحجم مهامتي ومسؤولياتي الوظيفية.
					30	أحصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل.
					31	أبادل الزيارات العائلية مع كثير من زملائي في المنظمة.
					32	أشعر في كثير من الأحيان أن قلبي تتوافق مع قيم زملائي في العمل.

مخرجات العينة الاستطلاعية:

اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		المواطنة	الرضا	القيادة
N		30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.0400	3.4361	2.9602
	Std. Deviation	.58345	.82050	.62861
Most Extreme Differences	Absolute	.075	.113	.157
	Positive	.075	.083	.157
	Negative	-.074	-.113	-.127
Kolmogorov-Smirnov Z		.409	.621	.861
Asymp. Sig. (2-tailed)		.996	.835	.449
a. Test distribution is Normal.				
b. Calculated from data.				

ارتباط بعد الإيثار بالفقرات التي تنتمي اليه

Correlations						
		q1	q2	q3	q4	الإيثار
q1	Pearson Correlation	1	.368*	.653**	.495**	.808**
	Sig. (2-tailed)		.045	.000	.005	.000
	N	30	30	30	30	30
q2	Pearson Correlation	.368*	1	.314	.492**	.693**
	Sig. (2-tailed)	.045		.091	.006	.000
	N	30	30	30	30	30
q3	Pearson Correlation	.653**	.314	1	.506**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000	.091		.004	.000
	N	30	30	30	30	30
q4	Pearson Correlation	.495**	.492**	.506**	1	.805**
	Sig. (2-tailed)	.005	.006	.004		.000
	N	30	30	30	30	30
الإيثار	Pearson Correlation	.808**	.693**	.801**	.805**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ارتباط بعد صحة الضمير بالفقرات التي تنتمي اليه

Correlations						
		q5	q6	q7	q8	صحة
q5	Pearson Correlation	1	.252	-.002	-.184	.424*
	Sig. (2-tailed)		.179	.993	.331	.020
	N	30	30	30	30	30
q6	Pearson Correlation	.252	1	.444*	.223	.770**
	Sig. (2-tailed)	.179		.014	.237	.000
	N	30	30	30	30	30
q7	Pearson Correlation	-.002	.444*	1	.320	.724**
	Sig. (2-tailed)	.993	.014		.085	.000
	N	30	30	30	30	30
q8	Pearson Correlation	-.184	.223	.320	1	.553**
	Sig. (2-tailed)	.331	.237	.085		.002
	N	30	30	30	30	30
صحة	Pearson Correlation	.424*	.770**	.724**	.553**	1
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	.000	.002	
	N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ارتباط بعد الروح الرياضية بالفقرات التي تنتمي اليه

Correlations						
		q9	q10	q11	q12	الروح
q9	Pearson Correlation	1	.461*	.460*	.389*	.773**
	Sig. (2-tailed)		.010	.011	.034	.000
	N	30	30	30	30	30
q10	Pearson Correlation	.461*	1	.630**	.418*	.850**
	Sig. (2-tailed)	.010		.000	.022	.000
	N	30	30	30	30	30
q11	Pearson Correlation	.460*	.630**	1	.166	.744**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000		.382	.000
	N	30	30	30	30	30
q12	Pearson Correlation	.389*	.418*	.166	1	.637**
	Sig. (2-tailed)	.034	.022	.382		.000
	N	30	30	30	30	30

الروح	Pearson Correlation	.773**	.850**	.744**	.637**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

ارتباط بعد السلوك الحضاري بالفقرات التي تنتمي اليه

Correlations						
		q13	q14	q15	q16	الحضاري
q13	Pearson Correlation	1	.617**	.326	.119	.676**
	Sig. (2-tailed)		.000	.078	.529	.000
	N	30	30	30	30	30
q14	Pearson Correlation	.617**	1	.610**	.347	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.060	.000
	N	30	30	30	30	30
q15	Pearson Correlation	.326	.610**	1	.477**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.078	.000		.008	.000
	N	30	30	30	30	30
q16	Pearson Correlation	.119	.347	.477**	1	.676**
	Sig. (2-tailed)	.529	.060	.008		.000
	N	30	30	30	30	30
الحضاري	Pearson Correlation	.676**	.845**	.799**	.676**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

ارتباط بعد المجاملة بالفقرات التي تنتمي اليه

Correlations						
		q17	q18	q19	q20	المجاملة
q17	Pearson Correlation	1	.628**	.359	.500**	.794**
	Sig. (2-tailed)		.000	.051	.005	.000
	N	30	30	30	30	30
q18	Pearson Correlation	.628**	1	.516**	.538**	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.002	.000
	N	30	30	30	30	30
q19	Pearson Correlation	.359	.516**	1	.291	.700**
	Sig. (2-tailed)	.051	.004		.119	.000

N		30	30	30	30	30
q20	Pearson Correlation	.500**	.538**	.291	1	.756**
	Sig. (2-tailed)	.005	.002	.119		.000
N		30	30	30	30	30
المجاملة	Pearson Correlation	.794**	.858**	.700**	.756**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N		30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ارتباط بعد النمط الديمقراطي بالفقرات التي تنتمي اليه

Correlations								
		q21	q22	q23	q24	q25	q26	الديموقراطي
q21	Pearson Correlation	1	.584**	.496**	.555**	.456*	.589**	.720**
	Sig. (2-tailed)		.001	.005	.001	.011	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q22	Pearson Correlation	.584**	1	.751**	.656**	.630**	.631**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q23	Pearson Correlation	.496**	.751**	1	.625**	.575**	.696**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000		.000	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q24	Pearson Correlation	.555**	.656**	.625**	1	.783**	.728**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q25	Pearson Correlation	.456*	.630**	.575**	.783**	1	.671**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.001	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q26	Pearson Correlation	.589**	.631**	.696**	.728**	.671**	1	.868**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ديموقراطي	Pearson Correlation	.720**	.852**	.835**	.875**	.833**	.868**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ارتباط بعد النمط الاوتوقراطي بالفقرات التي تنتمي اليه

Correlations						
		q27	q28	q29	q30	الاولتوقراطي
q27	Pearson Correlation	1	.112	.197	.295	.604**
	Sig. (2-tailed)		.556	.296	.114	.000
	N	30	30	30	30	30
q28	Pearson Correlation	.112	1	.087	.749**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.556		.647	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
q29	Pearson Correlation	.197	.087	1	.343	.494**
	Sig. (2-tailed)	.296	.647		.064	.005
	N	30	30	30	30	30
q30	Pearson Correlation	.295	.749**	.343	1	.875**
	Sig. (2-tailed)	.114	.000	.064		.000
	N	30	30	30	30	30
الاولتوقراطي	Pearson Correlation	.604**	.757**	.494**	.875**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ارتباط بعد النمط المتسبب بالفقرات التي تنتمي اليه

Correlations						
		q31	q32	q33	q34	المتسبب
q31	Pearson Correlation	1	.666**	.259	-.010	.715**
	Sig. (2-tailed)		.000	.167	.959	.000
	N	30	30	30	30	30
q32	Pearson Correlation	.666**	1	.484**	.211	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000		.007	.262	.000
	N	30	30	30	30	30
q33	Pearson Correlation	.259	.484**	1	.492**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.167	.007		.006	.000
	N	30	30	30	30	30
q34	Pearson Correlation	-.010	.211	.492**	1	.548**
	Sig. (2-tailed)	.959	.262	.006		.002
	N	30	30	30	30	30
المتسبب	Pearson Correlation	.715**	.845**	.750**	.548**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ارتباط بعد ظروف العمل بالفقرات التي تنتمي اليه

Correlations						
		q35	q36	q37	q38	ظروف
q35	Pearson Correlation	1	.581**	.387*	.410*	.708**
	Sig. (2-tailed)		.001	.034	.024	.000
	N	30	30	30	30	30
q36	Pearson Correlation	.581**	1	.717**	.777**	.913**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
q37	Pearson Correlation	.387*	.717**	1	.807**	.868**
	Sig. (2-tailed)	.034	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
q38	Pearson Correlation	.410*	.777**	.807**	1	.881**
	Sig. (2-tailed)	.024	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
ظروف	Pearson Correlation	.708**	.913**	.868**	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ارتباط بعد الرواتب بالفقرات التي تنتمي اليه

Correlations						
		q39	q40	q41	q42	الرواتب
q39	Pearson Correlation	1	.785**	.724**	.604**	.868**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
q40	Pearson Correlation	.785**	1	.766**	.776**	.933**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
q41	Pearson Correlation	.724**	.766**	1	.711**	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
q42	Pearson Correlation	.604**	.776**	.711**	1	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30

الرواتب	Pearson Correlation	.868**	.933**	.904**	.863**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ارتباط بعد العلاقة مع الزملاء بالفقرات التي تنتمي اليه

Correlations						
		q43	q44	q45	q46	العلاقة
q43	Pearson Correlation	1	.434*	.536**	.490**	.780**
	Sig. (2-tailed)		.017	.002	.006	.000
	N	30	30	30	30	30
q44	Pearson Correlation	.434*	1	.627**	.244	.772**
	Sig. (2-tailed)	.017		.000	.195	.000
	N	30	30	30	30	30
q45	Pearson Correlation	.536**	.627**	1	.398*	.833**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.029	.000
	N	30	30	30	30	30
q46	Pearson Correlation	.490**	.244	.398*	1	.688**
	Sig. (2-tailed)	.006	.195	.029		.000
	N	30	30	30	30	30
العلاقة	Pearson Correlation	.780**	.772**	.833**	.688**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ارتباط الأبعاد بالمحاور التي تنتمي لها

Correlations																
		الايثار	صحة	الروح	الحضري	المجامة	المواطنة	الديموقراطية	الاورتو قراطي	المتسيب	ظروف	القيادة	الرواتب	العلاقة	الرضا	الاستبانة
الايثار	Pearson Correlation	1	.45	.63	.74	.67	.82	.10	.08	.278	.134	.21	.261	.19	.24	.534**
	Sig. (2-tailed)		.01	.00	.00	.00	.00	.59	.66	.137	.481	.25	.164	.30	.20	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
صحة	Pearson Correlation	.45	1	.61	.67	.54	.74	.27	.32	.309	.300	.42	.190	.23	.29	.618**
	Sig. (2-tailed)	.01		.00	.00	.00	.00	.59	.66	.137	.481	.25	.164	.30	.20	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

	Sig. (2-tailed)	.01	.00	.00	.00	.00	.14	.07	.097	.107	.01	.314	.21	.11	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
الروح	Pearson Correlation	.63	.61	1	.73	.81	.90	.20	.23	.283	.071	.33	-.013	.29	.13	.554**
	Sig. (2-tailed)	.00	.00		.00	.00	.00	.28	.22	.130	.708	.07	.947	.10	.48	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
الحضاري	Pearson Correlation	.74	.67	.73	1	.67	.89	.45	.22	.440*	.234	.53	.265	.43	.37	.763**
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00		.00	.00	.01	.22	.015	.214	.00	.158	.01	.04	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
المجاملة	Pearson Correlation	.67	.54	.81	.67	1	.88	.13	.08	.246	.031	.21	.056	.22	.11	.490**
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00	.00		.00	.47	.66	.191	.871	.25	.768	.23	.53	.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
المواطنة	Pearson Correlation	.82	.74	.90	.89	.88	1	.26	.21	.362*	.167	.39	.169	.32	.26	.688**
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00	.00	.00		.15	.25	.049	.378	.02	.373	.07	.16	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
الديموقراطي	Pearson Correlation	.10	.27	.20	.45	.13	.26	1	.07	.160	.277	.64	.281	.32	.35	.562**
	Sig. (2-tailed)	.59	.14	.28	.01	.47	.15		.70	.398	.138	.00	.133	.07	.05	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
الاولتوقراطي	Pearson Correlation	.08	.32	.23	.22	.08	.21	.07	1	.564*	-.095	.71	.099	.08	.03	.395*
	Sig. (2-tailed)	.66	.07	.22	.22	.66	.25	.70		.001	.618	.00	.602	.67	.86	.031
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
المتسبب	Pearson Correlation	.27	.30	.28	.44	.24	.36	.16	.56	1	.234	.76	.415*	.19	.35	.644**
	Sig. (2-tailed)	.13	.09	.13	.01	.19	.04	.39	.00		.212	.00	.023	.29	.05	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
ظروف	Pearson Correlation	.13	.30	.07	.23	.03	.16	.27	-	.234	1	.21	.672**	.39	.85	.610**
	Sig. (2-tailed)	.4	0	1	4	1	7	7	.09			.4		.2*	.3**	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	

	Sig. (2-tailed)	.48	.10	.70	.21	.87	.37	.13	.61	.212		.25	.000	.03	.00	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
القيادة	Pearson Correlation	.21	.42	.33	.53	.21	.39	.64	.71	.769*	.214	1	.378*	.30	.36	.760**
	Sig. (2-tailed)	.25	.01	.07	.00	.25	.02	.00	.00	.000	.257		.039	.10	.04	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الرواتب	Pearson Correlation	.26	.19	-	.26	.05	.16	.28	.09	.415*	.672**	.37	1	.43	.87	.691**
	Sig. (2-tailed)	.16	.31	.94	.15	.76	.37	.13	.60	.023	.000	.03		.01	.00	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العلاقة	Pearson Correlation	.19	.23	.29	.43	.22	.32	.32	.08	.197	.392*	.30	.435*	1	.71	.635**
	Sig. (2-tailed)	.30	.21	.10	.01	.23	.07	.07	.67	.297	.032	.10	.016		.00	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الرضا	Pearson Correlation	.24	.29	.13	.37	.11	.26	.35	.03	.351	.853**	.36	.876**	.71	1	.788**
	Sig. (2-tailed)	.20	.11	.48	.04	.53	.16	.05	.86	.057	.000	.04	.000	.00	.00	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الاستبانة	Pearson Correlation	.53	.61	.55	.76	.49	.68	.56	.39	.644*	.610**	.76	.691**	.63	.78	1
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.03	.000	.000	.00	.000	.00	.00	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

مخرجات عينة الدراسة الأساسية:

التوزيع الطبيعي لمجالات العينة الأساسية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		المواطنة	القيادة	الرضا
N		161	161	161
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.0307	3.8789	3.7748

	Std. Deviation	.56665	.86110	.66744
Most Extreme Differences	Absolute	.081	.096	.055
	Positive	.081	.096	.055
	Negative	-.068	-.095	-.048
Kolmogorov-Smirnov Z		1.033	1.224	.700
Asymp. Sig. (2-tailed)		.237	.100	.712
a. Test distribution is Normal.				
b. Calculated from data.				

توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

		النوع			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	136	84.5	84.5	84.5
	أنثى	25	15.5	15.5	100.0
Total		161	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب عمر الموظف

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	19	11.8	11.8	11.8
	بين 26 و45 سنة	101	62.7	62.7	74.5
	بين 46 و60 سنة	39	24.2	24.2	98.8
	أكثر من 60 سنة	2	1.2	1.2	100.0
Total		161	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	47	29.2	29.2	29.2
	سنتين 6 و 12 سنة	66	41.0	41.0	70.2
	سنتين 13 و 20 سنة	35	21.7	21.7	91.9

اكثر من 20 سنة	13	8.1	8.1	100.0
Total	161	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دائمة	137	85.1	85.1	85.1
	مؤقتة	24	14.9	14.9	100.0
Total		161	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فاقل	95	59.0	59.0	59.0
	ليسانس	47	29.2	29.2	88.2
	ماجستير	17	10.6	10.6	98.8
	دكتوراه	2	1.2	1.2	100.0
Total		161	100.0	100.0	

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
q1	161	4.0870	.91782
q2	161	3.9689	.95801
q3	161	4.0435	.97049
q4	161	4.1988	1.01747
q5	161	4.1242	.90663
q6	161	3.6708	1.14987
q7	161	3.9006	1.13029
q8	161	3.9130	1.08623
q9	161	4.2174	.88527
q10	161	4.0373	1.04216
q11	161	4.0373	.98671

q12	161	3.7950	1.07307
q13	161	3.8944	1.10455
q14	161	3.8820	1.07459
q15	161	3.7764	1.14551
q16	161	3.7329	1.13885
q17	161	3.8323	1.20538
q18	161	2.3292	1.49071
q19	161	2.5093	1.55771
q20	161	2.5342	1.56936
q21	161	2.4099	1.48943
q22	161	3.6957	1.12940
q23	161	3.6708	1.12792
q24	161	4.2112	1.11473
q25	161	3.9317	1.12985
q26	161	3.4472	1.21912
q27	161	3.4783	1.18894
q28	161	3.7019	1.11717
q29	161	3.5963	1.21130
q30	161	3.7950	1.00696
q31	161	3.2795	1.25106
q32	161	3.5776	1.10476
Valid N (listwise)	161		

التكرارات والنسب المئوية لإجابة الباحثين حول فقرات الاستبانة

q1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	1	.6	.6	.6
	نادرا	1	.6	.6	1.2
	احيانا	52	32.3	32.3	33.5
	غالبا	36	22.4	22.4	55.9
	دائما	71	44.1	44.1	100.0
	Total		161	100.0	100.0

q2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	3	1.9	1.9	1.9
	نادرا	3	1.9	1.9	3.7

	احيانا	49	30.4	30.4	34.2
	غالبيا	47	29.2	29.2	63.4
	دائما	59	36.6	36.6	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	2	1.2	1.2	1.2
	نادرا	7	4.3	4.3	5.6
	احيانا	39	24.2	24.2	29.8
	غالبيا	47	29.2	29.2	59.0
	دائما	66	41.0	41.0	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	5	3.1	3.1	3.1
	نادرا	4	2.5	2.5	5.6
	احيانا	28	17.4	17.4	23.0
	غالبيا	41	25.5	25.5	48.4
	دائما	83	51.6	51.6	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	3	1.9	1.9	1.9
	نادرا	3	1.9	1.9	3.7
	احيانا	30	18.6	18.6	22.4
	غالبيا	60	37.3	37.3	59.6
	دائما	65	40.4	40.4	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	10	6.2	6.2	6.2
	نادرا	12	7.5	7.5	13.7
	احيانا	45	28.0	28.0	41.6

	غالبيا	48	29.8	29.8	71.4
	دائما	46	28.6	28.6	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	5	3.1	3.1	3.1
	نادرًا	14	8.7	8.7	11.8
	أحيانًا	39	24.2	24.2	36.0
	غالبيا	37	23.0	23.0	59.0
	دائما	66	41.0	41.0	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	3	1.9	1.9	1.9
	نادرًا	17	10.6	10.6	12.4
	أحيانًا	33	20.5	20.5	32.9
	غالبيا	46	28.6	28.6	61.5
	دائما	62	38.5	38.5	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	1	.6	.6	.6
	نادرًا	4	2.5	2.5	3.1
	أحيانًا	31	19.3	19.3	22.4
	غالبيا	48	29.8	29.8	52.2
	دائما	77	47.8	47.8	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	3	1.9	1.9	1.9
	نادرًا	10	6.2	6.2	8.1
	أحيانًا	36	22.4	22.4	30.4
	غالبيا	41	25.5	25.5	55.9

	دائما	71	44.1	44.1	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	2	1.2	1.2	1.2
	نادرا	9	5.6	5.6	6.8
	احيانا	36	22.4	22.4	29.2
	غالبا	48	29.8	29.8	59.0
	دائما	66	41.0	41.0	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	5	3.1	3.1	3.1
	نادرا	15	9.3	9.3	12.4
	احيانا	37	23.0	23.0	35.4
	غالبا	55	34.2	34.2	69.6
	دائما	49	30.4	30.4	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	4	2.5	2.5	2.5
	نادرا	17	10.6	10.6	13.0
	احيانا	32	19.9	19.9	32.9
	غالبا	47	29.2	29.2	62.1
	دائما	61	37.9	37.9	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	5	3.1	3.1	3.1
	نادرا	12	7.5	7.5	10.6
	احيانا	37	23.0	23.0	33.5
	غالبا	50	31.1	31.1	64.6
	دائما	57	35.4	35.4	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

Total	161	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

q15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	8	5.0	5.0	5.0
	نادرا	10	6.2	6.2	11.2
	احيانا	49	30.4	30.4	41.6
	غالبيا	37	23.0	23.0	64.6
	دائما	57	35.4	35.4	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	7	4.3	4.3	4.3
	نادرا	14	8.7	8.7	13.0
	احيانا	47	29.2	29.2	42.2
	غالبيا	40	24.8	24.8	67.1
	دائما	53	32.9	32.9	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	9	5.6	5.6	5.6
	نادرا	16	9.9	9.9	15.5
	احيانا	30	18.6	18.6	34.2
	غالبيا	44	27.3	27.3	61.5
	دائما	62	38.5	38.5	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	73	45.3	45.3	45.3
	نادرا	25	15.5	15.5	60.9
	احيانا	24	14.9	14.9	75.8
	غالبيا	15	9.3	9.3	85.1
	دائما	24	14.9	14.9	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	66	41.0	41.0	41.0
	نادرا	24	14.9	14.9	55.9
	احيانا	25	15.5	15.5	71.4
	غالبا	15	9.3	9.3	80.7
	دائما	31	19.3	19.3	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	66	41.0	41.0	41.0
	نادرا	21	13.0	13.0	54.0
	احيانا	29	18.0	18.0	72.0
	غالبا	12	7.5	7.5	79.5
	دائما	33	20.5	20.5	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	67	41.6	41.6	41.6
	نادرا	27	16.8	16.8	58.4
	احيانا	26	16.1	16.1	74.5
	غالبا	16	9.9	9.9	84.5
	دائما	25	15.5	15.5	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	5	3.1	3.1	3.1
	نادرا	19	11.8	11.8	14.9
	احيانا	47	29.2	29.2	44.1
	غالبا	39	24.2	24.2	68.3
	دائما	51	31.7	31.7	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q23					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	10	6.2	6.2	6.2
	نادرا	13	8.1	8.1	14.3
	احيانا	38	23.6	23.6	37.9
	غالبا	59	36.6	36.6	74.5
	دائما	41	25.5	25.5	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q24					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	6	3.7	3.7	3.7
	نادرا	9	5.6	5.6	9.3
	احيانا	23	14.3	14.3	23.6
	غالبا	30	18.6	18.6	42.2
	دائما	93	57.8	57.8	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q25					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	7	4.3	4.3	4.3
	نادرا	10	6.2	6.2	10.6
	احيانا	36	22.4	22.4	32.9
	غالبا	42	26.1	26.1	59.0
	دائما	66	41.0	41.0	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q26					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	15	9.3	9.3	9.3
	نادرا	17	10.6	10.6	19.9
	احيانا	47	29.2	29.2	49.1
	غالبا	45	28.0	28.0	77.0
	دائما	37	23.0	23.0	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q27					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	15	9.3	9.3	9.3
	نادرا	14	8.7	8.7	18.0
	احيانا	45	28.0	28.0	46.0
	غالبا	53	32.9	32.9	78.9
	دائما	34	21.1	21.1	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q28					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	10	6.2	6.2	6.2
	نادرا	9	5.6	5.6	11.8
	احيانا	44	27.3	27.3	39.1
	غالبا	54	33.5	33.5	72.7
	دائما	44	27.3	27.3	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q29					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	13	8.1	8.1	8.1
	نادرا	17	10.6	10.6	18.6
	احيانا	34	21.1	21.1	39.8
	غالبا	55	34.2	34.2	73.9
	دائما	42	26.1	26.1	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q30					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	2	1.2	1.2	1.2
	نادرا	13	8.1	8.1	9.3
	احيانا	50	31.1	31.1	40.4
	غالبا	47	29.2	29.2	69.6
	دائما	49	30.4	30.4	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q31					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	20	12.4	12.4	12.4
	نادرا	18	11.2	11.2	23.6
	احيانا	51	31.7	31.7	55.3
	غالبا	41	25.5	25.5	80.7
	دائما	31	19.3	19.3	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

q32					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابدا	9	5.6	5.6	5.6
	نادرا	15	9.3	9.3	14.9
	احيانا	47	29.2	29.2	44.1
	غالبا	54	33.5	33.5	77.6
	دائما	36	22.4	22.4	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

الانحدار الخطي البسيط لأثر النمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.479 ^a	.230	.225	.49893

a. Predictors: (Constant), الديمقراطي

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.795	1	11.795	47.384	.000 ^a
	Residual	39.580	159	.249		
	Total	51.375	160			

a. Predictors: (Constant), الديمقراطي
b. Dependent Variable: المواطنة

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	2.690	.199		13.543	.000
	الديموقراطي	.345	.050	.479	6.884	.000

a. Dependent Variable: المواطنة

الانحدار الخطي البسيط لأثر النمط الأوتوقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.256 ^a	.066	.060	.54945

a. Predictors: (Constant), الأوتوقراطي

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.375	1	3.375	11.178	.001 ^a
	Residual	48.001	159	.302		
	Total	51.375	160			

a. Predictors: (Constant), الأوتوقراطي

b. Dependent Variable: المواطنة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.618	.131		27.642	.000
	الأوتوقراطي	.144	.043	.256	3.343	.001

a. Dependent Variable: المواطنة

الانحدار الخطي البسيط لأثر النمط المتسيب على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.366 ^a	.134	.128	.52909

a. Predictors: (Constant), المتسيب

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.865	1	6.865	24.523	.000 ^a
	Residual	44.510	159	.280		

Total	51.375	160
a. Predictors: (Constant), المتسبب		
b. Dependent Variable: المواطنة		

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.475	.120		29.028	.000
	المتسبب	.200	.040	.366	4.952	.000

a. Dependent Variable: المواطنة

الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الادارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.216^a	.047	.041	.55504

a. Predictors: (Constant), القيادة

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.393	1	2.393	7.768	.006^a
	Residual	48.982	159	.308		
	Total	51.375	160			

a. Predictors: (Constant), القيادة

b. Dependent Variable: المواطنة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.480	.202		17.189	.000
	القيادة	.142	.051	.216	2.787	.006

a. Dependent Variable: المواطنة

الانحدار الخطي البسيط لأثر ظروف العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.479 ^a	.229	.224	.49901

a. Predictors: (Constant), ظروف

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.782	1	11.782	47.315	.000 ^a
	Residual	39.593	159	.249		
	Total	51.375	160			

a. Predictors: (Constant), ظروف
b. Dependent Variable: المواطنة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.809	.182		15.444	.000
	ظروف	.385	.056	.479	6.879	.000

a. Dependent Variable: المواطنة

الانحدار الخطي البسيط لأثر الرواتب على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.135 ^a	.018	.012	.56326

a. Predictors: (Constant), الرواتب

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.930	1	.930	2.931	.089 ^a
	Residual	50.445	159	.317		
	Total	51.375	160			

a. Predictors: (Constant), الرواتب
b. Dependent Variable: المواطنة

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		Coefficients				
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.721	.186		19.962	.000
	الرواتب	.085	.050	.135	1.712	.089

a. Dependent Variable: المواطنة

الانحدار الخطي البسيط لأثر العلاقة مع الزملاء على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.387^a	.150	.145	.52405

a. Predictors: (Constant), العلاقة

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.709	1	7.709	28.072	.000^a
	Residual	43.666	159	.275		
	Total	51.375	160			

a. Predictors: (Constant), العلاقة
b. Dependent Variable: المواطنة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.922	.213		13.705	.000
	العلاقة	.292	.055	.387	5.298	.000

a. Dependent Variable: المواطنة

الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.299^a	.089	.083	.54249

a. Predictors: (Constant), الرضا

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.583	1	4.583	15.572	.000^a
	Residual	46.793	159	.294		
	Total	51.375	160			
a. Predictors: (Constant), الرضا						
b. Dependent Variable: المواطنة						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.074	.246		12.479	.000
	الرضا	.254	.064	.299	3.946	.000
a. Dependent Variable: المواطنة						

الانحدار الخطي البسيط لأثر النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.416^a	.173	.168	.60886
a. Predictors: (Constant), الديمقراطي				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.333	1	12.333	33.267	.000^a
	Residual	58.943	159	.371		
	Total	71.276	160			
a. Predictors: (Constant), الديمقراطي						
b. Dependent Variable: الرضا						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	2.404	.242		9.918	.000
	الديموقراطي	.353	.061	.416	5.768	.000
a. Dependent Variable: الرضا						

الانحدار الخطي البسيط لأثر النمط الاوتوقراطي على الرضا الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.301 ^a	.091	.085	.63845

a. Predictors: (Constant), الاوتوقراطي

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.464	1	6.464	15.858	.000 ^a
	Residual	64.811	159	.408		
	Total	71.276	160			

a. Predictors: (Constant), الاوتوقراطي

b. Dependent Variable: الرضا

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.203	.152		21.063	.000
	الاوتوقراطي	.199	.050	.301	3.982	.000

a. Dependent Variable: الرضا

الانحدار الخطي البسيط لأثر النمط المتسيب على الرضا الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.435 ^a	.189	.184	.60296

a. Predictors: (Constant), المتسيب

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.470	1	13.470	37.051	.000 ^a
	Residual	57.806	159	.364		
	Total	71.276	160			

a. Predictors: (Constant), المتسيب

b. Dependent Variable: الرضا

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2.996	.136		21.964	.000
	المتسبب	.281	.046	.435	6.087	.000

a. Dependent Variable: الرضا

الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الادارية على الرضا الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.799^a	.639	.637	.40230

a. Predictors: (Constant), القيادة

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45.542	1	45.542	281.391	.000^a
	Residual	25.734	159	.162		
	Total	71.276	160			

a. Predictors: (Constant), القيادة
b. Dependent Variable: الرضا

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1.372	.147		9.347	.000
	القيادة	.620	.037	.799	16.775	.000

a. Dependent Variable: الرضا

معاملات تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد القيادة الادارية

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	الديموقراطي	.979	1.022
	الاورتوقراطي	.573	1.745
	المتسبب	.577	1.733

a. Dependent Variable: المواطنة

معاملات تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد القيادة الادارية

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	ظروف	.751	1.332
	الرواتب	.724	1.380
	العلاقة	.720	1.390

a. Dependent Variable: المواطنة

الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد القيادة الادارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary ^c				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.479 ^a	.230	.225	.49893
2	.572 ^b	.327	.318	.46781

a. Predictors: (Constant), الديموقراطي

b. Predictors: (Constant), المتسيب، الديموقراطي

c. Dependent Variable: المواطنة

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.795	1	11.795	47.384	.000 ^a
	Residual	39.580	159	.249		
	Total	51.375	160			
2	Regression	16.797	2	8.399	38.376	.000 ^b
	Residual	34.578	158	.219		
	Total	51.375	160			

a. Predictors: (Constant), الديموقراطي

b. Predictors: (Constant), المتسيب، الديموقراطي

c. Dependent Variable: المواطنة

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients	Standardize d Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B

		B	Std. Error	Beta		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.690	.199		13.543	.000	2.298 3.083
	الديموقراطي	.345	.050	.479	6.884	.000	.246 .444
2	(Constant)	2.315	.202		11.451	.000	1.916 2.714
	الديموقراطي	.319	.047	.443	6.737	.000	.225 .412
	المتسيب	.172	.036	.314	4.781	.000	.101 .243

a. Dependent Variable: المواطنة

Excluded Variables ^c						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
Tolerance						
1	الاولتوقراطي	.192 ^a	2.784	.006	.216	.980
	المتسيب	.314 ^a	4.781	.000	.355	.987
2	الاولتوقراطي	-.019 ^b	-.225	.823	-.018	.573

a. Predictors in the Model: (Constant), الديموقراطي

b. Predictors in the Model: (Constant), الديموقراطي, المتسيب

c. Dependent Variable: المواطنة

الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary ^d				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.479 ^a	.229	.224	.49901
2	.519 ^b	.270	.260	.48730
3	.542 ^c	.293	.280	.48090

a. Predictors: (Constant), ظروف

b. Predictors: (Constant), العلاقة, ظروف

c. Predictors: (Constant), العلاقة, ظروف, الرواتب

d. Dependent Variable: المواطنة

ANOVA ^d						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.782	1	11.782	47.315	.000 ^a
	Residual	39.593	159	.249		
	Total	51.375	160			
2	Regression	13.856	2	6.928	29.175	.000 ^b

	Residual	37.519	158	.237		
	Total	51.375	160			
3	Regression	15.067	3	5.022	21.716	.000 ^c
	Residual	36.309	157	.231		
	Total	51.375	160			
a. Predictors: (Constant), ظروف						
b. Predictors: (Constant), العلاقة, ظروف						
c. Predictors: (Constant), العلاقة, ظروف, الرواتب						
d. Dependent Variable: المواطنة						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.809	.182		15.444	.000	2.450	3.168
	ظروف	.385	.056	.479	6.879	.000	.274	.495
2	(Constant)	2.417	.222		10.895	.000	1.979	2.855
	ظروف	.308	.060	.383	5.088	.000	.188	.427
	العلاقة	.168	.057	.223	2.955	.004	.056	.280
3	(Constant)	2.528	.224		11.273	.000	2.085	2.971
	ظروف	.348	.062	.433	5.591	.000	.225	.471
	العلاقة	.214	.060	.284	3.597	.000	.097	.332
	الرواتب	-.114	.050	-.180	-2.288	.023	-.212	-.016
a. Dependent Variable: المواطنة								

Excluded Variables ^c						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	الرواتب	-.083 ^a	-1.085	.280	-.086	.820
	العلاقة	.223 ^a	2.955	.004	.229	.815
2	الرواتب	-.180 ^b	-2.288	.023	-.180	.724
a. Predictors in the Model: (Constant), ظروف						
b. Predictors in the Model: (Constant), العلاقة, ظروف						
c. Dependent Variable: المواطنة						

الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي

Model Summary ^c				
Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the

			Square	Estimate
1	.435 ^a	.189	.184	.60296
2	.570 ^b	.324	.316	.55206
a. Predictors: (Constant), المتسبب				
b. Predictors: (Constant), المتسبب, الديموقراطي				
c. Dependent Variable: الرضا				

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.470	1	13.470	37.051	.000 ^a
	Residual	57.806	159	.364		
	Total	71.276	160			
2	Regression	23.121	2	11.561	37.932	.000 ^b
	Residual	48.154	158	.305		
	Total	71.276	160			
a. Predictors: (Constant), المتسبب						
b. Predictors: (Constant), المتسبب, الديموقراطي						
c. Dependent Variable: الرضا						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound
1	(Constant)	2.996	.136		21.964	.000	2.727	3.266
	المتسبب	.281	.046	.435	6.087	.000	.190	.372
2	(Constant)	1.853	.239		7.767	.000	1.382	2.324
	المتسبب	.253	.043	.392	5.950	.000	.169	.337
	الديموقراطي	.314	.056	.370	5.627	.000	.204	.425
a. Dependent Variable: الرضا								

Excluded Variables ^c						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	الديموقراطي	.370 ^a	5.627	.000	.409	.987
	الاولتوقراطي	.032 ^a	.342	.733	.027	.578
2	الاولتوقراطي	-.011 ^b	-.128	.898	-.010	.573
a. Predictors in the Model: (Constant), المتسبب						
b. Predictors in the Model: (Constant), المتسبب, الديموقراطي						
c. Dependent Variable: الرضا						

الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لأثر ظروف العمل كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الادارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary ^c									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.216 ^a	.047	.041	.55504	.047	7.768	1	159	.006
2	.481 ^b	.231	.221	.50003	.184	37.906	1	158	.000

a. Predictors: (Constant), القيادة

b. Predictors: (Constant), ظروف القيادة

c. Dependent Variable: المواطنة

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.393	1	2.393	7.768	.006 ^a
	Residual	48.982	159	.308		
	Total	51.375	160			
2	Regression	11.871	2	5.935	23.739	.000 ^b
	Residual	39.505	158	.250		
	Total	51.375	160			

a. Predictors: (Constant), القيادة

b. Predictors: (Constant), ظروف القيادة

c. Dependent Variable: المواطنة

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.480	.202		17.189	.000	3.080	3.880
	القيادة	.142	.051	.216	2.787	.006	.041	.243
2	(Constant)	2.737	.219		12.519	.000	2.305	3.169
	القيادة	.029	.049	.045	.596	.552	-.068	.127
	ظروف	.371	.060	.462	6.157	.000	.252	.490

a. Dependent Variable: المواطنة

الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لأثر الرواتب كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الادارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary ^c									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.216 ^a	.047	.041	.55504	.047	7.768	1	159	.006
2	.218 ^b	.047	.035	.55654	.001	.142	1	158	.707
a. Predictors: (Constant), القيادة									
b. Predictors: (Constant), القيادة, الرواتب									
c. Dependent Variable: المواطنة									

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.393	1	2.393	7.768	.006 ^a
	Residual	48.982	159	.308		
	Total	51.375	160			
2	Regression	2.437	2	1.218	3.934	.022 ^b
	Residual	48.938	158	.310		
	Total	51.375	160			
a. Predictors: (Constant), القيادة						
b. Predictors: (Constant), القيادة, الرواتب						
c. Dependent Variable: المواطنة						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.480	.202		17.189	.000	3.080	3.880
	القيادة	.142	.051	.216	2.787	.006	.041	.243
2	(Constant)	3.446	.222		15.489	.000	3.006	3.885
	القيادة	.131	.059	.199	2.206	.029	.014	.248
	الرواتب	.021	.057	.034	.377	.707	-.091	.134
a. Dependent Variable: المواطنة								

Excluded Variables ^b						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
Tolerance						
1	الرواتب	.034 ^a	.377	.707	.030	.743
a. Predictors in the Model: (Constant), القيادة						
b. Dependent Variable: المواطنة						

الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لأثر العلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الادارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary ^c									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.216 ^a	.047	.041	.55504	.047	7.768	1	159	.006
2	.394 ^b	.156	.145	.52398	.109	20.405	1	158	.000

a. Predictors: (Constant), القيادة

b. Predictors: (Constant), العلاقة, القيادة

c. Dependent Variable: المواطنة

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.393	1	2.393	7.768	.006 ^a
	Residual	48.982	159	.308		
	Total	51.375	160			
2	Regression	7.995	2	3.998	14.561	.000 ^b
	Residual	43.380	158	.275		
	Total	51.375	160			

a. Predictors: (Constant), القيادة

b. Predictors: (Constant), العلاقة, القيادة

c. Dependent Variable: المواطنة

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.480	.202		17.189	.000	3.080	3.880
	القيادة	.142	.051	.216	2.787	.006	.041	.243
2	(Constant)	2.804	.243		11.552	.000	2.325	3.283
	القيادة	.053	.052	.081	1.021	.309	-.050	.156
	العلاقة	.269	.059	.357	4.517	.000	.151	.386

a. Dependent Variable: المواطنة

الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لأثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الادارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary ^c									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.216 ^a	.047	.041	.55504	.047	7.768	1	159	.006
2	.301 ^b	.091	.079	.54377	.044	7.658	1	158	.006

a. Predictors: (Constant), القيادة

b. Predictors: (Constant), الرضا، القيادة

c. Dependent Variable: المواطنة

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.393	1	2.393	7.768	.006 ^a
	Residual	48.982	159	.308		
	Total	51.375	160			
2	Regression	4.657	2	2.329	7.875	.001 ^b
	Residual	46.718	158	.296		
	Total	51.375	160			

a. Predictors: (Constant), القيادة

b. Predictors: (Constant), الرضا، القيادة

c. Dependent Variable: المواطنة

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.480	.202		17.189	.000	3.080	3.880
	القيادة	.142	.051	.216	2.787	.006	.041	.243
2	(Constant)	3.073	.247		12.447	.000	2.585	3.561
	القيادة	-.042	.083	-.063	-.503	.616	-.206	.122
	الرضا	.297	.107	.349	2.767	.006	.085	.508

a. Dependent Variable: المواطنة

الانحدار الخطي المتعدد الهرمي لأثر أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

Model Summary ^e									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.216 ^a	.047	.041	.55504	.047	7.768	1	159	.006
2	.481 ^b	.231	.221	.50003	.184	37.906	1	158	.000
3	.491 ^c	.241	.227	.49821	.010	2.153	1	157	.144
4	.544 ^d	.295	.277	.48169	.054	11.956	1	156	.001
a. Predictors: (Constant), kiada									
b. Predictors: (Constant), kiada, dorof									
c. Predictors: (Constant), kiada, dorof, rawatib									
d. Predictors: (Constant), kiada, dorof, rawatib, alaka									
e. Dependent Variable: cbo									

ANOVA ^e						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.393	1	2.393	7.768	.006 ^a
	Residual	48.982	159	.308		
	Total	51.375	160			
2	Regression	11.871	2	5.935	23.739	.000 ^b
	Residual	39.505	158	.250		
	Total	51.375	160			
3	Regression	12.405	3	4.135	16.659	.000 ^c
	Residual	38.970	157	.248		
	Total	51.375	160			
4	Regression	15.179	4	3.795	16.355	.000 ^d
	Residual	36.196	156	.232		
	Total	51.375	160			
a. Predictors: (Constant), kiada						
b. Predictors: (Constant), kiada, dorof						
c. Predictors: (Constant), kiada, dorof, rawatib						
d. Predictors: (Constant), kiada, dorof, rawatib, alaka						
e. Dependent Variable: cbo						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound
1	(Constant)	3.480	.202		17.189	.000	3.080	3.880
	kiada	.142	.051	.216	2.787	.006	.041	.243

2	(Constant)	2.737	.219		12.519	.000	2.305	3.169
	kiada	.029	.049	.045	.596	.552	-.068	.127
	dorof	.371	.060	.462	6.157	.000	.252	.490
3	(Constant)	2.808	.223		12.585	.000	2.367	3.249
	kiada	.062	.054	.095	1.154	.250	-.044	.169
	dorof	.399	.063	.496	6.337	.000	.274	.523
	rawatib	-.078	.053	-.124	-1.467	.144	-.184	.027
4	(Constant)	2.478	.236		10.501	.000	2.012	2.944
	kiada	.037	.053	.056	.697	.487	-.068	.141
	dorof	.341	.063	.425	5.409	.000	.216	.466
	rawatib	-.127	.053	-.202	-2.382	.018	-.233	-.022
	alaka	.208	.060	.277	3.458	.001	.089	.327

a. Dependent Variable: cbo

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة تبعا للنوع الاجتماعي

Tests of Normality							
النوع	النوع	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المواطنة	ذكر	.084	136	.019	.960	136	.001
	انثى	.110	25	.200*	.984	25	.947
القيادة	ذكر	.113	136	.000	.942	136	.000
	انثى	.163	25	.086	.911	25	.032
الرضا	ذكر	.053	136	.200*	.982	136	.070
	انثى	.080	25	.200*	.970	25	.632

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة تبعا لعمر الموظف

Tests of Normality ^{b,c}							
العمر	العمر	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المواطنة	اقل من 25 سنة	.165	19	.185	.923	19	.126
	بين 26 و45 سنة	.083	101	.081	.973	101	.038
	بين 46 و60 سنة	.102	39	.200*	.949	39	.079
	اكثر من 60 سنة	.260	2	.			
القيادة	اقل من 25 سنة	.138	19	.200*	.914	19	.089

	بين 26 و 45 سنة	.108	101	.006	.942	101	.000
	بين 46 و 60 سنة	.108	39	.200*	.941	39	.041
الرضا	أقل من 25 سنة	.140	19	.200*	.956	19	.502
	بين 26 و 45 سنة	.075	101	.182	.976	101	.066
	بين 46 و 60 سنة	.082	39	.200*	.972	39	.428
a. Lilliefors Significance Correction							
*. This is a lower bound of the true significance.							
b. القيادة is constant when العمر = 60 سنة. It has been omitted.							
c. الرضا is constant when العمر = 60 سنة. It has been omitted.							

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة تبعا لسنوات الخبرة

Tests of Normality							
	الخبرة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المواطنة	أقل من 5 سنوات	.129	47	.048	.932	47	.009
	بين 6 و 12 سنة	.089	66	.200*	.976	66	.240
	بين 13 و 20 سنة	.118	35	.200*	.956	35	.177
	أكثر من 20 سنة	.128	13	.200*	.955	13	.673
القيادة	أقل من 5 سنوات	.158	47	.005	.895	47	.000
	بين 6 و 12 سنة	.097	66	.199	.951	66	.011
	بين 13 و 20 سنة	.113	35	.200*	.935	35	.041
	أكثر من 20 سنة	.217	13	.094	.850	13	.028
الرضا	أقل من 5 سنوات	.084	47	.200*	.978	47	.511
	بين 6 و 12 سنة	.098	66	.189	.976	66	.237
	بين 13 و 20 سنة	.099	35	.200*	.956	35	.179
	أكثر من 20 سنة	.198	13	.171	.876	13	.062
a. Lilliefors Significance Correction							
*. This is a lower bound of the true significance.							

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة تبعا لطبيعة العمل

Tests of Normality							
	طبيعة العمل	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المواطنة	دائمة	.080	137	.033	.975	137	.013
	مؤقتة	.182	24	.038	.878	24	.008
القيادة	دائمة	.091	137	.008	.956	137	.000
	مؤقتة	.232	24	.002	.758	24	.000
الرضا	دائمة	.053	137	.200*	.983	137	.095
	مؤقتة	.116	24	.200*	.919	24	.054

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي

Tests of Normality							
	المستوى	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المواطنة	ثانوي فأقل	.086	95	.080	.969	95	.024
	ليسانس	.111	47	.188	.954	47	.060
	ماجستير	.142	17	.200*	.912	17	.107
	دكتوراه	.260	2	.			
القيادة	ثانوي فأقل	.119	95	.002	.929	95	.000
	ليسانس	.168	47	.002	.925	47	.005
	ماجستير	.180	17	.147	.910	17	.102
	دكتوراه	.260	2	.			
الرضا	ثانوي فأقل	.079	95	.179	.969	95	.025
	ليسانس	.070	47	.200*	.971	47	.294
	ماجستير	.160	17	.200*	.965	17	.724
	دكتوراه	.260	2	.			

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

نتائج اختبار (Mann-Whitney) للباين في القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية حسب

النوع الاجتماعي

Ranks				
	النوع	N	Mean Rank	Sum of Ranks
القيادة	ذكر	136	81.17	11038.50
	انثى	25	80.10	2002.50
Total		161		

المواطنة	ذكر	136	84.04	11429.00
	انثى	25	64.48	1612.00
Total		161		

Test Statistics ^a		
	القيادة	المواطنة
Mann-Whitney U	1677.500	1287.000
Wilcoxon W	2002.500	1612.000
Z	-.106	-1.929
Asymp. Sig. (2-tailed)	.916	.054

a. Grouping Variable: النوع

نتائج اختبار (Independent-Samples T Test) للتباين في الرضا الوظيفي حسب النوع

الاجتماعي

Group Statistics					
	النوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا	ذكر	136	3.7610	.67119	.05755
	انثى	25	3.8500	.65484	.13097

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		95% Confidence Interval of the Difference								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الرضا	Equal variances assumed	.070	.792	-.611	159	.542	-.08897	.14552	-.37638	.19844
	Equal variances not assumed			-.622	33.940	.538	-.08897	.14306	-.37972	.20177

نتائج اختبار (Kruskal-wallis) للتحليل في القيادة الإدارية حسب عمر الموظف

Ranks			
	العمر	N	Mean Rank
القيادة	اقل من 25 سنة	19	80.66
	بين 26 و 45 سنة	101	80.80
	بين 46 و 60 سنة	39	78.27
	اكثر من 60 سنة	2	147.50
Total		161	

Test Statistics ^{a,b}	
	القيادة
Chi-Square	4.258
df	3
Asymp. Sig.	.235
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: العمر	

نتائج اختبار (ANOVA) للتحليل في سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي حسب عمر الموظف

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المواطنة	Between Groups	.742	3	.247	.767	.514
	Within Groups	50.633	157	.323		
	Total	51.375	160			
الرضا	Between Groups	3.094	3	1.031	2.375	.072
	Within Groups	68.182	157	.434		
	Total	71.276	160			

نتائج اختبار (Kruskal-wallis) للتحليل في القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية حسب

الخبرة الوظيفية

Ranks			
	الخبرة	N	Mean Rank
القيادة	اقل من 5 سنوات	47	86.85
	بين 6 و 12 سنة	66	78.03

	بين 13 و 20 سنة	35	74.39
	أكثر من 20 سنة	13	92.73
	Total	161	
المواطنة	أقل من 5 سنوات	47	91.57
	بين 6 و 12 سنة	66	75.08
	بين 13 و 20 سنة	35	76.26
	أكثر من 20 سنة	13	85.62
	Total	161	

Test Statistics ^{a,b}		
	القيادة	المواطنة
Chi-Square	2.567	3.978
df	3	3
Asymp. Sig.	.463	.264
a. Kruskal Wallis Test		
b. Grouping Variable: الخبرة		

نتائج اختبار (ANOVA) للتباين في الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة

ANOVA					
الرضا					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.648	3	.216	.480	.697
Within Groups	70.628	157	.450		
Total	71.276	160			

نتائج اختبار (Kruskal-wallis) للتباين في القيادة الإدارية حسب المستوى التعليمي

Ranks			
	المستوى	N	Mean Rank
القيادة	ثانوي فأقل	95	84.15
	ليسانس	47	77.48
	ماستر	17	71.88
	دكتوراه	2	91.50
	Total	161	

Test Statistics ^{a,b}	
	القيادة
Chi-Square	1.472
df	3
Asymp. Sig.	.689
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable:	
المستوى	

نتائج اختبار (ANOVA) للتباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي حسب المستوى

التعليمي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المواطنة	Between Groups	.245	3	.082	.251	.860
	Within Groups	51.130	157	.326		
	Total	51.375	160			
الرضا	Between Groups	2.722	3	.907	2.078	.105
	Within Groups	68.553	157	.437		
	Total	71.276	160			

نتائج اختبار (Mann –Whitney) للتباين في القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية حسب

طبيعة عقود العمل

Ranks			
	طبيعة العمل	N	Mean Rank
القيادة	دائمة	137	76.18
	مؤقتة	24	108.52
	Total	161	
المواطنة	دائمة	137	76.61
	مؤقتة	24	106.06
	Total	161	

Test Statistics ^{a,b}			
	القيادة	المواطنة	
Chi-Square	9.950	8.160	
df	1	1	
Asymp. Sig.	.002	.004	

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: طبيعة العمل

نتائج اختبار (Independent- Samples TTest) للتباين في الرضا الوظيفي حسب طبيعة عقود

الوظيفة

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				95% Confidence Interval of the Difference						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الرضا	Equal variances assumed	.953	.330	-2.907	159	.004	-.41966	.14437	-.70479	-.13453
	Equal variances not assumed			-2.656	29.567	.013	-.41966	.15802	-.74257	-.09674

مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي للقيادة الإدارية قبل التعديل

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	31	107,003	74	,007	1,446
Saturated model	105	,000	0		
Independence model	14	299,679	91	,000	3,293

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,174	,717	,598	,505
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,480	,375	,279	,325

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,643	,561	,854	,806	,842
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,124	,066	,173	,024
Independence model	,281	,246	,317	,000

مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي للقيادة الإدارية بعد التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	24	37,867	31	,185	1,222
Saturated model	55	,000	0		
Independence model	10	221,567	45	,000	4,924

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,163	,821	,682	,463
Saturated model	,000	1,000		

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Independence model	,619	,346	,201	,283

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,829	,752	,964	,944	,961
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,087	,000	,172	,272
Independence model	,368	,320	,417	,000

مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي لسلوكيات المواطنة التنظيمية قبل التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	50	290,118	160	,000	1,813
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	540,979	190	,000	2,847

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,126	,606	,482	,461
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,324	,245	,165	,221

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,464	,363	,658	,560	,629
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,167	,136	,198	,000

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,252	,228	,278	,000

مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي لسلوكيات المواطنة التنظيمية بعد التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	34	32,251	32	,454	1,008
Saturated model	66	,000	0		
Independence model	11	255,754	55	,000	4,650

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,053	,854	,698	,414
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,411	,268	,122	,224

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,874	,783	,999	,998	,999
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,016	,000	,139	,565
Independence model	,355	,312	,399	,000

مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي للرضا الوظيفي قبل التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	27	88,336	51	,001	1,732
Saturated model	78	,000	0		
Independence model	12	291,150	66	,000	4,411

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,128	,733	,592	,479
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,596	,295	,167	,250

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,697	,607	,845	,785	,834
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,159	,101	,214	,003
Independence model	,343	,303	,384	,000

مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي للرضا الوظيفي بعد التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	30	40,302	36	,286	1,119
Saturated model	66	,000	0		
Independence model	11	267,015	55	,000	4,855

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,146	,831	,690	,453
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,632	,289	,146	,241

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,849	,769	,981	,969	,980
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,064	,000	,152	,397
Independence model	,365	,321	,409	,000

مؤشرات المطابقة للنموذج البنائي قبل التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	71	1394,151	457	,000	3,051
Saturated model	528	,000	0		
Independence model	32	2757,083	496	,000	5,559

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,217	,587	,523	,508
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,344	,327	,284	,308

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,494	,451	,593	,550	,586
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,113	,106	,120	,000
Independence model	,169	,163	,175	,000

مؤشرات المطابقة للنموذج البنائي بعد التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	101	864,376	427	,000	2,024
Saturated model	528	,000	0		
Independence model	32	2757,083	496	,000	5,559

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,190	,757	,699	,612
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,344	,327	,284	,308

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,686	,636	,812	,775	,807
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,080	,072	,088	,000
Independence model	,169	,163	,175	,000

مؤشرات المطابقة لتحليل المسار للقيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية قبل التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	,000	0		
Saturated model	10	,000	0		
Independence model	4	154,677	6	,000	25,779

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,242	,693	,489	,416

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,394	,341	,448	,000

مؤشرات المطابقة لتحليل المسار للقيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بعد التعديل

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	,051	1	,821	,051
Saturated model	10	,000	0		
Independence model	4	154,677	6	,000	25,779

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,002	1,000	,998	,100
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,242	,693	,489	,416

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000	,998	1,006	1,038	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,127	,853
Independence model	,394	,341	,448	,000

مؤشرات المطابقة لتحليل المسار لظروف العمل كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية قبل التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	65,603	3	,000	21,868

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,127	,784	,568	,392

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,361	,288	,440	,000

مؤشرات المطابقة لتحليل المسار لظروف العمل كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بعد التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	5	,359	1	,549	,359
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	65,603	3	,000	21,868

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,008	,999	,991	,166
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,127	,784	,568	,392

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,995	,984	1,010	1,031	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,176	,622
Independence model	,361	,288	,440	,000

مؤشرات المطابقة لتحليل المسار للرواتب كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية قبل التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	55,226	3	,000	18,409

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,167	,824	,647	,412

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,330	,257	,409	,000

مؤشرات المطابقة لتحليل المسار للرواتب كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بعد التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	5	,144	1	,705	,144
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	55,226	3	,000	18,409

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,005	,999	,996	,167
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,167	,824	,647	,412

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,997	,992	1,016	1,049	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,153	,756
Independence model	,330	,257	,409	,000

مؤشرات المطابقة لتحليل المسار للعلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية قبل التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	51,860	3	,000	17,287

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,127	,815	,630	,408

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,319	,246	,398	,000

مؤشرات المطابقة لتحليل المسار للعلاقة مع الزملاء كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بعد التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPARG	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	5	1,052	1	,305	1,052
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	51,860	3	,000	17,287

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,014	,996	,974	,166
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,127	,815	,630	,408

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,980	,939	,999	,997	,999
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,018	,000	,211	,396
Independence model	,319	,246	,398	,000

مؤشرات المطابقة لتحليل المسار للرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية قبل التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPARG	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	178,206	3	,000	59,402

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,197	,659	,319	,330

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,604	,531	,681	,000

مؤشرات المطابقة لتحليل المسار للرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بعد التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	5	,256	1	,613	,256
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	178,206	3	,000	59,402

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,005	,999	,994	,166
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,197	,659	,319	,330

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,999	,996	1,004	1,013	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,167	,678
Independence model	,604	,531	,681	,000

مؤشرات المطابقة لتحليل المسار للرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على القيادة الإدارية قبل التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	178,206	3	,000	59,402

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,197	,659	,319	,330

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,604	,531	,681	,000

مؤشرات المطابقة لتحليل المسار للرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على القيادة الإدارية بعد التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	5	,256	1	,613	,256
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	178,206	3	,000	59,402

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,005	,999	,994	,166
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,197	,659	,319	,330

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,999	,996	1,004	1,013	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,167	,678
Independence model	,604	,531	,681	,000

مؤشرات المطابقة لتحليل المسار لأبعاد الرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة في علاقة تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على القيادة الإدارية قبل التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	45,602	3	,000	15,201
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	197,444	10	,000	19,744

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,076	,888	,440	,178
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,193	,616	,424	,411

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,769	,230	,781	,242	,773
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,298	,225	,377	,000
Independence model	,342	,302	,385	,000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
dorof <--- kiada	,303	,060	5,039	***	par_1
rawatib <--- kiada	,528	,071	7,432	***	par_3
alaka <--- kiada	,331	,064	5,179	***	par_5
cbo <--- dorof	,341	,057	5,944	***	par_2
cbo <--- rawatib	-,127	,049	-2,619	,009	par_4
cbo <--- alaka	,208	,054	3,859	***	par_6
cbo <--- kiada	,037	,056	,653	,514	par_7

مؤشرات المطابقة لتحليل المسار لأبعاد الرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة في علاقة تأثير سلوكيات

المواطنة التنظيمية على القيادة الإدارية بعد التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	,498	1	,481	,498
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	197,444	10	,000	19,744

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,005	,999	,981	,067
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,193	,616	,424	,411

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,997	,975	1,003	1,027	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,185	,561
Independence model	,342	,302	,385	,000
Independence model	15	19		

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
dorof <--- kiada	,303	,060	5,039	***	par_1
rawatib <--- kiada	,528	,071	7,432	***	par_3
alaka <--- kiada	,331	,064	5,179	***	par_5
cbo <--- dorof	,348	,062	5,644	***	par_2
cbo <--- rawatib	-,114	,049	-2,310	,021	par_4
cbo <--- alaka	,214	,059	3,631	***	par_6