

جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



# القيادة الإدارية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة

\_دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيلة بالأغواط\_

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- د/ علي بوخلخال

إعداد الطالبين:

▪ لبنى حدباوي

▪ اسمهان بن مسعود

السنة الجامعية: 2021/2020



# شكر و عرفان

بسم الله والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد خاتم الرسل والأنبياء وعلى أهله

وأصحابه ومن وآله وسار على خطاه إلى يوم أن نلقاه وبعد:

قال الله تعالى: {رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ} (النمل: 19)

قال رسول الله صل الله عليه وسلم: { من لم شكر الناس لم يشكر الله }

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير لأستاذنا الفاضل "علي بوخلخال"، الذي

تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، ونشكره على المجهودات الجبارة التي قدمها لنا طيلة

مشوارنا الجامعي

ونتقدم بالشكر إلى دكاترة وأساتذة وموظفي قسم علم الاجتماع والديموغرافيا بجامعة عمار

ثليجي بالأغواط.

ونشكر أعضاء اللجنة العلمية الموقرة لمناقشة هذه الرسالة الاكاديمية.

ونتقدم بالشكر إلى الموظفين الكرام عينة الدراسة لاجابتهم على اسئلة الاستبيان.

ونشكر كل من سادنا في إنجاز هذا البحث من زملاء وزميلات رفقاء المشاور الجامعي

على مساعدتهم ومساندتهم لنا.

لبنى \_ اسمهان

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية \_أحمد بن عجيل\_ بالأغواط، وأجريت هذه الدراسة على مجموعة من الموظفين بحيث طبقت على عينة قوامها 40 موظف وموظفة اختيرت بطريقة عشوائية، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل المناسب لموضوع الدراسة، وبعد جميع وتحليل البيانات احصائيا باستخدام برنامج (SPSS) توصلت الباحثان إلى نتائج هي:

- يوجد تأثير لأسلوب القائد الإداري التشاوري في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أميدة بن عجيل.

- يوجد تأثير لأسلوب القائد الإداري التسلطي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أميدة بن عجيل.

- يوجد تأثير لأسلوب القائد الإداري في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أميدة بن عجيل.

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

### **Abstract:**

This study aims to reveal the impact of administrative leadership on the behavior of organizational citizenship among the employees of the public hospital institution \_Ahmed bin Ajila- in Laghouat.

The descriptive approach was relied on the appropriate analysis of the subject of the study, and after all the data were statistically analyzed using the (SPSS) program, the two researchers reached the following results:

- There is an effect of the consultative administrative leader's style on the behavior of organizational citizenship among the employees of the public hospital institution, Hamida bin Ajila.

- There is an effect of the authoritarian administrative leader's style on the behavior of organizational citizenship among the employees of the public hospital institution, Hamida bin Ajila.

- There is an effect of the administrative leader's style on the behavior of organizational citizenship among the employees of the public hospital institution, Hamida bin Ajila.

**Keywords: administrative leadership, organizational citizenship behavior.**

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	
	شكر وعرافان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها</b>	
05	1- الإشكالية
06	2- تساؤلات الدراسة
06	3- فرضيات الدراسة
07	4- أهمية الدراسة
07	5- أهداف الدراسة
08	6- أسباب اختيار الموضوع
08	7- مصطلحات الدراسة
09	8- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: القيادة الإدارية</b>	
11	تمهيد
12	1- مفهوم وأهمية القيادة الإدارية
14	2- الفرق بين القائد والمدير
17	3. أهمية القيادة الإدارية
18	4- أساليب القيادة الإدارية
21	5- مهارات القيادة الإدارية
23	6- نظريات القيادة الإدارية

## الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

28	تمهيد
29	1- مفهوم المواطنة
30	2- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
31	3- محددات سلوك المواطنة التنظيمية
33	4- أثر القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية

## الإطار الميداني للدراسة

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

36	تمهيد
37	1- منهج الدراسة
37	2- حدود الدراسة
37	3- مجتمع الدراسة
44	4- أداة الدراسة
45	5- الدراسة الاستطلاعية
46	6- إجراءات التطبيق
46	7- الأساليب الإحصائية
47	خلاصة الفصل

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة

49	تمهيد
50	1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
58	2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
64	3- عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع (المتغير التابع)

72	4- الإجابة على فرضيات الدراسة
74	خاتمة
77	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين القيادة والإدارة	13
02	أوجه التشابه والاختلاف بين المدير والقائد والرئيس	15
03	يمثل نسبة عينة الدراسة من حيث الجنس	38
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	39
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	40
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	41
07	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	42
08	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة	43
09	يوضح تصريحات المبحوثين حول علاقتهم بالمسؤول الإداري في العمل	50
10	يوضح تصريحات المبحوثين حول رؤيتهم لإتصاف القائد الإداري بالأسلوب التشاوري	51
11	يوضح تصريحات المبحوثين حول طريقة عمل المسؤول الإداري للعملية الإدارية	51
12	يوضح اجابات المبحوثين استشارتهم في بعض المسائل الإدارية من طرف المسؤول الإداري	52
13	يوضح إجابات المبحوثين لممارسة المسؤول الإداري لدوره القيادي في كل المسائل الإدارية	53
14	يوضح تصريحات المبحوثين لممارسة المسؤول الإداري لدوره القيادي على كل موظفي المؤسسة	54
15	يوضح تصريحات المبحوثين حول قرار المسؤول الاداري للقراءات الإدارية بطريقة جماعية	55
16	يوضح تصريحات المبحوثين لتشجيع المسؤول الإداري على المشاركة في صنع القرار	56
17	يوضح تصريحات المبحوثين لرؤيتهم بأن القائد الإداري يجب أن يكون مسؤول ومرن ومتفاهم مع الموظف	57

58	يوضح إجابات المبحوثين لرؤيتهم بأن المسؤول الإداري يتميز بأسلوب القائد الإداري التسلطي	18
59	يوضح تصريحات المبحوثين لقرار المسؤول الإداري للقراءات الإدارية بطريقة جماعية	19
59	يوضح تصريحات المبحوثين باهتمام المسؤول الإداري بفريق العمل	20
60	يوضح تصريحات الموظفين لرؤيتهم للقائد الإداري يجب أن يكون مسؤولاً حازماً مع الموظف	21
61	يوضح تصريحات الموظفين لرؤيتهم بأن المسؤول الإداري لا يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات الفردية	22
61	يوضح تصريحات الموظفين حل نسب المسؤول الإداري لنجاح الإدارة لنفسه أو فريق العمل	23
62	يوضح تصريح الموظفين باهتمام المسؤول الإداري بالأفكار المقدمة من طرف الموظفين	24
63	يوضح تصريحات الموظفين لتفهم المسؤول الإداري إبداع الموظفين في العمل	25
64	تصريحات الموظفين لانضباطهم بمواقيت العمل المحددة من طرف المؤسسة	26
65	تصريحات الموظفين لإحترامهم للقانون الداخلي للمؤسسة	27
66	تصريحات الموظفين لقيامهم بأعمال إضافية بالمؤسسة دون الاهتمام بالمكافئات المالية	28
67	يوضح تصريحات الموظفين لتلبية نداء المؤسسة أثناء عطلتهم	29
68	يوضح تصريحات الموظفين لتبادلهم الأفكار والتوجيهات لتحسين أداء العمل وتطوير المؤسسة	30
69	يوضح تصريحات الموظفين لمحافظتهم على الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة	31
70	يوضح تصريحات الموظفين لمساعدتهم لزملائهم في العمل على أداء مهامهم	32
71	يوضح تصريحات الموظفين لتجنبهم إثارة المشاكل في المؤسسة	33

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
39	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01
40	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	02
41	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
42	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	04
43	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	05
44	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة	06

# مقدمة

### مقدمة:

إن القيادة ظاهرة إجتماعية هامة تتأثر بظروف المجتمع السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية كما أنها تؤثر تأثيرا فعالا في حياة المجتمع، فالقادة هم الذين يقودون جماعاتهم إلى حيث الإصلاح والتقدم، والمجتمع بدوره هو الذي يخلق قاداته بما يوفر لهم من فرض النمو والنجاح وبما يقدم لأبنائه من تعليم وتدريب وفرص إكتساب للخبرات.

ومصطلح القيادة يحمل مفاهيم يصعب إدراكها على الرغم من وضوحها الظاهرة للوهلة الأولى. يرجع ذلك إلى حصر الناس لها في مفهومي الحكم والسلطة، فمن الناحية المنهجية، هناك عدد كبير من الباحثين يتفقون على "أن القيادة عبارة عن طريق في سلوك القائد تشتق من العلاقات التي يكرنها مع بقية الجماعة.

رغم تطور العلوم في مختلف المجالات نجد أن مسألة التسيير والتنظيم في الدول النامية عموما لا يزال في صورته التقليدية، إذ أن القائد في هذه الدول عادة ما يحصل على سلطته ونفوذه ويصل إلى مراكز عليا بحكم أقدميته الطويلة بالشركة، أو بحك صلته الوثيقة بالمسؤولين فيها ومدى ثقة هذه الأخيرة في ولاءه، وهكذا فإن ركود الكثير من الإطارات والكفاءات في مناصب ثانوية وتهميشها أدى بالكثير منهم إلى هجرة بلدانهم إلى حيث يستطيعون القيام بأدوارهم في مستوى قدراتهم وإستعداداتهم.

ولا ننسى بأن جميع العاملين قد يشعرون بالضيق والتوتر من ضغوط العمل بل قد يستجيب بعضهم بشكل اجابي ويشعرون بالتحدي، ولكن زيادة التوتر يصل درجات عالية بعضهم بشكل إيجابي إلى نتائج سلبية، ويمكن القول إن هناك اهتمام متزايدا من الباحثين بموضوع ضغوط العمل نتيجة ما تسببه من آثار نفسية وجسدية ضارة، وما تسببه من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء والمواطنة وارتفاع نسبة الخطأ وكثرة أيام الغياب وهذا ينعكس سلبا على المنظمة ككل.

إن هذا الاهتمام بضغط العمل يوازيه اهتمام مماثل بالمواطنة التنظيمية كسلوك مرغوب يساعد على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية بالمنطقة إذ يحقق الاندماج والترابط

## مقدمة

بين الفرد والمنظمة بما يتجاوز ما تفرضه عقود العمل وقوائم الوصف الوظيفي، وفي هذا المجال ان تحقيق أهداف منظمات قطاع العمال الذي يتحقق فقط عن طريق الأدوار الأساسية للعاملين والمحددة وظيفيا بل أيضا أداء ما أمكن من أدوار اضافية.

وتشكل القيادة الإدارية محورا تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المؤسسات، فالقيادة التي يمارسها القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، فهو يؤثر على سلوكيات الموظفين في أداء أدوارهم، ويعد سلوك المواطن التنظيمية الذي لا يدخل ضمن السلوك الوظيفي الرسمي داخل المنظمة، بل يتم بشكل طوعي من قبل الموظفين، ويعتبر هذا السلوك من بين العوامل المهمة للمنظمة لتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية.

وهنا يتضح أثر القائد الإدارية الذي عليه أن يكون واعي بسلوكياته موظفيه بهدف توجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة وأهدافهم، وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على "القيادة الإدارية وتأثيرها على سلوك المواطن التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية \_مستشفى أحمد بن عجيلَة\_ بالأغواط.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة وإعتمباتها

- 1- الإشكالية
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- أسباب اختيار الموضوع
- 7- مصطلحات الدراسة
- 8- الدراسات السابقة

### 1- الإشكالية:

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

## الفصل الأول: مشكلة الدراسة وإعتماراتها

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

- هل تؤثر القيادة الإدارية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أميدة بن عجيل؟

### 2- تساؤلات الدراسة:

هل يؤثر أسلوب القائد الإداري التشاوري في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أميدة بن عجيل بالأغواط؟

هل يؤثر أسلوب القائد الإداري التسلطي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أميدة بن عجيل بالأغواط؟

### 3- فرضيات الدراسة:

#### 3-1- الفرضية العامة:

يؤثر أسلوب القائد الإداري في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أميدة بن عجيل بالأغواط.

## الفصل الأول: مشكلة الدراسة وإعباراتها

### 3-2- الفرضيات الجزئية:

يؤثر أسلوب القائد الإداري التشاوري في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيل بالأغواط.

يؤثر أسلوب القائد الإداري التسلطي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيل بالأغواط.

### 4- أهمية الدراسة:

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

### 5- أهداف الدراسة:

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

### 6- أسباب اختيار الموضوع:

- رغبتنا وإهتمامنا بموضوع القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- محاولة فهم كيفية تأثير القيادة الادارية في سلوك المواطنة التنظيمية.
- الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع والتعمق فيه.
- الاهتمام الواسع بظاهرة القيادة والمواطنة التنظيمية.

### 7- مصطلحات الدراسة:

- اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها وهي على النحو الآتي:
- القيادة:** عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد، وسلوكهم، واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة. (حريم، 2010، ص 216)
- **التعريف الإجرائي:** هي عملية يتبعها القائد للإقناع وتوجيه الفرد أو مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف معين يخدم مصالح المؤسسة.
  - القيادة الإدارية:** النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار القرار والأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية والتأثير، من أجل تحقيق هدف معين. (الغزو، 2010، ص 16)
  - **التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من القدرات والاستعدادات التي تمكن المدير من التأثير في العاملين من خلال عملية الإقناع، والقيام بأدواره بفعالية، لإنجاز أهداف المؤسسة.
  - سلوك المواطنة التنظيمية:** سلوك وممارسات أولئك العاملين الذي يسهمون في فاعلية المؤسسة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الانسانية.
  - **التعريف الإجرائي:** هو مجموع الممارسات والسلوكيات التطوعية الاختيارية لموظفي الإدارة المحلية، والتي تجسد روح التعاون والتكافل داخل التنظيم.

### 8- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الأبحاث والدراسات التي ناقشت القيادة الإدارية الذي يتسم بها القائد والمدراء في المنظمات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين وقد اختلفت هذه الدراسات في كثير من الجوانب في أساليب القياس والنتائج والتوصيات وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات ونتائجها:

#### 8-1- دراسة العماري (2003) السعودية:

حملت عنوان "محددات وأثر سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، وهدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة وتقصي محدداته وآثاره مختلف المنظمات، واستخدم الباحث المنهج المكتبي التحليل الذي يقوم على دراسة وتليل نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في جوانبه المختلفة بأسلوب تحليل وبناء تصور شامل يوضح محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمثل الآثار الايجابية المتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي: (تحسين مستوى كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف، الحد من التسرب الوظيفي، رفع الروح المعنوية، زيادة قدرة المنظمة على التكيف والإبداع، زيادة فرص النجاح والاستمرارية).
- تتعدد العوامل المؤثرة في ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية، مثل: (الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الحالة التنظيمية، القيادة الإداري، عمر الموظف، مدة خدمة الموظف، الدوافع الذاتية، الثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية).

#### 8-2- دراس حياة الذهبي (2013) أدرار:

كانت بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائري\_دراسية ميدانية بأدرار\_".

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، من خلال معرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين، وأثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

## الفصل الأول: مشكلة الدراسة وإعتماراتها

---

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي الى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- ان انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي الى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من طرف عمالها.
- ان انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي الى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.

# الفصل الثاني

## القيادة الإدارية

تمهيد:

- 1- مفهوم وأهمية القيادة الإدارية
- 2- الفرق بين القائد والمدير
3. أهمية القيادة الإدارية
- 4- أساليب القيادة الإدارية
- 5- مهارات القيادة الإدارية
- 6- نظريات القيادة الإدارية

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

### تمهيد:

تعد القيادة الإدارية من بين اهم المصطلحات في مختلف المنظمات على اختلاف طبيعتها ونوع نشاطها، وهي بمثابة الأداة التي تؤثر في سلوك الافراد، باعتبارها أداة من أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع القائد التأثير في سلوكيات افراد المنظمة وبالتالي التشجيع على الروح المعنوية والعمل بروح الفريق، ومهما اختلفت نوع القيادة المتبناة الا ان كلها تنصب في خانة علاقة التأثير بين الرئيس والمرؤوس، نظرا للدور الذي تلعبه القيادة كموجه لمختلف سلوكيات الافراد داخل المنظمة، وبالتالي توجيه الجهود الجماعية من اجل تحقيق الأهداف ورسالة المنظمة، لذا سعينا في التعرف على ماهية القيادة الإدارية وكذا ابراز كل من الأساليب، الاهمية إضافة إلى صفات القائد الفعال ثم تطرقنا إلى بعض نظريات القيادة، حتى نتضح لنا الرؤية اكثر.

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

### 1- مفهوم وأهمية القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية من المفاهيم الحديثة في الإدارة والتي لها أهمية كبيرة في كفاءة وفعالية المنظمة، وعلى الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة إلا أنها لا تزال لغزاً مميّزاً وموضوعاً غامضاً ولا يوجد تعريف موحد لذا من الصعب حصر جميع التعاريف ولكننا سنذكر بعضها:

#### 1-1- القيادة والإدارة:

##### • مفهوم الإدارة:

- يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين: الإدارة كممارسة والإدارة كعلم.
- مفهوم الإدارة كممارسة: الإدارة هنا هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

##### • مفهوم الإدارة كعلم:

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

(محمد عبد المقصود محمد، د.س، ص 12.10)

##### • تعريف القيادة:

عرفها ( Bass ): بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.

عرفها ( Likert ): بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها

لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. (محمد حسنين العجمي، 2008، ص 57)

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

كما عرفها (فيبر) : بأنها تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الافراد أو الجماعات في المؤسسة حيث تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تحقيق لأغراضها. (امير محمد المدري، 2012، ص 21)

وعرفت بأنها: نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الاستعدادات والإمكانيات المادية المتاحة. نستنتج من خلال هذه التعاريف ان القيادة هي عملية التأثير في الاخرين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرغوبة وأنها عملية معقدة نظرا لتشابك العوامل الي تؤثر فيها.

### الجدول رقم (01)

#### الفرق بين القيادة والإدارة

. القيادة	. الإدارة
. تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.	. الحديث عنها متأخر في القرون الأخيرة.
. تركز على العاطفة.	. تركز عالي الإنجاز وأداء في الوقت الحاضر.
. قديمة قدم التاريخ.	. تركز علي العقل والمنطق.
. تهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية لو تمارس أسلوب القدوة والتدريب.	تركز الإدارة على: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

المصدر: 2020 - 03 - 13 . Mawdoo3 . com .

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

### 2- الفرق بين القائد والمدير:

أما عن الصفات الشخصية التي يجب ان يتحلى بها القائد الإداري فهي تلك الصفات القيادية التي تتماشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يتعامل معه ويعيش فيه، ويمكن اجمال الصفات الشخصية التي ينبغي ان تتوفر في القائد الإداري فيما يلي:

- السمعة الطيبة والأمانة والاخلاق الحسنة؛
  - الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات؛
  - القوة البدنية والسلامة الصحية؛
  - القدرة على ضبط النفس عند اللزوم؛
  - المظهر الحسن؛
  - احترام نفسه واحترام الغير؛
  - القدرة على الابتكار وحسن التصرف. (عادل حميد الصلوي، 2013، ص 55)
- أما المدير فهو: يعرف بانه من يدير العمل المكلف به حيث انه من يعمل على استمرار عجلة العمل بالإضافة إلى انه يدير فريقه المعتمد على قوته وسيطرته الوظيفية كما انه أيضا يؤدي العديد من الواجبات بالطريقة الصحيحة.
- كما يعرف المدير بأنه: شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه احداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص،
- ومدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعا للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ القرارات تحت النتائج الإيجابية.

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

### جدول رقم 02

#### أوجه التشابه والاختلاف بين المدير والقائد والرئيس

الرئيس	القائد	المدير
. يقرر ويصدر الأوامر.	. يدرب وينصح.	. يصدر الأوامر ويقرر.
. يعتمد على سلطاته.	. يعتمد على الثقة بالنفس	. يعتمد على السلطات الممنوحة.
. يحدد الأخطاء ويصدر الأوامر.	. والمرؤوسين.	. يهتم بحل المشكلات.
. يواجه الجهد الفردي.	. يتكلم بالصيغة الجماعية.	. متخصص في أداء عمله.
. لا يهتم بالعلاقات الاجتماعية	. يبحث عن حلول للمشاكل.	. يلتزم بتنفيذ التعليمات.
ويصب اهتمامه	. يستشير ويطلب النصيحة	. يسعى إلى تحقيق الأهداف.
بتنفيذ الأوامر والأهداف.	. يركز على التجديد والابتكار.	. لا يميل إلى التجدد والابتكار.
. يتكلم بصفة (الانا).	. يهتم ببناء العلاقات مع	. يكون مفروض على الجماعة.
. يصدر العقوبات والواجبات	المرؤوسين.	. يهتم بتحقيق الأهداف.
ويمنح المكافآت.	. صلاحياته مستمدة من	. الاتصالات باتجاه واحد من
يستشعر الخوف من المرؤوسين.	الجماعة.	الأعلى إلى الأسفل.
	. الاتصالات من الأعلى إلى	
	الأسفل أو العكس.	

المصدر: عادل حميد الصلوي، مرجع سبق ذكره ص 57

القيادة الإدارية من المفاهيم الحديثة في الإدارة ويوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين لتحديد تعريف موحد لها، سنذكر بعضها:

- هي تلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار القرارات والأوامر والاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين. (عزوز رحيمة، 2017/2016، ص 12)
- هي إدارة الافراد والمجموعات، والموارد والتنظيم، والالمام بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة، ومهارات القيادة كالتوجيه والحث والقدرة على الاقناع والتأثير،

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الافراد والمجموعات من اجل تحقيق اهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل نتائج.

(امير محمد المدري، المرجع السابق، ص 25)

▪ عرفها (كونتزوادونيل): تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. (كيرد عمار، 2015/2014، ص 7-8)

▪ تعرفها الأستاذة (سيكل هدسون): بقولها القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق اهداف التنظيم الاداري. (نواف كنعان، 2009، ص 97-98)

▪ عرفها (ستوغد يل): انها عملية التأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.

▪ عرفها (نيومان): ان القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن الرضا والإقناع لتحقيق الأهداف.

▪ وتعرف بانها عملية التأثير المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى اهداف مشتركة ويمكن القول بأنها عملية تأثير في الأنشطة المرتبطة بمهام الافراد.

▪ عرفها (الن): بأنها النشاط الذي يمارسه المدير يجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.

▪ تعتبر القيادة عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

(نوردين بوراس، 2014/2013، ص 36)

▪ عرفها (ففرنر وبرزستوس) بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.

نستنتج من التعاريف السابقة للقيادة الإدارية، ان هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة

الإدارية وهذه العناصر هي:

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك؛
- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم؛
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

### 3. أهمية القيادة الإدارية:

تستمد أهمية القيادة الإدارية من العنصر البشري والذي أصبح محور اهتمام المنظمة، واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، و علي عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة لمشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان يجب عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة علي التأثير في سلوكيات الأفراد، ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة الي تصميم برامج تدريبية لرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع انشاء جو الإبداع وابتكار بين مرؤوسيه وزملائه، و هو جوهر عمل القيادة، و باختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تتبع من النقاط التالية :

- ✓ بدون القياد والإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه الي نتائج؛
- ✓ بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير؛
- ✓ بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف؛
- ✓ بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسيه؛
- ✓ بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ إن تصرفات القائد الإداري وسلوكيه هيا التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة؛ تعمل على استخراج الطاقات السلبية من أفراد وتوظيف طاقاتهم الإيجابية أثناء أداء عملهم؛ (زياد حمد القطارنة، 2017، ص 28-29)

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

✓ تعتبر القيادة الإدارية وسيلة لاتخاذ القرار الصائب والمناسب وذلك يأتي من خلال البيانات المتوفرة لدى جهة إدارية معينة.

(عزوز رحيمة، رحمانى امينة، 2017/2016، ص 26)

نستج أن أهمية القيادة الإدارية تكمن في المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، كما أنها تستمد أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، فالقيادة الفعالة في المؤسسة هي التي تؤدي بالمنظمة تحقيق الأهداف المرجوة

### 4- أساليب القيادة الإدارية:

هناك العديد من الأساليب للقيادة وتحدد هذه الأساليب العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القيايين، أنفسهم وشخصياتهم وخبرتهم من الناحية وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وبطبيعة بيئة العمل من وجهة أخرى، ويمكن التمييز بين الأساليب القيادية ثلاثة المتمثلة في:

### 4-1- القيادة الاوتوقراطية :

هي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات بمركزية السلطة واتخاذ القرارات اذ على جميع المرؤوسين قبل ان يقوموا بأي تصرف ان يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزود لهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم والقائد الاوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية الدكتاتور يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب وبالتالي فهو يؤمن بمضمون النظرية لماك روجر التي ترتبط بمفهوم ان الفرد كسول ويجب دفعه للعمل بالإثابة والعقاب معا ويجب ان تمارس عليه الرقابة الصارمة وان يطيع ما يطلب منه.

وتعتمد الاوتوقراطية في الاشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض والتي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون ان تولي اهتماما لتنمية العلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين وبالتالي يمكن القول ان القيادة الاوتوقراطية لم تحقق مكانة ذات قيمة حقيقية في مراعاة شعور المرؤوسين.

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

وهي لا تسمح بتبادل الآراء ووجهة النظر، ودائماً تعتمد على الاتصالات الهابطة من التعليمات والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين، بل وتحاصر الفكر، وتهمش عملية التشاور، فينشأ المرؤوسين على التنفيذ فقط دون الابداع والابتكار، وتقتل الطموحات والآمال وعندما يبدأ الصوت من المرؤوسين يناقش وي طرح اراءه وأفكاره فان جزاءه ان يوضع تحت المجهر لتصيد اخطائه، والتضييق عليه وغالبا ما تنتهي المسألة " بالإسقالة حسب طلبه " فهنا نجد ان هذا النوع من القيادة قد همش دور المرؤوسين والغى تأثيرهم وجعلهم بمثابة الالة التي لا تعمل الا بزر، وفي ظل هذه القيادة الاوتوقراطية قد تحدث الازمات وحالات الطوارئ، فتلتفت هذه القيادة إلى المرؤوسين . لكي يقفوا معها، ويساعدوها على تجاوز هذه المحنة، فلا تجد إلا مرؤوسين اشباه الآلات، بل لا تجد من هو مؤهل لطلب النجدة والمساعدة منه والسبب يعود إلى أسلوب القيادة الاوتوقراطية التي اهملت المرؤوسين في الرخاء فخذلوها في الشدة،

إن النقد الشديد الذي وجه للنمط القيادي الاوتوقراطي كما اوضحنا أعلاه، أدى إلى ظهور نمط أوتوقراطي آخر مشتق منه أطلق عليه الاوتوقراطية الخيرة التي تسمح للمرؤوسين بدرجة محددة من المشاركة.

### 4-2- القيادة الحرة :

وبموجبها تعطي حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل والقائد هنا لا يوفر القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الافراد محدود.

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات وكذلك في الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة في عملهم أكثر من قائدهم أو رئيسهم ولقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من التأثير الإيجابي لهذا النمط القيادي في معنويات العاملين إلا أنه قد يحدث

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

نوعاً من الفوضى في العمل واحتمال سوء استغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية.

### 4-3- القيادة الديمقراطية :

وهو نمط وسط بين النمطين السابقين وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات المرؤوسين.

وهذه القيادة تهتم بتنمية العاملين، وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فهي بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين. إن القيادة الحقيقية هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم من حيث المشاركة في صنع القرار والاتصالات الصاعدة والتطوير والتدريب. والإعداد المستمر والتفويض المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب.

إن الاهتمام المستمر بتدريب الصف الثاني للقيادة في المنظمات لمن لهم أولويات القيادة الديمقراطية فالقائد الفعال هو الذي حوله قادة، لذا نرى الرسول القائد محمد صلى الله عليه وسلم كان حوله قادة أمثال أبي بكر، وعمر، وعثمان، وعلي، وخالد بن الوليد، وسعد بن أبي وقاص وغيرهم رضي الله عنهم أجمعين. والقادة في المستقبل يجب أن يستعملوا الأسلوب الديمقراطي بشكل أوسع وذلك لسرعة التغيير في مؤسسات الأعمال والتدقيق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة، التطورات عليه أن يستعين بمرؤوسيه لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة وذلك لزيادة الخلق والإبداع فيها. (زياد حمد القطارنة، المرجع السابق، ص

(15.14.13)

وفي ظل هذه التحولات ظهرت ثلاثة أساليب قيادية وهي القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة والأسلوب القيادي الأوتوقراطي أسلوب يركز على تفرد القائد بالسلطة، أما الأسلوب الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات،

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

بينما نجد أن أسلوب القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويرجع اختيار الأسلوب القيادي إلى عدة عوامل، منها ما يخص القائد ومنها ما يخص المرؤوسين. ويبقى الأسلوب القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة، حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين، ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض سلطات لهم

### 5- مهارات القيادة الإدارية:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد . التابعون . الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

### 5-1- المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد ومجيد لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك ان يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل في:

أ. انها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى إي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

ب. أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لا إنجاز العمل.

ج. أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

د. هي أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:

- القدرة على تحمل المسؤولية؛
- الفهم العميق والشامل للأمور؛
- الحزم. (عادل حميد الصلوي، مرجع سابق، ص 58)

### 5-2- المهارة الفكرية:

هي قدرة القائد علي رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم العلاقات الموظف بالمنظمة وعلاقات المنظمة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه. تتمثل في القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة والتناسق المؤثر لأجزاء العمل المختلفة كما أنها انعكاسات لمهارة المدير وطريقة استيعابه والاستجابات للاتجاه الذي يجب أن ينمو العمل فيه ورؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته. (صاحب عبد مرزوك الجنابي، 2019، ص 24)

### 5-3- المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بيها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدي كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. (عادل حميد الصلوي، مرجع سابق، ص 59)

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، هي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جامعيًا في أسرة واحدة متحابية متعاطفة. (صاحب عبد مرزوك جنابي، مرجع سابق، ص 56)

### 6- نظريات القيادة الإدارية:

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعياً أن يصدر بصدها آراء كثيرة، وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقيادة. وسنعرض فيما يلي للنظريات الأساسية الهامة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها:

#### 6-1- نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية - إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ.

وهذه النظرية، على الرغم من وجاهتها، إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى عجزا هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية. (محمد الحسني العجمي، 2008، ص 31)

من هذا نستطيع أن نلخص بأن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، إنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها.

#### 6-2- نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن الأفراد يولدون بصفات قيادية، وأنهم لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن تقوم هذه النظرية على أن الأفراد يولدون بصفات قيادية، وأنهم لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصير قائداً. فالملك والأمير والرأسالي كل هؤلاء يولدون بصفات قيادية وراثية ما يجعلهم أهلاً لها.

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

وتقول هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر إلى لهذه السمات ولذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد أيضا، كما تقوم هذه النظرية على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات التي تلازم النجاح.

وقد أدت دراسة هذه الصفات إلى الخروج بنتائج منها: أنه وجدا أن القادة والمشرفين الناجحين يكون طولهم عادة أكثر من 180سم، غير أن الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات لتحديد الصفات الشخصية للقادة الناجحين خرجوا بنتائج متباينة من بحث لآخر، إن كان هناك اتفاق بينهم من حيث الصفات الذكاء والشجاعة والقدرة على التوجيه.

ومع ذلك فإن بعض الصفات التي توصل اليها لا يمكن أن تكتسب صفة العمومية ... هذا بالإضافة إلى أن مثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس درجة أولويتها وأهميتها من وقت لآخر، فإذا وجدنا قائدا حرييا على سبيل المثال تتوفر فيه غالبية الصفات المرغوبة في القادة ولكن تتقصه روح المبادرة والإقدام، فهل يصلح مثل هذا الشخص ان يكون قائدا في موقعه العسكري، إن هذه النظرية لا تستطيع الإجابة على مثل هذا التساؤل. ولقد وجه النقد العنيف إلى هذه النظرية إذ أن هذه السمات لا يمكن تحديد عددها بصفة دقيقة بمعنى أن السمات القيادية نفسها تتوزع على مدى واسع بين غير القادة.

(محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 31-32)

### 6-3- النظرية الوظيفية:

في إطار النظريات السابقة بدا واضحا أن هناك العديد من المتغيرات والتفاعلات التي تحدد كفاءة القيادة وفعاليتها حيث تبدأ من ثقافة المنظمة وفلسفتها وطبيعة البيئة التي تعمل فيها وعناصر أخرى كثيرة. فلا وجود لنمط سلوكي واحد فاعل في كل الظروف والأحوال وهذا ما عبرت عنه هذه النظريات التي رأت أن المتغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيرا مباشرا على النمط القيادي المستخدم.

(صاحب عبد مرزوك الجنابي، 2019، ص 26)

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

كما تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي يؤدي إلى أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته. وهذه النظرية تعطينا مفهوما وظيفيا ديناميكيا للقيادة وإذا حاولنا الدمج بين نظرية السمات ونظرية المواقف لوجدنا:

. أن هناك فعلا مقومات أساسية للقيادة - بعضها سمات يجب أن تتوفر في القائد.

. هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائدا في بعض المواقف.

(محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 33)

### 6-4- النظرية الوظيفية:

ترتبط هذه النظرية القيادة بأعمال الجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من إهمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم.

ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فإن القيادة - في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة، وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم كل ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف، وطبقا لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

### 6-5- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بيها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ الاعتبار السمات الشخصية والظروف والعوامل الوظيفية معا، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين.

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

---

والقيادة اذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعا ... فالحياة العسكرية مثلا تتطلب سمات معينة في القادة وهذه السمات تتألف من السلاح لأخر، وتختلف كذلك باختلاف المواقف التي يمر بها كل سلاح على حده، ومن هذا نستطيع أن نلمس أنه من العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الإداري والقائد الفني والقائد الاجتماعي والقائد السياسي والقائد العسكري يتم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات.

# الفصل الثالث

## سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

2- مفهوم المواطنة

3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

4- محددات سلوك المواطنة التنظيمية

5- أثر القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية

## الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

### تمهيد:

تعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، والتي ظهرت أول الأمر مع افكار برنارد (Barnard) إذ اطلق عليها مصطلح الجهد التعاوني، أي ذلك السلوك الذي يظهره الأفراد اتجاه بعضهم البعض، وهو الأمر الذي لا يمكن الاستغناء عليه ولا يتم تجاهله في كل تنظيم اداري إنساني.

ويضيف برنارد أن تطور اداء المنظمة لا يتحقق الا من خلال عاملين حاسمين هما الجهد التعاوني الذي يظهره العمال اتجاه بعضهم البعض - تطوعا ومتطلبات الدور الرسمي الذي هم مطالبون بأدائه - اجبارا - لأنه على اساسه يتقاضون رواتهم.

ثم توالت الدراسات البحثية حول هذا الموضوع، فأضاف كاتز (katz) أن اعتماد اي منظمة وبصفة مطلقة على الانظمة واللوائح الرسمية يجعل منها تنظيما اجتماعيا هشا.

ثم قدم العالم اورغان (Organ) في نهاية سبعينيات القرن الماضي تعريفا أكثر ضبط لهذا المفهوم بل وحدد أبعاده واخرجه في الشكل الذي صار عليه. وقد اوضحت المواطنة التنظيمية تفرض نفسها عند معالجة أي بعد من ابعاد تنمية الموارد البشرية، واصبح يعول عليها كثيرا في الارتقاء بمستويات الأداء في المنظمات الحديثة والمعاصرة من جهة، وعلى مستوى الموظفين على حد سواء من جهة ثانية.

وتسلط الضوء في هذا الفصل على ماهية المواطنة التنظيمية وانماطها ومحدداتها والاثار التنظيمية المترتبة عنها، و المعوقات التي تحول دون تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية داخل التنظيم .

## الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

### 1- مفهوم المواطنة:

إن البحث في الأصول اللغوية والاصطلاحية للمواطنة في الفكر العربي أمر لا يقتضيه اختلاف النظم المرجعية التي استمدت منها المفاهيم فحسب بل يضاف إليه اختلاف حقول المعرفة التي كانت محض مباشرة لكل مصطلح وموجها لدلالته في الثقافة العربية الإسلامية، ومن ثم تتضح أهمية التأصيل العلمي الأكاديمي للمفهوم وبحثه في إطار الأدبيات الفكرية بمنطلقاتها المرجعية والتي توجب على الباحث القراءة التحليلية للمصطلح. ومفهوم المواطنة من المفاهيم الحديثة التي يدور حولها جدلا كبيرة، لذا يصعب أن نجد لها تعريفا محدد، وبالتالي يختلف مفهوم المواطنة تبعا للزاوية التي تتناولها منها، وتبعا لتخصص الباحث. (حياة الذهبي، 2013، ص 38)

### 1-1- مفهوم المواطنة لغة:

منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذه وطنا، وأوطن فلان ارض كذا أي اتخذها محلا ومسكنا يقيم فيه (ابن منظور، 1994، ص 125)

وفي اللغة الانجليزية تأتي المواطنة ترجمة لمصطلح (Citizenship) ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع، من أجل إيجاد المواطن الصالح (المحروقي، 2008 ص 03)

### 1-2- مفهوم المواطنة اصطلاحا:

وقد تم تعريف المواطنة على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية، والتراث التاريخي المشترك، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية . (قاسم زيدان، 2010، ص 10)

وهناك من عرفها على أنها صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق وويلتزم الواجبات الواجبات التي يفرضها عليه انتمائه للوطن، وتتجاوز المواطنة بالقصبة للمواطنين حدود الوطن فهي

## الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

تعني الانتماء والهوية الرسمية للفرد خارج مجتمعه، عندما يلتزم بالحقوق والواجبات، فهي علاقة بين فرد ودولة كما تحددها القوانين الناظمة لتلك الدولة.

(علي خليفة الكوري، 2004، ص 24)

### 2- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابية على عدة جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالاً في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها المنظمات المعاصرة. وذكر عدد من الباحثين الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على كل من الفرد، والمجموعة، والمنظمة وهي كالتالي: (العامري، 2003، ص 73.72)

#### 2-1- أهميته على مستوى الفرد:

- يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتية.
- يظل من معدلات التسرب الوظيفي.
- يحسن من قدرة المديرين، والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشكلات.

#### 2-2- أهميته على مستوى المجموعة:

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

#### 2-3- أهميته على مستوى المنظمة:

- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.
- يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة داخل المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.

## الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

- يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها.
- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

### 3- محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

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

**3-1- الرضا الوظيفي:** يعد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية، ويقصد به إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تغيير الفرد لعمله سواء ما يتغير من المزايا التي يحصل عليها أو نمط الإشراف والقيادة أو زملاء. (بن عودة مصطفى، مجلد 02 عدد 12، ص 13.12)

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

**3-2- العدالة التنظيمية:** يتكون مفهوم المواطنة التنظيمية من ثلاث أبعاد " العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، ويعني مفهوم العدالة عموماً مدى إحساس وشعور الموظف بالعدالة التنظيمية وكشفت العديد من الدراسات على وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ناتج عن إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف والذي يشعرون بالمسؤولية اتجاه منظماتهم وبالتالي الانخراط في الكثير من الأعمال التطوعية.

## الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

**3-3- القيادة الإدارية:** تعد القيادة أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية، ومما لاشك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية للقيادة الإداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستلهمون الإرشاد والتوجيه من رؤسائهم.

### **3-4- عمر الموظف:**

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

**3-5- الدوافع الذاتية:** ويقصد بها الدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك القوى الكامنة والعمليات النفسية المحددة للسلوك الإنساني عموماً، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، حيث تقوم عملية التحفيز هذا على أساس العمل نفسه، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بانخراط في الأعمال التطوعية في عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته، ويمكن القول أن الموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية عالية يكون ميل أكثر من غيره إلى الممارسات التطوعية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الانجاز وتحقيق الذات.

(حمزة معمر، 2014، ص 50.48)

## الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

### 4- أثر القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية:

أسهمت العديد من البحوث والدراسات في الكتف عن بعض العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيره على المنظمة بشكل عام، بالإضافة إلى تأثيره في الإطار الاجتماعي لبيئة العمل. وقد شملت العوامل المؤثرة العديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية أهمها: القيادة الإدارية.

وتقتصر الباحثة في عرض أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، وهي القيادة الإدارية.

تعتبر القيادة الإدارية إحدى أهم أسس نجاح المنظمة، ومحور هام ترتكز عليه مختلف خصائص ونشاطات المنظمة بما في ذلك سلوك الموظفين وتصرفاتهم. ويعد اتخاذ النمط القيادي الملائم لطبيعة الموقف أحد العوامل والمتغيرات الهامة في تعزيز أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ويستطيع القائد أن يفعل عددا من الأمور التي تؤثر على شعور ورغبة الموظفين في أداء سلوك المواطنة التنظيمية، واتخاذ الخطوات المناسبة لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم لإظهاره، لأنه حتى الموظفين المتحفزين قد لا يكونوا قادرين على إظهار بعض سلوك المواطنة التنظيمية إذا لم يكن لديهم المهارات التي تمكنهم من القيام بذلك فتوفير بيئة عمل مناسبة، وتغيير بعض أسس أداء مهام الموظفين، والظروف التي يعملون فيها، وتنظيم الموارد البشرية كل ذلك يساعد على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

(Organ et al2006: 94)

وكشفت بعض الدراسات أن القيادة الإدارية، وخصائص بيئة العمل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من شخصية الموظفين. وخلص الباحثون إلى أن أنماط القيادة الفعالة تؤدي في النهاية إلى ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية.

(Ali and Waqar 2013: 298)

# الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع

## إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- منهج الدراسة
- 2- حدود الدراسة
- 3- مجتمع الدراسة
- 4- أداة الدراسة
- 5- الدراسة الاستطلاعية
- 6- إجراءات التطبيق
- 7- الأساليب الإحصائية

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

### تمهيد:

بعدها تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ولغرض تقديم الإضافة المرجوة وتحويل المعرفة النظرية إلى المعرفة التطبيقية، ومن أجل إعطاء الإشكالية المطروحة بعد أعمق، سنحاول في هذا الفصل الانتقال بالبحث العلمي من الجانب الأكاديمي إلى الجانب الميداني، الذي يقدم بدوره الاجابات المباشرة لتساؤلات الدراسة، مع التحقق من فرضياته المؤقتة والمقترحة بغية تأكيدها أو نفيها. إذ تعتبر الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأسلوب الأمثل للتأكد من قيمة منطلقات الدراسة (الإشكالية والفرضيات)، وبناء عليه تتحدد نوعية النتائج المحصل عليها، ومن ثم تتبين قيمة التعميم على مجتمع الدراسة.

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

### 1- منهج الدراسة:

يرتبط منهج البحث إرتباطا وثيقا بأدوات البحث التي تختلف باختلاف ذلك المنهج في كونها الوسيلة التي يلجأ إليها الباحث للوصول إلى المعلومات، فطبيعة البحث هي التي تتحكم في المنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته، وبما أن دراستنا تهدف إلى الكشف عن تأثير القيادة الإدارية في سلوك السلطة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيبة بالأغواط فإن المنهج المناسب في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي حسب علم الباحثين، ويتمثل في تصوير الواقع كما هو، ومن المعروف أن البحث الوصفي يهدف أساسا إلى معرفة الظواهر والظروف والمواقف والعلاقات كما هي موجودة، ومن ثم تبين لنا أهمية هذا النوع من البحوث في دراسة الظواهر السلوكية المختلفة التي تهمنا في التعرف عليها كما هي موجودة، ومن ثم الحصول على البيانات الخاصة بها التي تساعد على توضيحها ودراستها دراسة علمية يعتمد عليها، وذلك بغية الإجابة على التساؤلات التي يطرحها والمشكلات التي يدرسها.

ومن هنا كان الوصف ركنا أساسيا من أركان البحث العلمي، وكانت الطريقة الوصفية من أهم الطرق المتبعة.

### 2- حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في مستشفى أحمد بن عجيبة بالأغواط.

**الحدود الزمنية:** دامت مدة هذه الدراسة الميدانية من 01 سبتمبر إلى 15 سبتمبر 2021.

**الحدود البشرية:** تتحدد عينة الدراسة على 40 موظف من كلا الجنسين.

### 3- مجتمع الدراسة:

يشكل مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيبة بولاية الأغواط.

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

### - عينة الدراسة الأساسية:

تكونت عينة الدراسة من 40 موظفا من كلا الجنسين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيل بولاية الاغواط، إذ تم توزيع ما مجموعه من (50) استبيان، وبعد الاسترجاع والتفريغ تبين للباحث أن الصالح منها هو 40 استمارة فقط، وهذا بعد استبعاد الاستمارات التي تتضمن أخطاء في الاستجابة على مستوى البيانات الشخصية، وعدم الإجابة على بعض بنود الاستبيان، ومنه فقد استقر الطالبان الباحثان على عينة قوامها (40) فردا وهي عينة كافية لتحقيق الغرض من بحثنا.

حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

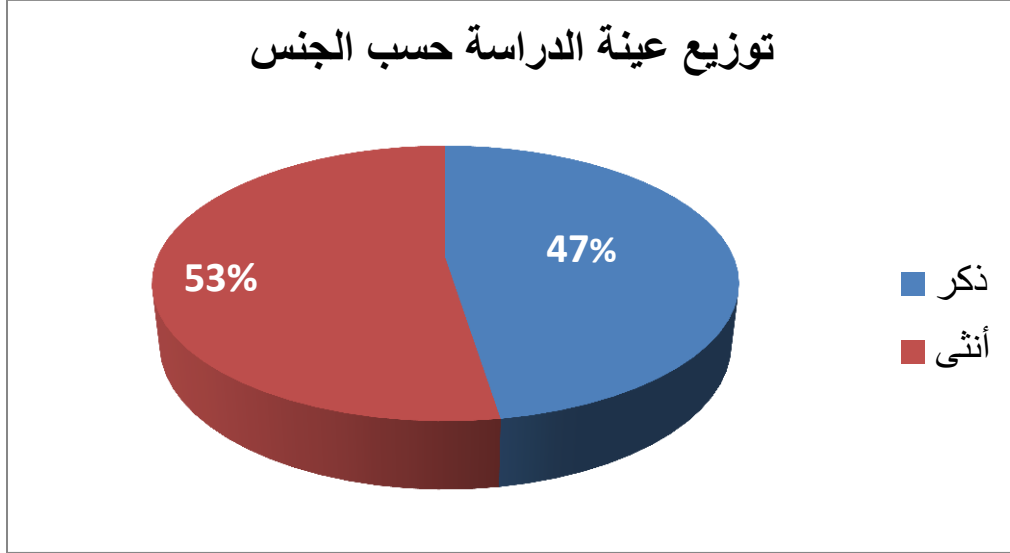
### جدول رقم (03)

يمثل نسبة عينة الدراسة من حيث الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
47,5	19	ذكر
52,5	21	أنثى
100,0	40	المجموع

الشكل رقم (01)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



يظهر لنا من خلال الجدول رقم (01) بأن عدد الذكور قد بلغ 19، بينما بلغ العدد الإناث 21.

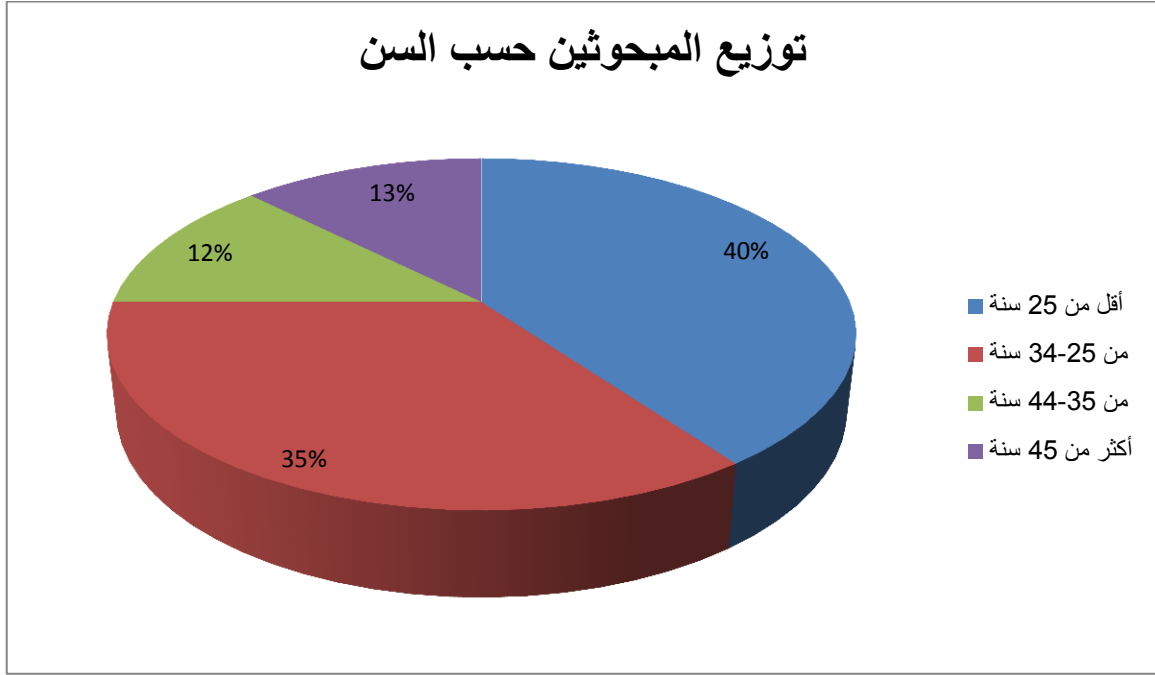
جدول رقم (04)

يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
40,0	16	أقل من 25 سنة
35,0	14	من 25-34 سنة
12,5	5	من 35-44 سنة
12,5	5	أكثر من 45 سنة
100,0	40	المجموع

الشكل رقم (02)

يوضح توزيع المبحوثين حسب السن



يتضح من الجدول رقم (02) بأن أعلى نسبة من أفراد العينة تقع في الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وتمثل (40%) من عينة الدراسة، في حين أن الفئة العمرية (من 25 إلى 34 سنة) جاءت بنسبة (35%) و ثم تليها الفئة العمرية (35-44 سنة) و (أكثر من 45 سنة) بنسبة 12.5% لكل من الفئتين.

الجدول رقم (05)

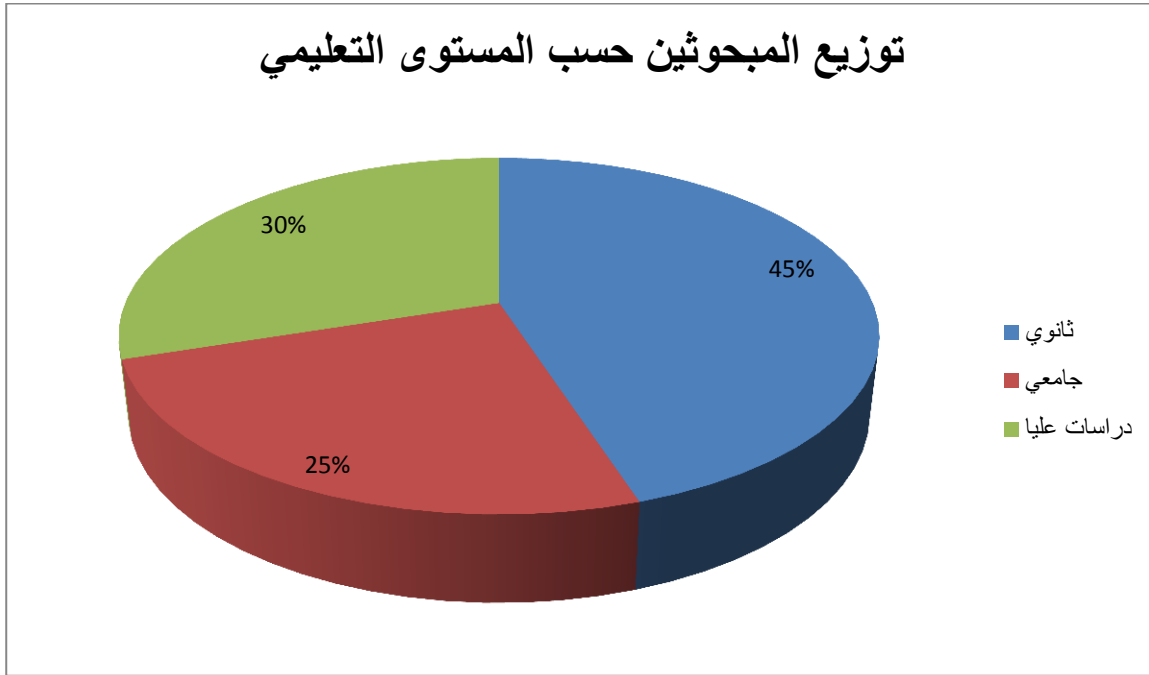
يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
45,0	18	ثانوي
25,0	10	جامعي
30,0	12	دراسات عليا
100,0	40	المجموع

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

### الشكل رقم (03)

يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



يتضح من الجدول رقم (03) أن غالبية أفراد عينة الدراسة حاصلين على مستوى (ثانوي) بنسبة بلغت (45%) من إجمالي عينة الدراسة، أما الحاصلين على مستوى (جامعي) كانت النسبة الأقل قدرت بـ (25%) وهذا يعني أن معظم الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيبة متحصلين على مستوى (بكالوريا).

### الجدول رقم (06)

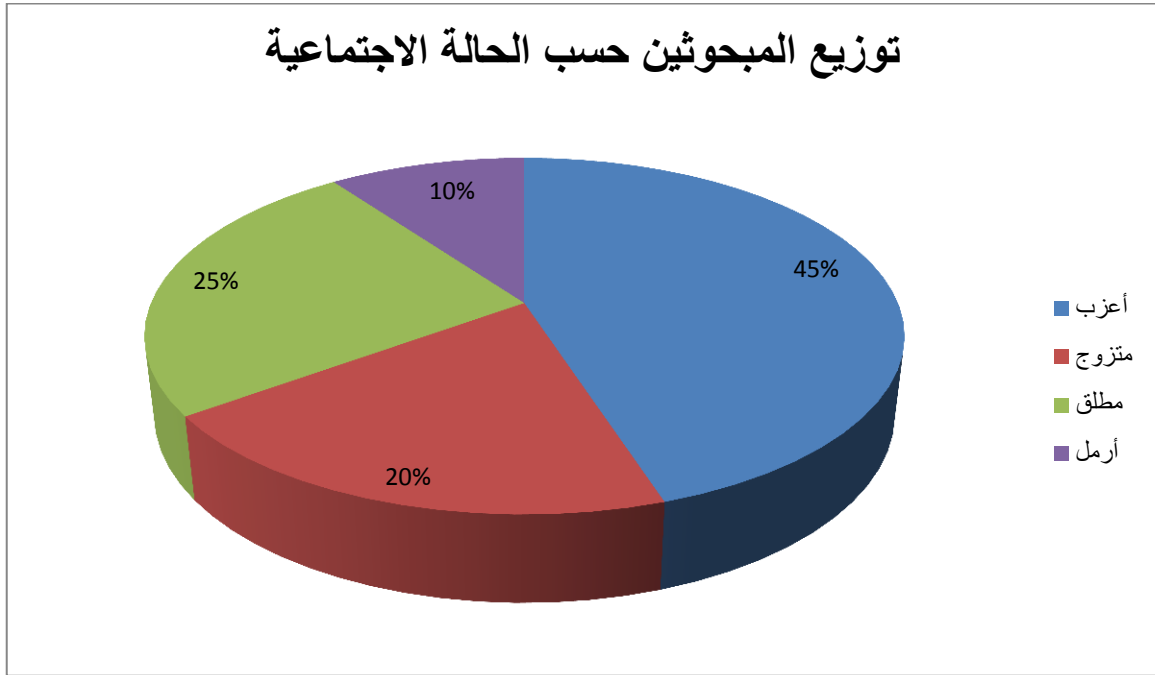
يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
45,0	18	أعزب
20,0	8	متزوج
25,0	10	مطلق
20,0	4	أرمل
100,0	40	المجموع

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

### الشكل رقم (04)

يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية



يتضح لنا من خلال الجدول رقم (04) بأن أعلى نسبة من أفراد العينة هي (45%) لفئة (أعزب) وأقل نسبة قدرت بـ (20%) لفئة الحالية الاجتماعية (أرمل).

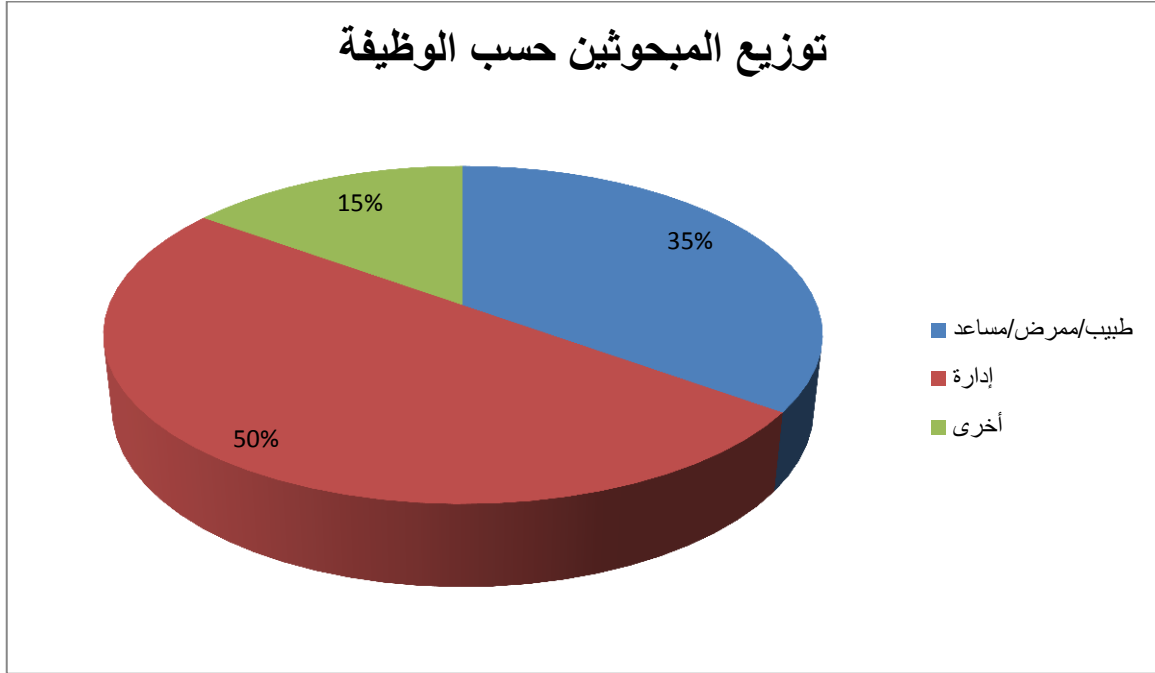
### الجدول رقم (07)

يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفة
35,0	14	طبيب/ممرض/مساعد
50,0	20	إدارة
15,0	6	أخرى
100,0	40	المجموع

الشكل رقم (05)

يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة



من خلال الجدول رقم (05) نرى بأن موظفي الإداري احتلوا النسبة الأكبر من إجمالي عينة الدراسة والتي قدرت بـ (50%) وأقل نسبة كانت لفئة (أخرى) بنسبة (15%).

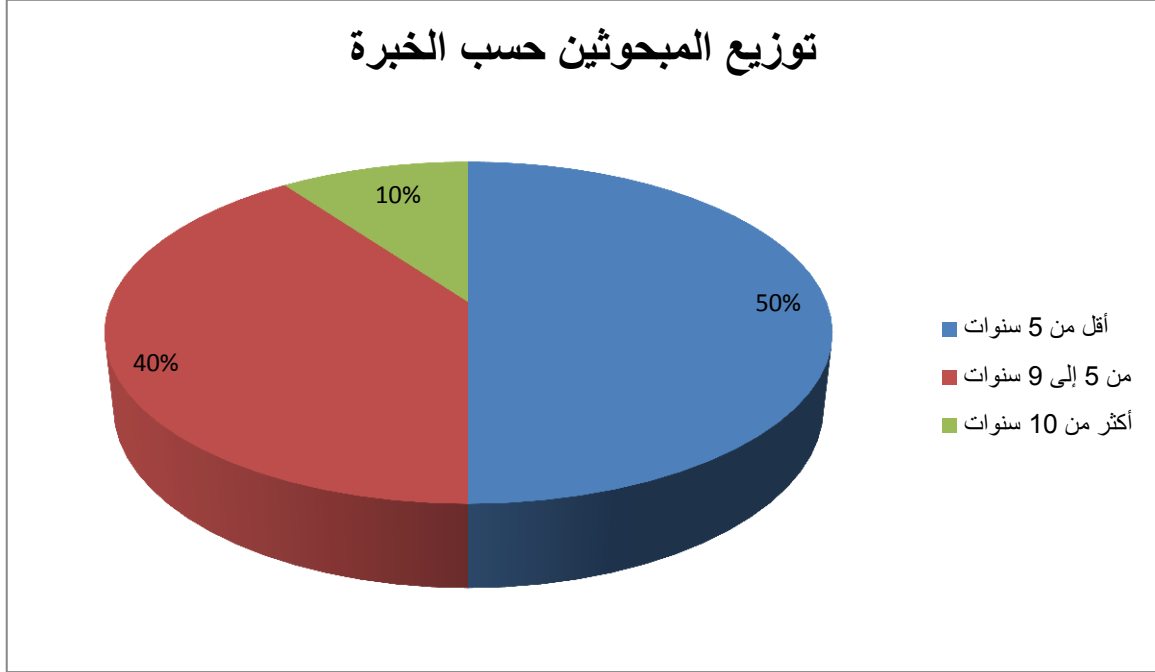
الجدول رقم (08)

يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
50,0	20	أقل من 5 سنوات
40,0	16	من 5 إلى 9 سنوات
10,0	4	أكثر من 10 سنوات
100,0	40	المجموع

### الشكل رقم (06)

يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة



من خلال الجدول رقم (06) يتضح لنا بأن فئة الخبرة (أقل من 05 سنوات) كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة وقدرت بـ (50%) حيث تقابلها النسبة الأقل بـ (10%) لفئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

#### 4- أداة الدراسة:

- اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان الذي يعتبر أحد أكثر وسائل البحث العلمي استخداماً في مجال البحوث الاجتماعية، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية أو الفقرات أو البنود أو العبارات التي يتطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث. (داودي وبوفاتح، 2007، ص107).

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

### 5- الدراسة الاستطلاعية:

تتيح لنا الدراسة الاستطلاعية بالاحتكاك لأول مرة بميدان البحث، كما تتيح لنا الكشف عن مدى ملائمة الاختبارات المختارة لطبيعة الموضوع من جهة وعن الصعوبات التي قد تعيقنا من جهة أخرى.

### 5-1- وصف الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى (03) محاور:

**المحور الأول:** ويتعلق بالبيانات الاجتماعية والديموغرافية ويتضمن ستة (06) بنود وهي:  
(1-2-3-4-5-6)

**المحور الثاني:** ويتعلق أسلوب القائد الإداري التشاوري ويتضمن ستة (09) بنود وهي: (7-8-9-10-11-12-13-14-15)

**المحور الثالث:** ويتعلق أسلوب القائد الإداري التسلطي ويتضمن ستة (08) بنود وهي:  
(16-17-18-19-20-21-22-23)

**المحور الرابع:** ويتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية ويتضمن ستة (08) بنود وهي: (24-25-26-27-28-29-30-31)

بالنسبة لتعليمات الاستبيان ثم توضيح كيفية الاجابة المتمثلة في وضع علامة (x) أما احدى البدائل التالية:

- في حالة الاجابة على نعم أو دائما: تعطى الدرجة 3

- في حالة الاجابة على أحيانا: تعطى الدرجة 2

- في حالة الاجابة على لا أو أبدا: تعطى الدرجة 1

مع العلم أن توزيع الدرجات على الإجابات يحافظ على نفس الكيفية بالنسبة لكل العبارات، لكونها كلها صيغت في اتجاه موجب.

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

### 6- إجراءات التطبيق

قبل الشروع في تطبيق الدراسة الأساسية قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية لتمهيد لنا الطريق الذي سوف نسلكه في الدراسة الأساسية، بعد أخذ "ترخيص بالزيارة" من الجامعة توجهنا إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية التي تم فيها التطبيق وحضينا باستقبال جيد من قبل طاقم الإداري والبيداغوجي في هذه المؤسسات حيث قمنا بتطبيق الاستبيان للتأكد من مدى صلاحية المقياسين للدراسة الأساسية ولغرض التأكد من الصدق والثبات تم التطبيق على عينة استطلاعية قوامها 40 موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت الانطلاقة يوم 05 سبتمبر 2021 في الفترات الصباحية وقد أفادتنا هذه الدراسة في حصر بعض جوانب الموضوع، كما أنها تبقى خطوة مهمة للدراسة الأساسية، وتعطينا واجهة عن كيفية تطبيقها وتمكننا من التأكد من صلاحية أداة القياس المستخدمة في الدراسة.

### 7- الأساليب الإحصائية:

لأن الإحصاء يلعب دورا هاما في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، ويعالج النتائج المتحصل عليها عند تطبيق الاختبارات والمقاييس تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية

2- التكرارات

3- النسب المئوية

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

---

### خلاصة الفصل

بعدها تعرضنا في هذا الفصل إلى تفاصيل الدراسة الميدانية بدءاً من منهج الدراسة وحدودها الزمانية والمكانية وطريقة اختيار العينة وخصائصها وصولاً إلى أداء الدراسة ووصفها وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج سنتعرض في الفصل القادم إلى أهم النتائج المتوصل إليها والعمل على تفسيرها وتحليلها بشيء من التفصيل.

# الفصل الخامس

## تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

---

### تمهيد:

بعد ما تم التعرض في الفصل السابق والمتعلق بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية، إلى منهج الدراسة وحدودها الزمانية والمكانية ثم العينة وصولاً إلى التعرض إلى أداة جمع البيانات ووصفها وأهم الأساليب الاحصائية في تحليل النتائج، سنتعرض في هذا الفصل إلى عرض أهم النتائج المتوصل إليها في دراستنا وتحليلها وتفسيرها ومدى قبول فرضيات الدراسة أو رفضها.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

- محور أسلوب القائد الإداري التشاوري:

### الجدول رقم (09)

يوضح تصريحات المبحوثين حول علاقتهم بالمسؤول الإداري في العمل

العلاقة	التكرار	النسبة %
ضعيفة	7	17,5
مقبولة	23	57,5
جيدة	2	5,0
ممتازة	8	20,0
المجموع	40	100,0

من خلال الجدول رقم (07) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (57.5%) لفئة (مقبولة) أما أقل نسبة من الإجابات كانت لفئة (جيدة) وذلك بنسبة (2%) .

يوضح لنا الجدول رقم (07) بأن تصريحات المبحوثين حول علاقتهم بالمسؤول الإداري في العمل كانت مقبولة وذلك بنسبة 57.5% من أفراد العينة.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (10)

يوضح تصريحات المبحوثين حول رؤيتهم لإتصاف القائد الإداري بالأسلوب التشاوري

النسبة %	التكرار	البدائل
37,5	15	نعم
62,5	25	أحيانا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (62.5%) لفئة (أحيانا) أما أقل نسبة من الإجابات كانت لفئة (نعم) وذلك بنسبة (37.5%).

يوضح لنا الجدول رقم (08) بأن تصريحات المبحوثين حول رؤيتهم لإتصاف قائدهم بأسلوب القائد الإداري التشاوري كانت إجابة معظمهم بـ(أحيانا) وذلك بنسبة 62.5% من أفراد العينة.

### الجدول رقم (11)

يوضح تصريحات المبحوثين حول طريقة عمل المسؤول الإداري للعملية الإدارية

النسبة %	التكرار	البدائل
35,0	14	نعم
32,5	13	أحيانا
32,5	13	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (35%) الذين أجابوا بـ (نعم) أما أقل نسبة من الإجابات كانت لفئة (أحيانا) و(لا) بنسبة متساوية قدرت بـ (32.5) لكلتا الإجابتين.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يوضح لنا الجدول رقم (09) بأن تصريحات المبحوثين حول رؤيتهم لطريقة عمل المسؤول الإداري للعملية الإدارية كانت أكبر نسبة من الإجابة بـ(نعم) وذلك بنسبة 35% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن القائد الإداري يدير العملية الادارية جيدا.

### الجدول رقم (12)

يوضح اجابات المبحوثين استشارتهم في بعض المسائل الإدارية

من طرف المسؤول الإداري

النسبة %	التكرار	البدائل
35,0	14	نعم
22,5	9	أحيانا
42,5	17	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ(42.5%) الذين أجابوا بـ (لا) أما أقل نسبة من الإجابات كانت لفئة (أحيانا).

يوضح لنا الجدول رقم (10) بأن تصريحات المبحوثين حول استشارتهم في بعض المسائل الإدارية من طرف المسؤول الإداري كانت أكبر نسبة من الإجابة بـ(لا) وذلك بنسبة 42.5% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن القائد الإداري يستشير معظم المبحوثين وذلك بنسبة (35%) للإجابة بـ (نعم) ونسبة (22.5%) للإجابة بـ (أحيانا).

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (13)

يوضح إجابات المبحوثين لممارسة المسؤول الإداري

لدوره القيادي في كل المسائل الإدارية

النسبة %	التكرار	البدائل
30,0	12	دائما
57,5	23	غالبا
12,5	5	نادرا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ(57.5%) الذين أجابوا بـ (غالبا) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (12.5%) لفئة (نادرا).

يوضح لنا الجدول رقم (11) بأن تصريحات المبحوثين لممارسة المسؤول الإداري لدوره القيادي في كل المسائل الإدارية كانت أكبر نسبة من الإجابة بـ(غالبا) وذلك بنسبة 57.5% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن القائد الإداري يمارس دوره في كل المسائل الإدارية.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (14)

يوضح تصريحات المبحوثين لممارسة المسؤول الإداري لدوره القيادي  
على كل موظفي المؤسسة

النسبة %	التكرار	البدائل
37,5	15	دائما
55,0	22	غالبا
7,5	3	نادرا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ(55%) الذين أجابوا بـ (غالبا) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (7.5%) لفئة (نادرا).

يوضح لنا الجدول رقم (12) بأن تصريحات المبحوثين لممارسة المسؤول الإداري لدوره القيادي على كل موظفي المؤسسة كانت أكبر نسبة من الإجابة بـ(غالبا) وذلك بنسبة 55% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن القائد الإداري يمارس دوره على كل موظفي المؤسسة.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (15)

يوضح تصريحات المبحوثين حول قرار المسؤول الإداري

للقراءات الإدارية بطريقة جماعية

النسبة %	التكرار	البدائل
32,5	13	نعم
67,5	27	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ(67.5%) الذين أجابوا بـ (لا) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (32.5%) لفئة (نعم).

يوضح لنا الجدول رقم (13) بأن تصريحات المبحوثين لقرار المسؤول الإداري للقراءات الإدارية بطريقة جماعية كانت أكبر نسبة من الإجابة بـ(لا) وذلك بنسبة 67.5% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن القائد الإداري يمارس القراءات الإدارية بطريقة جماعية بنسبة معقولة.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (16)

يوضح تصريحات المبحوثين لتشجيع المسؤول الإداري على المشاركة في صنع القرار

النسبة %	التكرار	البدائل
22,5	9	نعم
50,0	20	أحيانا
27,5	11	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ(50%) الذين أجابوا بـ (أحيانا) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (32.5%) لفئة (نعم).

يوضح لنا الجدول رقم (14) بأن تصريحات المبحوثين لتشجيع المسؤول الإداري على المشاركة في صنع القرار كانت أكبر نسبة من الإجابة بـ(أحيانا) وذلك بنسبة 50% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن القائد الإداري يشجع على المشاركة في صنع القرار.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (17)

يوضح تصريحات المبحوثين لرؤيتهم بأن القائد الإداري يجب أن يكون مسؤول ومرن ومتفاهم مع الموظف

النسبة %	التكرار	البدائل
62,5	25	نعم
37,5	15	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (62.5%) الذين أجابوا بـ (نعم) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (37.5%) لفئة (لا).

يوضح لنا الجدول رقم (15) بأن تصريحات المبحوثين لرؤيتهم بأن القائد الإداري يجب أن يكون مسؤول ومرن ومتفاهم مع الموظف كانت أكبر نسبة من الإجابة بـ(نعم) وذلك بنسبة 62.5% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن القائد الإداري يجب أن يكون مسؤول ومرن ومتفاهم مع الموظف.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

• محور أسلوب القائد الإدارية التسلطي:

الجدول رقم (18)

يوضح إجابات المبحوثين لرؤيتهم بأن المسؤول الإداري

يتميز بأسلوب القائد الإداري التسلطي

النسبة %	التكرار	البدائل
17,5	7	نعم
47,5	19	أحيانا
35,0	14	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (47.5%) الذين أجابوا بـ (أحيانا) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (17.5%) لفئة (نعم).

يوضح لنا الجدول رقم (16) بأن تصريحات المبحوثين لرؤيتهم بأن المسؤول الإداري يتميز بأسلوب القائد الإداري التسلطي كانت أكبر نسبة من الإجابة بـ(أحيانا) وذلك بنسبة 47.5% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن القائد الإداري يتميز بأسلوب القائد الإداري التسلطي.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (19)

يوضح تصريحات المبحوثين لقرار المسؤول الإداري للقراءات الإدارية بطريقة جماعية

النسبة %	التكرار	البدائل
55,0	22	نعم
45,0	18	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (55%) الذين أجابوا بـ (نعم) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (45%) لفئة (لا). يوضح لنا الجدول رقم (17) بأن تصريحات المبحوثين لرؤيتهم لقرار المسؤول الإداري للقراءات الإدارية بطريقة جماعية كانت أكبر نسبة من الإجابة بـ(نعم) وذلك بنسبة 55% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن القائد الإداري يقرر بأن القراءات الإدارية تكون بطريقة جماعية.

### الجدول رقم (20)

يوضح تصريحات المبحوثين باهتمام المسؤول الإداري بفريق العمل

النسبة %	التكرار	البدائل
60,0	24	نعم
40,0	16	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (60%) الذين أجابوا بـ (نعم) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (40%) لفئة (لا).

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يوضح لنا الجدول رقم (18) بأن تصريحات المبحوثين بإهتمام المسؤول الإداري بفريق العمل كانت أكبر نسبة من الإجابة بـ(نعم) وذلك بنسبة 60% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن القائد الإداري يهتم بفريق العمل.

### الجدول رقم (21)

يوضح تصريحات الموظفين لرؤيتهم للقائد الإداري  
يجب أن يكون مسؤولاً حازماً مع الموظف

النسبة %	التكرار	البدائل
67,5	27	نعم
32,5	13	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (67.5%) الذين أجابوا بـ (نعم) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (32.5%) لفئة (لا).

يوضح لنا الجدول رقم (19) بأن تصريحات المبحوثين لرؤيتهم للقائد الإداري يجب أن يكون مسؤولاً حازماً مع الموظف أكبر نسبة من الإجابة بـ(نعم) وذلك بنسبة 67.5% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن القائد الإداري يجب أن يكون مسؤولاً حازماً مع الموظف.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (22)

يوضح تصريحات الموظفين لرؤيتهم بأن المسؤول الإداري لا يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات الفردية

النسبة %	التكرار	البدائل
12,5	5	دائما
60,0	24	أحيانا
27,5	11	أبدا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ 60% الذين أجابوا بـ (أحيانا) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (12.5%) لفئة (دائما). يوضح لنا الجدول رقم (20) بأن تصريحات المبحوثين لرؤيتهم بأن المسؤول الإداري لا يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات الفردية أكبر نسبة من الإجابة بـ (أحيانا) وذلك بنسبة 60% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن القائد الإداري يتحمل مسؤولية اتخاذ قرارات فردية.

### الجدول رقم (23)

يوضح تصريحات الموظفين حل نسب المسؤول الاداري

لنجاح الادارة لنفسه أو فريق العمل

النسبة %	التكرار	البدائل
60,0	24	نفسه
40,0	16	فريق العمل
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (21) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ 60% الذين أجابوا بـ (نفسه) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (40%) لفئة (فريق العمل).

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يوضح لنا الجدول رقم (21) بأن تصريحات المبحوثين لرؤيتهم بأن المسؤول الإداري ينسب نجاح عمل الإدارية لنفسه وذلك بنسبة 60% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن القائد الإداري ينسب نجاح الإدارة لنفسه.

### الجدول رقم (24)

يوضح تصريح الموظفين باهتمام المسؤول الإداري

بالأفكار المقدمة من طرف الموظفين

النسبة %	التكرار	البدائل
47,5	19	نعم
52,5	21	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (22) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (52.5%) الذين أجابوا بـ (لا) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (47.5%) لفئة (نعم).

يوضح لنا الجدول رقم (22) بأن تصريحات المبحوثين لرؤيتهم بأن المسؤول الإداري يهتم بالأفكار المقدمة من طرف الموظفين بنسبة 47.5% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن القائد الإداري يهتم نسبياً بالأفكار المقدمة من طرف الموظفين.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (25)

يوضح تصريحات الموظفين لتفهم المسؤول الإداري إبداع الموظفين في العمل

النسبة %	التكرار	البدائل
32,5	13	نعم
67,5	27	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (23) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (67.5%) الذين أجابوا بـ (لا) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (32.5%) لفئة (نعم).

يوضح لنا الجدول رقم (23) بأن تصريحات المبحوثين لرؤيتهم بأن المسؤول الإداري يتفهم إبداع الموظفين في العمل بنسبة 32.2% من أفراد العينة ومنه نستنتج بأن المسؤول الإداري يهتم بنسبة قليلا بإبداع الموظفين في عملهم.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- 3- عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع (المتغير التابع):
- محور سلوك المواطنة التنظيمية:

### الجدول رقم (26)

تصريحات الموظفين لانضباطهم بمواقيت العمل المحددة من طرف المؤسسة

النسبة %	التكرار	البدائل
40,0	16	نعم
40,0	16	أحيانا
20,0	8	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (24) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (40%) الذين أجابوا بـ (نعم/أحيانا) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (20%) لفئة (لا).

يوضح لنا الجدول رقم (24) بأن تصريحات المبحوثين لانضباطهم بمواقيت العمل المحددة من طرف المؤسسة بنسبة 40% من أفراد العينة بـ(نعم) وكذلك (أحيانا) ومنه نستنتج بأن الموظفين منضبطون بمواقيت العمل المحددة من طرف المؤسسة.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (27)

#### تصريحات الموظفين لإحترامهم للقانون الداخلي للمؤسسة

النسبة %	التكرار	البدايل
50,0	20	نعم
35,0	14	أحيانا
15,0	6	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (50%) الذين أجابوا بـ (نعم) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (15%) لفئة (لا).

يوضح لنا الجدول رقم (25) بأن تصريحات المبحوثين لإحترامهم للقانون الداخلي للمؤسسة بنسبة 50% من أفراد العينة بـ(نعم) ومنه نستنتج بأن الموظفين يحترمون القانون الداخلي للمؤسسة.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (28)

تصريحات الموظفين لقيامهم بأعمال إضافية بالمؤسسة  
دون الاهتمام بالمكافآت المالية

النسبة %	التكرار	البدايل
32,5	13	نعم
37,5	15	أحيانا
30,0	12	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (37.5%) الذين أجابوا بـ (أحيانا) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (30%) لفئة (لا).

يوضح لنا الجدول رقم (26) بأن تصريحات المبحوثين لقيامهم بأعمال إضافية بالمؤسسة دون الاهتمام بالمكافآت المالية بنسبة 37.5% من أفراد العينة بـ(أحيانا) ومنه نستنتج بأن معظم الموظفين يقومون بأعمال إضافية دون انتظار مقابل مادي من المؤسسة.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (29)

يوضح تصريحات الموظفين لتلبية نداء المؤسسة أثناء عطلتهم

النسبة %	التكرار	البدائل
42,5	17	نعم
15,0	6	أحيانا
42,5	17	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (27) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (42.5%) الذين أجابوا بـ (نعم) وكذلك (لا) بنفس النسبة أما أقل نسبة من الإجابات كانت (15%) لفئة (أحيانا).

يوضح لنا الجدول رقم (27) بأن تصريحات المبحوثين لتلبية نداء المؤسسة أثناء عطلتهم بنسبة 42.5% من أفراد العينة بـ(نعم) ومنه نستنتج بأن معظم الموظفين يلبون نداء المؤسسة.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (30)

يوضح تصريحات الموظفين لتبادلهم الأفكار والتوجيهات لتحسين أداء العمل وتطوير المؤسسة

النسبة %	التكرار	البدايل
25,0	10	نعم
35,0	14	أحيانا
40,0	16	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (28) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (40%) الذين أجابوا بـ (لا) بنفس النسبة أما أقل نسبة من الإجابات كانت (25%) لفئة (نعم).

يوضح لنا الجدول رقم (28) بأن تصريحات المبحوثين لتبادلهم الأفكار والتوجيهات لتحسين أداء العمل وتطوير المؤسسة بنسبة 25% من أفراد العينة بـ(نعم) ومنه نستنتج بأن نسبة قليلة من أفراد العينة تبادر الأفكار والتوجيهات لتطوير أداء العمل وتطوير المؤسسة.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (31)

يوضح تصريحات الموظفين لمحافظةهم على الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة

النسبة %	التكرار	البدائل
52,5	21	نعم
32,5	13	أحيانا
15,0	6	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (29) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (52.5%) الذين أجابوا بـ (نعم) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (15%) لفئة (لا).

يوضح لنا الجدول رقم (29) بأن تصريحات المبحوثين لمحافظةهم على الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة بنسبة 52.5% من أفراد العينة بـ(نعم) ومنه نستنتج بأن الموظفين يحافظون على الامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (32)

يوضح تصريحات الموظفين لمساعدتهم لزملائهم في العمل على أداء مهامهم

النسبة %	التكرار	البدائل
45,0	18	نعم
27,5	11	أحيانا
27,5	11	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (30) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (45%) الذين أجابوا بـ (نعم) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (27.5%) لفئة (لا) و(أحيانا).

يوضح لنا الجدول رقم (30) بأن تصريحات المبحوثين لمساعدتهم لزملائهم في العمل على أداء مهامهم قدرت بنسبة 45% من أفراد العينة بـ(نعم) ومنه نستنتج بأن الموظفين يقدمون المساعدة لزملائهم في العمل على أدائهم لمهامهم.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### الجدول رقم (33)

يوضح تصريحات الموظفين لتجنبهم إثارة المشاكل في المؤسسة

النسبة %	التكرار	البدائل
35,0	7	نعم
47,5	19	أحيانا
17.5	14	لا
100,0	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (31) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قدرت بـ (47.5%) الذين أجابوا بـ (أحيانا) أما أقل نسبة من الإجابات كانت (17.5%) لفئة (لا).

يوضح لنا الجدول رقم (31) بأن تصريحات المبحوثين لتجنبهم إثارة المشاكل في المؤسسة كانت بنسبة 47.5% من أفراد العينة بـ(أحيانا) ومنه نستنتج بأن أغلبية الموظفين يتجنبون إثارة المشاكل في المؤسسة.

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### 4- الإجابة على فرضيات الدراسة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من دراسة اجابات المبحوثين للاستبيان تم التوصل للإجابة على الفرضيات المقترحة وهي كالتالي:

**الفرضية الأولى:** التي تتعلق بتأثير أسلوب القائد الإداري التشاوري في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة، حيث جاءت أغلبية إجابات أفراد العينة موجبة وعليه تم قبول الفرضية الأولى للدراسة.

**الفرضية الثانية:** التي تتعلق بتأثير أسلوب القائد الإداري التسلطي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة، حيث جاءت أغلبية إجابات أفراد العينة موجبة وعليه تم قبول الفرضية الأولى للدراسة.

**الفرضية الرئيسية:** التي تتعلق بتأثير أسلوب القائد الإداري في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة، حيث جاءت أغلبية إجابات أفراد العينة موجبة وعليه تم قبول الفرضية الأولى للدراسة.

الخاتمة

في الأخير نستطيع القول من خلال دراستنا والتي تناولت "القيادة الإدارية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة" والتي أجريت على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة، إن القائد الإداري له دور فعال وأساسي في رفع مستوى أداء الموظفين وزيادة من كفاءتهم، وخاصة من خلال قيامه بأدواره المتعددة ومهامه، هذه المهام التي تجعل منه قائدا فذا له دور رئيسي في تهيئة بيئة العمل للموظفين، وخاصة من حيث تفاعله مع الموظفين داخل المؤسسة واعتناؤه بالعلاقات الانسانية والتفاعلات المختلفة فهو القدوة، ويقع على عاتقه كذلك حل المشاكل التي تواجه الموظفين المسؤول عنهم، حيث لا يتأتى هذا كله إلا من خلال قيامه بمهامه الإدارية المنوطة به على أكمل وجه مما ينعكس ايجابا على أداء الموظفين وهذا ما توصلت إليه نتائج دراستنا وذلك من خلال:

- تحقق الفرضية الأولى والتي مفادها: "يؤثر أسلوب القائد الإداري التشاوري في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة".
  - تحقق الفرضية الثانية والتي مفادها: "يؤثر أسلوب القائد الإداري التسلطي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة".
- وفي ضوء تحقق الفرضيات الجزئية تتحقق بالضرورة الفرضية الرئيسية للدراسة والتي مفادها: "يؤثر أسلوب القائد الإداري في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة".

### اقتراحات وتوصيات:

- تعزيز ممارسة القيادة الإدارية بكل جوانبها لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية.
- بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترشيح واختيار القادة الإداريين وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية، لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة القيام بدراسات تمكن من التعرف على باقي العوامل الاخرى التي تؤثر أيضا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية.
- نشر ثقافة سلوك المواطنة التنظيمية بين أفراد المؤسسة الاستشفائية.
- إقامة دورات تدريبية تركز على المهارات السلوكية للقادة للتعامل مع الأفراد.
- ضرورة الاهتمام بإعداد جيل من القادة المستقبليين القادرين على إدارة المنظمات وقيادتها بنجاح، وذلك من خلال إضافة مناهج متعلقة بالقيادة الإدارية لدى الطلبة في مختلف مراحل التعليم، لغرس المبادئ والمفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً- الكتب:

1. ابن منظور (1994)، لسان العرب، المجلد 15، دار صابر، بيروت.
  2. أحمد بن سالم العامري (2002)، السلوكيات القيادية التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية.
  3. حريم (2010): مبادئ الإدارة الحديثة: لنظريات\_ العمليات الإدارية- وظائف المنظمة، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
  4. زياد حمد القطارنة (2017)، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان / الأردن.
  5. صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والإشراف، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
  6. الغزو، فائق عوض (2010) القيادة والإشراف الإداري، ط1، أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
  7. محمد حسنين العجمي (2008)، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  8. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.
  9. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
- ثانياً- الرسائل والأطروحات:
10. حياة الذهبي (2013)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر.

## قائمة المراجع

11. عزوز رحيمة، رحمانى امينة (2017/2016)، دور القيادة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة عين تموشنت، الجزائر
12. كيرد عمار (2015/2014)، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر.
13. نوردين بوراس (2014/2013)، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة.
- ثالثا- المقالات والمجلات:
14. امير محمد المدري (2012)، 30 دورة ودورة لتكوين قائدا ناجحا، الطبعة الأولى، دار الكتب اليمنية للنشر والتوزيع، الرباط.
15. بن عودة مصطفى، أثر الاحتواء والترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطن التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 02 عدد 12.
16. حمزة معمري، بن زاهي منصور (2014)، سلوك المواطن السلبية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 2014/03/14، الجزائر.
17. عادل حميد الصلوي (2013): صناعة القرار والتميز المؤسسي، ملتقى "صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة - دولة الامارات العربية المتحدة.
18. علي خليفة الكواري (2004)، مفهوم المواطنة في الدولة الديمقراطية، مجلة البيان، دبي، الامارات العربية المتحدة.
19. مصطفى محمد قاسم زيدان (2010)، اسهام مراكز الشباب في تدعيم قيم المواطنة لدى الشباب، دراسة وصفية مقارنة بين الشباب والقائمين على خدمات وبرامج مراكز

## قائمة المراجع

---

الشباب، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، عدد 08،  
جزء 04، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان مصر.

رابعا- المرجع باللغة الأجنبية:

20. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (2006) Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

21. Ali, U., and Waqar, S. (2013) Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Styles, Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 28, No. 2.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الاغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



استبيان الدراسة حول:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل بعنوان: القيادة الادارية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيبة بالأغواط.

الرجاء منكم التفضل بالإجابة على هذه الأسئلة بدقة ومصداقية من خلال وضع العلامة (x) في المكان المحدد ونعدكم بحفظ وسرية أجوبتكم وعدم توظيفها لأغراض أخرى، كما يعتبر تجاوزكم مساهمة منكم في إنجاز وإنجاح هذا البحث.

ولكم الشكر والامتنان سلفاً.

من إعداد الطالبتين:

- لبنى حدباوي

- اسمهان بن مسعود

إشراف الأستاذ: د. علي بوخلخال

السنة الجامعية: 2021 / 2020

## ■ المحور الأول: البيانات الاجتماعية والديمغرافية

- س1: الجنس:  ذكر  أنثى
- س2: السن: أقل من 25 سنة  من 25 - 34 سنة  من 35 - 44 سنة  أكثر من 45 سنة
- س3: المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- س4: الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- س5: الوظيفة المشغولة: .....
- س6: سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 - 9 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## ■ المحور الثاني: الفرضية الأولى: أسلوب القائد الإداري التشاوري

- س7: كيف تصف علاقتك بالمسؤول الإداري في العمل: ضعيفة  مقبولة  جيدة  ممتازة
- س8: هل ترى بأن مسؤولك الإداري يتميز بأسلوب القائد الإداري التشاوري: نعم  أحيانا  لا
- س9: هل مسؤولك الإداري يدير العملية الإدارية بطريقة جيدة: نعم  أحيانا  لا
- س10: هل يتم استشارتك في بعض المسائل الإدارية من طرف مسؤولك الإداري: نعم  أحيانا  لا
- س11: هل يمارس مسؤولك الإداري دوره القيادي في كل المسائل الإدارية:  
دائما  غالبا  أحيانا  نادرا  أبدا
- س12: هل يمارس مسؤولك الإداري دوره القيادي على كل موظفي المؤسسة:  
دائما  غالبا  أحيانا  نادرا  أبدا
- س13: هل يقرر مسؤولك الإداري القرارات الإدارية بطريقة جماعية: نعم  لا
- س14: هل يشجع مسؤولك الإداري على المشاركة في صنع القرار: نعم  أحيانا  لا
- س15: هل ترى بأن القائد الإداري يجب أن يكون مسؤول مرن ومتفاهم مع الموظف: نعم  لا

### ▪ المحور الثالث: الفرضية الثانية: أسلوب القائد الإداري التسلطي

- س16: هل ترى بأن مسؤولك الإداري يتميز بأسلوب القائد الإداري التسلطي: نعم  أحيانا  لا
- س17: هل يقرر مسؤولك الإداري القراءات الإدارية بطريقة جماعية: نعم  لا
- س18: هل يهتم مسؤولك الإداري بفريق العمل: نعم  لا
- س19: هل ترى بأن القائد الإداري يجب أن يكون مسؤولا حازما مع الموظف: نعم  لا
- س20: هل ترى بأن مسؤولك الإداري لا يتحمل مسؤوليته اتخاذ القرارات الفردية: دائما  أحيانا  أبدا
- س21: هل ينسب مسؤولك الإدارة نجاح الإدارة إلى: نفسه  فريق العمل
- س22: هل يهتم مسؤولك الإداري بالأفكار المقدمة من طرف الموظفين: نعم  لا
- س23: هل يتفهم مسؤولك الإداري إبداع الموظفين في العمل: نعم  لا

### ▪ المحور الرابع: المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية

- س25: هل أنت منضبط بمواقيت العمل المحددة من طرف المؤسسة: نعم  أحيانا  لا
- س26: هل تحترم القانون الداخلي للمؤسسة: نعم  أحيانا  لا
- س27: هل تقوم بأعمال إضافية بمؤسستك دون الاهتمام بالمكافئات المالية: نعم  أحيانا  لا
- س28: في حالة الإتصال بك أثناء عطلتك هل تلبي نداء المؤسسة: نعم  أحيانا  لا
- س29: هل تبادر بالأفكار والتوجيهات لتحسين أداء العمل وتطوير المؤسسة: نعم  أحيانا  لا
- س30: هل تحافظ على إمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة: نعم  أحيانا  لا
- س31: هل تساعد زملائك في العمل على أداء مهامهم: نعم  أحيانا  لا
- س32: هل تتجنب إثارة المشاكل في المؤسسة: نعم  أحيانا  لا