



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا



الموضوع:

الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات المواطنة التنظيمية  
دراسة ميدانية: مستشفى 240 سرير بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

إشراف الاستاذ:

أ.د. هاشمي حنة

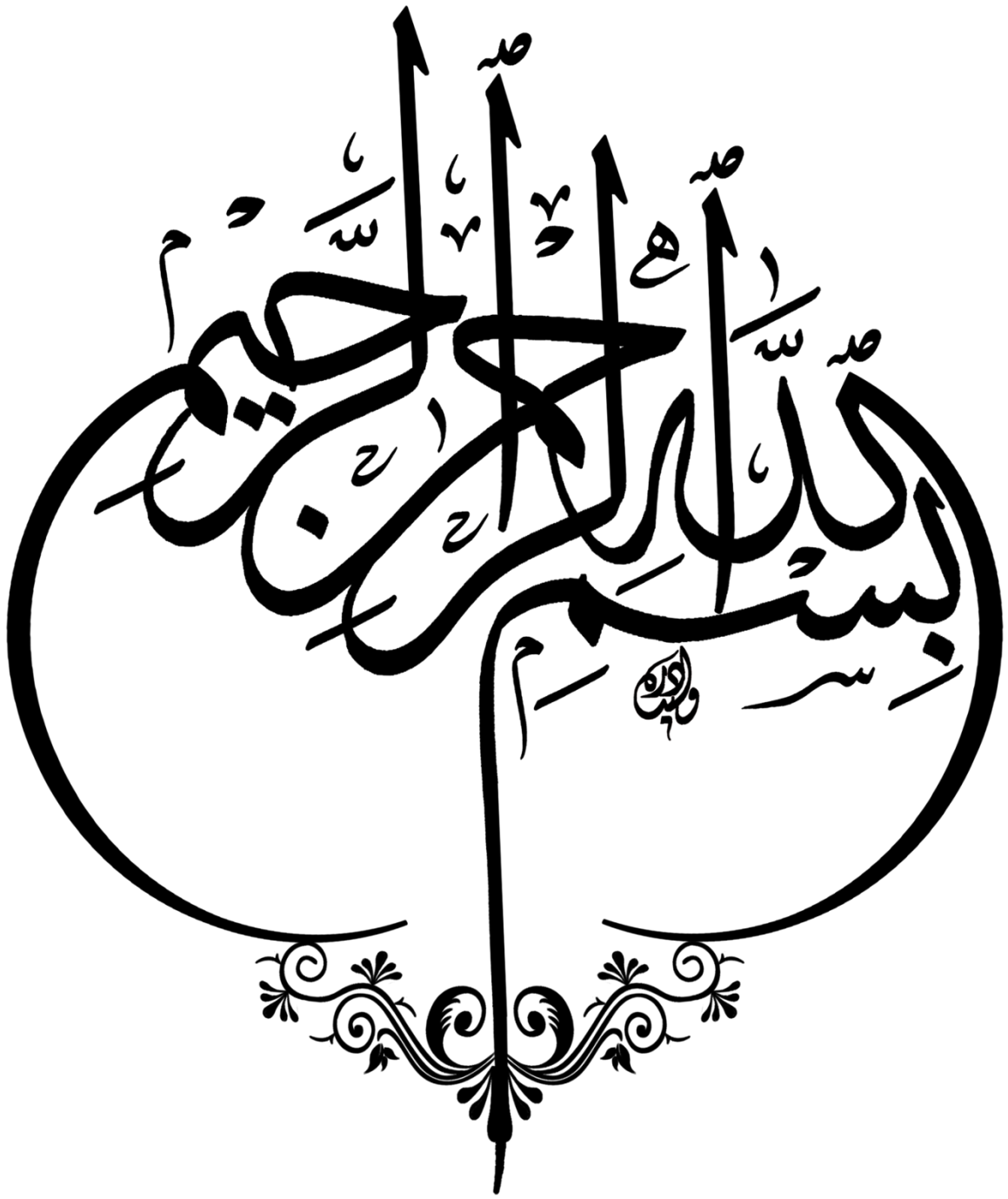
إعداد الطالبتين:

• زروالي إسهمان

• بقاقرة نورالهدى

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر —أ—	جمال فطام
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	هاشمي حنة
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	بوشهير هواري

السنة الجامعية: 2024-2025



# شكرو عرفان

نحمد الله عز وجل ونشكره الذي وفقنا في إنجاز هذه المذكرة  
نتقدم بجالص الشكر والتقدير وعظيم الإمتنان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور  
هاشمي حنة الذي شرفنا بتأطير هذا العمل، فجزاه الله خير الجزاء وجعل

ذلك في ميزان حسناته

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أعضاء اللجنة الكرام على  
قبولهم مناقشة مذكرتنا

نشكر كذلك كل طاقم جامعة عمار تليجي من أساتذة وموظفين لما قدموه

من دعم ومساندة

بالإضافة إلى الاطار العامل بالمستشفى 240 سربر بالأغواط

وكل من قدم لنا يد المساعدة في اتمام هذا البحث المتواضع

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى، وعلى آله ومن وفى

أمّا بعد:

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه، ثمرة الجهد والنجاح

بفضله تعالى مهداة إلى روح حبيبة قلبي أمي الغالية رحمها الله.

وإلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه

إلى كل عائلتي الكريمة التي ساندتني ولا تزال.

إخوتي وأخواتي

إلى رفيقات المشوار الدراسي كلّ باسمها.

كما لا أنسى جميع أساتذة علم النفس تنظيم وعمل.

وإلى كل طلبة ماستر علم النفس تنظيم وعمل

# إسمهان



## إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، سبحانك لا حصرا لنعمك ولا حدود  
لفضلك، وصلي اللهم وسلم على أشرف عبادك خاتم المرسلين رسولنا محمد بن  
عبد الله الأمين، خير من علم وأفضل من نصيح.  
أبدأ إهدائي بأعز ما أملك إلى التي يعجز اللسان عن التعبير عنه، وتجف الأقلام  
للكتابة، إلى رمز العطف والحنان إلى أمي الغالية حفظها الله.  
إلى من تحمّل مشاق الدنيا وعنائها، إلى من زرع فيّ حبّ العلم والتّعلم إلى من  
أحمل اسمه بكلّ افتخار، إلى والدي العزيز حفظه الله.  
إلى كافة الإخوة والأخوات، إلى كل من يحمل لقب "بقاقره".  
إلى صديقتي ورفيقتي في هذا العمل: زروالي إسمهان.  
إلى كلّ أساتذة قسم الأرتوفونيا  
إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.  
أهدي هذا الجهد

# نورا الهدى



ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة:

### باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، التسبيبي) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة معينة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة مكونة من 20 مفردة من موظفي المؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائيًا بين النمط القيادي الديمقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن تعزيز النمط التشاوري يؤدي إلى رفع مستوى التفاعل الإيجابي والانتماء التنظيمي لدى العاملين.

كما كشفت النتائج عن علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الأوتوقراطي والنمط التسبيبي وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يدل على أن سيادة هذه الأنماط ينعكس سلبًا على ممارسات الموظفين الطوعية الداعمة لأداء المؤسسة.

وأظهرت الدراسة كذلك وجود فروق دالة إحصائيًا في مستوى المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وكذلك لفائدة ذوي الخبرة المهنية التي تفوق 10 سنوات، مما يعكس أهمية كل من الخبرة والبيئة التنظيمية في ترسيخ قيم الالتزام والمشاركة.

خلصت الدراسة إلى التأكيد على ضرورة تشجيع الأنماط القيادية الإيجابية التي تعزز الانتماء والتحفيز الذاتي، وتقادي أنماط التسلط أو الإهمال في القيادة، لما لها من تأثير مباشر على جودة الأداء والممارسات التنظيمية.

### الكلمات المفتاحية:

أنماط القيادة، المواطنة التنظيمية، مستشفى 240 سرير الاغواط

This study aimed to reveal the relationship between administrative leadership styles (democratic, autocratic, Tzipi) and organizational citizenship behavior among employees in a particular institution. The study was based on a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as a data collection tool, and included a sample of 20 individuals from the institution's employees.

The results of the study showed a directly correlational and statistically significant relationship between the democratic leadership style and organizational citizenship behavior, as it was found that strengthening the consultative style leads to raising the level of positive interaction and organizational belonging among employees.

The results also revealed an inverse correlation between the autocratic style, the tsebi style, and organizational citizenship behavior, which indicates that the dominance of these styles reflects negatively on employees' voluntary practices that support the organization's performance.

The study also showed that there are statistically significant differences in the level of organizational citizenship attributed to the gender variable in favor of females, as well as in favor of those with professional experience exceeding 10 years, which reflects the importance of both experience and the organizational environment in consolidating the values of commitment and participation.

The study concluded by emphasizing the necessity of encouraging positive leadership styles that enhance belonging and self-motivation, and avoiding patterns of bullying or neglect in leadership, because of their direct impact on the quality of performance and organizational practices.

**Keywords:**

Leadership styles, organizational citizenship, 240-bed hospital, Laghouat

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

البسمة

الشكر

الاهداء

..... ملخص الدراسة

..... فهرس المحتويات

..... فهرس الجداول

..... فهرس الاشكال

..... فهرس الملاحق

..... مقدمة. أ

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

6..... 1- الاشكالية

8..... 2- الفرضيات

9..... 3- أسباب اختيار الموضوع

10..... 5- أهمية الدراسة

10..... 6- المفاهيم الاجرائية

11..... 7- الدراسات السابقة

17..... 8- تعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة

تمهيد.....	20
1- أنماط القيادة.....	21
1-1 مفاهيم عامة حول القيادة.....	21
2-1 أشكال القيادة ( القيادة الإدارية): .....	24
3-1 أنماط القيادة.....	25
4-1 مستويات القيادة.....	29
5-1 نظريات القيادة.....	30
2- المواطنة التنظيمية.....	33
1-2 مفهوم المواطنة التنظيمية.....	33
2-2 خصائص المواطنة التنظيمية.....	35
3-2 أهمية المواطنة التنظيمية.....	36
4-2 أهداف المواطنة التنظيمية.....	38
5-2 محددات المواطنة التنظيمية.....	38
6-2 أنماط المواطنة التنظيمية.....	40
7-2 أبعاد المواطنة التنظيمية.....	42
8-2 آثار المواطنة التنظيمية.....	44
خلاصة الفصل.....	46

الفصل الثالث: الاجراءات الميدانية للدراسة

49	تمهيد.....
50	1- منهج الدراسة.....
50	2- حدود الدراسة.....
50	3- عينة الدراسة.....
50	3-1 الدراسة الاستطلاعية.....
51	4- الخصائص السيكومترية.....
55	5- إجراءات الدراسة.....
55	6- الأساليب الإحصائية.....
56	خلاصة.....

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

58	تمهيد.....
59	1- العلاقة بين النمط الديموقراطي والمواطنة التنظيمية.....
60	2- العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والمواطنة التنظيمية.....
61	3- العلاقة بين النمط التسيبي والمواطنة التنظيمية.....
63	4- حساب فروق في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.....
64	5- دلالة الفروق في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة العملية.....
66	خلاصة.....
67	النتائج العامة للدراسة.....

## فهرس المحتويات

---

68	اقتراحات
71	خاتمة
73	قائمة المصادر والمراجع
I	ملاحق

# فهرس الجراول

الصفحة	العنوان	الرقم
27	أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية	1
51	نتائج الصدق الاتساق الداخلي لمقياس الأنماط القيادية	2
52	نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان الانماط القيادية	3
52	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبيان الانماط القيادية	4
53	نتائج الصدق الاتساق الداخلي لمقياس المواطنة التنظيمية	5
54	نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان المواطنة التنظيمية	6
54	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبيان المواطنة التنظيمية	7

# فهرس الأئكال

## فهرس الاشكال

---

فهرس الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
28	تقييم فاعلية القيادة	1

# فهرس املاحف

## فهرس الملاحق

---

### فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
I	استمارة الاستبيان	1
V	مخرجات SPSS	2

مقدمہ

## مقدمة:

تعد القيادة من بين أهم العوامل التي تسهم في نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، إذ تلعب دوراً محورياً في توجيه السلوك التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات الصحية، بات من الضروري التعمق في فهم الأنماط القيادية السائدة داخلها، لما لها من تأثير مباشر على بيئة العمل، والأداء الوظيفي، وكذا سلوكيات العاملين داخل المؤسسة.

ومن بين المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، نجد مفهوم المواطنة التنظيمية، الذي يشير إلى مجموعة من السلوكيات الطوعية وغير الرسمية التي يبادر بها العاملون، والتي تتجاوز حدود الأدوار الوظيفية المحددة، وتسهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز روح الفريق والانتماء للمؤسسة.

وفي هذا السياق، تتقاطع أنماط القيادة مع مستويات المواطنة التنظيمية، حيث تؤثر أساليب القادة في تهيئة المناخ الملائم لتحفيز الموظفين على تبني سلوكيات تنظيمية إيجابية. فالقيادة التحويلية مثلاً قد تعزز من انخراط العاملين في العمل الجماعي والتعاون، في حين أن القيادة التبادلية قد تركز أكثر على الامتثال والتوجيهات الرسمية.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين الأنماط القيادية ومظاهر المواطنة التنظيمية لدى العاملين في قطاع الصحة، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمستشفى 240 سرير بولاية الأغواط. ويعد هذا القطاع بيئة مثالية لاستقصاء هذه العلاقة نظراً لطبيعة العمل الحساسة والمعقدة، والتي تتطلب مستويات عالية من الالتزام، المبادرة، والتعاون بين مختلف الأطراف الفاعلة.

تتضمن هذه الدراسة ملخصاً مركزاً يوضح الإشكالية والأهداف والمنهجية المعتمدة، متبوعاً بفهرس مفصل لمحتويات البحث، ثم فهارس الجداول والأشكال والملاحق التي تيسر للقارئ تصفح فصول العمل.

يلي ذلك المقدمة التي تمهد للموضوع وتحدد أبعاده العامة، قبل الانتقال إلى الإطار النظري، الذي ينقسم إلى فصلين:

يستعرض الفصل الأول الإطار العام للدراسة، من خلال طرح الإشكالية، وصياغة الفرضيات، وبيان أسباب اختيار الموضوع، وأهميته العلمية والعملية، إضافة إلى ضبط المفاهيم الإجرائية، وعرض الدراسات السابقة مع التعقيب عليها.

أما الفصل الثاني، فيمثل الخلفية النظرية للدراسة، حيث يتناول موضوع القيادة من حيث المفهوم، والأنماط، والمستويات، والنظريات، ثم ينتقل إلى المواطنة التنظيمية من حيث المفهوم والخصائص والأبعاد والآثار. ويختتم الفصل بخلاصة مركزة لأهم ما ورد فيه.

ثم ننتقل إلى الإطار التطبيقي للدراسة، ويُفتح بالفصل الثالث الذي يعرض الإجراءات الميدانية، بما يشمل المنهج المتبع، وحدود الدراسة، وعينتها، إضافة إلى الخصائص السيكومترية للأدوات المستخدمة، والإجراءات الإحصائية المعتمدة.

في الفصل الرابع، يتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، موزعة حسب المحاور الأساسية التي ربطت بين أنماط القيادة الثلاثة والمواطنة التنظيمية، إضافة إلى تحليل الفروق وفق متغيري الجنس والخبرة العملية.

تُتوج هذه الفصول بـ النتائج العامة المستخلصة من الدراسة، يليها مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تفيد الباحثين والمهتمين بالموضوع، ثم خاتمة عامة تُلخص

## مقدمة

---

أهم ما تم التوصل إليه. ويُرفق البحث في نهايته بقائمة المصادر والمراجع المعتمدة،  
تليها الملاحق التي تضمنت الأدوات والمستندات الداعمة للتحليل.

الإطار النظري

للداسة

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- الاشكالية

2- الفرضيات

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهداف الدراسة

5- أهمية الدراسة

6- المفاهيم الاجرائية

7- الدراسات السابقة

8- تعقيب على الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية

في إطار الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية ، والمتمثلة في تطبيق مختلف الأساليب الحديثة للتسيير، وعلى الرغم من أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية، وهي تشكل مردودا كليا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، ولكن عدم تحقيق أهدافها المطروحة، فإن ترسيخ القيادات الإدارية في الوظائف التي تتناسب مع خبرات العامل ومؤهلاته قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي .

ويعتبر القرن العشرين منعطفا حاسما في حياة المجتمعات ،والأمم في مختلف المجالات، والبيادين السياسية منها والاجتماعية ،والاقتصادية، والتكنولوجية، باعتبار إن هذه البيادين محتواها عدة منظمات، ومؤسسات، إذ تعتبر هذه الأخيرة تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به مجموعة من الأشخاص بغية تحقيق أهداف مشتركة، وهذا من خلال إشباع عدة إستراتيجيات وذلك يتطلب توفر مجموعة من المدخلات أهمها: المورد البشري الذي تركز عليه هذه المنظمات، وتحاول أن توفر له مناخا تنظيميا جيدا يساعده على القيام بدوره على أكمل وجه، ومن أهم مؤثرات المناخ التنظيمي وأحد أهم ركائزه المنظمة هي القيادة الإدارية.

ونجد المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في مجال سوسولوجية التنظيمات، استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين لما لها من أهمية في تطوير المؤسسات والارتقاء بمستوى أدائها، فقد تم تفريق المواطنة على شعور وجداني وهي صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتمائه، وتتجسد المواطنة التنظيمية بما وراء واجباتهم وأدوارهم الرسمية، ويقدمون مساهمات إضافية

أكثر مما هو مطلوب منهم، وهذه السلوكيات تجسد المواطنة التنظيمية التي ترتبط أهميتها [أهمية المورد البشري].

كما تبرز المواطنة التنظيمية في العلاقات الإنسانية التبادلية الناتجة عن عملية التفاعل بين العاملين مع مرور الوقت تتطور وتتجاوز التزامات العمل، ومتطلباته الوظيفية الرسمية، ولا تدخل في نظام الحوافز، منها القيام بالأعمال التطوعية، والتي تجلب المصالح والمنافع للمؤسسة، فالمواطنة التنظيمية هي بمثابة ردّ فعل بالمثل من قبل العاملين على يتلقونه من عوائد مادية ومعنوية واجتماعية من قبل المؤسسة، وهذا ما أكدته طروحات " Bomard Chester،Herbert Siman " حول تعاون ومشاركة العاملين في أنشطة المؤسسة، والتي تتوقف على عملية الموازنة بينما يحصلون عليه من مغريات، وما يقدمونه من مساهمات، فإذا كانت متوازن يظهر هذا في صورة المواطنة في العمل والاتقان، وأيضا مساعدة زملاء العمل والامتناع عن إثارة المشاكل معهم ما يسهم في استقرار المؤسسة، فممارسة التنظيمية حسب " Ladebot Olughenga " ينتج عنها انخفاض معدلات دوران العمل والغيابات مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، زيادة معدلات الأداء، و تحسين الانتاجية.

وفي ضوء ذلك يطرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الانماط القيادية ومستويات المواطنة التنظيمية؟

وتتفرع على هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الجزئية:

الاسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط التسيبي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة العلمية؟

## 2- الفرضيات

وللإجابة على التساؤلات نقترح مجموعة من الفرضيات

### الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية بين الانماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين؟

### الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين؟
- توجد علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين
- توجد علاقة ارتباطية بين النمط التسيبي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة العلمية

### 3- أسباب اختيار الموضوع

وقد كانت لنا عدة دوافع لاختيار هذا الموضوع تم تقسيمها إلى :

#### أ- الأسباب الذاتية:

- ميلنا الشخصي والرغبة في دراسة مثل هذا الموضوع.
- الرغبة في إثراء المعارف الفردية، وزيادة الخبرة الذاتية في ممارسة البحث العلمي والسوسيولوجي.
- اعتباره موضوع يستحق الدراسة.
- تقارب الموضوع مع ميولتنا وقدراتنا المعرفية.

#### ب- الأسباب الموضوعية.

- معرفة آثار الانماط القيادية على المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.
- إضافة هذه الدراسة إلى التراث المعرفي السابق وإثراء البحث العلمي ومكتبة الجامعة.
- معرفة واقع المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.
- إمكانية إجراء الدراسة معرفيا منهجيا.
- معرفة أثر القيم المشتركة في تعزيز المواطنة التنظيمية.

### 4- أهداف الدراسة

وتهدف دراستنا إلى التعرف على علاقة الانماط القيادة بمستويات المواطنة التنظيمية، كما تكمن أهداف دراستنا في:

- تحديد المفاهيم النظرية لموضوع الدراسة من خلال تسليط الضوء على متغيرات الدراسة (الانماط القيادية، مستويات المواطنة التنظيمية) وإبراز أهم أبعادها.
- التعرف على الواقع السائد للأنماط القيادية في المؤسسة محل الدراسة وكذا تشخيص واقع مستويات المواطنة بها.
- الوقوف على طبيعة العلاقة بين الانماط القيادية ومستويات المواطنة التنظيمية.

### 5- أهمية الدراسة:

وتبرز أهمية بحثنا في كونه:

- تساهم هذه الدراسة في معرفة النمط القيادي داخل المؤسسة الوظيفية.
- التأكد من أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية ومستويات المواطنة التنظيمية.
- تقويم القيادة بدورها إلهام في المؤسسة من خلال تنظيم وتنسيق جهود الأفراد وربطها بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

### 6- المفاهيم الاجرائية:

ولفهم البحث أكثر نقدم مجموعة من المفاهيم تنوعت بين التعاريف اللغوية وكذا الاصطلاحية والاجرائية:

**النمط القيادي:** لغة: يشير مصطلح النمط إلى الطريقة والصف والنوع .

**التعريف الإجرائي:** النمط هو نموذج يتكون من خصائص، وسلوكات تميز الفرد، أو جماعة أخرى، وتستخدم الأنماط من أجل توفير وسيلة لتصنيف الأشخاص والجماعات .

**النمط القيادي:** هو السلوك الذي يمارسه القائد للتأثير على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج .

كذلك نعرف النمط القيادي بأنه سلوك القائد داخل المنظمة وأسلوبه المتبع في تسيير شؤون أمور المنظمة ويتحقق أهدافها والتأثير في موظفيها.

**مفهوم المواطنة التنظيمية:** يعد مفهوم المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر وقد استحوذت على اهتمام الكبير من الباحثين كونه يعتبر احد التي ستطور المنظمات الحديثة، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية، وباختفائه لا يتصور وجود أي منظمة ومجتمع. (حمزة معمر، 2014، ص47)

### 7- الدراسات السابقة

وللتعرف على الموضوع أكثر تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي من أهم مراحل البحث العلمي، فمن خلالها يحقق الباحث أهدافه، كما لها فوائد كثيرة.

تعتبر مرحلة الاطلاع على الدراسات السابقة في البحث العلمي مرحلة مهمة جدًا، حيث تمكن الباحث من الاطلاع على المعلومات والأفكار التي سبق ذكرها، كما تمكنه من بلورة وتنظيم أفكاره للانطلاق في بحثه بالشكل المطلوب، والأفضل لمعالجة الموضوع المدروس.

في هذا الصدد أردنا إعطاء بعض الدراسات الغير مباشرة التي لها علاقة بأحد مغيرات الموضوع، في إشارة منّا أنا لم نجد دراسة مطابقة للموضوع، خاصة وأن المسؤولية الاجتماعية من المواضيع القليلة جدًا، ومن بين هذه الدراسات نجد:

العنوان	السنة	اسم الباحث	اللغة	المشاركون في الدراسة	الادوات	المنهج	النتائج
تأثير انماط القيادة الادارية على أداء العاملين	2018	سني، فاطمة الزهراء	عربية	64 مفردة من عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة بسكرة	استبيان	وصفي تحليلي	هناك تأثير للمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية على المتغير التابع وهو أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة " الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05
أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي	2014	القرلان، منى بنت محمد	عربية	جميع الموظفين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بالرياض	استبيان	الوصفي	وافر النمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية حيث يمارسه الموظفين في وكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بمتوسط (3،88). 2. يوجد تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي بمتوسط (3،53). 3. توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي للعاملين بوكالة الوزارة لشؤون المناطق والنمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية، وكانت العلاقة إيجابية طردية، أي أنه كلما زاد الاهتمام بالإدارة الجماعية كفريق متكامل، كلما زاد الرضا الوظيفي. 4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق وبعض المتغيرات الوظيفية (العمر والمؤهل

<p>العلمي). 5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق وبعض المتغيرات الوظيفية.</p>							
<p>توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند 0، ( 05بين أنماط القيادة و الأداء المهني و عليه تحققت فرضيات ( <math>\alpha \leq</math> مستوى الدلالة الدراسة.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>استبيان</p>	<p>أعوان الحماية المدنية</p>	<p>عربية</p>	<p>قومزيان، نعيمة قيلان، حياة</p>	<p>2015</p>	<p>أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء المهني</p>
<p>النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي ثم يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل. مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري و مستوى الالتزام الاستمراري لديهم.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>استبيان</p>	<p>موظفي القطاع البنكي لولاية بسكرة</p>	<p>عربية</p>	<p>بنوناس، صباح</p>	<p>2015</p>	<p>أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي</p>
<p>اختلاف نمط السلوك القيادي باختلاف طبيعة عمل المنظمة . وكان نمط القائد المخبر هو السائد في منشأة ديالى العامة للصناعات الكهربائية بنسبة (44%) في حين أن نمط القائد المشارك هو السائد في المعهد التقني/ بعقوبة وبنسبة (44%)</p>	<p>المنهج المقارن</p>		<p>رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات في المنظمات قيد البحث</p>	<p>عربية</p>	<p>م.م. جلال حبيب عبدعلي</p>	<p>2012</p>	<p>أنماط القيادة : دراسة تطبيقية مقارنة</p>

## الفصل الأول:

## الاطار العام للدراسة

أنماط القيادة الصفية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى طلبة السنة الأولى	2024	بوناب، زهرة العلى حلايلي، شيماء ساكر، هدى	عربية	طلبة السنة الأولى بالمدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي سكيكدة	استبيان	الوصفي	وجود عالقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الأنماط القيادية الصفية المطبقة ودافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة.
تأثير الثقة التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية	2024	عميري رشيد، بركاني زين الدين	عربية	عامل بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات- قالمة-	استبيان	الوصفي التحليلي	وجود تأثير متفاوت لأبعاد الثقة على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية لتجارة وترقية الصادرة بقالمة، حيث يصل التأثير غير المباشر للثقة في الزملاء الى 90% بشكل إيجابي
تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للموارد البشرية كالية لتحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة	2021	بلحاج حبيبة	عربية	العاملين بالمؤسسة الدراسات والانجاز بولاية سكيكدة	استبيان	الوصفي التحليلي	مستويات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة سجلت بدرجة موافقة عالية جدا من قبل أفراد العينة، مما ساهم في تحسين الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

<p>ثبات صلاحية النماذج الثلاثة نظراً لارتفاع قيمة "ف" المحسوبة فقد بلغت (827.608) عند مستوى (0.01)؛ مما يعني أن هناك تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على سلوك المواطنة التنظيمية.</p>	<p>المنهج التجريبي</p>	<p>استبيان</p>	<p>علمي المدارس المتوسطة الحكومية بدولة الكويت</p>	<p>عربية</p>	<p>محمد أشكناني؛ عصام جمال سليم غانم محمود؛ أبوالنور عبد الرسول</p>		<p>سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية من خلال أبعاد العدالة التنظيمية</p>
<p>عمال المؤسسة محل الدراسة أبدوا مستويات مرتفعة للولاء التنظيمي وممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية على غرار مستويات أبعاد كل من المتغيرين التي جاءت أيضاً مرتفعة، ماعدا بعد الولاء التنظيمي المستمر الذي كان متوسطاً</p>	<p>التجريبي</p>	<p>استبيان</p>	<p>عمال بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر-كوبا بورقلة من الجنسيتين الجزائرية</p>	<p>عربية</p>	<p>مزهوده، نور الدين العايب، عبد المالك موهوبي، عبد الجليل</p>	<p>2019</p>	<p>دور الولاء التنظيمي في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة: المؤسسة الاستشفائية لطب العيون صداقة</p>

							الجزائر-كوبا بورقلة
تقييم مفردات العينة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كان أيضاً إيجابياً، وأن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية من أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة، في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة. ( $\alpha \leq 0.05$ )	التحليلي الوصفي	استبيان	العاملين بالشركة المصرية للإتصالات "we"	عربية	حسام قرني	2025	أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات : دراسة ميدانية
مستويات تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الاستاذة كانت اغلبها فوق المتوسط ؛ العمل التطوعي لدى هيئة التدريس فكانت فوق المتوسط ؛ اما تشجيع ثقافة المواطنة في المؤسسات التربوية فكان مستواها عموماً متوسط ؛ وجود تأثير معنوي دال احصائياً بين ابعاد العمل التطوعي على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى هيئة التدريس.	التحليلي الوصفي	استبيان	الأساتذة العاملة ببعض المؤسسات التربوية بولاية ادرار	عربية	عبد الكريم بن خالد	2018	العمل التطوعي ودوره في تفعيل ثقافة المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التربوية بولاية ادرار

## 8- تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نلاحظ أن هناك اهتمامًا متزايدًا بموضوع الأنماط القيادية وتأثيرها في مختلف المتغيرات التنظيمية، خاصة الأداء المهني، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد ساهم هذا الزخم البحثي في إثراء الحقل المعرفي وربط القيادة بمجموعة من المخرجات السلوكية والتنظيمية المهمة.

- تتقاطع العديد من الدراسات المستعرضة مع موضوع الدراسة الحالية، حيث تناول بعضها أثر أنماط القيادة على الأداء (كما في دراسة سني، 2018، وقومزيان و قيلان، 2015)، وبعضها الآخر ركز على العلاقة مع الرضا الوظيفي (دراسة القزلان، 2014) أو الالتزام التنظيمي (دراسة بنوناس، 2015). فيما ركز عدد من البحوث على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع (مثل حسام قرني، 2025، عميري وبركاني، 2024، وبلحاج، 2021). وهذا ما يؤكد أهمية العلاقة التفاعلية بين الأنماط القيادية والسلوكيات التنظيمية الطوعية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتأكيدده في بيئة مختلفة (القطاع الصحي).

- اعتمدت جلّ الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وهو ما يعزز من إمكانية المقارنة بين نتائجها وبين ما تستفر عنه الدراسة الحالية. كما استخدمت بعض الدراسات مناهج مقارنة (جلال حبيب عبدعلي، 2012) وتجريبية (محمد أشكناني وآخرون)، ما يدل على تنوع في المقاربات المنهجية بحسب طبيعة المتغيرات وبيئة الدراسة.

- تشير غالبية النتائج إلى وجود علاقات دالة إحصائية بين أنماط القيادة ومختلف المخرجات التنظيمية، وهو ما يدعم الفرضيات النظرية التي تربط بين أساليب القيادة التحويلية أو التشاركية، وارتفاع مستويات الأداء والرضا والالتزام والمواطنة

التنظيمية. وقد أظهرت بعض الدراسات (مثل دراسة بوناب وزميلتيها، 2024) وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الأنماط القيادية الصفية ودافعية الإنجاز، مما يدل على أن أثر القيادة يتجاوز المجال الإداري إلى السياقات التربوية والتعليمية أيضاً.

- تشترك معظم الدراسات في استخدام بيئة مؤسساتية خدمية أو إدارية (الصندوق الوطني، الوكالات الوزارية، البنوك...)، بينما تتميز الدراسة الحالية باختيار القطاع الصحي كمجال تطبيقي، مما يُكسبها بعداً خاصاً نظراً لحساسية هذه البيئة وتعقيد العلاقات المهنية داخلها. كما أن التركيز على العلاقة بين القيادة والمواطنة التنظيمية تحديداً لم يتم معالجته بشكل مشترك ومباشر في كثير من الدراسات، مما يعزز من أصالة هذه الدراسة.

- رغم وفرة الدراسات، إلا أن معظمها لم يتناول العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية في القطاع الصحي، وقلما أُجريت بحوث ميدانية في مستشفيات عمومية ذات طابع إداري وتنظيمي خاص كما هو الحال في مستشفى 240 سرير بالأغواط، مما يجعل هذه الدراسة مساهمة مهمة لسد هذه الفجوة.

# الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة

تمهيد

1- أنماط القيادة

1-1 مفاهيم عامة حول القيادة

1-2 أشكال القيادة ( القيادة الإدارية

1-3 أنماط القيادة

1-4 مستويات القيادة

1-5 نظريات القيادة

2- المواطنة التنظيمية

1-2 مفهوم المواطنة التّنظيمية

2-2 خصائص المواطنة التّنظيمية

2-3 أهمية المواطنة التّنظيمية

2-4 أهداف المواطنة التّنظيمية

2-5 محددات المواطنة التّنظيمية

2-6 أنماط المواطنة التّنظيمية

2-7 أبعاد المواطنة التّنظيمية

2-8 آثار المواطنة التّنظيمية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تُعد القيادة أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المنظمات في مختلف المجالات، إذ تشكل الأداة المحورية في توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وتكتسب القيادة أهميتها من قدرتها على التأثير في سلوك العاملين وتوجيه جهودهم بما يحقق الانسجام بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

وتتنوع أنماط القيادة بتنوع الخصائص الشخصية للقائد، وطبيعة المواقف التنظيمية، وظروف البيئة الداخلية والخارجية، حيث تتراوح بين الأنماط الديمقراطية التي تقوم على المشاركة والتشاور، والأنماط الأوتوقراطية التي تعتمد على فرض السلطة، وصولاً إلى النمط التسيبي الذي يتسم بغياب التوجيه وضعف المتابعة. ويؤدي كل نمط من هذه الأنماط إلى نتائج مختلفة في سلوك العاملين، وانعكاسات متنوعة على الأداء والانتماء التنظيمي.

## 1- أنماط القيادة:

## 1-1 مفاهيم عامة حول القيادة:

هناك العديد من التعاريف في القيادة نذكر منها:

تعريف محمود مسعد: القيادة هي عملية تختص بالتأثير على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف.

تعريف روست Rost وسميث Smith: القيادة هي علاقة تأثير بين القائد وأتباعه، وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد والأتباع. (مدحت، 2009، ص19)

تعريف سالم القحطاني: أنها قدرة القائد على اقناع الأفراد والتأثير عليهم بحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة. (هاشم، دس، ص34)

يعرف بيجورس pigors: أن القيادة هي عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم وإلى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة. (رشوان، 2010، ص 15)

عرفت ايضاً: انها مهارة التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة. (هانتر، 2006، ص 31)

عرف ستوجديل القيادة: على أنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد للتأثير على نشاط مجموعة منظمة اتجاه تجديد أو انجاز هدف معين، كما يرى فيدلر ان السلوك القيادي يعني التصرفات المحددة التي يقوم بها القائد في مجال توجيهه وتنسيقه عمل أفراد المجموعة. (آل قماش، 2020)

القيادة هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك، وتعرف أيضا على أنها العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة. (كلادة، 2013 ص 19)

وهكذا يشير مصطلح القيادة: على انه القدرة الفائقة على توجيه وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين بحيث يتبعون رئيسهم عن رضا واقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. (السكرانة، 2010، ص18)

ومن خلال التعريفات السابقة للقيادة يتضح لنا جليا أن هنالك عدة عناصر مهمة ومكونة للقيادة يتفق معظمهم عليها وهي: (هاشم، دس، ص 35).

أ. الجماعة: اذ لابد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة ولتنسيق تلك الجهود والنشاطات لابد من قيادة تقوم بتلك الأهداف المحددة.  
ب.الأهداف: ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القادة لتحقيقها والوصول اليها من خلال الجماعة.

ج. التأثير: قدرة القيادة على تحريك، تفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولا للأهداف المرجوة.

- القائد:

يعرفه بعض الباحثين على أنه:

هو وذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، المعبر عن رغبات اعضائها ومن ثم فهو يركز الاهتمام، ويطلق طاقات اعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب.

هو ذلك الشخص الذي يحوز اعظم قدر ممكن من السمات والخصائص وصفات الشخصية المرغوبة. ( أبو العينين، أبو الأفضل، 1996، ص 28)

هو ذلك العضو الذي يمارس وظيفة قيادية داخل التنظيم ويقوم بأعمال التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة. ويرى بعض العلماء ان هناك نوعين أساسيين من القادة: (رشوان، 2010، ص 99)

أ. النوع الأول: هو القائد الذي يؤمن بطريقه العمل وفي ذات الوقت يبتعد عن العلاقات الإنسانية.

ب. النوع الثاني: هو القائد الذي يهتم أساساً بالعلاقات الإنسانية أكثر من اهتمامه بطريقه العمل، والقائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية من معطيات الأسلوب ان يقتسم مسؤولية القيادة مع تابعيه، حيث يشركهم في التخطيط وكيفيه تنفيذ الاعمال ومتابعة ما تم من انجازات.

#### القيادة بمفاهيم غربية حديثة:

يرى ار ستوديل: القيادة عملية التأثير في أنشطة مجموعة من الناس وفي جهودها فيما يتعلق في وضع الأهداف وتحقيقها.

ويرى tead: بأن النشاط الذي يمارسه الشخص في التأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. (هشام، 2019 ص 20)

بينما هوبر huber ينظر للقيادة بأنها القدرة على خلق تحولات وإدخال الابتكار وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لتسيير نحو مستقبل أفضل وذلك عن طريق الإقناع والتعاطف والعمل التعاوني، وترتكز على القيم والنزاهة. (عبد الله المالكي، 2018، ص 123)

أما بفنر bffiner يرى بأنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم بلوغ الغاية المنشودة. (مجممي، 1424 هـ ص 17)

فيما رأى greenberg : أن القيادة هي عملية تأثير شخصي على الجماعة بطريقة غير قسرية لتحقيق أهدافها وأهداف المنظمة التي تعمل بها. (العثمان، 2013 ص 10)

Koontz and adonnel : عرفوا القيادة على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون. (Koontz adonnel، 1964، p 80)

Ordwaytead : في كتابه فن القيادة the art of leadership القيادة على أنها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدو بأنفسهم أنه صالحا. (teed، 1935، p 20)

## 1-2 أشكال القيادة ( القيادة الإدارية):

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن من خلالها استعراض بعضها: ( كنعان، 2007، ص 98-99)

- القيادة الإدارية عند كونتر و أدونيل: تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم لأداء النشاط التعاوني.  
- يعرفها آلن L.Allen : بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.

- وتعرفها الأستاذة سيكلر هدسون بقولها : القيادة في التنظيمات الإدارية الكبرى والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنظيمهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.

- ويعرفها د. عبد الكريم درويش وليلى تكلا لقولهما: " القدرة التي يتأثر بها المدير مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

### 1-3 أنماط القيادة:

بالرغم من اختلاف في أنماط القادة وصفاتهم فإنه تجمعهم صفات مشتركة فالقيادة تتميز بقوة الإيمان بالهدف والحرص والإصرار على الوصول إلى الغاية المرسومة عن طريق مجموعة من الأفراد والمؤمنين برسالتهم، المدركين لمسؤولياتهم.

وتتعدد أنواع القيادة باختلاف العلاقة بين القائد والعاملين ويمكن تمثيل هذه الأنواع بخط يحتل أحد أطرافها القيادة الاستبدادية الطرف الآخر الديموقراطية ويمكن تصنيف تلك الأنماط إلى ثلاثة:

#### • النمط الديموقراطي:

يتمثل أسلوب القيادة الديموقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديموقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباعهم لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديموقراطي الوقت والجهد للاطلاع بالمهام القيادية الهامة. (كنعان، 2007، ص 182)

#### • النمط الأوتوقراطي: ( التسلطي)

وهو الأسلوب الذي يستخدم القسوة والشدة مع المرؤوسين في العمل على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها، بالرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج من الفصل أو العقاب، إلا أن مثل هذه القيادة تكون على المدى القصير فقط، ويظل تماسك

العمل مرهونا بوجود القائد، وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتثمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة، مما يضعف روحهم المعنوية والتقليل من إنتاجهم وكفاءتهم للعمل. (باشيوه، باشيوه، 2016، ص121)

• القيادة المتساهلة:

هذا الأسلوب هو أسلوب النادي الاجتماعي و المنظمات التطوعية، حيث أن القائد لا يقود إنما يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، وهذا الأسلوب بقدر ما يفترض العمل بطريقة حرة فإنه يمكن أن يتحول إلى ضرب من عدم الاتساق والتنسيق مما يجعله أقل فاعلية وكفاءة في العمل بصورة عامة. (عبود نجم، 2011، ص88)

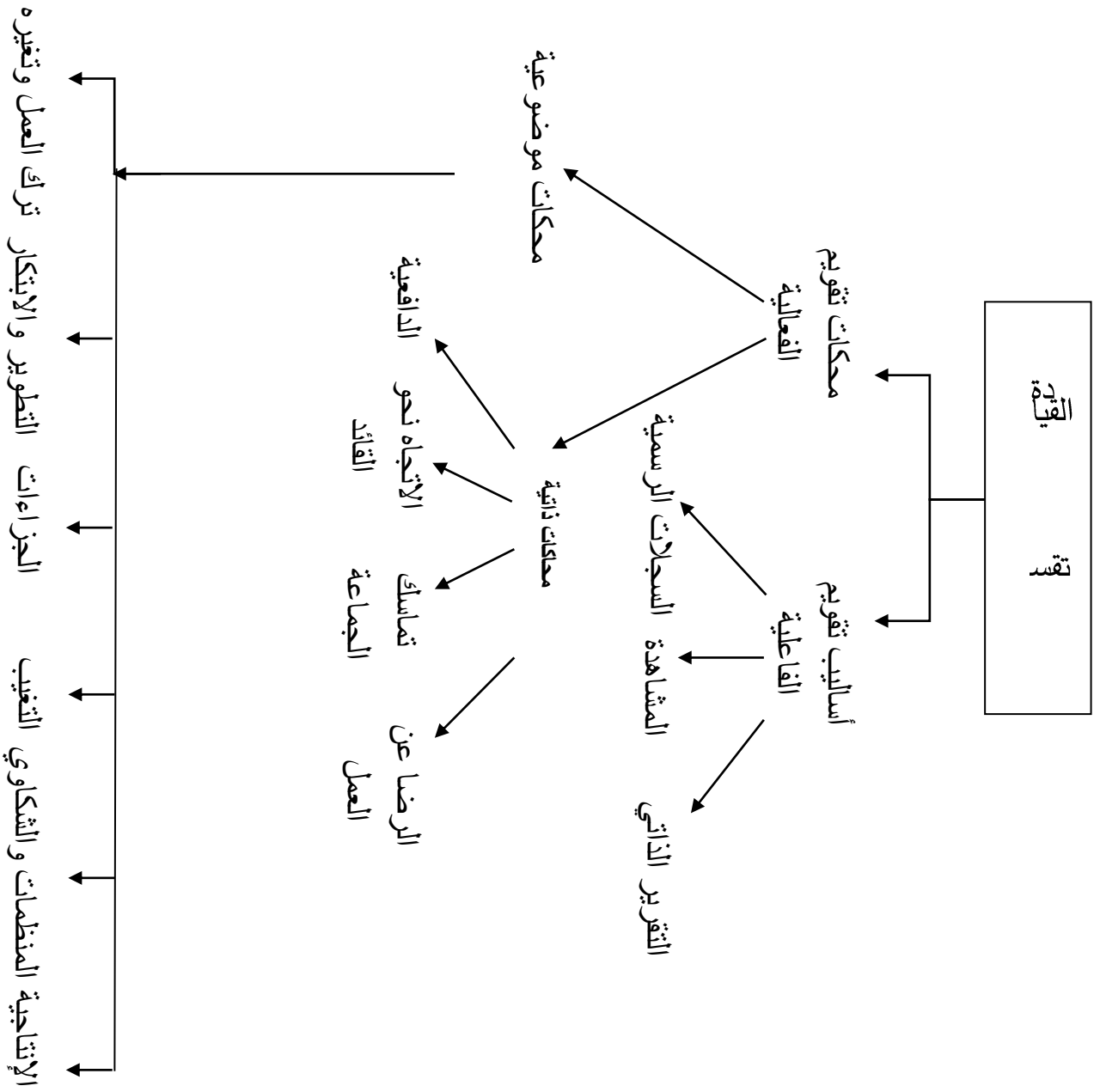
وتقل فاعلية الأنظمة والقوانين و اللوائح لدى القائد التسيبي لتحل محلها الرغبات و النزاعات دون تمييز، و تتحطم الحوافز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة بل اضطراب وتسيب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، فالقائد التسيبي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والاشارة إلى القوانين دون متابعة أو مراقبة. (إلياس عوسي، 2021، ص161)

• النمط الديبلوماسي:

هو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره، و صفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة (العلاق، 2010، ص23)

جدول (1): أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية. (عابر العنزي، 2014، ص26)

النمط الأوتوقراطي Autocratic style	النمط الديمقراطي Democratic style	النمط التساهلي Free leadership
كل السياسات والقرارات التي يقررها المدير.	يقرر السياسات و القرارات عبر موافقة الجماعة بموافقة القائد.	الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرارات مع مشاركة محدودة من القائد.
مراحل الفعاليات وأساليبها تتحدد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرحلة المستقبلية غير واضحة بشكل كبير.	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية للأهداف والأساليب التي تحتاجها، ويقترح القائد أكثر من بديل ويتم الاختيار وفقا لرأي الجماعة.	يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعله واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشة العمل.
يحدد المدير عادة عمل الفرد و المهمات و فريق العمل.	الأعضاء أحرار في اختيار من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة.	عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفق العمل.
القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء و يتحفظ عندما تظهر الجماعة استعدادا لتنشيطا للمشاركة.	القائد موضوعي أو عقلاني في الاطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير من العمل.	مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ويحاول الإطراء أو الانتظام في سياق الأحداث.



الشكل رقم 1: يوضح تقييم فاعلية القيادة (الصريفي، 2006، ص 304).

## 1-4- مستويات القيادة:

يمكننا زيادة قدرتنا على التأثير والقيادة اذ استطعنا فهم مستويات القيادة التالية:

- المستوى 1: المنصب " يتبعونك الناس لانهم مضطرون لذلك " يمكن أن يكون شخص ما مسيطرا بمجرد أنه تم تعيينه في منصب معين في ذلك المنصب ربما كان يتمتع بالسلطة ولكن القيادة الحقيقية تعني ما هو أكثر من امتلاك السلطة، إنها أكثر من مجرد التمتع بالتدريب الفني الكافي واتباع الاجراءات المناسبة، القيادة الحقيقية تعني أن تكون الشخص الذي يتبعه الآخرون بسرور وثقة، وغالبا ما يتم الوصول لهذا المستوى بالتعيين، أما باقي المستويات جميعا يمكن الوصول إليها إلا بواسطة القدرة الحقيقية.

- المستوى 2: التصريح " يتبعك الناس لأنهم يرغبون بذلك " يقول فريد سميث: " القيادة هي حمل الناس على طاعتك واتباعك دون أن يكون مكرهين على ذلك "، ولن يحدث هذا إلا عندما ترتقي إلى المستوى الثاني من مستويات التأثير، والشخص الذي يصل لمستوى " التصريح " يقود بواسطة العلاقات الإنسانية، ولا تكون أجنده هي التذمر والتوبيخ، إنما تطوير الموظفين من حوله، وعلى هذا المستوى يهب القائد وقته وطاقته وتركيزه لاحتياجات ورغبات التابعين.

- المستوى 3: الإنتاج " يتبعك الناس بسبب ما حققته للمؤسسة." عند هذا المستوى تبدأ الأشياء في الحدوث وهي أشياء طبيعية تزداد الأرباح وترتفع المعنويات، وينخفض معدل دورات العمالة، وتلبى الاحتياجات وتحقق الأهداف، ومع النمو تأتي القوة الرافعة الكبرى وتصبح القيادة والتأثير في الآخرين متعة، ويتم حل المشكلات بأدنى جهد ممكن، يكون التركيز جمع منصبا على تحقيق النتائج المرجوة، وفي الواقع فإن النتائج هي السبب الرئيسي وراء القيام بأي عمل وهذا

اختلاف كبير بين المستوى الثاني والمستوى الثالث فعلى مستوى العلاقات يجتمع الناس لمجرد الارتباط ليس هناك هدف آخر، أما على مستوى النتائج يجتمع الناس من أجل تحقيق هدف مشترك، بعبارة أخرى فإن تركيزهم يكون منصبا على النتائج.

- المستوى 4: تطوير الآخرين " يتبعك الناس بسبب ما صنعته من أجلهم ".  
لا يكون القائد عظيما بسبب قوته وسلطته، وإنما بسبب قدرته على تفويض القوة والسلطة للآخرين، إن النجاح بدون وجود خلق يبني على هذا النجاح يعتبر فشلا، إن المسؤولية الرئيسية للعامل هي القيام بالعمل بنفسه، أما مسؤولية القائد فهي تطوير الآخرين للقيام بالعمل، ويصل الإخلاص للقائد الى دروته عندما يكون التابعون قد حققوا نمو الشخصية من خلال توجيه وإرشاد القائد لهم.

- المستوى 5: الشخصية " يتبعك الناس بسبب شخصيتك و ما تجسده ".  
معظمنا لم يصل بعد إلى هذا المستوى، وحدها حياة كاملة من القيادة القوية الناجحة وهي التي تتيح لنا الوصول إلى المستوى الخامس وجني الثمار والمكافئات المشبعة للأبد وما أعتمد يقينا هو أنني أرغب في الوصول إلى هذا المستوى في يوم من الأيام ومن الممكن تحقيق هذا، والسمات التالية تصف قائد المستوى 05 : يتسم التابعون بالإخلاص والتضحية، تكون قد قضيت سنوات في توجيه وإرشاد القادة وضرب القدوة لهم تتبع أعظم متعة لديك من رؤية الآخرين ينمون و يتطورون.

(ماكسويل، 2009، ص 81)

## 1-5- نظريات القيادة:

من خلال عرضنا تبين لنا فاعلية القيادة و نجاحها ومدى تأثير أنماطها على الأفراد من خلال الآراء التي أبرزتها هذه نظريات:

- **النظرية الموقفية:** لعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى عوامل خارجية غير ذاتية لا يملك القائد إلا السيطرة القليلة عليها أو لا يملك عليها أي سيطرة، وعلى ذلك بالمعول الأساسي والرئيسي لظهور أنه أية قيادة تدعو إلى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية، هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لأخر. (أبو العينين، أبو الأفضل، 1996، ص 20)

- **نظرية الرجل العظيم:** ارتكزت هذه النظرية على قيم المعيار الشخصي التي يمتلكها القائد وكيف تكون منه القيادة الناجحة يتطلب الأمر الشخص لديه موهبه نادره لم يمتلكها غيره من الأشخاص تجعله متاحا لقيادة غيره، وإن القائد الناجح يستطيع أن يحدث في الجماعة تغيرات دون أي معارضة من قبلهم. (القواز، 2017، ص 10)

- **نظرية السمات:** يعتبر جوردن ألبرت من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع أسس لهذه النظرية حيث أن جميع رواد هذه النظرية يؤكدون مبدأ واحدا تتمحور حوله هذه النظرية، وهو أن القدرة على القيادة لا يمكن إلا إذا توافرت بعض السمات الجوهرية سواء كانت موروثه أم مكتسبة وعدم توافر هذه السمات يؤدي إلى عدم تمكن الفرد من العمل والإبداع والنجاح في مجال القيادة حيث أكد Stogdill على بعض السمات القيادية الرئيسية وهي: الذكاء، الثقة بالنفس، الإصرار، الاستقامة الاجتماعية، كما حدد عالم النفس الأمريكي رنسيس ليكرت أربع مجموعات أساسية لصفات القائد وهي: العلاقة بالعاملين والتعاون معهم ومساعدتهم، نشاط المنظمة والحماس له والتقدير لأهميته، المهارات الفنية والقدرة على اختيار العاملين الجدد وتدريبهم، وأخيرا الشخصية الحسنة المحبة للغير. (أل قماش، 2020)

في ضوء ما سبق ترى الباحثة إذ كان سوف يتم اختيار القائد بناء على السمات فقط، فيجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية: قدرته على اتخاذ القرار مع اشتراك المعنيين معه، علاقاته الإنسانية مع الموظفين، تقوى الله والالتزان النفسية.

- النظرية السلوكية: أخفقت نظريتي السمات والرجل العظيم في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة وتفسير الظاهرة القيادية تفسيراً موضوعياً، مما دفع الباحثين إلى التحول إلى السلوك القيادي نفسه بدلاً من التركيز على سمات القائد وشخصه. وتركز النظرية السلوكية على ما يفعله القادة فعلاً أكثر من تركيزها على صفاتهم، حيث توصلت إلى وجود نوعين مميزين من القادة :

• النوع الأول: هو القائد الذي يعطي اعتباراً للعاملين.

• النوع الثاني: هو القائد الذي يهتم بهيكل المنظمة.

توصلت الدراسة إلى أن القائد يمكن أن يجمع نوعين معاً في قيادته فيمكن أن يكون مهتماً بالعاملين وبالمنظمة في وقت نفسه. ( إبراهيم العجمي، 2004، ص 34).

## 2- المواطنة التنظيمية

### 1-2 مفهوم المواطنة التنظيمية:

#### 1-1-2 تعريف المواطنة التنظيمية:

-لغة: المواطنة هي عملية منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والمجتمع والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه، اتّخذه وطناً، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيه.(شلابي وليد، 2016، ص60).

وفي اللغة الانجليزية تأتي المواطن ترجمة لمصطلح (Citizen ship)، ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع، من أجل إيجاد المواطن الصالح.

كما جاء مصطلح المواطنة في القرآن الكريم: **﴿لَقَدْ نَصَرَكُمُ اللَّهُ فِي مَوَاطِنَ كَثِيرَةٍ وَيَوْمَ حُنَيْنٍ إِذَا أَعْجَبَتْكُمْ كَثْرَتُكُمْ فَلَمْ تُغْنِ عَنْكُمْ مِنَ اللَّهِ شَيْئاً وَضَاقَتْ عَلَيْكُمُ الْأَرْضُ بِمَا رَحُبَتْ ثُمَّ وَلَّيْتُم مُّدْبِرِينَ﴾.** (سورة التوبة آية 25)

اصطلاحاً: تعرف المواطنة على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية والتراث التاريخي المشترك، ومن ثمّ فإنّ المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية.

(شلابي وليد، 2016، ص60).

إذن فالمواطنة هي صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق والواجبات التي تسند إلى قوانين تنظم وتحكم علاقتهم بالدولة، أي هي حالة شعورية وجدانية للمواطنين اتّجاه وطنهم.

## 2-1-2 تعريف سلوك المواطنة التنظيمية :

أصول بناء سلوك المواطنة التنظيمية : تعود إلى "شستر برنارد Chester Bernard" في سنة 1938م، والذي جاء بمفهوم الرغبة في التعاون وأدرك أن الاستعداد الفردي للالتزام أساس تحقيق الأهداف التنظيمية ، حيث أنّ الأداء السلس للمنظمة والسلوك الفعال للأفراد لا يتحققان بموجب القواعد التي تصدر عن قمة التنظيم كما تفترض النظريات الكلاسيكية بل ينتجان عن مواقف العاملين من الولاء والتضامن. وروج فريق العمل مفاهيم الرغبة والتعاون والتنظيم غير الرسمي استخدمت لاحقا من قبل "كانز Kanz" الذي شرح الدور الإضافي ( Extra ) وأكد لأول مرة سنة 1964م، أن تحقيق الفعالية التنظيمية يتطلب ممارسة 03 أنواع من السلوكيات:

- سلوك الاستعداد للبقاء في المنظمة ويعبر عن ولاء الأفراد لمنظمتهم.
  - سلوك القيام بأعمال تتجاوز الدور الرسمي، يعني القيام الطوعي بأعمال إضافية دون إجبار.
  - سلوك الاستباقية في المنظمة وهو خارج مسؤوليات الفرد، يختلف عن السلوك السابق في أنّ الفرد يحاول أن يكون المبادر الأول للقيام بأعباء إضافية خارج مسؤولياته دون انتظار المكافأة. (جنات بوخمخ، 2018، ص252)
- ولقد اختلف الباحثون والكتاب على تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ومن بين أهم تلك التعريفات التي قدّمها:

يعرف "شناك و دامبلير Schnake and Dumbler" سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلاله 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. (زيام العزام، 2015، ص110)

كما عرّف سلوك المواطنة التّظيمية على أنه سلوك تقديري لا يتم الاعتراف به بشكل مباشر أو صريح بواسطة نظام المكافآت الرسمي، وهذا في المجموع يشجع على الأداء الفعال للمنظمة. من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن سلوك المواطنة التّظيمية هو عبارة عن عمل تطوعي خارج عن مجال الحواجز والمكافآت.

ويمكن تعريف المواطنة التّظيمية إجرائياً: بأنها سلوكيات رسمية وغير رسمية يظهرها العاملون اتجاه بعضهم البعض، واتجاه مؤسساتهم، تكرر التزاماتهم بقواعد العمل ولأنهم لها في إطار الثقة المتبادلة بين العاملين بالمؤسسة.

## 2-2 خصائص المواطنة التّظيمية:

تبرز هذه الخصائص في شكل أفعال وتصرفات وهي موضحة كالتالي:

- **تطوعية:** فهي نمط سلوكي يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، فهي سلوكيات موجهة للعاملين وللمؤسسة ككل.

مثلاً: مساعدة زملاء العمل، تقديم اقتراحات لتحسين مستوى الأداء... الخ

(سلامة عبد خلف الطعماسة، 2015، ص88)

والمواطنة التّظيمية في سلوكيات تطوعية يقوم بها العاملون اتجاه بعضهم البعض تتضمن المساعدة والتعاون في إنجاز العمل، كما يمكن أن تتعدى هذه السلوكيات العمل وتشمل مساعدة العاملين في حياتهم الخاصة، ويمكن أن تكون موجهة نحو مؤسسة في سبيل تحقيق الفعالية التّظيمية للمؤسسة واستمرارها.

- **اختيارية:** هي سلوك اختياري غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.  
- **التجرد من الرسميّة:** خاصة فيما لا يحصل الفرد على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنطقة.

- **النفعية:** سلوك المواطنة قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراداً أو منظمات.

وهناك من يضيف خصائص أخرى للمواطنة التنظيمية وهي:

- أن هذا السلوك مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، وفقاً لطبيعة وشكل القوانين و اللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي أو إضافي.
- أن هذا السلوك لا يعكس ولاء الفرد للمؤسسة وانتمائه إليها ورغبته الأكيدة في البقاء بها وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها. (محمد الصيرفي، 2009، ص309)

### 2-3 أهمية المواطنة التنظيمية :

تتبع أهمية المواطنة التنظيمية من قدراتها على تطور كفاءة لمنظمة وفعاليتها من خلال حمايتها وتقديم المقترحات اللازمة للتطوير، كما تحسن سلوكيات المواطنة التنظيمية أداء المجموعة لأنها تساعد العاملين لكي يعملوا معاً، فالعاملون الذين يساعدون بعضهم ويوفرون الجهد والوقت للمشرفين ورؤساء العمل ليتفرغوا لم هو أهم، والأفراد الذين يعملون في هذا الشكل من العفوية التنظيمية يسعون جاهدين لإيجاد سبل لتحسين أداء الفرد أو لجماعة، و تمكين سلوكيات المواطنة التنظيمية المنظمة من الاحتفاظ بعناصرها البشرية كونها تنمي إحساس الولاء والانتماء لديهم.

(صالح عبد الرضا رشيد، 2014، ص95)

كذلك تعدّ المواطنة التنظيمية مهمة بالنسبة للمجتمع، فهي تنعكس إيجابياً عليه من خلال المساهمة في خلق منظومة قيمية تتوسع إلى ما هو أبعد من دائرة المنظمة من خلال انتقال الفرد الممارس لهذا السلوك بقيمة التنظيمية إلى المجتمع كما أشار إليه "أورجان" في تعريفه لسلوك المواطنة التنظيمية ، ويذكر "Bodsakoff" أن سلوكيات

المواطنة التنظيمية تؤدي إلى الأداء والنجاح التنظيمي من خلال تحسين إنتاجية العاملين والإدارة وتسخير موارد المنظمة لخدمة الأهداف الانتاجية ذلك لأنها تؤدي إلى التماسك وتعزيز روح الفريق مما يرفع من معدل لعمل لتعاوني والجماعي، والتعاون على حل المشاكل، وهذا ما يوفر الوقت والجهد للإدارة لن الأجواء الإيجابية المشاعة تقلل من نطاق الإشراف والمتابعة، كما أنها تعمل على تحقيق التناسق بين أعضاء فريق العمل، وتعزيز قدرة المنظمة على استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال جعل مكان العمل أكثر امتاعاً وجاذبية لتزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة.

(صالح عبد الرضا رشيد، 2014، ص95)

تبرز أهمية المواطنة التنظيمية في كونها تسمح بتطوير خبرات ومهارات وقدرات الفاعلين في المؤسسة مما يزيد من إيمانهم وإرادتهم وحماسهم على تحقيق الأهداف المرسومة.

- تعمل على تحسين أداء وانتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.
- تقلل من معدلات التسرب الوظيفي.

(عالية إبراهيم محمد طحطوح، 2016، ص36)

وهذا ما يسمى بصناعة الذات لدى العامل من خلال ممارسة الرقابة الذاتية بالنسبة للعمال حيث يصبح هذا الأخير على درجة عالية من الانضباط في العمل، كما يصبح مجال الإبداع والابتكار مفتوحاً أمام جميع العاملين مما يجد من إمكانية تركهم بمؤسستهم وولائهم لها سعياً لخدمتها.

## 2-4 أهداف المواطنة التنظيمية:

تفسير السلوك التنظيمي: «لفهم أي ظاهرة نبدأ بمحاولة تفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف مثال: "قدم عدد من العاملين ذوي القيمة العالية بالنسبة للمؤسسة طلب استقالة جماعية، هنا الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل"، من أجل اتخاذ الإجراءات الصحيحة المناسبة إذا ما حدث مثل هذا الأمر في المستقبل»

-هدف أي مؤسسة تقديم الأفضل سواء من الناحية العلمية أو العملية وهذا ما يجعل العمل يسير بشكل مستمر ووتيرة أكبر.

- إذا لسلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وهذه الوسائل تؤدي إلى زيادة النتائج الاجتماعية المحققة ونظرا لندرة الموارد بالمنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها، كما تحسن المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل وللمدربين على أداء وظائفهم بشكل أفضل، من خلال إعطائهم الوقت الكافي لتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل. (ماجد سليمان الفاتح، 2015، ص11)

-كما تهدف إلى تحسين العلاقة بين المشرفين و الإداريين والموظفين حيث يكون هذا السلوك فاتح عن حب وود بين الطرفين.

(عبد الحميد عبد الفتاح المقرئ، 2008، ص334)

## 2-5 محددات المواطنة التنظيمية:

لقد عكف الكثير من الباحثين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، بقصد إيجاد التفسير علمي لهذا السلوك. فهو سلوك

طوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية التنظيمية، ويكمن تلخيصها فيما يلي:

### المحددات الشخصية:

وتشمل القناعة بالعمل والتعهد الفعال والثقة بالآخرين إذ تنعكس القناعة بالعمل وفهم الأفراد للمعلومات والتي تؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه كلما ارتفع هذا الأخير أصبح الفرد قادرا على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية، حيث أنه عندما يتفق الأفراد مع بعضهم يؤدي ذلك للقيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الثقة بالآخرين ينتج عدة سلوكيات غير مرغوبة في العمل. (جمانة ماهر مصباح الشوا، 2015، ص35)

تبنى العاملين للمواطنة التنظيمية ينبع أساسا من التزام العاملين بتأدية المهام الموكلة إليهم انطلاقا من قناعتهم الذاتية، وفهمهم الأعمال التي يقومون بها حيث يعتبرون قيامهم بأعمال إضافية يندرج ضمن العمل الرسمي لهم، وبذلك...لتأديتها في جو يسوده الاتفاق والثقة المتبادلة بين مختلف العاملين، وهذا ما تؤكدته نظرية.. "لوليام أوشي التي ترى بأن المؤسسات تسعى دوما لإيجاد نظام موسع للتعاملات قائم على الثقة المتبادلة بين العاملين.

### المحددات الموقفية المدركة:

وتتمثل في القيم وخصائص العمل إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمؤسسة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد واحتياجات فإنه سيتمسك بها ويعمل على الإشراف في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء أما الخصائص العمل

وخاصة منها المحفزة كالأستغلالية فإنها تزيد من دافعية العمال لممارسة المواطنة التنظيمية. (حمزة معمرى، 2013، ص121)

### محددات المركز الوظيفي:

«وتشمل تولى منصب في المؤسسة ومستوى العمل العمومي فالعاملين الجدد ليست لديهم علاقة ضمنية ورايط قويّة في المؤسسة، مما يولد لديهم مشاعر ايجابية تنعكس على ادوارهم. كما كشفت الأبحاث أن تولى المناصب العليا تزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية وإمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات مقارنة مع تولى المناصب الدنيا نتيجة لامتلاك أفراد في المناصب العليا قوة حرية أكبر فيما يتعلق بأدائهم لسلوكيات معينة، والتي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي.» (محمد ياسين حسن، ص64)

## 2-6 أنماط المواطنة التنظيمية :

### 2-6-1 أنماط سلوكية تفيد الأفراد العالمين داخل المنظمة:

وهي سلوكيا يقوم بها الفرد بغرض المساعدة أفراد آخرين، وتكون موجهة تجاه الأشخاص العاملين داخل المنظمة، وهو نمط من سلوكيات يقوم به الشخص دون تكليف من آخر وليست متطلبات الوظيفة الرسمية ومن أنماطها:

### 2-6-2 النمط المتعلق بشؤون العمل:

يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المنغلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، حتي ولو كان ذلك غير مطلوب منه.

**2-6-3 النمط المنغلق بالأمور الشخصية:**

يتضمن هذا النمط في الرفع الروح المعنوية للموظفين وتقديم المساعدات في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء ويعرفها الآخر فيسعى لمساعدته.

(عبد السلام بن شايع القحطاني، 2014، ص21)

**2-6-4 أنماط سلوكية نقد المنظمة ككل:**

وهي تلك السلوكيات التي تساهم في خدمة المنظمة بشكل عام ومن أنماطها:

(صباح جوهر، 2017، ص30)

- **النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:** يظهر هذا النمط من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسيات واللوائح والعمل وفقا لها، ويتمثل في الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، استخدام الموارد التنظيمية استخداما سليما. وكذلك تقديم اقتراحات أو استراتيجيات تساهم في البناء التنظيمي وتطوير الأداء في المؤسسة من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا.
- **النمط المتعلق بخدمة الزبائن والسلع والخدمات المقدمة من المنظمة:** ويشمل المساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة لكي يستفيدوا من خدمة المنظمة، كالسعي في خدمة المراجعين، وإنجاز معاملاتهم لتسيير قضاء حاجاتهم، إرشاد المراجعين وحسن استقبالهم والترحيب بهم والإصغاء إليهم ويتمثل هذا النمط من خلال ذكر ايجابيات المنظمة للآخرين، سواء العاملين والخاصة الموظفين الجدد أو المتعاملين معها.
- **النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي:** ويشمل بذل جهود مضاعفة في العمل ، والحرص على أوقات العمل، وتجنب إضافة الوقت بالثرثرة والأحاديث لجانبية، عدم

الاختلاف وإثارة المشاكل مع الزملاء، وإضاعة الجهد في المنظمة، وتجنب إطالة فترات الاستراحة أو عمل زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

• **النمط المتعلق بالقيام بأعمال إضافية:** يتمثل هذا النمط بإقبال الموظف على مقدرات المنظمة وحمائتها من الأخطار، التأخر لأوقات إضافية بعد العمل لإنجاز أعمال تطوعية والمشاركة في الأنشطة غير الرسمية والاجتماعية التي تعزز مكانة المنظمة.

## 7-2 أبعاد المواطنة التنظيمية:

رغم اختلاف البحوث والدراسات حول تصنيف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هناك من الباحثين من يرى أن سلوك المواطنة التنظيمية بعدين أساسيين، وهناك من يرى بأنها تتضمن ثلاثة أبعاد ، وهناك من صنفها إلى خمسة أبعاد، وبذلك تكون أمام ثلاث اتجاهات لسلوك المواطنة التنظيمية هي:

**1-7-2 النموذج الثنائي:** وهو الاتجاه الذي تناول دراسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال بعدين هما: (فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، ص106)

**البعد التنظيمي:** ويقصد به السلوك الطوعي الذي يقوم به الفرد يهدف إلى خدمة المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على استمرارها، مثل: (قبول التغييرات التنظيمية بصدق).

**البعد الفردي:** ويقصد به السلوك الطوعي الذي يهدف إلى مساعدة العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم، والتعاون معه وهو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل، مثل: (مساعدة لعاملين الجدد في العمل، مساعدة الرئيس في العمل).

## 2-7-2 النموذج الثلاثي.

وهو الاتجاه الذي تناول دراسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد هي:

◀ المبادرة: هي السلوك الذي يدل على الرغبة لتحمل المسؤولية الاضافية مثل العمل لوقت إضافي وأداء واجبات إضافية وتقاسم المعلومات المفيدة ذات الصلة بالعمل ويتطابق بعد الإنجاز وفق الضمير.

◀ مساعدة الزملاء: وهو يشير إلى مساعدة الزملاء في المسائل المتعلقة بالعمل.

◀ نشاط المجموعة المشتركة: يشير إلى المشاركة في الأنشطة التي تنظمها المنظمة.

### 3-7-2 النموذج الخماسي

وهو الاتجاه الذي تناول دراسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ستة أبعاد هي:

(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ص318)

- الإيثار Altruism: اتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعدّ من أهم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث يشير إليه كتصرفات لمساعدة الآخرين في حلّ المشاكل المرتبطة بالعمل، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض دون تشتيت انتباه المشرفين، ويفيدهم أيضا في أنهم لا يظهرون لمشرفيهم حاجتهم للمساعدة، مما يعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم.(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ص318)

- الكياسة: وهو محاولة الشخص منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم. (أحمد بن سالم العامري، 2013، ص80)

- وعي الضمير: ويعني هذا البعد سلوك المواطنة التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته من خلال التطوع بأعمال إضافية، وإبداء مقترحات، تسهم في تطوير العمل وتحسنه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة.

( subrohanin m,2017,p414)

- الروح الرياضية: أي تحمل أوضاع العمل السيئة التي تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحتياجات والمضايقات التي يتعرض لها في مكان العمل، والتي لا تخلو

منها أي وظيفة، وذلك دون أي شكوى، وتظهر هذه المضايقات نتيجة لتفاعل العاملين داخل المنظمة ، أي نتيجة العمل ضمن فرق العمل (الجماعة). (حواس، 2003، ص27)

- السلوك الحضاري: ويشير إلى السلوك أو النشاطات التي يبديها الفرد من خلال اندماجه ومشاركته البناء في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والنّدوات والاطلاع على النّشرات التي تصدرها المنظمة. (رياض أبازيد، 2010، ص503)

- الولاء التنظيمي: ويمثل هذا البعد الشعور بالوّد نحو الآخرين ، وحماية المنظمة، والموافقة على الأهداف التّظيمية ومساندتها، والدفاع عنها، وتحسين صورة المنظمة أمام الأطراف الخارجية التعامل معها، وحمايتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية. (عبد الحميد، عبد الفتاح، ص321)

## 2-8 آثار المواطنة التّظيمية:

توصلت العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود علاقة سلوك المواطنة التّظيمية وكمية العمل المنجز، وفسّر هذه العلاقة بين المواطنة التّظيمية وجودة وكمية العمل المنجز أنها تعزى لعدة أسباب ، أن سلوك يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للنشاطات السياسية، ويوجهها نحو خدمة الأهداف الانتاجية. (شلابي وليد، ص72)

ويذكر الخبيلي (2003)، تأثير ممارسة سلوكيات المواطنة التّظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

### 2-8-1 أثر سلوك المواطنة التّظيمية على مستوى انتاجية زملاء:

حيث ينعكس أثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة الفنية والمعمارية مما يعود بالنفع على المنظمة، ويعظم الاستفادة من العنصر البشري ويعمل على تنميته

وتدريبه، ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل والتي تتبع من سيادة روح الجماعة وتبادل المعرفة بين زملاء العمل.

### 2-8-2 أثر سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الإدارات المختلفة:

حيث تمارس حرية الابداع والابتكار، وافساح المجال للعاملين لتقديم المقترحات التي من شأنها دعم التطوير المناسب في إجراءات العمل، ويساعد ذلك النهج الإداري في توجيه العاملين نحو المنافسة والمبادرة المتركزة حول العمل نفسه، بدلا من أن تضيق الجهود في صراعات ومشكلات شخصية تستهلك جهود العاملين وجهود الإدارة في التوفيق بينهم مما يؤثر بشكل سلبي على أداء الإدارات المختلفة.

### 2-8-3 تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد لمنظمة:

ويرجع ذلك لعوامل يمكن حصرها في سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الانجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت كي يتفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط لبحث آيات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف التنظيم، وتوفير جزء من الميزانية المخصصة لتدريب الموظفين الجدد.

ويرى بعض الباحثين أن المواطنة التنظيمية تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ما يلي: (شلابي وليد، ص74)

- توفير المرونة التي تحتها المؤسسة لتسيير شؤونها.
- تنشيط وتفعيل النظام الاجتماعي الموجود داخل المنظمة.
- تقليل الاحتكاكات أو الخلافات بين العاملين.
- زيادة الكفاءة وفعالية الأداء.
- الانسجام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل الإهدار بها.

## خلاصة الفصل:

المواطنة التّظيمية تتفاعل في تشكيلها العديد من الظروف البيئية والعوامل الشخصية، ويعود ذلك على المؤسسة بالعديد من المزايا التي تساعد في زيادة الفاعلية فيها، ودعم روح العمل ، فقوة المواطنة واتجاهاتها لها علاقة بالأداء السلوكي ، فهي تمثل عنصر من عناصر نجاح المؤسسة لأنها تضمن الموارد الاستراتيجية، ونمط الإدارة والاتصال داخل المنظمة.

الإطار التطبيقي

للدراصة

## الفصل الثالث: الاجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- حدود الدراسة

3- عينة الدراسة

1-3 الدراسة الاستطلاعية

2-3 العينة الأساسية

4- الخصائص السيكومترية

5- إجراءات الدراسة

6- الأساليب الإحصائية

خلاصة

**تمهيد:**

تعتمد البحوث العلمية على عدة جوانب، من أبرزها الجانب النظري، والذي لا يكتمل إلا بربطه ودعمه بجانب ميداني عملي. ومن هذا المنطلق تم تحديد أهداف هذه الدراسة واختيار المنهج المناسب لطبيعة موضوعها، وذلك من خلال تحليل الظاهرة قيد الدراسة وتفسيرها بأسلوبين: كمي وكيفي. وبعد ذلك تم تنفيذ دراسة استطلاعية لتحديد الأدوات والمقاييس الملائمة، مع التركيز على اختيار العينة المناسبة. ويختتم الفصل بتوضيح الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في تحليل بيانات الدراسة الحالية.

**1- منهج الدراسة**

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث يُستخدم لدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستويات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مستشفى 240 سرير. يتميز هذا المنهج بوصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع بشكل دقيق، ويجمع بين الوصف الكيفي الذي يعكس خصائص الظاهرة، والتعبير الكمي الذي يوفر أرقامًا تعبر عن حجم وتأثير الظاهرة.

**2- حدود الدراسة**

- الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة في الفترة الممتدة من (فيفري 2025 إلى غاية ماي 2025)

- الحدود المكانية: تركزت الدراسة على موظفي مستشفى 240 سرير ، ولاية الأغواط.

- الحدود البشرية: استندت الدراسة إلى عينة مكونة من 20 موظف وموظفة

**3- عينة الدراسة**

تم اختيار العينة الأساسية للدراسة بطريقة العشوائية البسيطة، حيث شملت (20) موظف وموظفة بمستشفى 240 سرير لولاية الأغواط.

**3-1 الدراسة الاستطلاعية:** هدفت إلى التعرف على مواطن الضعف في صياغة فقرات المقاييس المستخدمة وتنقيحها، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات هذه المقاييس. تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (20) موظف من نفس العينة الأساسية.

#### 4- الخصائص السيكومترية:

أولاً: مقياس الانماط القيادية

تم الاعتماد في حساب صدق المقياس على صدق الاتساق الداخلي ، وذلك بحساب درجة الارتباط بين البند ودرجة البعد الذي ينتمي إليه، والارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبيان

-صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الأنماط القيادية

جدول رقم(2) : يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي لمقياس الأنماط القيادية

رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
01	0.861	11	0.341
02	0.202	12	0.861
03	0.69	13	0.723
04	0.827	14	0.338
05	0.144	15	0.501
06	0.175	16	0.486
07	0.134	17	0.069
08	0.530	18	0.571
09	0.872	19	0.780
10	0.232	20	0.273
		21	0.911

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة كلها في الاتجاه الموجب ودالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

-صدق المقارنة الطرفية:

تم الاعتماد لحساب صدق المقياس على الصدق التمييزي، حيث تم ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و 27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد(8) أفراد في كل مجموعة وبعد ذلك تم حساب الفرق ( ت ) لمعرفة الفروق بين المجموعتين و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3) يوضح نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان الانماط القيادية:

المقياس	المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
صراع الدور	القيم الدنيا	8	26.25	5.41	5.990	14	0.000	دال عند 0.05
	القيم العليا	8	38.00	1.19				

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها في مقياس صراع الدور أن متوسط المجموعة الدنيا 26.25 بانحراف معياري 5.41، بينما متوسط المجموعة العليا بلغ 38.00 بانحراف معياري قدره 1.19 حيث بلغت قيمة "ت" 5.990 وهي أكبر من قيمة ت الجدولية والتي تقدر ب 0.09 أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجات لأن القيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 بين المجموعتين، وأن المقياس لديه قدرة تمييزية وهذا ما يؤكد أن المقياس صادق.

- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

-معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان:

الجدول رقم ( 4 ): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبيان الانماط القيادية:

ألفا كرومباخ	عدد الفقرات	الاستبيان
0.757	21	الأنماط القيادية

واضح من النتائج الموضحة في جدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث وصلت إلى 0.78 بالنسبة لاستبيان صراع الدور وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً وبذلك نكون قد أكدنا من صدق وثبات استبيان صراع الدور مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

ثانيا: مقياس المواطنة التنظيمية

-صدق الاتساق الداخلي لمقياس المواطنة التنظيمية

جدول رقم ( 5 ) : يمثل نتائج الصدق الاتساق الداخلي لمقياس المواطنة التنظيمية

رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
01	0.343	11	0.823
02	0.142	12	0.545
03	0.	13	0.425
04	0.018	14	0.632
05	0.119	15	0.672
06	.0	16	0.343
07	0.369	17	0.672
08	0.823	18	0.425
09	0.866	19	0.358
10	0.669	20	0.607
21	0.047	22	0.439
23	0.088	24	0.839
25	0.880	26	0.487
27	0.503	28	0.575

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة كلها موجبة و دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

-صدق المقارنة الطرفية:

تم الاعتماد لحساب صدق مقياس الصلابة النفسية على الصدق التمييزي، حيث تم ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و 27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد (8) أفراد في كل مجموعة وبعد ذلك تم حساب الفرق ( ت ) لمعرفة الفروق بين المجموعتين و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (6) يوضح نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان المواطنة التنظيمية:

المقياس	المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
الصلابة النفسية	القيم الدنيا	8	28.57	3.19	7.320	14	0.000	دال عند 0.05
	القيم العليا	8	41.00	1.31				

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها في مقياس الصلابة النفسية أن متوسط المجموعة الدنيا 28.57 بانحراف معياري 3.19، بينما متوسط المجموعة العليا بلغ 41.00 بانحراف معياري قدره 1.31 حيث بلغت قيمة "ت" 7.320 وهي أكبر من قيمة ت الجدولية والمقدرة ب 2.09 كما أن القيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجات بين المجموعتين، وأن المقياس لديه قدرة تمييزية وهذا ما يؤكد أن المقياس صادق.

- ثبات مقياس المواطنة التنظيمية:

تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة

-معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات استبيان المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبيان المواطنة التنظيمية:

ألفا كرومباخ	عدد الفقرات	الاستبيان
0.855	28	المواطنة التنظيمية

واضح من النتائج الموضحة في جدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث وصلت إلى 0.75 بالنسبة لاستبيان الصلابة النفسية وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الصلابة النفسية مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

## 5- إجراءات الدراسة:

أقيمت هذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

- إلقاء الضوء على بعض الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- تم تطبيق أدوات الدراسة الاستطلاعية (مقياس الانماط القيادية والمواطنة التنظيمية) على عينة استطلاعية قوامها (20) موظف وموظفة بالمستشفى 240 سرير، وذلك للتأكد من صدق وثبات المقياسين.
- تم تطبيق أدوات الدراسة الأساسية (مقياس الانماط القيادية والمواطنة التنظيمية) على عينة أساسية قوامها (20) موظف وموظفة بالمستشفى 240 سرير ولاية الأغواط.
- تصحيح المقاييس والجداول للبيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها ومناقشتها.
- صياغة التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة المتحصل عليها.

## 6- الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار رقم: 18 (SPSS18)، كما تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وهي:

- معامل الارتباط بيرسون.
- اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
- المتوسط الحسابي والافتراضي والانحراف المعياري.
- تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق.

**خلاصة:**

تُظهر هذه الدراسة أهمية الجمع بين الجانب النظري والجانب الميداني لفهم الانماط القيادية السائدة في المستشفى. وقد تم اختيار المنهج الوصفي الارتباطي كأفضل منهج لتحليل الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات المواطنة التنظيمية في الواقع. كما تم تحديد حدود واضحة للدراسة من حيث الزمان والمكان والعينة، مع إجراء دراسة استطلاعية للتحقق من صلاحية أدوات البحث وصدقها وثباتها. وتعتمد الدراسة على استخدام أساليب إحصائية دقيقة لتحليل البيانات، مما يضمن دقة النتائج وقابليتها للتطبيق.

# الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد

- 1- العلاقة بين النمط الديمقراطي والمواطنة التنظيمية
- 2- العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والمواطنة التنظيمية
- 3- العلاقة بين النمط التسيبي والمواطنة التنظيمية
- 4- حساب فروق في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس
- 5- دلالة الفروق في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة العملية

خلاصة

**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وجمع البيانات المتعلقة بالموضوع سنحاول في هذا الفصل تفريغ البيانات وتحليلها من أجل التأكيد من صحة الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها، وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة وأخيراً إدراج بعض التوصيات.

## 1- العلاقة بين النمط الديمقراطي والمواطنة التنظيمية :

جدول رقم (12): يوضح قيمة معامل الارتباط "r" بين النمط الديمقراطي والمواطنة التنظيمية.

القيم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " r "	عدد أفراد العينة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	16.70	3.24	0.10	20	0.000	دال احصائيا
المواطنة التنظيمية	70.20	8.51				

### ✓ التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول رقم (....) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي بلغ 16.70 كما أن المتوسط الحسابي للمواطنة التنظيمية بلغ 70.20 وقيمة معامل الارتباط  $r$  بلغت 0.10 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائية لأن القيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أنه كلما تم تطبيق القيادة الديمقراطية ( التشاورية) كلما زاد مستوى المواطنة التنظيمية.

بناءً على النتائج، تُقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية

### ✓ التفسير:

تحققت الفرضية الأولى التي دلت على وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية، تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما

توصلت إليه مجموعة من الدراسات السابقة التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الفعالة (خصوصاً التحويلية أو الديمقراطية) وسلوك المواطنة التنظيمية:

وقد انفقت الدراسة الحالية مع دراسة بنوناس صباح (2015) ودراسة منى القزلان (2014) وحسام قرني (2025) أن القيادة الديمقراطية/التحويلية تعزز المواطنة التنظيمية.

ولم تتوصل الطالبتين إلى دراسات اختلفت مع الدراسة الحالية.

## 2- العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والمواطنة التنظيمية:

جدول رقم (13) : يوضح قيمة معامل الارتباط "r" بين النمط الأوتوقراطي والمواطنة التنظيمية.

القيم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " r "	عدد أفراد العينة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
النمط الأوتوقراطي	11.60	3.50	-0.18	20	0.020	دال احصائياً
المواطنة التنظيمية	70.20	8.51				

✓ التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للنمط الأوتوقراطي بلغ 11.60 كما أن المتوسط الحسابي للمواطنة التنظيمية بلغ 70.20 وقيمة معامل

الارتباط  $r$  بلغت -0.18 وهي في الاتجاه الساب مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه عكسية ودالة إحصائيا لان القيمة الاحتمالية بلغت 0,020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أنه كلما تم تطبيق القيادة الأوتوقراطية ( الديكتاتورية ) كلما نقص مستوى المواطنة التنظيمية.

✓ التفسير:

تحققت الفرضية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين

النتيجة الحالية تتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي أظهرت تأثيراً سلبياً للقيادة الأوتوقراطية أو السلطوية على مخرجات العمل والسلوكيات التنظيمية الإيجابية، ومن أبرزها:

أشارت دراسات مثل قومزيان وقيلان (2015) إلى تأثير سلبي لهذا النمط على الأداء والمواطنة، لكن لم تحدد شدة العلاقة.

ولم تتصلو الطالبين إلى وجود دراسات تختلف مع الدراسة الحالية

3- العلاقة بين النمط التسبيبي والمواطنة التنظيمية:

جدول رقم (14): يوضح قيمة معامل الارتباط "r" بين النمط التسبيبي

والمواطنة التنظيمية

القيم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " r "	عدد أفراد العينة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
النمط التسبيبي	13.80	2.74	-0.025	20	0.03	دال
المواطنة	70.20	8.51				

✓ التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للنمط التسيبي بلغ 13.80 كما أن المتوسط الحسابي للمواطنة التنظيمية بلغ 70.20 وقيمة معامل الارتباط  $r$  بلغت

-0.025 وهي في الاتجاه السالب وتقترب من القيمة 00 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه عكسية وضعيفة ودالة إحصائياً لان القيمة الاحتمالية بلغت 0.030 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أنه كلما كان تسيب في التسيير والقيادة بشكل عام كلما نقص مستوى المواطنة التنظيمية.

✓ التفسير:

تحققت الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين النمط التسيبي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين

نادرة هي الدراسات التي تناولت النمط التسيبي بشكل مباشر، لكن المفهوم متقاطع مع القيادة الفوضوية التي أظهرت تأثيراً سلبياً على التنظيم والالتزام .

أظهرت دراستك وجود علاقة عكسية ضعيفة ودالة إحصائياً، وهو ما يتماشى مبدئياً مع المنطق التنظيمي، لكن يصعب مقارنته بدقة نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت هذا النمط صراحة. بعض الأبحاث مثل دراسة حسانين (2020)، وإن لم تركز على "النمط التسيبي"، فقد وجدت أن غياب الهيكلة لا يؤثر كثيراً على الولاء التنظيمي في بيئات العمل المرنة أو الإبداعية، ما قد يُفسّر جزئياً ضعف الارتباط

هذا التباين يعكس أهمية السياق التنظيمي وطبيعة العمل، إذ قد يُنظر للتسيب في بعض البيئات على أنه مرونة، بينما يُعد في بيئات أخرى غياباً للمساءلة.

#### 4- حساب فروق في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس:

الجدول رقم (15): جدول يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين الذكور والاناث على مستوى المواطنة التنظيمية.

القيم المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الذكور	59.50	1.73	6.62	18	0.002	دال إحصائياً
الاناث	72.87	7.29				

✓ التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للذكور قدر ب 59.50 والمتوسط الحسابي الاناث قدر ب 72.87 كما أن قيمة " ت " عند درجة الحرية 18 بلغت 6.62 والقيمة الاحتمالية sig بلغت قيمتها 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث على مستوى المواطنة التنظيمية لصالح الاناث. (  $59.50 < 72.87$  )

✓ التفسير:

تحققت الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، وذلك من خلال تفسيرنا لها من حيث المتوسط الحسابي لكلا الجنسين، بعض الدراسات كبلحاج حبيبة (2021) أشارت لتفوق الإناث، في حين دراسات مثل عبد الكريم بن خالد (2018) لم تجد فروقاً جوهرية.

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود فروق دالة إحصائياً لصالح الإناث، مما يشير إلى أن النساء يظهرن مستويات أعلى من سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالذكور. إلا أن بعض الدراسات مثل دراسة عبد الكريم بن خالد (2018) لم تجد فروقاً دالة تعزى

للجنس، معتبرة أن المواطنة التنظيمية تعتمد بدرجة أكبر على الثقافة التنظيمية والدافعية الداخلية للفرد أكثر من العوامل الديموغرافية.

ويُحتمل أن يعود هذا التباين إلى اختلاف الخصائص الثقافية أو المهنية لعينة الدراسة، أو إلى القطاعات التي تناولتها الدراسات المختلفة (تربوية، صحة، إدارة... إلخ).

### 5- دلالة الفروق في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة العملية

الجدول رقم (16): جدول يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق في مستوى

#### المواطنة التنظيمية لمتغير المستوى التعليمي

الاساليب الاحصائية	الأفراد	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
المواطنة التنظيمية	أقل من 05	70.80	بين المجموعات	687,267	343,633	2	8,44	0.003	دال احصائياً
	من 05 الى 10	59.50	داخل المجموعات	691,933	40,702	22			
	أكثر من 10	76.33	المجموع	1379,200		24			

#### ✓ التحليل الإحصائي:

يتضح من خلال الجدول، أن المتوسط الحسابي للموظفين ذوي الخبرة العملية أقل من 05 سنوات بلغ 70.80، كما أن المتوسط الحسابي للموظفين ذوي الخبرة العملية من 05 الى 10 سنوات بلغ 59.50، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمواطنة التنظيمية لدى الموظفين ذوي الخبرة العملية أكثر من 10 سنوات 76.33، وقيمة f قدرت ب 8.44، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 عند درجة الحرية 18، مما يؤكد على وجود فروق دالة احصائياً في المواطنة

التنظيمية على مستوى الخبرة لصالح الأفراد ذوو الخبرة أكثر من 10 سنوات ، ثم أقل من 05 سنوات، ثم من 05 الى 10 سنوات على الترتيب والذي تؤكد قيم المتوسطات الحسابية.

✓ التفسير:

تحققت الفرضية الخامسة والأخيرة والتي نصت على وجود فروق ذات دلالة احصائية في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة العلمية، هذه الفروق بين أوساط الذكور والإناث تشير إلى أن الصحة النفسية تسود عند أفراد مجتمع البحث.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة مزهوده وآخرون (2019) أكدت أن تراكم الخبرة يعزز المواطنة، بينما ركزت عميري وبركاني (2024) على دور الثقة أكثر من المدة.

كما اختلفت أكدت الدراسة الحالية وجود فروق دالة لصالح الموظفين ذوي الخبرة التي تتجاوز عشر سنوات، في حين أشارت دراسات أخرى مثل دراسة عميري وبركاني (2024) إلى أن الخبرة لا تمثل بالضرورة عاملاً حاسماً، بل إن سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط أكثر بمدى التحفيز والثقة التنظيمية التي يمنحها القادة للموظفين، بغض النظر عن سنوات الخبرة.

ويمكن تفسير هذا الاختلاف من خلال تباين بيئة العمل وأساليب الإدارة المعتمدة في المؤسسات المدروسة، فضلاً عن الفروقات في معايير تقييم الأداء والسلوك الوظيفي.

### خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة خلال استعراض إجابات المبحوثين تم اختيار صدق الفرضيات الجزئية، وفي آخر الفصل استخلصنا النتائج العامة للدراسة والتوصيات وإلى صدق الفرضية العامة التي تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية والصحة النفسية وذلك من خلال صدق الفرضيات الجزئية.

### النتائج العامة للدراسة

- أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج المهمة التي توضح طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة:
- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي والمواطنة التنظيمية، مما يشير إلى أن كلما زاد اعتماد القادة على أسلوب القيادة الديمقراطية (المشاركة، الحوار، التشاور)، ارتفعت مستويات سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.
  - وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي والمواطنة التنظيمية، حيث تبين أن تبني أسلوب القيادة الديكتاتوري يساهم في تراجع مؤشرات المواطنة التنظيمية، ما يعكس الأثر السلبي لهذا النمط على التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة.
  - رُصدت علاقة عكسية ضعيفة ودالة إحصائياً بين النمط التسيبي والمواطنة التنظيمية، مما يدل على أن غياب الانضباط والهيكلية في القيادة قد يؤدي إلى انخفاض في مستوى الالتزام الطوعي لدى الموظفين.
  - كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، وهو ما قد يُعزى إلى ارتفاع مستوى الالتزام والسلوكيات الإيجابية لدى المرأة في بيئة العمل.
  - أظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة العملية، حيث سجل الأفراد ذوو الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات أعلى مستوى من سلوك المواطنة التنظيمية، مما يشير إلى أثر التراكم المهني في تعميق الشعور بالانتماء والسلوك الإيجابي داخل المؤسسة.
  - بصورة عامة، تؤكد الدراسة أهمية أنماط القيادة في تعزيز أو تقييد سلوك المواطنة التنظيمية، وتبرز الحاجة إلى تبني أساليب قيادية تشاركية ومرنة تدعم البيئة التنظيمية الصحية، وتعزز الولاء والمسؤولية الطوعية لدى العاملين.

### اقتراحات:

- تعزيز تبني القيادة الديمقراطية داخل المؤسسات من خلال تدريب المسؤولين على مهارات التواصل، التشاور، وتحفيز المشاركة في اتخاذ القرار، لما لها من أثر إيجابي واضح في رفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.
- تقليص الاعتماد على النمط الأوتوقراطي في القيادة خاصة في المؤسسات ذات الطابع الإنساني أو الخدمي، لما أظهرته الدراسة من علاقة عكسية بين هذا النمط وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ضرورة مراقبة مظاهر التسبب في القيادة والتسيير ووضع آليات تنظيمية تحد من ضعف الرقابة والانضباط، لأن النمط التسييري يؤدي إلى تراجع الالتزام الطوعي والسلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة.
- تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الجدد أو قليلي الخبرة من خلال برامج إدماج وتكوين مستمرة، تهدف إلى تعزيز الانتماء المؤسسي منذ بداية المسار المهني.
- الاهتمام بتمكين المرأة وتشجيع مشاركتها القيادية نظراً لما أظهرته النتائج من تفوق الإناث في مستويات المواطنة التنظيمية، مما يعكس إمكانيات كبيرة يمكن توظيفها لدعم الأداء المؤسسي.
- ربط الترقية والتحفيز الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية كونه مؤشراً على الولاء والالتزام المهني، وبالتالي يمكن اعتباره معياراً في تقويم الأداء والسلوك التنظيمي.
- إجراء دراسات دورية داخل المؤسسات لقياس مستويات القيادة والمواطنة التنظيمية، بهدف التدخل المبكر في حالة ظهور أنماط قيادية سلبية أو تراجع في التفاعل الإيجابي للموظفين.

## النتائج العامة والاقتراحات

---

- تشجيع ثقافة القيادة التحويلية والتشاركية في القطاعين العام والخاص عبر ورشات تكوينية ومرافقة إدارية مستمرة، لما لها من دور فعال في تحسين بيئة العمل وتنمية الحس التنظيمي لدى العاملين.

خاتمة

## خاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات المواطنة التنظيمية، يتضح أن القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية فحسب، بل هي عنصر حاسم في توجيه السلوكيات التنظيمية الإيجابية، وفي مقدمتها سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعد من المؤشرات الهامة على جودة الأداء والالتزام داخل المؤسسات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي يسهم بشكل إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرار، واحترام آرائهم، مما يرفع من مستويات الانتماء والمسؤولية. في المقابل، فإن الأنماط القيادية الأوتوقراطية والتسببية كان لها تأثير سلبي، ما يدل على أن غياب الحوار أو غياب التوجيه يؤثر سلباً على روح المبادرة والمشاركة الطوعية لدى الموظفين.

كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة، حيث كانت لصالح الإناث وذوي الخبرة الطويلة، ما يعكس أثر العوامل الشخصية والمهنية في تشكيل السلوكيات التنظيمية. تؤكد هذه النتائج أهمية تبني أنماط قيادة فعالة تقوم على الثقة، والاحترام، والمشاركة، وتجنب الأساليب الإدارية السلطوية أو العشوائية. كما تبرز ضرورة الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية داعمة تعزز القيم الإيجابية، وتسهم في رفع أداء الأفراد والمؤسسة ككل.

ومن هنا، تأمل الدراسة أن تشكل نتائجها مساهمة علمية وميدانية في تطوير أساليب القيادة داخل المؤسسات الصحية وغيرها، بما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل وجودة الخدمات المقدمة.

فائمة المصادر

وامراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- أحمد بن سالم العامري، (2003)، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد الادارة، العدد2.
- 2- جمانة ماهر مصباح الشوا: (2015) الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات والمواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر فلسطين.
- 3- جنّات بوخمخ، ناجي بن حسين، (2018) دراسة تحليلية لأثر التمكّن على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة2 وسطيف1، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد5، العدد 1.
- 4- حمزة معمري، (2013)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة الدكتوراه، في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 5- رياض أبازيد، (2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، محلية جامعة النجاح والأبحاث العلوم الإنسانية، عدد2.
- 6- زيام العزام، (2015)، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة محافظة الأردن، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، مج42، العدد1، الأردن.
- 7- سلامة عبد خلف الطعماسة: (2015)، العلاقة بين المؤسسة الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة ميدانية على الشركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، السودان.
- 8- شلابي وليد، (2016)، دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة لدى عينة من الموظفين في الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 9- صالح عبد الرضا رشيد، (2014) لمين علي مطر، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظلّ نظرية القيادة الخادمة ، دراسة استطلاعية في عينة من كليات القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية، مج20، العدد76، جامعة القادسية، العراق.
- 10- صباح جوهر، (2017) سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم.... الخليل ووسطها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل.
- 11- عالية إبراهيم محمد طحطوح، (2016) تأثير انماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على مواصفات جامعة الملك سعود العزيز بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية.
- 12- عبد الحميد عبد الفتاح المقرئ، (2008) المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ط1، مصر.
- 13- عبد السلام بن شايح القحطاني، (2014) سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقة بالإبداع الإداري ( دراسة مقارنة نحو نموذج مفتوح)، أطروحة الدكتوراه في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية جامعة نايف العربية، الرياض.
- 14- فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن، مجلة العلوم الاقتصادية، والسياسية، العدد9، ليبيا.
- 15- ماجد سليمان الفاتح، (2015) العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة حالة من وجهة نظر ضباط إدارة المرور بمدينة الرياض مذكرة تخرج ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم المنية ، الرياض.
- 16- محمد الصيرفي، (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى لتنظيمات، ط4، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 17- محمد ياسين حسن، أثر النمط القيادي على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- 18- حمزة معمري، (2014) بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

19- subrohanin m,(2017) mohamed al-hazi-zi- examing the focturs of organisationnal citizen ship behavior with referance to corporte sectors in sultanat of aman , international review of management and marketing, vol07, n)03, ancia.

ملاحق

التعليمات :

- يهدف هذا الاستبيان إلى تحديد مستوى الأنماط القيادية من خلال مؤشراتنا.
- ويشتمل هذا المقياس على 21 عبارة تتعلق بالنمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التسيبي.
- والمطلوب قراءة كل عبارة بعناية والاستجابة لتلك العبارات بما يتناسب مع حالتك أنت شخصياً بصدق وصراحة.
- إذا كانت العبارة تنطبق عليك غالباً بشدة، ضع علامة (×) تحت كلمة "غالباً".
  - إذا كانت العبارة تنطبق عليك أحياناً، ضع علامة (×) تحت كلمة "أحياناً".
  - إذا كانت العبارة تنطبق عليك نادراً، ضع علامة (×) تحت كلمة "نادراً".
  - الرجاء الاستجابة لكل العبارات.
  - ليس هناك استجابة صحيحة وأخرى خاطئة.
  - ليس هناك وقت محدد للاستجابة، ولكن يرجى ألا تستغرق وقتاً طويلاً. والآن، يمكنك قلب الصفحة والبدء في الاستجابة.

## ملاحق

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر  أنثى

المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الخبرة العملية : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الوظيفة : عون أمن  إداري  ممرض  طبيب

الرقم	العبارة	غالبا	أحيانا	نادرا
01	يعتمد المدير مبدأ المشاركة وتفويض السلطات لمؤوسيه في عملية اتخاذ القرار			
02	يتعامل المدير بروح انسانية ومسؤولية مع العاملين ويحفظ كرامتهم			
03	يتمتع المدير بمهارات الاتصال الفعال للوصول بالمؤسسة إلى كفاءة التغيير			
04	يتصف المدير بالأمانة والعدالة التنظيمية في العمل			
05	يستخدم المدير أسلوب التوجيه الجماعي للعاملين وليس الفردي			
06	يتيح المدير لكم فرصة إبداء آرائكم			
07	يهتم المدير بإشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم في المؤسسة			
08	يمنح المدير تعليمات تحرمكم من التحدث مع الزملاء أثناء العمل			
09	يتصرف المدير دون مشاورة العاملين في المؤسسة			
10	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم			
11	لا يقبل ولا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب			
12	يستخدم المدير أساليب التهديد لتنفيذ أوامره			
13	لا يتيح المدير لكم فرصة مناقشة القرارات والتعليمات الصادرة			
14	يتخذ المدير من التخويف والحوافز السلبية سلاحا أساسيا للسيطرة على المرؤوسين			
15	يميل المدير إلى إعطاء مؤوسيه درجة عالية من الحرية في ممارسة أعمالهم			
16	يفوض المدير سلطاته لمؤوسيه على نطاق واسع			
17	يتبع المدير سياسة الباب المفتوح مع مؤوسيه			
18	يحاول المدير التخلص من المسؤولية بأساليب متعددة			
19	يتهرب المدير من مواجهة مشكلات العمل			
20	يغادر المدير كثيرا لتلبية طلباته الخاصة			
21	يعقد المدير اجتماعات مع العاملين بشكل غير منتظم			

التعليمات :

يهدف هذا الاستبيان إلى تحديد مستوى الأنماط القيادية من خلال مؤشراتنا. ويشتمل هذا المقياس على 21 عبارة تتعلق بالنمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التسبيبي. والمطلوب قراءة كل عبارة بعناية والاستجابة لتلك العبارات بما يتناسب مع حالتك أنت شخصياً بصدق وصراحة.

- إذا كانت العبارة تنطبق عليك غالباً بشدة، ضع علامة (×) تحت كلمة "غالباً".
- إذا كانت العبارة تنطبق عليك أحياناً، ضع علامة (×) تحت كلمة "أحياناً".
- إذا كانت العبارة تنطبق عليك نادراً، ضع علامة (×) تحت كلمة "نادراً".
- الرجاء الاستجابة لكل العبارات.
- ليس هناك استجابة صحيحة وأخرى خاطئة.
- ليس هناك وقت محدد للاستجابة، ولكن يرجى ألا تستغرق وقتاً طويلاً. والآن، يمكنك قلب الصفحة والبدء في الاستجابة.

## ملاحق

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر  أنثى

المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الخبرة العملية : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الوظيفة : عون أمن  إداري  ممرض  طبيب

الرقم	العبارة	غالباً	أحياناً	نادراً
01	أقدم المساعدة لزملائي في العمل دون انتظار مقابل.			
02	أبادر بمساعدة الموظفين الجدد بشكل تطوعي لتسهيل أداء مهامهم والتأقلم في جو العمل.			
03	أشجع زملائي على إنجاز مهامهم بفعالية.			
04	أتطوع لأداء بعض الأعمال الخاصة بتعويض زملائي الذين يتغيبون عند الحاجة.			
05	أتطوع لتقديم ساعات عمل إضافية في غير أوقات العمل الرسمي.			
06	أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل.			
07	أحترم وأصون حقوق زملائي في العمل.			
08	أحرص على التنسيق والتشاور مع زملائي عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.			
09	أحترم خصوصيات زملائي.			
10	أزود زملائي بالمعلومات التي تساعد على تقدمهم في مسارهم المهني.			
11	أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي.			
12	ألتزم بدوام العمل بالحضور المبكر، والانصراف في الوقت المحدد.			
13	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء عملي.			
14	أعمل على إتقان أي نشاط أقوم به.			
15	أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى في غياب الرقابة الإدارية.			
16	أعلم الإدارة مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور.			
17	أحافظ على ممتلكات الجامعة ولا أستعملها لأغراض شخصية.			
18	أقبل النقد من طرف زملائي بصدق ورحب.			
19	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.			
20	أتجنب إعطاء المشكلات التي أوجهها في العمل أكبر من حجمها.			
21	أتسامح عن أية إساءة شخصية وأتجنب لوم الآخرين.			
22	أتجنب تصيد أخطاء زملائي.			
23	أقبل التغييرات التي تطرأ في ظروف العمل بسهولة.			
24	أتابع بانتظام التعليمات الداخلية بالجامعة.			
25	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.			
26	أسعى جاهداً للتعلم المستمر وتحسين مهاراتي حتى لو كان ذلك على نفقتي الخاصة.			
27	أدافع عن سمعة الجامعة عندما ينتقدها الآخرون وأحاول باستمرار تحسين صورتها.			
28	ألتزم بالعبادات والمعايير الاجتماعية (كالمظهر العام، احترام الكبير، عدم التدخين في مكان العمل).			

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		10-JUN-2025 15:55:12
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\اشرافازروالي اسمهان\انفرينغ.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données3
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	20
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS  /VARIABLES= النمط.الديموقراطي المواطنة.التنظيمية  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Corrélations

	النمط.الديموقراطي	المواطنة.التنظيمية
--	-------------------	--------------------

## ملاحق

النمط الديمقراطي	Corrélation de Pearson	1	,109
	Sig. (bilatérale)		,648
	N	20	20
المواطنة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,109	1
	Sig. (bilatérale)	,648	
	N	20	20

### Corrélations

### Remarques

Sortie obtenue		10-JUN-2025 15:56:15
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\اشرافازروالي اسمهان اتفرغ.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données3
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	20
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

## ملاحق

Syntaxe	CORRELATIONS		
	/VARIABLES=المواطنة.التنظيمية النمط.الاولتوقراطي		
	/PRINT=TWOTAIL NOSIG		
	/MISSING=PAIRWISE.		
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,00

### Corrélations

		المواطنة.التنظيمية	النمط.الاولتوقراطي
المواطنة.التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	-,181
	Sig. (bilatérale)		,446
	N	20	20
النمط.الاولتوقراطي	Corrélation de Pearson	-,181	1
	Sig. (bilatérale)	,446	
	N	20	20

### Corrélations

### Remarques

Sortie obtenue	10-JUN-2025 15:57:17		
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\اشرفازروالي اسمهان.انفريغ.sav	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données3	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail	20	

## ملاحق

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS  /VARIABLES=المواطنة.التنظيمية النمط.التسبيبي  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Corrélations

		المواطنة.التنظيمية	النمط.التسبيبي
المواطنة.التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	-,025
	Sig. (bilatérale)		,916
	N	20	20
النمط.التسبيبي	Corrélation de Pearson	-,025	1
	Sig. (bilatérale)		,916
	N	20	20

### Test T

### Remarques

Sortie obtenue	10-JUN-2025 15:58:30
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\HP\Desktop\اشرافازروالي اسمهان.انفريغ.sav
	Jeu de données actif
	Jeu_de_données3

## ملاحق

	Filtre	<code>&lt;sans&gt;</code>
	Pondération	<code>&lt;sans&gt;</code>
	Fichier scindé	<code>&lt;sans&gt;</code>
	N de lignes dans le fichier de travail	20
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		<pre> T-TEST GROUPS=2 1(الجنس) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=المواطنة.التنظيمية /CRITERIA=CI(.95).                     </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

### Statistiques de groupe

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكور، انثى				
المواطنة.التنظيمية ذكور	4	59,5000	1,73205	,86603
انثى	16	72,8750	7,29269	1,82317

### Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					
	F	Sig.	t	ddl				

## ملاحق

المواطنة.ا	Hypothèse de			-					
لتنظيمية	variances	2,068	,168	3,57	18				
	égales			4					
	Hypothèse de			-					
	variances			6,62	17,9				
	inégales			7	61				

### Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes				
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard		
المواطنة.التنظيمية	Hypothèse de					
	variances égales	,002	-13,37500	3,74247		
	Hypothèse de					
	variances inégales	,000	-13,37500	2,01840		

### Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
المواطنة.التنظيمية	Hypothèse de variances égales	-21,23764	-5,51236
	Hypothèse de variances inégales	-17,61618	-9,13382

## Unidirectionnel

### Remarques

Sortie obtenue	10-JUN-2025 15:59:52	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\اشرف ازروالي اسمهان اتفرغ.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données3
	Filtre	<sans>

## ملاحق

	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		20
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.	
Syntaxe		ONEWAY الخبرة العملية BY المواطنة التنظيمية /MISSING ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,00

### ANOVA

المواطنة التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	687,267	2	343,633	8,443	,003
Intragroupes	691,933	17	40,702		
Total	1379,200	19			

### Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		10-JUN-2025 16:47:46
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\اشراف ازروالي اسمهان اتفرينغ.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données3

## ملاحق

	Filtre	<code>&lt;sans&gt;</code>	
	Pondération	<code>&lt;sans&gt;</code>	
	Fichier scindé	<code>&lt;sans&gt;</code>	
	N de lignes dans le fichier de travail		20
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.	
Syntaxe		<p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES= الانماط القيادة المواطنة التنظيمية النمط الديمقراطي النمط التسبيبي النمط الاوتوقراطي</p> <p>/STATISTICS=STDDEV MEAN</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,02

### Statistiques

		الانماط القيادة	المواطنة التنظيمية	النمط الديمقراطي	النمط التسبيبي	النمط الاوتوقراطي
N	Valide	20	20	20	20	20
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		42,1000	70,2000	16,7000	13,8000	11,6000
Ecart type		3,93232	8,51995	3,24605	2,74533	3,50038

### Table de fréquences

#### الانماط القيادة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

## ملاحق

Valide	39,00	6	30,0	30,0	30,0
	41,00	8	40,0	40,0	70,0
	42,00	2	10,0	10,0	80,0
	46,00	2	10,0	10,0	90,0
	52,00	2	10,0	10,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

### المواطنة التنظيمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	58,00	4	20,0	20,0	20,0
	61,00	2	10,0	10,0	30,0
	68,00	2	10,0	10,0	40,0
	72,00	2	10,0	10,0	50,0
	74,00	4	20,0	20,0	70,0
	76,00	2	10,0	10,0	80,0
	77,00	2	10,0	10,0	90,0
	84,00	2	10,0	10,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

### النمط الديمقراطي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	12,00	2	10,0	10,0	10,0
	14,00	6	30,0	30,0	40,0
	16,00	2	10,0	10,0	50,0
	17,00	4	20,0	20,0	70,0

## ملاحق

21,00	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

### النمط التسيبي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 11,00	8	40,0	40,0	40,0
13,00	2	10,0	10,0	50,0
15,00	6	30,0	30,0	80,0
18,00	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

### النمط الاوتوقراطي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 7,00	6	30,0	30,0	30,0
12,00	6	30,0	30,0	60,0
13,00	4	20,0	20,0	80,0
16,00	2	10,0	10,0	90,0
17,00	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

## Moyennes

### Remarques

Sortie obtenue	10-JUN-2025 17:23:22
Commentaires	
Entrée	اشرف ازروالي C:\Users\HP\Desktop\اسمهان اتفريغ.sav
	Jeu de données actif Jeu_de_données3

## ملاحق

	Filtre	<code>&lt;sans&gt;</code>	
	Pondération	<code>&lt;sans&gt;</code>	
	Fichier scindé	<code>&lt;sans&gt;</code>	
	N de lignes dans le fichier de travail		20
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Pour chaque variable dépendante d'une table, les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes et toutes les variables de regroupement sont traitées comme des valeurs manquantes.	
	Observations utilisées	Les observations utilisées pour chaque table ne contiennent aucune valeur manquante dans une variable indépendante et les variables dépendantes n'ont pas toutes de valeurs manquantes.	
Syntaxe		MEANS TABLES=المواطنة التنظيمية * BY الخبرة العملية  /CELLS=MEAN COUNT STDDEV.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,02

### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations				
	Inclus		Exclu		Total
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N
المواطنة التنظيمية * أقل من 05 سنوات، من 05 الى 10، أكثر من 10 سنوات	20	100,0%	0	0,0%	20

### Récapitulatif de traitement des observations

## ملاحق

	Observations
	Total
	Pourcentage
المواطنة التنظيمية * أقل من 05 سنوات، من 05 الى 10، أكثر من 10 سنوات	100,0%

### Rapport

#### المواطنة التنظيمية

أقل من 05 سنوات، من 05 الى 10، أكثر من 10 سنوات	Moyenne	N	Ecart type
أقل من 05 سنوات	70,8000	10	6,87669
من 05 الى 10 سنوات	59,5000	4	1,73205
أكثر من 10 سنوات	76,3333	6	7,17403
Total	70,2000	20	8,51995