



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم الجرد:

الرقم التسلسلي:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت عنوان:

نمط الإشراف وأثره على سلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية دراجي العايب

بالحرش - سكيكدة

تحت إشراف:

أ/ سليمان تيش تيش محمد لمين

من إعداد الطالبة:

خياط أميرة

اللجنة المناقشة:

الاسم	الرتبة	الصفة
موهوب مراد	أستاذ مساعد أ	رئيسا
سليمان تيش تيش محمد لمين	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا
ياحي عبد المالك	أستاذ مساعد أ	مناقشا

السنة الجامعية 2017-2018

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
5	• تمهيد.
5	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
6	ثانياً: أهداف الدراسة
6	ثالثاً: الإشكالية
8	رابعاً: فرضيات الدراسة
9	خامساً: مفاهيم الدراسة
9	1- مفهوم الإشراف:
9	1-1- تعريف الإشراف.
11	1-2- مكونات العملية الإشرافية.
12	1-3- مصادر الإشراف.
13	1-4- العوامل المؤثر في الإشراف.
14	1-5- أهمية الإشراف.
14	1-6- أنماط الإشراف.
19	1-7- النظريات المفسرة للإشراف.
25	2- المواطنة التنظيمية:
25	2-1- تعريف المواطنة التنظيمية.

25	2-2- أبعاد المواطنة التنظيمية.
26	2-3- أهمية المواطنة التنظيمية.
27	2-4- محددات المواطنة التنظيمية.
28	2-5- النظريات المفسرة للمواطنة التنظيمية.
33	سادسا: الدراسات السابقة:
34	1- الدراسات التي تطرقت لمتغير نمط الإشراف.
36	2- الدراسات التي تطرقت لمتغير المواطنة التنظيمية.
39	3- الدراسات التي تطرقت لمتغير نمط الإشراف في علاقته بالمواطنة التنظيمية
41	• خلاصة.
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	
44	تمهيد.
44	أولاً: مجالات الدراسة
44	1- المجال الزمني.
44	2- المجال المكاني.
45	3- المجال البشري.
46	ثانياً: منهج وأدوات الدراسة
46	1- منهج الدراسة.
46	2- عينة الدراسة.
47	3- أدوات جمع البيانات.
50	ثالثاً: خصائص عينة الدراسة.
56	خلاصة.
الفصل الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
59	تمهيد.
59	أولاً: تحليل نتائج متغير نمط الإشراف
59	1- تحليل نوع الاتصال المعتمد بين المشرف والعمال.

61	2- تحليل طريقة سير الاجتماعات .
62	3- تحليل طريقة توزيع المهام.
64	4- تحليل نوع التخطيط المعتمد من قبل المشرف.
64	5- تحليل نوع الرقابة التنظيمية
65	6- تحليل طريقة التعامل مع الأخطاء.
66	ثانيا: تحليل متغير المواطنة التنظيمية
66	1- تحليل بعد الإيثار.
68	2- تحليل بعد وعي الضمير .
70	3- تحليل بعد الروح الرياضية.
72	4- تحليل بعد الكياسة.
73	5- تحليل بعد السلوك الحضاري.
75	ثالثا: تحليل الفروق بين أنماط الإشراف وسلوك المواطنة التنظيمية
75	1- تحليل أثر نوع الاتصال على سلوك المواطنة التنظيمية.
77	2- تحليل أثر سير الاجتماعات على سلوك المواطنة التنظيمية.
79	3- تحليل أثر توزيع المهام على سلوك المواطنة التنظيمية.
81	4- تحليل أثر نوع التخطيط على سلوك المواطنة التنظيمية.
83	5- تحليل أثر الرقابة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.
85	6- تحليل أثر طريقة التعامل مع الأخطاء على سلوك المواطنة التنظيمية.
86	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة
86	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
87	2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
88	خاتمة.
89	المراجع
94	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات العمالية المختلفة	46
02	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث الوظيفة	47
03	يوضح أبعاد المواطنة التنظيمية والعبارات التي تقيسها	49
04	وضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	50
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير العمر	50
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية	51
07	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية	52
08	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأجر	52
09	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة	53
10	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير إمتلاك شهادة أعلى من التي تم التوظيف على أساسها	54
11	يوضح الفروق بين أصحاب المناصب المختلفة من حيث امتلاكهم لشهادة أعلى من التي تم توظيفهم على أساسها	55
12	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير نوع الشهادة الأعلى	56
13	يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان الاتصال بالمشرف	59
14	يوضح أثر الوظيفة في تحديد مكان التواصل مع المشرف	60
15	يوضح توزيع المبحوثين حسب خصائص الاجتماع بالمشرف	61
16	يوضح توزيع المبحوثين حسب طريقة توزيع المهام من طرف المشرف	62
17	يوضح توزيع أثر الوظيفة على طريقة توزيع المهام	63
18	يوضح توزيع المبحوثين حسب مميزات خطة المشرف	64
19	يوضح توزيع المبحوثين حسب مميزات رقابة المشرف	64
20	يوضح توزيع المبحوثين حسب طريقة تعامل المشرف مع الأخطاء المرتكبة	65

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
66	يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد الإيثار	21
68	يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد وعي الضمير	22
70	يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد الروح الرياضية	23
72	يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد الكياسة	24
73	يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد السلوك الحضاري	25
75	يوضح الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد المواطنة التنظيمية حسب نوع الاتصال الذي يعتمده المشرف	26
77	يوضح الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد المواطنة التنظيمية حسب طريقة تسيير الاجتماعات	27
79	يوضح الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد المواطنة التنظيمية حسب طريقة توزيع المهام التي يعتمدها المشرف	28
81	يوضح الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد المواطنة التنظيمية حسب نوع التخطيط الذي يعتمده المشرف	29
83	يوضح الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد المواطنة التنظيمية حسب نوع الرقابة التنظيمية التي يعتمدها المشرف	30
85	يوضح الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد المواطنة التنظيمية حسب طريقة التعامل مع الأخطاء التي يعتمدها المشرف	31

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
95	شبكة الملاحظة	01
97	الاستمارة	02
100	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية	03
102	طلب الترخيص لإجراء الدراسة الميدانية	04

مقدمة:

في عالم يتميز بالتغير والتطور المستمرين، وفي بيئة خارجية تتميز بالمنافسة الكبيرة بين المؤسسات العمومية والخاصة من حيث جودة الخدمات ومستويات رضا الزبائن، تأتي المواطنة التنظيمية كمتغير يحاول التغلب على العوائق التنظيمية التي تقف عائقا أمام تحقيق أهداف المؤسسة، لما توفره من حس مسؤولية عند العاملين، وروح تحدي للعبات التي تواجههم ووعي بالمهام الموكلة لهم، وبأهمية انجازها على أكمل وجه.

هذا الدور يبرز خصوصا في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي، أين يحتاج العامل أن يتميز بالإضافة للمهارة بخصائص اتصالية وأخلاقية عالية، نظرا لطبيعة عمله التي تعتمد على الاتصال المباشر بالزبائن والحفاظ عليهم، وهي حالة المؤسسات الاستشفائية عموما ومؤسسة دراجي العايب خصوصا.

هذه الأهمية ليست بمعزل عن بقية المتغيرات التنظيمية الأخرى، فالمواطنة التنظيمية تؤثر فيها وتتأثر بها. ومن بين أبرز هذه المتغيرات نجد نمط الإشراف. حيث تبرز أهمية هذا المتغير في كونه يمثل المحرك الأساسي لسلوكيات العاملين، والمنسق بينها، لما يحمله عادة من قدرات معرفية وخبرات مهنية وما يمتلكه من صلاحيات إدارية.

ولا يتجسد نمط الإشراف في نوع واحد، بل قسمته الأدبيات العلمية إلى عدة أقسام تم اعتماد ثلاثة منها هي النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي والفوضوي، وهي أنماط متباينة لكل منها خصائصه وإيجابياته وسلبياته.

في هذا الإطار جاءت الدراسة الراهنة لتلقي الضوء على دور نمط الإشراف في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذا الاتجاهات العامة للمبجوثين نحو هذين المتغيرين. حيث انقسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول. اهتم الفصل الأول بتجميع

التراث النظري والميداني حول الموضوع المدروس، وتحديد إشكاليته البحثية وتساؤلاته وفرضياته.

أما الفصل الثاني فتم خلاله التطرق لمجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، وكذا لمنهج وأدوات جمع البيانات، ثم العينة وخصائصها الديموغرافية.

أما في الفصل الثالث والأخير فتم خلاله عرض نتائج الدراسة وصفيًا وفارقيا، حيث تم الانطلاق من وصف كمي لأبعاد متغيري الدراسة، ثم المقاطعة بينها من أجل التوصل إلى نتائج تساعد على الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

• تمهيد.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: الإشكالية

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

1- مفهوم الإشراف:

1-1- تعريف الإشراف.

1-2- أنماط الإشراف.

1-3- أهمية الإشراف.

1-4- محددات الإشراف.

1-5- النظريات المفسرة للإشراف.

2- المواطنة التنظيمية:

2-1- تعريف المواطنة التنظيمية.

2-2- أبعاد المواطنة التنظيمية.

2-3- أهمية المواطنة التنظيمية.

2-4- محددات المواطنة التنظيمية.

2-5- النظريات المفسرة للمواطنة التنظيمية.

سادساً: الدراسات السابقة:

1- الدراسات التي تطرقت لمتغير نمط الإشراف.

2- الدراسات التي تطرقت لمتغير المواطنة التنظيمية.

3- الدراسات التي تطرقت لمتغير نمط الإشراف في علاقته بالمواطنة التنظيمية

• خلاصة.

• تمهيد:

حيث تؤكد مختلف الأدبيات العلمية على أهمية نمط الإشراف في تحقيق أهداف المنظمة، والسير بها نحو التقدم والتطور، عن طريق ما يوفره الإشراف من دور تنسيقي وإداري وتوجيهي، يمكن من تسهيل التساند الوظيفي بين العاملين، ومنه تسهيل التكامل بين نشاطاتهم.

لكن تحقيق أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقه فقط عن طريق تطبيق اللوائح والقوانين الداخلية، لأنها تبقى قاصرة وغير شاملة لكل الحالات، ومتضمنة للكثير من مساحات الغموض التي يمكن للأفراد استغلالها إما للتهرب من مهامهم وتعطيل الأعمال، أو من أجل توفير المرونة للمنظمة وتحقيق التعاون والتكامل بين أفرادها خدمة لأهدافها، وهو ما يسمى بالمواطنة التنظيمية.

ضمن هذا السياق، تأتي الدراسة الراهنة كمحاولة لتقديم تصور نظري لأنماط الإشراف في علاقتها بالمواطنة التنظيمية، منطلقاً من تعريفات إجرائية واضحة مبنية على أبعاد ومؤشرات ملموسة شكلت القاعدة الأساسية لصياغة الفرضيات البحثية وبناء أدوات الدراسة، مراعية لتباين الأوزان النسبية لآثار وانعكاسات الخصائص الشخصية والتنظيمية على العلاقة المدروسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

1- أسباب ذاتية:

- إن اختيار الباحث موضوعاً ما دون غيره، راجع حتماً لاسباب معنية ومن هذه الاسباب:
- الفضول العلمي وحب الاستطلاع.
 - كون متغير المواطنة التنظيمية متغير حديث نسبياً، وقليل التداول مع متغير نمط الإشراف ضمن الدراسات السابقة.
 - أسباب موضوعية :
 - أهمية القيادة الفعالة والمناسبة في تحقيق أهداف المنظمة.
 - أهمية المواطنة التنظيمية في تحقيق القيمة المضافة بالمنظمة وتغطية النقائص التشريعية.

ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف هي:

- التعرف على اتجاهات المبحوثين نحو أنماط الإشراف الثلاثة المعتمدة في الدراسة.
- التعرف على الفروق الإحصائية بين أبعاد المواطنة التنظيمية من حيث المتغيرات الديمغرافية.
- التعرف على درجة تأثير نمط الإشراف في درجة المواطنة التنظيمية عند المبحوثين.

ثالثاً: الإشكالية

تتميز المؤسسات المعاصرة بدرجة كبيرة من التعقيد والصعوبة في التسيير رغم كل التطورات التكنولوجية التي شهدتها العالم خلال القرن الماضي وبداية هذا القرن من وسائل تواصل ورقابة وإنتاج. إلا أنه قد صاحبها أيضاً الكثير من التغييرات على المستوى التشريعي والقانوني الذي أعطى للعامل القدرة على حماية نفسه ضد أي تعسف من طرف مشرفه أو إدارته في العمل.

وكل اللوائح والقوانين التنظيمية، فإن النظام الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العايب دراجي بالحروش فيها جوانب كثيرة من الغموض واللاوضوح، يسعى كل من العامل والمشرف لاستغلالها من أجل تحقيق مصالحه وحماية نفسه من الآخر. حيث في بعض الأحيان تتحول هذه الثغرات إلى مصادر للصراع التنظيمي ولتعطيل السير الحسن للمؤسسة، وهي التي وضعت لغرض مغاير تماماً وهو تسهيل العمل وتنظيمه.

من هذا المنطلق ظهر مفهوم المواطنة التنظيمية، كروية ايجابية تنظر لمساحات الشك وعدم اليقين في القوانين الداخلية للمؤسسة كفرصة وليس كتهديد. حيث تعتبر هذا اللائقين مساحة للمرونة في التنفيذ، وفرصة للعامل من أجل تحقيق ذاته، وإظهار كفاءته، بعيداً عن تقييدات الأنظمة الداخلية الجامدة، والتي لا تراعي المتطلبات المتغيرة والطارئة خصوصاً في مؤسسة ذات طابع استشفائي يتميز مرتادوها بأن أغلبهم يعانون من حوادث تتطلب تدخلاً سريعاً، أو أمراضاً تحتاج لاتخاذ قرارات حاسمة وجريئة في كثير من الأحيان.

فالمواطنة التنظيمية تشكل التجسد التنظيمي للمواطنة ككل، لكنها تختلف عنها في كونها تقوم على عقد مكتوب عكس الأولى التي تعتمد على تعاقد توافقي سبق وجود الفرد في المجتمع. لكن كلاهما يتشاركان في كونهما سلوكاً إيثارياً يقوم على البذل والعطاء قبل الأخذ. فالمواطنة التنظيمية تدفع بالعامل لمساعدة زملاءه الذين يحتاجون ذلك وتشجيعهم على انجاز مهامهم وتوفير كل الدعم

المعنوي لهم. كل هذا بطريقة لبقة تحترم خصوصياتهم وتراعي مشاعرهم من أجل الحفاظ على علاقات إنسانية قوية، تدعم تماسك فريق العمل وتساهم في تحقيق أهدافه، بطريقة حضارية تحترم حاجات المرضى وظروفهم، وهذا ما يساهم في تحسين صورة المؤسسة في محيطها الاجتماعي. كما أنه وفي ظل ظروف العمل الصعبة، والإرهاق والضغط، تشكل المواطنة التنظيمية دافعا كبيرا للعامل من أجل زيادة روح التحدي عنده حتى يتحدى صعوبات العمل، ويستمر في العمل بضمير مهني عالي، بحيث ينجز مهامه دون الحاجة لمن يراقبه، وينتقد بمواقيت الانصراف والحضور.

لكن هذه السلوكيات الايجابية قد تتأثر بنمط الإشراف الذي يخضع له العامل، فهي تقوم على مبدأ التطوع والعطاء، بحيث أن نمط الإشراف الأوتوقراطي يعيق تنفيذها، فهو ينطلق من فكرة تنتظر للعامل بسلبية، وبأنه يميل للكسل وعدم القدرة على الإبداع، وأن مهمته هي التنفيذ فقط. هذه الخصائص في النمط الأوتوقراطي تسبب تدهورا في درجة المواطنة التنظيمية، وتدفع بالعمال لتركها والتركيز على الشكايات التنظيمية والقانونية ليحموا أنفسهم من تعسف مشرفهم.

أما النمطين الديمقراطي والفوضوي فيمكن أن يدعم سلوكيات المواطنة، حيث يشترك كلاهما ولو كانا بدرجات متفاوتة في تفويض السلطة، وإثراء المهام، وفتح أبواب الحوار مع العمال من أجل تدعيم الاتصالات الصاعدة التي تشكل رجع صدى عن السياسات المتبعة داخل المؤسسة، وتعطي للمشرف صورة قريبة من الواقع عما يجري.

فهذان النمطان الإشرافيان يسمحان للعمال بإثبات قدراتهم في العمل، ويوفران لهما مناخا تنظيميا بعيدا عن التوترات والضغط القانونية، وهي ظروف مناسبة ليقدم العمال أقصى ما عندهم من كفاءة وتضحية وتحدي للظروف، بسبب إتاحة الفرصة لهم لتحمل المسؤولية وإشعارهم بأنهم جزء من المؤسسة ولهم واجبات اتجاهها.

من هذا المنطلق برز تساؤلنا المركزي في هذه الدراسة الذي مفاده:

- ما مدى تأثير أنماط الإشراف على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند عمال المؤسسة الاستشفائية دراجي العايب؟

حيث قمنا باستخراج ثلاثة فرضيات جزئية هي:

- ما مدى تأثير نمط الإشراف الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند عمال المؤسسة الاستشفائية دراجي العايب؟

- ما مدى تأثير نمط الإشراف الفوضوي على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند عمال المؤسسة الاستشفائية دراجي العايب؟

- ما مدى تأثير نمط الإشراف الأوتوقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند عمال المؤسسة الاستشفائية دراجي العايب؟

رابعاً: فرضيات الدراسة

ارتكزت الدراسة الراهنة في اشتقاقها للفروض على خلفية مرجعية تجسد رؤية نظرية لكيفية معالجة نمط الإشراف وسلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث أن المشكلة البحثية وما أثارته من تساؤلات، وبالاستناد إلى المراكمة المعرفية بشقيها الميداني والنظري، وقصد بلوغ أهداف الدراسة الراهنة، ارتكزنا في تشخيصنا لموضوع نمط الإشراف وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، على فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية:

- الفرضية العامة:
- هناك فروق إحصائية بين مختلف أنماط القيادة من حيث اتجاهات المبحوثين نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الفرضيات الجزئية:
- هناك تأثير قوي لنمط الإشراف الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند عمال المؤسسة الاستشفائية دراجي العايب؟
- هناك تأثير قوي لنمط الإشراف الفوضوي على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند عمال المؤسسة الاستشفائية دراجي العايب؟
- هناك تأثير ضعيف لنمط الإشراف الأوتوقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند عمال المؤسسة الاستشفائية دراجي العايب؟

خامسا: مفاهيم الدراسة

يمكن تقسيم مفاهيم الدراسة الى مفهومين هما الاشراف والمواطنة التنظيمية.

1- مفهوم الإشراف:

سيتم التطرق خلال هذا الفصل إلى عدد من النقاط المهمة من أجل الإلمام بمتغير الإشراف، حيث سيتم الانطلاق من تحديد تعريف إجرائي للإشراف بناء على تعاريف سابقة، ثم عرض أبعاد هذا المتغير، وعرض عدد من النظريات المفسرة له.

1-1- تعريف الإشراف:

اختلفت التعريفات للإشراف باختلاف الباحثين ومنطلقاتهم النظرية، لكن يمكن هنا عرض عدد من التعريفات واستخراج أوجه النقص فيها وعلى ماذا ركزت:

ومن ذلك المنطلق فالإشراف يعرف بأنه عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في الإدارة النشاط التعاوني.¹

ويشير مفهوم الإشراف كذلك إلى "محصلة التفاعل بين خصال شخصية المشرف وخصائص الأتباع، وطبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة".²

كما نجد همفل « Hemphil » قد عرف الإشراف هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة يتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة.³

ويعرفه ستوك ديل (Stoqdill) بأنه "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".⁴ يركز هذا التعريف على أن الإشراف عملية تأثير في الأفراد من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

كما يرى روزن و برون (Rosen and Broun) الإشراف بأنه "عملية إيجاد علاقات ايجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، إن الإشراف هي عملية تفاعل بين مشرفين ومجموعة من الناس في موقف معين ويترتب عليه تحديد أهداف

¹ - كنعان بن نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص 86.

² - محمد شوقي طريف: السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب القاهرة، 1993، ص 41.

³ - محمد رسلان الجبوسي - جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط3، 2008، ص135.

⁴ - محمود المسات: الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت 2003، ص95.

مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف".¹ يركز هذا التعريف على طبيعة العلاقة الموجودة بين المرؤوسين والمشرف التي تؤدي إلى خلق جو التنافس وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة.

يعرفها ليكرت بأنه "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".² يركز هذا التعريف على دور التحفيز والتعاون التي يعتمدها الإشراف في التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف الجماعية.

ويرى جون ايفاتسيفن أن "القيادة هي تلك العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل".³ يركز هذا التعريف على أن القيادة هي عملية إبداعية في تسير وقيادة الأفراد من أجل تحقيق الأهداف.

أما سيد أحمد بن روان فيعرفه على أنه "عملية تسمح لفرد بالتأثير على أفراد آخرين من أجل تحقيق هدف مشترك".⁴

2.1 التعريف الإجرائي:

الإشراف هو نشاط إداري يقوم به الفرد لتأثير على سلوك المرؤوسين متبعاً في ذلك نمط من أنماط الإشراف حيث يمكن أن يعمل بالنمط الديمقراطي الذي يشجع على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، أو النمط الأوتوقراطي الذي يعتمد على المركزية في السلطة، أو النمط التسيبي والذي يترك للمرؤوسين حرية التصرف في تنفيذ المهام.

¹ - مدحت محمد ابو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية - اتجاهات المعاصرة - مجموعة النيل العربية ب م ن، 2003، ص 219.

² - توفيق علي الأغا: القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي في البنوك العامة في قطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر. 2010. ص303.

³ - سيد محمد جاد الرب: القيادة الإستراتيجية، مطابع دار الهندسية، القاهرة، 2012، ص4.

4 - Benraouane Sid Ahmed: **Le management des ressources humaines**, 2ème edition, Office des publications universitaires, Algérie, 2012. P214.

1-2- مكونات العملية الإشرافية:

يمكن أن نجعل مكونات العملية الإشرافية مما سبق من تعريفات في ما يلي:¹

أ- **المشرف:** يعتبر أهم متغير في العملية الإشرافية، يتمتع بصفات وخصائص معينة ويحوز على مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الأهداف. وقدمت له عدة تعريفات منها تعريف دراكر الذي يعتبر المشرف على "أنه شخص له تابعيون"²، كما يعرف أيضا أنه "الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعمهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف المشتركة"³.

ب- **المرؤوسين:** وهم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم

ج- **عملية التأثير:** ويقصد بها التأثير الذي يمارسه المشرف على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية والغير رسمية.

د- **الموقف:** يتم فيه التفاعل بين المشرف والتابعين للاتفاق حول الهدف المشترك. ويتكون الموقف من العناصر التالية:

هـ- **فريق العمل:** ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة المشرف بهم.

و- **طبيعة المشكلة:** المراد حلها تعد محكا للمشرف يبين مدى كفاءته بالإشراف واستعداده لتفويض السلطة.

ز- **القيود الزمنية:** الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة، فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل.

ح- **ظروف المنظمة (بيئة العمل):** تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة.

¹ -عادل حسن وآخرون: التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011، ص329.

² -محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص277.

³ -علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، الأردن، 2010، ص16.

ط- الأهداف المشتركة: أن الأهداف المراد تحقيقها في ظل توزيع واضح ومحدد للمسئوليات على أعضاء الجماعة تتعدد وتباين فهناك أهداف المشرف وأهداف الجماعة التي يشرف عليها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة، إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف المشرف وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف.

1-3- مصادر الإشراف:

إن الإشراف يعتمد وجود شخصية إدارية في موقع إشرافي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد، مستنتجين بذلك أن الشخص المؤثر يملك القوة حيث أن القوة ضرورية للتأثير وهي تأتي من عدة مصادر وسنستعرضها كالتالي:¹

أ- القوة الشرعية أو القانونية: وهذه القوة هي نتيجة مركز المشرف في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذه القوة تعترف بها المنظمة بالنسبة للمدير، وتعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس التي تقنعه بان المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر وان المرؤوس ملزم أن ينفذ.

ب- قوة المكافأة: وهذه القوة تعتم على إدارة مكافأة الآخرين مثل الرواتب والترقيات والجوائز والحوافز، وكذلك تعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس إلى أن المؤثر يملك القدرة على المكافأة.

ج- قوة الإكراه والإجبار: وهذه القوة تأتي عن طريق القدرة على العقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل التأنيب.

د- قوة الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة ومن التجارب التي يمر بها المشرف فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير في الآخرين، وكذلك تعتمد على إدراك المرؤوس إلى أن المشرف يمتلك المعرفة الخاصة التي قد تكون مفيدة في إشباع الحاجات له.

هـ- قوة العلاقة والإعجاب: وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة والإعجاب وتعتمد هذه القوة على رغبة المرؤوس في التشبه بمشرف متميز والانقياد وراءه دون إلزام قانوني وهذا الإعجاب نابع من صفات المشرف الشخصية المحببة للمرؤوس.

¹ - محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله: مرجع سبق ذكره، ص 137.

1-4- العوامل المؤثرة على الإشراف:

الإشراف هو كما ذكرنا سابقاً القدرة على التأثير في سلوك العاملين حسب الظروف والمواقف المحيطة لتحقيق الأهداف المرغوبة وحتى يستطيع المشرف أن يحقق هذه الأهداف فلا بد أن يتمتع بمهارات وقدرات. هذا وقد اتفقت الدراسات الحديثة على أهم مهارات المشرف الإداري كما يلي:¹

أ-المهارات الفنية: وهي قدرة المشرف على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح، والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، وكذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحقيقها وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل.

ب-المهارات الإنسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم وهذه المهارات تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.

ج-المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع المشرف بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

د-المهارات التنظيمية: وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة والعمل على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، كذلك فهم البيئة المحيطة وان المنظمة جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها وكذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها.

¹ - سامر جلد: السلوك التنظيمي ونظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 147

1-5- أهمية الإشراف:

تبرز أهمية الإشراف الإداري في المؤسسات من خلال:¹

- يسهم الإشراف في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة ايجابية مع جميع العاملين.
- تمثل حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة.

1-6- أنماط الإشراف:

تعددت أنماط الإشراف، وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت، ويمكن تصنيفها كما يلي:

- 1-6-1- الإشراف الديمقراطي:**² الإشراف الديمقراطي يعمل على تفويض سلطاته للمرؤوسين ويشاركونهم في اتخاذ القرارات لأن الإشراف من هذا النوع يهتم بالعلاقات الإنسانية الايجابية بين المشرف ومرؤوسيه من خلال معاملة المرؤوسين معاملة حسنة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم والاهتمام بأهمية دور الأفراد في المنظمة عن طريق الإشراف على المرؤوسين من خلال تنمية الجهود وروح الفريق والمواهمة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم عن طريق الاتصال ونقل شكواهم، ويعتمد المشرف الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته لأنه يعتمد على تطوير العلاقات الإنسانية ويؤمن بقدرات المرؤوسين ويمنحهم الفرص التعلم من الأخطاء التي يقعون فيها ويعمل على دعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي فالإشراف هنا يهتم بأسلوب الإقناع والاستشهاد بالحقائق والاهتمام بأحاسيس الفرد ومشاعره وتجعله يشعر بكرامته.

¹- بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص53 .

² - فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص136 .

ب-مزايا الإشراف الديمقراطي: نستطيع أن نستنتج هذه المزايا من خلال النتائج التي كشفت عنها الدراسات التي بنيت في هذا المجال.

- في الإشراف الديمقراطي يتم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وسماع وجهات نظرهم وانقاداتهم ومشاعلهم واقتراحاتهم وكل هذا يعمل على خلق جسر تفاهم ما بين المشرف والمرؤوسين.
- يساعد الإشراف الديمقراطي المرؤوسين على تنمية مهاراتهم وتحسين الاتصال فيما بينهم وبالتالي تسهيل مهام الإشراف من خلال تفويض السلطة وتوزيع المهام فتتم تنمية قدرات المرؤوسين وتقديم الخبرات ورفع الروح المعنوية لهم.
- المشاركة في عملية صنع القرارات تهدف الى اتخاذ قرارات صائبة لان المشاركة تدفع إلى ذلك وكذلك تساعد على تحسين نوعية القرار.
- الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين والقائد والتنظيم والجمهور.

ج- سلبيات الإشراف الديمقراطي:

- عدم واقعية الديمقراطية من خلال التطبيق العلمي لأن المشرف الديمقراطي يقضي جل وقته للموظفين وغايتهم وحاجاتهم متناسيا واجباته وسلطاته حيث أن تركيز المشرف على المشاركة تضعف مركزه من حيث تطبيق الأهداف بعيدا عن الرقابة هذا كما يراه بعض الباحثين في مجال الإدارة.
- تركيز المشرف على الموظفين وصرف النظر عن الإنتاج يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للجماعة وبالتالي انخفاض الإنتاج .
- إن عملية الإشراف تتطلب الموازنة ما بين المرؤوسين وبين أهداف المشروع وزيادة الإنتاج وهذا يتطلب مشرف صلب وقوانين وأنظمة صارمة والمشرف الديمقراطي من الصعب عليه هذا.
- إن المشرف الديمقراطي يحتاج إلى وقت طويل لمناقشة المرؤوسين وسماع الاقتراحات وعمل الاجتماعات والندوات معهم وبحاجة إلى وقت للإشراف عليهم.

د- سلوكيات المشرف الديمقراطي:

- يكون لديه ثقة عالية في القرارات التي يتخذها الأفراد.
- يهتم بحالة النفسية للأفراد ويحافظ على تماسكهم.
- يحاول معالجة المشكلات ويقومها.

- يتعامل مع جميع أفراد المجموعة بمساواة والعدل .
- يستمع لاقتراحات الأفراد وإذا كانت مقنعة يقوم بتنفيذها .
- يترقب النتائج المرجعية للقرارات المنفذة .
- يحافظ على العمل الجماعي (روح الفريق) حيث يحسس الأفراد بانتمائهم للمنظمة .
- يفسح المجال لتبادل الخبرات ومعلومات بين القيادة وأفراد المجموعة .
- يحدد للأفراد الأهداف المطلوبة ويترك لهم تنفيذها .

1-6-2- الإشراف الأوتوقراطي:¹ تعني الأوتوقراطية خضوع الفرد وحقوقه لمصلحة الدولة وأيضا محاولة المدير إخضاع كل الأمور في المؤسسة تحت سلطته حيث أن ما يميز المشرفين الأوتوقراطيين هو استغلال سلطتهم الرسمية للحكم والضغط على المرؤوسين وإجبارهم لانجاز العمل .

يتميز المشرف المتسلط بان تكون السلطة في يده وهو الذي يقوم بكل صغيرة وكبيرة بنفسه ويقوم بإصدار أوامر وتعليمات ويطلب من المرؤوسين تنفيذها بشكل كامل وهذا المشرف لا يفوض سلطاته ودائما يسعى إلى توسع نفوذه وسلطاته حتى يسيطر على جميع الأمور حيث قسم(فيلز) هذا النمط إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي:

- **أوتوقراطي عنيف متشدد:** حيث يستخدم تأثيرات سلبية لدرجة كبيرة مثل العقاب والتخويف ويعطي لمرؤوسيه أوامر صارمة، كما أنه لا يفوض سلطته ويقوم بإتباع الأشراف المتشدد على مرؤوسيه لعدم الثقة فيهم، ويقوم بإصدار أوامر مباشرة وصنع قراراته دون مشاورة لمرؤوسيه .

- **الأوتوقراطية الخيرة:** يحاول أن يستخدم الكثير من الأساليب المرتبطة بالإشراف الايجابي من خلال الثناء، وأيضا العقاب الخفيف لكي يكسب ولاء المرؤوسين ليعملوا على تنفيذ أوامره. هذا النوع لديه ثقة بنفسه ويركز على تحقيق مستوى عال من الإنتاج، يحاول رفع مستوى المرؤوسين وكفاءتهم فهو لا يقسو على المرؤوسين إلا إذا شعر بتقصير في أداء الواجبات ويؤمن بالمشاركة في الإدارة كذلك يعتبر هذا النوع مخلصا في عمله ونشيط وملتمزم في انجاز الأعمال المهم الحصول على نتائج مرضية.

¹ - نبييل محمد مرسى: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006 ص 260.

-الأوتوقراطي المناور: يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أن هو الذي يتخذ القرار بنفسه ويوهم مرؤوسيه أنه يشاركونهم في اتخاذ القرار ولكنه ينفرد في اتخاذها ويمارس الإدارة التقليدية.

أ- مزايا الإشراف الأوتوقراطي:

يناسب هذا النمط أو أحد أشكاله بعض المواقف وهي أوقات الأزمات والفوضى أو في الظروف الطارئة التي تتعلق بسلامة المنظمة أو العاملين وهنا يصبح لا بد من وجود أسلوب إشراف حازم وشديد.

إن هذا الأسلوب يعتبر الأنجح من بين الأساليب الأخرى لأنه بحسب الدراسات والأبحاث فقد اثبت بأنه هو الأنسب للتعامل مع الموظفين خصوصا أن هناك أشخاصا لا يستجيبون إلى الكلام الهادئ.

ب- سلبيات ومساوئ الإشراف الأوتوقراطي:

- انفراد السلطة في اتخاذ القرارات في يد المشرف.
- ممارسة المشرف أساليب التهديد واستخدام العقاب، وأسلوب التشديد على المرؤوسين يضعف من عزيمتهم وحبهم للعمل.
- إتباع المشرف لنمط اتصال يسير في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل أي يقوم بإصدار أوامره نحو المرؤوسين ولا يسمح بالانتقادات أو النقاش.
- نشوء جماعات غير رسمية من المرؤوسين التي قد تنتج عنها مظاهر لتعبير عن غضبهم وقد ينشب عن ذلك مظاهرات واحتجاج واعتصام.
- انخفاض كفاءة المرؤوسين والروح المعنوية لديهم بسبب استخدام الإشراف الأوتوقراطي فتؤدي إلى انخفاض الإنتاج بسبب عدم التعاون والولاء وظهور النزاعات والشكوى وبالتالي الغياب عن العمل أو تركه.

"ويصلح هذا النوع من الإشراف مع العمال ذوي الكفاءة القليلة، والذين لا يريدون تحمل مسؤوليات أو اتخاذ قرارات"¹.

¹ -Jean François Dunais: **guide pratique pour la gestion des ressources humaines**, éditions pages bleues internationales, Algérie, 2009. P104.

1-6-3- الإشراف الفوضوي¹: يرى كتاب الإدارة أن هذا النمط يجمع بين النمطين الآخرين من الإشراف الإداري (الأوتوقراطية،والديمقراطية) من خلال استهداف توجيه الأفراد العاملين عن طريق التأثير في سلوكهم إلا إن هذا النوع يركز على حرية الفرد العامل في أداء عمله. فالإشراف الحر هو الذي تكون الإدارة متحررة من سلطة المشرف وسميت بالفوضوية لأنها تقوم على ترك الفرد يفعل ما يشاء وتبدو الإدارة بأنها غير موجودة لتوجيه إدارة العمل مما يؤدي إلى وجود خلل وانتشار الفوضى داخل التنظيم حيث يقوم القائد هنا بإعطاء قدر كاف من الحرية المرؤوسين وإتباع الأساليب التي يرونها ملائمة لانجاز العمل ويعمد المشرف هنا إلى تفويض السلطة للمرؤوسين على نطاق واسع ويطلب منهم تأدية الواجبات بطريقة عامة ويترك لهم حرية إصدار القرارات المناسبة واتخاذها حيث يعتمد المشرف على تنمية قدراتهم ومواهبهم عن طريق ترك الحرية الكاملة لهم ويعمد لإتباع أسلوب سياسة الباب المفتوح وتسهيل سبل الاتصال للمرؤوسين ليفتح لهم المجال لطرح أفكارهم وأرائهم وبالطبع هنا فهو مقتنع تماما إن سياسة الباب المفتوح لا تعني السماع لشكاوى الأفراد والشرح المفصل لهم لان هذا برأيه لا يساعدهم على اتخاذ القرارات وبذلك لا فائدة من الحرية ولكن هو يعتمد على إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة تاركا للمرؤوسين حرية التصرف لانجاز الأهداف وهذا الأسلوب برأبي كتاب الإدارة غير مجد.

أ- مزايا الإشراف الفوضوي:

- عدم وجود نوع من التشديد والقوانين الصارمة على الأعضاء يدفع العاملين إلى العمل بروح الفريق وتحقيق الأهداف.
- إعطاء المشرف الحرية للمرؤوسين يشعروهم بأنه لديه ثقة كاملة بنشاطهم وعملهم وقدراتهم فيبدلون أقصى جهودهم لإثبات أنهم عن حسن ظنه بهم.
- إن تفويض سلطات المشرف في الإشراف الحر يحتاج إلى مرؤوسين على مستوى عال من التعلم متمكنين من فهم الواجبات المطلوبة.
- هذا النمط يكون صالحا لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي حيث يترك هذا الأمر للعلماء الذين يمتلكون حرية البحث وإجراء الأبحاث وتجارب بحسب الظروف والمواقف.

¹ -فاتن عوض الغزو: مرجع سبق ذكره، ص146.

ب- عيوب الإشراف الفوضوي:¹

- عمومية التعليمات وعدم الاستقرار.
- إهمال معظم جوانب النشاط وإضاعة الوقت وازدواج الجهد.
- عدم رضا الفرد عن عمله بسبب الحرية الكاملة ل ولأن الحرية الزائدة تؤدي الى نتائج سلبية على الفرد وزملائه.
- لا يؤدي الأعضاء الواجبات المطلوبة منهم بشكل سليم.
- افتقار المجموعات إلى الضبط والتنظيم وعدم وجو ضوابط تنظيم لدى الأفراد والمجموعات داخل التنظيم.

1-7- نظريات الإشراف:

لقد شغلت ظاهرة الإشراف معظم المهتمين بمجال الإدارة والباحثين، وكان طبيعياً أن يصدر بصدها آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها والمفاهيم والأسس المتعلقة بها وفيما يلي أهم النظريات الأساسية والبحوث التي اهتمت بالإشراف وأوضحت معالمه وكذلك النتائج المرتبطة بكل منه.

1-7-1- النظريات الفردية للإشراف :

أ- نظرية الرجل العظيم:

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى أصحاب هذه النظرية القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدد قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة بهم فيحدثون بها أي تغييرات يروها. فالتغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي المواهب غير عادية.

كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، يعني أنهم يولدون هكذا وأنه لا

¹-محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص37.

يمكن لشخص لا يملك هذه الصفات أن يصير مشرفا فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا لذلك¹.

ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم الخصائص فيها كان مبالغا فيها وتعتبر عما ينبغي أن يكون ولا تدل على ما هو كائن فعلا لان طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علميا ولا واقعا.

ب- نظرية السمات²:

لقد أهتم الباحثون في مجال القيادة بصفة عامة على بيان خصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد حتى يكون مشرفا إداريا، ولذا فهي تسمى أيضا بنظرية الصفات أو الخصائص. وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مفاده أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية المشرف عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه مشرفا فعالا، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف على مجموعة السمات المشتركة التي تميز المشرفين الناجحين وقد وجدت أنهم يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم وأضخم حجما وأصح جسما وأحسن مظهرا، أذكى عقلا كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي، كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة وأكثر طموحا وسيطرة ومرحا وأحسن توافقا من غيرهم، وفي ضوء ذلك فان هذه النظرية تقوم على افتراضات تتمثل في:

- إن السمات المشتركة التي يتميز بها كل المشرفون هي المعيار لتحديد مدى صلاحية للإشراف والنجاح فيه.
- إن هذه الصفات تورث ولا تكتسب.
- أن المشرفون يولدون ولا يصنعون أي ليس شرطا الحصول على مؤهلات وبرامج التدريب.

¹ . حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماعي النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص61.

² -علاء محمد سيد قنديل: مرجع سبق ذكره، ص43.

• انتقادات الموجهة لنظرية السمات

لقد وجه بعض الباحثين في هذا المجال انتقاداً إلى هذه النظرية وذلك كما يلي:¹

عدم اتفاق الباحثين على مجموعة محددة من الصفات التي يجب أن تتوافر في المشرف ليصبح ناجحاً، وإن الصفات الشخصية الطبيعية وحدها غير كافية لي تجعل المدير أو المشرف ناجحاً إذ ينبغي أن تعززها قدرات أخرى مكتسبة.

إن تفسير الإشراف على أنه موروث فقط أمر مرفوض لأنه يوجد بعض الأفراد مما لديهم السمات المرغوبة إلا أنهم يحصلون على مراكز ممتازة، كما أنه قد يوجد بعض الأفراد ممن ينقصهم السمات المطلوبة ومع ذلك فأنهم وصلوا إلى درجة مرموقة بين صفوف القادة العظماء.

- إهمال الدراسات للمتغيرات الموقفية أدى إلى اختلاف في النتائج التي توصلت إليها بشأن السمات الشخصية للمشرف.

- إن محاولة أصحاب هذه النظرية في البحث عن صفات المشرف الناجح أدت إلى بناء قائمة من الصفات قد تصل إلى أكثر من مائة صفة ومن الاستحالة توافر جميعها في فرد واحد.

ب- النظرية السلوكية:²

أدى عدم قدرة نظرية السمات من أن تميز المشرف إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك المشرف. وقد امتدت هذه الدراسات من نهاية الأربعينيات إلى أوائل الستينيات وركزت هذه النظريات على تحليل سلوك المشرف خلال تأديته لواجباته الإدارية.

ج- نظرية الموقفية:³

ظهر المدخل الموقفي بعد قصور وعدم كفاية مدخل السمات والمدخل السلوكي في الوصول إلى نتائج حاسمة لنمط إشرافي فعال وبشكل دائم، وأدى ذلك إلى ظهور دراسات مختلفة تركز على أن المشرف الناجح هو ذلك الذي يستطيع أن يلائم بين ما يقتضيه الموقف، فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو

¹ - المرجع نفسه:ص45 .

² - آل علي وآخرون: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص419.

³ - ربحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص186.

الذي يحدد إمكانياته الإشرافية. ومما يدل على ذلك إحرار المشرفين في مواقف معينة نجاحا باهرا، وفشلهم في مواقف أخرى. ويتلخص هذا المدخل بالقول أن المشرف الناجح هو ذلك الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.

ومن أبرز نظريات هذا المدخل نظرية فيدلر، ونظرية دورة الحياة للإشراف.

• نظرية فيدلر:¹

تعتبر نظرية فيدلر من أقدم وأبرز النظريات الموقفية، حيث أشار فيدلر من خلا أبحاثه ودراساته المتعددة بأن فعالية الإشراف أو انجاز المجموعة يعتمد على التوافق بين شخصية المشرف وثلاثة متغيرات في الموقف هي:

- **العلاقة بين المشرف والموظفين** وتعبر عن مدى قبول الموظفين لمشرفهم، وهذه هي أقوى متغيرات الموقف بنظر فيدلر.

- **طبيعة العمل** أي مدى وضوح المهام والواجبات والهيكل التنظيمي للمنظمة ودرجة الروتين في العمل.

- **قوة مركز المشرف** ويشير هذا المتغير إلى السلطة الرسمية للمشرف ودرجة تأثير مركز المشرف في ناحية الثواب والعقاب للموظفين.

ويكمن جوهر نظرية فيدلر إلى أنه لا يوجد أسلوب إشرافي واحد ناجح وفعال لكافة المواقف والأحوال، فالمشرف الفعال هو الذي يوافق بين النمط الإشرافي المستخدم في موقف معين ومتطلبات هذا الموقف.

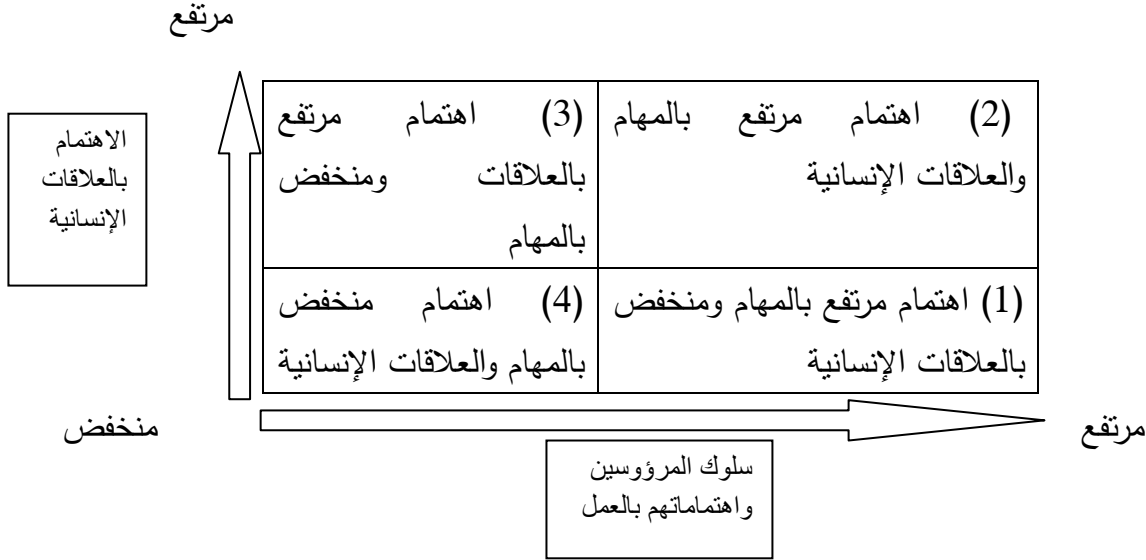
• نظرية دورة الحياة للقائد:²

قدم كل من هيرسي وبلانتشارد نظرية دورة الحياة للإشراف، وتم تحديد نضج واستعداد الموظفين كمتغير موقفي، واقترح هذان الباحثان أنه كلما زاد نضج واستعداد الموظفين لانجاز العمل توجب على المشرف مزيد من الاهتمام بالعلاقات والأفراد وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل، وإذا ما بلغ مستوى نضج الموظفين فوق المتوسط فيجب على المشرف تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على حد سواء.

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: مرجع سبق ذكره، ص 136.

² حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص69.

شكل رقم (01): يوضح العلاقة بين نمط الإشراف ونضج المرؤوسين



علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2009، ص 22.

ويتضح من خلال الشكل السابق أن هناك أربعة أساليب إشرافية تتلائم مع المراحل المختلفة لتقييم المرؤوسين وهي:

- أسلوب توجيهي: وهذا الأسلوب يقوم فيه المشرف بتوصية العاملين في حالة تعيينهم الأول في المؤسسة حيث يركز المشرف على انجاز المهام بدرجة رئيسية يكون هو الأنسب حيث يكون العامل المبتدئ أكثر التزاماً وحماساً وطاقة ورغبة في العمل والتعلم.

- أسلوب تدريبي: حيث تزداد قدرات العاملين ومهاراتهم ويتقدمون في أداء عملهم ولكنهم لا يزالون في هذه المرحلة غير قادرين على الاضطلاع بمسؤوليات كبيرة وعدم تحمل المسؤولية الكاملة لانجاز العمل ولذلك تستمر الحاجة إلى الأسلوب الإشرافي التوجيهي وأسلوبه التدريبي الذي يساعد على بناء الثقة والدافعية من جانب العاملين بالرغم من أن المشرف هو الذي يتحمل المسؤولية ويراقب اتخاذ القرار.

- **أسلوب تدعيمي:** في هذه المرحلة تزداد قدرات الأفراد ومهاراتهم داخل المنظمة ويصبحوا مائلين للانجاز وهنا يجد المشرف انه لا حاجة إلى ممارسة أسلوب إشرافي يتميز بالتوجيه الشديد حيث إن العاملين لا يقبلون في هذه المرحلة بهذا الأسلوب، وإنما يفضلون أن يكون هناك اعتبار كبير للعوامل الإنسانية ويكون دور المشرف هنا بناء الثقة لدى الأفراد في الاضطلاع بالمسؤوليات، لذلك فعلى المشرف أن يدعم جهودهم لاستخدام ما تعلموه من مهارات.

- **الأسلوب التفاوضي:** في هذه المرحلة يصبح المرؤوسين أكثر نضجا وأكثر ثقة بأنفسهم وتولدت لديهم القدرة على إشباع أسلوب المقارنة الذاتية أثناء أدائهم لأعمالهم الأمر الذي معه تقل الحاجة إلى دور المشرف بالنسبة لهؤلاء المرؤوسين، وبالرغم من أن المشرف يجدد الخطط فالمسؤولية تقع على عاتق المرؤوسين ومسموح لهم بتحديد كيف ومتى تؤدي المهمة.

• نظرية المسار - الهدف:¹

ظهرت هذه النظرية من قبل روبرت هاوس وأخذت هذه النظرية اسمها من واقع مفهومها الذي يشير إلى أن المشرف يوضح للموظفين الطرق والأساليب التي يمكن أن توصلهم لأهدافهم ويعني هذا أن فعالية الإشراف تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط إشرافه من أثر على رضا الموظفين وتحفيزهم. وتحدد هذه النظرية أربعة أنماط إشرافية هي:

- **نمط التوجيه:** يحدد فيه المشرف ما هو متوقع من الموظفين لانجازه، بالإضافة إلى إتباع النظم والإجراءات وجدولة العمل.
- **النمط المساند أو الداعم:** يهتم المشرف بالموظفين واحتياجاتهم
- **النمط المشارك:** يتشاور المشرف مع الموظفين ويشركهم في صنع القرارات، ويطلب آرائهم واقتراحاتهم.
- **نمط الانجاز:** يحدد المشرف أهدافا عالية ويوجه الموظفين لانجازها، ويمنح للموظفين الثقة لتحقيق أعلى انجاز.

¹- آل علي والموسوي: المرجع نفسه، ص 420 .

2- المواطنة التنظيمية:

2-1- تعريف المواطنة التنظيمية:

عرفت المواطنة التنظيمية من طرف كاتز (Katz) على أنها "مجموعة من السلوكيات الطوعية والتلقائية التي تذهب إلى أبعد من متطلبات الدور الظاهر، لكنها تعد أساسية للفاعلية المنظمة"¹، كما يعرفها أورغان (Organ) على أنها "سلوكيات مرتبطة بالعمل، لا يتضمنها الوصف الوظيفي ولا ترتبط بنظام مكافآت رسمي، وهي تقوي وتدعم الأداء الفعلي للمنظمة"². ومن خلال هذين التعريفين نستنتج أن المواطنة التنظيمية تقوم على أساس تطوعي غير مئتمن ماديا، ويتعدى الوصف الوظيفي لمنصب الفرد داخل المنظمة، وهي سلوك نافع وضروري من أجل استمرارية المنظمة والرفع من أدائها.

2-2- أبعاد المواطنة التنظيمية:

للمواطنة التنظيمية خمسة أبعاد هي الأكثر تداولاً في التراث النظري، وهذه الأبعاد هي:

- الإيثار: الذي يعرف على أنه "تمط من أنماط السلوك الذي يقوم به العاملون لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلة مرتبطة بالعمل داخل المؤسسة"³. من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الإيثار هو "سلوك طوعي، يهدف لمساعدة الزملاء بهدف حل مشكلات تتعلق بالعمل".

- الروح الرياضية: وتعرف على أنها "انعكاس لمدى رغبة الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات المنظمة العرضية، دون إمتعاض أو شكوى"⁴. كما تعرف أيضا على أنها "رغبة الشخص في التسامح، وقدرته على حل المشكلات والمهمات الصعبة، دون تذمر أو شكوى، والعمل على إدخال الطاقة الموجهة لمثل ذلك للإنجاز العمل"⁵. ويلاحظ من خلال التعريفين السابقين، أن الروح الرياضية هي

¹ - أحمد عبد الله وآخرون: العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة تكريت، مجلد رقم 04، العدد رقم 2012، 12، العراق. ص16.

² - جعفر حجاج: دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، المجلد رقم 34، العدد رقم 110، العراق، 2012. ص108.

³ - معمر حمزة: "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، 2014. ص20.

⁴ - أحمد عبد الله وآخرون: العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة تكريت، مجلد رقم 04، العدد رقم 12، العراق، 2012. ص18.

⁵ - حمزة معمر وبن زاهي منصور: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد رقم 14، الجزائر، 2014. ص20.

"سلوك يقوم على الصبر وتحمل المضايقات الشخصية والمشكلات التنظيمية، دون إبداء أي مشاعر سلبية".

- السلوك المهذب (الكياسة): يعرف على أنه "المساهمة في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الزملاء، عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية وإحترام رغبات الزملاء الآخرين"¹. إضافة إلى أنه "السلوك الذي يحرص فيه العامل على منع وقوع مشكلات متصلة بالعمل، ويتجنب إستغلال الآخرين والقيام بمشكلات معهم"². ونستخلص من خلال هذين التعريفين، أن بعد الكياسة يتعلق "بعدم التدخل في خصوصيات الزملاء وعدم إخراجهم، مما يزيد من الإحترام المتبادل ويقلل من ظهور المشكلات بينهم".

- السلوك الحضاري: يعرف على أنه "المشاركة الفعالة في المؤسسة والإلتزام بأنظمتها، من خلال حضور الاجتماعات وتقديم المقترحات الرامية إلى تحسين العمل بها، وإستغلال الوقت في أداء العمل"³، فمن السلوك الحضاري أن "يلتزم الموظف بقواعد وخطط المؤسسة وأن يعمل على الرفع من أدائها، عن طريق إستغلال الوقت وتقديم أفكار جديدة، تحسن من سمعة المؤسسة".

- وعي الضمير: ويعرف على أنه "سلوك تقديري من قبل العاملين، يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال الحضور والعمل بجدية"⁴. حيث يقوم هذا البعد على "الإستغلال الأمثل لأوقات الدوام وإحترام مواعيده، إضافة إلى الإلتزام بلوائح المنظمة حتى في غياب الرقابة"

2-3- أهمية المواطنة التنظيمية:

يرى نيلسن أن المواطنة التنظيمية تؤدي إلى:⁵

- الزيادة من مستوى الرضا عن العمل، وتعزيز مستوى شعور الأفراد بالإلتزام لمؤسساتهم.
- تتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية، من حيث إختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب بالمشاركة فيه، أو التوقيت المناسب له.

¹ - أحمد عبد الله وآخرون: مرجع سبق ذكره. ص18.

² - معمري حمزة: مرجع سبق ذكره. ص21.

³ - حياة الدهبي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العام بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، الجزائر، 2014. ص12.

⁴ - معمري حمزة: مرجع سبق ذكره. ص20.

⁵ - محمد الزهراني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2007. ص20.

- توطد العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المتميز.
- تزيد من فاعلية الأداء وكفاءته.
- تؤدي إلى الإلتزام وحل المشكلات.
- تقلل من مستوى التسرب الوظيفي، وترفع الروح المعنوية لدى العاملين.

2-4- محددات المواطنة التنظيمية:

هناك عدد من المتغيرات التي تشكل محددات لمتغير المواطنة التنظيمية، وتؤثر على درجتها عند العمال

• الرضا الوظيفي:

"توصلت معظم الدراسات السابقة بنتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي ومكونات سلوك المواطنة التنظيمية المختلفة (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري)، وأن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية".¹

• الولاء التنظيمي:

"يرى الباحثون أن الولاء التنظيمي يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه المسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها".²

3-3- العدالة التنظيمية:

"فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية".³

• القيادة:

"كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم، عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية، مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، فأقواله تتسجم دائماً مع أفعاله".⁴

¹- محمد الزهراني: مرجع سبق ذكره. ص 34.

²- معمر حمزة: مرجع سبق ذكره. ص112.

³- حمزة معمر وبن زاهي منصور: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد رقم14، الجزائر، 2014. ص49.

⁴- محمد الزهراني: مرجع سبق ذكره. ص38.

• الثقافة التنظيمية:

"يأتي تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك. فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سينتأثرون بذلك، وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم. أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، وأن أية أدوار أخرى سوف ينظر إليها بعين الشك والريبة، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية"¹.

• السن:

"إن عمر الموظف يحدد نظريته للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية، التي يتم بموجبها الموازنة بينما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن"².

• الأقدمية:

"هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين البحوث الميدانية أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة. ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع. وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه ليصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة، مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها"³.

2-5- النظريات المفسرة للمواطنة التنظيمية:

سيتم في هذا العنصر اعتماد نظريات التبادل الاجتماعي في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تنطلق هذه النظريات من مسلمة مفادها أن الأفراد يبحثون عن تحقيق أهدافهم التي تضمن مصالحهم، ثم الدخول في عملية تبادلية لتلك المصالح والمنافع. وهذا في إطار مقارنة نفعية ذات بعد فردي نفسي اقتصادي، من أجل تفسير هذا التبادل الاجتماعي.

في هذا العنصر سيتم التطرق لنظريتين، الأولى لـ"هومانز" ركز فيها على الجانب النفسي لعملية التبادل، والثانية لـ"بلاو" الذي ركز على الجانب المعياري الاجتماعي في هذه العملية.

¹ - المرجع نفسه: ص40.

² - معمرى حمزة: مرجع سبق ذكره. ص114.

³ - حمزة معمرى وبين زاهي منصور: مرجع سبق ذكره. ص49.

أ- "جورج هومانز":

رفض "جورج هومانز" "George Homans" الأفكار والنظريات التي تقلل من أهمية دور الأفراد ككيانات مستقلة، والتي تعطي أهمية كبيرة للبناء الاجتماعي في تفسير عمليات التبادل داخل المجتمع.

حيث يقدم مفهوما مغايرا للمفهوم الفيبري للسلطة، فهو يعتبر أن تأثيرها على الأفراد لا يكون مستمرا ولا شامل، لأنه لا يمكن لصاحب السلطة التأثير على كل الأفراد الخاضعين بصفة دائمة، "فحتى الفرد الخاضع يمكنه أن يؤثر على الآخرين يوما ما إذا تقدم بفكرة واتبعها هؤلاء، كما أن الفرد المسيطر يمكن أن تكون سلطته محصورة في نطاق ضيق مثل مجال تخصصه مثلا"¹.

"وطاعة السلطة تمثل عند "هومنز" اختبارا حقيقيا لفاعليتها، والفرد الذي يمتلكها يخاطر بها كلما استعملها"². حيث أنه وبسبب نسبية السلطة وعدم استمراريتها فإن صاحبها لا يمكنه التنبؤ بصفة مضبوطة بردود فعل الأطراف الأخرى الداخلة في عملية التبادل، والتي يمكن أن تكون عدوانية وغير منسجمة مع توقعاته منهم، إذا قيموا أن كلفة ما قدموه أعلى من الربح الذي حصلوا عليه، أو إذا كان هناك طرف آخر يمكنه تقديم نفس الموارد بكلفة أقل.

وينطلق "هومانز" في تحليله لعملية التبادل الاجتماعي من عدد من الافتراضات التي تتمثل في³:

- افتراض النجاح: كلما أدى فعل أو نشاط إلى مكافأة فالاحتمال أن يكرر الفاعل هذا الفعل أو ما شابهه يزداد (تعزير الفعل).
- افتراض المؤثر: كلما أدى مؤثر أو مجموعة من المؤثرات في الماضي إلى المكافأة كلما زاد احتمال أن يكرر الفرد نفس الاستجابة (تعزير المؤثر).
- افتراض القيمة: كلما ازدادت القيمة المترتبة عن نشاط ما من وجهة نظر الفرد، كلما زاد احتمال تكراره لهذا النشاط.
- افتراض الحرمان بتناقص قيمة المكافأة: كلما تكررت نفس المكافأة لنشاط معين في الماضي القريب، كلما قلت قيمة المكافأة بسبب حالة الشعور بالإشباع.

¹ - الحوراني عبد الكريم: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المجدلوي للنشر، الأردن، 2007. ص 47.

² - المرجع نفسه.

³ - إبراهيم عيسى: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 2008. ص 219-220.

- **افتراض الرضا والعدوانية:** يضم هذا الفرض جانبين، الأول أن الفرد إذا حصل على مكافأة تتعدى توقعاته أو على عقوبة أقل مما كان ينتظر يشعر بالرضا، ويتعزز تماثل سلوكه مع سلوك الجماعة. أما الثاني فهو أنه إذا حصل على مكافأة عن نشاط قام به أقل مما كان يتوقع أو عقاب يزيد عن ذلك، شعر بحالة غضب وسلك سلوكا عدوانيا.
- **افتراض العقلانية:** في حالة وجود بدائل لمسارات الفعل أو الوسائل، يقوم الفرد بحساب النتائج المترتبة عن تلك البدائل من حيث القيمة واحتمالات النجاح، ويختار الأفضل منها بالنسبة له.
- من خلال هذه الفروض الأربعة الأولى يتضح أن "هومانز" يصور الفرد المتبادل ككائن له انعكاسات لا إرادية، يعززها أو يضعفها التكرار الإيجابي أو السلبي لعملية التبادل. أما في الفرضين الأخيرين فيختلف تصويره للفرد، الذي يراه هنا على أنه كائن عاقل منطقي، يقارن بين منافعه وخسائره الناجمة عن عملية التبادل، وعلى حسب هذا يتحدد سلوكه إن كان يميل إلى الانسجام مع الجماعة أو نحو التصارع معها.
- كما اعتمد "هومانز" في تحليله لعمليات التبادل الاجتماعي على عدد من المفاهيم التي يمكن حصرها فيها يلي¹:

- **النشاط:** هي نشاطات الأفراد في مواقف معينة ترتبط بمحاولة تحقيق المنفعة.
 - **التفاعل:** هو استجابة لفل فرد آخر مبادر.
 - **العاطفة:** تشير للتعابير الوجدانية والحالة النفسية للمشاركين في عملية التبادل.
 - **الكم:** وهو عدد وحدات النشاط في وحدة زمنية معينة.
 - **القيمة:** وتعني مستوى المكافأة أو درجة التعزيز المترتبة عن نشاط معين.
 - **الثوابت:** كل مكافأة يحصل عليها الكائن ولها قيمة ايجابية.
 - **الكلفة:** ثمن وحدة النشاط مقارنة بنشاط بديل.
 - **الربح:** المكافأة ناقص الكلفة في نشاط محدد.
- يلاحظ أن المفاهيم التي تعتمد عليها هذه النظرية التبادلية تجمع بين البعدين النفسي والاقتصادي، وتخلو من أي بعد ثقافي أو اجتماعي. وهذا ما تسبب في توجيه انتقادات كثيرة لها نظرا لإهمالها للبعد الاجتماعي في عملية التبادل، وإغفالها الأفعال والقرارات الغير عقلانية التي يمكن أن يقوم بها الأفراد لأسباب ثقافية أو اجتماعية لا يمكن فهمها وتحليلها بمصطلحات مثل المنفعة والربح والفائدة.

¹ - إبراهيم عيسى: مرجع سبق ذكره، ص 2019.

ولا تتم عملية التبادل حسب "هومانز" فقط بين فردين يتساويان أو يتقاربان في الموارد والمنافع التي يتبادلانها، حيث يمكن أن تتم هذه العملية بين فردين يختلفان من حيث امتلاكهما لها على طريقة تبادل الهدايا. "فإذا تم رفض الهدية يصبح الفرد عدواً، بينما إذا قبل بها يصبح صديقاً، ويقدم ذاته على أنه مساو اجتماعياً. الشيء المميز هنا يقع في حالة عدم تمكنه من رد الهدية، حيث يعتبر في وضع اجتماعي أدنى، ويكون خضوعه لصاحب الهدية هو الطريقة الوحيدة لتسديد دينه"¹.

هذا الأمر يعطي نظرية "هومانز" جانباً اجتماعياً نسبياً، ولو أنه يتمثل هنا في موضوع وقيمة التبادل وليس في آليات حساب المنفعة، التي تبقى آليات عقلانية حسب رأيه وبعيدة كل البعد عن مفهوم العقلانية المحدودة التي تظهر في تحليلات مفكري نظرية الفعل.

كما يورد هذا المفكر مفهومًا ثانويًا هو مفهوم المصلحة، التي هي قيمة الأرباح التي يجنيها فرد معين عند دخوله في عملية تبادلية مع فرد آخر، "وفي حالة وجود شخص واحد يسيطر على الموارد النادرة، فإنه وبسبب احتكاره هذا يصبح قادراً على مكافئة ومعاقبة الآخرين. واحتكاره للمنافع يجعله لا يخسر في بقائه غير عادل، لأنه صاحب المصلحة الأقل في عملية التبادل، بينما الآخرون هم أصحاب المصلحة الأكبر"².

من خلال ما سبق يتضح أن "هومانز" ركز هو الآخر على مفهوم السلطة، إلا أنه أضفى عليها طابعاً نسبياً في ديمومتها وشمولها. كما اعتبر أن التفاضل في ملكية الموارد النادرة يؤدي إلى استغلال بعض الأفراد للبعض الآخر، ويجعلهم في حال كونهم يحتكرونها إلى اللامبالاة بالتعامل العادل مع الآخرين.

إلا أنه في الوقت ذاته يؤكد على أن دخول المسيطر في تبادل مع الآخرين يمثل تحدياً دائماً له، واختبار جديداً لسلطته يمكن أن يؤدي في أي لحظة على فقدانها لقوتها في حال وجود مصدر جديد للموارد والمنافع، أو في حالة تقييم الفرد أن كلفة تبادله أكثر من أرباحه. هذا ما يؤدي إلى ظهور عدوانية من طرف الخاضعين، ويدفعهم لتغيير الأوضاع وتغيير قواعد التبادل لصالحهم فيعاد التوازن إلى العلاقة.

¹ - عبد الكريم الحوراني: مرجع سبق ذكره، ص 49.

² - المرجع نفسه.

ب- "بيتر بلاو":

ينطلق "بيتر بلاو" "Peter Blau" من مفهوم "فيبر" للقوة، والتي يرى أنها "قدرة أحد الفاعلين فرض رغبته في موقف ما رغم مقاومة الطرف الآخر"¹. وهذه القوة في العملية التبادلية تنبع من "الخدمات التي يمكن لمالكها من خلالها إشباع رغبات الأطراف الأخرى مما يكسبه طاعتهم"². وحسب هذه الفكرة فإن القوة ذات بعد شخصي ولا تتعلق بصالح الجماعة. كما أنها تقوم على فرض تهديدات في حالة عدم خضوع الطرف الضعيف لرغبات الطرف القوي، الذي يرى "بلاو" أنه يملك هامشا من الحرية يمكنه من رفض الانصياع وتحمل التبعات السلبية لذلك. بالإضافة إلى تميز علاقة القوة بأنها علاقة غير متكافئة، وتتعدم في حالة تساوي القوة بين طرفي التبادل.

كما يركز "بلاو" على الجانبين السلبي والاجتماعي للقوة، حيث أنه في حالة عدم إلقاء الفرد صاحب القوة التحية مثلا على أحد أفراد المجموعة يمكن أن يؤدي هذا إلى خسارة الأخير لمكانته الاجتماعية. هنا لم يقم المسيطر بعمل قهري، بل امتنع عن القيام بسلوك اجتماعي متعارف عليه داخل الجماعة، في عملية تبادلية لا يمكن حساب قيمة المنفعة والخسارة فيها بدقة وبعقلانية.

حيث خلافا "هومانز" يرى "بلاو" أن "التبادل ورغم مساهمته الكبيرة في ظهور البناء الاجتماعي، إلا أنه مع الوقت يصبح خاضعا لهذا الأخير ومتأثرا به"³، وهذا ما يعطي بعدا اجتماعيا للعملية التبادلية، لا يمكن أن نطبق عليه المفاهيم النفسية والاقتصادية التي اعتمد عليها "هومانز" في تحليله.

"ويفرق" بلاو" بين التبادلات التي تتم بين الأفراد خارج الأنظمة الرسمية، والتي تكون قائمة على تقدير كل منهم لما سيحصل عليه من مكافآت نتيجة لها، وبين التبادلات التي تتم في التنظيم الرسمي، التي نحكمها القوانين وتحددها مكانة دور كل فرد"⁴. فبينما يتأثر النوع الأول بحاجات الأفراد المتبادلين وقدرة كل منهم على جذب وإقناع الآخر بنجاعة عملية التبادل، يتأثر النوع الثاني بالضوابط التنظيمية الصارمة التي يخضع لها جميع أعضاء التنظيم.

1 - فيبر ماكس : مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة صلاح هلال، منشورات المركز القومي للترجمة، مصر، 2011. ص 92.

2 - عبد الكريم الحوراني: مرجع سبق ذكره، ص 53.

3 - إبراهيم عيسى: مرجع سبق ذكره، ص 223.

4 - المرجع نفسه: ص 224.

إلا أنه مهما كانت الحقوق القانونية للرئيس على مرؤوسيه في المؤسسة، فإنه "يمكن أن يخلق لنفسه التزامات اجتماعية عن طريق تعطيل بعض القوانين، كالسماح للمرؤوسين بالتدخين أو الحديث في مكان العمل، فيخضع له هؤلاء بسبب عدم استخدامه لكل صلاحياته"¹

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى أن "بلاو" أضفى على عملية التبادل بعدا اجتماعيا، وأخرجها من التفسير النفسي والاقتصادي لـ"هومانز"، كما أكد على أن عقلانية الأفراد في عملية التبادل غير تامة، بل تخضع لمحددات ثقافية واجتماعية، ويسمح لهم هامش الحرية في عملية التبادل أن يتصرفوا حسب مبادئهم بغض النظر عن الفائدة والضرر المتوقعان من عملية التبادل.

بالنسبة للعدالة التنظيمية فإن "بلاو" قد تطرق بطريقة غير مباشرة لكل أبعادها. حيث ركز في البداية على لإمكانية حرمان المسيطر للخاضعين من الموارد المادية التي تقع تحت تصرف. ثم تطرق لقدرته على تعطيل القوانين والإجراءات التنظيمية، وهذا على شكل قوة سلبية يمكن أن يفعلها على من يشاء من المرؤوسين. كما ساهم في تسليط الضوء على الجانب الاجتماعي للإكراه الذي يمكن أن يتمثل في الحرمان من المكانة الاجتماعية عن طريق التعامل مع المرؤوس بشكل لا يضمن احترامه ولا يكون لبقا، ما يؤدي إلى تضرر المكانة الاجتماعية لهذا الأخير.

أما بالنسبة للجانب الصراعى، فـ"بلاو" يترك مساحة حرية نسبية لطرفي عملية التبادل، ولا يخضعها لمبدأ القهر والجبر. فيمكن للطرف الضعيف رفض الخضوع والاستغلال الممارس عليه، لكنه في نفس الوقت يجب أن يتحمل تبعات ذلك.

لكنهم في نفس الوقت يمكنهم التأثير في عملية التبادل من خلال القوة التي يمكنهم امتلاكها. فـ"بلاو" لا يحصر القوة فقط في الجانب المادي للمنافع، بل يدخل معها المهارات والكفاءة التي يمكن للمرؤوسين امتلاكها، ولتي يمكنهم تفعيلها لضمان تبادل أكثر عدلا، أو استعمالها في علاقة صراعية تهدف للحصول على ظروف وشروط تبادلية أكثر عدلا، ويقل بذلك سلوك المواطنة عندهم، وتضعف مشاعر الإيثار والمثابرة وتقل السلوكات اللبقة وروح التحدي عند العاملين.

سادسا: الدراسات السابقة:

في هذا العنصر سيتم التطرق لعدد من الدراسات السابقة التي سيتم تقسيمها وفقا لمتغيرات الدراسة، حيث سنبدأ بالمتغير المستقل وهو الإشراف، ثم المتغير التابع وهو المواطنة التنظيمية، لنعرض فيما بعد دراسات جمعت بين المتغيرين.

¹ - عبد الكريم الحوراني: مرجع سبق ذكره، ص 59.

1- الدراسات التي تطرقت لمتغير نمط الإشراف:

1-1- الدراسة رقم 01:¹

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف مها توفيق محمد شبيطة ، تحت عنوان " أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم ". أجريت هذه الدراسة في سنة 2001، في فلسطين.

سعى الباحث من خلالها إلى التوصل إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

- التعرف إلى الأنماط السائدة لدى مديريات وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين.
 - مدى فاعلية العمل الإداري في تحقيق التقدم و النمو لهذه المؤسسة .
- وقد تمحورت الإشكالية البحثية حول تساؤل مركزي مفاده:

-ماهي العلاقة بين الأنماط القيادية الإدارية لدى مديري وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات

شمال فلسطين وبين فاعلية العمل لديهم ؟

وأسئلة فرعية هي:

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى مديري وزارة الداخلية في

محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس ، المحافظة ، الخبرة والمؤهل العلمي.

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية في

محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها تعزى لمتغيرات الجنس، المحافظة، الخبرة والمؤهل العلمي.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وفاعلية العمل لدى مديري وزارة

الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها تعزى لمتغيرات الجنس، المحافظة، الخبرة والمؤهل العلمي.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستعان بأداة الاستمارة لجمع البيانات من عينة

تبلغ 105 مبحوثا، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من بين مجتمع أصلي بلغ 177 موظفا وموظفة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

¹ - مها شبيطة: أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2002.

- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد القيادة الديمقراطية 3.29 .
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد القيادة الدكتاتورية 2.76.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد القيادة الفوضوية 2.61.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث اتجاههم لأبعاد نمط الإشراف.
- توجد فروق دالة إحصائية بين المستويات التعليمية المختلفة من اتجاه المبحوثين نحو نمط الإشراف الديمقراطي.

1-2- الدراسة رقم 02¹

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف احمد الأمين يوسفى وعبد الحميد نعيجات، تحت عنوان "أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين-دراسة حالة مصنع عموري لصنع الأجر-" أجريت هذه الدراسة في سنة 2018، في الجزائر -الأغواط-.

سعى الباحث من خلالها إلى التوصل إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

- التعرف على مستوى أداء العاملين في المؤسسة .
 - تقديم إطار نظري بين القيادة والأداء.
 - التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة .
 - التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين.
 - تقديم بعض التوصيات التي تحسن من أداء المؤسسة محل الدراسة في ضوء نتائج الواقع.
- وقد تمحورت الإشكالية البحثية حول تساؤل مركزي مفاده:
- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الأنماط القيادية بالمؤسسة على أداء العاملين بها بشكل عام ؟
وبمصنع الأجر لعموري بوجه خاص.

وأسئلة فرعية هي:

- ما هو النمط القيادي السائد بمصنع عموري للأجر -الأغواط ؟

- ما مستوى أداء العاملين بمصنع عموري للأجر -الأغواط ؟

¹- أحمد الأمين يوسفى وعبد الحميد نعيجات: "أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين-دراسة حالة مصنع عموري لصنع الأجر في الجزائر -الأغواط-" مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الخامس، المركز الجامعي بميلة، 2018.

- ما أثر كل نمط من الأنماط القيادية التالية (النمط المتساهل، النمط التحويلي، النمط التبادلي) على أداء العاملين بمصنع عموري للأجر - لاغواط ؟
اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستعان بأداة الاستمارة لجمع البيانات من عينة تبلغ 142 مبحوثاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد القيادة الديمقراطية 4.23.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد القيادة الفوضوية 3.09.

2- الدراسات التي تطرقت لمتغير المواطنة التنظيمية:

2-1- الدراسة رقم 01:¹

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحث زياد العزام ، تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة في بلدية الوسطية بمحافظة إربد بالأردن". أجريت هذه الدراسة في سنة 2015، في الأردن.

سعى الباحث من خلالها إلى التوصل إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

- التعرف على انطباعات وإدراك العاملين للثقافة التنظيمية السائدة وأبعادها.
 - التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وعناصره والعوامل المؤثرة فيه ومستويات تطبيقه.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
 - التعرف على العلاقة بين الخصائص الشخصية للعاملين (الجنس العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والمركز الوظيفي) وتبني سلوك المواطنة التنظيمية.
- وقد تمحورت الإشكالية البحثية حول عدد من التساؤلات هي:
- ما مستوى تقييم العاملين للثقافة التنظيمية السائدة في بلدية الوسطية؟
 - ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد في بلدية الوسطية؟

¹- زياد العزام : " أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة في بلدية الوسطية بمحافظة إربد بالأردن"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد

- هل هناك فروق إحصائية بين اتجاهات العاملين في بلدية الوسطية نحو سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية؟
اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستعان بأداة الاستمارة لجمع البيانات من عينة تبلغ 183 مبحوثاً، تم اختيارهم عن طريق المسح الشامل، تم الحصول منهم على 120 استمارة صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الإيثار 2.41.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الكياسة 2.55.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الروح الرياضية 2.26.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الضمير 2.58.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد السلوك الحضاري 2.65.

2-1- الدراسة رقم 02:¹

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف أشرف محمد زيدان مشمش، تحت عنوان " واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية ". أجريت هذه الدراسة في سنة 2016، في قطاع غزة.

سعى الباحث من خلالها إلى التوصل إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

- التعرف على درجة اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد متغير المواطنة التنظيمية.
- التعرف على درجة الفروق الإحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد المواطنة التنظيمية حيث المتغيرات التنظيمية والشخصية.

وقد تمحورت الإشكالية البحثية حول عدد من التساؤلات هي:

- ما مستوى ممارسة بعد الإيثار لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟

¹- أشرف مشمش: " واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية "، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد 04، فلسطين، 2014.

- ما مستوى ممارسة بعد الكياسة لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
 - ما مستوى ممارسة بعد الروح الرياضية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
 - ما مستوى ممارسة بعد وعي الضمير لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
 - ما مستوى ممارسة بعد السلوك الحضاري لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أعضاء الإدارة العليا لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستعان بأداة الاستمارة لجمع البيانات من كل العاملين بالوظائف الإشرافية في مجتمع الدراسة، تم اختيارهم عن طريق المسح الشامل، بلغ عددهم 340 مبحوث.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الإيثار 2.41.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الكياسة 2.42.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الروح الرياضية 2.37.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الضمير 2.47.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد السلوك الحضاري 2.45.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث اتجاههم لمتغير المواطنة التنظيمية.

3- الدراسات التي تطرقت لمتغير نمط الإشراف في علاقته بالمواطنة التنظيمية:

3-1- الدراسة رقم 01:¹

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحث نور الدين مزهودة واسمهان قرزة ، تحت عنوان " أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة". أجريت هذه الدراسة في سنة 2017، في الجزائر.

سعى الباحث من خلالها إلى التوصل إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

- التعرف على درجة اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد متغير أنماط القيادة.
 - التعرف على درجة اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد متغير المواطنة التنظيمية.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.
- وقد تمحورت الإشكالية البحثية حول تساؤل مركزي مفاده:

- هل تؤثر كل أبعاد القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية؟

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستعان بأداة الاستمارة لجمع البيانات من عينة تبلغ 30 مبحوثا، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد القيادة الديمقراطية 3.96.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الإيثار 2.25.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الكياسة 2.23.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الروح الرياضية 2.35.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الضمير 2.28.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد السلوك الحضاري 2.23.
- هناك علاقة دالة إحصائيا بين بعد القيادة الديمقراطية والمواطنة التنظيمية بلغت 0.82.

¹ - نور الدين مزهودة واسمهان قرزة: " أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06، الجزائر، 2017.

3-2- الدراسة رقم 02:1

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف علياء إبراهيم محمد طحطوح، تحت عنوان " تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية ". أجريت هذه الدراسة في سنة 2016. في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية.

سعى الباحث من خلالها إلى التوصل إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

- التعرف على درجة اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد متغير أنماط القيادة.
- التعرف على درجة اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد متغير المواطنة التنظيمية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

وقد تمحورت الإشكالية البحثية حول عدد من التساؤلات هي:

- ما هي درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية لدى المديرات من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز؟

- ما هي درجة ممارسة المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز؟

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستعان بأداة الاستمارة لجمع البيانات من عينة تبلغ 286 مبحوثاً، تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة من بين 1142 عاملة.

- توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد القيادة الديمقراطية 3.78.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد القيادة الدكتاتورية 2.67.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد القيادة الفوضوية 3.42.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الإيثار 2.02.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الكياسة 2.29.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الروح الرياضية 2.03.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد الضمير 2.19.
- بلغ متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد السلوك الحضاري 2.20.

¹- علياء طحطوح: " تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية "، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016.

- هناك علاقة دالة إحصائية بين بعد القيادة الديمقراطية وأبعاد المواطنة التنظيمية بلغت مع بعد الإيثار 0.348، و 0.395 مع بعد الكياسة، و 0.358 مع بعد الروح الرياضية، و 0.283 مع بعد وعي الضمير، و 0.348 مع بعد السلوك الحضاري.
- هناك علاقة دالة إحصائية بين بعد القيادة الدكتاتورية وأبعاد المواطنة التنظيمية بلغت مع بعد الإيثار -0.239، و -0.339 مع بعد الكياسة، و -0.308 مع بعد الروح الرياضية، و -0.213 مع بعد وعي الضمير، و -0.193 مع بعد السلوك الحضاري.
- هناك علاقة دالة إحصائية بين بعد القيادة الفوضوية وأبعاد المواطنة التنظيمية بلغت مع بعد الإيثار 0.437، و 0.447 مع بعد الكياسة، و 0.371 مع بعد الروح الرياضية، و 0.294 مع بعد وعي الضمير، و 0.350 مع بعد السلوك الحضاري.

وقد تم الاعتماد على الدراسات التي تمت الإشارة لها خلال هذا العنصر في الجانبين النظري والميداني للدراسة الراهنة، حيث تم الاستفادة من الجانب النظري فيها لإثراء التعاريف والتحكم أكثر في مؤشرات الأبعاد المعتمدة، بالإضافة إلى استخدامها في صياغة أسئلة وعبارات الاستبيان.

• خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح أن هناك ترابطاً وتداخلاً معرفياً وامبريقياً بين أنماط الإشراف وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا ما أثبتته التكاثر المعرفي النظري حول الموضوع، وكذا الشواهد الميدانية التي جاءت في الدراسات السابقة. وهذا ما يدفع لاستكمال البحث في الفصلين اللاحقين من أجل التأكد من هذه العلاقة وطبيعتها في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الزمني.

2- المجال المكاني.

3- المجال البشري.

ثانياً: منهج وأدوات الدراسة

1- منهج الدراسة.

2- عينة الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

بعد التطرق إلى التراث النظري والإمبريقي حول موضوع أنماط الاشراف وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية في الفصل النظري، وبعد تحديد المشكلة البحثية وصياغة فروضها، نحاول من خلال هذا الفصل الذي يعتبر فصلا يجمع بين الجانبين النظري والميداني، يتم من خلاله توضيح الإستراتيجية المنهجية التي تم اعتمادها للإجابة على هذه التساؤلات، والتحقق من مدى الصدق الإمبريقي لفرضياتها.

حيث سيتم تحديد مجالات الدراسة والمنهج والأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للتحقق من الفرضيات، بالإضافة إلى خصائص العينة التي تم تطبيقها عليها عن طريق عرض المتغيرات الشخصية في جداول.

أولا: مجالات الدراسة

1-المجال الزمني:

انطلقت الدراسة يوم 26 ديسمبر 2017، حيث امتدت الدراسة الاستطلاعية إلى غاية 04 جانفي 2018، ثم تم توزيع الاستمارات وإجراء المقابلات بين 07 و 18 جانفي 2018.

2-المجال المكاني:

يقع مستشفى دراجي العايب في شمال مدينة الحروش، يحده جنوبا مدرسة ابتدائية وغربا ملعب جواربي، ومن بقية الجهات أحياء سكنية ويحتوي المستشفى على عدد من المصالح كما يلي:

- الاستجالات.

- جراحة النساء.
- جراحة الرجال.
- طب النساء.
- طب الرجال.
- طب الأطفال.
- مستشفى النهار.
- تصفية الدم.
- نقل الدم.
- الوقاية.
- الولادة.
- أمراض النساء.
- وحدة الأمراض السرطانية.
- الأشعة.
- غرفة العمليات.
- ما بعد العمليات.
- الصيدلية.
- التصوير.
- الطب الفيزيائي وإعادة التأهيل الحركي.

3-المجال البشري:

تضم المؤسسة الاستشفائية دراجي العايب تشكيلة متنوعة من الفئات العمالية تتوزع

كما هو مبين في الجدول التالي:

- جدول رقم (01) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات العمالية المختلفة:

العدد	الوظيفة
41	سلك الإداريين
57	سلك الأطباء
258	سلك شبه الطبي
30	سلك العمال المهنيين الدائمين
80	سلك العمال المهنيين غير الدائمين
466	المجموع

ثانيا: منهج وأدوات الدراسة

1- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على رصد الظاهرة السوسيولوجية ووصف متغيراتها، ثم تحليلها اعتمادا على قياس مؤشراتها وصفيًا، وبعدها الاستدلال على الفروق والعلاقات بين متغيري الدراسة.

2- عينة الدراسة:

تم الاعتماد على المعاينة الحصصية المتساوية، وهي معاينة غير العشوائية، تعتمد على اختيار عينة بحثية يتساوى فيها عدد أفراد كل حصة. في هذه الحالة تم اختيار 03 فئات عمالية هم الأطباء والإداريين والشبه طبيين من مرضيين ومساعدين فقط. والجدول التالي يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

- جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث الوظيفة:

الوظيفة	العدد	النسبة %
سلك الإداريين	41	11.52
سلك الأطباء	57	16.01
سلك شبه الطبي	258	72.47
المجموع	356	100

حيث تم توزيع 88 استثمارا للاستثمارات بهدف استرجاع 20 استثمارا من كل فئة من الفئات الأربعة، حيث وزعت 08 استثمارات زائدة من أجل تقادي الاستثمارات غير المسترجعة وتلك غير القابلة للاستغلال. لكن تم استرجاع فقط 62 استثمارا قابلة للتفريغ، وكان الأطباء هم الفئة التي لم نتمكن من استرجاع إلا 04 من استثماراتها.

3- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على أداتي الملاحظة والمقابلة كما يلي:

3-1- الملاحظة:

باعتبارها من بين الأدوات الأكثر أهمية، فقد تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على أداة الملاحظة المقننة، وتم إعداد شبكة ملاحظة تم فيها تفريغ المعلومات التي تم رصدها من ميدان الدراسة وكانت كما هو مبين في الملاحق، حيث تعتبر شبكة الملاحظة أداة أساسية للباحث من أجل تقييد مشاهداته في مجتمع الدراسة، والابتعاد عن الاعتماد على ذاكرته فقط عند الاستدلال بما لاحظته، بسبب ما قد يشوب تلك الملاحظات غير المدونة من ذاتية وانتقائية في اختيارها واسترجاع أحداثها.

حيث عند ملاحظة أي سلوك له علاقة بأحد مؤشرات الدراسة، تم كتابة المؤشر والبعد والمتغير الذي ينتمي إليها من أجل تسهيل عملية فرز الملاحظات. ثم تدوين

محتوى الملاحظة بالتفصيل والشخص الذي قام بها، وفي الأخير تم تحديد يوم وزمن ومكان الملاحظة.

3-2- الاستمارة:

بالإضافة إلى الملاحظة، تطلب موضوع الدراسة الاعتماد على أداة أخرى هي الاستمارة، من أجل تكميم البيانات، وقياس المؤشرات على أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة. فبينما تتميز المقابلة بعمق البيانات المتحصل عليها وقلة عدد من يمكن تطبيقها عليهم، تتميز الاستمارة بأنها الأداة الأسهل والأكثر عملية لقياس أكبر عدد من المؤشرات على أكبر عدد من المبحوثين.

وتعد الاستمارة في هذه الدراسة الأداة الأساسية لجمع البيانات، وقد مرت صياغتها بثلاثة مراحل هي:

• المرحلة الأولى:

تم خلالها الاطلاع على التراث النظري والدراسات السابقة واستخلاص الأبعاد والمؤشرات التي تم التطرق إليها من خلالها. حيث تم التحصل على استمارة أولية صيغت مؤشراتنا في ضوء فروض الدراسة والإشكالية البحثية وتساؤلاتها.

وقد تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاثة أقسام. القسم الأول ضم 6 أسئلة تحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين وهي الجنس، العمر، بالإضافة إلى عدد من الأسئلة المتعلقة ببعض المتغيرات الوظيفية للعامل وهي الأجر، الأقدمية، المستوى الوظيفي.

أما القسم الثاني من الاستمارة فتم تخصيصه لمتغير نمط الإشراف، وهو المتغير المستقل في هذه الدراسة، والذي يضم 06 أسئلة، كل منها يقيس مؤشرا من مؤشرات نمط

الإشراف، والتي تعرف على أنها "معطى قابل للملاحظة يتيح ضبط الأبعاد، والتأكد من حضور أو غياب هذه الصفة في الواقع المدروس"¹.

والقسم الثالث تم تخصيصه لمتغير المواطنة التنظيمية، وجاء على شكل مقياس اتجاه ثلاثي الأوزان، احتوى على 29 عبارة تقيس الأبعاد الخمسة للمواطنة التنظيمية وهي كما هو مبين بالجدول التالي:

- جدول رقم (03) يوضح أبعاد المواطنة التنظيمية والعبارات التي تقيسها:

البعد	الإيثار	وعي الضمير	الروح الرياضية	الكياسة	السلوك الحضاري
العبارات	6-1	12-7	18-13	23-19	29-24

وللحكم على اتجاه المبحوثين نحو البعد أو العبارة فقد تم الاعتماد على المجالات التالية:

من 1 إلى 1.66: الاتجاه سلبي.

من 1.66 إلى 2.33: الاتجاه محايد.

من 2.33 إلى 3: الاتجاه ايجابي.

¹ - مادلين غرواويتس: *مناهج العلوم الاجتماعية*، ترجمة سام عمار، المركز العربي للتأليف والترجمة والنشر والتوزيع، سوريا، 1993. ص 58.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة:

من خلال هذا العنصر تم وصف عينة الدراسة من حيث خصائصها الديمغرافية كما يلي:

- جدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

النسبة%	التكرار	جنس
19,4	12	ذكور
80,6	50	إناث
100,0	62	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 04 نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين من فئة الإناث بنسبة 80.6% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور التي تمثل 19.4% من إجمالي العينة.

يمكن إرجاع هذه النتيجة لكون النشاط الطبي وشبه الطبي هو بالأساس نشاط غير متعب جسديا، ويتم في مكان محمي، وهي شروط تجعل الإناث يميلون للعمل فيه بحكم العادات والتقاليد التي تمنعهم نسبيا من العمل في قطاعات أخرى كالصناعة أو النشاطات التي تتطلب العمل خارجا في الورشات أو المصانع مثلا.

- جدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير العمر:

النسبة%	التكرار	عمر
54,8	34	أقل من 30 سنة
30,6	19	من 30 إلى 39 سنة
8,1	5	من 40 إلى 49 سنة
6,5	4	50 سنة فأكثر
100,0	62	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 05 نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين ينتمون للفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 54.8 %، وهي أعلى نسبة ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 30.6 %، ثم الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 8.1 %، وأخيرا الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة 6.5 %.

هذه النتيجة تدل على وجود سياسة توظيفية ديناميكية يتبعها المستشفى، حيث يسعى دائما لتوظيف موارد بشرية جديدة لتلبية الطلب المتزايد على الخدمات الصحية بمدينة الحروش التي تعرف حركية سكانية عالية، كونها تمثل مركز جذب مهم بسبب النشاطات التجارية والفلاحية التي تتميز بها المنطقة من جهة، وكونها مركز عبور مهم وملتقى طرق العديد من الولايات المجاورة.

- جدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية:

النسبة%	التكرار	أقدمية
74,2	46	أقل من 10 سنوات
14,5	9	من 10 إلى 19 سنة
11,3	7	من 20 سنة فأكثر
100,0	62	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 06 نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين هي من العمال الذين لهم أقدمية أقل من 10 سنوات بنسبة 74.2 %، يليهم العمال ذوي الأقدمية من 10 إلى 19 سنة بنسبة 14.5 %، وأخيرا العمال ذوي الأقدمية من 20 سنة فأكثر بنسبة 11.3 %.

هذه النتيجة تتوافق مع ما تم التوصل إليه في الجدول رقم ()، حيث تتناسب هذه النتائج التي تدل على وجود عدد كبير من العمال ذوي الأقدمية الضعيفة مع النسبة الكبيرة من العمال ذوي الأعمار الصغيرة.

- جدول رقم (07) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية:

حالة الاجتماعية	التكرار	النسبة%
عزاب	24	38,7
متزوجون	36	58,1
مطلقون	2	3,2
المجموع	62	100,0

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 07 نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين هي من المتزوجين بنسبة بلغت 58.1 %، تليهم فئة العزاب بنسبة 38.7 %، وأخيراً فئة المطلقين بنسبة 3.2 % .

النسبة الكبيرة من المتزوجين رغم صغر متوسط الأعمار بالمؤسسة تمكن أن تفسر بكون العمل في الوسط الإستشفائي يشكل عامل استقرار لأعضاءه، ويسمح لهم بالزواج. هذه النتيجة تدل على وجود مناخ ايجابي وطبيعة مهام تسمح بالمزوجة بين الحياة العائلية والمهنية والتي تنعدم تقريبا في قطاعات أخرى.

- جدول رقم (08) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأجر:

الأجر	التكرار	النسبة%
أقل من 36 ألف دينار	32	51,6
من 36 إلى 53 ألف دينار	26	41,9
من 54 ألف دينار فأكثر	4	6,5
المجموع	62	100,0

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 08 نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين ممن أجورهم أقل من 36 دينار بنسبة 51.6 %، ثم فئة من لديهم أجور تتراوح بين 36 و 53 ألف دينار بنسبة 41.9 % وأخيراً من لديهم أجور من 54 ألف دينار فأكثر.

يمكن تفسير هذه النتيجة بمقارنتها بالنتيجة التي تم التحصل عليها في الجدولين رقم (06) ورقم (09)، حيث أن أغلب أفراد العينة يتميزون بأقدمية قليلة، وأغلبهم من الشبه

طبيين، وهي فئات عمالية تتميز برتبة منخفضة في سلم أجور الوظيف العمومي، حيث تنطلق براتب شهري ضعيف نسبيا وتحتاج لسنوات كبيرة من الخبرة حتى تتمكن من زيادة قيمة هذه الرواتب.

- جدول رقم (09) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة:

الوظيفة	التكرار	النسبة%
إداري	20	32,3
طبيب	4	6,5
ممرض	20	32,3
مساعد ممرض	18	29,0
المجموع	62	100,0

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 09 نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت من عمال الشبه طبي حيث بلغت نسبة الممرضين والمساعدين معا ما نسبته 61.3% ، بينما بلغت نسبة الإداريين نسبة 32.3% ، وأخيرا الأطباء 6.5% .

يمكن تفسير هذه النتيجة بالنسب التي يحتويها مجتمع الدراسة، الذي يضم 72.47% من الشبه طبيين، والتي تقترب من نسبتهم في العينة وإن كانت هذه النسبة أكبر. كما يلاحظ أن نسبة الإداريين في العينة تزيد عن نسبتهم في مجتمع الدراسة، وهذا يرجع إلى التعاون الكبير من طرفهم في ملء الاستمارات، وكذا العدد القليل من الاستمارات الغير مكتملة.

أما نسبة الأطباء فكانت حوالي نصف نسبتهم في مجتمع الدراسة، وهذا بسبب عدم إرجاعهم للاستمارات أو تضييعها، وتحججهم بضغط العمل وعدم تمكنهم من الانتهاء من ملئها.

- جدول رقم (10) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير إمتلاك شهادة أعلى من التي تم التوظيف على أساسها:

النسبة %	التكرار	إمتلاك شهادة أعلى
41,9	26	املك شهادة أعلى من التي وظفت على أساسها
58,1	36	لا املك شهادة أعلى من التي وظفت على أساسها
100,0	62	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 10 نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين وهي 58.1% لا يمتلكون شهادة أخرى أعلى من تلك التي تم توظيفهم على أساسها، بينما نسبة 41.9% منهم يملكونها.

هذه النسب تدل على وجود تضخم كبير في عدد أصحاب الشهادات والذين يلجؤون للمشاركة في مسابقات على أساس مستوى أقل من مستواهم الحقيقي من أجل الظفر بمنصب عمل في ظل ندرة المناصب العليا التي تتطلب شهادات جامعية وكثرة المشاركين في مسابقاتها، وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

- جدول رقم (11) يوضح الفروق بين أصحاب المناصب المختلفة من حيث امتلاكهم لشهادة أعلى من التي تم توظيفهم على أساسها:

المجموع	الشهادة				
	لا أملك شهادة أعلى من التي وظفت على أساسها	أملك شهادة أعلى من التي وظفت على أساسها			
20	14	6	التكرار	إداري	الوظيفة
100,0%	70,0%	30,0%	النسبة		
4	4	0	التكرار	طبيب	
100,0%	100,0%	0,0%	النسبة		
20	14	6	التكرار	مررض	
100,0%	70,0%	30,0%	النسبة		
18	4	14	التكرار	مساعد ممرض	
100,0%	22,2%	77,8%	النسبة		
62	36	26	التكرار	المجموع	
100,0%	58,1%	41,9%	النسبة		

يلاحظ من خلال الجدول أن كل الأطباء لا يملكون شهادة أعلى من شهادتهم التي وظفوا من خلالها، تنقص هذه النسبة عند الإداريين و الممرضين لتصل إلى 70% ، وتنناقص أكثر عند المساعدين لتبلغ 22.2% .

هذه النسبة الأخيرة ترجع لكون مسابقة مساعد ممرض تتطلب فقط شهادة بكالوريا، بينما أغلب من يشاركون فيها يكونون قد أنهوا تعليمهم الجامعي على الأقل في مستوى الليسانس، وبسبب مشكل البطالة يلجؤون للعمل كمساعد ممرض التي توفر لهم أجرا متوسطا وأمنا وظيفيا كون العقود دائمة وغير محددة.

- جدول رقم (12) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير نوع الشهادة الأعلى:

النسبة%	التكرار	نوع الشهادة الأعلى
46.15	12	تقني سامي
30.78	8	ليسانس
23.08	6	ماستر
100,0	62	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 12 نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين يملكون شهادة أعلى من تلك التي تم توظيفهم على أساسها كانت شهادتهم هي شهادة تقني سامي بنسبة 46.15% ، يليهم من لهم شهادة ليسانس بنسبة 30.78% ، ثم من لهم ماستر بنسبة 23.08% . حيث يعتبر هذا الترتيب متناسبا مع عدد سنوات الدراسة في كل شهادة، وكذا درجة صعوبة الولوج إليها. %

خلاصة:

تمت الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي كونه الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها، وبعينه قوامها 62 مبحثا من عمال المؤسسة الاستشفائية بالحروش، حيث طبقت عليهم استمارة تتكون من ثلاثة محاور. المحور الأول ضم الأسئلة الشخصية للمبحوث، أما الثاني والثالث فقد احتويا على عدد من العبارات التي تقيس متغيري الدراسة.

الفصل الثالث

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

أولاً: تحليل نتائج متغير نمط الإشراف

- 1- تحليل نوع الاتصال المعتمد بين المشرف والعمال.
- 2- تحليل طريقة سير الاجتماعات .
- 3- تحليل طريقة توزيع المهام.
- 4- تحليل نوع التخطيط المعتمد من قبل المشرف.
- 5- تحليل نوع الرقابة التنظيمية
- 6- تحليل طريقة التعامل مع الأخطاء.

ثانياً: تحليل متغير المواطنة التنظيمية

- 1- تحليل بعد الإيثار.
- 2- تحليل بعد وعي الضمير.
- 3- تحليل بعد الروح الرياضية.
- 4- تحليل بعد الكياسة.
- 5- تحليل بعد السلوك الحضاري.

ثالثاً: تحليل الفروق بين أنماط الإشراف وسلوك المواطنة التنظيمية

- 1- تحليل أثر نوع الاتصال على سلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- تحليل أثر سير الاجتماعات على سلوك المواطنة التنظيمية.
- 3- تحليل أثر توزيع المهام على سلوك المواطنة التنظيمية.
- 4- تحليل أثر نوع التخطيط على سلوك المواطنة التنظيمية.
- 5- تحليل أثر الرقابة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- 6- تحليل أثر طريقة التعامل مع الأخطاء على سلوك المواطنة التنظيمية.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة

- 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

خلاصة.

تمهيد:

خلال هذا الفصل سيتم التطرق لعدد من العناصر الضرورية من أجل تحليل متغيرات الدراسة وأبعادها ومؤشراتها، ثم الربط بينها عن طريق دراسة الفروق بين أنماط الإشراف المختلفة من حيث اتجاه المبحوثين نحو المواطنة التنظيمية. وفي الأخير مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة للخروج بنتيجة عامة للدراسة.

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بمتغير نمط الإشراف:

1- تحليل نوع الاتصال المعتمد بين المشرف والعمال:

- جدول رقم (13) يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان الاتصال بالمشرف:

النسبة	التكرار	مكان الاتصال بالمشرف
9,7	6	في أي مكان في المستشفى
71,0	44	في مكتبه دون موعد
19,4	12	تقديم طلب مقابلة وانتظار الرد
100,0	62	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 13 نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي بلغت 71 أكدوا أنهم يقابلون المشرف في مكتبه دون موعد، يليهم العمال الذين يلتقون المشرف في مكتبه بعد تقديم طلب مقابلة بنسبة 19.4، وأخيراً من يقابلونه في أي مكان بالمستشفى بنسبة 9.7 .

تدل هذه النتائج على الطابع الديمقراطي لعملية الاتصال بالمشرف بالمؤسسة الاستشفائية، حيث تتم هذه العملية غالباً في جود يجمع بين الرسمية والمرونة. فالاجتماع بالمشرف في المكتب يشكل فرصة لتبادل المعلومات في جو مريح من جهة، وبعيد عن عناصر تشويش العملية الاتصالية بما يحفظ الرسالة من التغيير ويحفظ خصوصية المتصلين.

- جدول رقم (14) يوضح أثر الوظيفة في تحديد مكان التواصل مع المشرف:

المجموع	مكان الاتصال بالمشرف					
	تقديم طلب مقابلة وانتظار الرد	في مكتبه دون موعد	في أي مكان في المستشفى			
20	0	20	0	التكرار	إداري	الوظيفة
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة		
4	0	4	0	التكرار	طبيب	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة		
20	4	12	4	التكرار	ممرض	
100,0%	20,0%	60,0%	20,0%	النسبة		
18	8	8	2	التكرار	ممرض مساعد	
100,0%	44,4%	44,4%	11,1%	النسبة		
62	12	44	6	التكرار	المجموع	
100,0%	19,4%	71,0%	9,7%	النسبة		

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 14 نلاحظ أن الإداريين والأطباء كلهم بنسبة 100 يتصلون بالمشرف في مكتبه دون موعد مسبق، بينما الممرضون الذي يتبعون هذه الطريقة نسبته هي 60 ، وتقل هذه النسبة أكثر عند المساعدين لتصل إلى 44.4.

يمكن تفسير هذه النتيجة بكون الأطباء لهم مكانة خاصة عند المشرفين بسبب شهادتهم ومركزهم الاجتماعي وكذا المهام الموكلة لهم والتي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة غالبا لا تستدعي الانتظار، كما أن هؤلاء لا يمكنهم التواصل مع المشرف خارج مكتبه بسبب السر المهني الذي يتعلق بحالات المرضى والذي يتطلب الحديث عنه مكانا يحترم هذه الخصوصية.

بالنسبة للإداريين فنسبة 100 ترجع لطبيعة عملهم الذي يتطلب تواعلا مباشرا مع المشرف لا يتحمل الانتظار والخضوع لإجراءات رسمية قد تعيق السير الحسن للمؤسسة وتعطل المراسلات والبريد الخاص بها.

هذه الخصائص لا نجدها عند الممرضين الذين يجبر 20 منهم على تقديم طلب مقابلة، وهي نسبة أقل من تلك التي عند المساعدين والتي تبلغ 44.4 . هذه النسب يلاحظ أنها تتناسب عكسيا مع المستوى التنظيمي للعامل، حيث تزداد الرسمية والجمود الإداري وقلة المرونة كلما نزلنا في السلم الإداري. وهذا يدل على وجود تمييز بين العمال من طرف المشرفين، مما يضطر الفئات الدنيا إلى محاولة الاتصال بالمشرف خارج المكتب وهو ما نلاحظه فقط عند الممرضين ومساعدتهم بينما لا نجده عند الأطباء والإداريين.

2-تحليل طريقة سير الاجتماعات:

- جدول رقم (15) يوضح توزيع المبحوثين حسب خصائص الاجتماع بالمشرف:

النسبة%	التكرار	مميزات الاجتماع بالمشرف
9,7	6	كلام الجميع في آن واحد
71,0	44	الكلام بالتناوب واحترام الاجتماع
19,4	12	احتكار الكلام من طرف المشرف
100,0	62	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 15 نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي بلغت 71% أكدوا أنهم في الاجتماعات يحرصون على التكلم بالتناوب مع احترام جو الاجتماع، يليهم العمال الذين يرون أن المشرف يحتكر الكلمة بنسبة 19.4%، وأخيرا الذين تتميز اجتماعاتهم مع المشرف بكلام الجميع في آن واحد بنسبة 9.7% .

يمكن تفسير هذه النتيجة بكون العمال بالمستشفى أغلبهم ذووا مستوى علمي مرتفع، فحتى المساعدون كثير منهم جامعيون، كما أن احتكاكهم بالأطباء يجعلهم يتميزون بخصائص اتصالية عالية، تقوم على الاستماع للآخر، من أجل فهم رسالته، وهي خاصية يتميز بها العاملون في المجال الطبي وشبه الطبي، حيث تقوم أعمالهم على الاستماع الجيد للمريض من أجل فهم الأعراض التي يعاني منها، ومن ثم تحديد المرض الذي يعانيه.

3- تحليل طريقة توزيع المهام:

- جدول رقم (16) يوضح توزيع المبحوثين حسب طريقة توزيع المهام من طرف المشرف:

النسبة %	التكرار	مميزات توزيع المهام
19,4	12	يترككم تقرررون وحدكم
64,5	40	يستشيركم ثم يتخذ قراره
16,1	10	يتخذ قراره دون الرجوع إليكم
100,0	62	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 16 نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي بلغت 64.5% أكدوا أن المشرف يستشيرهم قبل اتخاذ قراراته، يليهم العمال الذين يرون أن المشرف يترك لهم حرية القرار بنسبة 19.4%، وأخيرا الذين يتميز مشرفهم باتخاذ قراراته دون الرجوع إليهم بنسبة 9.7% .

يمكن تفسير هذه النتيجة التي جاءت لصالح نمط الإشراف الديمقراطي بكون المشرفين يعلمون أن العاملين بالمؤسسة الاستشفائية لهم دراية كبيرة وكافية بواقع الميدان، لذا وقبل توزيع اغلب المشرفين للمهام يستشرون العامل، أو يتركونه يقرر لوحده، وخصوصا بالنسبة للطواقم الطبي وشبه الطبي. هذه الطواقم المتخصصة لا يمكن تكليفها بأي مهمة مباشرة، فأي مهمة لا تتناسب مع تخصص وكفاءة الممرض أو الطبيب قد تكون نتائجها سلبية على صحة المرضى، وقد تؤدي إلى أخطاء طبية وخيمة. لكن الجدول التالي يوضح أن الأطباء والإداريين هم من يتمتعون بنمط إشراف ديمقراطية بنسبة كلية، بينما يظهر النمط الديكتاتوري عند الممرضين بنسبة 10% ، ليرتفع إلى 44.4% عند المساعدين.

- جدول رقم (17) يوضح توزيع أثر الوظيفة على طريقة توزيع المهام:

المجموع	مميزات توزيع المهام					
	يتخذ قراره دون الرجوع إليكم	يستشيركم ثم يتخذ قراره	يترككم تقرررون وحدكم			
20	0	20	0	التكرار	إداري	الوظيفة
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة		
4	0	4	0	التكرار	طبيب	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة		
20	2	12	6	التكرار	ممرض	
100,0%	10,0%	60,0%	30,0%	النسبة		
18	8	4	6	التكرار	مساعد	
100,0%	44,4%	22,2%	33,3%	النسبة	ممرض	
62	10	40	12	التكرار	المجموع	
100,0%	16,1%	64,5%	19,4%	النسبة		

هذه النتيجة يمكن تفسيرها بوجود علاقة عكسية بين النمط الديمقراطي لتوزيع المهام من طرف المشرف وبين المستوى التنظيمي للعامل. حيث هناك ثقة في الإداريين والأطباء وفي مدى قدرتهم على اتخاذ القرارات، تتناقص تدريجيا كلما نزلنا في الرتب، والتي تعني أيضا النزول في الشهادة التي يمتلكها العامل.

فالنمط الديمقراطي يتم الاعتماد عليه مع العاملين ذوي المستوى العلمي المرتفع بينما يتم الاعتماد أكثر على الاتجاه الديكتاتوري عند التعامل مع العمال الأقل مستوى علمي. كما قد ترجع هذه النتيجة لكون أغلب المساعدين الطبيين وكثير من الممرضين من ذوي الأقدمية القليلة، مما يجعلهم قليلي الخبرة نسبيا ويصعب على المشرف عملية تركهم لوحدهم يقررون أموراً قد لا تكون في صالح المرضى.

4- تحليل نوع التخطيط المعتمد من قبل المشرف:

- جدول رقم (18) يوضح توزيع المبحوثين حسب مميزات خطة المشرف:

النسبة %	التكرار	مميزات خطة عمل المشرف
9,7	6	يهمل متابعتها ولا يلتزم بها
77,4	48	يتابع تكيفها حسب الظروف
12,9	8	يجبركم على الالتزام بها حرفيا
100,0	62	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 18 نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي بلغت 77.4% أكدوا أن خطة المشرف تتميز بالمرونة ويمكنه تعديلها حسب الظروف، يليهم العمال الذين يرون أن المشرف يلزمهم على احترام الخطة التي وضعها مهما كانت الظروف بنسبة 12.9%، وأخيرا الذين يتميز مشرفهم بعدم متابعة الخطط المسطرة وعدم الحرص على الالتزام بها بنسبة 9.7%.

يمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة عمل المستشفى وطواقمه الطبية خصوصا، حيث تتميز الأعمال بالتجدد والحالات بالتنوع، تتخللها حالات طارئة وأحيانا استثنائية. هذه الخصائص التنظيمية تتطلب خططا مرنة لا تتطرق من قرارات المشرف لوحده بل تعتمد بصفة كبيرة على آراء وتقييم الطاقم العامل الذي يكون في تماس مباشر مع الواقع، وله آراء تتوافق مع المشاكل التي تعترضه في عمله.

5- تحليل نوع الرقابة التنظيمية:

- جدول رقم (19) يوضح توزيع المبحوثين حسب مميزات رقابة المشرف:

النسبة %	التكرار	مميزات رقابة المشرف
61,3	38	لا يراقبكم عن أداء أعمالكم
19,4	12	يراقبكم دون أن يشعركم بذلك
19,4	12	يراقبكم مراقبة لصيقة
100,0	62	المجموع

الفصل الثالث _____ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 19 نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي بلغت 61.3% أكدوا أن المشرف لا يراقبهم عند أدائهم لأعمالهم، يليهم العمال الذين يرون أن المشرف يراقبهم دون أن يشعروهم بذلك والذين يرون أن مشرفهم يراقبهم مراقبة لصيقة بنسبة 19.4% لكليهما.

في هذه السؤال يتضح أنه وعلى عكس الأسئلة السابقة كان نمط الرقابة فوضوي تسيبي، حيث أن المبحوثين في أغلبهم أقرروا أنه لا تتم مراقبتهم عند أدائهم، ويمكن تفسير هذه النتيجة بصعوبة الرقابة داخل المستشفى، خصوصا بالنسبة للطاقم الطبي، حيث يتميز العمل بطابع المرونة، ويتم في مساحات كبيرة نسبيا وفي غرف متعددة ومع كثير من المرضى الذين لهم حالات متباينة من الخطورة والحاجة للاهتمام.

كل هذه العوامل تجعل المشرفين يميلون أكثر للرقابة التسيبية التي تعطي للعامل مرونة نسبية، وتعفي المشرف من مهمة رقابية صعبة إن لم تكن مستحيلة، وتعيقه عن أداء مهامه الأخرى إذا خصص لها وقتا كبيرا من دوامه اليومي.

6- تحليل طريقة تعامل المشرف مع أخطاء العاملين:

- جدول رقم (20) يوضح توزيع المبحوثين حسب طريقة تعامل المشرف مع الأخطاء المرتكبة:

النسبة %	التكرار	طريقة تعامل المشرف مع الأخطاء المرتكبة
3,2	2	لا يهتم بذلك ولا يتخذ أي قرار بشأنكم
80,6	50	يتكلم معكم ثم يتخذ قراره
16,1	10	يتخذ قراره مباشرة
100,0	62	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 20 نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي بلغت 80.6% أكدوا أن مشرفهم في حالة ارتكابهم لأخطاء يتكلم معهم ليحاول فهم السياق الذي وقع فيه الخطأ ثم بعد ذلك يتخذ قراره، يليهم العمال الذين يرون أن المشرف يتخذ قراره مباشرة بعد ارتكابهم للخطأ دون الرجوع إليهم بنسبة 16.1%، وأخيرا الذين مشرفهم بعدم اتخاذه لأي قرارات عقابية في حال ارتكبوا أخطاء بنسبة 3.2% .

الفصل الثالث _____ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يمكن تفسير هذه النتيجة والتي تميل للنظ الإشراف الديمقراطي بدرجة شبه كلية بحساسية الأخطاء الطبية التي يمكن أن يرتكبها ويقع فيها العمال بالمستشفى، والتي قد لا ترجع دوماً إلى المعالج بل قد تتسبب فيها الحالة الصحية المعقدة للمريض أو عدم إتباعه لإرشادات الطبيب.

هذا ما يلزم المشرف بالاتصال مع مرتكب الخطأ من أجل فهم السياق الذي وقع فيه الحادث، والاستماع للرأي الآخر الذي يمكنه من كتابة تقريره للمدير، كون المدير ممثلاً للمستشفى كشخصية معنوية، وأن أي خطأ في أي مصلحة يؤثر سلباً على سمعة المستشفى ككل.

ثانياً: تحليل متغير المواطنة التنظيمية:

1- تحليل بعد الإيثار:

- جدول رقم 21 يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد الإيثار:

رقم العبارة	العبارة	معارض	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اهتم بمساعدة الزملاء الجدد على سرعة التأقلم مع جو العمل	2	6	54	2,839	0,451
		3,2	9,7	87,1		
2	أقوم بتعويض الزملاء الذين تغيبوا عن العمل	10	14	38	2,452	0,761
		16,1	22,6	61,3		
3	استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة إلى ذلك	0	22	40	2,645	0,482
		0	35,5	64,5		
4	أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كثيرة	0	18	44	2,710	0,458
		0	29,0	71,0		
5	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل	20	32	10	1,839	0,682
		32,3	51,6	16,1		
6	أشجع زملائي من أجل إنجاز مهامهم بفعالية	2	18	42	2,645	0,546
		3,2	29,0	67,7		
الاتجاه العام لبعء الإيثار						
					2,522	0,563

من خلال الجدول يتضح أن أقوى اتجاه نحو عبارات بعد الإيثار كان نحو العبارة التي مفادها "اهتم بمساعدة الزملاء الجدد على سرعة التأقلم مع جو العمل" بمتوسط حسابي بلغ 2.83 وانحراف معياري يساوي 0.451، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي . تليها العبارة

التي تنص على أن "أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كثيرة" بمتوسط حسابي بلغ 2.71 وانحراف معياري يساوي 0.458، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي .

تليها العبارة التي تنص على أن "استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة إلى ذلك" بمتوسط حسابي بلغ 2.64 وانحراف معياري يساوي 0.482، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي . ثم العبارة التي تنص على أن "أشجع زملائي من أجل انجاز مهامهم بفعالية" بنفس المتوسط حسابي وبلغ 2.64 وانحراف معياري يساوي 0.546، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي. تليها العبارة التي تنص على أن " أقوم بتعويض الزملاء الذين تغيّبوا عن العمل" بمتوسط حسابي بلغ 2.45 وانحراف معياري يساوي 0.761، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي. تليها العبارة التي تنص على أن " أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل " بمتوسط حسابي بلغ 1.83 وانحراف معياري يساوي 0.682، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه محايد.

كما يلاحظ أن متوسط اتجاه المبحوثين نحو البعد بلغ 2.52، وهو اتجاه إيجابي، وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه "زياد العزام"، الذي تحصل على متوسط بلغ 2.40، وكذا مع ما توصل إليه الباحث "أشرف مشمش" الذي تحصل على متوسط اتجاه بلغ 2.41، وكلاهما اتجاهاً إيجابياً، عكس ما توصل إليه الباحث "نور الدين مزهودة" الذي تحصل على متوسط اتجاه بلغ 2.25 وهو اتجاه محايد.

يمكن تفسير هذه النتائج بكون العمال القدامى يعملون على تقديم المساعدة للعمال الجدد من أجل تلقينهم الخبرة العملية التي لم يتلقوها أو تلقوها بشكل غير كاف في دراستهم النظرية. كما تعتبر هذه الطريقة وسيلة لإدماجهم في العمل من أجل تخفيف العبء على العمال ذوي الأقدمية، وتقاسم المهام معهم.

كما يظهر جلياً وجود توجه نحو مساعدة الزملاء الذين لهم أعباء عمل كثيرة، وهي طريقة تدخل ضمن رؤية تضامنية تبادلية، حيث أقر المبحوثون أثناء المقابلات أنهم يساعدون زملاءهم الذي يحتاجون دعماً لأنهم هم أيضاً أحياناً تزداد عدد الحالات التي عليهم متابعتها، ويعجزون عن الانتهاء منها لوحدهم. فهذه إستراتيجية يتبعها العمال من أجل التغلب على ضغوط العمل.

مما يمكن ملاحظته أيضاً وجود ميل من أجل تشجيع الزملاء على إنهاء مهامهم، حيث تعتبر هذه العملية مهمة من الجانب النفسي، والإنساني، فهي تقوي ثقة العاملين في أنفسهم بسبب الدعم

الفصل الثالث _____ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المعنوي الذي يتلقونه من زملائهم، وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية عند إلتون مايو. فسلوكات التعاون والتشجيع والتضامن توفر جو عمل آمن نفسا للعمال ويشكل عندهم دافعا للعمل وأداء أفضل. كما يشكل فرصة للانتماء لجماعة، وهذا ما ركز عليه ماسلو في نظريته لهرم الحاجات.

كما يمكن تفسير تغطية غياب الزملاء بكونه إستراتيجية يعتمدها العمال نظرا لمعرفتهم بوجود التزامات لهم خارج العمل، وفي نفس الوقت النظام الزمني غير المرن في المستشفى، مما يولد عندهم الحاجة للتعاون من أجل السماح لبعضهم البعض بقضاء حاجاتهم دون تعطيل السير الحسن للعمل.

أما بالنسبة للاتجاه المحايد نحو التضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل، فإن هذا الاتجاه يعود لكون العمال يعتبرون العمل مصدرا لدخل منتظم يساعدهم من أجل إعالة عائلاتهم أو الإنفاق على أنفسهم، ويحاولون عدم المزج بين الحياة العملية والخاصة التي يعتبرونها هي الأهم بحيث لا يمكن التضحية بها.

2-تحليل بعد وعي الضمير:

- جدول رقم (22) يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد وعي الضمير:

رقم العبارة	العبارة	معارض	محايد	إيجابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية	2	4	56	2,871	0,424
		3,2	6,5	90,3		
8	أطوع للمسؤوليات الإضافية بكل صدر رحب	8	32	22	2,226	0,663
		12,9	51,6	35,5		
9	اهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور	10	14	38	2,452	0,761
		16,1	22,6	61,3		
10	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل	2	2	58	2,903	0,393
		3,2	3,2	93,5		
11	أقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وان لم يكن أحد يراقبني	0	4	58	2,935	0,248
		0	6,5	93,5		
12	استمر بالعمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة	10	28	24	2,226	0,711
		16,1	45,2	38,7		
الاتجاه العام لبعء الضمير						
					2,602	0,533

من خلال الجدول يتضح أن أقوى اتجاه نحو عبارات بعد الضمير كان نحو العبارة التي مفادها " أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وان لم يكن أحد يراقبني " بمتوسط حسابي بلغ 2.93 وانحراف

معياري يساوي 0.248، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي . تليها العبارة التي تنص على أن " أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور و الانصراف من العمل " بمتوسط حسابي بلغ 2.90 وانحراف معياري يساوي 0.393، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي . تليها العبارة التي تنص على أن " احرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية " بمتوسط حسابي بلغ 2.87 وانحراف معياري يساوي 0.424، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي . تليها العبارة التي تنص على أن " اهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور " بمتوسط حسابي بلغ 2.45 وانحراف معياري يساوي 0.761، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي تليها العبارة التي تنص على أن " أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل صدر رحب " بمتوسط حسابي بلغ 2.22 وانحراف معياري يساوي 0.663، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه محايد. ثم العبارة التي تنص على أن " استمر بالعمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة " بنفس المتوسط الحسابي و بلغ 2.22 وانحراف معياري يساوي 0.711، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه محايد .

كما يلاحظ أن متوسط اتجاه المبحوثين نحو البعد بلغ 2.60، وهو اتجاه إيجابي، وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه "زياد العزام"، الذي تحصل على متوسط بلغ 2.58، وكذا مع ما توصل إليه الباحث "أشرف مشمش" الذي تحصل على متوسط اتجاه بلغ 2.47، وكلاهما اتجاهاً إيجابياً، عكس ما توصل إليه الباحث "نور الدين مزهودة" الذي تحصل على متوسط اتجاه بلغ 2.28 وهو اتجاه محايد.

حيث يمكن تفسير التقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى دون وجود رقابة بحساسية المهام التي يقوم بها عمال المستشفى حتى الإداريون منهم، والذين غالباً ما يتتبعون الملفات الطبية للمرضى، وأي خطأ ناجم عن عدم احترامهم للأنظمة قد يرفع عنهم أي حصانة عند وقوع مشكل ما لأحد المرضى بسبب خطأ يرتكبونه.

كما يعود احترام مواعيد الدخول والخروج لكون اغلب العمال يعملون ضمن نظام المناوبات، والذي يحتم عليهم الحضور للعمل قبل انصراف زميلهم ذي المناوبة التي تسبقهم، من أجل التعرف على أي جديد يتعلق بالعمل، وتفادي الأخطاء الطبية كإعطاء جرعة مضاعفة من الدواء لمريض.

الفصل الثالث _____ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ويفسر ميل العاملين لإعلام الإدارة عن أي تغيب من طرفهم لخوفهم من بقاء منصبهم شاغرا، وعدم تعويض أي عامل لهم، مما يترتب عليه أخطار على صحة المرضى يمكن أن تتحول لمتابعات قضائية أو فصل من العمل في حالة الأخطاء الكبرى.

3- تحليل بعد الروح الرياضية:

- جدول رقم (23) يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد الروح الرياضية:

رقم العبارة	العبارة	معارض	محايد	إيجابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	أقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي	12	18	32	2,323	0,785
		النسبة	19,4	51,6		
14	أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة	2	4	56	2,871	0,424
		النسبة	3,2	90,3		
15	أرحب بالنقد البناء في العمل	2	4	56	2,871	0,424
		النسبة	3,2	90,3		
16	أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون ادني شكوى أو تذمر	10	26	26	2,258	0,723
		النسبة	16,1	41,9		
17	أميل إلى كثرة التفكير في ما اعتقد انه في صالح المؤسسة	8	24	30	2,355	0,704
		النسبة	12,9	48,4		
18	أتدرب على التحمل وضبط النفس	2	6	54	2,839	0,451
		النسبة	3,2	87,1		
الاتجاه العام لبعء الروح الرياضية						
0,585	2,586					

من خلال الجدول يتضح أن أقوى اتجاه نحو عبارات بعد الروح الرياضية كان نحو العبارة التي مفادها "أتجاهل المشكلات التافهة و البسيطة" بمتوسط حسابي بلغ 2.87 وانحراف معياري يساوي 0.424، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي . ثم العبارة التي تنص على أن " أرحب بالنقد البناء في العمل " بنفس المتوسط الحسابي و بلغ 2.87 وانحراف معياري يساوي 0.424، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي . تليها العبارة التي تنص على أن "أتدرب على التحمل و ضبط النفس " بمتوسط حسابي بلغ 2.83 وانحراف معياري يساوي 0.451،

والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي . تليها العبارة التي تنص على أن " أميل إلى كثرة التفكير في ما أعتقد انه في صالح المؤسسة "بمتوسط حسابي بلغ 2.35 وانحراف معياري يساوي 0.704، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي . تليها العبارة التي تنص على أن " أتقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي" بمتوسط حسابي بلغ 2.32 وانحراف معياري يساوي 0.785، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه محايد . تليها العبارة التي تنص على أن " أتقبل المصاعب و المتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر "بمتوسط حسابي بلغ 2.25 وانحراف معياري يساوي 0.723 ، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه محايد .

كما يلاحظ أن متوسط اتجاه المبحوثين نحو البعد بلغ 2.58، وهو اتجاه إيجابي، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصل إليه "زياد العزام"، الذي تحصل على متوسط بلغ 2.26، وكذا مع ما توصل إليه الباحث "أشرف ممش" الذي تحصل على متوسط اتجاه بلغ 2.37، وما توصل إليه الباحث "تور الدين مزهودة" الذي تحصل على متوسط اتجاه بلغ 2.35 وهو اتجاه محايد.

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها بكون العمال لا ينشغلون بالأمر الصغيرة والبسيطة نظرا لانشغالهم طوال اليوم مع المرضى، حيث أن ضغوط العمل لا تسمح لهم في التفكير بأمر أخرى حتى يتجنبوا النتائج السلبية على نفسياتهم وعلاقاتهم مع المرضى والزملاء الآخرين.

كما أن طبيعة تعاملهم مع الحالات الطارئة والإصابات الخطيرة ومناظر الحوادث والبتن والنزيف جعلتهم يتحملون الضغوط وضبط النفس أمام الحالات الصعبة والظروف القاسية دون تذمر أو شكوى، لأن أي تعبير من طرفهم على التعب أو القلق أو الخوف قد يفقد ثقة المريض فيهم.

4-تحليل بعد الكياسة:

- جدول رقم (24) يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد الكياسة:

رقم العبارة	العبارة	معارض	محايد	إيجابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19	احرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي	0	4	58	2,871	0,495
		0	6,5	93,5		
20	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي	0	8	54	2,871	0,338
		0	12,9	87,1		
21	اخبر من حولي بما انوي عمله تفاديا لبعض المشاكل	2	14	46	2,710	0,524
		3,2	22,6	74,2		
22	اخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل حدوث مشكلات في العمل	0	6	56	2,903	0,298
		0	9,7	90,3		
23	احرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل	4	22	36	2,516	0,620
		6,5	35,5	58,1		
الاتجاه العام لبعء الكياسة						
					2,774	0,455

من خلال الجدول يتضح أن أقوى اتجاه نحو عبارات بعد الكياسة كان نحو العبارة التي مفادها " أخذ الاحتياطات و التدابير اللازمة مسبقا لتقليل حدوث مشكلات في العمل "بمتوسط حسابي بلغ 2.90 وانحراف معياري يساوي 0.298، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي . تليها العبارة التي تنص على أن " احرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي " بمتوسط حسابي بلغ 2.87 وانحراف معياري يساوي 0.495، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي . ثم العبارة التي تنص على أن "أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي و أفعالي" بنفس المتوسط الحسابي وبلغ 2.87 وانحراف معياري يساوي 0.338، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي. تليها العبارة التي تنص على أن "اخبر من حولي بما انوي عمله تفاديا لبعض المشاكل" بمتوسط حسابي بلغ 2.71 وانحراف معياري يساوي 0.524، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي. تليها العبارة التي تنص على أن "احرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل " بمتوسط حسابي بلغ 2.51 وانحراف معياري يساوي 0.620 ، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي .

كما يلاحظ أن متوسط اتجاه المبحوثين نحو البعد بلغ 2.77، وهو اتجاه إيجابي، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصل إليه "زياد العزام"، الذي تحصل على متوسط بلغ 2.55، ومعما توصل إليه الباحث "أشرف مشمش" الذي تحصل على متوسط اتجاه بلغ 2.42، وكلاهما اتجاها إيجابيان،

الفصل الثالث _____ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وعكس ما توصل إليه الباحث "نور الدين مزهودة" الذي تحصل على متوسط اتجاه بلغ 2.23 وهو اتجاه محايد.

نظرا لما سبق من نتائج تؤكد التعاون بين العمال، وثبتت انسجامهم وتغطية غيابات بعضهم البعض، فإنه من المتوقع الحصول على هذه النتائج. حيث أن علاقات المنفعة المتبادلة بين العمال تدفعهم للحرص على عدم الإساءة للآخرين، وكذا التنسيق معهم حتى لا يحدث تضارب في تأخيرهم أو غيابهم مما يؤدي بالمشرف لمعاقتهم معا.

كما تدفع هذه العلاقات النفعية بهم إلى التصرف بلطف مع زملائهم وكذا الحرص على عدم التدخل في خصوصياتهم، وهذا لتجنب حدوث مشاكل شخصية يمكن أن تتطور وتنعكس سلبا على العلاقات المهنية التي تربطهم معا، وبهذا يفقد الجميع المزايا التي كانوا يتمتعون بها في ظل التوافق والتنسيق.

5- تحليل بعد السلوك الحضاري:

- جدول رقم (25) يوضح اتجاهات المبحوثين نحو بعد السلوك الحضاري:

رقم العبارة	العبارة	معارض	محايد	إيجابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24	احرص على حضور الاجتماعات	10	20	32	2,355	0,749
		16,1	32,3	51,6		
25	أحدثت عن المستشفى ايجابيا أمام الآخرين من خارج القطاع	6	18	38	2,516	0,671
		9,7	29,0	61,3		
26	اهتم بقراءة ومتابعة ما يجري بالمستشفى بكل حرص	6	12	44	2,613	0,662
		9,7	19,4	71,0		
27	احرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة عند مغادرة الغرف الفارغة	4	4	54	2,806	0,538
		6,5	6,5	87,1		
28	أساهم في تقديم مقترحات لتطوير طرق التعامل مع المرضى	4	22	36	2,516	0,620
		6,5	35,5	58,1		
29	أدافع عن المستشفى عندما ينتقده الآخرون	6	16	40	2,548	0,670
		9,7	25,8	64,5		
0,652	الاتجاه العام لبعء السلوك الحضاري				2,559	

من خلال الجدول يتضح أن أقوى اتجاه نحو عبارات بعد السلوك الحضاري كان نحو العبارة التي مفادها " احرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة عند مغادرة الغرف الفارغة " بمتوسط حسابي بلغ 2.80 وانحراف معياري يساوي 0.538 ، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي . تليها العبارة التي تنص على " أن اهتم بقراءة ومتابعة ما يجري بالمستشفى بكل حرص

"بمتوسط حسابي بلغ 2.61 وانحراف معياري يساوي 0.662 ، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي. تليها العبارة التي تنص على أن "أدافع عن المستشفى عندما ينتقده الآخرون" بمتوسط حسابي بلغ 2.54 وانحراف معياري يساوي 0.670، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي . تليها العبارة التي تنص على أن " أتحدث عن المستشفى ايجابيا أمام الآخرين من خارج القطاع " بمتوسط حسابي بلغ 2.51 وانحراف معياري يساوي 0.671 ، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي. ثم العبارة التي تنص على أن "أساهم في تقديم مقترحات لتطوير طرق التعامل مع المرضى" بنفس المتوسط الحسابي وبلغ 2.51 وانحراف معياري يساوي 0.620 ، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي . تليها العبارة التي تنص على أن "أحرص على حضور الاجتماعات" بمتوسط حسابي بلغ 2.35 وانحراف معياري يساوي 0.749 ، والذي يدل على أن اتجاه المبحوثين نحوها هو اتجاه إيجابي .

ويلاحظ أن متوسط اتجاه المبحوثين نحو البعد بلغ 2.55، وهو اتجاه إيجابي، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه "زياد العزام"، الذي تحصل على متوسط بلغ 2.65، وكذا مع ما توصل إليه الباحث "أشرف مشمش" الذي تحصل على متوسط اتجاه بلغ 2.45، وكلاهما اتجاهاً إيجابياً، عكس ما توصل إليه الباحث "نور الدين مزهودة" الذي تحصل على متوسط اتجاه بلغ 2.23 والباحثة "علياء الطحطوح" التي توصلت لوجود اتجاه محايد بلغ 2.20 وهو اتجاه محايد.

يمكن تفسير هذه النتيجة بكون عمال المستشفى وبسبب تكوينهم المتخصص والطبي يتسمون بسلوكيات حضارية، حيث يتعاملون كما يتوقع منهم المرضى ذلك بطريقة مسؤولة، حيث يقومون بإطفاء الأنوار عند خروجهم من القاعات، وهذا حتى يقللوا من استهلاك الكهرباء ويريحوا المرضى من القيام وإطفائهم بأنفسهم.

بالإضافة إلى حرصهم على الدفاع عن المستشفى عندما ينتقده الآخرون، نظراً لما يحملونه من هوية تنظيمية، تدفعهم أيضاً للحديث عنه بطريقة إيجابية أمام الأجانب. هذا الحس بالمسؤولية أيضاً هو ما يدفعهم للاهتمام بقراءة الإعلانات الداخلية للمستشفى من أجل عدم تفويت أي اجتماعات والحرص على الالتزام بتطبيق كل التعليمات التي تصدرها إدارة المستشفى، وهذا سعياً منهم للالتزام بإجراءات العمل وتحقيق أهداف المؤسسة الإستشفائية.

ثالثاً: تحليل الفروق بين أنماط الإشراف وسلوك المواطنة التنظيمية

1- تحليل أثر نوع الاتصال على سلوك المواطنة التنظيمية:

- جدول رقم (26) يوضح الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد المواطنة التنظيمية حسب نوع الاتصال الذي يعتمده المشرف:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0,31	2,28	في أي مكان في المستشفى	الإيثار
0,29	2,64	في مكتبه دون موعد	
0,26	2,22	تقديم طلب مقابلة وانتظار الرد	
0,43	2,72	في أي مكان في المستشفى	وعي الضمير
0,21	2,67	في مكتبه دون موعد	
0,37	2,28	تقديم طلب مقابلة وانتظار الرد	
0,43	2,39	في أي مكان في المستشفى	الروح الرياضية
0,27	2,61	في مكتبه دون موعد	
0,46	2,61	تقديم طلب مقابلة وانتظار الرد	
0,10	2,87	في أي مكان في المستشفى	الكياسة
0,27	2,77	في مكتبه دون موعد	
0,20	2,73	تقديم طلب مقابلة وانتظار الرد	
0,09	2,22	في أي مكان في المستشفى	السلوك الحضاري
0,44	2,61	في مكتبه دون موعد	
0,25	2,53	تقديم طلب مقابلة وانتظار الرد	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يمكن الاستنتاج أن بعد الإيثار يتأثر إيجاباً بالاتصال الديمقراطي باتجاه ايجابي بلغ 2.64، يليه في ذلك الاتصال الفوضوي ثم الإتصال الدكتاتوري باتجاهين محايدين بلغا 2.22 و 2.28 على التوالي.

أما وعي الضمير فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة الاتصال الفوضوية، حيث كان الاتجاه ايجابيا بمتوسط 2.72، يليه مباشرة الاتصال الديمقراطي باتجاه ايجابي بلغ 2.67، وأخيرا الاتصال الفوضوي باتجاه محايد بلغ 2.28.

أما فيما يخص الروح الرياضية فقد تساوى تأثير الاتصال الديمقراطي والأوتوقراطي على هذا البعد، بمتوسط ايجابي بلغ 2.61 لكل منهما. يليهما الاتصال الفوضوي باتجاه ايجابي بلغ 2.39. أما بعد الكياسة فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة الاتصال الفوضوية، حيث كان الاتجاه ايجابيا بمتوسط 2.87، يليه مباشرة الاتصال الديمقراطي باتجاه ايجابي بلغ 2.77، وأخيرا الاتصال الفوضوي باتجاه ايجابي بلغ 2.73.

أما بعد السلوك الحضاري فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة الاتصال الديمقراطي، حيث كان الاتجاه ايجابيا بمتوسط 2.61، يليه مباشرة الاتصال الأوتوقراطي باتجاه ايجابي بلغ 2.53، وأخيرا الاتصال الفوضوي باتجاه محايد بلغ 2.22.

يمكن تفسير هذه النتائج بكون فتح المجال للعمال من اجل التواصل مع المشرف يزيد من تقدير ذاتهم، ويدفعهم لتحمل المسؤوليات ويشعرهم باهميتهم في المؤسسة مما يدفعهم لتبني سلوكيات ايجابية، وهذه السلوكيات تقل عند من يتعامل معهم المشرف باتصال أوتوقراطي رسمي، حيث يميلون لعدم مساعدة الآخرين لأنهم يعتبرون أنفسهم ثانويين في المؤسسة ويقللون من أهمية دورهم فيها.

كما أن وعي الضمير يتأثر أكثر بالنمط الفوضوي، وذلك لان تحميل المشرف المسؤولية للعامل، والتواصل معه في أي مكان يعطيه انطبعا بأنه يعمل في مكان يتميز بالتسيب، مما يزيد في مستوى وعي الضمير عنده، كسلوك وفكرة يحاول من خلالها تغطية النقص في هذه الخاصية عند المشرف. فيما يخص الروح الرياضية فقد تأثرت بالنمط التواصل الديمقراطي والأوتوقراطي، وهما يتميزان بنوع الرسمية الابتعاد عن اللامبالاة، حيث يشعر العامل انه يعمل في مؤسسة ذات هيكلية اتصالية واضحة، مما يدفعه لرفع التحديات وتقبل الانتقادات والتحمل والصبر.

كما تآثر بعد الكياسة بالنمط التواصل الفوضوي، الذي يحفز التأدب في الحديث ومراعاة ظروف الآخرين وخصوصا المشرف، حيث أن هذا يدل على أن التواصل الفوضوي لا يعني بالضرورة تواصل لا يراعي الاحترام، بل هو ينميه عند العامل، الذي يعلم انه بتواضله غير الرسمي مع المشرف في مكان غير مناسب هو مزية من طرف المشرف، ويجب عليه التحلي باللباقة للحفاظ على هذه الميزة.

اما السلوك الحضاري فقد تأثر أكثر بالنمط الديمقراطي ثم الأوتوقراطي، اللذان يدعمان تصورا منظما عن المؤسسة، بعيدا عن التسيب والفوضى، مما يدفعهم للحديث عنها ايجابيا أما الآخرين، والدفاع عنها انطلاقا من تصور ايجابي عنها وعن طريقة تسييرها. هذا عكس ما يتميز به من لهم مشرف فوضوي، فهم لا يمكنهم الدفاع عن المؤسسة لأنهم يرون أنها تنطبق عليها انتقادات الآخرين.

2-تحليل أثر سير الاجتماعات على سلوك المواطنة التنظيمية:

- جدول رقم (27) يوضح الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد المواطنة التنظيمية حسب طريقة تسيير الاجتماعات:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0,31	2,22	كلام الجميع في آن واحد	الإيثار
0,30	2,61	الكلام بالتناوب واحترام الاجتماع	
0,33	2,33	احتكار الكلام من طرف المشرف	
0,15	2,67	كلام الجميع في آن واحد	وعي الضمير
0,28	2,67	الكلام بالتناوب واحترام الاجتماع	
0,31	2,31	احتكار الكلام من طرف المشرف	
0,48	2,22	كلام الجميع في آن واحد	الروح الرياضية
0,17	2,69	الكلام بالتناوب واحترام الاجتماع	
0,48	2,39	احتكار الكلام من طرف المشرف	
0,10	2,73	كلام الجميع في آن واحد	الكياسة
0,27	2,80	الكلام بالتناوب واحترام الاجتماع	
0,23	2,70	احتكار الكلام من طرف المشرف	
0,31	2,56	كلام الجميع في آن واحد	السلوك الحضاري
0,44	2,60	الكلام بالتناوب واحترام الاجتماع	
0,30	2,42	احتكار الكلام من طرف المشرف	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يمكن الاستنتاج أن بعد الإيثار يتأثر إيجاباً بطريقة تسيير الاجتماعات، حيث كان التسيير الديمقراطي باتجاه إيجابي بلغ 2.61، يليه في ذلك التسيير الفوضوي ثم التسيير الدكتاتوري باتجاهين محايدين بلغا 2.22 و 2.33 على التوالي. أما وعي الضمير فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة التسيير الفوضوية والديمقراطية حيث كان لهما اتجاه إيجابي بمتوسط 2.67، وأخيراً التسيير الأوتوقراطي باتجاه محايد بلغ 2.31. أما فيما يخص الروح الرياضية فقد يتأثر إيجاباً التسيير الديمقراطي باتجاه إيجابي بلغ 2.69، يليه في ذلك التسيير الدكتاتوري ثم الفوضوي التسيير باتجاهين إيجابي ومحايد بلغا 2.22 و 2.39 على التوالي.

أما بعد الكياسة فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة التسيير الديمقراطية، حيث كان الاتجاه ايجابيا بمتوسط 2.80 يليه مباشرة الاتصال الفوضوي باتجاه ايجابي بلغ 2.73، وأخيرا الاتصال الأوتوقراطي باتجاه ايجابي بلغ 2.70.

أما بعد السلوك الحضاري فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة التسيير الديمقراطي، حيث كان الاتجاه ايجابيا بمتوسط 2.60، يليه مباشرة التسيير الفوضوي باتجاه ايجابي بلغ 2.56، وأخيرا الاتصال الفوضوي باتجاه ايجابي بلغ 2.42.

يمكن تفسير هذه النتائج بكون الإيثار يتأثر بالنمط الديمقراطي في تسيير الاجتماعات، حيث يتعلم العامل الاستماع للآخرين قبل الكلام، وكذا إعطاء الكلمة للآخر وعدم مقاطعته، كل هذه التصرفات تزيد من احترام العاملين لبعضهم البعض، وتقوي علاقاتهم المهنية والاجتماعية. كما أن وعي الضمير يتأثر بالنمطين الديمقراطي والفوضوي، لأنهما يمنحانه حرية الكلام عكس النمط الدكتاتوي، فالحرية تعلم المتعامل بها أن يكون واعيا بمسئوليته تجاه الآخرين وتولد عنده حسا عاليا بالمسؤولية والحرص على أداء العمل بشكل مناسب.

أما بعد الكياسة فيظهر من خلال النتائج انه لا توجد فروق كبيرة في درجته يمكن إرجاعها إلى طريقة تسيير الاجتماعات من طرف المشرف، فالكياسة غالبا ما تكون سلوكا يأتي به العامل من خلال عملية التنشئة الاجتماعية خارج المؤسسة التي يعمل بها، والمؤسسة لا تقوم إلا بتدعيم تلك الأخلاق.

إلا أن بعد السلوك الحضاري يلاحظ انه متأثر بشكل كبير بالنمط الديمقراطي في إدارة الاجتماعات، مما يفسر بان هذا النمط يساهم في تحسين سلوك العامل الحضاري، ويدعم انتماءه للمؤسسة ودفاعه عنها لما يعطيه من انطباع عن العامل عن وجود نظام عادل تسيير به الاجتماعات، وهذا ما يدفعه لتبني سلوكيات ايجابية، ودفاع عن المؤسسة ضد منتقديها.

3- تحليل أثر توزيع المهام على سلوك المواطنة التنظيمية:

- جدول رقم (28) يوضح الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد المواطنة التنظيمية

حسب طريقة توزيع المهام التي يعتمدها المشرف:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0,26	2,28	يترككم تقررون وحدكم	الإيثار
0,29	2,64	يستشيركم ثم يتخذ قراره	
0,35	2,33	يتخذ قراره دون الرجوع إليكم	
0,39	2,47	يترككم تقررون وحدكم	وعي الضمير
0,24	2,68	يستشيركم ثم يتخذ قراره	
0,38	2,47	يتخذ قراره دون الرجوع إليكم	
0,37	2,53	يترككم تقررون وحدكم	الروح الرياضية
0,27	2,61	يستشيركم ثم يتخذ قراره	
0,49	2,57	يتخذ قراره دون الرجوع إليكم	
0,33	2,63	يترككم تقررون وحدكم	الكياسة
0,19	2,86	يستشيركم ثم يتخذ قراره	
0,19	2,60	يتخذ قراره دون الرجوع إليكم	
0,54	2,08	يترككم تقررون وحدكم	السلوك الحضاري
0,20	2,73	يستشيركم ثم يتخذ قراره	
0,36	2,43	يتخذ قراره دون الرجوع إليكم	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يمكن الاستنتاج أن بعد الإيثار يتأثر إيجاباً طريقة توزيع المهام الديمقراطي باتجاه إيجابي بلغ 2.64، يليه في ذلك التوزيع الأوتوقراطي ثم التوزيع الفوضوي باتجاهين محايدين بلغا 2.33 و 2.82 على التوالي.

أما وعي الضمير فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة التوزيع الديمقراطي، حيث كان الاتجاه إيجابياً بمتوسط 2.61، يليه مباشرة التوزيع الأوتوقراطي والفوضوي باتجاه إيجابي بلغ 2.47 لكل منهما. أما فيما يخص الروح الرياضية فقد تساوى تأثير التوزيع الديمقراطي والأوتوقراطي على هذا البعد، بمتوسط إيجابي بلغ 2.61 لكل منهما. يليهما التوزيع الفوضوي باتجاه إيجابي بلغ 2.39.

أما بعد الكياسة فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة التوزيع الديمقراطي، حيث كان الاتجاه ايجابيا بمتوسط 2.86، يليه مباشرة التوزيع الفوضوي باتجاه ايجابي بلغ 2.63، وأخيرا التوزيع الأوتوقراطي باتجاه ايجابي بلغ 2.60.

أما بعد السلوك الحضاري فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة التوزيع الديمقراطي، حيث كان الاتجاه ايجابيا بمتوسط 2.73، يليه مباشرة التوزيع الأوتوقراطي باتجاه ايجابي بلغ 2.43، وأخيرا التوزيع الفوضوي باتجاه محايد بلغ 2.08.

يمكن تفسير هذه النتائج بكون توزيع المهام حسب قدرات وتخصصات العاملين يزيد من تقدير ذاتهم، ويدفعهم لتحمل المسؤوليات انطلاقا من كونهم يكفون بانجاز مهام تتماشى مع ما يتقنونه من عمل، ويشعرهم بأهميتهم في المؤسسة مما يدفعهم لتبني سلوكيات إيثارية، وهذه السلوكيات تقل عند من يتعامل معهم المشرف يترك العاملين يقررون لوحدهم، حيث يؤدي هذا لفوضى في تقسيم العمل، وتنافس على المهام السهلة وترك المهام الأصعب دون أي فرد يقوم بها.

كما أن وعي الضمير يتأثر أكثر بالنمط الديمقراطي، حيث يؤدي منحه الفرصة لاختيار المهام سببا في عمله على إتقانها، كرد فعل على استشارته من جهة، وكمحاولة لإثبات انه حقا اختارها لأنه متمكن منها لدرجة كبيرة، فيثبت للمشرف انه يمكنه البقاء في هذا المنصب الذي يفضله.

فيما يخص الروح الرياضية فقد تأثرت بالنمط التواصلي الديمقراطي لأنه يسمح للعامل برفع التحدي على أساس منطقي وممكن، فلا يمكن للعامل رفع التحدي في مهام بعيدة عن تخصصه أو أصعب بكثير من خبرته.

كما تأثر بعد الكياسة بطريقة توزيع المهام الديمقراطية، التي تجعل العامل يعمل بعيدا عن الضغوط، لأنه يتحكم في النشاطات والمهام الموكلة له، مما يعطيه مساحة أكبر للتواصل الإنساني مع الآخرين، وراحة نفسية تنعكس على علاقته بزملاءه وبالمرضى.

أما السلوك الحضاري فقد تأثر أكثر بالنمط الديمقراطي ثم الأوتوقراطي، اللذان يدعمان تصورا منظما عن المؤسسة، بعيدا عن التسبب والفوضى، مما يدفعهم للحديث عنها ايجابيا أما الآخرين، والدفاع عنها انطلاقا من تصور ايجابي عنها وعن طريقة تسييرها. هذا عكس ما يتميز به من لهم مشرف فوضوي، فهم لا يمكنهم الدفاع عن المؤسسة لأنهم يرون أنها تنطبق عليها انتقادات الآخرين.

4- تحليل أثر نوع التخطيط على سلوك المواطنة التنظيمية:

- جدول رقم (29) يوضح الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد المواطنة التنظيمية حسب نوع التخطيط الذي يعتمده المشرف:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0,23	2,56	يهمل متابعتها ولا يلتزم بها	الإيثار
0,33	2,58	يتابع تكييفها حسب الظروف	
0,25	2,17	يجبركم على الالتزام بها حرفيا	
0,31	2,28	يهمل متابعتها ولا يلتزم بها	وعي الضمير
0,23	2,70	يتابع تكييفها حسب الظروف	
0,32	2,25	يجبركم على الالتزام بها حرفيا	
0,15	2,83	يهمل متابعتها ولا يلتزم بها	الروح الرياضية
0,26	2,61	يتابع تكييفها حسب الظروف	
0,54	2,25	يجبركم على الالتزام بها حرفيا	
0,10	2,73	يهمل متابعتها ولا يلتزم بها	الكياسة
0,26	2,81	يتابع تكييفها حسب الظروف	
0,21	2,60	يجبركم على الالتزام بها حرفيا	
0,17	2,72	يهمل متابعتها ولا يلتزم بها	السلوك الحضاري
0,42	2,58	يتابع تكييفها حسب الظروف	
0,33	2,33	يجبركم على الالتزام بها حرفيا	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يمكن الاستنتاج أن بعد الإيثار يتأثر إيجابا بالتخطيط الديمقراطي باتجاه ايجابي بلغ 2.58، يليه في ذلك التخطيط الفوضوي باتجاه ايجابي بلغ 2.56 ثم التخطيط الدكتاتوري باتجاه محايد بلغ 2.17.

أما وعي الضمير فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة التخطيط الديمقراطي، حيث كان الاتجاه ايجابيا بمتوسط 2.70، يليه مباشرة التخطيط الفوضوي باتجاه محايد بلغ 2.28، وأخيرا التخطيط الأوتوقراطي باتجاه محايد بلغ 2.25.

أما فيما يخص الروح الرياضية فقد تساوى تأثير التخطيط الفوضوي، حيث كان الاتجاه ايجابيا بمتوسط 2.83، يليه مباشرة التخطيط الديمقراطي باتجاه محايد بلغ 2.61، وأخيرا التخطيط الأوتوقراطي باتجاه محايد بلغ 2.25.

أما بعد الكياسة فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة التخطيط الديمقراطي، حيث كان الاتجاه ايجابيا بمتوسط 2.81، يليه مباشرة التخطيط الفوضوي باتجاه ايجابي بلغ 2.73، وأخيرا التخطيط الأوتوقراطي باتجاه ايجابي بلغ 2.6.

أما بعد السلوك الحضاري فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة التخطيط الفوضوي، حيث كان الاتجاه ايجابيا بمتوسط 2.72، يليه مباشرة التخطيط الديمقراطي باتجاه محايد بلغ 2.58، وأخيرا التخطيط الأوتوقراطي باتجاه محايد بلغ 2.33.

يمكن تفسير هذه النتائج بكون متابعة الخطط يزيد من تقدير ذاتهم، ويدفعهم لتحمل المسؤوليات انطلاقا من كونهم يكلفون بانجاز مهام تتماشى مع ما يتقنونه من عمل، ويشعرهم بأهميتهم في المؤسسة مما يدفعهم لتبني سلوكيات إيثارية، وهذه السلوكيات تقل عند من يتعامل معهم المشرف يترك العاملين يقررون لوحدهم، حيث يؤدي هذا لفوضى في تقسيم العمل، وتنافس على المهام السهلة وترك المهام الأصعب دون أي فرد يقوم بها.

كما أن وعي الضمير يتأثر أكثر بالنمط الديمقراطي، حيث يؤدي التخطيط المتكيف مع الظروف إلى إتقان العمل إتقانها، كرد فعل على مرونته من جهة، ومن جهة أخرى لما يسمح به من قدرة على العمل الجماعي والتنسيق مع الزملاء ومساعدتهم إن احتاجوا ذلك.

فيما يخص الروح الرياضية فقد تأثرت بالتخطيط الديمقراطي لأنه يسمح للعامل برفع التحدي على أساس منطقي وممكن، فلا يمكن للعامل رفع التحدي في مهام بعيدة عن تخصصه أو أصعب بكثير من خبرته.

كما تأثر بعد الكياسة بطريقة التخطيط المتكيف مع الظروف، التي تجعل العامل يعمل بعيدا عن الضغوط، لأنه يتحكم في الأهداف والتغيرات البيئية المحيطة به، مما يعطيه مساحة أكبر للتواصل الإنساني مع الآخرين، وراحة نفسية تنعكس على علاقته بزملاءه وبالمرضى وزيادة درجة رضاهم.

أما السلوك الحضاري فقد تأثر أكثر بالنمط الفوضوي والديمقراطي، اللذان يدعمان توجه العامل لتحمل مسؤولياته الحرص على تنفيذ الخطط التي يشعر انه جزء منها وانه ساهم في رسمها، عكس النمط الأوتوقراطي الذي لا يعطي للعامل الفرصة لتحمل مسؤولياته.

5- تحليل أثر الرقابة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية:

- جدول رقم (30) يوضح الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد المواطنة التنظيمية حسب نوع الرقابة التنظيمية التي يعتمدها المشرف:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0,30	2,61	لا يراقبكم عن أداء أعمالكم	الإيثار
0,34	2,31	يراقبكم دون أن يشعركم بذلك	
0,35	2,47	يراقبكم مراقبة لصيقة	
0,28	2,68	لا يراقبكم عن أداء أعمالكم	وعي الضمير
0,31	2,42	يراقبكم دون أن يشعركم بذلك	
0,34	2,56	يراقبكم مراقبة لصيقة	
0,23	2,64	لا يراقبكم عن أداء أعمالكم	الروح الرياضية
0,41	2,56	يراقبكم دون أن يشعركم بذلك	
0,48	2,44	يراقبكم مراقبة لصيقة	
0,27	2,80	لا يراقبكم عن أداء أعمالكم	الكمياسة
0,23	2,73	يراقبكم دون أن يشعركم بذلك	
0,20	2,73	يراقبكم مراقبة لصيقة	
0,25	2,69	لا يراقبكم عن أداء أعمالكم	السلوك الحضاري
0,56	2,08	يراقبكم دون أن يشعركم بذلك	
0,28	2,61	يراقبكم مراقبة لصيقة	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يمكن الاستنتاج أن بعد الإيثار يتأثر إيجاباً بطريقة الرقابة الديمقراطية باتجاه إيجابي بلغ 2.61، يليه في ذلك الاتصال الفوضوية ثم الرقابة الدكتاتورية باتجاهين إيجابيين بلغا 2.61 و 2.47 على التوالي.

أما وعي الضمير فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة الرقابة الديمقراطية باتجاه إيجابي بلغ 2.61، يليه في ذلك الاتصال الفوضوية ثم الرقابة الدكتاتورية باتجاهين إيجابيين بلغا 2.61 و 2.47 على التوالي.

أما فيما يخص الروح الرياضية فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة الرقابة الديمقراطية باتجاه ايجابي بلغ 2.68، يليه في ذلك الرقابة الدكتاتورية ثم الفوضوية الرقابة باتجاهين ايجابيين بلغا 2.56 و2.42 على التوالي.

أما بعد الكياسة فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة الرقابة الفوضوية باتجاه ايجابي بلغ 2.64، يليه في ذلك الرقابة الديمقراطية ثم الرقابة الدكتاتورية باتجاهين ايجابيين بلغا 2.56 و2.44 على التوالي. أما بعد السلوك الحضاري فقد كان أكبر المتأثرين بطريقة الرقابة الديمقراطية باتجاه ايجابي بلغ 2.69، يليه في ذلك الرقابة الدكتاتورية ثم الرقابة الفوضوية باتجاهين ايجابي ومحايدين بلغا 2.61 و2.08 على التوالي.

يمكن تفسير هذه النتائج بكون عدم وجود مراقبة من المشرف تحفز نمو وعي الضمير عند العامل، وتساهم في تحمله للمسؤولية، لأنه في النهاية يعلم اناي خطأ لم يسأل عنه المشرف فقط بل سيترتب عله عقوبات عليه أيضا، كل هذه الأمور تزيد من درجة التحدي عنده وتدفعه لاكتساب روح رياضية، تتمثل في رفع التحديات، وتحمل الانتقادات والتغاضي عن الأمور التافهة من أجل تحقيق الأهداف.

6- تحليل أثر طريقة التعامل مع الأخطاء على سلوك المواطنة التنظيمية:

- جدول رقم (31) يوضح الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد المواطنة التنظيمية

حسب طريقة التعامل مع الأخطاء التي يعتمدها المشرف:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0	2,17	لا يهتم بذلك ولا يتخذ أي قرار بشأنكم	الإيثار
0,31	2,58	يتكلم معكم ثم يتخذ قراره	
0,38	2,30	يتخذ قراره مباشرة	
0	2,17	لا يهتم بذلك ولا يتخذ أي قرار بشأنكم	وعى الضمير
0,24	2,69	يتكلم معكم ثم يتخذ قراره	
0,36	2,27	يتخذ قراره مباشرة	
0	1,83	لا يهتم بذلك ولا يتخذ أي قرار بشأنكم	الروح الرياضية
0,26	2,61	يتكلم معكم ثم يتخذ قراره	
0,50	2,60	يتخذ قراره مباشرة	
0	2,80	لا يهتم بذلك ولا يتخذ أي قرار بشأنكم	الكياسة
0,26	2,80	يتكلم معكم ثم يتخذ قراره	
0,16	2,64	يتخذ قراره مباشرة	
0	2,17	لا يهتم بذلك ولا يتخذ أي قرار بشأنكم	السلوك الحضاري
0,42	2,57	يتكلم معكم ثم يتخذ قراره	
0,31	2,60	يتخذ قراره مباشرة	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يمكن الاستنتاج أن بعد الإيثار يتأثر إيجاباً بطريقة التعامل الديمقراطي باتجاه ايجابي بلغ 2.58، يليه في ذلك التعامل ثم الفوضوي التعامل باتجاهين محايدين بلغا 2.30 و 2.18 على التوالي. الدكتاتوري أما بعد وعى الضمير فهو يتأثر إيجاباً بطريقة التعامل الديمقراطي باتجاه ايجابي بلغ 2.69، يليه في ذلك التعامل الدكتاتوري ثم الفوضوي التعامل باتجاهين محايدين بلغا 2.27 و 2.17 على التوالي.

أما بعد الروح الرياضية فهو يتأثر إيجاباً بطريقة التعامل الديمقراطي باتجاه ايجابي بلغ 2.61، يليه في ذلك التعامل الدكتاتوري ثم التعامل الفوضوي باتجاهين ايجابيين بلغا 2.60 و 2.38 على التوالي.

أما بعد الكياسة فهو يتأثر إيجاباً بطريقة التعامل الديمقراطي باتجاه ايجابي بلغ 2.80، هو والتعامل الدكتاتوري، ثم التعامل الفوضوي باتجاه ايجابي بلغ 2.64 .

أما بعد السلوك الحضاري فهو يتأثر إيجاباً بطريقة التعامل الأوتوقراطي باتجاه ايجابي بلغ 2.260، يليه في ذلك التعامل الديمقراطي بمتوسط بلغ 2.57، وأخيراً التعامل الفوضوي باتجاه محايد بلغ 2.17.

يمكن تفسير هذه النتائج بكون القرارات التي يتخذها المشرف في حالة أخطأ العامل والمبنية على المعلومات التي يقدمها هذا الأخير تساهم في تنمية سلوكيات المواطنه عنده، حيث أن هذه الطريقة تحسس العامل انه مسؤول عن أفعاله من جهة، وتدفعه نحو الشعور بعدالة قرارات المشرف من جهة أخرى. هذا الانطباع الايجابي يولد عند العامل سلوكيات ايجابية تتمثل في زيادة روح التحدي عنده وتساعد على تحمل صعوبات العمل، وكذلك العمل بأريحية لأنه يعلم انه يمكنه الدفاع عن نفسه في حال كان الخطأ خارجاً عن نطاقه. بينما النمط التسيبي الذي يقوم على عدم تسليط أي عقوبات يؤدي بالعامل للتهور، وكذا عدم تحمل مسؤولية أخطاءه، والابتعاد عن السلوكيات الإنسانية مع المرضى، لأنه لا يحتاجها.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها في هذا الفصل يمكن القول بأن هناك فروقا إحصائية في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطنه التنظيمية يمكن إرجاعها لمتغير نمط الإشراف. فالنمط الديمقراطي في الاتصال كان الأكثر تأثيراً في سلوكيات الإيثار والروح الرياضية والسلوك الحضاري. أما طريقة تسيير الاجتماعات الديمقراطية كان الأكثر تأثيراً على سلوكيات الإيثار ووعي الضمير والروح الرياضية والكياسة والسلوك الحضاري. وتوزيع المهام بعد استشارة العامل أثرت إيجاباً على سلوكيات الإيثار ووعي الضمير والروح الرياضية والكياسة والسلوك الحضاري. وفيما يخص التخطيط المتكيف مع الظروف فقد كان الأكثر تأثيراً على سلوكيات الإيثار ووعي الضمير والكياسة.

كما أن الرقابة القائمة على عدم إشعار العامل بها لم تكن ذات اثر كبير على سلوكيات المواطنة عنده. بينما ساهمت العقوبات المبنية على الاستفسار من العامل حول ظروفها في زيادة سلوكيات الإيثار ووعي الضمير والروح الرياضية والكياسة عنده.

أما بالنسبة لنمط الإشراف الأوتوقراطي فقد ساهم بعده الاتصالي في الرفع من الروح الرياضية عند العاملين، فيما ساهمت طريقة التعامل مع الأخطاء بشكل مباشر دون الاستماع للعامل في زيادة حسه الحضاري.

أما النمط الفوضوي فقد أثرت طريقة اتصاله في الروح الرياضية عند العاملين، كما اثر إهمال التخطيط وعدم الالتزام به على الروح الرياضية والسلوك الحضاري عند العاملين. لكن أثره الأكبر كان فيما يتعلق بالرقابة التسيبية، حيث أثرت إيجابا وبشكل كبير على سلوكيات الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية والكياسة والسلوك الحضاري.

ومنه فقد تحققت الفرضية الجزئية الأولى، حيث كانت نسبة تأثير النمط الديمقراطي في سلوكيات المواطنة التنظيمية قوية بنسبة 66.66% .

أما بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية فهي لم تتحقق لأن نسبة تأثير النمط التسيبي في سلوكيات المواطنة التنظيمية ضعيفة بنسبة 26.66% .

أما بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة فقد تحققت لأن نسبة تأثير النمط الأوتوقراطي في سلوكيات المواطنة التنظيمية ضعيفة بنسبة 6.66% .

2-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال ما توصلنا إليه، يمكن القول بان الدراسة الراهنة اختلفت في الأهمية التي أعطتها الدراسات السابقة لبعد الإشراف التسيبي في زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث توصلت هذه الدراسات إلى علاقات متباينة لصالح نمط الإشراف التسيبي، يليه النمط الديمقراطي وأخير النمط الأوتوقراطي.

أما في الدراسة الراهنة فيلاحظ أن النمط الأكثر تأثيرا في سلوكيات المواطنة التنظيمية كان النمط الديمقراطي بكل أبعاده ما عدا بعد الرقابة. يليه النمط التسيبي خصوصا في بعد الرقابة. أما النمط الدكتاتوري الأوتوقراطي فقد كان آخر الأبعاد تأثيرا في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الخاتمة:

يمكن أن نستخلص من هذه الدراسة أن لأنماط الإشراف أثرا على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن النمط الأكثر تأثيرا كان النمط الديمقراطي يليه النمط الفوضوي وأخيرا النمط الأوتوقراطي. كما أنه يمكن الاستنتاج أن المشرفين بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة يميلون لاستخدام نمط الإشراف الديمقراطي، وأن مستوى المواطنة التنظيمية عندهم مرتفع.

هذه النتائج تحتاج بحثا ودراسة أكبر للتعرف على أثر العوامل الشخصية في اتجاهات المبحوثين نحو المتغيرين من جهة، وأثرها على العلاقة بينهما كمتغير وسيط، يمكن أن يكشف إدخاله واستخدامه الكثير من التباينات في الاتجاهات.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

اولا: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. إبراهيم عيسى: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 2008.
2. أل علي وآخرون: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
3. بشير العلق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
4. حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 69 .
5. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماعي النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010.
6. الحوراني عبد الكريم: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المجدلاوي للنشر، الأردن، 2007.
7. ربحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. سامر جلدة: السلوك التنظيمي ونظريات الإدارة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. سيد محمد جاد الرب: القيادة الإستراتيجية، مطابع دار الهندسية، القاهرة، 2012.
10. عادل حسن وآخرون: التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011.
11. علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، الأردن، 2010.
12. فانتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2009.

13. فيبر ماكس : مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة صلاح هلال، منشورات المركز القومي للترجمة، مصر، 2011.
14. كنعان بن نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1992.
15. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
16. محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2010.
17. محمد رسلان الجيوسي- جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط3، 2008.
18. محمد شوقي طريف: السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب القاهرة، 1993.
19. محمود المسات: الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت 2003.
20. مدحت محمد ابو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية - اتجاهات المعاصرة- مجموعة النيل العربية ب م ن، 2003
21. نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006 .
22. مادلين غرواويتس: مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمار، المركز العربي للتأليف والترجمة والنشر والتوزيع ،سوريا، 1993.

2- المجالات:

1. أحمد عبد الله وآخرون: العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة تكريت، مجلد رقم 04، العدد رقم 12، 2012، العراق.

2. جعفر حجاج: دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد بجامعة الموصل، المجلد رقم 34، العدد رقم 110، العراق، 2012.
3. حمزة معمري وبن زاهي منصور: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد رقم 14، الجزائر، 2014.
4. أحمد الأمين يوسفى وعبد الحميد نعيجات: "أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين-دراسة حالة مصنع عموري لصنع الأجر في الجزائر -الأغواط-" مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الخامس، المركز الجامعي بميلة، 2018.
5. زياد العزام : " أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة في بلدية الوسطية بمحافظة إربد بالأردن"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، الأردن، 2015.
6. أشرف مشمش: " واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد 04، فلسطين، 2014.
7. نور الدين مزهودة واسمهان قرزة: " أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06، الجزائر، 2017.

3- الأطروحات والمذكرات:

1. توفيق علي الأغا: القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغير التنظيمي في البنوك العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر. 2010.

2. حياة الذهبي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العام بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، الجزائر، 2014.
3. علياء طحطوح: " تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية "، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016.
4. معمري حمزة: "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، 2014.
5. محمد الزهراني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2007.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب:

1. Benraouane Sid Ahmed: **Le management des ressources humaines**, 2ème edition, Office des publications universitaires, Algérie, 2012. P214.
2. Jean François Dunais: **guide pratique pour la gestion des ressources humaines**, éditions pages bleues internationales, Algérie, 2009. P104.

الملاحق:

ملحق رقم: 01

شبكة الملاحظة:

شبكة الملاحظة:

البعد	المؤشر	مكان الملاحظة	زمن الملاحظة	محتوى الملاحظة
الإشراف الفوضوي	طريقة التواصل مع العمال	أحد أروقة المستشفى	يوم 03 جانفي 2018 على الساعة 10:20 صباحا	رئيس المصلحة يتحدث مع طبيب وممرضة بعد أن استوقفاه حين كان يمشي
الإشراف الأوتوقراطي	طريقة التواصل مع العمال	أمام مكتب المدير	يوم 02 جانفي 2018 على الساعة 14:45 صباحا	مساعد طبيب ينتظر مقابلة المدير أمام مكتبه
الإيثار	مساعدة الزملاء	مصلحة الاستعجالات	يوم 03 جانفي 2018 على الساعة 15:00 صباحا	ممرضة طلبت مساعدة زميلتها في التكفل بمریضة قلبت زميلتها ذلك بسرعة دون أي تردد
الروح الرياضية	ضبط النفس	مصلحة جراحة النساء	يوم 02 جانفي 2018 على الساعة 11:30 صباحا	مریضة مسنة تصرخ في وجه مساعدة ممرضة، لكن هذه الأخيرة تتكلم معها بلطف وتحاول إقناعها بتبديل ضماداتها

ملحق رقم: 02

الإستمارة:

إستمارة

الموضوع: بحث مكمل لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع تنمية وتسيير الوارد البشرية

إخواني عمال وموظفي المستشفى ...

في إطار بحثنا لاستكمال نيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، يسعدنا أن تكونوا جزءاً من عينة بحثنا، ونرجو منكم الإجابة عن هذه الإستمارة، مع العلم أن المعلومات التي ستدولون بها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولن نطلب منكم كتابة أسمائكم.

لكم مسبقا كل الشكر والإمتنان على تعاونكم معنا في إنجاز هذا البحث.

الطالبة: خياط أميرة

الأسئلة:

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر

1- الأقدمية: أقل من 10 سنوات من 10 إلى 19 سنة من 20 سنة فأكثر

2- الحالة الاجتماعية: عازب(ة) متزوج(ة) أرمل(ة) مطلق(ة)

3- الأجر: أقل من 36 ألف دينار من 36 إلى 53 ألف دينار من 54 ألف دينار فأكثر

4- الوظيفة: إداري(ة) طبيب(ة) ممرض(ة) مساعد(ة) ممرض

5- هل تمتلك شهادة أخرى أعلى من الشهادة التي تم توظيفك على أساسها في المستشفى؟ نعم لا

6- إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذه الشهادة؟ تقني سامي ليسانس ماستر ماجستير

7- عندما تريد الاتصال برئيسك في العمل، هل يتم ذلك:

في أي مكان في المستشفى في مكتبه دون موعد تقديم طلب مقابلة وانتظار الرد

8- عند الاجتماع برئيسكم في العمل، هل يتميز الاجتماع بـ:

كلام الجميع في آن واحد كلامكم بالتناوب واحترام الاجتماع احتكار الكلام من طرف رئيسكم

9- عند توزيع المهام، هل يقوم رئيسك في العمل بـ:

ترككم تقرررون وحدكم استشارتكم ثم اتخاذ قراره اتخاذ قراره دون الرجوع إليكم

10- عندما يضع رئيسكم خطة عمل هل:

يهمل متابعتها ولا يلتزم بها يتابع تنفيذها مع تكييفها حسب الظروف يجبركم على الالتزام بها حرفيا

11- كيف ترون طريقة مراقبة رئيسكم في العمل لكم؟

لا يراقبكم عند أدائكم لأعمالكم يراقبكم دون أن يشعركم بذلك يراقبكم مراقبة لصيقة

12- إذا ارتكبتم خطأ في العمل، هل يقوم رئيسكم بـ:

لا يهتم بذلك ولا يتخذ أي قرار بشأنكم يتكلم معكم ثم يتخذ قراره يتخذ قراره مباشرة

الرقم	العبارة	معارض	محايد	موافق
1	اهتم بمساعدة الزملاء الجدد على سرعة التأقلم مع جو العمل			
2	أقوم بتعويض الزملاء الذين تغيبوا عن العمل			
3	استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة إلى ذلك			
4	أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كثيرة			
5	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل			
6	أشجع زملائي من أجل انجاز مهامهم بفعالية			
7	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية			
8	أطوع للمسؤوليات الإضافية بكل صدر رحب			
9	اهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور			
10	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل			
11	أقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وان لم يكن احد يراقبني			
12	استمر بالعمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة			
13	أقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي			
14	أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة (لا اعمل من الحبة قبة)			
15	أرحب بالنقد البناء في العمل			
16	أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون ادني شكوى أو تذمر			
17	أميل إلى كثرة التفكير في ما اعتقد انه في صالح المؤسسة			
18	أندرب على التحمل وضبط النفس			
19	أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي			
20	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي			
21	أخبر من حولي بما انوي عمله تفاديا لبعض المشاكل			
22	أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل حدوث مشكلات في العمل			
23	أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل			
24	أحرص على حضور الاجتماعات			
25	أتحدث عن المستشفى ايجابيا أمام الآخرين من خارج القطاع			
26	اهتم بقراءة ومتابعة ما يجري بالمستشفى بكل حرص			
27	أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة عند مغادرة الغرف الفارغة			
28	أساهم في تقديم مقترحات لتطوير طرق التعامل مع المرضى			
29	أدافع عن المستشفى عندما ينتقده الآخرون			