



جامعة ابن خلدون

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية المجلس الشعبي الولائي تيارت

تحت اشراف:

شيخ فاطمة

من اعداد الطالبة:

عيسات بشرى.

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	د. صافا يمينة
مشرفا مقرا	أستاذ مساعد أ	د. شيخ فاطمة
عضوا ممتحننا	أستاذ محاضر أ	د. سنوسي شيخاوي
عضو مدعوا	أستاذ مساعد أ	د. قاسم الحاج علي

السنة الجامعية: 2024 – 2025

## شكر وتقدير

أتقدّم بجزيل الشكر وعميق الامتنان إلى الأستاذة الفاضلة " الشيخ فاطيمة " التي تكرّمت بتكليفنا بالإشراف على هذه المذكرة، فكانت نبراسًا للعلم والصبر، ودليلاً يُضيء طريق البحث. لم تبخلنا بجهدٍ أو توجيهٍ، وساهمت بتعليقاتها القيّمة في صقل هذا العمل، فجزاها الله خير الجزاء، ورفع قدرها في الدارين، وجعل عطاءها في ميزان حسناتها.

كما نوجّه شكرنا إلى كلّ من مدّ لنا يد العون، سواءً بالإرشاد أو الدعم المعنوي، خلال رحلتنا الأكاديمية. فلكلّ من ساهم، ولو بكلمة طيبة أو تشجيع، نقول:

**"حفظكم الله وبارك في جهودكم"**

والحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات.

## الإهداء

الحمد لله تتم بنعمته الصالحات، ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، إذ وفقني لإتمام هذا العمل ويسرت لي الأمر العسير، فما توفيقي إلا بالله عز وجل. وامثالا لقول أشرف خلق الله وحبيب الأمة عليه ألف صلاة والسلام "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فأني أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى:

إلى والدي العزيزين، نبض قلبي وسر وجودي.... شكرا لصلابتكما حين ضعفت، ودعائكما حين تعثرت، إلى من كانوا سببا في كل خطوة نجاح، أهديكم ثمرة هذا المشوار بكل فخر وامتنان. وبأخص إلى جنتي في دنيا، وصديقتي قبل فطرتها إلى حبيبة قلبي إلى من لا يرنها الكلام، أمي مقلة عينا، إليك ما أنا عليه اليوم كان بفضلك ومن فضله سبحانه الذي سخرك لكونك أعظم أم لي. إلى من انار دربي وكان سندا لي، إلى ذلك الذي خفف عني ثقل الأيام، وزرع الابتسامة حين غابت، إلى كل من شجعني، ووقف بجانبني وآمن بي، أهدي هذا العمل المتواضع، عرفانا لكل من لمس روحي بكلمة طيبة.

إلى أخواتي ووحيدي، زهور عمري وبهجتي بصفتي قلدتكم في مساكم الدراسي يتملكني الفخر فيكم كون ظني لا يخيب في آجال القادمة أراكم متحصلين على دراسات عليا بإذنه عزو جل وأوصيكم وصايا لقمان العشر لابنه، أهديكم هذا العمل كتشجيع لكم مستقبلا

ونختتم هذا الكلام المرموق بقوله تعالى: " يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات. " سورة

المجادلة الآية

# مقدمة

### المقدمة:

تعتبر المنظمات في العصر الراهن كائنات ديناميكية تتسم بالحركة والتطور المستمر، نتيجة لما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات متسارعة في شتى المجالات، سواء على المستوى التكنولوجي أو الاقتصادي أو الاجتماعي، بحيث هذه التغيرات فرضت على المنظمات تحديات متعددة، ولم تعد الاستراتيجيات التقليدية كافية لمواجهةها، مما استدعى البحث المستمر عن آليات فعالة تضمن لها القدرة على المقاومة والتكيف، وتغرز من أدائها التنظيمي واستدامته. وفي خضم هذه التحديات، برزت القيادة كعنصر أساسي في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. فالقيادة ليست مجرد موقع وظيفي أو سلطة إدارية، بل هي عملية تفاعلية تركز على التأثير الإيجابي في الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق رؤية مشتركة.

ويكمن جوهر القيادة الناجحة في قدرتها على إدارة المورد البشري بكفاءة، وتوجيه طاقاته نحو تحقيق النتائج المرجوة، إضافة إلى دورها المحوري في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء والفاعلية التنظيمية.

ومن بين الأنماط القيادية الحديثة التي أثبتت نجاحاتها في محيط العمل المعاصر وحظيت باهتمام متزايد في المجالات الإدارية، تبرز القيادة التشاورية كمدخل فعال يقوم على تمكين العاملين وإشراكهم في عمليات صنع القرار، وتقدير آرائهم، وتعزيز روح الفريق والمسؤولية الجماعية. وتقوم هذه القيادة على أساس أن القائد لا يحتكر السلطة، ويُشرك مرؤوسيه في التفكير والتنفيذ، مما يخلق مناخاً من الثقة والانفتاح والدافعية.

في موازاة ذلك، تزايد أهمية ما يُعرف بـ"سلوكيات المواطنة التنظيمية"، وهي تلك سلوكيات طوعية تتجاوز المتطلبات الرسمية للعمل، وتمثل في مبادرات ذاتية من العاملين تهدف إلى دعم زملائهم، والالتزام بمعايير العمل، والمساهمة في تحسين بيئة العمل، دون انتظار مكافأة مباشرة أو غير مباشرة. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هذه السلوكيات تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء العام للمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية.

وعليه، فإن التفاعل بين القيادة التشاورية وسلوكيات المواطنة التنظيمية يفتح المجال أمام بحث معمق حول الكيفية التي تسهم بها أنماط القيادة الحديثة في تحفيز المبادرات الطوعية لدى الأفراد، وتوجيه طاقاتهم نحو المصلحة

الجماعية، بما يدعم في نهاية المطاف الأداء الكلي للمنظمة. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة في محاولة لفهم هذا التفاعل، ورصد أبعاده وانعكاساته على الواقع التنظيمي المؤسسي.

### مبررات اختيار الموضوع:

تطرت لهذا الموضوع نظراً لحدائته ولقلة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين: بالرغم من تزايد الاهتمام بهذا الموضوع، إلا أن البيئة العمل لا تزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تُعالج العلاقة بين نمط القيادة التشاكية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، خصوصاً في ظل السياق الثقافي والاجتماعي والتنظيمي في العالم العربي والحاجة إلى تبني نمط القيادة التشاكية داخل المنظمات، نظراً لضعف روح المشاكلة والمبادرة، وتدني مستوى الالتزام وغياب المسؤولية الذي نشهده في أغلب المنظمات.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد المواضيع الحديثة والضرورية في ميدان علوم السياسة وخاصة في إدرة المولد البشرية، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها بيئة العمل المعاصرة، والتي فرضت على المنظمات ضرورة تطوير أساليبها القيادية لتتماشى مع تطورات الأفراد وتحديات العصر. فمن جهة، تكتسي القيادة التشاكية أهمية بالغة لما لها من أثر إيجابي في تعزيز الانفتاح داخل المنظمة، وتحقيق الشعور بالعدالة والمساواة في اتخاذ القرار، ما ينعكس بدوره على رضا الموظفين لدى العاملين وتحفيزهم للمساهمة بشكل أكثر فعالية.

ومن جهة أخرى، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تُعد مؤشراً مهماً على مدى التزام الأفراد تجاه منظماتهم، وهي عامل غير مباشر لكن فعال في رفع الأداء وتحقيق بيئة عمل يسودها التعاون والاحترام المتبادل. وتزداد أهمية هذه السلوكيات في وقت أصبحت فيه المؤسسات في حاجة إلى مبادرات ذاتية من العاملين تتجاوز المهام الرسمية لمواجهة ضغوط العمل والتنافسية.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة ربط بعدين نظريين وميدانيين لم يُتَنَلَّوْا كَثِيرًا في السياق العربي، مما يجعلها مساهمة علمية متواضعة في إثراء الأدبيات المحلية حول العلاقة بين نمط القيادة المتبع والسلوكيات الطوعية غير الرسمية التي تصدر عن الأفراد.

إضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة قد تفيد أصحاب القرار في المؤسسات من خلال تقديم مقترحات عملية تساعد على تحسين ممارساتهم القيادية، وخلق بيئة عمل محفزة تشجع على الانتماء والمبادرة والتعاون.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية، تتمثل فيما يلي:

- دراسة الإطار النظري حول مفهوم القيادة التشاورية، من خلال استعراض ماهية هذا النمط القيادي وأبعاده الرئيسية، وبيان خصائصه التي تميزه عن غيره من الأنماط التقليدية.
- توضيح مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من ناحية دراسة أطلهاها النظري وأبعادها ومحددات واثار المترتبة عنها في بيئة العمل، وأهميتها في دعم الأداء الوظيفي والجماعي.
- تحليل العلاقة بين القيادة التشاورية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، أي محاولة معرفة كيف تؤثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتمكينهم في تعزيز سلوكيات مثل التعاون، المبادرة، احترام القواعد، ومساعدة الآخرين التي قد تطرقت عليها في الجانب الميداني.
- استكشاف الفروق الممكنة في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية باختلاف درجة ممارسة القيادة التشاورية داخل المؤسسة.
- اقتراح توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة، يمكن أن تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية ورفع مستوى التفاعل الإيجابي داخل المؤسسات.

## الدراسات السابقة:

## أولاً: الدراسة العربية:

الدراسة الأولى : دراسة إيدير عبد الرزاق \_بن مومن أسماء 2018: <sup>1</sup> بعنوان القيادة التشاكية وعلاقتها بالثقة التنظيمية -دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس ، البلدة

بعنوان القيادة التشاكية وعلاقتها بالثقة التنظيمية - دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس، البلدة، من مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية بحيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين القيادة التشاكية والثقة التنظيمية لدى عينة من العمال مؤسسة (mfg cvital) بمفتاح \_ البلدة، ولتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بالرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بالبحث من الكتب ، مقالات دراسات سابقة، لإعداد الجانب النظري من البحث من جهة، ولتحليل البيانات ومتغيرات البحث احصائياً والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات البحث من جهة أخرى. وتكون مجتمع البحث من 215 عاملاً وعاملة من وحدات إدارة الموارد البشرية، الإنتاج ، وتحويل سحبت منه عينة بالصدفة قدر عددها ب60 عاملاً وعاملة، وتم الاستعانة بالاستبانة لقياس متغيرات البحث وهذا بعد تكييف كل من المقياس يقيس القيادة التشاكية وآخر يقيس الثقة التنظيمية بالإضافة إلى برنامج التحليل spss نسخة 20 كأداة للتحليل الاحصائي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية موجبة دالة الإحصائية بين القيادة التشاكية والثقة التنظيمية لدى مؤسسة " ميديتريان فلوت كلاس\_بلدة."
- توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين القيادة التشاكية والثقة التنظيمية لدى العينة من عمال وحدة الإدارة الموارد البشرية لمؤسسة " ميديتريان فلوت كلاس\_بلدة".

<sup>1</sup> عبد الرزاق ايدير . أسماء بن مومن . القيادة التشاكية وعلاقتها بالثقة التنظيمية -دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس ، البلدة- 2018، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، ص 164-179

- توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى العينة من عمال وحدة الإنتاج لمؤسسة " ميديتريان فلوت كلاس\_بليدة".

الدراسة الثانية : دراسة حبي سعيدة . قجة رضا 2021 بعنوان القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"رؤية سوسيو اقتصادية<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال تتبع المراحل التسييرية التي عرفتها هذه المؤسسات، انطلاقاً من مرحلة التسيير الذاتي إلى مرحلة الخصوصية. كما سعت إلى تسليط الضوء على المفهوم النظري للقيادة التشاركية، وأبرز خصائصها، ودورها في تعزيز البعد الإنساني والإنتاجي داخل المؤسسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى أن نمط القيادة التشاركية يقوم على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتشجيع التفاهم والتبادل داخل الجماعة، مع فتح قنوات الاتصال في مختلف الاتجاهات، مما يسهم في تحسين العلاقات المهنية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن أبرز نتائج الدراسة: رغم الجهود والإصلاحات المتتالية التي قامت بها الدولة الجزائرية في مجال تسيير المؤسسات الاقتصادية، إلا أن هذه الإصلاحات لم تحقق تطلعات العاملين نحو ترسيخ نمط القيادة التشاركية كخيار إداري استراتيجي يعكس تطور البيئة الاقتصادية والتنظيمية.

<sup>1</sup> حبي سعيدة . قجة رضا. القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"رؤية سوسيو اقتصادية- 2021، مجلة المعيار، المجلد 25،

ثانيا: دراسات أجنبية:

الدراسة الأولى : دراسة 2018 Mohamed Behery بعنوان:

**TOXIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR:  
A MEDIATION EFFECT OF FOLLOWERS' TRUST AND COMMITMENT IN THE  
MIDDLE EAST<sup>1</sup>**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة السامة على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال دراسة دور التزام وثقة الأتباع كوسيط بين القيادة السامة والنتائج التنظيمية.

وقد تم جمع البيانات من خلال استبيان وزّع على 660 موظفًا يعملون في مؤسسات عامة وخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتم استخدام عدة تقنيات إحصائية مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، واختبار "t"، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة.

تشير النتائج إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة (مثل الإشراف التعسفي، القيادة السلطوية، والتصرفات غير المتوقعة) وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الانتماء (Affiliation-oriented OCB).

كما أظهرت النتائج أن فرعي النرجسية والترويج الذاتي ضمن أبعاد القيادة السامة لا يرتبطان ارتباطاً معنوياً لا بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الانتماء ولا الموجه نحو التحدي (Challenge-oriented OCB). ومن أبرز النتائج، وجود علاقة قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التحدي وثقة الأتباع في القيادة.

تُسلط الدراسة الضوء على الروابط المعقدة التي يمكن أن تنشأ بين خصائص القادة السامّين، وسلوكيات المواطنة لدى الموظفين، والنتائج التنظيمية التي تسهم في هذه العملية المعقدة. وتُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت، من الناحية النظرية والتطبيقية، تصورات وردود أفعال الأتباع تجاه الأشكال المختلفة للقيادة السامة في مجتمع جماعي الطابع.

<sup>1</sup> Mohamed Behery, TOXIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A MEDIATION EFFECT OF FOLLOWERS' TRUST AND COMMITMENT IN THE MIDDLE EAST, International Journal of Business and Society, Vol. 19 No. 3, 2018, 793-815

الدراسة الثانية : دراسة OUAAR Wassila 2021 بعنوان:

## The Impact Of Paternalistic Leadership On Developing Organizational Citizenship Behavior: Establishing A Leadership Model For Algerian Organizations<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأبوية في سلوك المواطنة التنظيمية، والعمل على بناء نموذج قيادي خاص بالمنظمات الجزائرية. وقد اعتمدت الدراسة على مقياس القيادة الأبوية لـ "تشو وفاره" (Cheng, Chou & Farh) لتحقيق أهدافها، وهو مقياس مستخدم على نطاق واسع في الدراسات الأجنبية، خاصة في شرق آسيا. أما بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تم بناء مقياس جديد بالاستناد إلى الأدبيات النظرية. وبعد اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الأبوية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة - الجزائر.

تشهد المؤسسات الحديثة اهتماماً متزايداً بدراسة السلوكيات التنظيمية الإيجابية التي تعزز من فاعلية الأداء المؤسسي، ويُعد سلوك المواطنة التنظيمية من بين أبرز هذه السلوكيات، إذ يُعبر عن استعداد الموظفين لتقديم جهود إضافية لا تدخل ضمن نطاق مهامهم الرسمية، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل وكفاءة المؤسسة. وفي هذا السياق، تحتل القيادة دوراً محورياً في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، سواء في تحفيزهم أو في الحد من انخراطهم الإيجابي في العمل.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع القيادة التنظيمية بمختلف أنماطها (التشاركية، الأبوية، والسامة) قد حظي باهتمام متزايد في السياقات التنظيمية العربية والدولية، لا سيما في علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

ففي السياق الجزائري، ركزت دراسة إيدير عبد الرزاق وبن مومن أسماء (2018) على العلاقة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية في مؤسسة صناعية خاصة، حيث أثبتت وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين النمط القيادي التشاركي والثقة بين العمال، مما يعكس أهمية إشراك العاملين في صنع القرار لتحقيق مناخ تنظيمي إيجابي.

<sup>1</sup> Mohamed Behery, The Impact Of Paternalistic Leadership On Developing Organizational Citizenship Behavior: Establishing A Leadership Model For Algerian Organizations, Review of Human Sciences, Volume: 21/ N°: 02 (2021), p 1219-1238

أما دراسة **حيي سعيدة وقجة رضا (2021)** فقد قدمت رؤية سوسيو-اقتصادية لمسار تطور القيادة التشاركية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، انطلاقاً من التسيير الذاتي وصولاً إلى الخوصصة، مشيرة إلى ضعف استجابة الإصلاحات الاقتصادية لتطلعات العاملين نحو قيادة أكثر تشاركية وإنسانية. وهذا يعزز الفرضية القائلة بأن الإصلاحات الهيكلية لا تؤتي ثمارها إلا ضمن قيادة داعمة ومحفزة.

في المقابل، أظهرت الدراسات الأجنبية منظوراً أوسع للسلوك التنظيمي، حيث كشفت دراسة **Mohamed Behery (2018)** عن التأثير السلبي للقيادة السامة في بيئة عمل شرق أوسطية (الإمارات)، وخاصة من حيث تقويض سلوك المواطنة التنظيمية المرتبط بالانتماء والتعاون، وهو ما يُبرز أهمية النمط القيادي في توجيه الأداء الجماعي والثقة التنظيمية. ومن جهة أخرى، تبين أن ثقة الأتباع تلعب دوراً وسيطاً في الحد من الأثر السلبي للقيادة السامة، مما يمنح بعداً نفسياً واجتماعياً هاماً في دراسة أنماط القيادة.

أما دراسة **Ouar Wassila (2021)** فقد ناقشت أثر القيادة الأبوية على سلوك المواطنة التنظيمية في سياق جزائري (المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة)، وأكدت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً، ما يدفع للاهتمام بمفاهيم جديدة تتوافق مع الخصوصية الثقافية الجزائرية، وتؤسس لنماذج قيادية أصيلة قادرة على تحفيز الالتزام الوظيفي والمبادرات التطوعية داخل المؤسسات.

من هنا تبرز الإشكالية الجوهرية لهذه الدراسة، والتي تتمثل في استكشاف العلاقة بين نمط القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومنه نطرح التساؤل الرئيسي: كيف تساهم القيادة التشاركية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين؟

### الاسئلة الفرعية:

- ما هي النظريات الداعمة للقيادة التشاركية؟
- ما هي الدوافع والسياقات التي تشجع على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟

الفرضية الرئيسية: تساهم القيادة التشاركية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين

الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: ان أعضاء المجلس الشعبي الولائي تيلرت يحملون تصورات وخبرات متنوعة حول طبيعة

مشاكة العاملين في عملية اتخاذ القرار، تعكس إدراكاً إيجابياً لمبدأ القيادة التشاركية ودورها في تعزيز الانخراط الوظيفي

الفرضية الفرعية الثانية: ان هناك دوافع وسياقات تنظيمية ومهنية داخل المجلس الشعبي الولائي تيلرت تسهم في

تشجيع العاملين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل الإحساس بالانتماء، وجود مناخ عمل داعم، وثقافة

مؤسسية تشجع المبادرة والمسؤولية الطوعية

تحديد مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة مجلس شعبي الولائي تيلرت.

اختبار نوع وحجم العينة: في هذه الدراسة تم الاعتماد على اداة الاستمارة باعتبارها الانسب لمثل هذه الدراسات،

حيث شملت العينة (23) موظف.

حدود الدراسة:

حدود مكانية: تمت الدراسة الميدانية عمى مست ومجلس الشعبي الولائي تيلرت.

حدود الزمانية: استغرق الدراسة في الفصل الثاني حوالي 15 يوم ما بين إعداد الاستمارة وتقسيمها على الموظفين

ومن ثم المقابلة مع رئيس الدوان نيابة عن رئيس المجلس الشعبي الولائي حسب الصلاحيات المخولة له، إلى إدخال

كافة معلومات في برنامج **spss** وحساب النتائج حسب ما هو موضح في الدراسة.

منهج الدراسة: تماشياً مع طبيعة الموضوع وإشكاليته المطروحة، فإن الدراسة اعتمدت على المنهج المختلط (الكمي -

الكيفي) بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لتحقيق أهداف البحث. فقد تم الجمع بين أدوات نوعية، كالمقابلة المباشرة

مع رئيس ديوان المجلس الشعبي الولائي لولاية تيلرت، والتي ساهمت في استجلاء التصورات والسياقات المؤسسية،

وأخرى كمية تمثلت في توزيع الاستبيانات على الموظفين قصد قياس توجهاتهم ومواقفهم بصورة رقمية قابلة للتحليل

الإحصائي. وقد تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي كإطار رئيس لجمع المعطيات وتحليلها وفق معايير علمية

ومنهجية، إلى جانب اعتماد أدوات التحليل الإحصائي في عرض نتائج الدراسة الميدانية، وذلك باستخدام النسب

المثوية والأعمدة البيانية. كما تم الاستعانة بمقربات مؤسسية لفهم طبيعة العمل داخل هيئة ذات طابع إداري وسياسي، فضلاً عن مقربات اجتماعية نظراً لطبيعة المتغير التابع المتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، بما يمكن من تقديم قراءة متكاملة تأخذ في الحسبان الأبعاد النفسية والاجتماعية والتنظيمية المؤثرة في سلوك العاملين.

### أدوات الدراسة:

-المقابلة: بحيث كانت المقابلة بشكل مباشر مع رئيس ديوان المجلس الشعبي الولائي لولاية تيلرت.

-توزيع الاستبيانات على موظفين (إستمارة) .

### هيكل الدراسة:

يتكون هيكل الدراسة من فصلين رئيسيين، حيث يذكر الفصل الأول على الإطار النظري الذي يشمل ثلاثة مباحث رئيسية. يبدأ المبحث الأول بتقديم الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية من خلال تعريف القيادة والمشاركة وعناصرها، مروراً بالتأصيل النظري لمفهوم القيادة التشاركية، وتعريفها وأنواع القادة التشاركيين، وصولاً إلى أبعادها وخصائصها، وأساليبها وأنماطها، مع تسليط الضوء على مزاياها وعيوبها، وأهدافها وأهميتها.

ثم ينتقل المبحث الثاني إلى ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية وتأصيلها النظري، حيث يتم تعريف السلوك والسلوك التنظيمي والمواطنة، وتقديم التأصيل النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتناول المداخل والنظريات التي تفسر هذه السلوكيات، بالإضافة إلى الأبعاد والمحددات والأنماط والآثار، مع التركيز على العوامل المؤثرة فيها.

ويختتم المبحث الثالث بالعلاقة التأثيرية للقيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية. أما الفصل الثاني، فيتضمن الدراسة الميدانية التي أجريت على المجلس الشعبي الولائي لولاية تيلرت، حيث يبدأ بتعريف المجلس وهيكله التنظيمي، ثم تحليل معطيات الاستبيان والمقابلات التي تم جمعها، لينتهي بالدراسة بخاتمة وملاحق توضح النتائج والتوصيات

**صعوبات الدراسة:** في أي دراسة قد يواجه الباحث صعوبات ففي هذه الدراسة قد آلت إليه من صعوبات متمثلة فيما يلي:

نقص المراجع فيما يخص القيادة التشاركية.

ضعف إمكانيات الدراسة نظرا لضيق الوقت.

غياب ترجمة الصحيحة حول الموضوع في المراجع الأجنبية.

صعوبة الإمام بحوثيات والمستجدات موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية نظرا للكم الهائل من المعلومات المعاصرة

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري حول القيادة التشاركية

## تمهيد:

تعد القيادة التشاركية أحد الأساليب الإداري الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، نظرا لدورها في تعزيز مشاركة الأفراد في عملية صنع القرار وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. بحيث تعتبر نمط قيادي يقوم على التفاعل الإيجابي بين القائد ومرؤوسيه، مما يخلق بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والمسؤولية الجماعية.

ويهدف هذا المبحث إلى تقديم الإطار مفاهيمي والنظري واضح لمفهوم القيادة التشاركية، وذلك بصد استعراض تعاريفها وأهم عناصرها حتى أنني تطرقت إلى نبذة تاريخية عنها، كما أنني تطرقت إلى مميزات وأبرز التحديات التي قد تواجه تطبيقها داخل المنظمات.

ويكتسي هذا المبحث أهمية خاصة، إذ يشكل الأساس النظري لفهم آليات القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي، كما يساعد على توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها للقيادة تبني هذا النهج القيادي بفاعلية لتعزيز بيئة عمل قائمة على تعاون والثقة المتبادلة.

من خلال هذا الإطار النظري سيتمكن القارئ من الفهم الصحيح في تحليل القيادة التشاركية الذي سنطرق إليه فيما يلي بشكل علمي ومنهجي، مما يسهم في استكشافه لعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية من ناحية الانتماء والولاء وقياس أثرها في تحسين أداء الأفراد والمنظمات على حد سواء.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة التشاركية

## المطلب الأول: تعريف القيادة والمشاركة.

أ\_ القيادة: لغة: وحسب "لسان العرب" ابن منظور القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيال بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.<sup>1</sup>

تعود كلمة إلى أصول يونانية ولاتينية (leadership) مشتقة من كلمة فعل يفعل أن يقوم بمهمة ما.

كما ذكر آرانندت **arendt** لأن الفعل اليوناني **archein** بمعنى "يبدأ أو يقود أو يحكم"

يتفق مع الفعل اللاتيني **agere** ومعناه يحرك أو يقود.

وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل ينجزه الآخرون. وذهب آرانندت إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه.<sup>2</sup>

ب\_ اصطلاحاً: هي جوهر العملية الإدارية بمعنى القدرة على تأثير في الآخرين، وتعددت التعاريف كما آلت إليه:

فقد عرفها تيد: "هي نشاط الذي يمارسه الشخص لتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون

في تحقيقه".

وعرفها سيزلاجي والاس: "الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها عليه أو لتحقيق هدف أو أهداف معينة."<sup>3</sup>

عناصر القيادة: هي المكونات الأساسية التي تشكل عملية القيادة وتحدد نجاحها أو فشلها. عناصر القيادة تشمل

ما يلي:

القائد: هو الشخص الذي يتولى مسؤولية توجيه وتحفيز وإدارة مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف مشترك. القائد

يجب أن يمتلك قدرات ومهارات عالية في التواصل، والتأثير، والتفكير الاستراتيجي، وبناء العلاقات، وتغيير المعتقدات،

وتنمية المواهب.

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار الصادر، مجلد12، ط01، بيروت، لبنان، سنة 2000، ص315.

<sup>2</sup> كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة، طبعة01، إصدار08، عمان، 2009، ص86.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، 2007، ص138.

**المتبوعون:** هم الأشخاص الذين يخضعون لسلطة وتأثير القائد، ويساهمون في تحقيق الأهداف المنشودة. المتبوعون يجب أن يكونوا مؤهلين ومدربين ومتحمسين للعمل، ويثقون بالقائد ويرضون عن أسلوبه، ويلتزمون بالقوانين والتعليمات، ويشاركون في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

**الأهداف:** هي الغايات المرجو تحقيقها من خلال عملية القيادة، وهي تحدد مسار واتجاه العمل. الأهداف يجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس والتحقق، وتتفق مع رؤية ورسالة المنظمة أو المجموع.

**البيئة التنظيمية:** هي الوسط أو الإطار الذي تتم فيه عملية القيادة، وهو يشمل كل من الموارد، البيئة التنظيمية يجب أن تكون مُحفزة وداعمة لعملية القيادة، وتسهّل التفاعل بين القائد والمتبعين، وتُزيل أي عوائق أو صعوبات.

**الأنشطة والعمليات:** هي كل ما يُمارسه القائد والمتبوعون من أعمالٍ وأنشطة لغاية تحقيق الأهداف المرجوة. الأنشطة والعمليات يجب أن تكون فعّالة وفاعلة، أي تحقق النتائج المطلوبة بأقل التكاليف والجهد والوقت، وتستند إلى خطط واضحة ومنهجية ومنطقية.<sup>1</sup>

**ب\_المشاركة:** ويصور لنا دافيد امري d.emry مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله: إن القيادة الديمقراطية تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وهو ما سماه امري دور غير المديرين non managers role وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية أو الجماعية التي يديها المرؤوسون، والتي تيسر له بالتالي تحديد الأهداف والمسؤوليات، اتخاذ القرارات، وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده.

**المطلب الثاني:** التفسير النظري للقيادة التشاركية.

**ج\_ظروف نشأة القيادة التشاركية:** نشأ مبدأ المشاركة كنتيجة طبيعية لحاجة الإنسان لمن يساعده ويقوم ببعض مهامه، وينوب عنه في مهام أخرى، وهذه المشاركة لها الأثر الفعال في نجاح هذه الأعمال، وإن مبدأ المشاركة قديم

<sup>1</sup> سالم العنزي، القيادة (الدليل الشامل) 2023، [https://salemalanzi.sa/leadership/#google\\_vignette](https://salemalanzi.sa/leadership/#google_vignette)

<sup>8</sup> كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة، طبعة 01، إصدار 08، عمان، 2009 ص 218/219

فالعامل الجماعي والتعاون المشترك مفاهيم موجودة في أصل التكوين الاجتماعي للإنسان، حيث تعبر عن إشراك العاملين في صنع القرار مشاركة شمولية يراعي فيها الجوانب النفسية والعاطفية مما يشجعهم على تحقيق الأهداف.

إن إشراك العاملين في الإدارة بدأ في ظهور في منتصف القرن العشرين في بعض البلدان الأوروبية نتيجة الضغوط التي كانت تمارس على العاملين، وعدم مشاركتهم في الإدارة، ففي بريطانيا بدأت في العام 1933م، وفي فرنسا صدر القرار بمشاركة العاملين في الإدارة عام 1946م، وفي عام 1981م بدأت مشاركة العاملين في ألمانيا، كما أن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، مع اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وتمثل الإدارة التشاركية توسعا للنموذج البيروقراطي في الإدارة، فالصلابة الزائدة ساعدت في ظهور اهتمام واضح في الإدارة التشاركية، وقد وضحت اهتماما بالغا على أخلاقيات العاملين والرضا الوظيفي، فتركز الإدارة التشاركية على أهمية إثارة الدافعية لدى العاملين وبناء مؤسسة ذات غاية، وتبقى المنظمة لتلبية احتياجات موظفيها والتي بالتالي تساهم في رفع إنتاجية العاملين.

إذا فظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل، وبعد تجارب عديدة حتى وصل إلى هذه المرحلة، أما في بلادنا العربية فهناك تأخر في ظهور هذا النمط من الإدارة التشاركية رغم ظهوره في كثير من دول العالم، مع اختلاف الأنظمة الاقتصادية، السياسية والاجتماعية. فيها كما ظهرت القيادة التشاركية كردة فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة المتساهلة التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء، وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد، وجاءت القيادة التشاركية لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين<sup>1</sup>

**مفهوم القيادة التشاركية:** قد تطرقت في سابق إلى تعريف اللغوي الخاص بالقيادة أما التشاركية فهي كالتالي:

أ\_ لغة: شرك/الشركة ويقال اشتركنا بمعنى تشاركنا

تشاركوا في الحكم: اقتسموا الحكم/ تشاركوا في العمل تعاونوا، تضامنوا على أساس اقتسام المهام على قدم المساواة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيدة حبي، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رؤية سوسيو اقتصادية"، مسيلة، مجلة المعيار، مجلد 25، عدد 58، سنة 2021، ص 962.

<sup>2</sup> معجم المعاني الجامع، عربي عرب. ص 157.

ب\_ اصطلاحاً: يعرفها (القيسي 2010) "هي الأسلوب اداري وتعني مشاركة المدير مرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم." <sup>1</sup>

وقد عرف (pearce & conger) القيادة التشاركية: بأنها عملية تأثير ديناميكية وتفاعلية بين الأفراد في مجموعات يكون الهدف منها هو قيادة بعضهم البعض لتحقيق أهداف جماعية أو تنظيمية. كما تسمح القيادة التشاركية للأعضاء بالتأثير في الآخرين وأيضاً التأثير بالآخرين بهدف تحقيق أهداف الفريق. <sup>2</sup>

وعرفها المطيري 2015: هي نمط من أنماط القيادة الذي يقوم بمشاركة كل الامور الادارية والاهداف، والاجراءات ووضع الخطط مع موظفيه ليكون النجاح شامل كما انها تتبع الشفافية بكل شيء من حيث كشف الحسابات ورأس المال المستثمر والربح والخسارة، وهو نوع ذكي من القيادة لأنه يضمن مشاركة تحقيق الهدف او خسارته مع الجميع ولا يتحمل شخص واحد النتائج في تلك القيادة <sup>3</sup>

ويعرف العراييد 2010: "ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل وأنها تقتزن بالنمط القيادي الديمقراطي." <sup>4</sup>

كما عرفها روبنز وكاوتر بأنها "نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المديرين واتجاهه لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات" <sup>5</sup>

**التعريف الإجرائي:** بناء على سبق دراسته نجد أن القيادة التشاركية من خلال تعاريف التي تطرقنا إليها أنها تعتبر نمطا من أنماط القيادة الإدارية، التي تعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتدعم آرائهم وتقوم على تعزيز التعاون

<sup>1</sup> محمد معمري، نبيل حليلو، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى لطب العيون الجزائر /كوبا بولاية الجلفة، بسكرة، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد10، عدد4، سنة 2018، ص571.

<sup>2</sup> علي غازي عبد كرم الحسناوي، دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، سنة2022، ص30.

<sup>3</sup> نوزاد فيض، جميل نادر، دور القيادة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، سنة2019، ص7.

<sup>4</sup> عبد الله مسفر ملفي آل فهداد، حامد محمد الشمراي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم في منطقة نجران 1442-1443 هـ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد06، العدد 47، كلية التربية، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية، 2022، ص56.

<sup>5</sup> حسن أحمد آل طالع، سعد ناصر آل عزام، أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد 19، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20، العدد 2، سنة 2023، ص69.

داحل بيئة العمل، بحيث يعود هذا الأخير بفاعلية إيجابية مباشرة على سلوكيات ت المواطنة التنظيمية للأفراد العاملة داخل وخارج المنظمة.

### أنواع القيادة التشاركية:

هناك أربعة أنواع من القيادة التشاركية: الإجماع والجماعية والديمقراطية والاستبدادية.

يمكن للمنظمات أو الشركات المهتمة بتنفيذ القيادة التشاركية استكشاف نطاق مسؤولية المجموعة وقوتها من

خلال تجربة أحد الأنواع التالية:

### إجماع القيادة التشاركية:

في القيادة التشاركية التوافقية، لا يتمتع القائد بسلطة إضافية على الأعضاء الآخرين في المجموعة ويعمل حصرياً كميسر. للوصول إلى قرار، يجب أن يوافق جميع أعضاء المنظمة. هذا يعني أنه يمكن تعديل الهدف أو القرار حتى تتفق جميع الأطراف.

### القيادة الجماعية بالمشاركة:

في القيادة الجماعية التشاركية، تقع جميع المسؤولية بالتساوي على المجموعة. سيساعد القائد في التسيير، لكن جميع أعضاء المجموعة مسؤولون عن العملية والنتائج. يجب أن توافق غالبية المجموعة على المضي قدماً في القرار

### القيادة الديمقراطية التشاركية:

في القيادة الديمقراطية التشاركية، يتمتع القائد بسلطة أكبر من المجموعة ككل. يتم تقديم الأفكار والاقتراحات من قبل المجموعة، وقد يتم التصويت على النتيجة، لكن القائد له الكلمة الأخيرة بشأن الإجراء الذي يجب اتخاذه.

**القيادة التشاركية الأوتوقراطية:** القيادة التشاركية الأوتوقراطية تشبه القيادة التشاركية الديمقراطية، لكن القائد يمتلك

المزيد من السلطة. هناك أسبقية أقل لأفكار المجموعة وأكثر على القائد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup><https://ar-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%83%D9%8A%D8%A9>  
time : 14 :25 date : 18/04/2025

## المطلب الثالث: النظريات الداعمة للقيادة التشاركية.

النظريات الداعمة للقيادة التشاركية: تمثلت هذه النظريات فيما يلي:

## النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظريتي السمات والموقف من خلال المدخل التوفيقى، وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد، ليس نتاج الموقف وحده وإنما هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ويتحقق النجاح حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة.

فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يمتلكها قائد معين كالدكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات، ووفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدث خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.<sup>1</sup>

وجد الباحثون أن التفاعل بين القائد والتابع أو المرؤوس افرزت بنتيجة تسربا وظيفيا أقل بمعنى الاحتفاظ بالوظيفة وعدم ترك العمل إلى جانب التزام تنظيمي ناهيك عن تقدم وظيفي مرتفع نتيجة التفاعل بمعنى أن هذا التفاعل الايجابي قد ولد شعور أفضل لدى الاتباع للقيام بالمزيد من المهام واندفاعهم للمزيد من المسؤوليات والترقي لوظائف أعلى إلا أنه وبالرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية ودورها الايجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أنها تعرضت للنقد نتيجة للتطورات الحديثة التي تمت في مجال الادارة والتي أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاثة في مواجهة متطلبات الادارة الحديثة وتحقيق الفاعلية القيادية.

<sup>1</sup> وسيلة واعر دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر-بسكرة 2015-ص.33

ويرى أنصار هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وتفسر القيادة من وجهة النظر هذه بأنها تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والابداع بين مهارات انسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة، وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي.

أما تطبيقات هذه النظرية من الناحية العلمية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل، وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه بالتفاعل مع هذه المواقف، مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه وبالتالي القدرة على التأثير في الآخرين، تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس ايجابا على التنظيم ككل. ترتكز القيادة حسب هذا الاتجاه على عملي التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط لاتجاه الاول للسّمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي بتفاعل ديناميكي وبهذا التفاعل يتحقق التفاعل بين المتغيرات، وتستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ موقف وسط بين النظرتين المتطرفتين: نظرية السمات والنظرية الموقفية فسلوك القائد ليس مجرد ترديد افعال الجماعة بحكم ارتباطه، وفي نفس الوقت ليس القائد شخصية قوية يحرك افراد الجماعة ويؤثر فيها بحكم ارتباطاته، كما يتأثر سلوك الجماعة فهو ليس معصوما كما تعتقده نظرية الرجل العظيم إن القائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة ويشاركها مشكلاتها ومعاييرها وآمالها وأهدافها ويوطد الصلة مع اعضائها ويعمل على تعاونهم وتحقيق اهدافهم واشباع حاجاتهم .<sup>1</sup>

والقائد الناجح حسب مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة واحداث التكامل في سلوك اعضائها أو سلوك معظمها، ويرى "بنيس" أن التفاعل بين القائد والجماعة التي يقودها بمثابة الركيزة الاساسية التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والجماعة . ومن الضروري أن تتم قيادة الافراد في ظل هذا الاتجاه بالتعاون والتفاهم كما لا بد على القائد أن يعطي الفرصة للمواهب الانسانية حيث يشعر كل فرد أن من حقه أن يسهم في ديناميكية الجماعة ويعمل على تقدمها وحتى ذلك تكون العلاقة بين القائد وعناصر الموقف علاقة انسانية ويعمل على تحريك دوافع العمل نحو تحقيق الاهداف التي تسعى إليها الجماعة.

<sup>1</sup> قاسم بن عائل الحربي : القيادة التربوية الحديثة ، دار الجنادرية، الأردن، 2008 ص.137.

وتنتهي هذه النظرية أن القيادة ظاهرة تفاعلية تظهر بتكوين الجماعة، وبظهور بناء وتنظيم، يحتل فيه كل عضو ومركزا نسبيا يعتمد على علاقاته التفاعلية مع الأعضاء الآخرين، والدور النسبي الذي يلعبه كل عضو فرد داخل الجماعة محددًا بكل من الحاجات الجماعية للدور والصفات الخاصة والشخصية والقدرة والمهارة التي بين فرد وآخر، فالقيادة إذاً وظيفة الشخصية، والعلاقات الاجتماعية، علماً بأن هذين البعدين لا ينفصلان، بل هما في تفاعل مستمر

1- إسهامات النظرية التفاعلية: وقد أسهمت هذه النظرية إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة كالاتي:

لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والمواقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منهما على حدة كمعيار لتحديد خصائص القيادة.

ويبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه، وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك مرؤوسيه بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

2- الانتقادات الموجهة للتفاعلية:

وقد قام بعض الباحثين بتقييم النظرية التفاعلية، حيث أشار الباحثان اللذان أجراها "عاشور" لتقييم النظرية إلى أن هناك بعض التغيرات المنهجية والانتقادات النظرية التي يمكن أن توجه لنظرية "فيدلر" ومن هذه الانتقادات أن الاختبارات التي أجريت لاختبار النظرية لم تؤيد صحة تنبؤها إلا في اثنين فقط من المواقف الثمانية التي احتواها النظرية، كما أن بعض معاملات الارتباط كانت في اتجاه عكس ما تنبأ به "فيدلر"، أيضاً فإن المقياس الذي استخدمه لقياس المتغير شخصية القائد به كثير من الغموض وعدم الوضوح بالإضافة إلى ذلك فإن صعوبة في تعميم النتائج نظراً لصغر حجم العينة وعدم تمثيلها تمثيلاً واقعياً للمجتمع

وكما تعرضت للنقد "نتيجة للتطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة والتي أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاثة في مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قاسم بن عائل الحربي : المرجع السابق، ص 139.

### النظرية الوظيفية:

تنظر هذه النظرية للقيادة على أنها وظيفة تنظيمية، تحقق القيام بالوظائف الجماعة وأغراضها، وتركز هذه النظرية على كيفية توزيع الأدوار أو الوظائف القيادية داخل الجماعة، أي هل تنحصر القيادة في شخصية القائد لوحده، أو يساعده أفراد الآخريين.

و وفق اتجاه هذه النظرية فان وظائف القائد تتركز في رسم أو وضع السياسة للجماعة وتنفيذ آراء ومعتقدات الجماعة، والخبرة الفنية والإدارية، وان يكون نموذجاً يقتدي به قادراً على فصل المشاحنات والصراعات بين الأفراد والجماعة من خلال الثواب والعقاب.

ويطلق عليها البعض *The Environmental Theory* ، وهذه النظرية تختلف عن سابقتها في أنها ترى ان المعول الرئيسي في ظهور القادة لا ينحصر فقط في الاستجابة لاحتياجات ورغبات ومصالح افراد الجماعات المنقادة، بل ترى ان هناك أبعاداً متعددة في أي موقف هي العامل الرئيسي في تحديد وافرار القيادة في ظل هذا الموقف، وعلى ذلك فلكل موقف<sup>1</sup>

- طبقاً لمفهوم تلك النظرية - متطلبات القيادة، والشخص الذي يملك قدرأ أكبر من المهارات والقدرات التي تستجيب لمتطلبات هذه الابعاد والعناصر والعوامل الموقفية

- سوف يكون هو أنسب الاشخاص لتولي القيادة في ظل هذا الموقف، ومن ثم سوف تكون فرصته أكبر فيتولى قيادة تلك الجماعة الموقفية.

ركزت على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها.

ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة والنظرية الوظيفية للقيادة تشير إلى أن كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده.

أهدافها: ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومنها:

<sup>1</sup> وسيلة واعر ، المرجع السابق، ص 38.

أ- أهداف التنظيم: وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة والتأثير في سلوك الآخرين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

ب- أهداف العاملين: وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة أو شباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وامكانياتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

ت- أهداف القائد الشخصية: وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة، وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي، ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلافي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية.<sup>1</sup>

والقيادة وفق هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما في حد ذاته، بل هي وظيفة تؤدي، حيث يتطلب الموقف القيادي أنواعاً محددة من الاجراءات والاعمال ينبغي تأديتها، وعلى ذلك فالقيادة هي القيام بتلك الاعمال أو الوظائف التي يتطلبها الموقف، وكذلك فن القيادة وفق هذا المفهوم لا تعنى القيادة، فالقائد هنا إن هو إلا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الاجراءات المؤدية الى تحقيق الحل الملائم طبقاً لمتطلبات الموقف القيادي، حيث يسهم في تحديد وتوزيع الادوار على اعضاء الجماعة والتنسيق بين هذه الادوار، بهدف مساعدة الجماعة على تحقيق المهام الموكولة إليها أو الاهداف التي تبغى تحقيقها.

هذه النظرية تعتمد على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها. القيادة في هذه النظرية تتباين خصائصها وفقاً لمتطلبات كل وظيفة وتكون مهمة القائد هي تحريك الأفراد نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية مع تحقيق التعاون والتماسك بين أعضاء الجماعة. القيادة إذا وظيفة قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء متعاونون.

## 2. وظائف القائد بالنسبة للنظرية الوظيفية:

تنظر هذه النظرية إلى القيادة باعتبارها وظائف تنظيمية يجب القيام بها من خلال توزيعها على الجماعة، وتشير إلى أن للقائد وظائف أهمها:

<sup>1</sup> أبو عيطة، عبد اهلل عفيف، معينات استخدام نمط التشاركي في الادارة المدرسية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013،

- تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها.
- رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار.
- الحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات.
- توجيه أفكار الجماعة، وإثراء ثقافتها ونقل الخبرة إليها وزيادة معرفتها.
- الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب.
- تحديد المثل الأعلى لنماذج السلوك الواجب إتباعها والاقتداء بها.
- حل الصراعات داخل الجماعة بعدالة وموضوعية مطلقة.
- الحفاظ على استمرار الجماعة وبنائها وجهودها.
- تأكيد التفاعل الاجتماعي للجماعة وتنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف.
- الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها، واعتبار القائد رمزاً للجماعة وصورة الأب.<sup>1</sup>

### 3. الانتقادات الموجهة للتوظيفية:

تم توجيه الانتقادات لهذه النظرية من بعض المهتمين، لكون هذه النظرية تنظر إلى القيادة بوصفها وظيفة تنظيمية فقط، كما تحصر كل الوظائف القيادية في يد شخص واحد هو القائد، الذي يكون مصدرًا للخبرة، وحكمًا في الصراع، ومصدرًا للثواب والعقاب، ومثلاً أعلى للسلوك، ورمزًا للجماعة، كما ينظر إلى أيديولوجية القائد من خلال أنها مصدر للأفكار والمعتقدات وقيم أعضاء الجماعة في أغلب الأحيان.

النظرية التشاركية **Participative theory** التي تسمى أيضاً نظرية القيادة الديمقراطية **theory Democratic leadership**، وإن كانت أقل شيوعاً في مجالات الأعمال، وتقوم على أن الموظفين يشاركون بشكل مباشر في صنع القرار في منظماتهم. ويقوم القائد بدور تسهيل النقاشات وجمع الآراء ثم يأخذ جميع الاقتراحات ويخرج بأفضل إجراء ممكن. في هذه النظرية، يشارك الجميع بشكل كبير في اتخاذ قرارات الفريق والمنظمة، حيث يساعد القائد ببساطة في توجيه المسؤولية. في نظرية المعرفة التشاركية يتم تفعيل المعنى من خلال مشاركة العقل البشري مع العالم، وقد اقترح ذلك العالم يوهان جوته. Goethe وتعود جذور نظرية القيادة التشاركية إلى الثلاثينيات من القرن

<sup>1</sup> العرايد نبيل أحمد: القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديرية المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ماجستير في أصول التربية، غزة، كلية التربية، جامعة الزاهر، منشورة، 2010، ص.45.

الماضي، تعرف بتجربة هوثورن Hawthorne Works في إلينوي في الولايات المتحدة من قبل Elton Mayo وآخرين. كانت التجربة تهدف إلى إيجاد طرق لتحسين إنتاجية مصنع، رغم أن النتائج تتعلق أكثر بالتحفيز. وظهرت نتائج هذه التجربة في الخمسينيات، عندما قام الباحث هنري أ. لاندسبيرجر بفحص التجارب الأصلية التي قادها مايو. ووجد أن إنتاجية العمال زادت أثناء المشاركة في التجربة، لأنه كانت تتم ملاحظتهم. ويؤكد كراني Crane أنه عندما يشعر الموظفون بالدعم من خلال الملاحظة والمشاركة، فإنهم يكونون أكثر رضاء وبالتالي تزيد الإنتاجية. كما يمكن ربط هذه النظرية بسلم ماسلو للحاجات 1943 من خلال نظرية الدوافع البشرية، حيث إنها تلي الاحتياجات الأساسية "النقص" ودوافع النمو من خلال تلبية تلك الاحتياجات.

آلية عمل نظرية التشاركية في القيادة، أن يقوم القائد بتسهيل النقاشات، ومشاركة المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرار، كما يشجع القائد المشاركين على إبراز أفكارهم بلا قيود، مع القيام بجمع كل المعلومات والحلول المتاحة التي اقترحتها الفريق، ثم يأتي القائد بأفضل حل ممكن ويعيد توصيله للمجموعة.<sup>1</sup> وفي هذه الحالة، فإن صنع القرار لا يخرج من أحد أربعة أشكال، هي:

القرار الجماعي Collective، القرار الديمقراطي Democratic، والقرار الاستبدادي الأوتوقراطي Autocratic، والإجماع في صنع القرار Consensus.

نمط القرار الديمقراطي والاستبدادي للقيادة التشاركية يتشابه إلى حد كبير، لكن الاختلاف في أن القيادة الأوتوقراطية أكثر توجها نحو الهدف، أي للحصول على النتائج والوفاء بالمواعيد النهائية، بينما القيادة الديمقراطية تكون أكثر توجها نحو الفريق وموجهة نحو الجودة. ومن هذا فإن ميزة اتخاذ القرار الاستبدادي على الديمقراطية هي أنه يتم الحصول على النتائج بشكل أسرع.

أصبح نموذج القيادة التشاركية رائجا للغاية هذه الأيام مع قيام عديد من المؤيدين بالترويج لمزاياه، وتشمل: شعور جميع أعضاء الفريق بالتقدير والتحكم في صنع القرار، ميل الفريق إلى الأداء بشكل أفضل لأن الأعضاء أكثر التزاما بتحقيق أهداف وغايات المنظمة، ويكون أداء الفريق جيدا حتى في حالة غياب القائد، ويسهم في زيادة

<sup>1</sup> [https://www.aleqt.com/2021/07/14/article\\_2133111.html#:~:text=%D9%85%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%B3%D8%B1%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20Leadership.%D9%81%D9%8A%20%D8%B5%D9%86%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%20%D9%81%D9%8A%20%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%87%D9%85](https://www.aleqt.com/2021/07/14/article_2133111.html#:~:text=%D9%85%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%B3%D8%B1%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20Leadership.%D9%81%D9%8A%20%D8%B5%D9%86%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%20%D9%81%D9%8A%20%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%87%D9%85) time : 14 :25  
date : 18/04/2025

معنويات المجموعة والحد من التنافسية. كما أن هناك عددا من العيوب الخطيرة التي يجب مراعاتها أيضا، ومنها: شعور الأعضاء بالضغط الاجتماعي للتوافق مع هيمنة المجموعة، وقد يستغرق اتخاذ القرار وقتا طويلا، وارتفاع التكاليف غير الضرورية، نقص أو انعدام الكفاءة، والتردد.

تعمل القيادة التشاركية بشكل أفضل في البيئات ذات الضغط المنخفض وغير المعرضة عادة للتحويلات السريعة. بسبب أن هذا النوع من القيادة يستغرق وقتا، خاصة إذا كنت تطبق مع فريق أو منشأة كبرى. لا يحدث بالضرورة الحصول على مدخلات أو آراء الجميع على الفور، لذلك يجب أن يكون القادة الديمقراطيون مستعدين للتأخير قبل أن يتمكنوا من اتخاذ أي إجراء حاسم.<sup>1</sup>

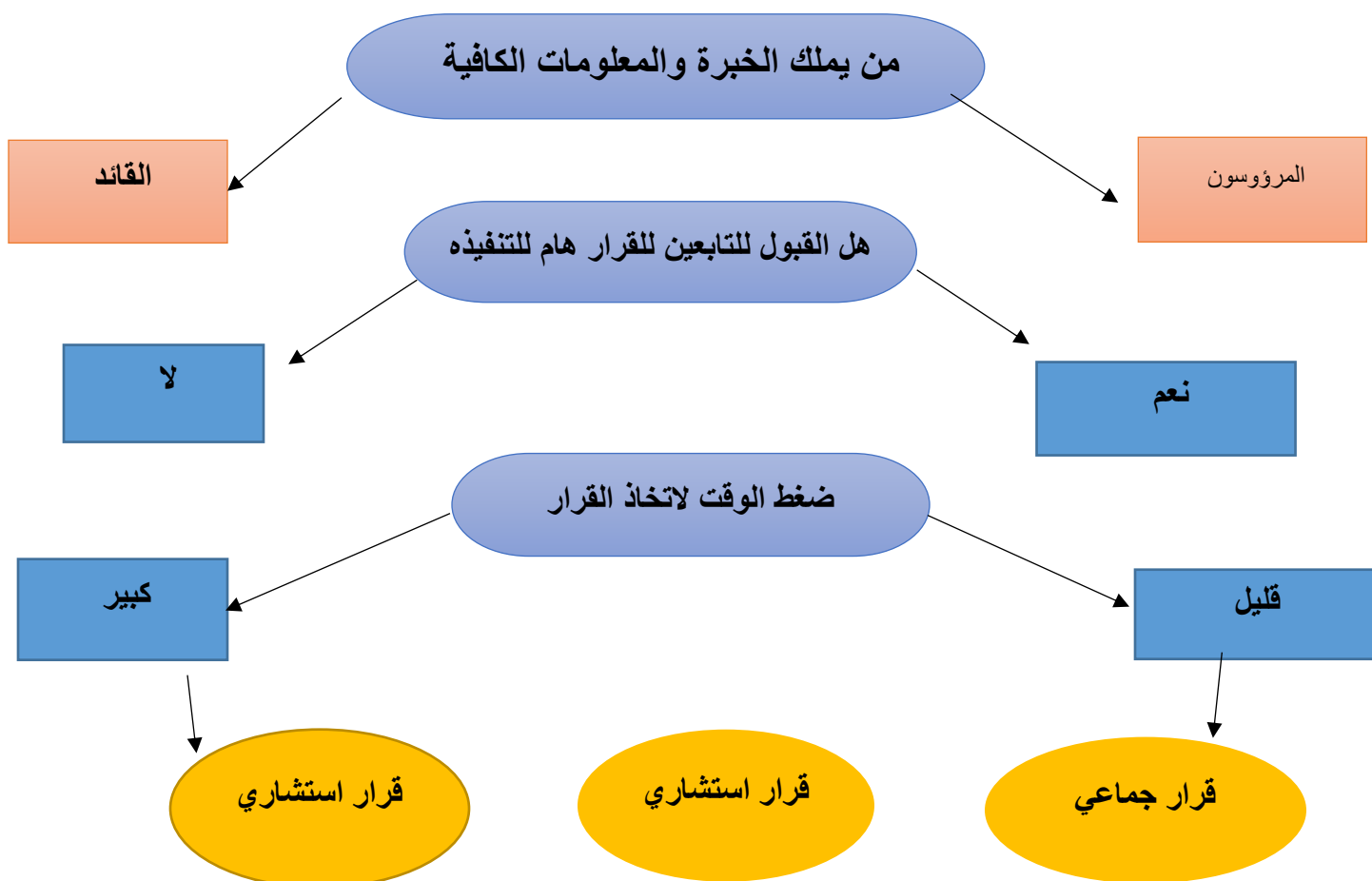
### نظرية مشاركة القائد:

قامت هذه النظرية على أساس ربط السلوك القيادي مع مدى مشاركة بعملية اتخاذ القرار واقترحت النظرية مجموعة من القواعد والإجراءات الواجب إتباعها لتحديد مدى وطبيعة المشاركة في اتخاذ القرار بما يتلاءم مع المواقف المختلفة وأوضحت النظرية أن فاعلية القرار تعتمد على المعلومات المتوفرة عن الموقف للقادة والتابعين ومدى استعداد التابعين لقبول أسلوب القيادة المتبع وإمكانية تعاون التابعين إذا تم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار ومدى اختلافات بين آراء التابعين حول البدائل المطروحة ومدى تعقيد المشكلة التي تحتاج إلى حل.

ويوضح الشكل التالي أن هناك ثلاث أساليب لاتخاذ القرارات في ظل المواقف المختلفة للتابعين فيمكن للقائد أن يتخذ قرارا فرديا نهائيا أو أن يتخذ قرارا استشاريا أو أن يتخذ قرارا جماعيا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> [https://www.aleqt.com/2021/07/14/article\\_2133111](https://www.aleqt.com/2021/07/14/article_2133111)

<sup>2</sup> طارق بطرس حلاق، القيادة الإدارية، جامعة الافتراضية السورية، سنة 2020، ص38.



الشكل رقم 01 يوضح نموذج vroom & jago لاتخاذ القرار

المصدر: طارق بطرس حلاق، القيادة الإدارية، جامعة الافتراضية جمهورية السورية، سنة 2020، ص39

### نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء:

افتترضت معظم النظريات في القيادة أن القادة يعاملون التابعين بنفس الدرجة من الاهتمام والتعاطف أي أن القادة يستخدمون نمطا متجانسا وعادلا مع جميع التابعين وتأتي نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء بافتراض مختلف، إذ أنها تفترض أنه بسبب ضيق الوقت وضغوط العمل التي يتعرض لها القائد فإنه يطور العلاقات إيجابية خاصة مع مجموعة صغيرة ومحددة من تابعيه بحيث يلعبون أدوار المساعدين أو المستشارين أو المشرفين<sup>1</sup>، ونشكل هذه المجموعة أعضاء مجموعة إذ يحظى أعضاء هذه المجموعة بثقة القائد واهتماماته ومشاركته في اتخاذ القرار، وتفترض هذه النظرية

<sup>1</sup> طارق بطرس حلاق، القيادة الإدارية، جامعة الافتراضية جمهورية السورية، سنة 2020، ص39.

بأن أعضاء هذه المجموعة يمتازون بتحقيق مستويات عالية من الأداء ونسب منخفضة من دوران العمل ورضا عال من القائد، أما البقية الأعضاء فإنهم يشكلون أعضاء الخارجية وهؤلاء يحصلون على جزء بسيط من وقت واهتمام القائد.

### المطلب الرابع: أبعاد وخصائص القيادة التشاركية وأنماطها.

#### أبعاد القيادة التشاركية:

ذكر الرويثي 2018 والشمري واللوكان 2018 والشمري 2020، وHiller 2006 أن أبعاد القيادة

التشاركية تنقسم إلى أربعة أقسام، وهي:

#### السلطة تفويض: (Delegation of Authority)

يقصد بها كما يراها الصيرفي (2003) عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الآخر هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء المسؤوليات التي يكلفه بها قائده، ويُمارس صلاحياته لأداء المهام؛ وبذلك يصبح مسؤولاً عما قام به من أعمال.

وتفويض السلطة من الضروريات التي تحتمها عملية التنظيم في المؤسسة التعليمية، حيث لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بجميع الأعمال اللازمة لإدارة المؤسسة، ويتم بواسطتها إنجاز مجموعة كبيرة من الالتزامات ضمن هيكل منظم ومحدد من المسؤوليات وبإمكان تفويض السلطة مساعدة القادة على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين؛ مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية ذات العالقة بالتخطيط وصناعة القرار؛<sup>1</sup> الأمر الذي يزيد الثقة، ويساعد على بناء عالقات إيجابية بين القادة والمرؤوسين، ويُسهّم في تحفيز المرؤوسين على تقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية لديهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم

وتكمن أهمية التفويض في كونه يوفر الوقت الكافي للقادة للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات المهمة، والمتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والتجديد والابتكار، ويتحمل المرؤوسون نتائج قراراتهم؛ مما يساعد القائد على إتمام الأعمال وإنجازها.

<sup>1</sup> فاطمة يحيى عسيري، ثماني منيف المقاطي، دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، مجلة كلية التربية، قسم القيادة والسياسات التربوية، جامعة عين الشمس، مجلد48، الجزء الأول، جدة، السنة 2024، ص203

## 2- المشاركة في اتخاذ القرار: (making-decision in Participation) .

يُقصد به: إشراك المرؤوسين مع القائد وتعاونهم معاً في صناعة القرار؛ ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الآراء فيما بينهم، ومن فوائده: يكون المشارك في صناعة القرار أكثر حماساً لتنفيذه؛ مما يسهل على القيادة أعمالها، وإتاحة المجال للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم، والإسهام بـ مقترحاتهم في كل ما يهم أعمالهم أو نشاطاتهم؛ ولهذا الأثر الكبير في فهم العمل وإنجازه وإدراك حاجته للتحسين والتطوير، والإلمام بالدور الذي يقوم به منهم، وتحسين العالقة بين المرؤوسين، ورفع الروح المعنوية، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين استخدام مواهبهم وانطلاق طاقاتهم الكامنة، والاستفادة من قدراتهم في المجالات التي يُتقنونها.

## 3- العلاقات الإنسانية: (Relations Human)

تخلق القيادة التشاركية المناخ الملائم الذي يساعد على تحفيز المرؤوسين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، كما يمكنها أن تُوفّق بين حاجات المرؤوسين<sup>1</sup>، ومصالح المنظمة، فالقائد التشاركي منفتح ومتسامح في تعامله مع العاملين، كما أنه يزوّدهم بالمعلومات المهمة التي تساعد على اتخاذ القرار بطريقة سليمة.

## 4- الاتصال وبناء المعلومات Information and Communication :

**Building** يُعرّف بأنه: "نظام متكامل للعمليات التي يمكن من خلالها جمع المعلومات والأفكار والمشاعر وتبادلها ونقلها؛ إذ يتمّ كن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار والحقائق التي تؤثر في سلوكهم وتوجيههم في اتجاه معين" ويُعرّفه البطل بأنه: "مجموعة من الإجراءات والوسائل والطرق التي تضمن استخدام البيانات اللازمة توافرها وإنتاجها وتوصيلها؛ لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، وصحيحة التوقيت". واعتماداً على ما تم ذكره من أبعاد ترى الباحثة أن تصنيفها الأربعة أبعاد مهم جداً لما تم ذكره في التعريفات بحيث تطرقت بعضها لكونها تفويض، والبعض الآخر ذكر أنها مشاركة، وبعضها ذكر أن القيادة التشاركية تعتمد على العلاقات، والبعض ذكر أنها اتصال بناء معلومات.

**خصائص القيادة التشاركية:**

تكون القيادة التشاركية جماعية ويقوم التفاعل بين أعضائها على أساس التعاون والاحترام المتبادل ، فهي تؤمن بحق أعضائها في المشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها التأثير على الجماعة، كما يترك للأعضاء في هذا النوع من

<sup>1</sup> فاطمة يحيى عسيري، ثماني منيف المقاطي، دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، مجلة كلية التربية، قسم القيادة والسياسات التربوية، جامعة عين الشمس، مجلد48، الجزء الأول، جدة، السنة 2024، ص204/203.

القيادة العمل من يختار ويترك للجماعة حق توزيع العمل بين الأعضاء، ويلجأ القائد إلى هذا النوع من السلوك عندما يدرك أن أعضاء جماعتهم لديهم القدرة على اتخاذ قراراتهم بوعي وحكمة ومسؤولية، فالقائد هنا يشجع الأعضاء في مناقشاتهم، وتواصلهم الفكري، ويزيد ما قد يحصل من خلافات أو صراعات بينهم، ولهذا تتميز القيادة التشاركية بما يلي:

- القرارات الجماعية تتخذ بناء على رأي جميع الأعضاء، حيث يشجع القائد الأعضاء على المناقشة وإبداء الرأي ويوزع عليهم المسؤوليات دون أن تتركز السلطة جميعها في يده.

- في القيادة التشاركية يكون هدف القائد هو هدف الجماعة ويسعى القائد لخفض حدة التوتر والصراع بين أفراد الجماعة.

- كما تتميز القيادة التشاركية بأن ما بين أفرادها من تماسك يكون أكبر مما هو بين أفراد الجماعات ذات القيادات التسلطية أو الفوضوية

- المشاركة الفعالة في إدارة العمل مع العاملين تدفع إلى المزيد من الإنتاج والرضا الوظيفي.
- يشجع هذا النموذج القيادي على زيادة ثقة العاملين وتعاونهم وانتمائهم للمؤسسة.
- يشجع القائد إسهام الجماعة ككل في وضع سياستها وفي تخطيط أهدافها وبرامجها.
- إن القائد التشاركي في تقديره وتقويمه للعمل، ولا تحركه العوامل الشخصية من تقدير الثواب أو العقاب.
- إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين.

- انخفاض معدل الشكاوى، ومعدل دوران العمل.<sup>1</sup>

- مشاركة المعلومات والمعارف.

- وضوح أسلوب العمل وسياسات الإدارة وكيفية تنفيذ الأهداف.

- وضوح مسؤوليات وسلطات كل فرد داخل المنظمة بدون تداخل.

- توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، والذي يساعد على تنمية قدرات العاملين على الابتكار والإبداع.

<sup>1</sup> سعيدة حجي، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رؤية سو سيو اقتصادية"، مسيلة، مجلة المعيار، مجلد 25، ص 963

- تفويض بعض السلطات للموظفين وفقا لمسؤوليات والصلاحيات مخولة لهم<sup>1</sup>.
  - تفويض السلطة وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد السياسات والبرامج وتنفيذها والثقة العالية بين القائد والمرؤوس.
  - الاهتمام الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية وتقدير الفرد.
  - تحفيز المرؤوسين على العمل بروح الفريق وإثارة دافعيتهم على المبادرة ودعم روح الابداع لديهم.
  - سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد والمرؤوسين.
  - احترام وإدراك الفروق الفردية بين الأفراد.
  - العمل على تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي.
  - إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي للمرؤوسين مع حرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب.
  - عدم استغلال المنصب لمصالح خاصة بحيث أن الأهداف والنتائج تكون على مستوى المنظمة لا الأفراد.
  - تعمل على الرقابة الذاتية للفرد<sup>2</sup>.
- خصائص وسمات القائد التشاركي:** يتميز القائد التشاركي بقدرته على بناء الثقة مع المرؤوسين، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، واحترام الأفكار والمبادرات الفردية.
- كما يتصف بالمرونة في التعامل مع التحديات، والبحث عن ولاء الموظفين من خلال الإنصاف والاحترام.<sup>3</sup>
- يشجع اتخاذ القرارات بناء على رأي الأغلبية داخل الشركة.
  - إدارة الذات، والمناقشات الجماعية.
  - يتحمل المسؤولية مع موظفيه.
  - بناء علاقات اجتماعية وإنسانية بين الموظفين.

<sup>1</sup> بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم اقتصاد والقانونية، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مصر، العدد 20، سنة 2018، ص 47.

<sup>2</sup> عبد الرفيق برزوق، استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة "دراسة ميدانية بمؤسسة السويدية للكابلات بولاية عين الدفلى الجزائر، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة البليدة 02، الجزائر، السنة 2021، ص 50.

<sup>3</sup> بدر بن عبد الله بن محمد الكعبي، ممارسة القيادة التشاركية وأثرها على الالتزام التنظيمي والأداء لدى العاملين: دراسة تطبيقية في سلطنة عمان، مجلة الشرق للعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 03، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، سنة 2025، ص 05.

- السعي إلى التغيير والتطوير باستمرار والتمتع بالوضوح والشفافية.<sup>1</sup>

\_\_ **فالقائد التشاركي** يستعين بآراء أتباعه، ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لقراراتهم. وبصفة عامة، فإن هذا النمط يتسم بروح المبادرة، الابتكار عند الأعضاء، وتتولد الاتجاهات الإيجابية تجاه بيئة العمل، ويسود الشعور بالرضا العام نظرا لأن القائد لا يتعامل معهم بطريقة فردية، بل كوحدة واحدة، كما أن مشاركتهم في العمليات الإدارية تضيء عليهم شعورا بأهميتهم. أما الآثار التي تترتب عن النمط التشاركي فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- وضوح الأهداف للجميع.

- تحمل المسؤولية من الجميع.

- زيادة الولاء والانتماء.<sup>2</sup>

**أساليب وأنماط القيادة التشاركية:** تتنوع أنماط القيادة التشاركية لتناسب بيئات العمل المختلفة. فالنمط الاستشاري يعتمد على سماع آراء الموظفين قبل اتخاذ القرار النهائي، مما يخلق بيئة تعاونية دون إلزام القائد بآراء المجموعة، بينما النمط الاجتماعي يعتمد على المناقشة الجماعية والتصويت لاتخاذ القرار، لكنه قد يؤدي إلى تأخير في التنفيذ. أما النمط الديمقراطي فيعرف بتفويض السلطة بالكامل للجماعة والاعتماد على رأي الأغلبية لاتخاذ القرارات، مما يعزز الإبداع وجود وجود جودة النتائج.<sup>3</sup>

بينما يركز أسلوب القيادة التشاركية على التعاون، يمكن أن يظهر هذا الأسلوب بعدة طرق، كل منها مخصص

لاحتياجات تنظيمية مختلفة:

<sup>1</sup> بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم اقتصاد والقانونية، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مصر، العدد 20، سنة 2018، ص 47.

<sup>2</sup> سعيدة حبي، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رؤية سو سيو اقتصادية"، مسيلة، مجلة المعيار، مجلد 25، ص 963 و964 مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> بدر بن عبد الله بن محمد الكعبي، ممارسة القيادة التشاركية وأثرها على الالتزام التنظيمي والأداء لدى العاملين: دراسة تطبيقية في سلطنة عمان، مجلة الشرق للعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 03، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، سنة 2025، ص 04. مرجع سبق ذكره.

**الأسلوب الاستشاري:** في هذا الأسلوب، يتفاعل القادة مع أعضاء الفريق بشكل فردي أو جماعي قبل اتخاذ القرار، ولكن القرار النهائي يعود إلى القائد. هذا الأسلوب مفيد عندما يجب أن يكون الموظفون مشاركين في عملية اتخاذ القرار حتى لو كان القرار يتخذ بشكل عاجل.

**الأسلوب الديمقراطي:** في بعض المنظمات، يأخذ القادة الوقت لمناقشة الأمور مع الفريق بأكمله ويتركون أعضاء الفريق يتخذون القرار. إنه قرار ديمقراطي حيث يعتمد القرار النهائي على اختيار الأغلبية.

**الأسلوب التعاوني:** في هذا النهج، يشارك القائد مع بقية الفريق خلال عملية اتخاذ القرار، ويعبر عن آراء الجميع ويستمع إليها. تطبيقه مفيد بشكل خاص في البيئات التي يتطلب فيها التعلم الابتكار والإبداع بشكل كبير.

**أسلوب الإجماع:** القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب ينتظرون حتى يتفق الجميع ويقبلون القرار الذي تم اتخاذه. هذا النهج أكثر فعالية عندما يكون من المهم أن يدعم جميع أعضاء الفريق عملية التنفيذ<sup>1</sup>

#### المطلب الخامس: مزايا وعيوب القيادة التشاركية.

\_\_ وتكون القيادة التشاركية أكثر فعالية في الأحوال التالية:

- القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها.
- لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة.
- لا يمكن تطبيق التنميط أو المركزية في المعلومات، والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات.
- يشعر العاملون بحاجة قوية للحرية والاستقلال.
- يثق المرؤوسون بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.

<sup>1</sup> القيادة التشاركية النظرية الخصائص الرئيسية المزايا والعيوب، مجلة الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير، أطلع عليه: 2025/04/17

<https://batdacademy.com/ar/post/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%83%D9%8A%D8%A9D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5>

والواقع أن نجاح القيادة التشاركية يحتاج إلى توعية الجهود وتعميق إدراكه بأهمية المشاركة وتحمله المسؤولية، فمط القيادة التشاركية يتميز بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق، ويحترم أحاسيس الأفراد، ومشاعرهم ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم.<sup>1</sup>

### مزايا القيادة التشاركية:

**تحسين المعنويات ورضا الوظيفة:** يمكن أن يؤدي اتخاذ القرارات بمشاركة أعضاء الفريق إلى زيادة المعنويات ورضا الموظفين عن وظائفهم. عندما يعتقد الموظفون أن آرائهم محل تقدير، فإنهم يكونون أكثر التزامًا بعملهم.

**تعزيز الإبداع والابتكار:** يمكن جمع الأفكار في القيادة التشاركية، مما يحمل دائمًا إمكانيات لحلول مبتكرة. يسمح ذلك بالإبداع، حيث يعلم أعضاء الفريق أنهم يستطيعون المساهمة بمهاراتهم.

**تحسين اتخاذ القرارات:** علاوة على ذلك، يكون من الأسهل اتخاذ قرارات صائبة عندما يجمع القائد التشاركي الآراء المختلفة. يعد هذا النهج المتكامل في اتخاذ القرارات مفضلًا إلى حد كبير على الذي يركز على قسم معين.

**زيادة تماسك الفريق:** التعاون يساعد في بناء علاقات الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق مما يزيد من تماسك الفريق وتقليل الصراعات.

**زيادة الإنتاجية والكفاءة:** عندما يكون لدى الموظفين رأي في بعض القرارات، فإنهم عادةً ما يستخدمون طاقاتهم ومواردهم لضمان تحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة.<sup>2</sup>

- تنمية القدرة على الإبداع والابتكار وإعطاء الحرية للعاملين في أداء عملهم.
- إعداد قيادات إدارية مستقبلية على مستوى عالي من الأداء، زيادة ولاء العاملين.
- زيادة الرضاء الوظيفي، وتحسين الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى تقبل التغيير وتنفيذه بدون مقاومة.
- معرفة الظروف التي تم اتخاذ القرارات فيها وإيضاحها بكل شفافية.
- زيادة التزام التنظيمي، وكذلك زيادة الإنتاجية.
- رفع الروح المعنوية، تقليل المشاكل وخلافات بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض.

<sup>1</sup> سعيدة حيي، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رؤية سو سيو اقتصادية"، مسيلة، مجلة المعيار، مجلد 25، ص 963 و 964. مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> القيادة التشاركية النظرية الخصائص الرئيسية المزايا والعيوب، مجلة الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير، المرجع السابق.

- تحسين نظام الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة كما تساهم القيادة التشاركية في زيادة الثقة بين العاملين، تطبيق سياسات واستراتيجيات الشركة بنجاح.
- التأثير الإيجابي على الأداء المالي والأرباح
- حسن اتخاذ القرار وتقبله وتنفيذه بكفاءة.
- التعرف على مهارات وخبرات العاملين في الشركة، ومن ثم وضع سياسة للاحتفاظ بالعاملين المتميزين.
- تحسين جودة بيئة ومكان العمل
- حل المشكلات بطريقة جماعية، النمو والتطوير الإداري والتنظيمي، وتقليل معدلات تأخير العاملين وانخفاض نسب غيابهم.<sup>1</sup>

**عيوب القيادة التشاركية ومعيقاتها:** تواجه القيادة التشاركية عدة معوقات، منها تلك المرتبطة بثقافة المنظمة التي قد تكون مقاومة للتغيير، كما قد يواجه القادة صعوبات نتيجة خوفهم من فقدان سلطتهم، أو بسبب نقص ثقة الموظفين أو كفاءتهم لتحمل المسؤوليات الموكلة إليهم.<sup>2</sup>

**استغراق الوقت:** القيادة التشاركية تعني مشاركة واسعة للعمال في اتخاذ القرارات، وهو أمر قد يؤدي إلى بطء في عملية اتخاذ القرار نظرًا لأن الوقت غالبًا ما يكون عاملاً حاسماً.

**مخاطر الصراع:** قد تعزز المشاركة من ديناميكيات الفريق، لكنها قد تؤدي إلى صراع إذا لم يتم الاتفاق على القضايا. تنسيق هذه الآراء الإيجابية وأحيانًا السلبية لا يأتي بسهولة، ويحتاج إلى وقت وجهد من القائد.

**فقدان السلطة:** في بعض الأحيان، قد تصبح حتى الأمور العادية مثل اتخاذ القرارات مشكلة، حيث يجب القادة التشاركيون أن يأخذوا آراء الجميع دون فرض قرارهم الخاص.

**الاعتماد على مشاركة الفريق:** تعتمد فعالية القيادة التشاركية بشكل مباشر على مستوى مشاركة الفريق. ومع ذلك، فإن هذا الأسلوب لن يكون مثمرًا إذا كان الموظفون غير مهتمين أو غير ملتزمين في العمل.

<sup>1</sup> بسام سمير الرميدي، مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> بدر بن عبد الله بن محمد الكعبي، مرجع سبق ذكره.

صعوبة الوصول إلى الإجماع: قد يكون النموذج المعتمد على اتخاذ القرار بالإجماع مستهلكًا للوقت بسبب العدد الكبير من أعضاء الفريق.<sup>1</sup>

ضعف الكفاءات خاصة على مستوى رأس المال البشري بحيث تعتبر قلة الخبرات وانعدام الاستقطاب الجيد يشكل عائقًا كبيرًا أمام القيادة التشاركية.

نقص الثقافة الواعي المؤسسي الذي يؤثر سلبًا على ما يسمى بالعمل الجماعي كما أنه ينقص من روح المبادرة أثناء العمل.

وقد نتطرق إلى معيقات أخرى كحجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الإدارية وهيكلتها الداخلية التي قد تؤدي إلى تصعيد عملية إشراك الموظفين جملة واحدة خاصة في عملية اتخاذ القرار وصنعه وقد نلتمس كذلك تهميش آراء معظم العاملين، كما أن للعامل المادي دور كبير في عرقلة تطبيق القيادة التشاركية داخل المؤسسة بحيث ضعف آليات التكنولوجيا والموارد المستحدثة من الناحية العلمية قد تؤثر سلبًا على أهداف المؤسسة لهذه المؤسسات وانعدام روح الإبداع لدى الموظفين بحيث يعود هذا الأخير إلى ضعف التخطيط على مستوى الديمومة وعدم تقدير الذات للموظف دون ذلك من مكافآت وبرامج تحفيزية لهم.

#### المطلب السادس: أهمية وأهداف القيادة التشاركية.

أهداف القيادة التشاركية: تجلت فوائد هذا النمط القيادي حسب ما لخصه الحريري 2008: -تشجيع المبادرة والإبداع.

- شعور الموظفين بالرضا عن أعمالهم.
- الثقة المتبادلة بين القائد والفرد.
- تفويض السلطات داخل المنظمة.
- وضوح عمليات الاتصال في هيكل التنظيمي.
- تطوير مهارات الموظفين.
- مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> <https://batdacademy.com/ar/post/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%83%D9%8A%D8%A9> . time : 14 :25 date : 18/04/2025

- العمل على رفع روح المعنوية للموظفين.
- مشاركة الموظفين في رسم السياسات.
- التركيز على العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

كما تهدف القيادة التشاركية إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة ورغبات الموظفين، وتعزيز الذكاء التحليلي وحل المشكلات بطرق منطقية.

وتشجع كذلك الإبداع وتفجر الطاقات الكامنة لدى الموظفين، وتحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين من خلال المشاركة والشفافية<sup>2</sup>.

### أهمية القيادة التشاركية:

تتجسد أهمية القيادة التشاركية كونها تسهم في بناء نظام فعال للتواصل ما بين الأفراد والإدارة العليا للحوار البناء الذي يجمع ما بين ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه وما يسعى إلى تحقيقه الفرد من خلال تعاونه المشترك في تحقيق تلك الأهداف كما تعمل القيادة التشاركية على تنمية مهارات الأفراد في كافة المستويات وأشعارهم بأهمية ما يقومون بها داخل المنظمة ومنحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والاستفادة القصوى من الملاكات الفردية المتميزة والمبدعة في صناعة القرار واختيار البدائل المثلى في العمل.

بناء على ما تقدم يمكن تحديد أهمية القيادة التشاركية من خلال النقاط التالية:

- 1- وضع رؤية مشتركة للمنظمة تسهم في بناء قيمة للمنظمة يشترك في صنعها الجميع.
- 2- التأثير على الأفراد من خلال تبادل المعلومات ومعرفة والعمل ضمن أنشطة مشتركة تؤدي إلى نتائج تنظيمية إيجابية.
- 3- تشجع على استخدام اللامركزية في العمل كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية وبتوافق جميع الأطراف.
- 4- إقامة علاقات اجتماعية إنسانية بين الإدارة العليا والأفراد يشعر من خلالها الفرد بأهمية ما يقوم بها من أجل المنظمة ورعايتهم مما يجعلهم في ظل قيادتهم على الدوام.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد 19، ص 70/69.

<sup>2</sup> بدر بن عبد الله بن محمد الكعبي، ممارسة القيادة التشاركية وأثرها على الالتزام التنظيمي والأداء لدى العاملين: دراسة تطبيقية في سلطنة عمان، مجلة الشرق للعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 03، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، سنة 2025، ص 05. مرجع سبق ذكره.

5- تسهم القيادة التشاركية في مناخ تنظيمي يسوده الثقة ويساعد على تنمية روح المبادرة استثمار الطاقات الإبداعية للأفراد من أجل أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية وتأصيلها النظري.

#### تمهيد:

يعد السلوك الإنساني محورا أساسيا في الدراسات النفسية والتنظيمية، بحيث ينظر إليه على أنه مجموعة من الأفعال الباطنة والظاهرة منها التي تصدر عن الفرد إثر استجابته وتفاعله مع الوسط الخارجي والداخلي، أما عن السلوك في المنظمات فقد اتخذ شكلا أكثر تعقيدا.

إذ يعرف هذا الأخير على أنه دراسات تجمع ما بين سلوك الفرد والجماعة حتى بيئة العمل المحيطة به في آن واحد وتأثره بالعوامل التنظيمية التي تسهم كذلك في توجيه هذه التصرفات

ومن بين هذه الأنماط السلوك التنظيمي أكثر تأثيرا على فاعلية المنظمات، ويبرز سلوك المواطنة التنظيمية والذي يعرف على أنه سلوك طوعي اختياري لا يدخل ضمن الواجبات الرسمية للوظيفة لكنه يسهم في دعم العمل الجماعي، ويخدم مصلحة المنظمة.

وبالتالي فإن فهم السلوك بشكل عام وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل خاص يعد ضروريا للقيادة والمدراء لبناء بيئة عمل محفزة ومستدامة.

<sup>1</sup> شيماء محمد صالح حسن الهاشمي، اسراء طارق حسين الملاح، مها مصطفى جانكيز، ممارسات القيادة التشاركية ودورها الازمات دراسة استطلاعية لآراء عدد من المديرين في دائرة صحة نينوى، مجلة العلوم الإدارية العراقية، مجلة فصلية متخصصة محكمة، مجلد 03، العدد 04، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، سنة 2019، ص 249-250.

### المطلب الأول: المفاهيم التأسيسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

تنوعت الدراسات التي اهتمت بدراسة وتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتعددت وجهات النظر التي تناولتها بالوصف والتحليل، وعليه لم يوجد اتفاق بينهم حول هذه السلوكيات، لذا يمكن عرضها على النحو التالي:

#### أ \_ السلوك:

معنى السلوك لغة: مَصْدَرٌ سَلَكٌ، يُقَالُ: سَلَكَ يَدَهُ فِي الْجَيْبِ وَالسَّقَاءِ وَنَحْوَهُمَا، يَسْلُكُهَا، وَأَسْلَكَهَا: أَدخَلَهَا فِيهِمَا، وَسَلَكَ الطَّرِيقَ: إِذَا ذَهَبَ فِيهِ، وَالْمَسْلُكُ: الطَّرِيقُ، وَالسُّلُوكُ: سِيرَةُ الْإِنْسَانِ وَمَذْهَبُهُ وَإِتِّجَاهُهُ، يُقَالُ: فَلَانٌ حَسَنُ السُّلُوكِ أَوْ سَيِّئُ السُّلُوكِ<sup>1</sup>.

#### معنى السلوك اصطلاحاً:

السُّلُوكُ: هو المظهرُ الخارجيُّ للخلقِ أو: هو أعمالُ المرءِ الإراديةُ المتَّجِهُةُ نحوَ غايةٍ مُعَيَّنةٍ مقصودةٍ، كَقَوْلِ الصِّدِّيقِ وَالكَذِّبِ، وَأَعْمَالِ الشَّجَاعَةِ وَالْجُبْنِ، وَالكَرَمِ وَالْبُخْلِ، وَنَحْوِهَا.

أو: هو الأفعالُ التي تَصْدُرُ عَنِ الْحَالَةِ الرَّاسِخَةِ الْكَامِنَةِ فِي النَفْسِ.<sup>2</sup>

\_ السلوك الإنساني ليس ظاهرة عفوية ولا يحدث نتيجة للصدفة وإنما يخضع لنظام معين، وإذا استطاع العلم تحديد عناصر ومكونات هذا النظام فإنه يصبح بالإمكان التنبؤ به، ويعتقد الباحثون في مجال السلوك أن البيئة المتمثلة في الظروف المادية، الاجتماعية، والثقافية للفرد هي التي تقرر سلوكه، ولذلك نستطيع التنبؤ بسلوك الشخص بناء على معرفة ظروفه البيئية السابقة والحالية، وكلما ازدادت المعرفة بتلك الظروف وكانت تلك المعرفة بشكل موضوعي أصبحت القدرة على التنبؤ بالسلوك أكبر، ولكن هذا لا يعني أنه يمكن التنبؤ بالسلوك بشكل كامل، بحيث يصعب معرفة كل ما يحيط بالشخص من ظروفه بيئية.

ويعرفه فرانكستان: "أن السلوك هو مجموع التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن

يحقق عملية الأقليمية والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش بداخله."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم. لسان العرب. بيروت: دار صادر، ج3، مادة "سلك".

<sup>2</sup> العنوم، عدنان يوسف. علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة السادسة، 2013، ص 112.

<sup>3</sup> ميري كريمة، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية مع دراسة حالة بريد الجزائر 2020\_2021، أطروحة لنيل الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي اداري، الادارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، ص75.

ومن العلماء من أشار إليها بأنها تشتمل على السلوك الفردي والسلوك المنظمي:

**فالسلوك الفردي:** يشير إلى قيام الموظفين بمساعدة زملائهم الذين يواجهون مشاكل في عملهم، وتتم هذه المساعدة بشكل اختياري مثل (مساعدة الزملاء أثناء غياب أحدهم، تقديم مقترحات لتحسين العمل).

**أما السلوك المنظمي:** فيقصد به السلوك الموجه نحو المنظمة، ولا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمية.<sup>1</sup>

**تعريف السلوك التنظيمي:** هناك الكثير من المفكرين والكتاب الذين أدلو في تعريف هذا المفهوم فيما يلي:

**صلاح الدين عبد الباقي:** الذي عرف السلوك التنظيمي بأنه: "دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك

أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم، وقيمتهم، كذلك ممارستهم

كأفراد ومجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، ذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين في نفس الوقت."

عرف **محمد إسماعيل بلال** أن السلوك التنظيمي يشير إلى: "ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر

البشري في المنظمات كما يرى أنه محصلة ثلاثة مستويات المتغيرات وهي متغيرات خاصة بالفرد، متغيرات خاصة

بجماعة العمل، ومتغيرات خاصة بالمنظمة كوحدة متكاملة."

وفي هذا الصدد يلقي جري جونس الضوء على مصطلح السلوك التنظيمي حيث يرى أنه "مواقف وسلوك الأفراد

والجماعات في المنظمة."<sup>2</sup> أطروحة دكتورا ميري كريمة 77ص

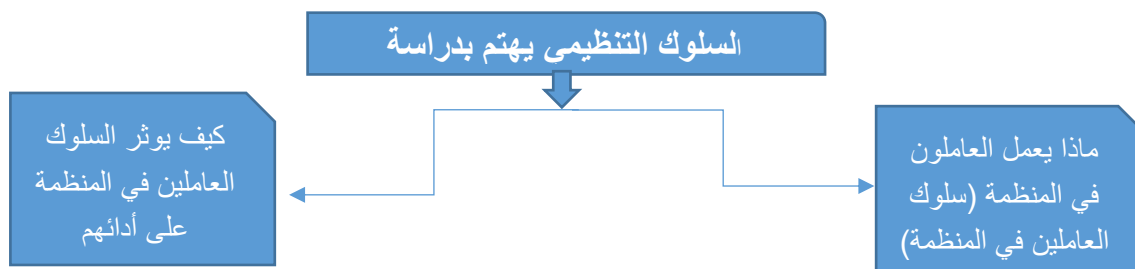
فالسلوك التنظيمي (o.b) هو دراسة ما يعمله الأفراد (سلوكهم) في المنظمة وكيف يؤثر ذلك السلوك في أداء المنظمة،

والمتمثل في الإنتاجية، الغياب، ترك العمل، والرضا الوظيفي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حيات عبدالله، حسن عبدالله، تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجيازي الإداري بكميات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر، الجزء الثاني، مدرس الإدارة والتخطيط والدارسات المقارنة، بكمية الدارسات الإنسانية، جامعة الأزهر، جامعة بني سويف، سنة 2024، ص771.

<sup>2</sup> ميري كريمة، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية مع دراسة حالة بريد الجزائر 2020\_2021، أطروحة لنيل الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي اداري، الادارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، ص75.

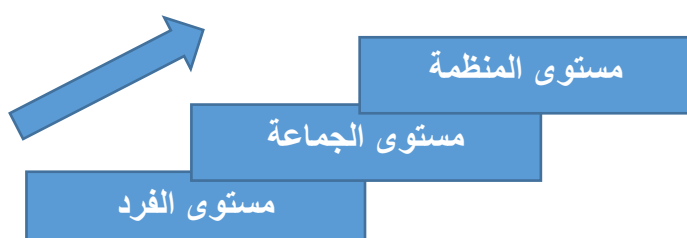
<sup>3</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة 02، صنعاء، سنة 2013، ص17.



شكل رقم 02: يوضح الدراسات التي تهتم بدراسة السلوك

مستويات السلوك التنظيمي: تتمثل مستويات السلوك التنظيمي لدراسة مفهوم هذا الأخير:

- مستوى الأفراد individual-level
- مستوى الجماعات group-level
- مستوى المنظمة ( الهيكل والعمليات التنظيمية )<sup>1</sup> organization system-level



شكل 03: يوضح مستويات دراسة السلوك التنظيمي

يشير السلوك التنظيمي إلى ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المنظمات، وتشير نتائج البحوث العلمية وممارسات وآراء خبراء التنظيم إلى أن السلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين ثلاث مستويات من المتغيرات وهي:

- المتغيرات المتعلقة بالفرد: ومن أهم المتغيرات التي تحدد سلوك الفرد كمستوى لتحليل الإدراك والشخصية والدوافع والضغوط والقيم.

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة 02، صنعاء، سنة 2013، ص 19.

• المتغيرات المتعلقة بجماعة العمل: يتحدد سلوك الجماعة من خلال طبيعة عملية الاتصال والقيادة وأسلوب اتخاذ القرارات، وديناميكية جماعات العمل الصغيرة في المنظمة وطبيعة عمليات الصراع المتغيرات المتعلقة بالمنظمة كوحدة متكاملة: يتمثل في سلوك المنظمة كنظام متكامل، فيتأثر بعدة عوامل منها نوع التكنولوجيا المستخدم وطبيعة الاستراتيجية التي يتم الاعتماد عليها، وفعالية عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.

**لدراسة سلوك التنظيمي عدة أهداف:**

إعطاء وصف عن سلوك الأفراد في المؤسسات في ظروف مختلفة بحيث يستطيع كل مدير أن يأخذ فكرة واضحة عن كيفية أداء كل عامل لمهامه وتحقيق النتائج المتوقعة منه.

محاولة فهم لماذا يقوم أي عامل بسلوك معين وما هو السبب في ذلك بمعنى معرفة الدوافع التي تدفع الإنسان إلى سلوك معين وتعتبر عملية جوهرية في كيفية التعامل معه والسعي لتعديل سلوكه إذا كان فيه أي انحراف عن قواعد العمل الساري بها العمل في المنظمة.

التنبؤ بسلوك العاملين في المنظمة بحيث يستطيع المدير أن يصدر أحكاما دقيقة عن سلوك العاملين في المؤسسة، وإسناد المسؤوليات والمهام إلى كل من يتوقع منه الأداء الجيد في موقع المسؤولية الذي يتواجد فيه.

التحكم في السلوك عن طريق التحفيز والعقاب إذا كان هناك انحراف أو تقصير في الأداء.

إن الغاية من دراسة السلوك هو استعمال وسائل التأثير الايجابي في العامل، حتى يساهم بطريقة ايجابية في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها وتعود نتائجها بالفائدة على القائد والعامل في آن واحد.<sup>1</sup>

ومن ثم نتطرق إلى تعريف موجز للمواطنة التنظيمية:

#### المواطنة:

**لغة:** المواطنة كلمة لها في اللغة العربية مأخذان مختلفان، اختلاف يفسره أساس الاشتقاق من الفعل حيث لدينا الفعل وطن يطن وطنا من الوطن: أي المنزل تقيم به وهو (موطن الإنسان ومحله) وطن: البلد اتخذه وطنا، توطن البلد: أتخذه وطنا، جمع وطن أوطان، والمواطنة هنا مصدر للفعل واطن بمعنى شارك مكان إقامته.

<sup>1</sup> مولاي علي الزهرة، السلوك بين النظرية والتطبيق، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17، جامعة لونيبي علي بليدة، الجزائر، سنة 2017، ص 4.

**مفهوم المواطنة:** إن مفهوم المواطنة مفهوم تاريخي لها أبعاد ودلالات عديدة حيث تعدد المفاهيم المرتبطة به تعددا مرتبطا بتطوره، ونجد أن هذا المفهوم يتشكل في ظل السياقات الاجتماعية ويتأثر بالتحولات التاريخية ومن الصعب تقديم تعريف نهائي جاهز لمفهوم المواطنة نظرا للتطورات التي شهدتها ويشهدها.

من الناحية اللغوية يعود أصل الكلمة إلى الكلمة الإنجليزية **citizen** أو **citoyen** بالفرنسية في أصلها إلى كلمة **civis** الاغريقية تعني الشخص القاطن في المدينة **civitas**. وتقترب كلمة **civis** بمعنى مواطن من كلمة **civil** بالإنجليزية والفرنسية وتعني مدني فكلمة مواطن مشتقة لغويا من الوطن. وتشير المواطنة **citoyenneté**: إلى العلاقة بين طرفين طبيعيين (الفرد) ومعنوي سياسي (الدولة)، بحيث يدين الأول بالولاء ويشعر بالانتماء إلى الثاني لقاء تأمين الطرف الثاني المتمثل بالدولة بالحماية للطرف الأول، كما تحدد الحقوق والواجبات المترتبة على الطرفين والتي تصبح معروفة للطرف الأول من خلال التنشئة الاجتماعية، مع الأخذ بعين الاعتبار المجتمع<sup>1</sup>

**سوسيولوجيا:** تعني المواطنة في بعدنا السوسيولوجي المعايشة أو المشاركة والمفاعلة بين اثنين أو أكثر في مكان واحد، فتحصيل وجود أكثر من فرد في حيز جغرافي محدود تفاعل اجتماعي ينتهي بالضرورة في فترة من الزمن إلى تشكل قيم ومعايير، يشعر الإنسان من خلالها بانتمائه إليها، فالمواطنة انتماء وولاء لعقيدة ووطن وقيم ومبادئ والتزام من المواطن بتحمل مسؤولياته تجاه وطنه مقابل لحقوق التي يتمتع بيها، فهي سلوك لقيم في حياة الفرد وفي ضميره فتصبح جزءا من شخصيته وتكوينه.

**تنظيميا:** المواطنة من المفاهيم الحديثة نوعا ما ارتبطت بالمنافسة التي فرضت البحث في آليات الرفع من التزامات العاملين وولاءهم، وهي امتداد للالتزام والهوية التنظيمي عرفوه كل من **y. liao zhang** و **j& zhoa** على أنه مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة عمى المستوى الرسمي ولكنها تكون ذات فائدة للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيساوة وهيبية، مراح سميرة، مفهوم المواطنة: المقاربة في التحولات التاريخية والسياقات الاجتماعية، مجلة سوسيولوجيا الجزائر، جامعة عمار ثلجي الأغواط، مركز البحث العلوم الإسلامية والحضارة، ص 99.

<sup>2</sup> بن طاهر حمزة، مقاربة سوسيو-تحليلية لمفهوم المواطنة في خضم العلاقة التليدة مع العلوم الاجتماعية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، السنة 2021، ص 297.

## المطلب الثاني: التأصيل النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

إن الأفكار المرتبطة بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ظهرت نهاية السبعينات بناء على قناعة، 1977 (Dennis W.Organ) من أن الرضا عن العمل يؤثر في رغبة الفرد على مساعدة زملائهم وشركائهم في العمل وفي ميولهم لإبداء التعاون فيما يتعلق بالأنشطة التنظيمية التي تتحكم بسير العمل. وقد ترسخ مفهوم وموضوع المواطنة التنظيمية، من خلال كثرة الدراسات والبحوث التي أجريت حول ذلك فيما بعد، ضمن البيئة الأجنبية، وصار لمضمون المواطنة التنظيمية فسحة واضحة في دراسات ومؤلفات السلوك التنظيمي، مع الإشارة إلى أن المفهوم الأساسي لمصطلح المواطنة التنظيمية قد مر بأكثر من مفهوم مع مرور الوقت منها: الأداء المقترن، العفوية التنظيمية، سلوك المولاة أو التأييد الاجتماعي، سلوكيات الدور الإضافي، السلوك التنظيمي المدني؛ سلوكيات خارج الدور الرسمي، السلوك التنظيمي الشخصي، المشاركة التطوعية، الأفعال التطوعية؛ السلوك غير المكلف، وجميع هذه المسميات تصب بقفي مفهوم المواطنة التنظيمية بوصفها سلوكا إنسانيا اختياريا مشفوعا بقيم أخلاقية واجتماعية يقوم به العامل أو الموظف غزاء منظمته ليدعم به واجباته الرسمية، بطريقة تعاونية خارج ما هو منصوص عليه رسميا ضمن عمله الأساسي.

## تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية:

ظهر هذا المفهوم في نهاية السبعينات عندما عرفه (organ.1977) على أنه "الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملين أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية"<sup>1</sup>، ثم توالى التعريفات لها: فقد عرفها سنة 1983 organ& batman: بأنه عمل طوعي يتجاوز الدور الرسمي للفرد في المنظمة، وينظر إليه من زاويتين، الزاوية الأولى ترى بأنه مجموع السلوكيات المفيدة والتي تجلب منافع للمنظمة، ومن امثلة عن ذلك الالتزام بالمواعيد وأداء المهام التي تقع خارج النطاق الواجبات الوظيفية، أما الزاوية الثانية تركز على السلوكيات التي قد تسبب نوع من الضرر بأهداف المنظمة، أو إلحاق الضرر بالآخرين كالقاء اللوم على الزملاء في العمل بسبب مسائل قد تبدو تافهة، كما قدم organ تعريف آخر لسلوكيات المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك الفردي

<sup>1</sup> أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص 16.

ذو الطبيعة التقديرية، لا يرتبط بشكل مباشر أو صريح بنظام المكافآت الرسمي، والذي يساهم في الأداء الفعال للمنظمة.<sup>1</sup>

\_\_ فقد عرفها سنة 1988 organ "على أنها سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وهي لا ترتبط بالنظام المكافآت الرسمي وهي تقوى وتدعم الأداء الفعال للمنظمة."<sup>2</sup>

- ويعرفها (صلاح مهدي محسن العامري، 2003): "سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها مجموعة من التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الكراهية، وغبر الخاضعة مباشرة لنظام الحوافز، وذات أهمية كبيرة لفاعلية المنظمة ونجاحها في تحقيق أداؤها."

\_\_ ويعرفها chien 2004، سلوك المواطنة التنظيمية "بأنه تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليقات وعقد العمل أو تحت نظم الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق الأهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها."

ويعرفها العنزي، 2006: "سلوك المواطنة التنظيمية بأنه عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه ولا ينبغي منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس وظيفي إنما هو التزام أدبي اذ يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية."<sup>3</sup>

تعريف (konovsky1994): سلوك الموظف الذي يتجاوز نطاق نداء الواجب وبالتالي فهو تقديري ولا يتم مكافأته في سياق هيكل المكافآت الرسمي للمنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جيدة عريفي، إشكالية مفهوم سموك المواطنة التنظيمية، مجلة المعيار، مجلد 27، عدد 03، سنة 2022، قسم دكتوراة، جامعة 08 ماي 1945 قلمة، الجزائر سنة 2023، ص 547.

<sup>2</sup> أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص 17.

<sup>3</sup> مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، المجلد: 01، العدد 07، 2019، ص 11.

<sup>4</sup> Konovsky, M. A. (1994). Cognitive and affective determinants of organizational citizenship behavior. Journal of Applied Psychology, 78(1), 122-133.

وقد عرفها أيضا Katz & Kahn: بأنها "هي تلك السلوكيات التي لم يتم تحديدها من قبل الوصف الوظيفي والتي تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** بناء على ما تطرقنا إليه في التعاريف السابقة أعلاه، يمكننا تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية هي كل جهود إضافي يقوم به الفرد العامل داخل وخارج المنظمة من سلوكيات تطوعية اختيارية غير إجبارية وإيجابية خارج نطاق المسؤوليات والواجبات الرسمية وهي بصفة عامة ما يتجسد في الالتزام والمبادرة.

**مداخل المواطنة التنظيمية:** يمكن تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين وهما:

**المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هالك انفصلا بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين اداء الوظيفي المطلوب رسميا، وطبقا هذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام مكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال لمنظمة.

**المدخل الثاني:** ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري بحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، لاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة امدية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع. وطبقا هذا المدخل فلن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل على ثلاث أنواع من السلوكيات وهي كالتالي:

- السلوكيات التقليدية لأداء الوظيفي لدور.

- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من ادور.

- السلوكيات السياسية.

وبالتالي فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي تلك السلوكيات اتي يؤديها العامل طواعية والتي تتعدى حدود

الواجبات الوظيفية والتي لا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي، وتتضمن نوعين من السلوكيات وهي:

- السلوكيات الإيجابية اتي يمارسها افرد طواعية مثال ذلك: مساعدة الزملاء في العمل، تقديم اقتراحات

تحسين اداء، احدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور دين مزهودة، اسمهان قرزة، أثر أنماط القيادة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين، المجلة الجزائرية للتنمية والاقتصادية، العدد 06، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة 2017، ص 96.

<sup>2</sup> هبة قندل، دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم دراسة حالة قطاع التعليم العالي بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، سنة 2016\_2017، ص 159\_160

- السلوكيات التي يتمتع افراد عن ممارستها طوعية وتلك السلوكيات تسمى بجودة الامتناع ومن أمثلتها: تصيد اخطاء في أعمال الآخرين، المشاحنات البسيطة في العمل، التعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل.
- حيث تعود ممارسة افراد سلوكيات المواطنة بنوعيتها إلى التقدير الذاتي لفرد العامل، لأن القيام به غير مطلوب ولا تنتظر المنظمة مع أنه سلوك مفيد ومرغوب فيه لذا فهو غير مقترن بمكافأة عد القيام به أو عقوبة عد الامتناع عنه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية :

هناك نوعين من العقود بين الفرد والمنظمة التي يعمل معها هما العقد الصريح أو ما يسمى بالعقد الرسمي، والعقد الضمني أو ما يسمى بالعقد النفسي فإن العقد الرسمي يتضمن المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها بين الفرد والمنظمة أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك الموظف للمهام المطلوبة منه.

وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة، فاذا كانت المنفعة المحصلة اقل فانهم يفضون الأداء الوظيفي والعكس صحيح، بمعنى آخر يسعى الفرد لإحداث حالة من التوازن فيمكن حينها ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وذكر أنه يمكن تفسير الإطار النظري الذي يحوي سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي **Social Exchange Theory** ونظرية التعاون **corporation theory** وقد استخدمت هاتين النظريتين من قبل الباحثين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

**نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory**: هي نظرية اجتماعية نفسية ورؤية اجتماعية تفسر النظرية فكرة أن العلاقات الإنسانية تنشأ من حسابات غير موضوعية للتكلفة والمنفعة ومن مقارنة البدائل.

<sup>1</sup> هبة قندل، دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم دراسة حالة قطاع التعليم العالي بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، سنة 2016\_2017، ص 159\_160.

<sup>2</sup> رفاة عطار صباغ، أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في القطاع التربوي الحكومي في محافظة حلب)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة أعمال تخصص mba، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، سنة 2020، ص 32.

وترجع جذور نظرية التبادل الاجتماعي إلى الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع. وكثير ما تستخدم هذه النظرية اليوم في عالم الأعمال.

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي كإحدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت في أوائل الستينات من القرن العشرين، نتيجة لما نشأ من رأي حول إخفاق البنائية الوظيفية في تطوير نظرية تعكس الواقع الإمبريقي، وتفسر السلوك الإنساني في مستوياته المختلفة.<sup>1</sup>

فجاءت المحاولة الأولى لتعمد تفسير السلوك بناء على عوامل نفسية بحتة. ترتبط في بعض مضمونها بعوامل بيولوجية. أما المحاولات اللاحقة فقد حاولت تجاوز اختزال السلوك الإنساني برده للعوامل النفسية بإدخال ارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي والثقافية. وبالرغم من هذا التباين بين أصحاب التبادلية، إلا أنه يمكن الاستفادة من الجانبين:

**الجانب الأول:** في دراسة عملية التفاعل، وما يمكن أن تتضمن من تأثيرات متبادلة بين طرفي التفاعل.

**الجانب الثاني:** فتركز أهميته في إمكانية الانتقال من مستويات التفاعل الأولية إلى بحث مستويات التنظيمات معقدة التركيب والمستوى المجتمعي.

**مفاهيم نظرية التبادل الاجتماعي:**

**السلوك الإنساني:**

الذي يتكون من النشاط والتفاعل والعاطفة وثقافة التي يقوم بها الفرد، وهو يختلف عن السلوك الحيواني لأنه يملك ارثا اجتماعيا وثقافة شاملة وقدرة عقلية عالية.

**المكافآت الاجتماعية:** أي ثمن قيام الفرد بعمل يطلب المجتمع منه القيام به فهي محفز بقدر ماهي هدف للحصول عليه.

**المنفعة:** أي قدرة النشاط الإنساني على تقديم منفعة للآخرين وإمكانية تبادله بنشاط إنساني آخر.

**الكلفة الاجتماعية:**

أي كمية النشاط الذي يستوجب من الفرد القيام به لقاء حصوله على منفعة مرتقبة أو متوقعة.

<sup>1</sup> عذارى صليوا رفو، مدارس علم الاجتماع، محاضرة رقم 13، قسم الأنثروبولوجيا والاجتماع، كلية الآداب، جامعة المستنصرية، سنة 2021، ص 1. <file:///C:/Users/pc/Downloads/نظرية%20التبادل%20اجتماعي>.

المصالح: أي الطموحات الذاتية. التي يريد الفرد تحقيقها— مادية أو معنوية.

التبادل: أي تقديم نشاط اجتماعي من قبل الطرف الأول المشترك في عملية المبادلة إلى الطرف الثاني لقاء حصول الأول على نشاط سابق الثاني.<sup>1</sup>

رواد والقواعد الأساسية في التنظير التبادل الاجتماعي:

جورج هومنز (1910\_1989) G.HOMANS: يبدأ التفاعل الاجتماعي عند عالم الاجتماع هومنز من تفاعل الأفراد التقابلي (FACE TO FACE) عاكسا الأوجه النفسية والاقتصادية والاجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتبادلين، ويرى هومنز أنه كلما زاد الفرد من نشاطاته الاجتماعية داخل المجتمع زادت مكافآته الاجتماعية.

— وضع هومنز أسسا وقواعد للنظرية التبادلية، وتتمثل فيما يلي:

- 1-1-1 ما هو مكلف لفرد ما قد لا يكون كذلك بالنسبة للفرد الآخر. المشترك معه في علاقة تبادلية.
- 1-1-2 ما هو غير مكلف لفرد ما قد لا يكون كذلك بالنسبة للفرد لآخر المشترك معه في علاقة تبادلية.
- 1-1-3 ما هو نافع لفرد ما قد لا يكون كذلك بالنسبة للفرد الآخر المشترك معه في علاقة تبادلية.
- 1-1-4 ما هو غير نافع لفرد ما قد لا يكون كذلك بالنسبة للفرد المشترك معه في علاقة تبادلية
- 1-1-5 قد يكون النشاط المتبادل ذي تكلفة ومنفعة عاليتين بالنسبة لفرد ما في بينما يكون أقل من ذلك بالنسبة لفرد آخر مشترك معه في علاقة تبادلية. والعكس بالعكس
- 1-1-6 قد يكون النشاط المتبادل ذي تكلفة بسيطة إنما يكون عكس ذلك بالنسبة لفرد آخر مشترك معه في علاقة تبادلية. والعكس بالعكس.

كما طرح هومنز بعض الحالات التبادلية، وهي كالتالي:

- 1-2-1 أن يقدم الفرد مكافأة من أجل الحصول على مكافأة بديلة لهما من قبل الطرف الآخر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عذارى صليوا رفو، مدارس علم الاجتماع، محاضرة رقم 13، قسم الأنثروبولوجيا والاجتماع، كلية الآداب، جامعة المستنصرية، سنة 2021، ص 1. <file:///C:/Users/pc/Downloads/pdf.نظرية%20التبادل%20اجتماعي.pdf>

<sup>2</sup> عدنان مسلم، النظرية التبادلية الاجتماعية، مقرر النظريات الاجتماعية 2، قسم علم الاجتماع، سنة الثالثة، ص 07\_03، [file:///C:/Users/pc/Downloads/1584961078\\_نظريات%20سنة%203%20ف2.pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/1584961078_نظريات%20سنة%203%20ف2.pdf)

2-2-1 إذا قام بسلوك عدائي اتجاه شخص ما، فإنه يحصل على مكافأة من طرف الآخر المشترك معه في علاقة تبادلية.

3-2-1 إذا قدم الفرد مكافأة لشخص ما، فإنه يحصل على يحصل على سلوك عدائي من قبل الطرف الآخر المشترك معه في علاقة تبادلية.

4-2-1 إذا قام فرد بسلوك عدائي لشخص ما، فإنه يحصل على سلوك عدائي بالمثل.

3-1 فضلا عن ذلك فقد بين هومنز الظروف التي تخضع العلاقة التبادلية، وهي كالآتي:

3-1-1 كمية المساعدة المقدمة خلال الفترة الزمنية محددة.

3-2-1 كمية النشاطات البديلة المقدمة.

3-3-1 درجة القبول الاجتماعي.

3-4-1 قيمة النشاطات البديلة المستلمة.

وأضاف هومنز أن المحفزات السلوك الإنساني هي درجة، وقيمة، كمية المكافأة والعقوبة التي سيحصل عليها الفرد لقاء قيامه بالسلوك أو عدم قيامه بذلك إذ كلما زادت قيمة المكافأة في تقييم الفرد زاد من نشاطه من أجل الحصول على المكافأة، والعكس صحيح.

2-برونيسلو مالينوفسكي ( 1884\_1942 ) **B.MALINOWSKI**: انصب اهتمام مالينوفسكي على دراسة ظاهرة التبادل الرمزي في حلقة الكولا في مجتمع التروبرياندا، وهذه الحلقة عبارة عن مجموعة من الأفراد يقومون بتبادل العلاقات الاجتماعية من خلال تبادل السلع البسيطة فيما بينهم ، وهي القلائد وأساور.

واستخلص مالينوفسكي في دراسته ما يلي: 2-1 تعني هذه العملية التبادلية إشباع الحاجات الاجتماعية الأساسية وبناء علاقات اجتماعية.

2-2 تقوم هذه العملية التبادلية على العامل الاجتماعي والنفسي، وليس الاقتصادي.

2-3 تؤدي هذه العملية إلى تماسك والتكامل الاجتماعي داخل المجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عدنان مسلم، النظرية التبادلية الاجتماعية، مقرر النظريات الاجتماعية 2، قسم علم الاجتماع، سنة الثالثة، ص03\_07، pdf.20%203%سنة20%نظريات\_file:///C:/Users/pc/Downloads/1584961078

وينطوي مفهوم هذ النظرية في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو ما بين الافراد ورؤسائهم من حيث أن الأفراد يتوقعون ردا لجميل أو معاملة بالمثل لما يقومون دون تحديد نوعية وتوقيت هذا الرد، لذا فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها. وحسب هذ النظرية فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية لرد بالمثل على المعاملة اعادة التي يشعرون بها من مشرفيهم.<sup>1</sup>

### نظرية التعاون: corporation theory

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العالقة الثنائية بين الفرد والمنظمة، أو العالقات بين الأفراد، نجد أن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف الجماعة، حيث قدمت هذه النظرية الإطار العام للكيفية التي من خلالها يتم توجيه سلوك الأفراد في وسط الجماعات كمواطنين تنظيميين. وتقترح نظرية التعاون بأن وجود أو تحقيق التعاون يرتبط بمدى إدراك الأفراد بأنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وذلك يعني أن نجاح كل فرد منهم مقترن بمساعدة الآخرين على النجاح أيضا، وهذا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام.

وقد لوحظ أن هذه النظرية أسهمت في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك الإمكانية تطبيقها للكشف عن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وكذلك لما لها من تأثير على بيئة العمل ككل أو على جماعات صغيرة. ومنه فإن هذه النظرية تقوم على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه وبذلك يعزز العالقات بين العمال أو الموظفين، ويمثل العنصر الإنساني من وجهة نظر برنارد أهمية حيوية في بناء العالقات التعاونية السائدة في المنظمة وقد نادى بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هبة قندل، دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم دراسة حالة قطاع التعليم العالي بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، سنة 2016\_2017، ص 164\_165.

<sup>2</sup> مباركي نجاح، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط -دراسة ميدانية لمتوسطتي بلدية بوشقرون - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماع، شعبة علم النفس، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2016\_2017، ص 43\_44.

ويرى برنارد أن الفرد غالبا ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتباره أمرا صادرا إليه ومساعدة الموظف لتقبل هذه الرسالة، كما تشمل المساعدة المشاركة، أي مشاركة العاملين طرق وأساليب العمل الجديدة وذلك ليحصلوا على خدمة المتلى في المنظمة. كما يرى أن النظرية تقوم على مفهوم التنظيم الرسمي الذي يتألف من عناصر من وجهة برنارد ألا وهي:

1-الهدف المشترك: فهدف الفرد أو العامل المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة

2-الاتصال: يكون بين العمال أو بين العمال و المرؤوسين فيما بينهم.

3-السلطة وقبولها .

4 - اتخاذ القرارات (المشاركة): مشاركة العمال أو الفئات الفاعلة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة أو عملية التطوع .ويقول برنارد أن التنظيم غير الرسمي يقوم على أساس عاطفي وهو ال نهائي، يعتمد على العلاقات الشخصية بين العمال.

المطلب الرابع: خصائص وأبعاد ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية .

أ. الخصائص سلوك المواطنة التنظيمية::

الطوعية: هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد أي أنه ليس مفروضا في نظام توظيف الوظائف.

2.الاختيارية: هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

3.التجرد من الرسمية: خاصة فيها الفرد ال يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.

4.النفعية: سلوك قائم على تحقيق المنفعة الآخرين سواء أكانوا أفرادا أم منظمات<sup>1</sup>.

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية أبعاد عديدة إلا أن المنظرين ركزوا على خمسة أبعاد واجمعوا على أهميتها، حتى أصبحت تعرف بالأبعاد الخمسة الكبيرة وهذه الأبعاد هي:

<sup>1</sup> فتحي لعموري، بوبكر عباسي، القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، سنة 2022، ص230.

**الإيثار Altruism** : وهو ذلك السلوك التطوعي التلقائي الموجه نحو مساعدة أعضاء المنظمة سواء الرؤساء أو الزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه أو تقديم المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة لمساعدة زبائن وشركاء المنظمة، ومن أمثلة هذه السلوكيات ما يلي:

- ✓ مساعدة الزميل في العمل بمشروع معين أو في إنجاز مهمة في ظروف غير عادية
- ✓ تحويل العطل والإجازات والرسمية إلى زميل آخر.
- ✓ الاستعداد لمساعدة الزملاء الجدد وتعليمهم للتكيف مع بيئة العمل.
- ✓ مساعدة الزملاء في العمل لحل المشكلات التي تواجههم.<sup>1</sup>
- ✓ مشاركة العاملين الآخرين للقيام بطرق وأساليب العمل الجديدة.

**الضمير الحي conscientiousness** : أو ما يسمى بصحوة الضمير وهو ما يطلق عليه أحيانا بعد الالتزام العام **general compliance** أي الإنجاز وفق ما يليه الضمير وهو ذلك السلوك الوظيفي التطوعي الموجه نحو المنظمة والآخرين والذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يعكس مدى حرص الموظف على حسن استغلال وقت العمل، ومدى حرصه على الالتزام بقواعد وقوانين العمل بجدية، ويشمل ما يأتي:

- ✓ العمل بعد الدوام لصالح المنظمة.
- ✓ عدم ترك أي يوم من العمل مطلقاً.
- ✓ الحضور إلى العمل بشكل مبكر، والدقة في المواعيد.
- ✓ عدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا والمحادثات شخصية.
- ✓ إتباع قواعد وتعليمات المنظمة وإجراءاتها الرسمية.

**الروح الرياضية sportsmanship** : ويمكن تعريف بعد التحلي بروح الرياضية والذي يسمى كذلك روح التسامح أنه انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل دون امتعاض أو شكوى، وغالباً ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة معينة.

<sup>1</sup> مصطفى بن عودة، حسين يرقى، دراسة وتحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، العدد 23(01)، جامعة العاشور/ دكتور يحيى فارس، الجلفة/ المدينة، ص216\_219..

كما تشير إلى قدرة الفرد على بقاء الاتجاهات الإيجابية لديه، حتى لو كانت أمور العمل تسير وفقا لأسلوب يخالف أسلوبه، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين. ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفية دون تدمير أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كلمن الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية ويتضمن: <sup>1</sup>

✓ العمل من دون إبداء الشكوى والتذمر والضجر

✓ عدم البحث عن الأخطاء في المنظمة أو الإيقاع بها عمدا.

✓ تحمل الظروف الصعبة في العمل وتقبلها بسرور.

✓ التضحية بالمصالح الشخصية من أجل مصلحة المنظمة أو فريق العمل.

**الكياسة Courtesy:** أما بعد الكياسة أو ما يسمى بالكرم أو اللطف فيعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه أو العملاء عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات العملاء والزملاء الآخرين ويعكس هذا المكون أيضا رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم مقدما بتلك القرارات. وتبدو أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين إخبارهم مقدم مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلا من الاستغراق في مناقشات جدلية غير مفيدة. وتشمل عادة الآتي:

✓ احترام حقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم.

✓ حالات الإشعار المسبقة عن الأمور غير الصحيحة أو الحالات السلبية التي تضر بالآخرين

✓ تقديم الاقتراحات وتقرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة.

✓ حالات التذكير والتشاور.

**السلوك الحضاري Civic Virtue:** أما بعد السلوك الحضاري أو ما يسمى بطوعية المشاركة فيعكس رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية. وفي أبسط معانيه قد يتضمن هذا البعد تلك

<sup>1</sup> مصطفى بن عودة، حسين يرقى، دراسة وتحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، العدد 23(01)، جامعة العاشور/ دكتور يحيى فارس، الجلفة/ المدية، ص216\_219..

السلوكيات بديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة. بحيث يتناول هذا النوع من السلوكيات ما يلي:

- ✓ قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدها إدارة المنظم.<sup>1</sup>
- ✓ التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل أو المنظمة.
- ✓ أمام غير العاملين بها التحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية والدفاع عنها خصوصا
- ✓ والإسهام فيهاً قراءة النشرات والإعلانات التي تصدرها المنظمة دائما
- ✓ البقاء في حالة توافق وانسجام مع القضايا الهامة المتعلقة بالمنظمة.
- ✓ تأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.<sup>2</sup>

#### محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية:

1-الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف، الزملاء، مناخ العمل...وأجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محددات لسلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، أو أن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه.

ويعزز هذه النتائج أيضا التصنيف النظري الذي قدمه "كوبلمان kopelman" لأهم السلوكيات المؤدية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية والتي يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد ركائزها الأساسية، وأن الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف مع الضرورة توفير البيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تنعكس إيجابا في نشر هذه السلوكيات في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص76.

<sup>2</sup> مصطفى بن عودة، حسين يرقى، دراسة وتحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، العدد 23(01)، جامعة العاشور/ دكتور يحيى فارس، الجلفة/ المدينة، ص216\_219..

<sup>3</sup> حمزة معمري، منصور بن زاهي، سلوك المواطنة كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، بجامعي غرداية وقاصدي مرباح ورقلة، سنة 2014، ص48-50.

2- **الولاء التنظيمي**: لقد تعددت تعريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه "بمدى القوة ارتباط الفرد وتفاعله مع المنظمة العمل"، ويرى فريق آخر بأنه "الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي"، وفريق الثالث ينظر إليه على أنه الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.

وعليه فالولاء التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرارية المنظمة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل في هذه المنظمة، لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى **بولون 1997** أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على مكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.

3- **العدالة التنظيمية**: يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساومة لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشتراكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائه، مما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، وهذه الأبعاد تبقى مرتبطة ومتداخلة تؤدي في نهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات، ولقد كشف الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا 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.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمزة معمري، منصور بن زاهي، سلوك المواطنة كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، بجامعي غرداية وقاصدي مباح ورقلة، سنة 2014، ص 48-50.

## 4- القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات المواطن التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساً لها المباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات (pillia et al et podsakoff. 1990 et 1997) عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطن 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، وفي هذا الخصوص وجد **PILLIA ET 1999** أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية عندما يكون مستوى ثقة برئيسه عالية والعكس صحيح.

## 5- السن:

بينت بعض الدراسات WANAGER & RUSH, 2000 أن لعمر الموظف تأثير واضحاً على سلوكيات المواطن التنظيمية من خلال بتأثير على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد الكبار يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.<sup>1</sup>

## 6- الأقدمية:

إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطن التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية ORGAN & RAYAN, 1995 أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطن التنظيمية، وتبين 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

<sup>1</sup> حمزة معمري، منصور بن زاهي، سلوك المواطن كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، بجامعة غرداية وقاصدي مرباح ورقلة، سنة 2014، ص 48-50.

الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه يصبح أكثر قدرة على تحديد الأدوار بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.<sup>1</sup>

**7-الدوافع الذاتية:** يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية لإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك.

وبالقول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاتهم الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.

**8-الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافة التنظيمية أحد العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات، ويعرفها شاين SCHEIN 1989 بأنها: نسق من الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مرض لأفراد الجماعة، مما جعلت من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها لأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل.

إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي 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 سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، فإن حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

<sup>1</sup> حمزة معمري، منصور بن زاهي، سلوك المواطنة كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، بجامعة غرداية وقاصدي مباح ورقلة، سنة 2014، ص 48-50.

9-السياسية التنظيمية: تعني السياسة التنظيمية النشاطات الداخلية الهادفة إلى تطوير استخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية ذات الطبيعة غير الشرعية.<sup>1</sup>

ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر آخر رابح. وترتبط السياسة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من الممارسات السلوكيات غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية، أو حتى تلك المتعلقة بالعمل.

هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي ترتبط جميعها ارتباطاً قوياً بسلوك المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

### المطلب الخامس: أنماط وآثار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

النمط المتعلق بشؤون العاملين: يشمل هذا النمط على مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة العمال المتغييبين وتوجيه الموظفين الجدد ومساعدة الموظفين الآخرين في الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس والمشرف في العمل حتى وإن لم يكن ذلك مطلوب منه، إذ أن الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من متطلبات الرسمية الوظيفية.

### النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

يتضمن هذا النمط بتقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي تواجه الزملاء بالمديرين المشرفين العملاء إذ يعرفها الآخر ويسعى لتقديم المساعدة له.

<sup>1</sup> حمزة معمري، منصور بن زاهي، سلوك المواطنة كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، بجامعة غرداية وقاصدي مرباح ورقلة، سنة 2014، ص 48-50.

<sup>2</sup> حمزة معمري، منصور بن زاهي، سلوك المواطنة كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، بجامعة غرداية وقاصدي مرباح ورقلة، سنة 2014، ص 48-50.

**لنمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة:**

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

**النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:**

وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسية واللوائح في مكان العمل مثل: الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحدد واستخدام الموارد التنظيمية أو الإدارية أو الإجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية.

**النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:**

وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين والعملاء والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يسهم في تحسين متعتها.<sup>1</sup>

**الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية:**

تناول العديد من الباحثين دراسات حول أثر سلوك المواطنة التنظيمية على فعالية المنظمات، حيث كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية أن سلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أداء المنظمة والفرد وأداء الجماعة. وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تحسين استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية بسبب أن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية تساعد على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر لسرعة استجابة المنظمة لمتغيرات ك وبذل تزداد الحصة، السوق السوقية مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستحصلها عند تعيين أفراد آخرين يقومون بما يقوم به الفرد الموجود فعلا فهي تتحمل تكاليف الفرد الواحد وتستفيد من أعمال أكثر فسلوكيات المواطنة التنظيمية تزيد من قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل ومن ثمة تقليل معدل دوران العاملين وتقليل عدد الشكاوى. على مستوى الفرد: كشفت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره.

<sup>1</sup> عمار بن يحيى، حليلة بوجيت، معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة دراسة نظرية تحليلية، دراسات في حقوق الانسان، المجلد 06، العدد 01، جامعة قسنطينة، الجزائر، سنة 2022، ص 76\_77.

على مستوى الجماعة: فهو يؤدي إلى التقليل من الاحتكاكات والخلافات حيث أن الرغبة في مساعدة الزملاء والأعمال التطوعية وتؤدي إلى تدعيم روح جماعة العمل وتماسكها وتقلل من حدة التوتر بين أعضائها.

### معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية كان له معوقات وذلك يعود إلى مجموعة من

الأسباب أهمها:

- ضعف المادة الإدارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تقرير الولاء والانتماء لديهم مثل:
- عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تم المنظمة ولو من باب الاستشارة وهذا يضعف اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل نحو العمل الرسمي فما بالك بسلوكيات التطوع الإضافية.
- عدم سعي المنظمة إلى إرضاء العاملين لديها معنويا وماديا وإنما تخفيف الضغوط.<sup>1</sup>
- إن المنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون أكثر من واجبات المناط بهم ولن يقدموا أداء العاملين المتوقع خاصة مع المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة وتعتمد على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق هذا الأمر يستدعي من المختصين في تنمية الموارد البشرية حسب الاختيار والانتقاء للمورد البشري.
- إن القيم والاتجاهات التي يحملها المتقدمون إلى شغل المناصب هي مكون أساسي في أداء العمل ونجاح المنظمة فيما بعد لذا وجب إعداد برامج خاصة في الانتقاء والتوجيه المهني، لا تلتقي بالجوانب العملية بل الجوانب القيمة والمهارة لطلب العمل ولتجاوز هذه المعوقات وتثبيت مفعولها قدم الباحث كارل في دراسة بحثية في هذا المجال إجراءات تنظيمية على المؤسسات أن توليها اهتمام بالغ للرفع من مستويات سلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في:
- الاهتمام بمهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية للعاملين وعدم التركيز على العلاقات الإنسانية للعاملين وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فحسب لتعزيز القدرة على تبني السلوكيات الاجتهادية.
- على الإدارة العليا أن تفتح المجال للموظف لكي يندمج اجتماعيا للمنظمة كي تغضوا المنظمة أسرة واحدة مما يحفز الموظف إلى التشاور والاندماج والإبداع.

<sup>1</sup> عمار بن يحيى، حليلة بوجيت، معوقات سلوك المواطنة على ل مستوى المنظمة دراسة نظرية تحليلية، دراسات في حقوق الانسان، المجلد 06، العدد 01، جامعة قسنطينة، الجزائر، سنة 2022، ص 76\_77.

- قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة من أكبر العوائق التي تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تفتقر إدارة المنظمة إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المنظمة، مما يولد لدى الأفراد الشعور بالانتقاص والظلم مقارنة بزملائه هذا الأمر يدفع العاملين إلى تبني سلوكيات تصب في مجملها نحو الانتقاء إلى الإدارة الغير منصفة ويتعمد النفاي والإخلاص في حين لو تم تحقيق العدالة التنظيمية لكان ذلك أكبر محفز للمواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

آثار سلوك المواطنة التنظيمية: أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد، لقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية كما تكمن هذه الآثار من خلال الوظائف والأدوار التي تؤديها سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال المحاور، وجماعة العمل الآتية:

✓ أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء التنظيمي: فعلى مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحقيق كفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال: تقوية رابطة الزمالة لتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء من خلال تبادل واكتساب مهارات وخبرات فنية وسلوكية وإدراكية جديدة مما يجعل العمال أكثر إنتاجية وفي أسرع وقت ممكن؛ وإفساح المجال للعاملين لتقديم المقترحات التي من شأنها أن تساهم في دعم وتطوير إجراءات العمل والمساهمة في توجيه العاملين نحو المنافسة والمبادرة المرتكزة على العمل بدلا من تضييع الوقت واستنزاف الجهود في مشاكل وصراعات شخصية تؤثر سلبا على أداء الإدارات المختلفة. والاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية عن طريق خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية، وخلق مناخ تنظيمي يرفع من معنويات العاملين ويعمل على تقوية تماسكهم وإحساسهم بالانتماء، لبعضهم البعض ومن ثم تقليل معدلات دوران العمل وتقليل عدد الشكاوى.

✓ أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة وكمية العمل المنجز: قام **Podsak and all** بدراسة ميدانية سنة 1997 توصلوا فيها إلى أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة وكمية العمل المنجز. وفي تفسيرهم من الأسباب تشرح هذه العلاقة الإيجابية منها: أن سلوك المواطنة يقلل الحاجة إلى هذه النتيجة وجدوا أن هناك عددا تخطيطا للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية، كما يعزز هذا السلوك. وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل، سواء من إنتاجية المديرين والعاملين على حد.

<sup>1</sup> عمار بن يحيى، حليلة بوجيت، معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة دراسة نظرية تحليلية، دراسات في حقوق الانسان، المجلد 06، العدد 01، جامعة قسنطينة، الجزائر، سنة 2022، ص 77\_78.

✓ أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المناخ التنظيمي: إن إحدى الطرق التي تسهم من خلالها سلوكيات المواطنة في بناء **Social Capital** وتشكيل مناخ تنظيمي هو إيجاد رأس المال الاجتماعي بالالتزام المتبادل والثقة بين الذي يولد شعورا العاملين.<sup>1</sup>

✓ أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الميزة التنافسية: إن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم بشكل واضح في الميزة التنافسية في المنظمة كونه يعد من الموجودات المهمة للمنظمة والتي يمكن لها أن تزيد من قدرتها التنافسية من خلاله وذلك على اعتبار أن الآخرين يستطيعون شراء الموجودات المادية، ولكن الموجودات التي يتعذر شراؤها هي التفاني في العمل والإخلاص، والولاء وهذا يعد أمرا صعبا للمنظمات المنافسة في قدرتها على تقليد المنظمة نفسها.

✓ أثر سلوك المواطنة التنظيمية على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية: حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد عن تقديم مقترحات وحلول للمشاكل التي قد تواجه المنظمة وكذلك فضلا، لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر وبذلك تزداد، عدم تهربهم من تولي مسؤوليات إضافية بكل روح رياضية على سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات البيئية الحصة السوقية مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستتحملها في حالة تعيين الأفراد آخرين، كما تعمل المواطنة التنظيمية على توفير المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرئيسية تتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة.

✓ أثر سلوك المواطنة التنظيمية على رضا الزبون: إن سلوكيات العاملين الموجهة نحو الزبون يجب تفهمها لتحديد ما إذا وذلك بسبب أن سلوك وموقف العاملين، أو حتى إسعاد الزبون، لخلق تصورات أفضل عن الجودة كان هذا السلوك كاف في اللحظات الحرجة من التفاعل مع الزبون له تأثير كبير في تصوره بشأن جودة تقديم الخدمة. وبهذا فإن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على زيادة رضا الزبون من خلال أثر هذا السلوك الفردي في رفع مستوى جودة الخدمة أو السلعة المقدمة والذي يؤدي إلى زيادة، لأنه يؤدي إلى خلق حالة التعاون وتضافر الجهود وتبادل المعلومات والخبرات والمعرفة المتاحة مستوى الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، المجلد: 01، العدد 07، 2019، ص75.

<sup>2</sup> مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، المجلد: 01، العدد 07، 2019، ص75.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية: تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يساهم في تحقيق أهداف المنظمة دون إغفال أهداف العاملين فيها، وعليه فإن السلوك إيجابي يعود بالفائدة على الطرفين في نفس الوقت ويمكن ذكر بعض هذه الفوائد في الآتي:

- تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على قدرة العاملين على الابتكار والإبداع، وفتح المجالات أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها دعم وحماية المنظمة، والاستعداد لتحمل المخاطر واستيعاب التجارب الفاشلة.
  - ويؤكد عامر على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية حيث يرى أنه يمد الإدارة بوسائل التعاون من خلال العلاقة الاعتمادية بين أعضاء الجماعة، ويزيد من نتائج المحقة، وهي مصدر مجاني لزيادة الإنتاجية، لأن هذا النوع من السلوكيات لا يرتبط بالدفع النقدي ويؤدي إلى تحسين المهارات والقدرات للعاملين والمديرين لإنجاز وظائفهم.
  - وعلى المستوى الفردي يشير العامري إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطوير ذاتيا، فالممارسة المستمرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر عبر الوقت انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، هذا الانطباع يلعب دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا الموظف كالراتب والترقية.<sup>1</sup>
  - ويرى الدوسري أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى توفير موارد للمنظمة، ويرجع ذلك لسببين هما:
  - سلوك العاملين الذي يتسم بالرغبة في إنجاز يدفع الإدارة إلى إسناد مهام إضافية لهم، وتوفير وقت الإدارة
  - توفير الميزانية المخصصة للتدريب، حيث يقوم العاملون ذوي الخبرة بتدريب العاملين الجدد.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن العمال المواظبين والمداومين على ممارسة مستويات مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية يتميزون عن غيرهم بمجموعة من سمات منها:
- زيادة الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل.
  - زيادة فرص تحققي التعاون والتنسيق.

<sup>1</sup> حدة سلطاني، محمد أمين عسول، دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العمليانية لاتصالات\_قلمة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 02، مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم بواقي، الجزائر، سنة 2021، ص 249\_248.

- المشاركة النشطة في الاجتماعات والأعمال التي يمكن أن تحسب الأداء التنظيمي.
- الانتماء الحقيقي للمنظمة وحب العمل مع مرونة الخروج عن الدور الروتيني.<sup>1</sup>

### المطلب السادس: العوامل المؤثرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

لنظرا للأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية في الوقت احاضر، وعلى الرغم من أن هذه السلوكيات هي مبادرة عفوية يتخذها الأفراد في المنظمة بشكل طوعي دون أي إلزام، إلا أن الباحثين Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006 يؤكدون أنه من المهم أن تعمل الإدارة على خلق بيئة مؤاتية وداعمة لهذه السلوكيات وتفعيلها بين الأفراد في المنظمة .

Podsakoff& al,2009 كذلك يرى أنه من المفيد للمنظمات أن تهتم بالعوامل التي تؤثر إيجابيا على ممارسة الأفراد لهذه السلوكيات، حيث يمكن للإدارة أن تعمل على غرس روح المواطنة لدى أفرادها وتنميتها . لكن على الرغم من الاتفاق على أهمية سلوكيات المواطنة للمنظمات إلا أنه لم يكن هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في أدبيات هذا الموضوع بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد اعتمد أغلب الباحثون في تفسيرهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية على نظريات التبادل الاجتماعي والعقد النفسي .

في حين يشير Organ إلى أن عدالة ونزاهة الرؤساء في العمل يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية بسبب ظهور ما يسمى بعلاقة التبادل أو المقايضة الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين، فعندما يعامل الرؤساء مرؤوسيهم بإنصاف بعيدا عن التمييز المححف تنشأ لدى الفرد قيمة التبادل أو رد الفضل والتي توجهه وتلزمه بأن يمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية وما تنطوي عليه من أنشطة وممارسات إيجابية .

كما بين turneley et al في دراسته (turnley et al,2003) أن نظرية التبادل الاجتماعي تعتبر من أهم الدوافع التي تفسر سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثير العقد النفسي على هذه السلوكيات حيث توصلت

<sup>1</sup> حدة سلطاني، محمد أمين عسول، دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العملياتية لاتصالات\_قلمة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 02، مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم بواقي، الجزائر، سنة 2021، ص 249.

تملك الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين العقد النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ أن التزام المنظمة بالعقد النفسي ينعكس إيجابيا على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

في ضوء ما سبق يمكننا تحديد أهم العوامل التي تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما وردت في المجالات التالية:

### الميزات الشخصية وسماتها: **personality traits** :

اهتمت العديد من الدراسات بدراسة تأثير الشخصية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد كشفت Organ & Lingl دراسة أن الضمير 1995 كأحد أبعاد الشخصية يؤثر طردا على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفي ذات السياق أكد dew zhang;2011 على أن الشخصية وسماتها الرئيسية تؤثر في ميل الفرد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية أكثر من غيرها، ولكن يعتبر تأثيرها أقل ما يمكن وفي الحد الأدنى مقارنة مع العوامل الأخرى المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية .

### العوامل الموقفية: **Attitudes**

قامت العديد من البحوث بتحديد أي العوامل الموقفية لها تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمات مثل قيم العمل، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، مشاركة الأفراد. وتوفر الثقة بين الأفراد في المنظمة، الالتزام التنظيمي، الدوافع .

Bateman and Organ قد كانا أول من قام بهذه الأبحاث لمعرفة أي من هذه العوامل تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي امتدت ل 17 عاما وأوضحا فيها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

وقد وضع Organ et al 2006 العديد من القواعد والمبادئ التي من الممكن أن تتبعها الإدارة لتشجيع وتحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، من أهمها الاهتمام بالبيئة التنظيمية والاجتماعية في المنظمة بحيث تكون بيئة العمل مشجعة وتخلق لدى الفرد المبادرات العفوية للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رفاه عطار صباغ، أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في القطاع التربوي الحكومي في محافظة حلب)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة أعمال تخصص mba، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، سنة 2020، ص39

<sup>2</sup> رفاه عطار صباغ، أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في القطاع التربوي الحكومي في محافظة حلب)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة أعمال تخصص mba، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، سنة 2020، ص40.

وفي ذات السياق حدد chahal and Mehta;2010 أهم العوامل الموقفية التي يمكن أن تؤثر في سلوكيات

المواطنة التنظيمية لدى الأفراد بما يلي :

- إدراك الأفراد لتوفر العدالة التنظيمية .
- العوامل المحفزة.
- إدراك الدور بمعنى وظيفة واحدة محددة بوضوح أو غامضة.

### خصائص القيادة **Leadership Characteristic**:

تساهم خصائص وأساليب القيادة في التشجيع على تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، من خلال تعزيز العلاقات الإيجابية بين المشرفين والمرؤوسين وإشاعة أجواء الثقة المتبادلة ودعم الأفراد وزيادة دافعيتهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مكافآت تشجيعية لا تأخذ الطابع الرسمي .

بين العامري 2003 أن عمليات التبادل التي تكون اجتماعية في طبيعتها وأساسا الثقة التي تضفي شعورا وديارا نفس التزام المرؤوسين أخلاقيا نحو مشرفيهم وتأدية أعمال قد تفوق متطلبات، متبادلا بين القائد وتابعه العمل الرسمية كما أشار نعلاني واليوسف، 2002 أن للممارسات التطوعية التي يقوم بها القادة انعكاساتها المباشرة على القيم، والأنماط السلوكية للعاملين، وفي ذات السياق أوضح أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال تعزيز علاقات الثقة بين القادة ومرؤوسيهم، ودور القائد في تحفيز المرؤوسين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك عند وجود مدركات العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الضغوط الوظيفية تصنف أحد العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية فعلى الإدارة من خلال خصائصها العمل على تقليل الآثار السلبية للضغوط الوظيفية على تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>

### خصائص المجموعة: **Characteristics group**

بين Organ et al 2006 أن خصائص المجموعة التي ينتمي إليها الفرد تؤثر بشكل كبير على سلوك

الفرد للمواطنة التنظيمية، حيث حدد أربعة عوامل في هذا المجال :

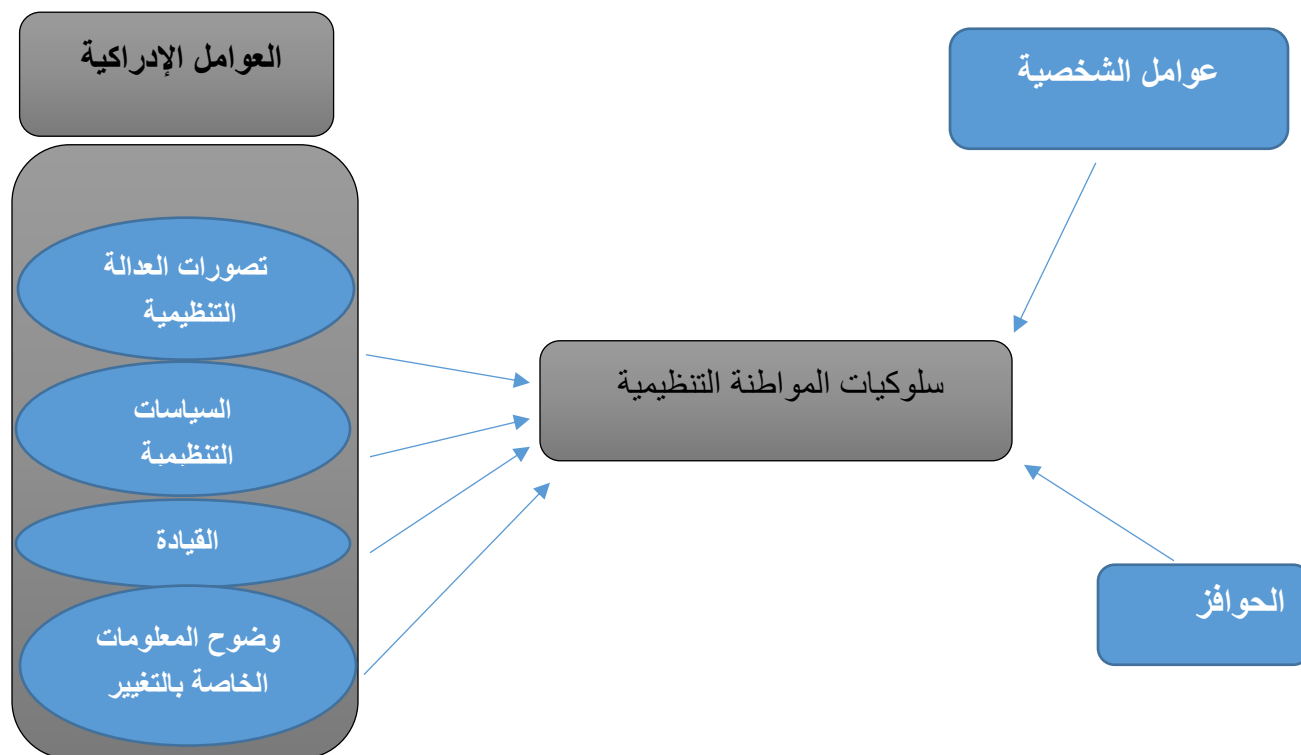
<sup>1</sup> رفاة عطار صباغ، أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في القطاع التربوي الحكومي في محافظة حلب)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة أعمال تخصص mba، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، سنة 2020، ص 41

تماسك الجماعة والثقة المتبادلة بين أعضائها والرضا عن العلاقات فيها مما يجعلهم متعاونين وراغبين بالبقاء فيها. التبادلات والتفاعل داخل المجموعة مما يزيد من تأثير الدافعية لديهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فعالية المجموعة مما يولد التماسك ضمن المجموعة والتعاون بين أفرادها ودعم المجموعة لأفرادها وحرصهم بالمقابل على تحقيق مصالح بعضهم البعض.

Organ ويرى أن دعم الإدارة للمجالات السابقة يمكن أن يؤدي إلى زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وخاصة إذا كانت سياسة المنظمة موجهة نحو العمل الجماعي

وقد قام Aharon Tziner Hai، 2012 بوضع نموذج يشمل أهم العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة في يوضح أهم العوامل المؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الفرد كما هو موضح في الشكل رقم 04 **Tziner Hai** سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى حيث بي ن فيه أن خصائص الشخصية ترتبط بشكل إيجابي ومؤثر مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، كذلك العوامل الادراكية، والسياسات التنظيمية التي تتبعها الإدارة ، كما أن القيادة تلعب دورا مؤثرا وإيجابيا في سلوكيات المواطنة التنظيمية وأضاف الباحث أيضا عامل الحوافز وأكد على تأثيرها الإيجابي في سلوكيات المواطنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رفاه عطار صباغ، أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في القطاع التربوي الحكومي في محافظة حلب)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة أعمال تخصص mba، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، سنة 2020، ص32



الشكل رقم 04: يوضح أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى **tziner hai**

المصدر: رفاة عطار صباغ، أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في القطاع التربوي الحكومي في

محافظة حلب)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة أعمال تخصص **mba**، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، سنة 2020، ص 32

**المطلب السابع : العلاقة التأثيرية للقيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.**

بالنظر إلى التحديات التي تواجهها المنظمات في العصر الحديث، بات من الضروري التوجه نحو أساليب قيادية جديدة قادرة على مواكبة التحولات المتسارعة، وتفعيل طاقات الموارد البشرية بشكل فعال. ومن بين هذه الأساليب، تبرز القيادة التشاركية كنمط قيادي يركز على مبدأ تقاسم السلطة، وتوسيع قاعدة اتخاذ القرار، وبناء علاقات تنظيمية تقوم على الثقة، الاحترام، والشفافية. وتزداد أهمية هذا النمط في بيئات العمل التي تسعى إلى تعزيز الولاء والانتماء، وتحفيز العاملين على تبني سلوكيات تنظيمية طوعية تدعم الأداء المؤسسي، وهي ما يُعرف بـ سلوكيات المواطنة التنظيمية.

في هذا الإطار، يسعى هذا المبحث إلى تناول العلاقة التأثيرية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحليل الأبعاد النظرية لهذا النمط القيادي، واستكشاف مدى مساهمته في تشكيل بيئة عمل محفزة على الانخراط الطوعي والإيجابي في مهام تتجاوز حدود الواجب الوظيفي. كما يتطرق المبحث إلى مجموعة من العوامل الوسيطة التي قد تساهم في تقوية أو إضعاف هذا التأثير، مع تسليط الضوء أيضًا على الدور المحوري للقيادة الإدارية - خاصة في صورتها التحويلية - في ترسيخ هذه القيم والسلوكيات داخل المنظمات

**أولاً: تأثير القيادة التشاركية على سلوكيات المواطنة التنظيمية:**

تعد القيادة التشاركية من الأنماط القيادية المستحدثة التي تعتمد على تفويض الصلاحيات، وإشراك الموظفين في صنع القرار، وبناء علاقات قائمة على الاحترام والتقدير والتواصل الفعال. تساهم هذه الأبعاد في خلق بيئة تنظيمية صحية تُمكن الموظف من التعبير عن ذاته وتنمية إحساسه بالانتماء. كما تشير سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى تلك التصرفات التطوعية غير الرسمية التي لا تُطلب بشكل مباشر من الموظف، ولكنها تُساهم في رفع فاعلية المنظمة. ومن أبرز مظاهرها: الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، الكياسة، والسلوك الحضاري.

**ثانياً: العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:**

تطرقنا أعلاه إلى تعاريف موجزة بحيث تُخلق القيادة التشاركية مناخًا تنظيميًا إيجابيًا يشجع الموظفين على إظهار سلوكيات مواطنة تنظيمية، حيث أن:

- تفويض السلطة يمنح الثقة ويزيد المسؤولية الفردية لدى الموظفين أثناء العمل.

- إن القائد التشاركي لا يفرض الأوامر بل يُشرك مرؤوسيه في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات، مما يزيد من وضوح التوقعات، ويعزز الفهم الجماعي لطبيعة المهام وأدوار الأفراد، فينشأ مناخ تنظيمي صحي قائم على التعاون والثقة والاحترام

- العلاقات الإنسانية الإيجابية تبني بيئة دعم متبادل بين أفراد المنظمة.

- الاتصال الفعال يساعد في تقليل الغموض وزيادة وضوح التوقعات .

ثالثاً: سلوكيات المواطنة التنظيمية كنتيجة مباشرة وغير مباشرة للقيادة التشاركية:

فسلوكيات المواطنة التنظيمية (مثل الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، الكياسة، والسلوك الحضاري) لا تُفرض بالقوانين، بل تنبع من الإحساس بالانتماء والالتزام الأخلاقي تجاه المنظمة. وتلعب القيادة التشاركية دوراً جوهرياً في ترسيخ هذه السلوكيات، وذلك عبر ما يلي:

الإيثار: الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والمشاركة يميلون إلى مساعدة زملائهم دون انتظار مقابل.

الضمير الحي: وضوح المسؤوليات والثقة المعطاة من القائد تعزز حس الرقابة الذاتية.

الروح الرياضية: يتم تعزيزها من خلال مناخ الاحترام والانفتاح الذي يخلقه القائد التشاركي.

الكياسة: تأتي نتيجة تواصل إيجابي واحترام متبادل، وهي سمة رئيسية في بيئات العمل التي تعتمد التشاركية.

السلوك الحضاري: يتولد من الثقافة التنظيمية التي ينشرها القائد عبر ممارساته اليومية، وخاصة فيما يخص العدالة والتواصل البناء.

رابعاً: عوامل وسيطة تؤثر على العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية

هناك عدة عوامل وسيطة تؤثر على العلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومنها:

الرضا الوظيفي: كلما زاد رضا الموظف عن بيئة عمله، كلما زاد ميله لسلوكيات إيجابية تطوعية دون الحاجة إلى أوامر أو توجيهات إجبارية عملية.

الولاء التنظيمي: الموظف المخلص لمنظمتهم يكون أكثر استعداداً لبذل جهود إضافية.

العدالة التنظيمية: توفر القيادة التشاركية مناخاً عدلياً يدعم الإنصاف في التعامل.

الأقدمية والسن: الموظفون الأقدم قد يكون لديهم وعي أكبر بأهمية دعم بيئة العمل.

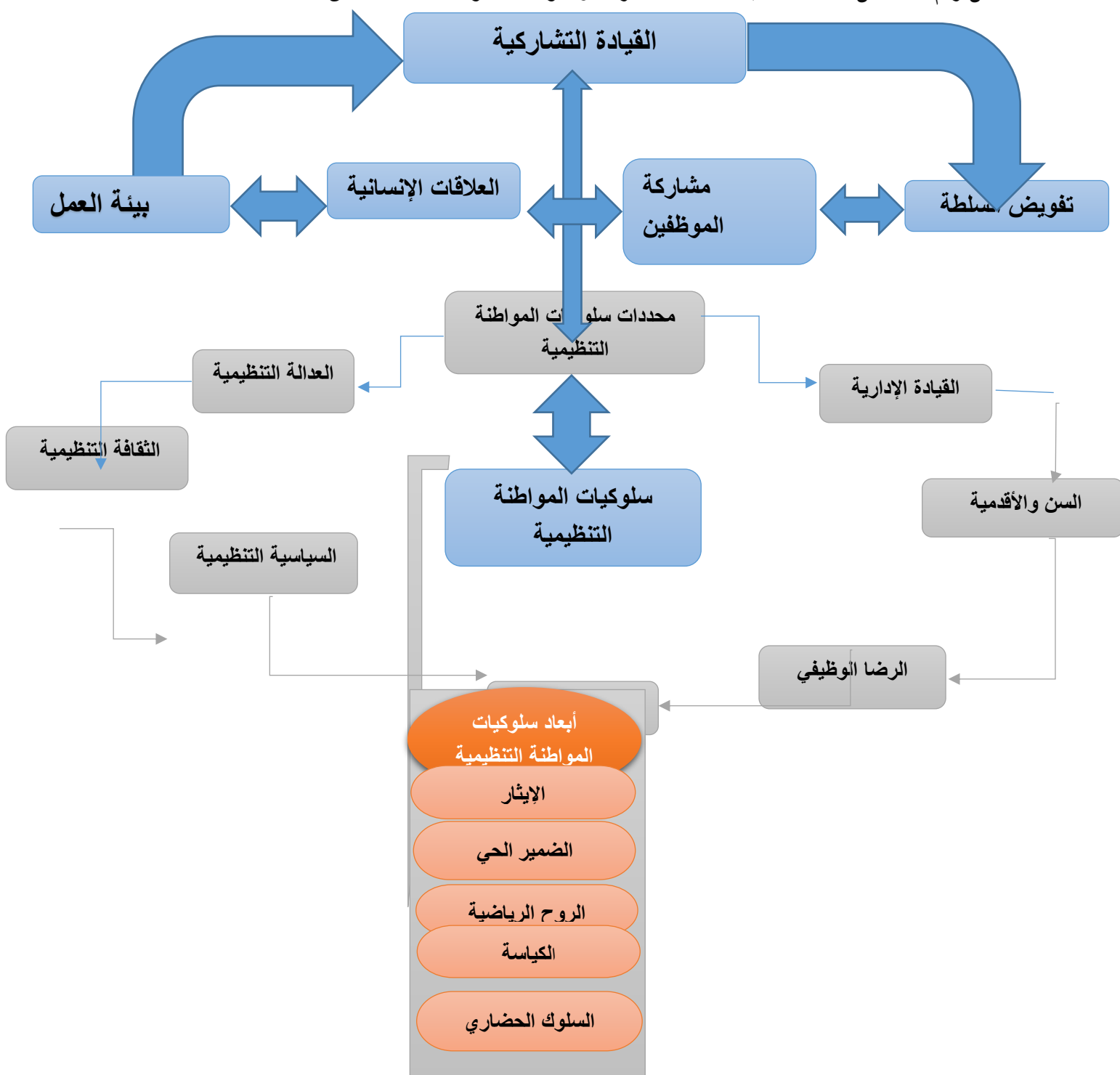
الثقافة التنظيمية: ثقافة تشجع التعاون والمسؤولية الجماعية تعزز المواطنة التنظيمية.

القيادة الإدارية: دعم القيادة الإدارية العليا يُعزز ممارسات القيادة التشاركية.

السياسات التنظيمية: إذا كانت السياسات تسعى لمشاركة الموظفين، فإنها تسهل التحول إلى سلوكيات مواطنة. كما

هو موضح في الشكل رقم 05

الشكل رقم 05 يمثل العلاقة ما بين القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من اعداد الطالبة



## خامسا: دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات غير مسبوقة في بيئة تتسم بالتسارع، والمفاجآت، وعدم الاستقرار، نتيجة للتطور الهائل في التكنولوجيا والاتصالات، واحتدام المنافسة، وارتفاع وعي المواطنين وتزايد مطالبهم بالحصول على خدمات وسلع عالية الجودة. ولضمان البقاء والاستمرارية وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، أصبح من الضروري على المنظمات إعادة النظر في المفاهيم الإدارية التقليدية والبحث عن أساليب قيادية حديثة. وفي هذا السياق، برزت القيادة التحويلية في أواخر القرن العشرين كنمط قيادي حديث يُعتبر من أكثر الأنماط تأثيراً في كل من الموظفين وظروف العمل. فهي تسعى إلى توسيع آفاق العاملين وتعميق وعيهم برسالة المنظمة ورؤيتها، كما تقدم رعاية فردية متميزة لكل عضو، وتنمي قدراته، وتغرس فيه الثقة والقيم الأخلاقية العالية، وتشجعه على المشاركة في القيادة. هذا ما يؤدي إلى خلق انسجام بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسسية، مما يساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة وطيدة بين القيادة التحويلية ودرجة ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ أن القائد التحويلي يلبّي حاجات العاملين، ويحفزهم على تخطي توقعاتهم المعتادة من خلال ترسيخ الأهداف المشتركة، وتوفير الدعم الفردي، والتحفيز الفكري، وتهيئة بيئة إبداعية قائمة على التعاون. كما يُساعد هذا النمط من القيادة على تعميق إدراك العاملين ودفعهم لتجاوز اهتماماتهم الذاتية، مما ينعكس في ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، والمسؤولية، واحترام الذات<sup>1</sup>.

وتشير الدراسات إلى أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك التي يتبنى أفرادها سلوكيات مواطنة تنظيمية عالية، حيث يسودها مناخ من التعاون، والانسجام، والعمل الجماعي، مما يعزز الولاء والعدالة التنظيمية، ويوفر لها استقراراً مؤسسياً يدعم رفع الأداء وتحسين جودته. وبذلك، تُعد القيادة التحويلية من أبرز العوامل التي تساهم في تنمية المواطنة التنظيمية لدى العاملين وتعزيز فعالية المنظمات.

<sup>1</sup> Yu-chen Wei: "OCB and Turnover Intention: When Human Capital meets Abusive Supervision", Business and Information, 2013 , p 384.

## خلاصة الفصل :

بالتالي فإن القيادة التشاركية تُعد مدخلاً استراتيجيًا نحو تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال توفير بيئة تحفز الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، وتنسجم مع المتغيرات الفردية والمؤسسية. غير أن نجاح هذه العلاقة يعتمد على السياق التنظيمي وفاعلية القائد في ممارسة هذا النمط التشاركي بصورة متوازنة. بحيث ينتج عنه التزامًا طويل الأمد من قبل الموظف، ويُترجم إلى سلوكيات مواطنة تنظيمية.

كما أن القيادة التشاركية لا تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل مباشر فقط، بل تعمل أيضًا من خلال عدة متغيرات وسيطة ما بين الثقافة التنظيمية التي ترفع من مستوى الفكر المؤسسي لدى الموظف وطبيعة السياسة التنظيمية المتبعة داخل المنظمات وصولاً إلى نوع النمط القيادية الإدارية التي يتم اتخاذها كمتغير وسيط أساسي لتحديد قوة هذا التأثير. وكلما توفرت ظروف تنظيمية عادلة في تعزيز سلوكيات إيجابية تطوعية بين الموظفين.

لذا، على المؤسسات التي تطمح لتحسين أداءها أن تستثمر في تدريب القادة على المهارات التشاركية، وتوفير مناخ تنظيمي محفز وعادل حسب ما جاء به المتغير الوسيط المتمثل في العدالة التنظيمية التي قد تطرقت إليها في سابق الذكر بأن كلما كان شعور الموظف بالإنصاف الناتج عن إشراكه في القرارات و تقدير ذاته وتحقيق الشفافية يخلق لديه دافعًا لتقديم سلوكيات إيجابية طوعية، غير إجبارية وهذا ما يرفع من قيمة الرضا الوظيفي لديه ويعزز درجات الانتماء المؤسسي وزيادة الفاعلية من ناحية تحمل مسؤوليته على أتم وجهها تجاه منظمته.

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية في المجلس الشعبي الولاىى تيارت

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

بعدها تناولنا في الفصل الأول أهم النقاط التي كانت ما بين الأطر المفاهيمية والنظريات الداعمة لموضوع الدراسة وتحديدنا لأبعاد المتغيرين التابع والمستقل حتى المتغيرات الوسيطة، لنتقل إلى عرض الدراسة حالة لدى المجلس الشعبي الولائي بولاية تيارت في الفصل الثاني قصد تحقق من صحة الفرضيات وإسقاط الجانب النظري في الميدان، ومن خلال دراسة العلاقة ما بين القيادة التشاركية ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. سنتطرق أولاً إلى تعريف المجلس الشعبي الولائي : بحيث يعرف على أنه جهاز مداولة على مستوى الولاية ويعتبر الأسلوب الأنسب للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في تسييره ورعاية مصالحهم من خلال اتخاذه القرارات تتعلق بالتنمية ومراقبة الأعمال وتحديد التوصيات والمشاركة في توجيه وتسيير الولاية باعتبارها مجموعة إدارية لا مركزية إقليمية ضمن صلاحيات يحددها القانون، وبما أنه يعتبر هيئة منتخبة بحيث لا يمكننا تجاوز ذلك من أجل توضيح الصورة للقارئ لقد كانت هذه الدراسة بالجانب الإداري للمجلس والذي يتمثل في ديوان المجلس الشعبي الولائي باعتباره هيئة مساعدة تحت إشراف رئيس المجلس بحيث يتولى التنسيق الإداري والتنظيمي والتقني لأنشطته ، وتضم مجموعة من الموظفين والمستشارين وعمال متعاقدين .....

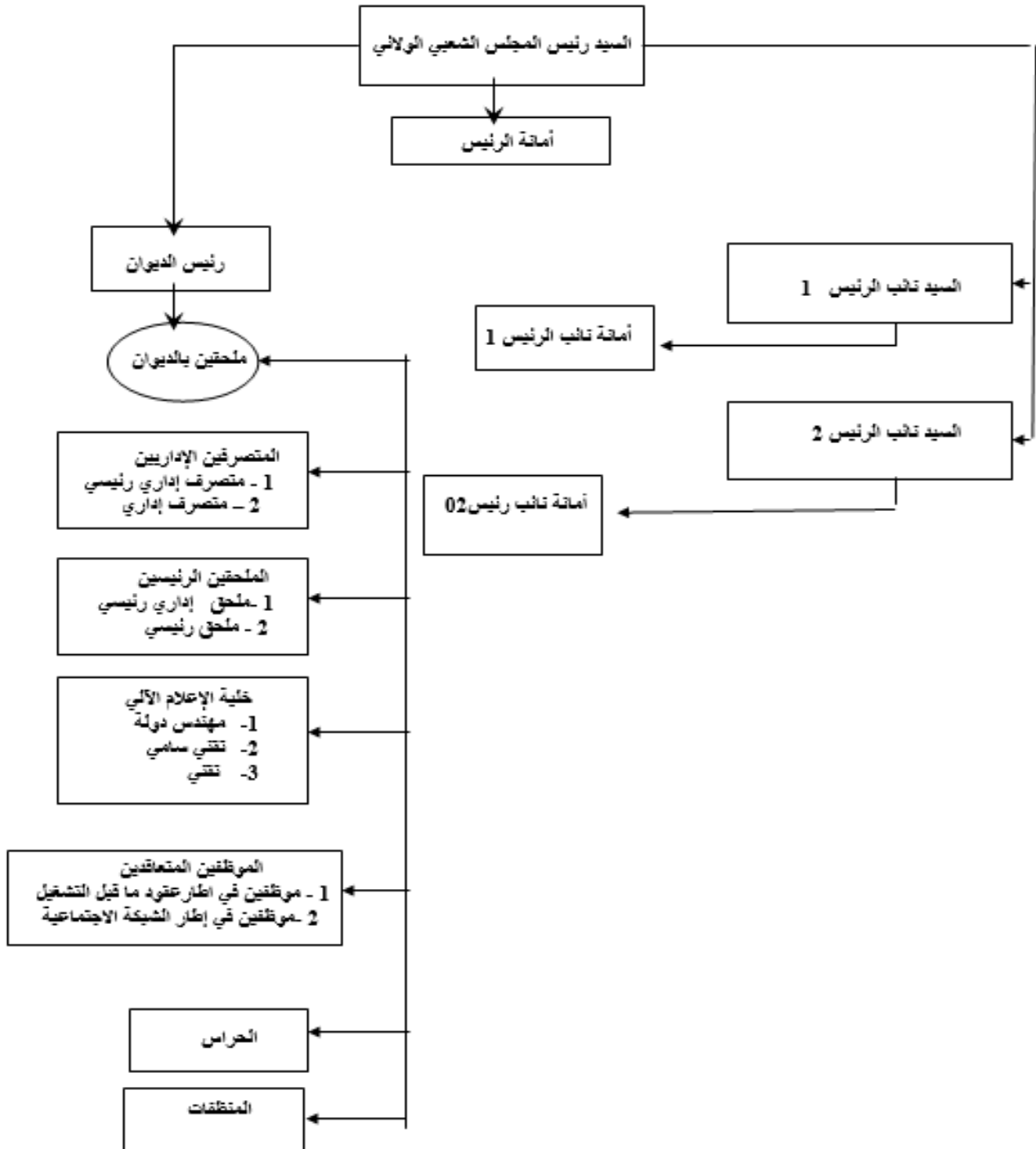
**اختصاصات المخولة له:** تتمثل في تحضير جداول الاعمال ودورات المجلس وجلساته،

-تنسيق بين لجان المجلس

-تنظيم المراسلات الإدارية

-توفير الدعم اللوجيستي والتنظيمي لرئيس المجلس والأعضاء.

الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي



المصدر أرشيف المجلس الشعبي الولائي تيارت

## المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

سوف نحاول في هذا الفصل توضيح استراتيجية الإجراءات المنهجية للدراسة الراهنة، حيث سنتناول مجالات الدراسة والمنهج المستخدم بالإضافة إلى جملة من الأدوات العلمية التي تساعد على جمع المعلومات وتقصّ الواقع الفعلي للظاهرة لوصفها وصفا دقيقا، كما تم في هذا الفصل تحديد مجتمع البحث واختيار عينة الدراسة وفق ما تتطلب طبيعة البحث، سنحاول تفسير البيانات المتعلقة بكل بعد من الأبعاد المستخدمة في استمارة البحث.

## الجزء الاول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار مجتمع الدراسة

1. تحديد مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة مجلس شعبي الولائي تيارت. اختبار نوع وحجم مجتمع الدراسة: في هذه الدراسة تم الاعتماد على اداة الاستمارة باعتبارها الانسب لمثل هذه الدراسات، حيث شملت العينة (23) موظف.

## 2. منهجية البحث المستخدم:

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة واعتمد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، واستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة والاثر الواقع بينهما.

## 3. أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الراهنة أداة الاستمارة لجمع البيانات التي تم تطبيقها باستخدام العينة المسح الكلي، حيث تمت صياغة الاستمارة بعدما تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات والصدق وعليه فقد اشتملت استمارة بحثنا على 05 أسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية وإضافة إلى استبيان القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المجلس الشعبي الولائي تيارت، حيث تم تقسيم العبارات إلى ثلاث محاور كالتالي:

1. المحور الأول: وهو محور البيانات الشخصية يضم 05 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث: الجنس، السن، المستوى العلمي، الاقدمية في العمل، طبيعة المنصب.

2. المحور الثاني: فقد اشتمل على 16 عبارة كلها تتعلق باستبيان القيادة التشاركية.

3. المحور الثالث: فقد اشتمل على 13 عبارة كلها تتعلق باستبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الأساليب الإحصائية:

لمعالجة بيانات الاستبيان بغية التحقق من الفرضيات استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ
  - النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية
- ثبات استبيان القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (01) يبين مستوى الثبات لمحاور استبيان القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بطريقة الفا

كرونباخ

المحاور	قيمة ألفا
القيادة التشاركية	0.866
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.919

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أنه جميع المحاور لها مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصلاحيته للقياس.

ومن خلال هذه النتائج المحصل عليها نجد أنها مؤشرات تدعم مصداقية أداة الدراسة وتسمح لنا باعتماد النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.

وصف خصائص مجتمع الدراسة

حددنا خمسة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، السن، المستوى العلمي، الاقدمية في العمل، طبيعة المنصب. والجدول (02) يوضح أفراد العينة.

### 3 خصائص عينة الدراسة الاساسية:

الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة الاساسية:

- خصائص عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس.

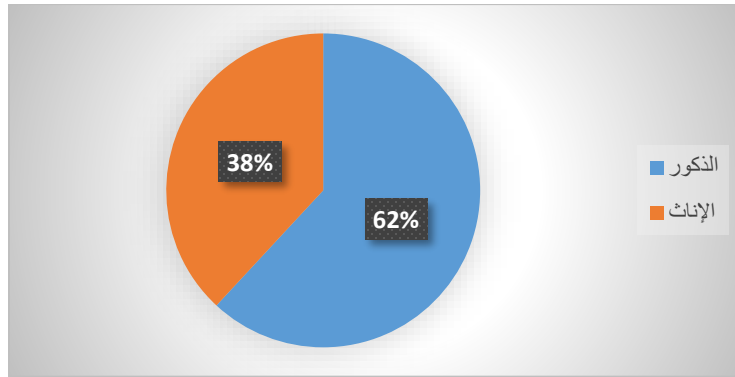
الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
56,52	13	الذكور
34,78	08	الإناث
%100	23	المجموع

المصدر: مخرجات spss vr21

تُظهر النتائج أن 56.52% من موظفي المجلس الشعبي الولائي لولاية تيارت أفادوا بأنهم ذكور، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 43.48% ممن أشاروا إلى أنهم إناث.

تعكس هذه النتائج تبايناً نسبياً في التمثيل الجنسي داخل المجلس، حيث يُلاحظ غلبة الذكور ضمن طاقم الموظفين، مع وجود تمثيل لا بأس به للعنصر النسوي.



الشكل رقم 06 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

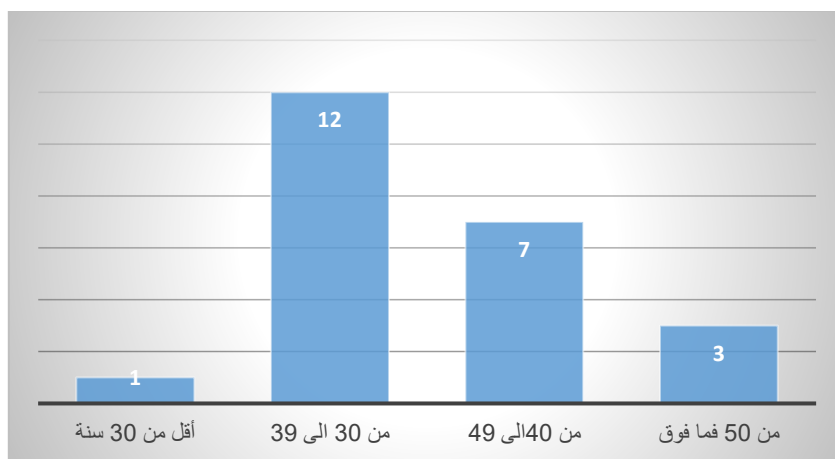
• خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.

الجدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
4,35	01	أقل من 30 سنة
52,17	12	من 30 الى 39
30,43	07	من 40 الى 49
13,04	03	من 50 فما فوق
%100	23	المجموع

المصدر: مخرجات spss vr21

تُظهر النتائج أن 52.17% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 30.43% ممن تتراوح أعمارهم بين 40 و49 سنة، بينما بلغت نسبة من هم في سن 50 فما فوق حوالي 13.04%، في حين لم تتجاوز نسبة الموظفين أقل من 30 سنة حدود 4.35%.  
تعكس هذه النتائج هيمنة الفئة العمرية الشابة إلى المتوسطة (30-39 سنة) ضمن طاقم المجلس، ما قد يدل على تجدد نسبي في الموارد البشرية وسعي المؤسسة إلى استقطاب كفاءات في سن العطاء المهني، كما يُلاحظ تمثيل متوسط للفئات الأكبر سنًا، بما يعزز التوازن بين الخبرة والاندماج في الديناميكية الإدارية الحديثة.



الشكل رقم 07 يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

• خصائص عينة الدراسة الاساسية حسب متغير المستوى

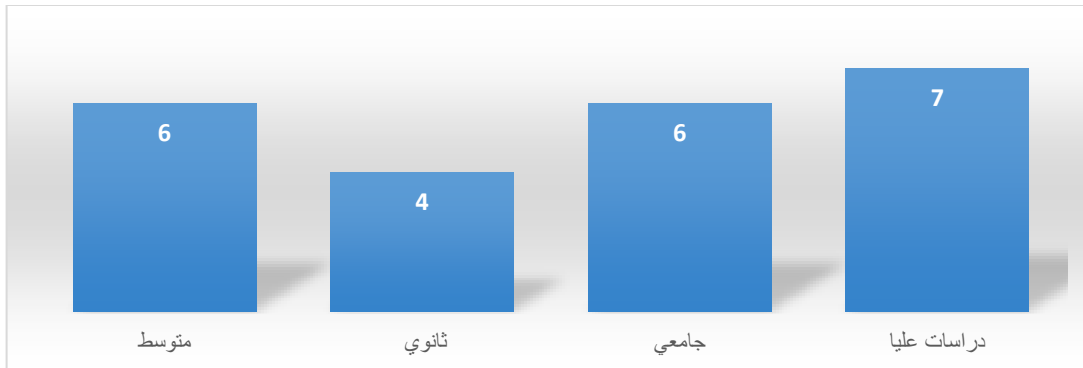
الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى
26,09	06	متوسط
17,39	04	ثانوي
26,09	06	جامعي
30,43	07	دراسات عليا
%100	23	المجموع

المصدر: مخرجات spss vr21

تُظهر النتائج أن 30.43% من أفراد العينة صرّحوا بأن مستواهم التعليمي هو دراسات عليا، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبتا 26.09% لكل من الحاصلين على مستوى تعليمي متوسط والمستوى الجامعي، بينما بلغت نسبة الموظفين من ذوي المستوى الثانوي نحو 17.39%.

تعكس هذه النتائج تنوعاً في المستوى التعليمي لأفراد العينة، مع ميل واضح نحو الفئات ذات التكوين الأكاديمي العالي (جامعي ودراسات عليا)، ما قد يُشير إلى توجّه المجلس الشعبي الولائي نحو توظيف كفاءات ذات تأهيل علمي مرتفع، وهو ما يُعزز فعالية الأداء الإداري واتخاذ القرار المبني على المعرفة، كما يُظهر وجود قاعدة من الموظفين ذوي المستويات التعليمية المتوسطة والثانوية بما يساهم في التوازن الوظيفي والمهني داخل المجلس.



الشكل رقم 08 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب سنوات الخدمة:

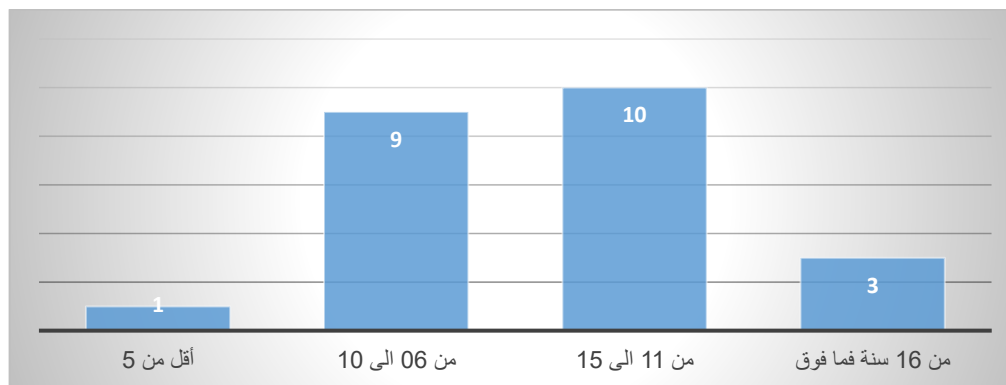
الجدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية%	التكرارات	السنوات
4,35	01	أقل من 5
39,13	09	من 06 الى 10
43,48	10	من 11 الى 15
13,04	03	من 16 سنة فما فوق
%100	23	المجموع

المصدر: مخرجات spss v121

تُظهر النتائج أن 43.48% من أفراد العينة أفادوا بأنهم يملكون أقدمية تتراوح بين 11 و 15 سنة، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 39.13% ممن لديهم أقدمية بين 6 و 10 سنوات، في حين صرّح 13.04% بأنهم يملكون خبرة تفوق 16 سنة، بينما اقتضرت نسبة 4.35% فقط على ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات.

تعكس هذه النتائج أن أغلب موظفي المجلس يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى مرتفعة، وهو ما يُمكن أن يُساهم بشكل إيجابي في استقرار الأداء الوظيفي وتراكم الكفاءة المؤسسية، كما يُشير إلى اعتماد المجلس على موارد بشرية ذات خبرة، قادرة على مواكبة متطلبات العمل الإداري والسياسي. كما أن النسبة الضعيفة للموظفين الجدد قد تدل على بطء في عملية التجديد الوظيفي أو محدودية التوظيف في السنوات الأخيرة



الشكل رقم 09 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب الوظيفة

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

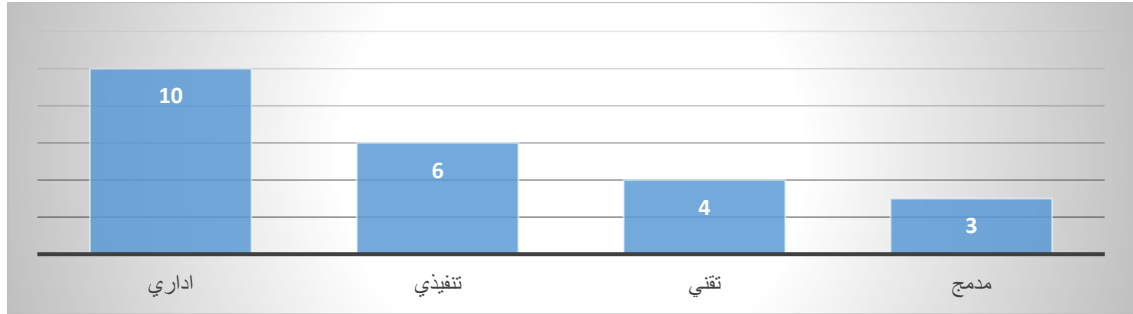
النسبة المئوية %	التكرارات	الوظيفة
43,48	10	اداري
26,09	06	تنفيذي
17,39	04	تقني
13,04	03	مدمج
%100	23	المجموع

المصدر: مخرجات spss v121

تُظهر النتائج أن 43.48% من أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية، ما يمثل النسبة الأكبر، تليهم فئة الموظفين التنفيذيين بنسبة 26.09%، بينما بلغت نسبة التقنيين 17.39%، وجاءت فئة المدمجين في المرتبة الأخيرة بنسبة 13.04%.

تعكس هذه النتائج أن الطابع الإداري يهيمن على هيكل الوظائف داخل المجلس الشعبي الولائي لتيارت، وهو أمر طبيعي نظراً لطبيعة المؤسسة التي تعتمد على تسيير إداري وتنظيمي. كما أن التمثيل الملحوظ لفئة التنفيذيين

يعكس وجود فاعلين ميدانيين يسهمون في تطبيق القرارات. أما نسب التقنيين والمدمجين، فقد تشير إلى وجود دعم فني محدود أو دور تكميلي لهذه الفئات، مما قد يفتح المجال لتحسين التوازن في توزيع المهام وتوسيع قاعدة الكفاءات التقنية



- الشكل رقم 10 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

- تقييم مستوى القيادة التشاركية

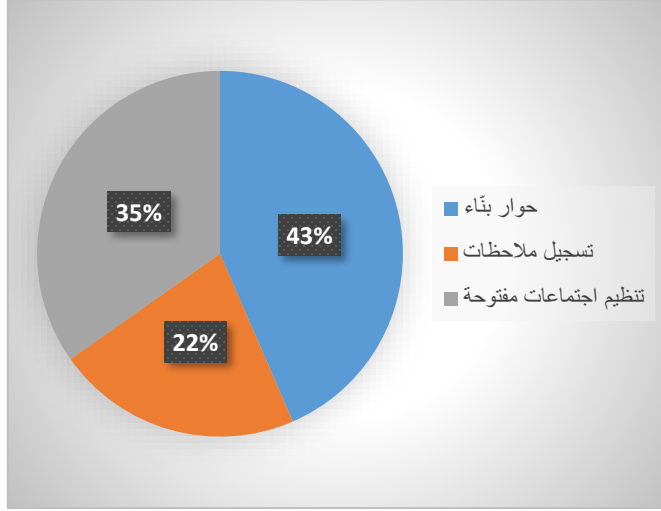
الجدول رقم 07 يبين كيف يشجع المدير الموظفين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
43.5%	10	حوار بناء
21.7%	5	تسجيل ملاحظات
34.8%	8	تنظيم اجتماعات مفتوحة
100%	23	المجموع

تشير النتائج الجدول أعلاه إلى أن أسلوب الحوار البناء ما يمثل 43.5% هو الوسيلة الأكثر استخدامًا من قبل المدير في تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم، ما يدل على وجود بيئة تواصل مباشرة تُفضّل التفاعل اللفظي والمباشر بين القائد والمرؤوسين.

كما يُظهر اعتماد الاجتماعات المفتوحة بنسبة معتبرة (34.8%) توجّهًا نحو إشراك الموظفين بصورة جماعية في مناقشة الأفكار واتخاذ القرار، وهو مؤشر على وجود درجة من الشفافية والانفتاح التنظيمي.

أما نسبة تسجيل الملاحظات (21.7%) فهي الأقل، ما قد يدل على محدودية استخدام الوسائل الكتابية أو الرسمية لتجميع الآراء، وربما يشير إلى غياب آليات مؤسسية ممنهجة لهذا الغرض.



الشكل رقم 11 يوضح كيف يشجع المدير الموظفين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم

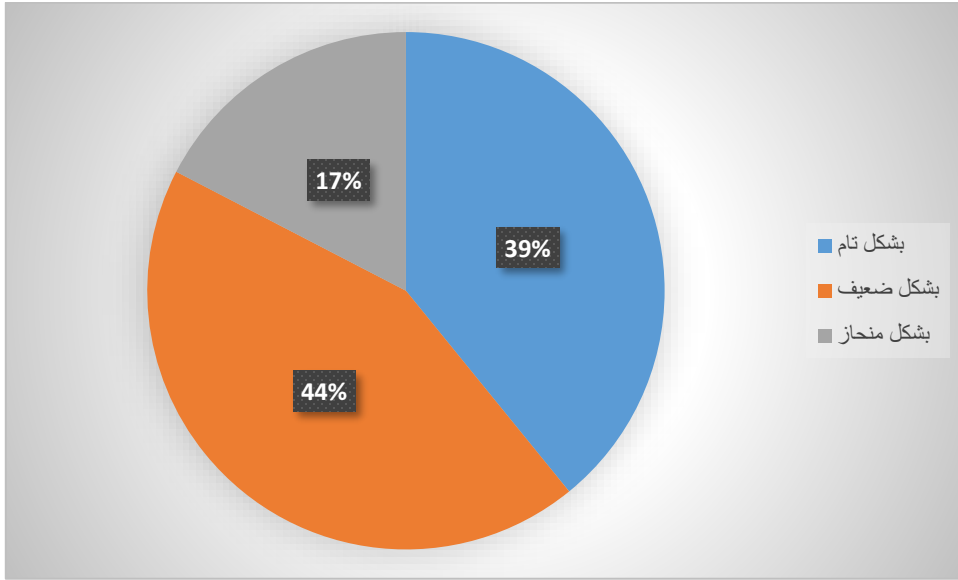
الجدول رقم 08 يبين هل القيادة في المجلس تمنح الموظفين حرية إبداء الرأي؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
39.1%	9	بشكل تام
43.5%	10	بشكل ضعيف
17.4%	4	بشكل منحاز
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تعكس هذه النتائج تبايناً في آراء الموظفين بشأن مدى تمتعهم بحرية إبداء الرأي داخل المجلس، حيث يشير تمركز النسبة الأكبر حول "بشكل ضعيف" (43.5%) إلى وجود قصور إداري في تبني مقارنة تشاركية حقيقية في التعبير عن الآراء والمقترحات.

ورغم أن نسبة "بشكل تام" تُقدّر بـ 39.1%، إلا أنها لم تُشكّل الأغلبية، ما يعني أن الحرية في التعبير ما تزال غير مضمونة بشكل شامل.

أما نسبة 17.4% ممن اختاروا "بشكل منحاز"، فتمثل مؤشراً على وجود تحيزات أو انتقائية في تمكين بعض الموظفين من التعبير دون غيرهم، وهو ما قد يُضعف الشعور بالعدالة التنظيمية ويؤثر على الثقة بقيادة المؤسسة.



الشكل رقم 12 يوضح هل القيادة في المجلس تمنح الموظفين حرية إبداء الرأي

الجدول رقم 09 يبين ماهية السبل التي يتبعها القائد عند تفويضه للمهام

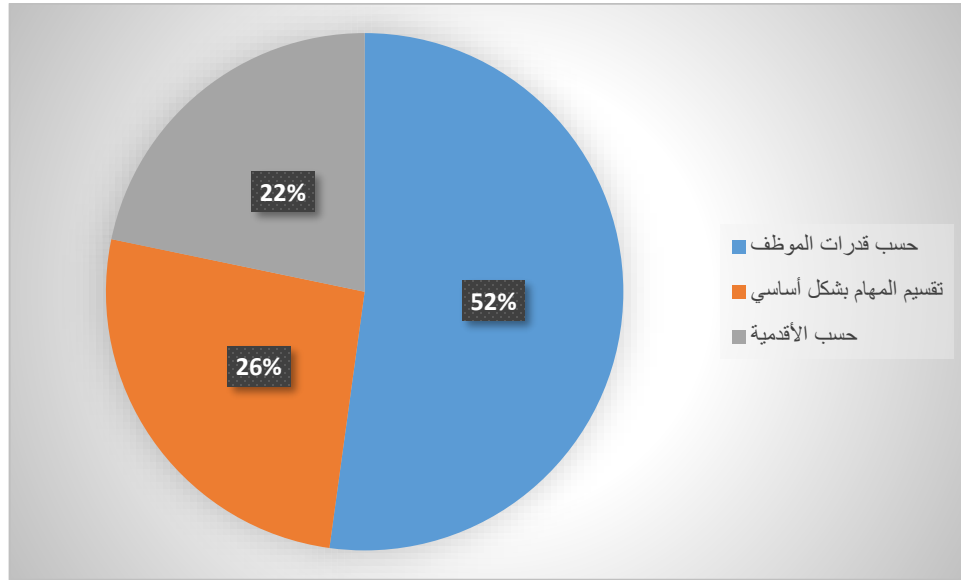
النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
52.2%	12	حسب قدرات الموظف
26.1%	6	تقسيم المهام بشكل أساسي
21.7%	5	حسب الأقدمية
100%	23	المجموع

تُبيّن البيانات أن 52.2% من الموظفين يرون أن تفويض المهام يتم حسب قدرات الموظف، وهي النسبة الأعلى. بينما يرى 26.1% أن التقسيم يتم بشكل أساسي دون مراعاة فروق فردية، في حين اختار 21.7% أن المهام تُفوض حسب الأقدمية، تشير هذه النتائج إلى أن أكثر من نصف المبحوثين يعتقدون أن القائد يعتمد في تفويض المهام على معايير موضوعية مرتبطة بالكفاءة والقدرة المهنية، وهو مؤشر إيجابي يُعزّز من العدالة والكفاءة

داخل بيئة العمل، لكن مع ذلك، يُحتمل أن يكون هناك اعتماد جزئي على النمط الروتيني أو الهيكلي (كالأقدمية)، وهو ما قد يُؤثر على روح المبادرة وتحفيز الموظفين الجدد أو الأكفأ أداءً.

هذا التباين يعكس وجود ممارسات تفويض مزدوجة بين التقدير الموضوعي للأداء وبين التقاليد الإدارية

التقليدية.



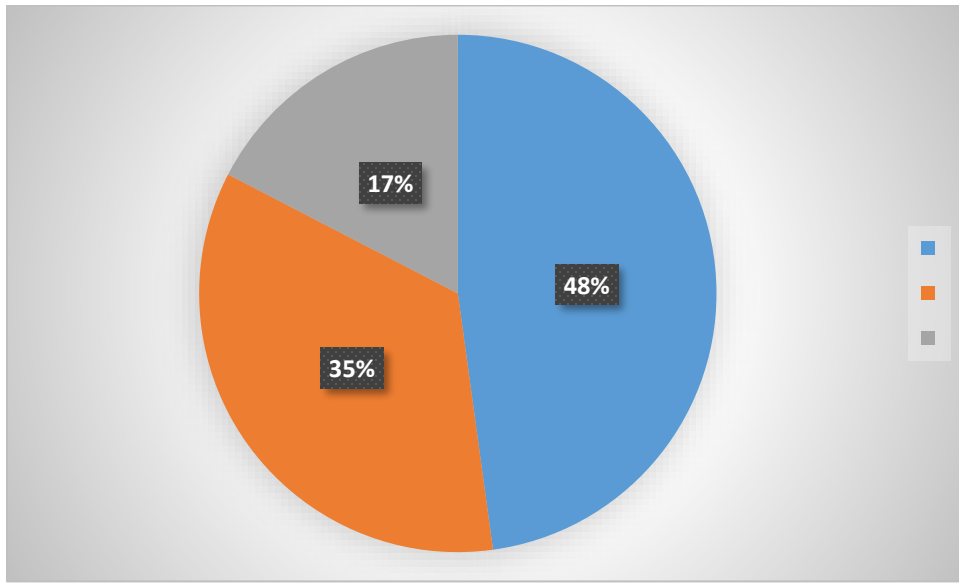
الشكل رقم 13 يوضح بيانات الموظفين حسب الأقدمية

الجدول رقم 10 يبين كيف يتعامل رئيسك مع التغيرات التنظيمية؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
47.8%	11	يخبرنا بها أثناء الاجتماعات
34.8%	8	يفرضها علينا
17.4%	4	لا يخبرنا بها
100%	23	المجموع

تُظهر النتائج أن 47.8% من الموظفين أفادوا بأن رئيسهم يُخبرهم بالتغيرات أثناء الاجتماعات، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 34.8% ممن أشاروا إلى أن التغيرات تُفرض عليهم دون نقاش، بينما 17.4% ذكروا أن رئيسهم لا يُخبرهم بهذه التغيرات إطلاقًا.

تعكس هذه النتائج تباينًا في أساليب القيادة داخل المؤسسة بين النمط التشاركي الذي يعتمد على التواصل، والنمط السلطوي الذي يفتقر إلى إشراك الموظفين في عمليات التغيير، وهو ما قد يؤثر على فعالية تنفيذ التغيرات وعلى درجة تقبل العاملين لها.



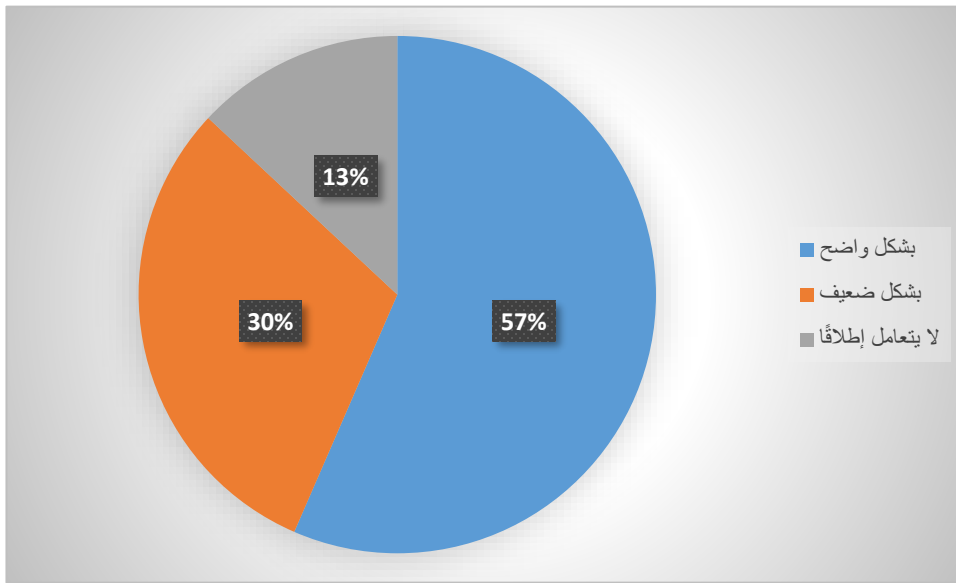
الشكل رقم 14 يوضح كيف يتعامل رئيسك مع التغيرات التنظيمية

الجدول رقم 11 يبين هل يتعامل رئيس المجلس مع مرؤوسيه بشفافية؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
56.5%	13	بشكل واضح
30.4%	7	بشكل ضعيف
13%	3	لا يتعامل إطلاقًا
100%	23	المجموع

تُظهر النتائج أن 56.5% من الموظفين أفادوا بأن رئيس المجلس يتعامل معهم بشفافية وبشكل واضح، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 30.4% ممن أشاروا إلى أن الشفافية ضعيفة في التعامل، بينما 13% ذكروا أن رئيس المجلس لا يتعامل معهم بشفافية إطلاقاً.

تعكس هذه النتائج تبايناً في درجة إدراك الموظفين لشفافية القائد، ما بين تصور إيجابي يدل على وجود تواصل واضح، وتصور آخر يكشف عن ضعف في نقل المعلومات أو غيابها، وهو ما قد يؤثر على الثقة المتبادلة داخل بيئة العمل.



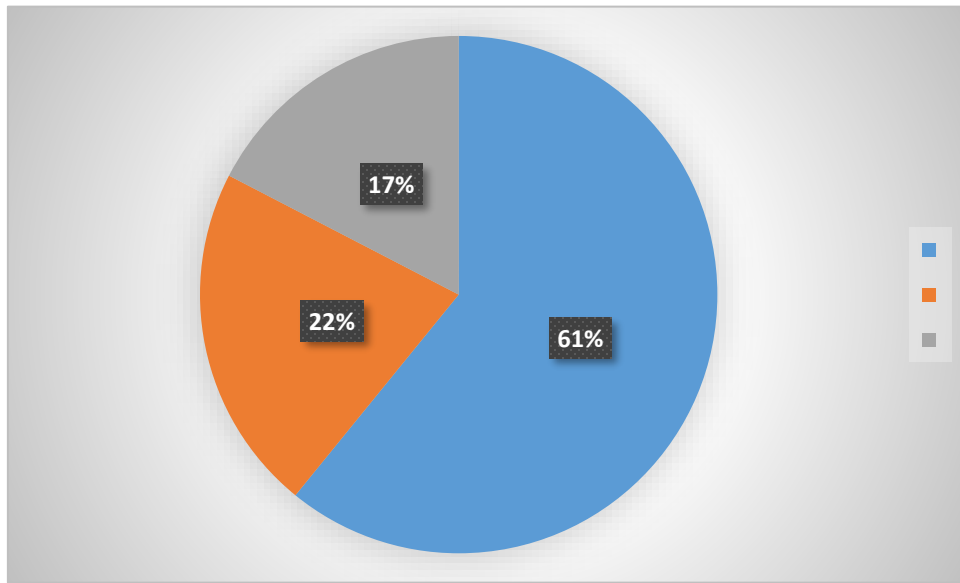
الشكل رقم 15 يوضح هل يتعامل رئيس المجلس مع مرؤوسيه بشفافية؟

الجدول رقم 12 يبين كيف تصف علاقتك مع مديرك وزملائك؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
60.9%	14	علاقة احترام متبادل
21.7%	5	علاقة تقتصر على العمل فقط
17.4%	4	علاقات وطيدة
100%	23	المجموع

تُظهر النتائج أن 60.9% من الموظفين أفادوا بأن علاقتهم مع المدير والزملاء تقوم على احترام متبادل، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 21.7% ممن أشاروا إلى أن العلاقة تقتصر على العمل فقط، بينما 17.4% ذكروا أن العلاقات وطيدة وشخصية أكثر من المهنية.

تعكس هذه النتائج تبايناً في نوعية العلاقات داخل بيئة العمل، حيث يهيمن الاحترام المهني المتبادل كقاعدة عامة، مع وجود اختلافات بين من يفضلون الحفاظ على علاقة رسمية ومحدودة وبين من يبنون علاقات أكثر عمقاً وروابط شخصية.



الشكل رقم 16 يوضح كيف تصف علاقتك مع مديرك وزملائك؟

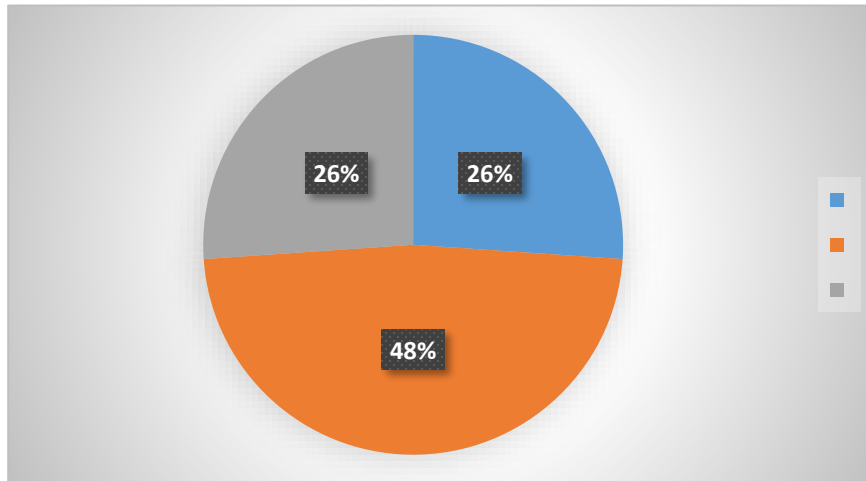
الجدول رقم 13 يبين ما السبل التي يتخذها الرئيس لمواجهة مشكلات العمل؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
26.1%	6	حلول منحازة
47.8%	11	تنسيق بين أفكار المجموعة
26.1%	6	يفرض رأيه فقط
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 47.8% من الموظفين أفادوا بأن الرئيس ينسق بين أفكار المجموعة لمواجهة مشكلات العمل، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 26.1% من أشاروا إلى أن الرئيس يلجأ إلى حلول منحازة، بينما 26.1% ذكروا أنه يفرض رأيه فقط دون تشاور.

تعكس هذه النتائج تبايناً في أساليب القيادة المعتمدة في التعامل مع المشكلات، حيث يغلب الأسلوب التشاركي لدى أغلبية الموظفين، مع وجود نسبة معتبرة تشعر بفرضية القرار أو تحيز في الحلول، مما يشير إلى اختلاف في تجربة الموظفين مع مستوى الديمقراطية والشفافية في اتخاذ القرارات داخل المجلس.

الشكل رقم 17 يوضح ما السبل التي يتخذها الرئيس لمواجهة مشكلات العمل



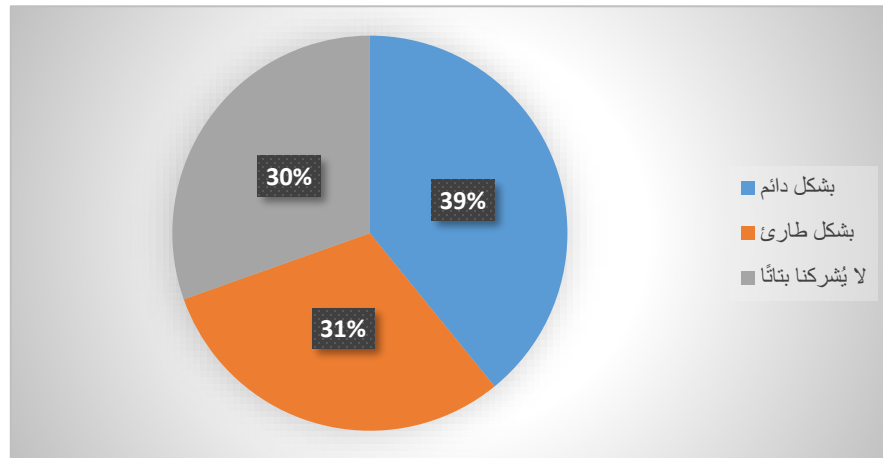
الجدول رقم 14 يبين هل يُشرك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
39.1%	9	بشكل دائم
30.4%	7	بشكل طارئ
30.4%	7	لا يُشركنا بتاتاً
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 39.1% من الموظفين أفادوا بأن المدير يُشركهم في اتخاذ القرارات بشكل دائم، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 30.4% ممن أشاروا إلى أن الإشراف يكون فقط في الحالات الطارئة، بينما 30.4% ذكروا أنه لا يُشركهم بتاتاً في اتخاذ القرارات.

تعكس هذه النتائج تبايناً في درجة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار داخل المجلس، حيث توجد مجموعة معتبرة تشعر بالدمج المستمر، في حين أن نسبة أخرى ترى أن المشاركة محدودة أو معدومة، مما يشير إلى اختلاف في ممارسات القيادة التشاركية وتأثيرها على شعور الموظفين بالتمكين والانتماء.

الشكل رقم 18 يوضح ما السبل التي يتخذها الرئيس لمواجهة مشكلات العمل

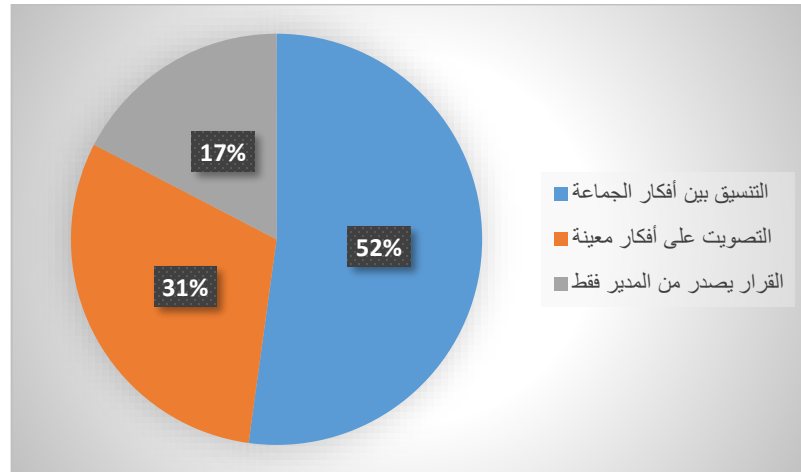


الجدول رقم 15 يبين هل تُمنح الفرص بشكل عادل للمشاركة؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
52.2%	12	التنسيق بين أفكار الجماعة
30.4%	7	التصويت على أفكار معينة
17.4%	4	القرار يصدر من المدير فقط
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 52.2% من الموظفين أفادوا بأن الفرص تُمنح من خلال التنسيق بين أفكار الجماعة، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 30.4% من أشاروا إلى أن المشاركة تتم عبر التصويت على أفكار معينة، بينما 17.4% ذكروا أن القرار يصدر من المدير فقط.

تعكس هذه النتائج تبايناً في مدى عدالة وفعالية أساليب منح الفرص للمشاركة، حيث يميل أكثر من نصف الموظفين إلى وجود نوع من التنسيق الجماعي في صنع القرار، في حين أن أقلية ترى أن القرارات تتخذ بشكل أحادي من قبل المدير، مما يشير إلى تفاوت في ممارسات المشاركة داخل المجلس.



الشكل رقم 19 هل تُمنح الفرص بشكل عادل للمشاركة؟

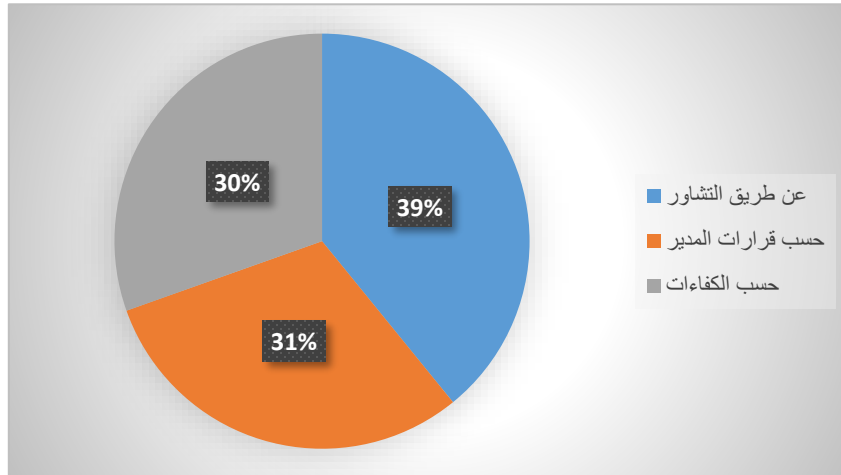
الجدول رقم 16 يبين كيف يتم توزيع المهام؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
39.1%	9	عن طريق التشاور
30.4%	7	حسب قرارات المدير
30.4%	7	حسب الكفاءات
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 39.1% من الموظفين أفادوا بأن توزيع المهام يتم عن طريق التشاور، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 30.4% ممن أشاروا إلى أن التوزيع يتم حسب قرارات المدير، بينما 30.4% ذكروا أنه يتم حسب الكفاءات.

تعكس هذه النتائج تبايناً في أساليب توزيع المهام داخل المجلس، حيث يُلاحظ وجود مزيج بين المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، والسلطة الفردية للمدير، بالإضافة إلى الاعتماد على الكفاءات، مما يشير إلى تعدد الممارسات التنظيمية وتأثيرها على ديناميكية العمل الجماعي.

الشكل رقم 20 يوضح كيف يتم توزيع المهام

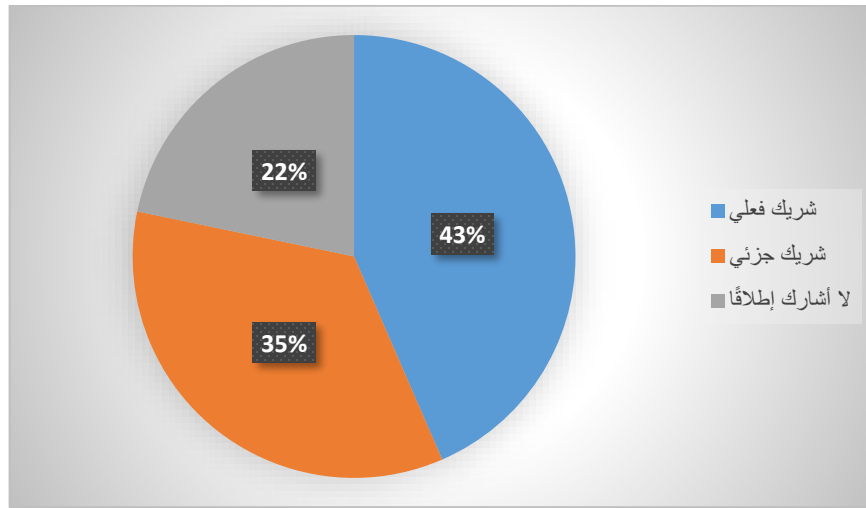


الجدول رقم 17 يبين ما مدى مشاركتك في صنع القرار؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
43.5%	10	شريك فعلي
34.8%	8	شريك جزئي
21.7%	5	لا أشرك إطلاقاً
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 43.5% من الموظفين أفادوا بأنهم شركاء فعليون في صنع القرار، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 34.8% ممن أشاروا إلى أنهم شركاء جزئيون، بينما 21.7% ذكروا أنهم لا يشاركون إطلاقاً.

تعكس هذه النتائج تبايناً في مدى مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار داخل المجلس، حيث تشير إلى وجود تفاوت في مستوى الانخراط بين الأفراد، ما قد يؤثر على روح التعاون والشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة.



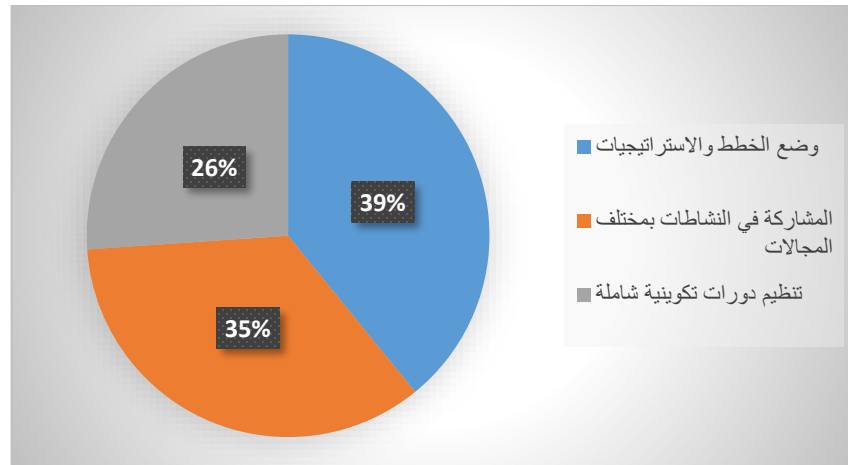
الشكل رقم 21 يوضح ما مدى مشاركتك في صنع القرار

الجدول رقم 18 يبين كيف يُسمح للموظفين بالمشاركة الإيجابية؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
39.1%	9	وضع الخطط والاستراتيجيات
34.8%	8	المشاركة في النشاطات بمختلف المجالات
26.1%	6	تنظيم دورات تكوينية شاملة
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 39.1% من الموظفين أفادوا بأن المشاركة الإيجابية تكون من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 34.8% ممن أشاروا إلى المشاركة في النشاطات بمختلف المجالات، بينما ذكر 26.1% أن المشاركة تكون عبر تنظيم دورات تكوينية شاملة.

تعكس هذه النتائج تبايناً في الوسائل المتبعة لتمكين الموظفين من المشاركة الإيجابية، مما يشير إلى تعدد الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة لتعزيز الانخراط والمساهمة الفعالة للموظفين في مختلف جوانب العمل التنظيمي.



الشكل رقم 22 يوضح كيف يُسمح للموظفين بالمشاركة الإيجابية

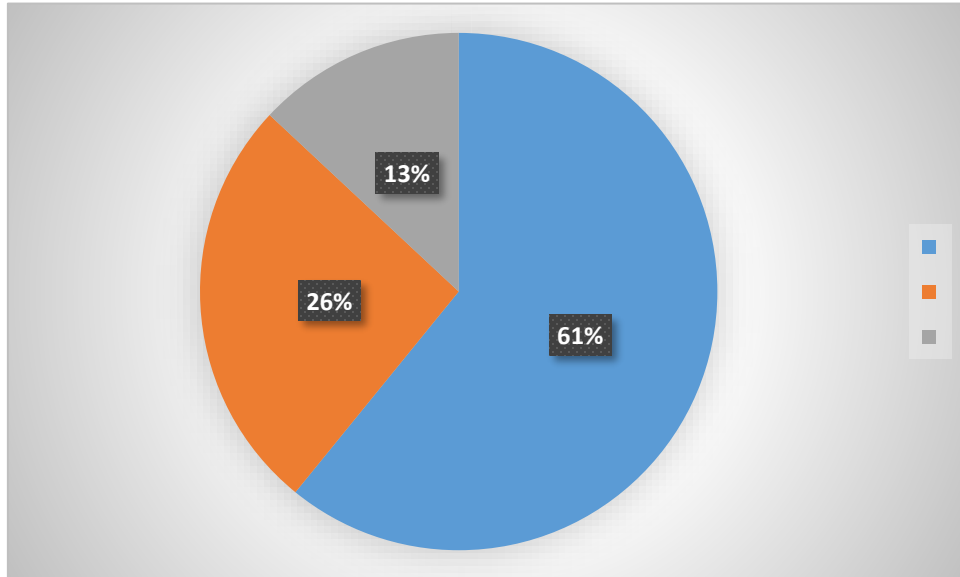
الجدول رقم 19 يبين هل يُعزز أسلوب القيادة روح العمل الجماعي؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
60.9%	14	بشكل جماعي
26.1%	6	بشكل فردي
13%	3	بشكل منحاز
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 60.9% من الموظفين أفادوا بأن أسلوب القيادة يعزز روح العمل بشكل جماعي، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 26.1% ممن أشاروا إلى أن القيادة تتم بشكل فردي، بينما ذكر 13% أنهم يرون أن الأسلوب منحاز.

تعكس هذه النتائج تبايناً في تجارب الموظفين مع أساليب القيادة، حيث يغلب الطابع الجماعي، لكن هناك أيضاً توجهات فردية ومنحازة تؤثر على ديناميكية العمل الجماعي في المؤسسة.

الشكل رقم 23 يوضح هل يُعزز أسلوب القيادة روح العمل الجماعي

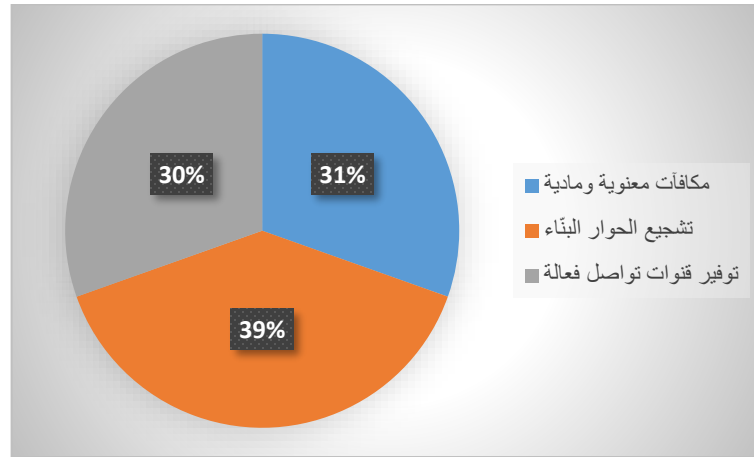


الجدول رقم 20 كيف يدعم القادة تبادل الأفكار؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
30.4%	7	مكافآت معنوية ومادية
39.1%	9	تشجيع الحوار البناء
30.4%	7	توفير قنوات تواصل فعالة
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 39.1% من الموظفين أفادوا بأن القادة يدعمون تبادل الأفكار من خلال تشجيع الحوار البناء، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 30.4% ممن أشاروا إلى أن الدعم يكون عبر مكافآت معنوية ومادية، بينما ذكر 30.4% أنهم يرون أن الدعم يتم عبر توفير قنوات تواصل فعالة.

تعكس هذه النتائج تبايناً في أساليب الدعم المتبعة من قبل القادة لتعزيز تبادل الأفكار، حيث يتوزع التركيز بين الحوار المباشر، التحفيز المادي والمعنوي، وتسهيل التواصل، مما يشير إلى تعددية في الممارسات القيادية داخل المؤسسة.



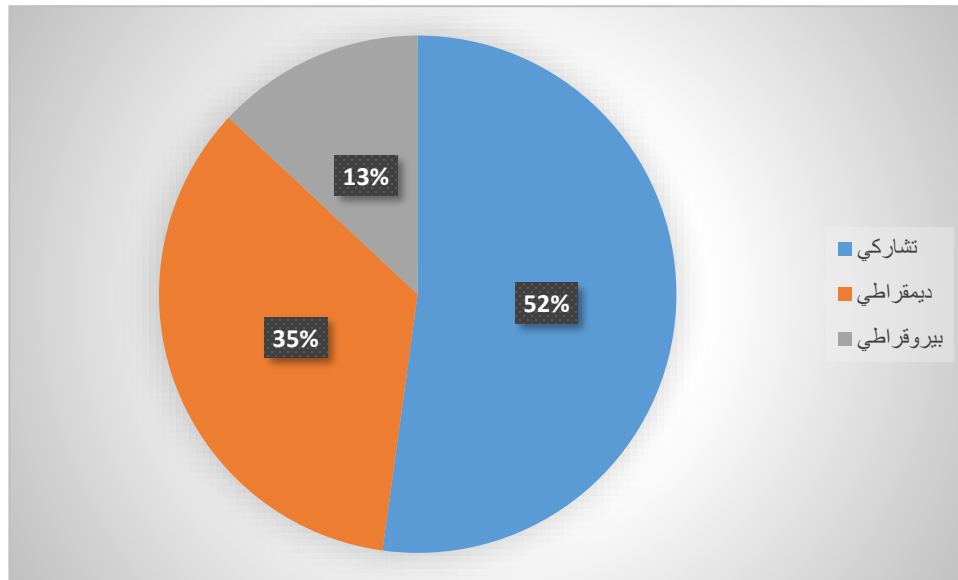
الشكل رقم 24 يوضح كيف يدعم القادة تبادل الأفكار

الجدول رقم 21 كيف تصف أسلوب قيادة رئيسك؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
52.2%	12	تشاركي
34.8%	8	ديمقراطي
13%	3	بيروقراطي
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 52.2% من الموظفين أفادوا بأن أسلوب قيادة رئيسهم هو تشاركي، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 34.8% ممن أشاروا إلى أنه ديمقراطي، بينما ذكر 13% أنه بيروقراطي.

تعكس هذه النتائج تبايناً في تصورات الموظفين حول أسلوب القيادة المتبع، حيث يغلب الأسلوب التشاركي والديمقراطي الذي يركز على المشاركة والانفتاح، إلى جانب وجود نسبة أقل ترى القيادة كإدارية رسمية صارمة (بيروقراطية).



الشكل رقم 25 يوضح كيف تصف أسلوب قيادة رئيسك

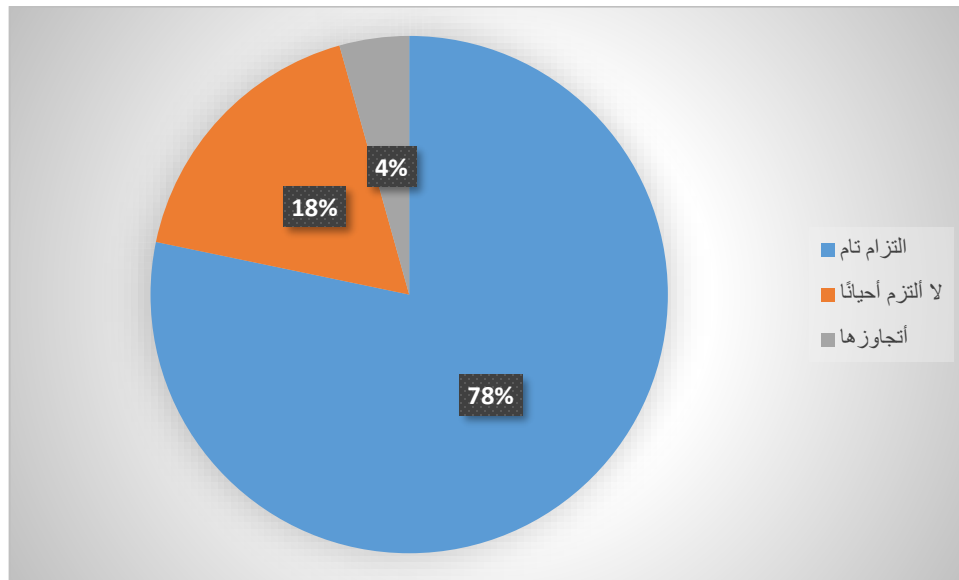
تقييم مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول رقم 22 يبين تتعامل مع قوانين وتعليمات المؤسسة حتى في غياب الرقابة؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
78.26%	18	التزام تام
17.39%	4	لا ألتزم أحياناً
4.35%	1	أتجاوزها
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 78.26% من الموظفين أفادوا بأنهم يلتزمون التزامًا تامًا بقوانين وتعليمات المؤسسة حتى في غياب الرقابة، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 17.39% من أشاروا إلى أنهم لا يلتزمون أحياناً، بينما ذكر 4.35% أنهم يتجاوزونها.

تعكس هذه النتائج تبايناً في مدى احترام الموظفين للأنظمة الداخلية للمؤسسة، مع غلبة السلوك الإيجابي والالتزام الذاتي، ولكن مع وجود نسبة قليلة تظهر سلوكاً مخالفاً أو تقصيراً في الالتزام.



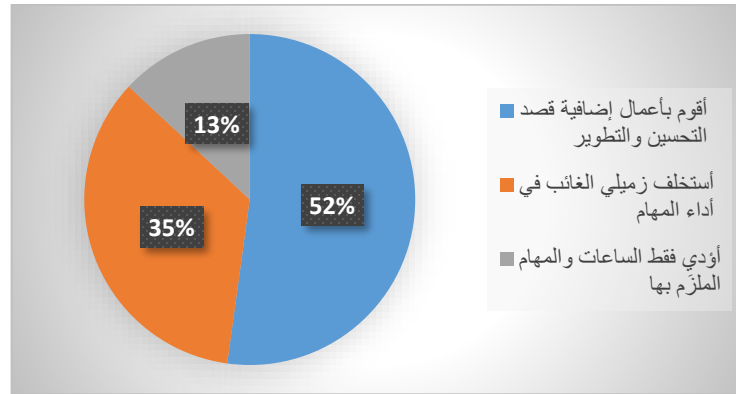
الشكل رقم 26 يوضح تتعامل مع قوانين وتعليمات المؤسسة حتى في غياب الرقابة؟

الجدول رقم 23 هل تبذل قُصارى جهدك لإنجاح العمل حتى خارج نطاق مهامك الرسمية؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
52.17%	12	أقوم بأعمال إضافية قصد التحسين والتطوير
34.78%	8	أستخلف زميلي الغائب في أداء المهام
13.04%	3	أؤدي فقط الساعات والمهام الملزم بها
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 52.17% من الموظفين أفادوا بأنهم يقومون بأعمال إضافية قصد التحسين والتطوير، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 34.78% ممن أشاروا إلى أنهم يستخلفون زميلهم الغائب في أداء المهام، بينما ذكر 13.04% أنهم يؤديون فقط الساعات والمهام الملزم بها.

تعكس هذه النتائج تبايناً في مدى استعداد الموظفين لبذل جهود إضافية خارج نطاق مهامهم الرسمية، مع وجود أغلبية تميل إلى المبادرة والتعاون، مقابل نسبة أقل تلتزم بالحد الأدنى من الواجبات.



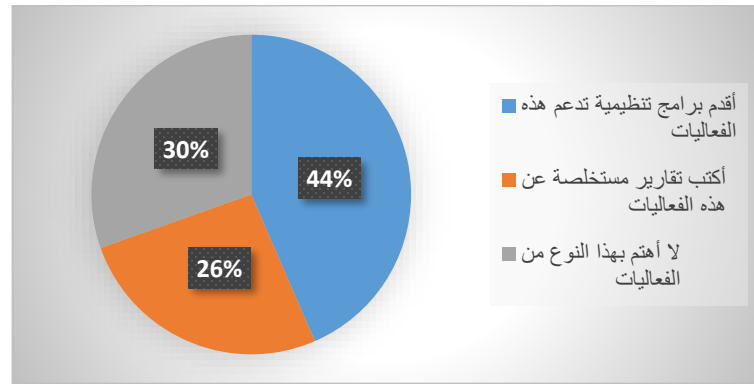
الشكل رقم 27 يوضح هل تبذل قُصارى جهدك لإنجاح العمل حتى خارج نطاق مهامك الرسمية؟

الجدول رقم 24 هل تشارك بفاعلية في الأنشطة التطوعية والاجتماعية التي تنظمها المؤسسة؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
43.48%	10	أقدم برامج تنظيمية تدعم هذه الفعاليات
26.09%	6	أكتب تقارير مستخلصة عن هذه الفعاليات
30.43%	7	لا أهتم بهذا النوع من الفعاليات
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 43.48% من الموظفين أفادوا بأنهم يقدمون برامج تنظيمية تدعم هذه الفعاليات، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 26.09% ممن أشاروا إلى أنهم يكتبون تقارير مستخلصة عن هذه الفعاليات، بينما ذكر 30.43% أنهم لا يهتمون بهذا النوع من الفعاليات.

تعكس هذه النتائج تبايناً في مدى انخراط الموظفين ومشاركتهم الفاعلة في الأنشطة التطوعية والاجتماعية داخل المؤسسة، حيث تتفاوت مستويات المشاركة بين الدعم التنظيمي، التوثيق، وعدم الاهتمام.



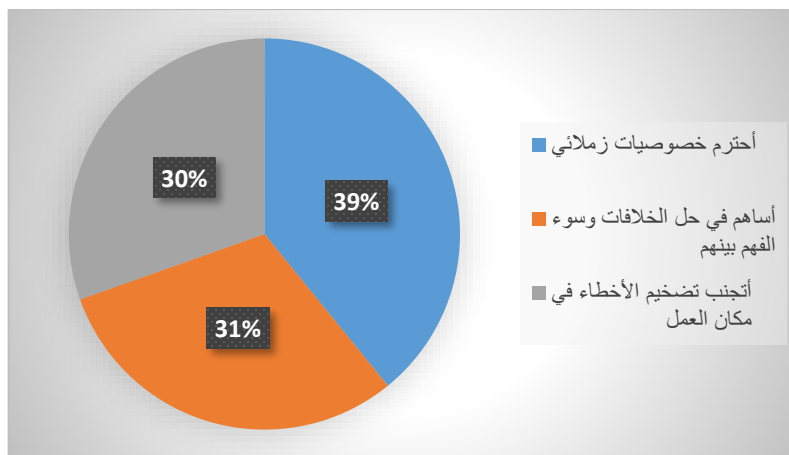
الشكل رقم 28 هل تشارك بفاعلية في الأنشطة التطوعية والاجتماعية التي تنظمها المؤسسة؟

الجدول رقم 25 كيف تحافظ على علاقة إيجابية مع زملائك؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
39.13%	9	أحترم خصوصيات زملائي
30.43%	7	أساهم في حل الخلافات وسوء الفهم بينهم
30.43%	7	أتجنب تضخيم الأخطاء في مكان العمل
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 39.13% من الموظفين أفادوا بأنهم يحترمون خصوصيات زملائهم، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 30.43% من أشاروا إلى أنهم يساهمون في حل الخلافات وسوء الفهم بينهم، بينما ذكر 30.43% أنهم يتجنبون تضخيم الأخطاء في مكان العمل.

تعكس هذه النتائج تبايناً في استراتيجيات الحفاظ على العلاقات الإيجابية بين الزملاء، حيث تتوزع الممارسات بين احترام الخصوصية، الوساطة في الخلافات، وتجنب تفاقم المشكلات



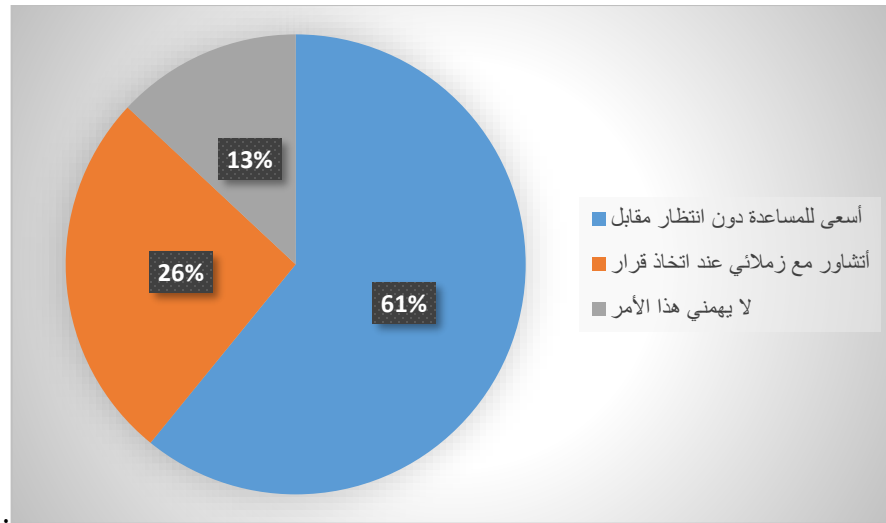
الشكل رقم 29 كيف تحافظ على علاقة إيجابية مع زملائك؟

الجدول رقم 26 هل تتعاون مع زملائك لتحقيق أهداف العمل؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
60.87%	14	أسعى للمساعدة دون انتظار مقابل
26.09%	6	أتشاور مع زملائي عند اتخاذ قرار
13.04%	3	لا يهمني هذا الأمر
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 60.87% من الموظفين أفادوا بأنهم يسعون للمساعدة دون انتظار مقابل، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 26.09% ممن أشاروا إلى أنهم يتشاورون مع زملائهم عند اتخاذ القرار، بينما ذكر 13.04% أنهم لا يهتمون بهذا الأمر.

تعكس هذه النتائج تبايناً في مستويات التعاون بين الموظفين، حيث يغلب عليه التعاون الإيجابي والاندماج الجماعي، مع وجود نسبة أقل تميل إلى عدم الاكتراث أو المشاركة الفعالة



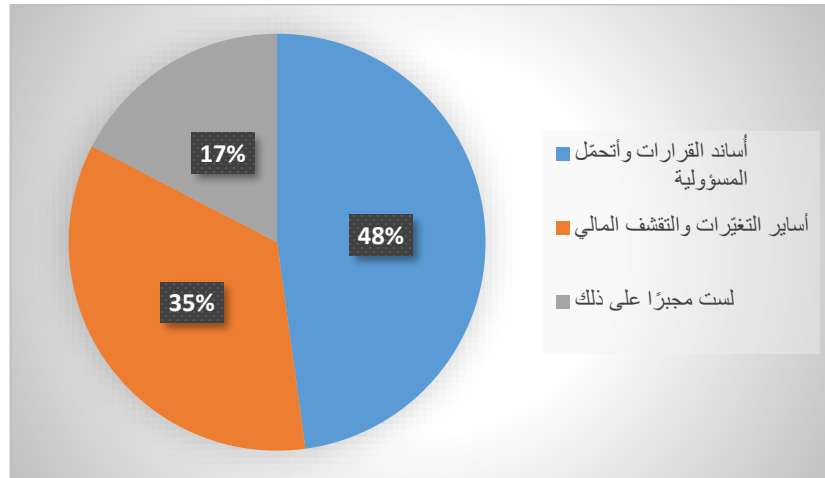
الشكل رقم 30 هل تتعاون مع زملائك لتحقيق أهداف العمل؟

الجدول رقم 27 هل تُظهر الولاء للمؤسسة حتى في الظروف الصعبة؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
47.83%	11	أساند القرارات وأتحمل المسؤولية
34.78%	8	أساير التغييرات والتقشف المالي
17.39%	4	لست مجبراً على ذلك
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 47.83% من الموظفين أفادوا بأنهم يُساندون القرارات ويتحملون المسؤولية، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 34.78% ممن أشاروا إلى أنهم يسرون مع التغييرات والتقشف المالي، بينما ذكر 17.39% أنهم ليسوا مجبرين على إظهار الولاء في الظروف الصعبة.

تعكس هذه النتائج تبايناً في مستوى الولاء والانتماء التنظيمي بين الموظفين، حيث يظهر غالبية منهم استعداداً لتحمل المسؤولية والدعم، في حين يوجد جزء أقل يظهر موقفاً أكثر تحفظاً أو حيادية تجاه الالتزام في الأوقات الصعبة.



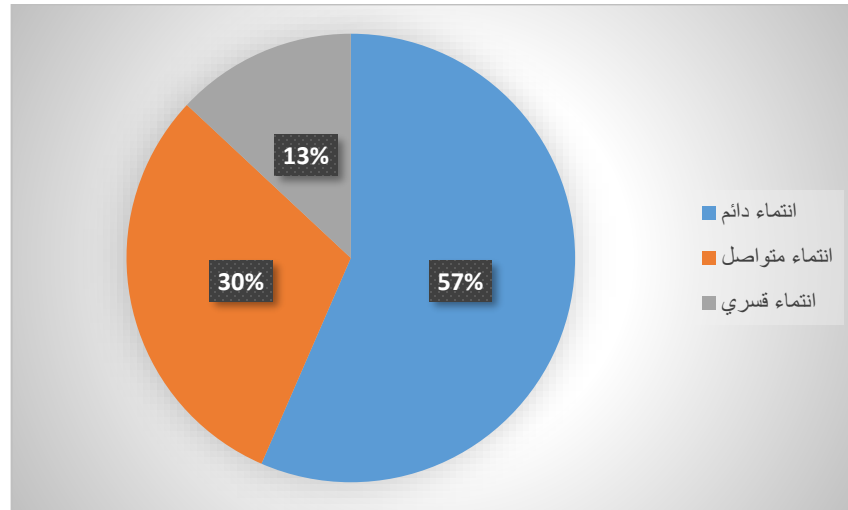
الشكل رقم 29 هل تُظهر الولاء للمؤسسة حتى في الظروف الصعبة؟

الجدول رقم 28 يبين هل تشعر بانتماذك لهذه المؤسسة؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
56.52%	13	انتماء دائم
30.43%	7	انتماء متواصل
13.04%	3	انتماء قسري
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 56.52% من الموظفين أفادوا بأنهم يشعرون بانتماء دائم للمؤسسة، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 30.43% ممن أشاروا إلى أنهم يشعرون بانتماء متواصل، بينما ذكر 13.04% أنهم يشعرون بانتماء قسري.

تعكس هذه النتائج تبايناً في درجات الانتماء الوظيفي، حيث تشير الأغلبية إلى وجود ارتباط عاطفي ومهني دائم بالمؤسسة، في حين تظهر نسبة معتبرة انتماء مؤقتاً أو مشروطاً، مما قد يدل على وجود عوامل مؤسسية أو تنظيمية تؤثر في استمرارية هذا الانتماء.



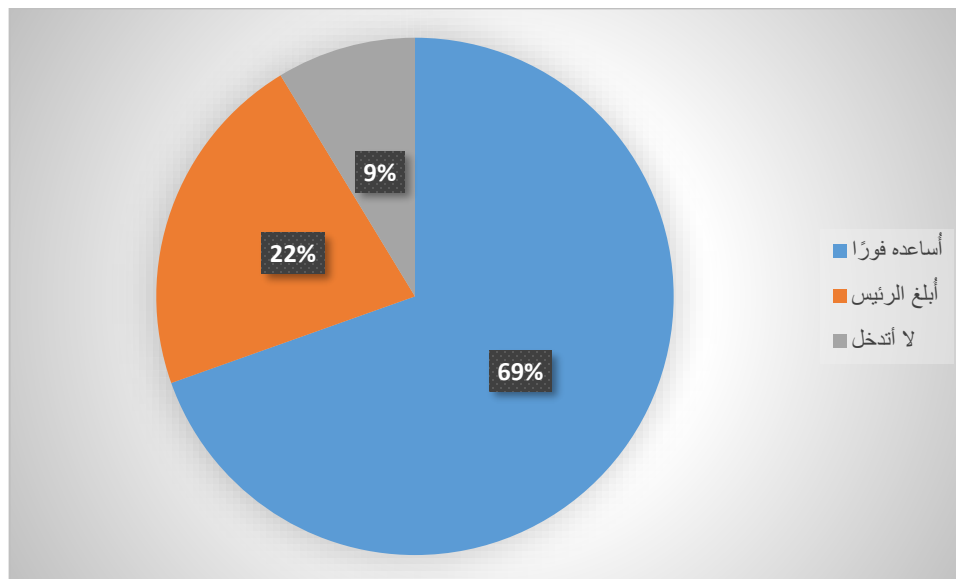
الشكل رقم 30 يوضح هل تشعر بانتماذك لهذه المؤسسة؟

الجدول رقم 29 كيف تتصرف مع زميلك إذا واجه صعوبة في العمل؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
69.57%	16	أُساعده فوراً
21.74%	5	أُبلغ الرئيس
8.70%	2	لا أتدخل
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 69.57% من الموظفين أفادوا بأنهم يساعدون زملاءهم فوراً عند مواجهتهم صعوبة في العمل، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 21.74% من أشاروا إلى أنهم يُبلغون الرئيس المباشر، بينما ذكر 8.70% أنهم لا يتدخلون.

تعكس هذه النتائج تبايناً في أنماط التعامل المهني داخل بيئة العمل، حيث تسود روح التعاون والمبادرة الذاتية لدى الأغلبية، في حين يعتمد البعض على التسلسل الإداري أو يتخذ موقف الحياد، مما قد يشير إلى اختلاف في مستويات المسؤولية الفردية والانخراط الجماعي.



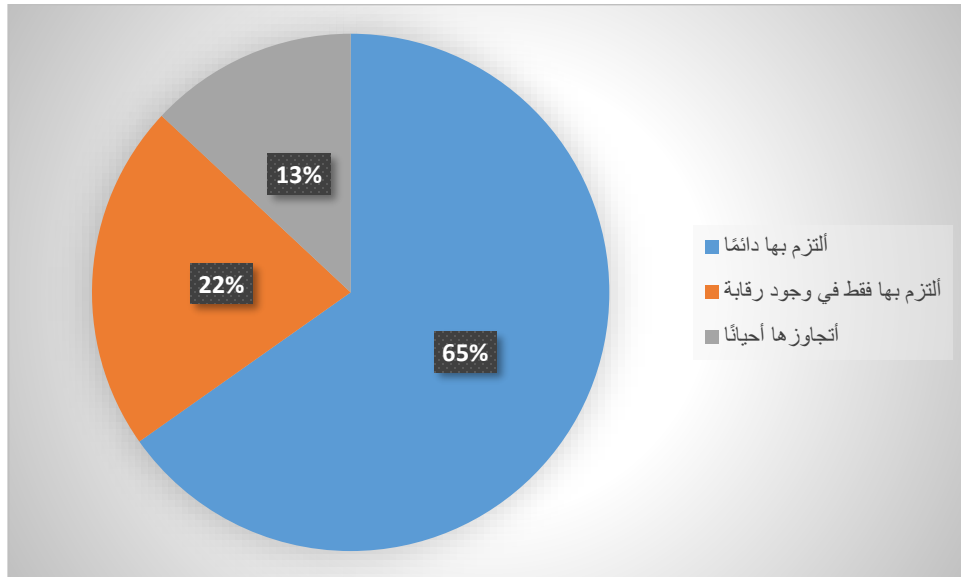
الشكل رقم 31 يوضح كيف تتصرف مع زميلك إذا واجه صعوبة في العمل؟

الجدول رقم 30 هل تلتزم كموظف بحضور الاجتماعات؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
65.22%	15	ألتزم بها دائماً
21.74%	5	ألتزم بها فقط في وجود رقابة
13.04%	3	ألتجوزها أحياناً
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 65.22% من الموظفين أفادوا بأنهم يلتزمون دائماً بحضور الاجتماعات، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 21.74% من أشاروا إلى أنهم يلتزمون فقط في وجود رقابة، بينما ذكر 13.04% أنهم يتجاوزون حضور الاجتماعات أحياناً.

تعكس هذه النتائج تبايناً في درجة الانضباط المهني والالتزام الذاتي، حيث يتجلى مستوى عالٍ من المسؤولية لدى الأغلبية، مقابل اعتماد البعض على الرقابة الخارجية كدافع للامتثال، مما قد يشير إلى تفاوت في الوعي التنظيمي والانضباط الداخلي بين الموظفين.



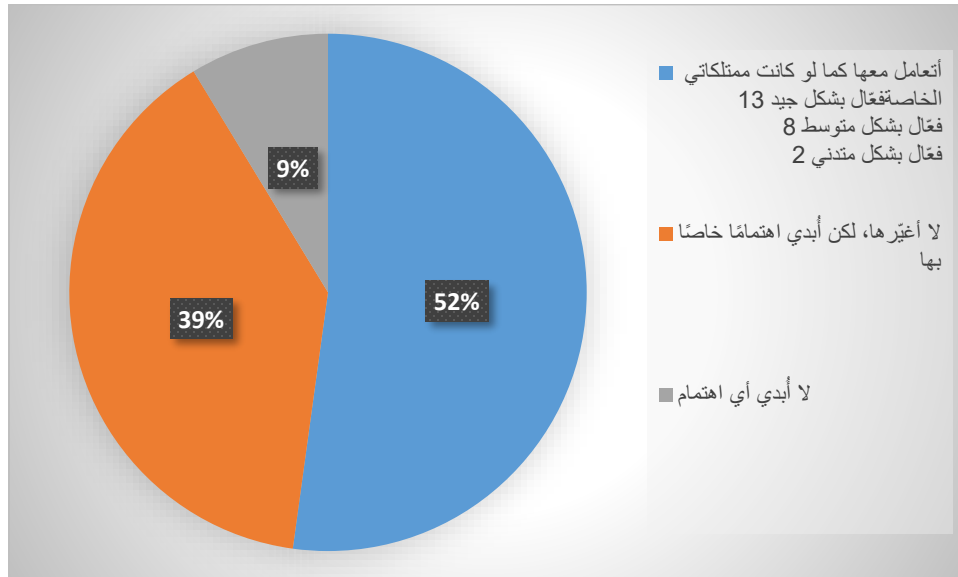
الشكل رقم 32 هل تلتزم كموظف بحضور الاجتماعات؟

الجدول رقم 31 يبين كيف تصف سلوكك تجاه ممتلكات المجلس؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
52.17%	12	أتعامل معها كما لو كانت ممتلكاتي الخاصة
39.13%	9	لا أغيرها، لكن أؤدي اهتمامًا خاصًا بها
8.70%	2	لا أؤدي أي اهتمام
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 52.17% من الموظفين أفادوا بأنهم يتعاملون مع ممتلكات المجلس كما لو كانت ممتلكاتهم الخاصة، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 39.13% ممن أشاروا إلى أنهم لا يغيرونها لكن يُبدون اهتمامًا خاصًا بها، بينما ذكر 8.70% أنهم لا يُبدون أي اهتمام بهذه الممتلكات.

تعكس هذه النتائج تباينًا في درجة الوعي والمسؤولية الفردية تجاه الموارد والمؤسسات العامة، حيث يُظهر أغلب الموظفين مستوى مرتفعًا من الإحساس بالانتماء والمسؤولية، في حين تكشف النسبة الأقل عن غياب هذا الشعور لدى بعض الأفراد، وهو ما قد يؤثر سلبًا على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وكفاءتها التشغيلية.



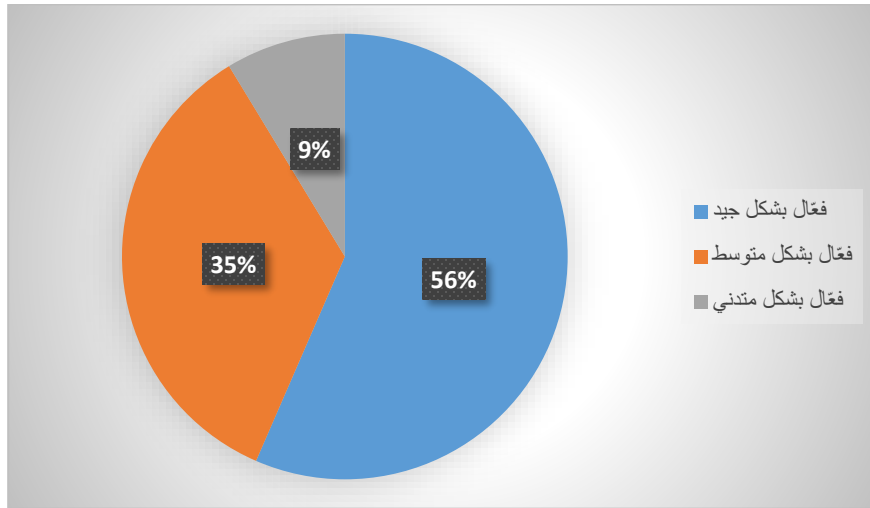
الشكل رقم 33 يوضح . كيف تصف سلوكك تجاه ممتلكات المجلس؟

الجدول رقم 32 بين ما مدى تقييمك لمستوى أدائك الوظيفي؟

البدائل	التكرارات	% النسبة المئوية
فَعَالٌ بِشكَلٍ جَيِّدٍ	13	56.52%
فَعَالٌ بِشكَلٍ مَتَوَسِّطٍ	8	34.78%
فَعَالٌ بِشكَلٍ مَتَدَنِيٍّ	2	8.70%
المجموع	23	100%

تُظهِرُ النَّتَائِجُ أَنَّ 56.52% مِنَ الْمُوظِّفِينَ أَفَادُوا بِأَنَّ أَدَائِهِمُ الوظيفي فَعَالٌ بِشكَلٍ جَيِّدٍ، مَا يُمَثِّلُ النَّسْبَةَ الأَعْلَى، تَلِيهَا نِسْبَةُ 34.78% مِمَّنْ أَشَارُوا إِلَى أَنَّ أَدَائِهِمُ فَعَالٌ بِشكَلٍ مَتَوَسِّطٍ، بَيْنَمَا ذَكَرَ 8.70% أَنَّهُمْ يُوَدُّونَ عَمَلَهُمْ بِشكَلٍ مَتَدَنِيٍّ.

تَعكِّسُ هَذِهِ النَّتَائِجُ دَرَجَةَ إِيجَابِيَّةٍ عَامَّةٍ فِي تَقْيِيمِ الْمُوظِّفِينَ لِأَدَائِهِمُ الذَّاقِي، مَا يَدُلُّ عَلَى مَسْتَوَى مِنَ الثَّقَةِ وَالرِّضَا الوظيفي، إِلاَّ أَنَّ وُجُودَ نِسْبَةٍ - وَإِنْ كَانَتْ مَحْدُودَةً - تَرَى أَدَاءَهَا دُونَ المَسْتَوَى قَدْ يُشِيرُ إِلَى الْحَاجَةِ لِتَدخِلاتٍ تَطْوِيرِيَّةٍ أَوْ دَعْمٍ مِهْنِيٍّ مَسْتَهْدَفٍ.



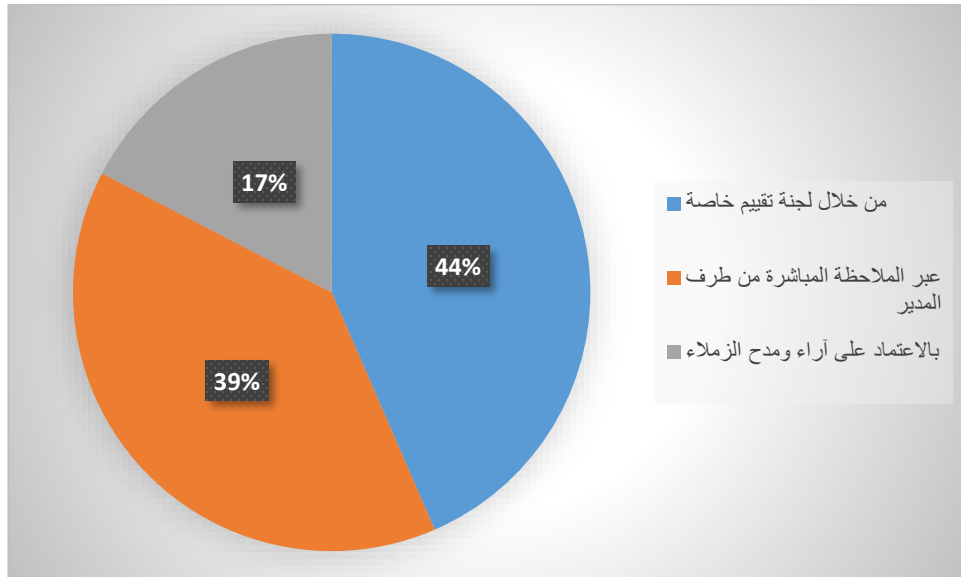
الشكل رقم 34 يوضح ما مدى تقييمك لمستوى أدائك الوظيفي؟

الجدول رقم 33 بين كيف تتم عملية تقييم الموظفين داخل المجلس؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
43.48%	10	من خلال لجنة تقييم خاصة
39.13%	9	عبر الملاحظة المباشرة من طرف المدير
17.39%	4	بالاعتماد على آراء ومدح الزملاء
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 43.48% من الموظفين أفادوا بأن عملية التقييم تتم من خلال لجنة تقييم خاصة، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 39.13% من أشاروا إلى أن التقييم يتم عبر الملاحظة المباشرة من طرف المدير، بينما ذكر 17.39% أن التقييم يعتمد على آراء ومدح الزملاء.

تعكس هذه النتائج تعدد آليات تقييم الأداء داخل المجلس، مما يشير إلى تنوع مصادر التقييم، غير أن الاعتماد الأكبر على اللجان الرسمية يبرز توجهاً نحو التنظيم والموضوعية، في حين أن وجود تقييمات غير رسمية قد يعكس مرونة أو غياب معايير موحدة في بعض الحالات.



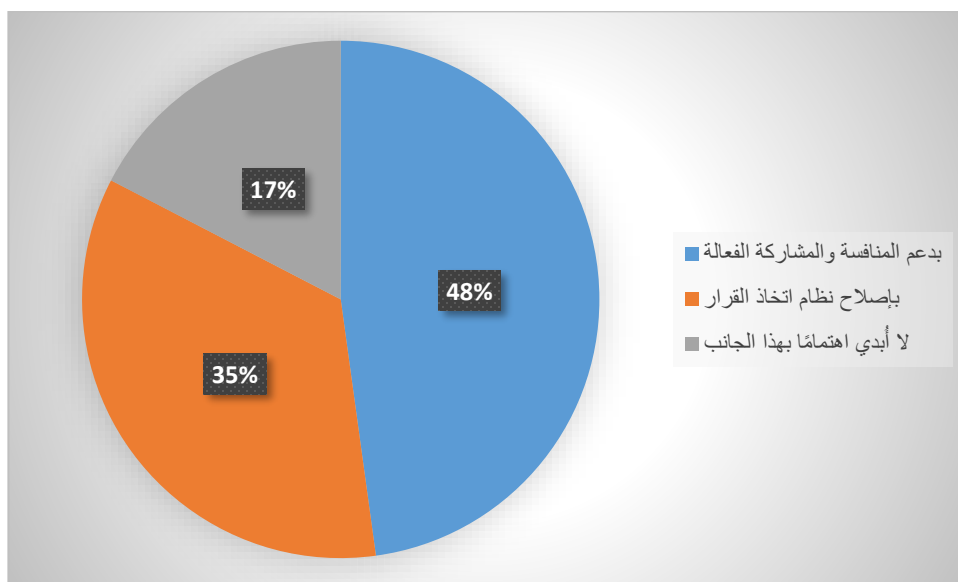
الشكل رقم 35 يوضح كيف تتم عملية تقييم الموظفين داخل المجلس؟

## الجدول رقم 34 يبين كيف تسعى كموظف لتطوير الأداء العام للمؤسسة؟

النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
47.83%	11	بدعم المنافسة والمشاركة الفعالة
34.78%	8	بإصلاح نظام اتخاذ القرار
17.39%	4	لا أبدي اهتمامًا بهذا الجانب
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

تُظهر النتائج أن 47.83% من الموظفين أفادوا بأنهم يسعون لتطوير الأداء العام للمؤسسة من خلال دعم المنافسة والمشاركة الفعالة، ما يمثل النسبة الأعلى، تليها نسبة 34.78% من أشاروا إلى أنهم يركزون على إصلاح نظام اتخاذ القرار، بينما ذكر 17.39% أنهم لا يُبدون اهتمامًا بهذا الجانب.

تعكس هذه النتائج تباينًا في وعي الموظفين بدورهم في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يُظهر أغلبهم مبادرة إيجابية نحو التطوير سواء عبر التنافس البناء أو تحسين آليات اتخاذ القرار، في حين يشير بعضهم إلى غياب الاهتمام، مما قد يعكس نقصًا في التحفيز أو ضعفًا في الإحساس بالانتماء المؤسسي.



الشكل رقم 36 يوضح كيف تسعى كموظف لتطوير الأداء العام للمؤسسة؟

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

لغرض الوصول إلى اثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها ستناقش متغيرات الدراسة والتي سيتم عرضها

كآآتي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد توجهات إيجابية نحو القيادة التشاركية ب المجلس الشعبي الولائي تيارت.

-  $H_0$  = لا توجد توجهات إيجابية نحو القيادة التشاركية ب المجلس الشعبي الولائي تيارت.

-  $H_1$  = توجد توجهات إيجابية نحو القيادة التشاركية ب المجلس الشعبي الولائي تيارت.

الجدول رقم 35 يبين اختبار T. TEST

القيادة	N	Moyenne	Ecart-type	Sig. (bilatérale)	ddl	T
	23	952,4	0.537	,000	22	33,749

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

تشير نتائج الجدول رقم (... ) إلى أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول عبارات القيادة التشاركية بلغ (2.495) بانحراف معياري (0.537)، وهو ما يدل على أن آراء المبحوثين جاءت ضمن درجة تقييم مرتفعة نسبياً على مقياس ليكرت، مما يعكس وجود اتجاهات إيجابية تجاه تطبيق القيادة التشاركية داخل المجلس الشعبي الولائي.

كما تُظهر القيمة الاحتمالية  $\text{Sig. (bilatérale)} = 0.000$  ، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ، مما يعني أن الفرضية العدمية  $H_0$  تُرفض، ويتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  ، التي تنص على وجود توجهات إيجابية نحو القيادة التشاركية.

وبالتالي، فإن هذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الأولى، وتؤكد أن القيادة التشاركية تُعد سلوكًا قائمًا وممارسًا بدرجة إيجابية من طرف موظفي المجلس الشعبي الولائي بتيارت، مما يُعد مؤشرًا على وعي تنظيمي ورغبة في التشاركية في اتخاذ القرار والعمل الجماعي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد توجهات إيجابية نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية ب المجلس الشعبي الولائي تيارت

-  $H_0 =$  لا توجد توجهات إيجابية نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية ب المجلس الشعبي الولائي تيارت.

-  $H_1 =$  توجد توجهات إيجابية نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية ب المجلس الشعبي الولائي تيارت.

الجدول رقم 36 اختبار T. TEST

المواطنة	N	Moyenne	Ecart- type	Sig. (bilatérale)	Ddl	T
	20	2.23	0.357	,000	19	19.34

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يوضح الجدول رقم 36 أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية قد بلغ (2.23) بانحراف معياري (0.357)، ما يدل على أن إجابات أفراد العينة تركزت عند درجة تقييم مرتفعة نسبياً وفق مقياس التقدير المعتمد، وهو ما يُشير إلى أن الموظفين يُظهرون سلوكيات إيجابية تدل على الالتزام الطوعي والولاء المؤسسي والتعاون خارج حدود المهام الرسمية، وهي سمات رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية.

وقد بلغت القيمة الاحتمالية Sig. (bilatérale) 0.000، مما يُمكننا من رفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، التي تنص على وجود توجهات إيجابية نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وعليه يمكن القول إن أفراد العينة يتمتعون بدرجة معتبرة من سلوك المواطنة التنظيمية، بما في ذلك المبادرة، والتطوع للمساعدة، والمحافظة على ممتلكات المؤسسة، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الانتماء الوظيفي والوعي الجماعي بأهمية الدور التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المجلس الشعبي الولائي تيارت

$H_0$  = لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المجلس الشعبي الولائي تيارت

$H_1$  = توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المجلس الشعبي الولائي تيارت

لدراسة الفرضية محل الدراسة نستخدم على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتوضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 36 اختبار بيرسون للارتباط بين القيادة التشاركية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المجلس الشعبي الولائي تيارت

العلاقة	معامل بيرسون	الدلالة
القيادة التشاركية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المجلس الشعبي الولائي تيارت	0.959**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين متغير القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بلغ (0.959) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يعكس علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين المتغيرين.

ونظراً لأن قيمة الدلالة  $Sig = 0.000$  أقل من مستوى الدلالة فإن هذه العلاقة تعتبر ذات دلالة إحصائية معنوية.

وعليه، نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي:

كلما ارتفع مستوى القيادة التشاركية داخل المجلس الشعبي الولائي، زاد مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

هذا ما يدل على أن تبني نمط القيادة التشاركية يسهم بشكل إيجابي في تعزيز السلوكيات التنظيمية التطوعية، مثل التعاون، الإخلاص، والمبادرة، وهي من مؤشرات جودة الأداء المؤسسي وفعالية الثقافة التنظيمية.

### تفريغ المقابلة مع رئيس ديوان المجلس الشعبي الولائي لتيارت

:شكرًا سيدي على استقبالننا. نود أن نطرح بعض الأسئلة في إطار دراسة أكاديمية حول القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل المجلس. نبدأ بمحور القيادة التشاركية:

#### أولاً: القيادة التشاركية

**السؤال 1** : كيف تصف تعامل سيادتكم مع الموظفين؟ وهل تمنحونهم فرصة لإبداء آرائهم؟

**رئيس الديوان** :نحاول دائماً أن نكون قريبين من الموظفين، خاصة عبر الاجتماعات المفتوحة التي نعقدتها بشكل دوري. صحيح أن بعض الموظفين يشعرون أن حريتهم في التعبير محدودة، وقد لاحظنا ذلك من خلال ملاحظاتهم، لكننا نعمل على تدارك الأمر وتشجيع الحوار البناء بشكل أكبر.

**السؤال 2** :هل حدث أن أشركتم الموظفين في اتخاذ قرارات تخص العمل؟ حدثنا عن تجربة إن أمكن.

**رئيس الديوان** :نعم، على سبيل المثال، عند إعادة تنظيم بعض المهام داخل الأمانة، قمنا بعرض الفكرة على الفريق، وسمحنا لكل موظف بإبداء رأيه. بعض الاقتراحات كانت فعالة، وتم اعتمادها فعلاً. ومع ذلك، لا يمكن إشراك الجميع في كل القرارات بحكم طبيعة العمل.

**السؤال 3** : كيف يتم توزيع المهام داخل المجلس؟ هل يتم التشاور مع الموظفين؟

**رئيس الديوان** :المهام تُوزع غالباً حسب الكفاءة والخبرة، وهذا يتماشى مع نتائج دراستكم، حيث أظهر أكثر من 52% من الموظفين أنهم يتلقون مهامهم بناءً على قدراتهم. التشاور موجود، لكنه ليس دائماً بالشكل الذي نطمح إليه، وهذا ما نسعى لتطويره.

**السؤال 4** : كيف تتعاملون مع المشكلات التي قد تطرأ أثناء العمل؟

رئيس الديوان: نؤمن أن المواجهة الجماعية للمشاكل أفضل من القرارات الفردية. نحاول دائماً فتح قنوات الحوار، لكن أحياناً يتطلب الموقف قرارات سريعة من الإدارة العليا.

**السؤال 5:** هل ترون أن هناك عدالة وشفافية في القيادة داخل المجلس؟

رئيس الديوان: إلى حد كبير نعم. أكثر من نصف الموظفين أقرروا بشفافية القيادة في الدراسة، وهذا مؤشر إيجابي، لكن لا ننكر وجود بعض النواقص، خاصة في إيصال المعلومة أو إشراك الجميع في نفس المستوى.

**ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية**

**السؤال 6:** هل يلتزم الموظفون بقوانين العمل حتى في غياب الرقابة؟

رئيس الديوان: نعم، وهذا من أهم نقاط القوة لدينا. الدراسة أظهرت أن أكثر من 78% من الموظفين يلتزمون ذاتياً بالقوانين، وهو ما نلمسه يومياً في أداءهم.

**السؤال 7:** هل تلاحظون أن الموظفين ينجزون مهاماً خارج نطاق مسؤولياتهم لتحسين العمل؟

رئيس الديوان: بالفعل. كثير من الموظفين يبادرون بأعمال إضافية، وهذا دليل على انتمائهم. أكثر من نصف العينة أظهرت هذا السلوك، وهذا يدفعنا إلى دعمهم وتحفيزهم.

**السؤال 8:** كيف ترى علاقات التعاون بين الزملاء داخل المجلس؟

رئيس الديوان: العلاقات جيدة إلى حد بعيد. هناك مساعدة وتعاون، كما أظهرت النتائج (60.87%). لكننا نحتاج إلى تعزيز روح الفريق أكثر من خلال دورات وورشات جماعية.

**السؤال 9:** هل يشارك الموظفون في أنشطة اجتماعية داخل المجلس؟

رئيس الديوان: بصراحة، المشاركات ما تزال محدودة. السبب يعود أحياناً لضغط العمل أو ضعف المبادرات. نحتاج إلى تنشيط هذه الفعاليات بشكل منظم لتقوية الروابط.

**السؤال 10:** هل تعتقد أن الموظفين يشعرون بالانتماء للمجلس؟

رئيس الديوان: نعم، الغالبية يشعرون بذلك، لكن ما لفت انتباهي في نتائجكم أن نسبة قليلة (13%) ترى أن الانتماء "قسري". هذا يتطلب أن نستمع لهم أكثر ونعمل على إشراكهم في تحسين بيئة العمل.

**السؤال 11:** ما الخطوات التي تقترحونها لتعزيز القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية؟

رئيس الديوان: أقترح ما يلي:

- تنظيم دورات تدريبية للقيادات الوسطى حول القيادة التشاركية.
- فتح المجال أمام مشاركة النساء بشكل أوسع.
- تفعيل آليات التغذية الراجعة من الموظفين بطرق شفافة.
- ربط الأداء التحسيني بالمكافآت المعنوية أو التحفيز الإداري.
- خلق بيئة داعمة للحوار والمبادرة.

## تحليل ومناقشة نتائج المقابلة في ضوء نتائج الدراسة

## أولاً: القيادة التشاركية

أظهرت المقابلة مع رئيس ديوان المجلس الشعبي الولائي لتيارت أن هناك توجهاً عاماً نحو اعتماد أنماط القيادة التشاركية، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة. حيث أقر المسؤول بأن أسلوبه يتسم بالسعي إلى الحوار وبذل الجهد من أجل إشراك الموظفين في النقاشات المهنية، لا سيما عند اتخاذ قرارات تمس تنظيم العمل. غير أن هذه المقاربة لا تُمارس على نحو متسق يشمل جميع الموظفين. وقد عكست نتائج الدراسة الميدانية هذا التفاوت، حيث عبّر 43.5% من أفراد العينة عن ضعف في حرية التعبير، في حين صرّح 17.4% بوجود انحياز في السماح بإبداء الرأي، ما يشير إلى وجود فجوة في ممارسة التمكين التشاركي داخل المؤسسة.

وفي سياق تفويض المهام، أكد رئيس الديوان أنّ توزيع الأعباء يتم غالباً بناءً على الكفاءة والخبرة، وهو ما يتقاطع مع نتائج الدراسة التي أظهرت أن 52.2% من المشاركين يرون أن التفويض يتم على أساس المؤهلات، وهو مؤشر إيجابي يُحسب للقيادة. ومع ذلك، فإن الملاحظ من المقابلة أنّ هذا التفويض لا يكون دائماً مصحوباً بتساور حقيقي، بل قد يكون ناتجاً عن قرارات فردية تُتخذ في ضوء ضرورات العمل.

أما بخصوص صنع القرار، فقد أشار رئيس الديوان إلى وجود حالات يُشرك فيها الموظفون، لا سيما عند التغييرات التنظيمية، غير أن القرار النهائي غالباً ما يُتخذ من قبل القيادة. هذه الملاحظة تعززها نتائج الدراسة التي بينت أنّ 39.1% فقط يشاركون بشكل دائم في اتخاذ القرار، مقابل 30.4% لا يُشركون أبداً، وهو ما يعكس تفاوتاً واضحاً في فرص المشاركة داخل المجلس.

وعند الحديث عن حل المشكلات، لاحظنا من خلال المقابلة أن رئيس الديوان يعتمد أسلوب الاجتماعات المفتوحة لمعالجة الإشكاليات، مع مرونة في اتخاذ قرارات فردية حين تقتضي الضرورة. هذه النزعة نحو القيادة "الهجينة" التي تمزج بين التشاركية والانفرادية، وإن كانت ضرورية أحياناً، قد تُضعف حس المسؤولية الجماعية إذا لم تكن مقننة ضمن إطار مؤسسي واضح.

وفيما يتعلق بالشفافية، فقد أكد المسؤول وجود نوع من الوضوح في طريقة القيادة، إلا أنه أقر بأن بعض الموظفين لا يحصلون على نفس الحظ من المعلومات أو فرص المشاركة. هذا يتماشى مع المعطى الإحصائي الذي يشير إلى أن 56.5% من الموظفين يعتبرون أن القيادة تتسم بالشفافية، بينما يرى 30.4% أن الشفافية محدودة.

## ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال المقابلة، تبين أن سلوكيات المواطنة التنظيمية حاضرة بوضوح في ثقافة العمل داخل المجلس الشعبي الولائي، وهو ما تؤكد ذلك نتائج الدراسة الميدانية. حيث أكد رئيس الديوان أن الالتزام الذاتي للموظفين مرتفع، وأنهم ينضبطون بالقوانين حتى في غياب الرقابة المباشرة. هذه الملاحظة تتقاطع مع نتيجة إحصائية قوية، إذ صرح 78.26% من أفراد العينة بأنهم يلتزمون بلوائح العمل ذاتياً، وهو ما يُعدّ مؤشراً على استبطان القيم التنظيمية.

أما فيما يتعلق بالمبادرات الفردية، فقد أشار رئيس الديوان إلى أن بعض الموظفين يقومون بأعمال تتجاوز المهام الرسمية، في سبيل تحسين الأداء العام. وقد دعمت الدراسة هذا الاتجاه، حيث أوضح 52.17% من المشاركين أنهم يبادرون بأداء مهام إضافية من تلقاء أنفسهم. ويعكس هذا السلوك مستوى عالٍ من الولاء والاندماج المهني، ويعد من الخصائص الجوهرية لسلوك المواطنة التنظيمية.

وفيما يخص التعاون بين الزملاء، أشار المسؤول إلى وجود علاقات إيجابية تُسهم في تيسير بيئة العمل، رغم إقراره بالحاجة إلى تعزيز ثقافة الفريق. وتُظهر نتائج الدراسة أن 60.87% من الموظفين يساعدون زملاءهم دون انتظار مقابل، ما يعكس روحاً تضامنية إيجابية يُمكن البناء عليها عبر أنشطة تدريبية أو تفاعلية داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، لفت رئيس الديوان إلى ضعف المشاركة في الأنشطة الاجتماعية الداخلية، مرجعاً ذلك إلى ضغط العمل وكثافة المهام. وعلى الرغم من أن الدراسة لم تقيّم هذا المؤشر بشكل مباشر، إلا أن هذه الملاحظة تكشف عن نقص في الروابط غير الرسمية بين الموظفين، وهو ما قد يُؤثر على الشعور بالانتماء في المدى البعيد.

وفي هذا الصدد، أكد المسؤول أن أغلب الموظفين يُبدون انتماءً حقيقياً للمؤسسة، مع وجود بعض الحالات التي يُلاحظ فيها نوع من الانتماء القسري. وتتطابق هذه الرؤية مع نتائج الدراسة التي بينت أن 56.52% يشعرون بانتماء دائم، بينما يرى 13.04% أن انتماءهم "مفروض"، ما يعكس حاجة ملحة إلى سياسات إدماج وتحفيز تضمن شعوراً عاماً بالانخراط الطوعي والوجداني.

من خلال المقابلة وتحليلها في ضوء النتائج الإحصائية للدراسة، يمكن القول إن المؤسسة تتمتع بأسس جيدة للقيادة التشاركية، وبثقافة وظيفية تحمل خصائص المواطنة التنظيمية. غير أن هذه الأسس ما تزال بحاجة إلى تعزيز وتمكين حقيقيين، خصوصاً فيما يتعلق بتوسيع قاعدة المشاركة، ضمان عدالة التمثيل، وتحسين التواصل الداخلي. كما

أن الحفاظ على الالتزام والانتماء يتطلب ترسيخ بيئة داعمة تُشجع على المبادرة والتفاعل الاجتماعي، دون الاقتصار على الأداء المهني الصرف.

مقارنة بين نتائج الاستبيان والمقابلة

الجدول رقم 37 يوضح مقارنة بين نتائج الاستبيان والمقابلة

المحور	نتائج المقابلة	نتائج الاستبيان	التوافق / الاختلاف
الحوار وحرية التعبير	يسعى رئيس الديوان إلى فتح قنوات الحوار، ويعترف بوجود شعور لدى بعض الموظفين بضعف حرية التعبير.	43.5% يرون حرية التعبير ضعيفة، و17.4% أشاروا إلى وجود انحياز.	توافق: المقابلة تؤكد ما أظهره الاستبيان.
تفويض المهام	تُوزع المهام حسب الكفاءة والخبرة، مع الاعتراف بأن التشاور ليس دائماً.	52.2% أكدوا أن التفويض يتم حسب الكفاءة.	توافق جزئي: في حين يتفقان على المبدأ، يبقى التشاور غير دائم.
الشفافية في القيادة	يؤكد وجود شفافية، مع إقرار بوجود تفاوت في إيصال المعلومات.	56.5% أقرروا بالشفافية، و30.4% وصفوها بالمحدودة.	توافق: كلا المصدرين يحددان وجود شفافية مع بعض التباين.
المشاركة في صنع القرار	تُمارس المشاركة في بعض الحالات التنظيمية، ولكن القرارات النهائية عادة فردية.	39.1% يشاركون دائماً، مقابل 30.4% لا يُشركون أبداً.	توافق: المقابلة تدعم تفاوت مستويات المشاركة.
الالتزام الذاتي	التزام الموظفين مرتفع حتى دون رقابة.	78.26% أكدوا التزامهم الذاتي.	توافق تام
المبادرة وبذل الجهد	الموظفون يبادرون بمهام إضافية لتحسين الأداء.	52.17% أكدوا المبادرة خارج نطاق المهام.	توافق تام

العلاقات إيجابية وتعاونية، مع الحاجة إلى تعزيز روح الفريق.	60.87% يساعدون دون انتظار مقابل.	توافق: كلاهما يُبرز الطابع التعاوني.
التعاون بين الزملاء	معظم الموظفين مندمجون، لكن هناك شعور بالانتماء القسري لدى البعض.	توافق: المقابلة تؤيد نتائج الاستبيان.
الانتماء المؤسسي	56.52% يشعرون بانتماء دائم، و13.04% يرونه قسريًا.	

من اعداد الطالب بناء على الاستبيان والمقابلة

يكشف الجدول رقم (37) عن درجة عالية من التوافق بين البيانات الكمية التي وفرها الاستبيان والبيانات النوعية المستخلصة من المقابلة، مما يعزز مصداقية النتائج ويُضفي على الدراسة طابعًا تكامليًا يجمع بين العمق التحليلي والدقة الإحصائية.

أولاً: القيادة التشاركية

يتضح من خلال الجدول أن هناك انسجامًا لافتًا بين ما صرح به رئيس الديوان وبين ما عبّر عنه الموظفون في الاستبيان بخصوص بعض مظاهر القيادة التشاركية، لاسيما فيما يخص تفويض المهام والشفافية والمشاركة في صنع القرار. إذ أقر المسؤول بمحدودية بعض الممارسات، مثل التشارك الفعلي في القرار وإيصال المعلومة لجميع الموظفين، وهو ما أكدته نسب الاستبيان أيضًا، خاصة النسبة المرتفعة (30.4%) التي عبّرت عن غياب دائم للمشاركة. وهذا يُشير إلى أن التشاركية كمبدأ موجودة من الناحية الشكلية لكنها تحتاج إلى تطوير وتوسيع لتتحول إلى ممارسة مؤسسية متكاملة.

ثانيًا: سلوك المواطنة التنظيمية.

أما على صعيد سلوك المواطنة التنظيمية، فيُظهر الجدول توافقًا إيجابيًا بين المقابلة والاستبيان، خصوصًا في مؤشرات الالتزام الذاتي وروح المبادرة والتعاون بين الزملاء. إذ تعكس هذه المؤشرات وجود ثقافة مؤسسية قائمة على المسؤولية والانتماء، وهي نقاط قوة يمكن للمؤسسة البناء عليها في ترسيخ الانضباط الذاتي وتحقيق أداء وظيفي مرتفع.

ومع ذلك، فإن جانب الانتماء القسري الذي عبر عنه بعض الموظفين (13.04%)، وأقر به المسؤول في المقابلة، يُسلط الضوء على ضرورة مراجعة السياسات التحفيزية والتواصلية لتعزيز الشعور الطوعي بالانتماء، بدلاً من الاعتماد على الامتثال الشكلي.

يشير الجدول إلى أن هناك توافقاً كبيراً بين مخرجات المقابلة والاستبيان، مما يدعم صلاحية النتائج وفي الوقت ذاته، يسلم الضوء على بعض الفجوات التنظيمية التي ينبغي التعامل معها بوعي استراتيجي، لا سيما فيما يتعلق بتوسيع دائرة المشاركة، وتعزيز شفافية القرار، وتحويل الانتماء من حالة إلزامية إلى شعور وجداني طوعي

## خلاصة الفصل:

ختاماً يمكن القول إن هذه الدراسة سعت إلى تسليط الضوء على أهم الأبعاد السلوك التنظيمي، والتمثل في العلاقة ما بين القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال دراسة المجلس الشعبي الولائي تيارت. قد أظهرت النتائج، المعتمد عليها في المعالجة الإحصائية الدقيقة، وجود توجهات إيجابية لدى الموظفين نحو تبني القيادة التشاركية، كما تم إثبات وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين المتغيرين. حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات العينة حول المتغير المستقل (2.495) بانحراف معياري قدره (0.537)، مع دلالة إحصائية معنوية (sig=0.000)، مما يعكس توجهها إيجابياً نحو النمط القيادي القائم على الحوار، والتفويض والمشاركة في القرار. كما أظهرت النتائج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتجسد بوضوح في ممارسات الموظفين، بمتوسط (2.23) ودلالة إحصائية (sig=0.000)، ما يدل على التزام طوعي وانتماء وظيفي واضح يعمل رفع مستوى الولاء المؤسسي ودعم المؤسسة بما يتجاوز الواجبات الرسمية. وقد بين اختيار الارتباط بيرسون وجود علاقة قوية بين القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.959)، وهو ما يثبت أن النمط القيادة التشاركية يسهم بفاعلية في ترسيخ روح الانتماء، المبادرة، والتعاون داخل المؤسسة.

## توصيات الدراسة:

- انطلاقاً من النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- ضرورة ترسيخ ثقافة القيادة التشاركية داخل المؤسسات العمومية، من جانب تأثيرها الإيجابي ومباشر على الأداء وسلوك التنظيمي.
  - العمل على تطوير آليات الفعالة لإشراك الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار، خاصة عبر الاجتماعات الدورية والتواصل المؤسسي البناء.
  - تشجيع البرامج التكوينية في مجال القيادة التحفيزية والسلوك الوظيفي، بما يعزز الكفاءات الإطارات
  - توسيع نطاق تقييم الأداء ليشمل سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال أدوات قياس دقيقة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الطوعية واللامادية للالتزام المهني.

- دعم روح التعاون والمبادرة داخل بيئة العمل من خلال التحفيز المعنوي والاعتراف الرسمي بالمجهودات الفردية والجماعية.

#### آفاق الدراسة:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية
- أثر القيادة التشاركية على الإبداع التنظيمي.
- أثر العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- دور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

خاتمة

## خاتمة:

بعد استعراض الإطارين النظري والتطبيقي للدراسة، يتضح جلياً أن القيادة التشاركية تمثل أحد أهم الأنماط القيادية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تعزيز بيئة تنظيمية إيجابية قائمة على الثقة، التعاون، والتمكين. كما بينت المعالجة النظرية أن هذا النمط القيادي لا يقتصر على تحسين أداء القادة فحسب، بل يمتد أثره ليشمل تحفيز سلوكيات المواطن التنظيمية لدى العاملين، بما يعزز الولاء المؤسسي والانتماء الوظيفي.

وقد أظهرت الدراسة التطبيقية المنجزة على مستوى المجلس الشعبي الولائي بولاية تيارت أن وجود مقومات القيادة التشاركية، ولو بدرجات متفاوتة، يساهم فعلاً في تعزيز عدد من سلوكيات المواطن التنظيمية مثل: مساعدة الزملاء، الالتزام، والمبادرة. كما ساعدت النتائج الميدانية على التأكد من العلاقة الإيجابية بين النمط القيادي التشاركي وسلوكيات المواطن، مما يدعم صحة الفرضيات المطروحة.

إن هذا التوافق بين التحليل النظري والواقع الميداني يعكس أهمية تبنى المؤسسات لنماذج قيادية تقوم على المشاركة والتمكين، خاصة في السياقات الإدارية التي تسعى إلى تطوير أدائها وتحقيق كفاءة تنظيمية مستدامة. وعليه، تفتح هذه الدراسة المجال أمام مزيد من الأبحاث التي يمكن أن تستكشف أبعاداً أخرى للعلاقة بين أنماط القيادة والسلوكيات التنظيمية، وتقدم أساساً معرفياً يساعد صناع القرار على تطوير سياسات إدارية تستثمر في المورد البشري باعتباره المحرك الرئيسي لأي تحول تنظيمي ناجح.

## توصيات الدراسة:

1. تشجيع تبنى نمط القيادة التشاركية داخل المؤسسات العمومية والخاصة، من خلال تنظيم دورات تدريبية للقادة والمدربين لتعزيز مهارات التواصل، الإصغاء، واتخاذ القرار التشاركي.
2. ترسيخ ثقافة المشاركة والثقة داخل بيئة العمل، عبر إشراك الموظفين في مناقشة السياسات والقرارات التي تؤثر على أداء المؤسسة، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية الجماعية.
3. مراجعة سياسات التسيير البيروقراطي التقليدي في المؤسسات الإدارية، وتحفيز الانتقال نحو أساليب قيادة أكثر مرونة ومرتكزة على إشراك العنصر البشري كفاعل في صناعة القرار وليس مجرد منفذ له.
4. الاهتمام بسلوكيات المواطن التنظيمية كمؤشر غير مباشر لقياس فعالية القيادة داخل المؤسسة، والعمل على مكافأة المبادرات الفردية والتصرفات الإيجابية ولو بشكل معنوي.

- 
5. تخصيص آليات تقييم دورية لرصد مدى تطبيق القيادة التشاركية داخل الأقسام والوحدات التنظيمية، وقياس تأثيرها على الأداء العام للموظفين، مع العمل على معالجة الاختلالات أو مقاومات التغيير المحتملة.
6. تعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي من خلال سياسات تحفيزية، وممارسات عادلة ومنصفة، تشجع الموظفين على تبني سلوكيات طوعية تخدم المؤسسة، دون انتظار مقابل مباشر.
7. اقتراح دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين أنماط قيادية أخرى (كالقيادة التحويلية أو الأخلاقية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، أو تربط هذه السلوكيات بمتغيرات وسيطة أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي أو العدالة التنظيمية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب.

4. ابن منظور. (2000). لسان العرب (ط 01، مج 12). دار الصادر.
  5. كنعان نواف سالم. (2009). القيادة الإدارية (ط 01، إصدار 08). دار الثقافة.
  6. معن محمود عياصرة، ومروان محمد بني أحمد. (2007). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. دار الحامد.
  7. منصور محمد إسماعيل العريقي. (2013). السلوك التنظيمي (ط 02). دار الكتاب الجامعي.
  8. طارق بطرس حلاق. (2020). القيادة الإدارية. الجامعة الافتراضية السورية.
- ثانياً: الدوريات العلمية.
9. سعيدة حبي. (2021). "القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". مجلة المعيار،
  10. محمد معمري، ونبيل حليلو. (2018). "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين". المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية،
  11. عبد الله مسفر ملفي آل فهاد، وحامد محمد الشمrani. (2022). "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية". مجلة العلوم التربوية والنفسية،
  12. حسن أحمد آل طالع، وسعد ناصر آل عزام. (2023). "أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير". مجلة جامعة الشارقة،
  13. فاطمة يحيى عسيري، وتهاني منيف المقاطي. (2024). "دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي". مجلة كلية التربية،
  14. بسام سمير الرميدي. (2018). "أهمية نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية". الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية،
  15. عبد الرفيق برزوق. (2021). "استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية". إضافات اقتصادية،
  16. بدر بن عبد الله الكعبي. (2025). "ممارسة القيادة التشاركية وأثرها على الالتزام التنظيمي". مجلة الشرق للعلوم الإنسانية،

17. شيماء الهاشمي، وآخرون. (2019). "ممارسات القيادة التشاركية ودورها في إدارة الأزمات". مجلة العلوم الإدارية العراقية،
18. نور دين مزهودة، واسمهان قرزة. (2017). "أثر أنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية". المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،
19. فتحى لعموري، وبوبكر عباسي. (2022). "القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة". مجلة اقتصاد المال والأعمال،
20. حمزة معمري، ومنصور بن زاهي. (2014). "سلوك المواطنة كأداة للفعالية التنظيمية". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،
21. عمار بن يحيى، وحليمة بوجيت. (2022). "معوقات سلوك المواطنة التنظيمية". دراسات في حقوق الإنسان،
22. حدة سلطاني، ومحمد أمين عسول. (2021). "دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة". مجلة البحوث الاقتصادية والمالية،
- ثالثاً: الرسائل والأطروحات
23. علي غازي الحسناوي. (2022). دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز [رسالة ماجستير]. جامعة كربلاء.
24. نوزاد فيض، وجميل نادر. (2019). دور القيادة في سلوكيات المواطنة التنظيمية [رسالة ماجستير]. جامعة صلاح الدين.
25. أميرة حواس. (غير مذكورة السنة). أثر الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة [رسالة ماجستير]. جامعة القاهرة.
26. هبة قندل. (2017). دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية [أطروحة دكتوراه]. جامعة الجزائر
27. ميري كريمة. (2021). تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة [أطروحة دكتوراه]. جامعة الجزائر 3.

28. مباركي نجاح. (2017). سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط [مذكرة ماجستير]. جامعة بسكرة.

29. رفاه صباغ. (2020). أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية [بحث ماجستير]. الجامعة الافتراضية السورية.

#### رابعاً: المصادر الإلكترونية

30. سالم العنزي. (2023). القيادة (الدليل الشامل) <https://salemalanzi.sa/leadership/>.

31. معجم المعاني الجامع. (غير مؤرخ) <https://www.almaany.com/>.

32. رائد الأعمال. (غير مؤرخ). "القيادة التشاركية" <https://ar-entrepreneur.com/>.

33. نظرية التبادل الاجتماعي (2021). [https://www.aleqt.com/2021/07/14/article\\_2133111.html](https://www.aleqt.com/2021/07/14/article_2133111.html).

34. BATD Academy (غير مؤرخ). "القيادة التشاركية: النظرية والخصائص". <https://batdacademy.com/ar/post/>

#### خامساً: المحاضرات والمواد غير المنشورة

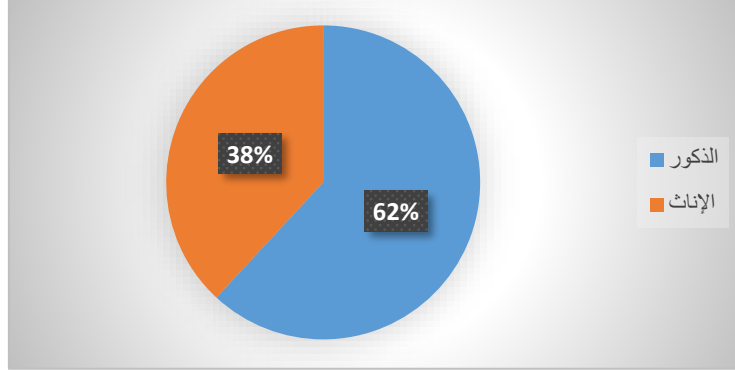
35. سيدي صالح صبرينة. (2018). المحاضرات: النظرية التفاعلية، النظرية الوظيفية ماستر 2. جامعة سطيف 2.

36. عذارى رفو. (2021). مدارس علم الاجتماع (محاضرة 13). جامعة المستنصرية.

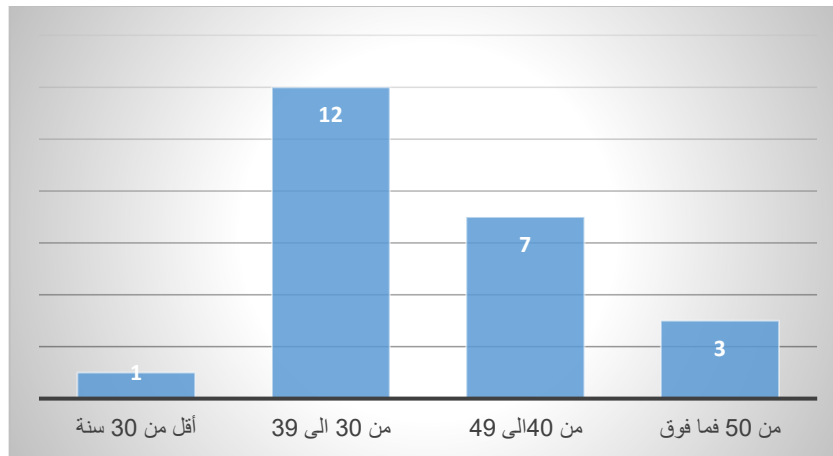
37. عدنان مسلم. (غير مؤرخ). النظرية التبادلية الاجتماعية [مقرر دراسي]. قسم علم الاجتماع.

الملاحق

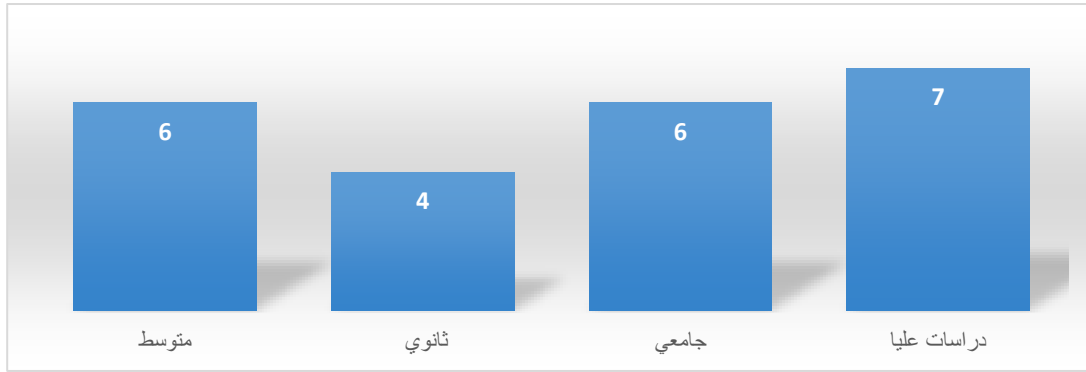
Percent	Frequency	الجنس
56,52	13	الذكور
34,78	08	الإناث
%100	23	Total



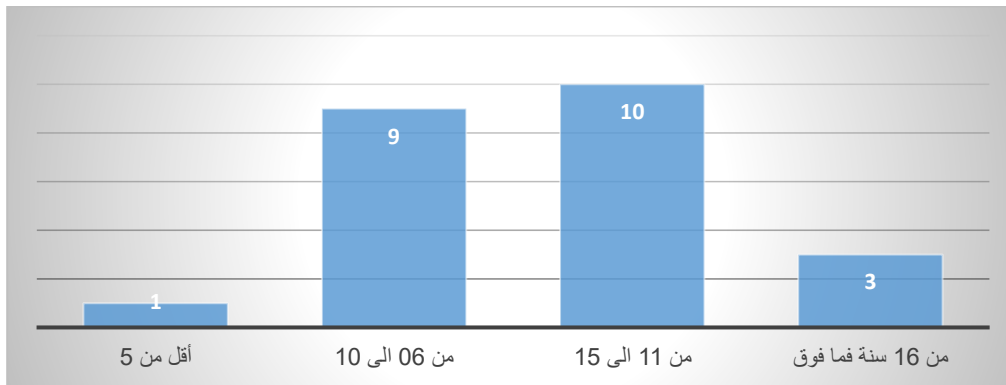
Percent	Frequency	السن
4,35	01	أقل من 30 سنة
52,17	12	من 30 الى 39
30,43	07	من 40 الى 49
13,04	03	من 50 فما فوق
%100	23	Total



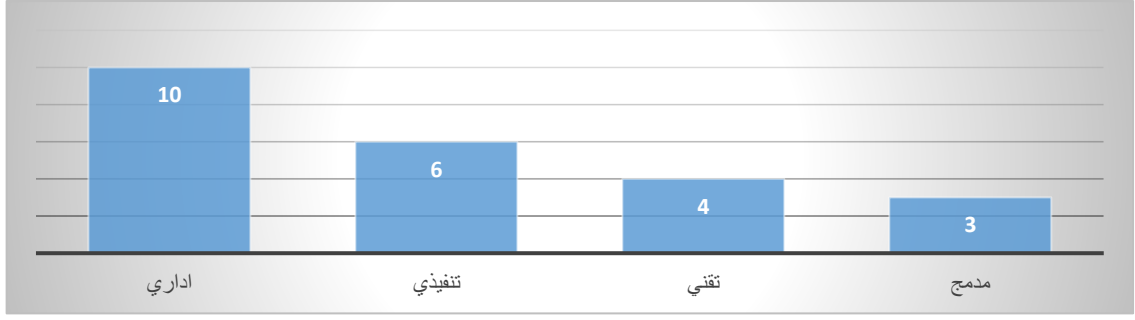
Percent	Frequency	المستوى
26,09	06	متوسط
17,39	04	ثانوي
26,09	06	جامعي
30,43	07	دراسات عليا
%100	23	Total



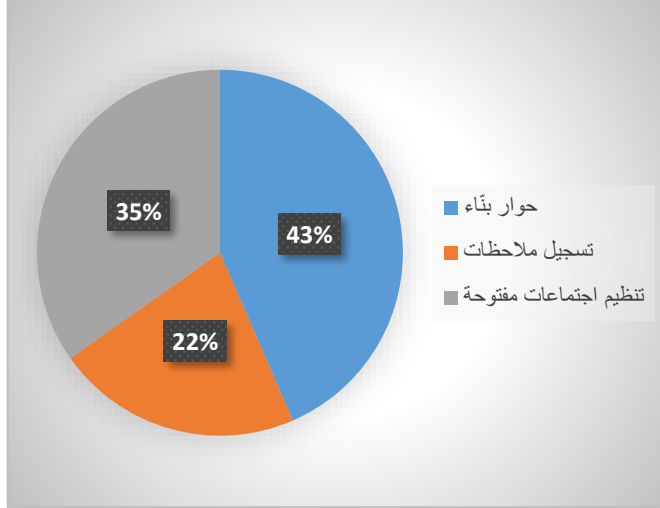
Percent	Frequency	السنوات
4,35	01	أقل من 5
39,13	09	من 06 الى 10
43,48	10	من 11 الى 15
13,04	03	من 16 سنة فما فوق
%100	23	Total



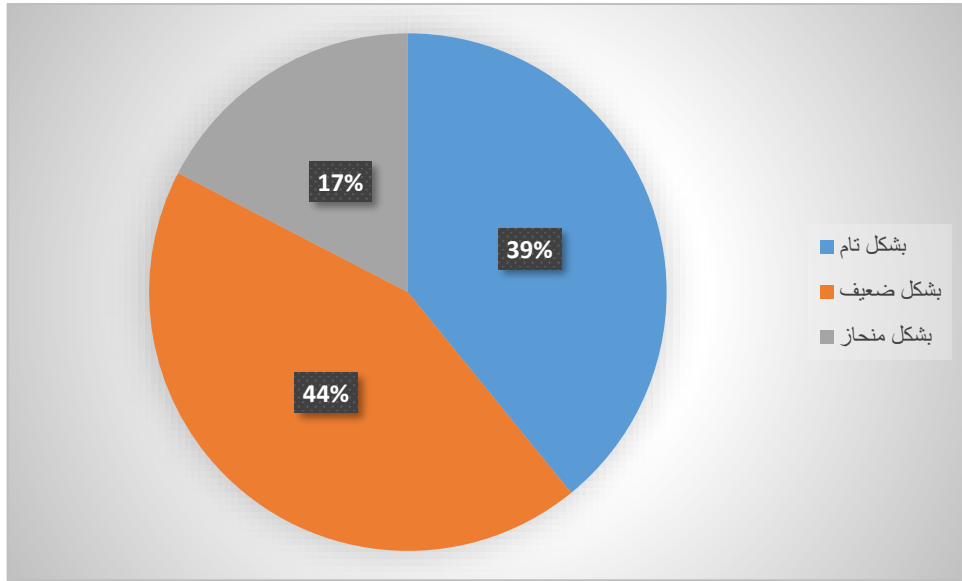
Percent	Frequency	الوظيفة
43,48	10	اداري
26,09	06	تنفيذي
17,39	04	تقني
13,04	03	مدمج
%100	23	Total



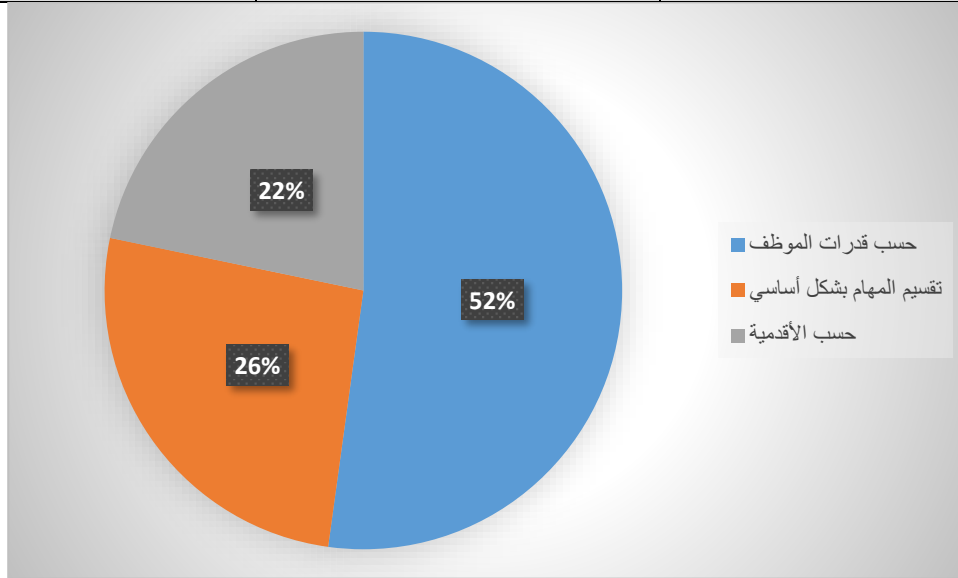
Percent	Frequency	البدائل
43.5%	10	حوار بناء
21.7%	5	تسجيل ملاحظات
34.8%	8	تنظيم اجتماعات مفتوحة
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>



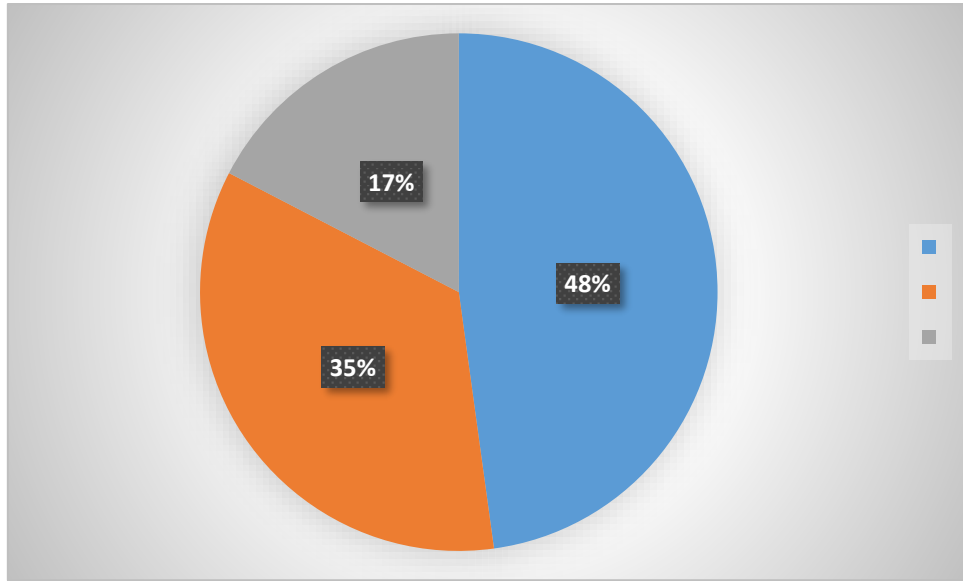
Percent	Frequency	البدائل
39.1%	9	بشكل تام
43.5%	10	بشكل ضعيف
17.4%	4	بشكل منحاز
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>



Percent	Frequency	البدائل
52.2%	12	حسب قدرات الموظف
26.1%	6	تقسيم المهام بشكل أساسي
21.7%	5	حسب الأقدمية
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>



Percent	Frequency	البدائل
47.8%	11	يخبرنا بها أثناء الاجتماعات
34.8%	8	يفرضها علينا
17.4%	4	لا يخبرنا بها
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>



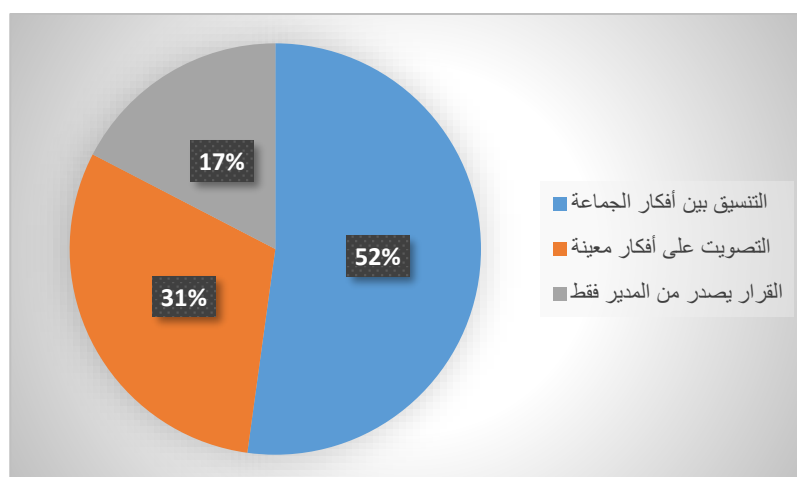
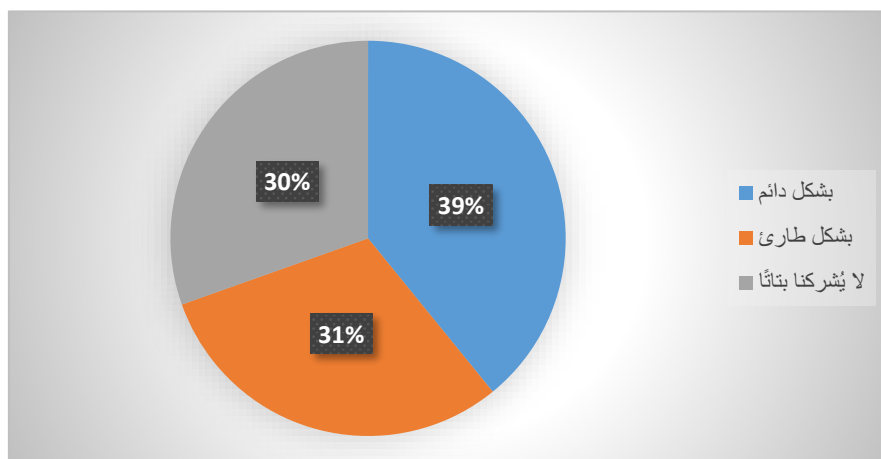
Percent	Frequency	البدائل
56.5%	13	بشكل واضح
30.4%	7	بشكل ضعيف
13%	3	لا يتعامل إطلاقاً
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>

Percent	Frequency	البدائل
60.9%	14	علاقة احترام متبادل
21.7%	5	علاقة تقتصر على العمل فقط
17.4%	4	علاقات وطيدة
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>

Percent	Frequency	البدائل
26.1%	6	حلول منحازة
47.8%	11	تنسيق بين أفكار Total
26.1%	6	يفرض رأيه فقط
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>

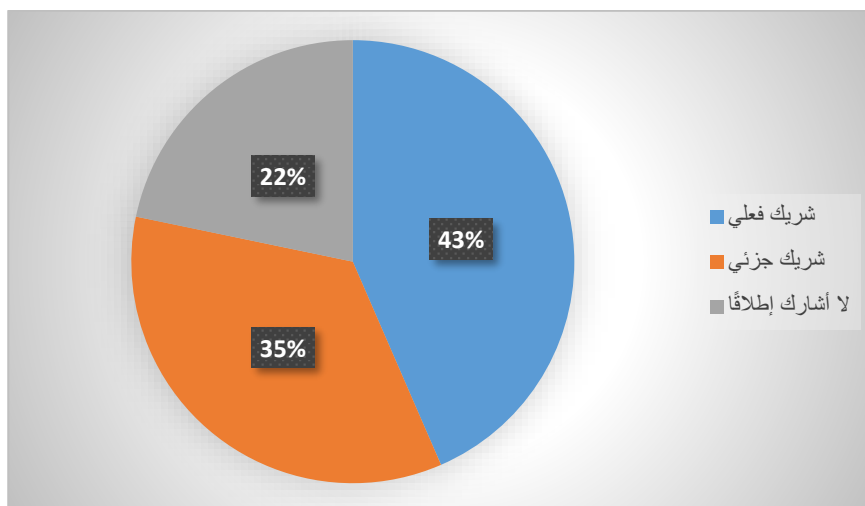
Percent	Frequency	البدائل
39.1%	9	بشكل دائم
30.4%	7	بشكل طارئ
30.4%	7	لا يُشركنا بتاتاً
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>

Percent	Frequency	البدايل
52.2%	12	التنسيق بين أفكار الجماعة
30.4%	7	التصويت على أفكار معينة
17.4%	4	القرار يصدر من المدير فقط
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>



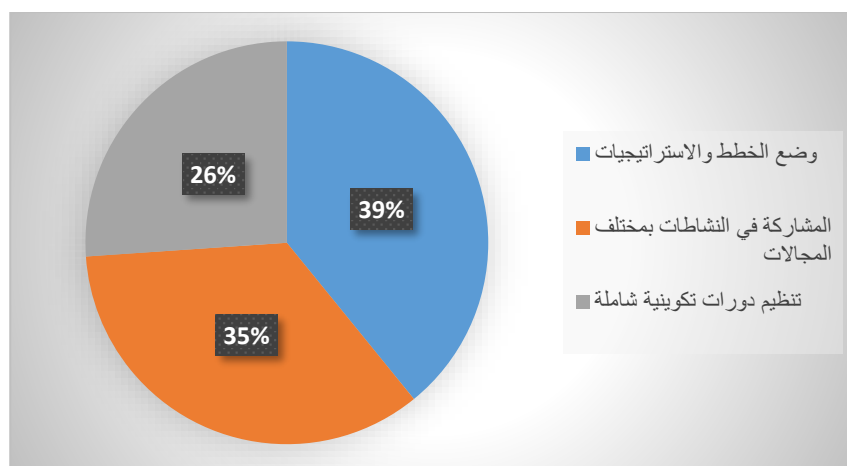
Percent	Frequency	البدايل
39.1%	9	عن طريق التشاور
30.4%	7	حسب قرارات المدير
30.4%	7	حسب الكفاءات
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>

Percent	Frequency	البدائل
43.5%	10	شريك فعلي
34.8%	8	شريك جزئي
21.7%	5	لا أشارك إطلاقاً
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>

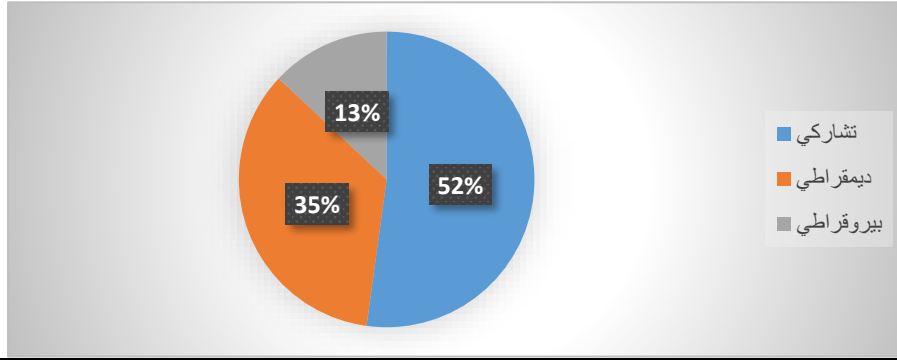


?

Percent	Frequency	البدائل
39.1%	9	وضع الخطط والاستراتيجيات
34.8%	8	المشاركة في النشاطات بمختلف المجالات
26.1%	6	تنظيم دورات تكوينية شاملة
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>

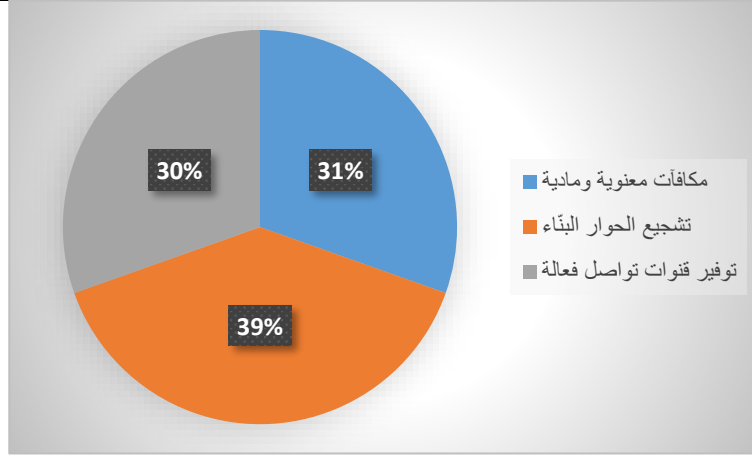


Percent	Frequency	البدائل
60.9%	14	بشكل جماعي



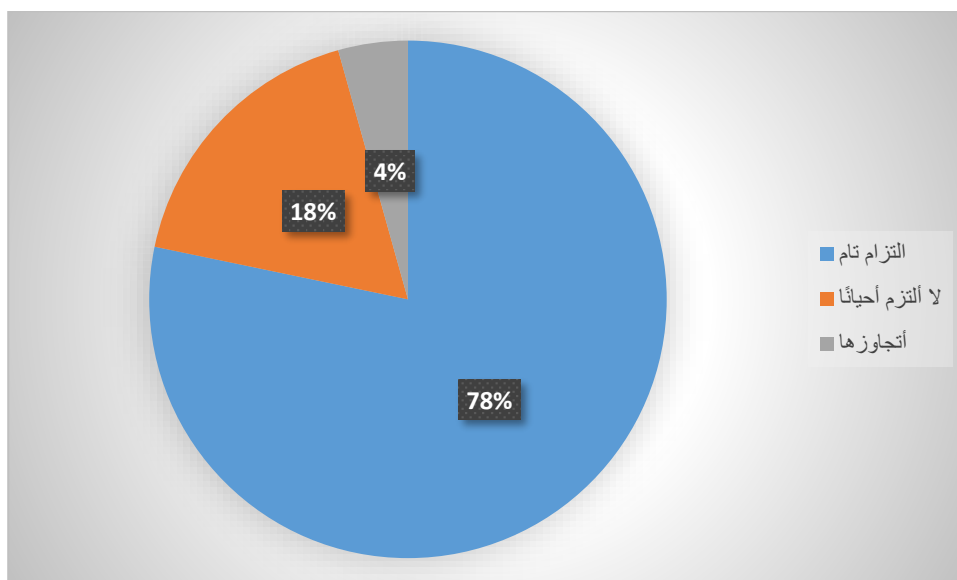
26.1%	6	بشكل فردي
13%	3	بشكل منحاز
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>

Percent	Frequency	البدائل
30.4%	7	مكافآت معنوية ومادية
39.1%	9	تشجيع الحوار البناء
30.4%	7	توفير قنوات تواصل فعالة
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>

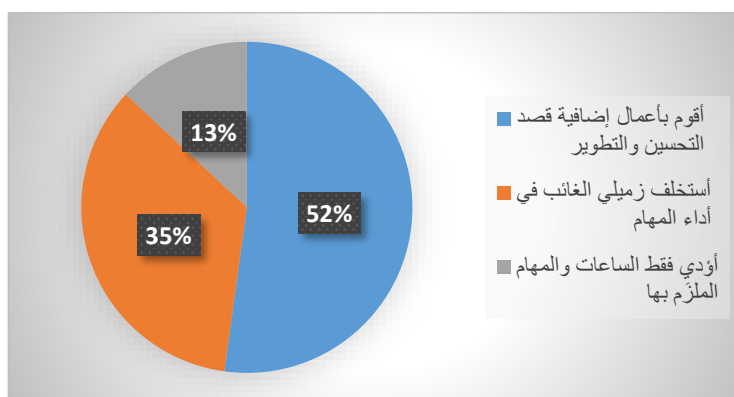


Percent	Frequency	البدائل
52.2%	12	تشاركي
34.8%	8	ديمقراطي
13%	3	بيروقراطي
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>

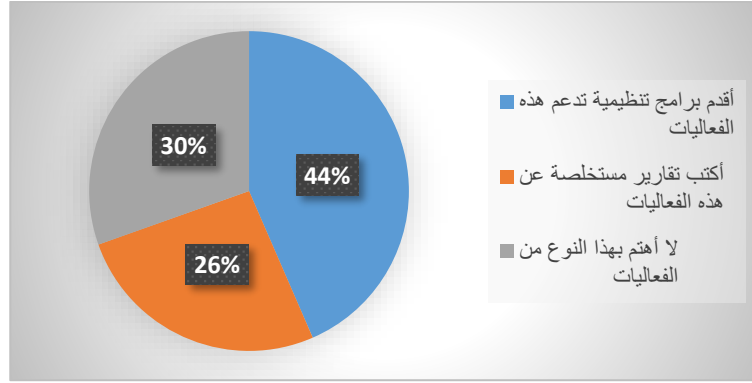
Percent	Frequency	البدايل
78.26%	18	التزام تام
17.39%	4	لا ألتزم أحياناً
4.35%	1	أتجاوزها
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>



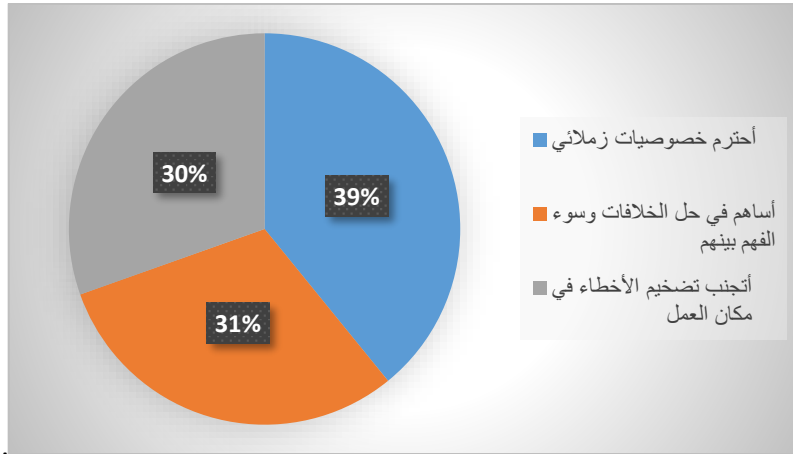
Percent	Frequency	البدايل
52.17%	12	أقوم بأعمال إضافية قصد التحسين والتطوير
34.78%	8	أستخلف زميلي الغائب في أداء المهام
13.04%	3	أؤدي فقط الساعات والمهام الملزم بها
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>



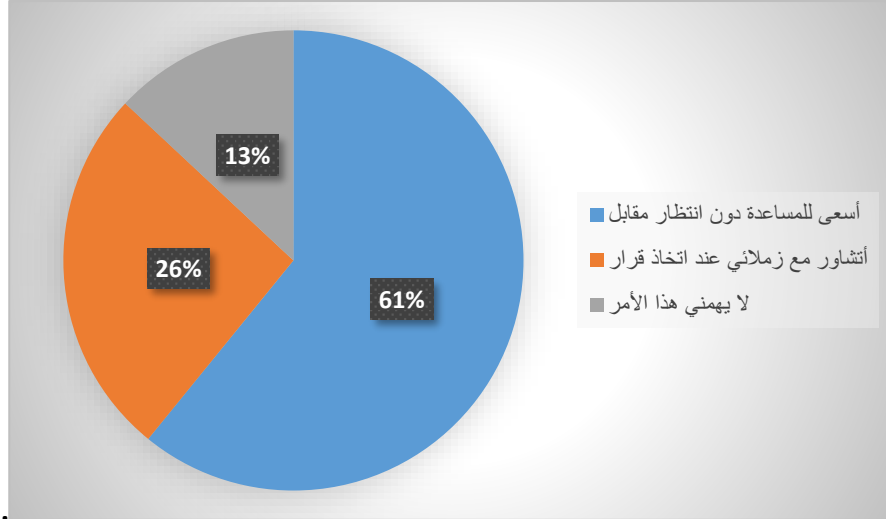
Percent	Frequency	البدائل
43.48%	10	أقدم برامج تنظيمية تدعم هذه الفعاليات
26.09%	6	أكتب تقارير مستخلصة عن هذه الفعاليات
30.43%	7	لا أهتم بهذا النوع من الفعاليات
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>



النسبة المئوية%	التكرارات	البدائل
39.13%	9	أحترم خصوصيات زملائي
30.43%	7	أساهم في حل الخلافات وسوء الفهم بينهم
30.43%	7	أتجنب تضخيم الأخطاء في مكان العمل
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>



Percent	Frequency	البدائل
60.87%	14	أسعى للمساعدة دون انتظار مقابل
26.09%	6	أشاور مع زملائي عند اتخاذ قرار
13.04%	3	لا يهمني هذا الأمر
<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>Total</b>



القيادة	N	Moyenne	Ecart-type	Sig. (bilatérale)	ddl	T
	23	952,4	0.537	,000	22	33,749

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

المواطنة	N	Moyenne	Ecart-type	Sig. (bilatérale)	Ddl	T
	20	2.23	0.357	,000	19	19.34

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

الدلالة	معامل بيرسون	العلاقة
0.000	**0.959	القيادة التشاركية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المجلس الشعبي الولائي تيارت

# فهرس المحتويات

الفهرس

الشكر

الإهداء

مقدمة: ..... أ

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري حول القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

تمهيد: ..... 15

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية ..... 16

المطلب الأول: تعريف القيادة والمشاركة ..... 16

المطلب الثاني: التفسير النظري للقيادة التشاركية ..... 17

المطلب الثالث: النظريات الداعمة للقيادة التشاركية ..... 21

المطلب الرابع: أبعاد وخصائص القيادة التشاركية وأنماطها ..... 30

المطلب الخامس: مزايا وعيوب القيادة التشاركية ..... 35

المطلب السادس: أهمية وأهداف القيادة التشاركية ..... 38

المبحث الثاني: ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية وتأصيلها النظري ..... 41

تمهيد ..... 40

المطلب الأول: المفاهيم التأسيسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية ..... 41

المطلب الثاني: التأصيل النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية ..... 46

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ..... 49

المطلب الرابع: خصائص وأبعاد ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية ..... 55

المطلب الخامس: أنماط وآثار سلوكيات المواطنة التنظيمية ..... 61

المطلب السادس: العوامل المؤثرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ..... 67

---

72	المطلب السابع: العلاقة التأثيرية للقيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.....
76	خلاصة الفصل: .....

## الفصل الثاني

### الدراسة الميدانية في المجلس الشعبي الولائي

78	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
80	المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.....
116	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:.....
127	خاتمة.....
129	قائمة المصادر والمراجع.....

## قائمة الجداول

جدول رقم (1) يبين مستوى الثبات لمحاور استبيان القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بطريقة الفاكرونباخ .....	80
جدول رقم (2) يبين معامل الارتباط لمحاور استبيان القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية للمجال .....	81
الجدول رقم (3): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	82
الجدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.....	83
الجدول رقم (5): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .....	84
الجدول رقم (6) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.....	85
الجدول رقم (7): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.....	86
الجدول رقم 8 يبين تشجيع المدير الموظفين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.....	87
الجدول رقم 9 دور القيادة في منح الموظفين حرية إبداء الرأي.....	88
الجدول رقم 10 ماهية السبل التي يتبعها القائد عند تفويضه للمهام .....	89
الجدول رقم 11 تعامل الرئيس مع التغيرات التنظيمية .....	90
الجدول رقم 12 تعامل رئيس المجلس مع مرؤوسيه بشفافية.....	91
الجدول رقم 13 وصف علاقتك مع مديرك وزملائك.....	92
الجدول رقم 14 السبل التي يتخذها الرئيس لمواجهة مشكلات العمل.....	93
الجدول رقم 15 مدى اشراك المدير للموظفين في اتخاذ القرارات.....	94
الجدول رقم 16 مدى منح الفرص بشكل عادل للمشاركة .....	95
الجدول رقم 17 توزيع المهام.....	96
الجدول رقم 18 مدى مشاركتك في صنع القرار.....	97
الجدول رقم 19 كيفية السماح للموظفين بالمشاركة الإيجابية.....	98
الجدول رقم 20 مدى تعزيز أسلوب القيادة وروح العمل الجماعي.....	99
الجدول رقم 21 دعم القادة وتبادل الأفكار.....	100

101	الجدول رقم 22 وصف أسلوب قيادة رئيسك .....
102	الجدول رقم 23 مدى التعامل مع قوانين وتعليمات المؤسسة حتى في غياب الرقابة .....
103	الجدول رقم 24 مدى بذل قصارى جهدك لإنجاح العمل حتى خارج نطاق مهامك الرسمية .....
104	الجدول رقم 25 مدى المشاركة بفاعلية في الأنشطة التطوعية والاجتماعية التي تنظمها المؤسسة .....
105	الجدول رقم 26 مدى المحافظة على علاقة إيجابية مع زملائك .....
106	الجدول رقم 27 مدى التعاون مع زملائك لتحقيق أهداف العمل .....
107	الجدول رقم 28 مدى ولاءك للمؤسسة حتى في الظروف الصعبة .....
108	الجدول رقم 29 مدى شعورك بانتمائك لهذه المؤسسة .....
109	الجدول رقم 30 تصرفك مع زميلك إذا واجه صعوبة في العمل .....
110	الجدول رقم 31 مدى الالتزام كموظف بحضور الاجتماعات .....
111	الجدول رقم 32 وصف سلوكك تجاه ممتلكات المجلس .....
112	الجدول رقم 33 مدى تقييمك لمستوى أدائك الوظيفي .....
113	الجدول رقم 34 عملية تقييم الموظفين داخل المجلس .....
114	الجدول رقم 35 مدى سعيك كموظف لتطوير الأداء العام للمؤسسة .....
116	الجدول رقم 36 يبين اختبار ت T.TEST الفرضية الاولى .....
117	الجدول رقم 37 يبين اختبار ت T.TEST الفرضية الثانية .....
119	الجدول رقم 38 اختبار بيرسون للارتباط .....
124	الجدول رقم 39 يوضح مقارنة بين نتائج الاستبيان والمقابلة .....

## قائمة الاشكال

- الشكل رقم 01 يوضح نموذج vroom & jago لاتخاذ القرار ..... 29
- شكل رقم 02: يوضح الدراسات التي تهتم بدراسة السلوك ..... 43
- شكل 03: يوضح مستويات دراسة السلوك التنظيمي ..... 44
- الشكل رقم 04 : يوضح أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى hai tziner .. 72
- الشكل رقم 05 يمثل العلاقة ما بين القيادة التشاركية وسلوكات الكوالمطة التنظيمية ..... 75
- الشكل رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس ..... 82
- الشكل رقم (7) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن ..... 83
- الشكل رقم (8): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ..... 84
- الشكل رقم (9) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية ..... 86
- الشكل رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة ..... 87
- الشكل رقم 11 يبين تشجيع المدير الموظفين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم ..... 88
- الشكل رقم 12 دور القيادة في منح الموظفين حرية إبداء الرأي ..... 89
- الشكل رقم 13 ماهية السبل التي يتبعها القائد عند تفويضه للمهام ..... 90
- الشكل رقم 14 تعامل الرئيس مع التغيرات التنظيمية ..... 91
- الشكل رقم 15 تعامل رئيس المجلس مع مرؤوسيه بشفافية ..... 92
- الشكل رقم 16 وصف علاقتك مع مديرك وزملائك ..... 93
- الشكل رقم 17 السبل التي يتخذها الرئيس لمواجهة مشكلات العمل ..... 94
- الشكل رقم 18 يبين إشراك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات ..... 95
- الشكل رقم 19 يبين منح الفرص بشكل عادل للمشاركة ..... 96
- الشكل رقم 20 يبين مدى توزيع المهام ..... 97
- الشكل رقم 21 يبين مدى مشاركتك في صنع القرار ..... 98
- الشكل رقم 22 مدى السماح للموظفين بالمشاركة الإيجابية ..... 99
- الشكل رقم 23 مدى تعزيز أسلوب القيادة روح العمل الجماعي ..... 100

- الشكل رقم 24 مدى دعم القادة تبادل الأفكار..... 101
- الشكل رقم 25 وصف أسلوب قيادة رئيسك ..... 102
- الشكل رقم 26 مدى تعامل مع قوانين وتعليمات المؤسسة حتى في غياب الرقابة..... 103
- الشكل رقم 27 مدى بذل فُصارى جهذك لإنجاح العمل حتى خارج نطاق مهامك الرسمية..... 104
- الشكل رقم 28 مدى تشارك بفاعلية في الأنشطة التطوعية والاجتماعية التي تنظمها المؤسسة..... 105
- الشكل رقم 29 مدى الحفاظ على علاقة إيجابية مع زملائك..... 106
- الشكل رقم 30 مدى تعاون مع زملائك لتحقيق أهداف العمل..... 107
- الشكل رقم 31 مدى اظهار الولاء للمؤسسة حتى في الظروف الصعبة..... 108
- الشكل رقم 32 مدى الشعور بانتمائك لهذه المؤسسة..... 109
- الشكل رقم 33 تصرفك مع زميلك إذا واجه صعوبة في العمل..... 110
- الشكل رقم 34 مدى الالتزام كموظف بحضور الاجتماعات..... 111
- الشكل رقم 35 وصف سلوكك تجاه ممتلكات المجلس..... 112
- الشكل رقم 36 مدى تقييمك لمستوى أدائك الوظيفي..... 113
- الشكل رقم 37 عملية تقييم الموظفين داخل المجلس..... 114
- الشكل رقم 38 مدى سعيك كموظف لتطوير الأداء العام للمؤسسة..... 115

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال دراسة ميدانية على مستوى المجلس الشعبي الولائي لولاية تيارت. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: إلى أي مدى تسهم القيادة التشاركية في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية؟

ولتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الدراسة إلى جانبين: نظري وتطبيقي. تناول الجانب النظري المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، من حيث التعاريف، الأبعاد، الخصائص، والنظريات المفسرة، كما تم التطرق إلى العلاقة التأثيرية بين المتغيرين.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي وُزعت على كامل موظفي المجلس الشعبي الولائي بتيارت. والمقابلة كأداة ثانوية مع رئيس الديوان، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود توجهات إيجابية لدى الموظفين نحو نمط القيادة التشاركية.
- تجسد سلوكيات المواطنة التنظيمية بوضوح في الممارسات اليومية للموظفين، لا سيما فيما يتعلق بالالتزام، المبادرة، ومساعدة الزملاء.
- وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين القيادة التشاركية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، المشاركة، السلوك التنظيمي، المواطنة التنظيمية

### Abstract :

This study aims to explore the role of participative leadership in enhancing organizational citizenship behaviors, through a field study conducted at the People's Provincial Council of Tiaret. The research stems from a central question: To what extent does participative leadership contribute to the development of organizational citizenship behaviors within public institutions?

To achieve this objective, the study was divided into two parts: theoretical and empirical. The theoretical part addressed the key concepts related to both participative leadership and organizational citizenship behaviors, in terms of definitions, dimensions, characteristics, and explanatory theories. It also explored the impact relationship between the two variables.

In the empirical part, both quantitative and qualitative approaches were used. The primary data collection tool was a questionnaire distributed to all employees of the People's Provincial Council of Tiaret, while a secondary tool—an interview—was conducted with the Chief of Staff. The study yielded several key findings, most notably:

- The presence of positive attitudes among employees toward the participative leadership style.
- Clear manifestation of organizational citizenship behaviors in employees' daily practices, particularly in terms of commitment, initiative, and helping colleagues.
- A strong and statistically significant correlation between participative leadership and organizational citizenship behaviors.

**Keywords:** Leadership, Participation, Organizational Behavior, Organizational Citizenship