



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة حالة المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص موارد بشرية

الأستاذ المشرف

الأستاذ الدكتور: موسى عبد الناصر

إعداد الطالبتين

بليوز كريمة

أوراري منال

لجنة المناقشة

الإسم	الرتبة	الصفة	الجامعة
بومجان عادل	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	بسكرة
باشا نجاح	أستاذ مساعد	ممتحنا	بسكرة
موسي عبد الناصر	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	بسكرة

الموسم الجامعي 2023 - 2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص موارد بشرية

الأستاذ المشرف

الأستاذ الدكتور: موسى عبد الناصر

إعداد الطالبتين

بليوز كريمة

أوراري منال

لجنة المناقشة

الإسم	الرتبة	الصفة	الجامعة
بومجان عادل	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	بسكرة
باشا نجاح	أستاذ مساعد	ممتحنا	بسكرة
موسي عبد الناصر	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2023 - 2024

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿مُحَمَّدٌ رَّسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ﴾

أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ﴾

سُورَةُ الْفَتْحِ

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه

نحمد الله ونشكره أولاً وأخيراً على توفيقه لنا لإتمام هذا الجهد المتواضع

والصلاة والسلام على نبينا وقدوتنا محمد الرحمة المهداة، والنعمة المسداة والسراج المنير، أما بعد:

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "خير الناس أنفعهم للناس"

ويقول الشاعر: يا من لهم فضل علينا سابق *** شكرا لكم حق علينا أوجب

فمن لا يشكر النافعين من الناس فليس لله حاجة لشكره، لهذا فإننا نتقدم بالشكر والامتنان

لذويه: للأستاذ الدكتور: عبد الناصر موسى المشرف على هذه المذكرة، والذي كان له

فضل الإرشاد والتوجيه الذي تميز بالتواصل الأخوي والعطاء الأكاديمي، وأعطى من وقته

وجهدته الثمين ما يرسم قدوة للآخرين...

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور: محمد قريشي على مساعدته القيمة ونصائحه السديدة

ودعمه المتواصل، جزاه الله كل خير

ونتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارات وموظفي المتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة

كذلك الشكر موصول إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة كل بإسمه على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع

وتقييمه.

علاوة إلى ذلك جزيل الشكر إلى جميع الأساتذة والإداريين بجامعة محمد خيضر وإلى

كل من مد لنا يد العون وساهم معنا في هذا العمل المتواضع سواء بالتوجيه والإرشاد، أو توفير البيانات والمعلومات،

أو تسهيل الوصول إليها، فجزاهم الله عنا كل خير.

الطالبتين: بليوز كريمة/ أوراري منال

الإهداء

الى قائد التغيير الأعظم من قاد أمة كاملة فنقلها من ظلمات الجاهلية الى نور العلم وقمة الحضارة وسدة الشرف

محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم

الى وطني العزيز ارض الشهداء والعزة والمجد والشموخ

الجزائر

الى الشباب الذين يتوقون الى تحرير الوطن وتغيير الواقع الى دولة حرة وكريمة

فلسطين

الى أمي وأبي الحبيبين من لولا طيف رحمتها وطيب تربيتها ما وصلت الى هذه اللحظة المباركة

زهرة وعلي

الى شريك عمري وزوجي الغالي من ظل على الدوام نعم السند والعون فله مني كل الحب والتقدير

عبد الحق

الى أبنائي وفلذة كبدي أسأل الله تعالى أن يصنعهم على عينه ويجعلهم من قادة التغيير ورواد العلم والأخلاق

محمد فراس، زهرة الشفاء، عمر الفراي، اسحاق

الى من جمعني الله بمن في جنة الدنيا وارجوا أن يرزقني الخلود الى جوارهن في جنات ونهر عند مليك مقتدر

حبيبتي في الله

الى اخوتي ومن جمعني بهم صلة الدم والرحم أحبكم كثيرا

خالد، محمد يزيد، زكرياء، نوال، هناء

الى جميلة الروح والأخلاق شكرا على كل لحظة جميلة قضيناها معا

منال اوراري

حبيبة رسول الله صلى الله عليه وسلم (كريمة بليوز)

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، أحمده سبحانه وأثني عليه الخير كله
والصلاة والسلام على معلم الناس الخير، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد...
أهدي ثمرة جهدي هذا إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده المعرفي
إلى روح من علمني أن الدنيا كفاح.....وسلاحها العلم والمعرفة.
إلى الذي لم يبخل عليا بأي شيء.....إلى والدي رحمه الله وطيب ثراه
إلى من تسانديني في صلاتها ودعائها.....إلى من أرجو رضاها.
إلى من كلماتي لا تستوفيها حقها.....إلى أمي الغالية حفظها الله وأطال عمرها
إلى من يدعمني وهو لي الأمان.....إلى زوجي ورفيق دربي سفيان
إلى سر سعادتي ووجودي أولادي رعاهم الله وسدد خطاهم

ياسمين، كمال الدين، نسرين

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار أسند عليهم ظهري وأشد بهم أزمري وإخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل أزواجهم وزوجاتهم وأولادهم كلا باسمه ووسمه

إلى أصدقائي الطيبين الذين كان لهم بالغ الأثر الإيجابي في كثير من المواقف وعلى رأسهم كريمة بليوز، دنيا صيفي،

عبد الحق لبيكار

إلى كافة أساتذتي الأفاضل والفضليات الذين لم يتوانوا في مد يد العون لي....

إليكم جميعاً أهدي هذا البحث المتواضع.

منال أوراري

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) كمتغيرات مستقلة على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

وأجريت هذه الدراسة بالمتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة- والمتاحف الولائية التسعة التابعة له وذلك من خلال توزيع إستبانة على عينة عشوائية مكونة من 50 موظف في المتحف، تم إستعادة 45 منها صالحة للمعالجة الإحصائية حيث تم استخدام برنامج SPSS.V17 في التحليل الإحصائي للبيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في المتحف الجهوي عند مستوى دلالة -0.05- بنسبة 39.1%، وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين المتغيرين على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية حيث جاء بعد التأثير المثالي أعلى تأثيرا على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة 37.9% ثم يليه بعد الإستشارة الفكرية بنسبة 35.5% ثم بعد الإعتبار الفردي بنسبة 34.9% وأخيرا بعد التحفيز الإلهامي بنسبة 32.3%.

وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج والتوصيات أهمها العمل على ترسيخ ممارسة القيادة التحويلية في المتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة- ووضع قواعد ونظم تتيح الفرصة للأفراد المتميزين وذوي الأخلاق العالية للرقى وإتخاذ مواقع قيادية حيث يعمل هؤلاء القادة على بث روح الحماسة والفخر والإعتزاز لدى الموظفين مما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية _ سلوك المواطنة التنظيمية _ المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.

Abstract:

This study aimed to determine the impact of transformational leadership with its dimensions (idealistic influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individual consideration) as independent variables on organisational citizenship behaviour as a dependent variable.

This related was conducted at the Regional Museum of the Mujahid - Biskra - and its nine state museums by distributing a questionnaire to a random sample of 50 employees at the museum 45 recovered questionnaires were valid for statistical processing, we used SPSS.V17 in data analysis

The results of the study showed that there is a statistically significant effect of transformational leadership on organisational citizenship behaviour in the regional museum at a significance level of 0.05 ,the percentage of effect was 39.1%, this means that there is a strong relationship between the two variables at the macro level and at the level of the sub-variables,the dimension of idealistic influence had the greatest impact on organisational citizenship behaviour with 37.9 this is followed by intellectual stimulation at 35.5%, individual consideration at 34.9%, and inspirational motivation at 32.3%.

The study was concluded with several recommendations, the most important of which is to work to consolidate the practice of transformational leadership in the Regional Museum of the Mujahid - Biskra - and to develop rules and systems that allow distinguished individuals with high morals to rise and take leadership positions, as these leaders work to spread the spirit of enthusiasm and pride among employees, which enhances the behaviour of organisational citizenship.

Keywords: Transformational Leadership - Organisational Citizenship Behaviour.
The Regional Museum of the Mujahid - Biskra

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وعرهان
/	ملخص الدراسة
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول والأشكال
/	الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية	
35	المبحث الأول: أساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية
35	المطلب الأول: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
35	أولاً: تعريف المواطنة لغة
35	ثانياً: تعريف المواطنة إصطلاحاً
36	ثالثاً: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
38	المطلب الثاني: أهمية وخصائص سلوك المواطنة التنظيمية
38	أولاً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
39	ثانياً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
41	المبحث الثاني: أنماط وأبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية
41	المطلب الأول: أنماط وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
41	أولاً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
43	ثانياً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
45	المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
45	أولاً: محددات إتجاه العاملين
46	ثانياً: محددات بيئة العمل
46	ثالثاً: محددات شخصية

49	المبحث الثالث: آثار ومعوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية
49	المطلب الأول: آثار سلوك المواطنة التنظيمية
49	أولاً: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الفرد العامل
50	ثانياً: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء المنظمة
50	ثالثاً: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جماعة العمل
52	المطلب الثاني: معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية
52	أولاً: ضعف السياسة التنظيمية
52	ثانياً: العوامل الإجتماعية والإقتصادية
الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية	
56	المبحث الأول: أساسيات حول القيادة
56	المطلب الأول: تعريف القيادة
56	أولاً: تعريف القيادة لغة
56	ثانياً: تعريف القيادة في الفكر الإداري
58	المطلب الثاني: أهمية وعناصر القيادة
58	أولاً: أهمية القيادة
59	ثانياً: عناصر القيادة
62	المطلب الثالث: نظريات القيادة
62	أولاً: النظريات التقليدية في القيادة
65	ثانياً: النظريات الحديثة في القيادة
67	المطلب الرابع: أنماط القيادة
67	أولاً: القيادة الديكتاتورية
68	ثانياً: القيادة الديمقراطية
69	ثالثاً: القيادة الحرة
71	المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة التحويلية

71	المطلب الأول: تعريف ومبادئ القيادة التحويلية
71	أولاً: تعريف القيادة التحويلية
73	ثانياً: مبادئ القيادة التحويلية
74	المطلب الثاني: أنماط وأبعاد القيادة التحويلية
74	أولاً: أنماط القيادة التحويلية
76	ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية
79	المطلب الثالث: القائد التحويلي
79	أولاً: تعريف القائد التحويلي
79	ثانياً: خصائص القائد التحويلي
83	ثالثاً: مهام القائد التحويلي
84	المطلب الرابع: معوقات تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات
84	أولاً: المعوقات الخارجية لتطبيق للقيادة التحويلية
85	ثانياً: المعوقات الداخلية لتطبيق للقيادة التحويلية
88	المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية
88	المطلب الأول: أثر التأثير المثالي على سلوك المواطنة التنظيمية
88	المطلب الثاني: أثر التحفيز الإلهامي على سلوك المواطنة التنظيمية
89	المطلب الثالث: أثر الإثارة الفكرية على سلوك المواطنة التنظيمية
89	المطلب الرابع: أثر الإعتبارات الفردية على سلوك المواطنة التنظيمية
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة المتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة_	
93	المبحث الأول: التعريف بالمتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة_
93	المطلب الأول: نشأة المتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة_ وتنظيمه القانوني
93	أولاً: نشأة المتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة_
93	ثانياً: التنظيم القانوني للمتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة_
94	المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للمتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة_

94	أولا: الهيكل التنظيمي للمتحف الجهوي للمجاهد _بسكرة_
96	ثانيا: المرافق الثقافية والتاريخية للمتحف الجهوي للمجاهد _بسكرة_
96	المطلب الثالث: مهام المتحف الجهوي للمجاهد _بسكرة_ وإنجازته المختلفة
96	أولا: مهام المتحف الجهوي للمجاهد _بسكرة_
96	ثانيا: الإنجازات المختلفة للمتحف الجهوي للمجاهد _بسكرة_
100	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
100	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة
100	أولا: منهج الدراسة التطبيقي
100	ثانيا: حدود الدراسة
100	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
100	أولا: مصادر جمع البيانات
101	ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
102	المطلب الثالث: المجتمع والعينة وأداة الدراسة
102	أولا: مجتمع الدراسة
102	ثانيا: عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية
104	ثالثا: أداة الدراسة
106	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
106	المطلب الأول: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
106	أولا: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة
113	ثانيا: اختبار الفرضيات
120	خاتمة
124	قائمة المراجع

قائمة الجداول والأشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	النظريات التقليدية في القيادة	65
02	النظريات الحديثة في القيادة	66
03	مقارنة بين القائد غير التحويلي والقائد التحويلي	82
04	المقتنيات التاريخية	97
05	إصدارات المتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة_	97
06	زوار المتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة والمتاحف الولائية التابعة له	99
07	اختبار التوزيع الطبيعي	102
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	102
09	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي	105
10	نتائج معاملات الصدق والثبات لمتغيرات البحث	106
11	الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة التحويلية	107
12	الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية	109
13	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية	113
14	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	114
15	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	115
16	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	116
17	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	117

ثانيا: قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
37	سلوك المواطنة التنظيمية	01
40	خصائص سلوك المواطنة التنظيمية	02
42	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	03
44	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	04
48	محددات سلوك المواطنة التنظيمية	05
51	آثار سلوك المواطنة التنظيمية	06
60	عناصر القيادة	07
61	عناصر القيادة حسب بيلك وموتن	08
68	القيادة الديكتاتورية	09
69	القيادة الديمقراطية	10
70	القيادة الحرة	11
72	القيادة التحويلية	12
75	أنماط القيادة التحويلية	13
78	أبعاد القيادة التحويلية	14
86	معوقات تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات	15
95	الهيكل التنظيمي للمتحف الجهوي للمجاهد _بسكرة	16

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة المحكمين لاستبانة البحث

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة
01	وهيبة داسي	أستاذة دكتورة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر . بسكرة
02	محمد قريشي	أستاذ دكتور بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر . بسكرة
03	يوسف مدوكي	أستاذ دكتور بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر . بسكرة
04	اسماعيل مناصرية	أستاذ محاضر. أ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر . بسكرة

الملحق رقم (02): استمارة استبانة

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص : ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

استمارة استبانة

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد :

في إطار تحضيرنا لمذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان:

أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية

(دراسة حالة : المتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة)

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة الذي تشمل مجموعة من الأسئلة التي نود أن تجيبونا عليها من خلال وضع إشارة (X) في الخانة التي تلائم العبارة الصحيحة بالنسبة لكم .

كما نأمل أن تتسع صدوركم وأوقاتكم للمشاركة في تحقيق هذه الغاية من خلال إبداء آرائكم حول عبارات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية.

ونؤكد لكم أن الآراء التي ستقدمونها سوف تحيطها السرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

ولكم منا كل الشكر والتقدير

تحت إشراف

أ.د/ موسى عبد الناصر

من إعداد الطالبتين :

- أوراري منال

- بليوز كريمة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفيةالجنس: ذكر أنثى العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر الحالة الاجتماعية: مطلق أعزب أرمل متزوج المستوى التعليمي: تقني سامي ليسانس مهندس ماستر دراسات عليا مجال الوظيفة الحالية: رئيس مصلحة بالملحقة رئيس مصلحة بالمتحف مدير متحف ولائي رئيس قسم المدير سنوات الخبرة في العمل: أقل من 5 سنوات من 3 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنوات 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول: القيادة التحويلية

يهدف هذا الجزء إلى قياس درجة تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) بالمتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسب من بين الخيارات المتاحة .

الرقم	البعد	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	التأثير المثالي	يتحلّى رئيسي المباشر بقيم أخلاقية عالية					
02		يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المتحف الجهوي					
03		يعبر رئيسي المباشر بعبارات بسيطة عن رؤية ورسالة المتحف الجهوي					
04		يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على الإقناع					
05		يعتبر رئيسي المباشر كنموذج وقدوة أقتدي به في العمل					
06		يوجد تطابق وانسجام واضح بين أقوال وأفعال رئيسي المباشر					
07	التحفيز الإلهامي	يشجعني رئيسي على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المتحف الجهوي					
08		يتدارك رئيسي المباشر حالات تقصيري في العمل					
09		يثير رئيسي المباشر روح الحماسة للعمل					
10		ينمي رئيسي المباشر روح الفريق في العمل					
11		يشاركني رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملتي					
12	الاستشارة الفكرية	يشجعني رئيسي المباشر على حل المشكلات في العمل بطرق مبتكرة					
13		يشجعني رئيسي المباشر على تجريب أفكار جديدة البناءة ولا يحكم عليها مسبقا					
14		يحتثي رئيسي المباشر على الإبداع في العمل					
15		يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم					
16	الاعتراف الفردي	يقدر رئيسي المباشر جهدي في العمل					
17		يحترم رئيسي المباشر وجهات النظر المتباينة في العمل					
18		يهتم رئيسي المباشر بتدريب العاملين لرفع المستوى أدائهم					
19		يهتم رئيسي المباشر بحاجاتي الشخصية بما لا يتعارض مع مصلحة العمل					
20		يعاملني رئيسي المباشر في العمل بتقدير واحترام					

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

يهدف هذا الجزء إلى قياس درجة التحلي وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالمتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسب من بين الخيارات المتاحة .

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أساعد زملائي على أداء بعض المهام الموكلة إليهم عند الحاجة					
02	أساعد زملائي الجدد وأقدم لهم النصح والإرشاد					
03	أعمل على تفادي المشاكل قبل وقوعها					
04	أحترم حقوق زملائي في العمل					
05	أحرص على احترام مواعيد الحضور والانصراف من العمل					
06	أستجيب لتوجيهات رئيسي في العمل دون تردد					
07	أقدم الاعتذار إذا أخطأت في حق أحد زملائي في العمل					
08	أحترم النظام الداخلي لمؤسستي وأعمل به					
09	أقوم بإنجاز أعمال إضافية دون تنمر					
10	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل بها					
11	أتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة					
12	ألتقيد بالوقت المقرر للراحة ولا أستغل وقتا إضافيا					
13	أحرص على إكمال عملي بالرغم من إنتهاء دوامي					
14	أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية					
15	أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي					
16	أهتم دائما بتطوير نفسي وتحسين مهاراتي					
17	أستوعب ملاحظات الآخرين دون إثارة مشاكل					
18	ألتقيد بنظام العمل في مؤسستي حتى عند غياب المشرفين عني					
19	أعمل على إظهار صورة إيجابية عن مؤسستي					
20	أحرص على حضور الإجتماعات واللقاءات والمرتبطة بالعمل					

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (03): الإذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بمسكرة في: 29/04/2024

جامعة محمد خيضر-مسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): مولاي عبد الناصر
الرتبة: أستاذ دكتور

قسم الارتباط :

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر-للتألمب (ة): أورابي صالح - بلليوز كريمة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بمعنوان: أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية
الدراسة أطيدانية: المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة
ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الاستاذ (ة) المشرف (ة):



الملحق رقم (04): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00380 /ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: المتحف الجهوي للمجاهد

ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 بليوز كريمة
- 2 أوراري منال
- 3 /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر لإدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر القيادة التحولية على سلوك المواطنة التنظيمية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-03-25

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



المقدمة

تمهيد

إن التطورات المتلاحقة والمتسارعة التي يشهدها العالم في المجال الإقتصادي والإجتماعي والسياسي والتقني تؤدي بشكل مباشر الى احداث تغييرات شديدة في بيئة منظمة الأعمال. إن هذا الامر وضع هذه المنظمات أمام الكثير من التحديات التي تهدد بقائها واستمرار نشاطها فمنها من يستطيع البقاء وتجاوز هذه التحديات ومنها من يتعرض للإفلاس والزوال.

إن البحث عن نجاح المنظمات وضمان بقائها في هذه البيئة يتوقف على قدرة القادة الإداريين على تأدية الأدوار والمهام المنوطة بهم ومساهماتهم في تطوير منظماتهم وفقا لما لديهم من قدرات ومهارات تمكنهم من التأثير في العنصر البشري داخل المنظمة واكتشاف مواهبه والإهتمام بتنمية قدراته الإبداعية والتشاركية وتشجيعه على مواجهة التحديات المختلفة في العمل مما يضمن لهذه المنظمات مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية.

إشكالية البحث

تتميز القيادة التحويلية بقدرتها العالية على إحداث التغيير ومواجهة التحديات وإيجاد التناغم بين قدرات وكفاءات وموارد المنظمة والتأثير على سلوك المرؤوسين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم لكي يمارسوا أدوارهم الرسمية بكل كفاءة، إضافة إلى ممارسة أدوار غير رسمية تعكس إلتمائهم وولائهم للمنظمة وهذا ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية. هذه الأخيرة التي أصبحت تحتل مكانة بالغة لدى المنظمات على إختلاف أنواعها.

تمثل المؤسسات المتحفية وسيلة وأداة هامة للمحافظة على الذاكرة الوطنية والتراث التاريخي والثقافي ونقله للأجيال. وتواجه إدارة المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة كغيرها من المؤسسات المتحفية تحديات كبيرة لأجل إبراز تاريخ الجزائر للأجيال الحاضرة وربطها بالأجيال الماضية وخاصة مع وجود العولمة والتأثر بالثقافات المختلفة.

إن هذا الربط يشكل تحديا حقيقيا للقيادة الإدارية في هذه المؤسسة التي يجب أن تتبنى أسلوب القيادة التحويلية لما له من دور فعال في تعزيز سلوك المواطنة لدى موظفيها لكي يقوموا بأدوار إضافية تساهم بشكل فعال في مواجهة هذه التحديات، والنجاح في إبراز تاريخ الجزائر للأجيال الحاضرة والمستقبلية وربطها بالأجيال الماضية ومن هنا برزت إشكالية هذه الدراسة:

هل هناك أثر للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة؟

للإجابة على هذا التساؤل الرئيسي ارتأينا أن نجيب على مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى تطبيق القادة الإداريين لأسلوب القيادة التحويلية في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة؟

2- ما هو مستوى ممارسة موظفي المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة لسلوك المواطنة التنظيمية؟

3- ما هو مستوى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في المتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة-؟

الدراسات السابقة

تمثل القيادة التحويلية قيادة القرن الحادي والعشرين، فلم يتم التطرق إليها كثيرا في الدراسات العربية، كما أن هناك ندرة في الدراسات التي ربطت بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، لهذا الأمر فقد قمنا بالإستعانة ببعض الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

أولا: الدراسات العربية

دراسة (أحمد بن سالم العامري 2002):

نشرت هذه الدراسة في المجلة العربية للعلوم الإدارية بعنوان السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، هدف إلى التعرف على مستوى السلوك القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية وطبيعة العلاقة التي تربطهما، فقد إستخدم الباحث المنهج المسحي الذي يسمح بإستقصاء أكبر عدد من المفردات، مجتمع البحث حيث تم توزيع 600 إستبانة على الموظفين في مختلف الأجهزة الحكومية بلغ العائد منها والصالح للتحليل 435 إستبانة وذلك بمعدل إستجابة 72.5% وقد حددت الدراسة خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية وهي الإيثار والكمياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير كما حددت أبعادا للسلوك القيادي التحويلي وهي التأثير الكاريزماتيكي أو الجاذبية القيادية، الدفع أو الإلهام، التشجيع الإبداعي والإهتمام بالمشاعر الفردية. وبعد تحليل البيانات وتقديم النتائج توصلت الدراسة إلى تدني سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة بالإضافة إلى أن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي إلى مستوى تطلعات العاملين. (كمال، 2017، الصفحات 20 - 21)

دراسة (أمير سعيد 2012):

هدفت هذه الدراسة التي اجريت بجامعة البنجاب إلى قياس مستوى القيادة التحويلية ومستوى المواطنة التنظيمية والتحقق من تأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وتكونت عينة الدراسة في هذا البحث من جميع العاملين الإداريين في جامعة البنجاب التي تتكون من 15 كلية. وأشارت النتائج إلى إرتباط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية إرتباطا إيجابيا. وأشارت الدراسة إلى أن إستخدام نمط القيادة التحويلية يعزز من سلوك الدور الإضافي. وتوصلت هذه الدراسة في الأخير الى أن العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة كانت علاقة إيجابية. (حسون م.، 2016، صفحة 397)

ثانيا الدراسات الاجنبية

دراسة (Piccolo & Colquitt.:2006):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأليات التي تستطيع القيادة التحويلية من خلالها أن تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، حيث قام الباحث بتوزيع إستبانه خاصة على عينة متكونة من 283 موظف وخرجت بالعديد من النتائج منها أن القائد الذي يمارس القيادة التحويلية يصل مرؤوسيه إلى مستويات مرتفعة من خصائص الوظيفة التي تشمل (التنوع، أهمية الوظيفة، الإستقلالية والتغذية العكسية). (حساب، د.س، صفحة 63)

دراسة (Lee kim Lian2012) :

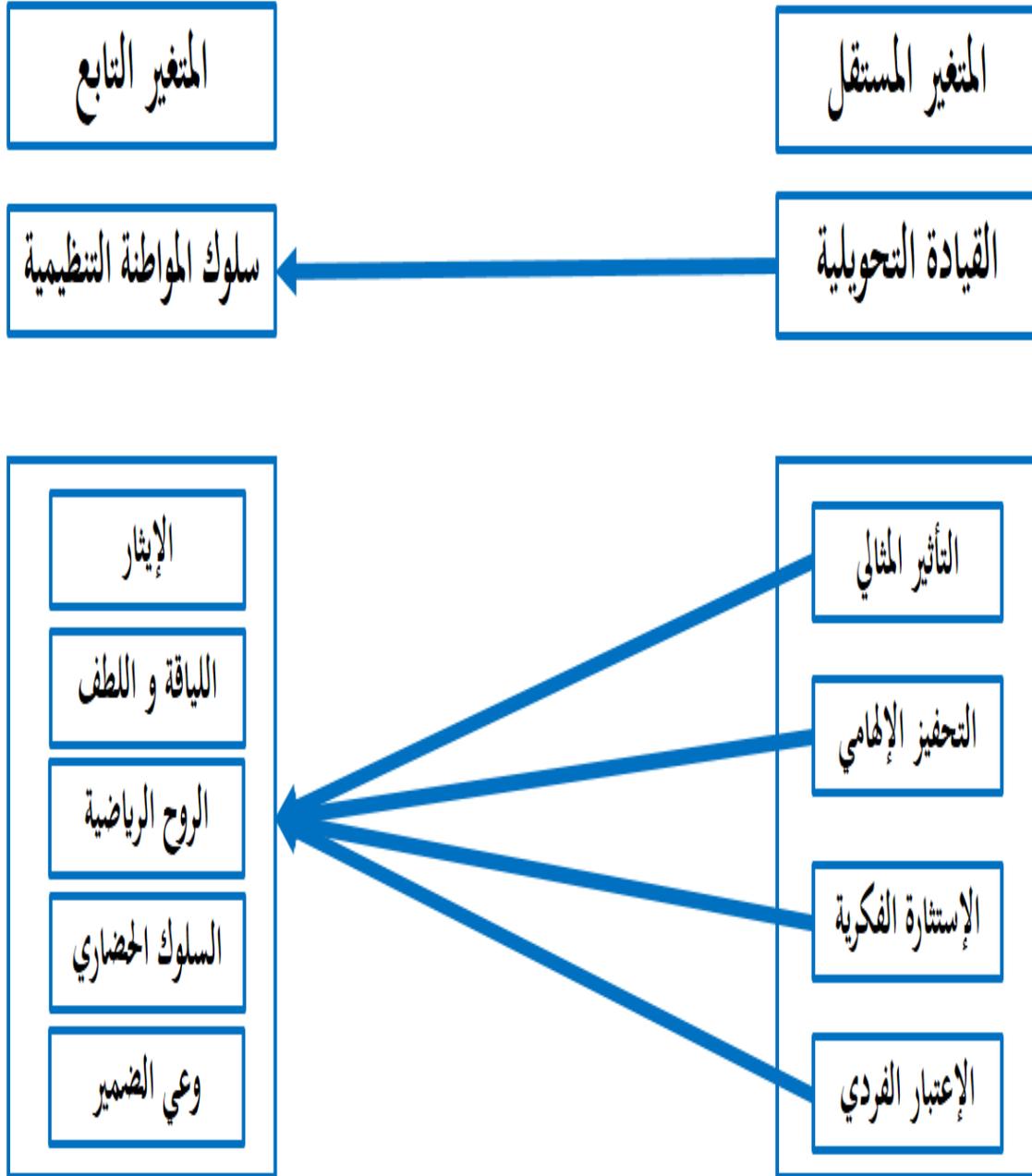
هدفت هذه الدراسة الى إختبار العلاقة بين الأنماط القيادية والمواطنة التنظيمية في الشركات الماليزية وتم جمع البيانات من أفراد عينة عددها 347 وأظهرت النتائج ما يلي:

- أن نمط القيادة التحويلية له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وأن نمط القيادة الإجرائية له أثر سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية. (حسون م.، 2016، صفحة 397)

على العموم فإن الدراسات السابقة التي تم عرضها قد بينت العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في أماكن ومواقع مختلفة (مراكز حكومية جامعات وكليات وشركات مختلفة) وقد إختلفت النتائج من مركز الى آخر ومن دولة إلى أخرى.

وقد أظهرت بعض النتائج تدني سلوك المواطنة التنظيمية وأن القيادة التحويلية لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، بينما أظهرت نتائج أخرى علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

سوف نحاول من خلال بحثنا هذا الوقوف على مدى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد في المتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة_.



فرضية البحث:

تمثلت الفرضية الرئيسية لبحثنا في:

هناك أثر للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في المتحف الجهوي للمجاهد _بسكرة_.

وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

- يؤثر بعد التأثير المثالي على سلوك المواطنة التنظيمية.
- يؤثر بعد التحفيز الإلهامي على سلوك المواطنة التنظيمية.
- يؤثر بعد الإستشارة الفكرية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- يؤثر بعد الاعتبارات الفردية على سلوك المواطنة التنظيمية.

التعريفات الإجرائية

القيادة التحويلية: هي المنهج الذي يعمل من خلاله القادة والمرؤوسين في تحسين مستويات الأخلاق والقيم في المنظمة

وترويج العدالة والمساواة والمبادئ الإنسانية بما ينمي مستويات الأداء وتحقيق طموحات كل من المنظمة والأفراد.

التأثير المثالي: وهو تصرف القادة كرموز في المكان الذي يشغلونه فيصبحون مثالا للأخلاق والقيم في عيون مرؤوسهم مما يجعلهم يبدون إعجابهم بهم ويمنحونهم الثقة والإحترام. كذلك فإن ممارسات القائد وسلوكه التي تجسد الحرص والإهتمام الدائم على المصلحة العامة تزيد من الأثر الذي يتركه في العاملين معه فيتبعونه ويعملون على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

التحفيز الإلهامي: وهو التركيز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تخلق لدى التابعين شعور بالتحدي والتطور ضمن روح الفريق ويشمل أيضا الأساليب التحفيزية التي تقوم على الإتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وتشجيع العاملين على الإبتكار والأبداع المستمر.

الإستشارة الفكرية: تعرف الإستشارة الفكرية بأنها قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها.

الإعتبارات الفردية: وهذا العامل يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند وينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كمدرسين ومستشارين في أثناء محاولتهم لمساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم، ومثال ذلك هو المدير الذي يقضي الوقت مع كل موظف من الموظفين بإهتمام خاص وبالنسبة لبعض الموظفين ربما يعطي القائد هذا النوع من القيادة مشاعر قوية في حين يحظى الآخرون بتوجيهات ذات درجة عالية من التحديد

سلوك المواطنة التنظيمية: سلوكات إختيارية لا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي وهي تدعم الأداء الفعال للمنظمة.

الإيثار: هو 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 لهم بالإضافة لمساعدة زبائن وشركاء المنظمة.

الكياسة: وهي سلوك يهدف إلى حل المشكلات بين العاملين بعضهم بعضا وبينهم وبين العملاء والشعور بالمسؤولية والفرد في هذا السلوك يحترم حقوق الزملاء الآخرين وخصوصيتهم وعدم إستغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشكلات بينهم ويطلق عليه بعد اللياقة واللفظ.

الروح الرياضية: هي التحلي بالروح الرياضية وفي رأي آخر هي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ماشابه ذلك؛ أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة الوظيفية

السلوك الحضاري: هو المشاركة فهذا البعد يتمثل في المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة المنظمة والإهتمام بمصيرها من خلال عدة سلوكيات كحضور الإجتماعات المهمة غير الرسمية. والمحافظة على التغيير وقراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأدية العمل في صورة تحافظ وتنمي سمعة المنظمة.

الضمير الحي: وهناك من يطلق عليه الطاعة العامة حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال إحترام الأنظمة والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية.

منهج الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية تم إعتداد المنهج الوصفي في الجانب المتعلق بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة من خلال عرض المفاهيم النظرية التي تمس القيادة التحويلية بالإضافة إلى سلوك المواطنة التنظيمية، كما تم إعتداد المنهج التحليلي في تحليل نتائج الإستبانة الخاص بمجتمع الدراسة، بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية . (SPSS.V17) وذلك من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الإنحدار البسيط واختبار كولمغروف سلينوف ومعامل الثبات ألفا كرومباخ.

أهمية الدراسة

تندرج أهمية هذا البحث في أن القيادة من الموضوعات التي تحظى بأهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة ولا سيما منها القيادة التحويلية بإعتبارها أحد الأنماط الحديثة في القيادة ولأن سلوك المواطنة من المتغيرات التي حظيت

بإهتمام كبير من الكتاب والباحثين خلال السنوات الماضية لدورها الكبير في زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، ولإن الجمع بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية من الدراسات المهمة التي لم يتم التطرق إليها بشكل كاف من قبل الباحثين والدارسين كما أن القطاع الذي أجريت عليه الدراسة من القطاعات المهمة لكونه يعمل على إبراز تاريخ الجزائر وتعزيز الهوية الوطنية.

الأهمية العلمية:

لاحظنا من خلال الدراسات السابقة تباين الآراء حول العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة ستأتي كتأييد ودعم إضافي لإحدى وجهات النظر الموجودة في الدراسات السابقة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئة جديدة وهي المتحف الجهوي للمجاهد-بسكرة.

الأهمية العملية:

إن إلمام إدارة المتحف الجهوي المجاهد-بسكرة بنمط القيادة التحويلية يمكن أن يؤدي إلى تعديل لسياستها بما يحفز الموظفين على القيام بسلوكيات التي تتفق وأهداف هذه المنظمة، بالإضافة الى إحتياج المتحف الجهوي للمجاهد إلى مثل هذه السلوكيات لدى الموظفين لكي يتمكنوا من مواجهة تحديات العولمة والثقافات المختلفة، وتقديم بعض المقترحات والتوصيات لمساعدة إدارة المتحف الجهوي للمجاهد-بسكرة محل الدراسة على إتباع النمط القيادي المناسب لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

أهداف الدراسة

- 1_ الوقوف على مستوى تطبيق أسلوب القيادة التحويلية من طرف إدارة المتحف الجهوي المجاهد-بسكرة.
- 2_ الوقوف على مستوى إلتزام الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.
- 3_ الوقوف على الأثر بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في المتحف الجهوي للمجاهد-بسكرة.

صعوبات الدراسة

أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية في المتحف الجهوي للمجاهد-بسكرة تلقينا تسهيلات من إدارة المتحف، حيث زودتنا الإدارة بالوثائق اللازمة وكل المعلومات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، غير أن المتحف بإعتباره جهوي ويشمل تسعة متاحف ولائية تابعة له موزعة على ولايات مختلفة، مما شكل لنا صعوبة في التواصل وتوزيع الإستبانة فأضطررنا الى الإستعانة بالهاتف واستخدام البريد الإلكتروني لتلقي نتائج الإستبانة.

هيكل الدراسة

لغرض الإجابة على اشكالية الدراسة والتسؤولات الفرعية الواردة في الإشكالية قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاث فصول متكاملة فيما بينها ومقدمة وخاتمة كما يلي:

الفصل الأول: تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول أساسيات حول المواطنة التنظيمية استعرضنا فيه مفهوم المواطنة التنظيمية وأهميتها وخصائصها، أما المبحث الثاني تناولنا فيه أبعاد وأنماط ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية وختمنا هذا الفصل بالمبحث الثالث الذي تناولنا فيه أثار ومعوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثاني: بدأنا هذا الفصل بمبحث أول خصص لعرض الإطار النظري للقيادة التحويلية تناولنا فيه أساسيات حول القيادة من تعريف لها وأهميتها وعناصرها ثم نظرياتها وأنماطها، أما المبحث الثاني قدمنا فيه أساسيات حول القيادة التحويلية من تعريفها ومبادئها وأنماطها وأبعادها، ثم تطرقنا في المبحث الثالث إلى معوقات تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات ثم ختمنا هذا الفصل بمبحث رابع تعرفنا فيه على أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

وأخيرا الفصل الثالث: الذي خصص للدراسة الميدانية بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو تجسيد للتفاعل الإيجابي بين المنظمة والعاملين فيها وهو انعكاس لجميع التصرفات وسلوكيات الموظفين الإيجابية والبناءة بدافع إرادتهم الحرة، مما يؤدي إلى دعم زملائهم في العمل ويفيد المنظمة ككل، وسوف نحاول في هذا الفصل التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: أنماط وأبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: آثار ومعوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الأول: أساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية

ترجع بداية الإهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية إلى حركة العلاقات الإنسانية التي إهتمت بالجوانب غير الرسمية في المنظمة وأولت عناية خاصة بالعنصر البشري، أما كمفهوم فإن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر وقد إستحوذ هذا المفهوم على إهتمام الكثيرين من الباحثين في مجال علم الإدارة، علم النفس، وعلم الاجتماع لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهو المورد البشري.

المطلب الأول: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: تعريف المواطنة لغة:

المواطنة منسوبة إلى الوطن وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام به وأوطنه اتخذه وطناً. (بوجيت، 2020، صفحة 72)

وتستعمل كلمة المواطنة كترجمة للكلمة الفرنسية Citoyenneté المشتقة من مدينة Cité ويقابلها مصطلح citizenship بالإنجليزية ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع من أجل إيجاد المواطن الصالح Good citizen. (سعدي، 2020-2021، صفحة 26)

ثانياً: تعريف المواطنة إصطلاحاً:

تم تعريف المواطنة على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وهذا الارتباط يترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية والتراث التاريخي المشترك ومن ثم فعن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب كينونتها. (شلاي، 2023، صفحة 67)

وفي تعريف آخر "المواطنة هي إنتماء الشخص إلى بقعة جغرافية معينة يتمتع بحقوق ويؤدي واجبات فتتظم هذه العلاقات عن طريق القوانين الصادرة عن نظام الحكم القائم في هذه الدولة". (مراد، 2016-2017، صفحة 19)

أما في رأي آخر "فالمواطنة هي شعور بالإنتماء الحقيقي والمشاركة الإيجابية للشخص ضمن المجتمع الذي يعيش فيه". (الزبيدي، 2019، صفحة 32)

وعليه نستخلص أن المواطنة هي علاقة تؤكد إنتماء الشخص إلى دولة ما ويرافقها من شعور بالإنتماء ويترتب عليه الإلتزام بالواجبات والحقوق التي تعتمد على قوانين ونظم عادلة.

ثالثا: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

تعددت الدراسات التي تفسر سلوك المواطنة التنظيمية وتنوعت الكتابات التي قدمته، وقد أطلق على هذا النمط السلوكي عدة تسميات منها: السلوك غير المكلف، سلوك الدور الإضافي، سلوك المواطنة، وسلوك العمل الجماعي. (بوجيت، 2020، صفحة 73)

وتعتبر كتابات (1937bernard) في مجال الرغبات الحقيقية للأفراد ومدى إستعدادهم لتقديم خدمات وأعمال جيدة هي النواة الأولى والحقيقية في تحليل الأسس الدافعة للسلوك التنظيمي.

وقد تبلور وظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية OCB : Organizational citizenship behaviour على يد العالم **organ** سنة 1977 م في السلوكيات التعاونية والإبتكارية موصفا بتلك التلقائية عندما قام بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء. (العزام، 2015، صفحة 109)

وتعددت التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم أهمها ما طرحه (**organ 1988**) م حيث عرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: سلوكات إختيارية لا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي وهي تدعم الأداء الفعّال للمنظمة (شلاي، 2023، صفحة 60).

ويعرف (**العنري 2006** م) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "عمل أو نشاط إجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه ولا ينبغي منه أي مردود مادي مادي عبر إلتزام ليس بالوظيفي إنما هو إلتزام أدبي، يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية، إنسانية أو دينية". (عودة ح.، 2023، صفحة 210)

أما (**Mc allister 1989**) فقد سماه السلوك غير المكلف أو غير المفروض وعرفه "لأنه نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة". (زاهي، 2014، صفحة 47)

أما (**George et Breif**) فيعرفه بأنه "سلوك التلقائية المؤسسية أي ذلك السلوك الذي يؤديه الفرد إختيارا علاوة على دوره الرسمي المحدد ويساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية". (زاهي، 2014، صفحة 47)

ويعرفه (**Robbins 2001**) على أنها "سلوك طوعي وليس جزء من متطلبات أداء الوظيفة الرسمي للعاملين ولكنه ضروري لتشجيع الأداء الوظيفي بشكل كفؤ في المنظمة". (الزبيدي، 2019، صفحة 55)

أما (**الجاويش**) فيعرفه كما يلي "هو ذلك السلوك الذي ينتهجه الموظف طواعية برضا نفسه غير مكره ودون توقع مقابل مادي في مقر عمله". (شلاي، 2023، صفحة 70)

ويعرفه (2001Dipaola) " بأنه رغبة الفرد بالمشاركة في الأعمال التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية للعاملين والتي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة". (بوقفدة، 2019-2020، صفحة 15)

ومهما تباينت وإختلفت هذه التعريفات والرؤى إلا أنه يمكننا أن نستخلص أن سلوك المواطنة التنظيمية هو كل السلوكيات التي يقوم بها الفرد العامل بصفة تطوعية خارج وصف الوظيفة المكلف بها وبعيدا عن الحوافز والمكافآت وذلك بغية تحقيق أهداف وغايات المنظمة وإرتقائها وفعاليتها بصدر رحب.

الشكل رقم (01): سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل السابق

المطلب الثاني: أهمية وخصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

أولاً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

أكدت كل الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية بالغة فمن وجهة نظر **Organ** الأب الروحي لهذا السلوك: "إن سلوك المواطنة التنظيمية يستطيع أن يرفع من كفاءة وإنتاجية كل من الفرد والمنظمة والتي تصبح في النهاية المنظمة الأفضل". (الخزامي ع.، 2017، صفحة 14)

ويرى **Netemeyer** "أن سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين أفراد المنظمة الواحدة والتي تؤدي في المحصلة إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة نظير الأدوار الإضافية التي يتكرم بها الموظفون، كما أن ندرة الموارد البشرية أو المالية يعد أمراً محرجاً في حياة المنظمة يمكن أن تتجاوزها المنظمة بفضل القيام بالأدوار الإضافية التي تشكل في نهايتها سلوكاً للمواطنة التنظيمية ومنه لتحقيق أهدافها". (زايد، 2000، صفحة 576)

وفي رأي آخر تكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الوظائف والأدوار التي تؤديها داخل المنظمة وتفعيل آثارها الداخلية عليها وكذلك على موقفها في السوق. (الزبيدي، 2019، صفحة 56)

وكما تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية التي يمكن أن يحققها للمؤسسة وذلك كما يلي: (ختو، 2018، صفحة 223)

✓ يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها.

✓ يؤدي إلى الالتزام وحل المشاكل.

✓ تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

✓ تقليل مستوى التسرب الوظيفي.

✓ رفع الروح المعنوية للعاملين.

✓ أن هذه السلوكيات تحقق لممارسيها أفضلية وميزة تنافسية.

ومن وجهة نظر د. أريج سعيد خليل تكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النتائج الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن تحققها للمنظمة وتأثيرها في العديد من الجوانب التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والمنظمي وإدارة الوقت بشكل فعال وتحسين العلاقات التنظيمية وتنمية الإبداع والابتكار وتعزيز بقاء المنظمة وفعاليتها وقدرتها على المنافسة وبالتالي نجاحها. (خليل، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، 2018، صفحة 8)

وعليه نستخلص أن سلوك المواطنة يؤدي إلى نتائج إيجابية وعلى مستويين كما يلي:

أ- على مستوى الفرد:

- ✓ يعمل على تحسين أداء إنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا.
- ✓ يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.
- ✓ يحسن من قدرة وكفاءة المدراء والموظفين في آدائهم.

ب- على مستوى المنظمة والمجموعة:

- ✓ يساعد على خلق التنسيق والإنسجام في نشاطات أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- ✓ يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.
- ✓ يعمل على تماسك النظام الإجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

ثانيا: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن حصر خصائص سلوك المواطنة التنظيمية في: (شلاي، 2023، صفحة 70)

أ- التطوعية: هو سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد، أي أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجب والأعباء الوظيفية وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

ب- الاختيارية: هي سلوك إختياري غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

ج- النفعية: سلوك المواطنة قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمة.

د- التجرد من الرسمية: لا يحصل الفرد على مكافأة بشكل مباشر من خلال أنظمة الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.

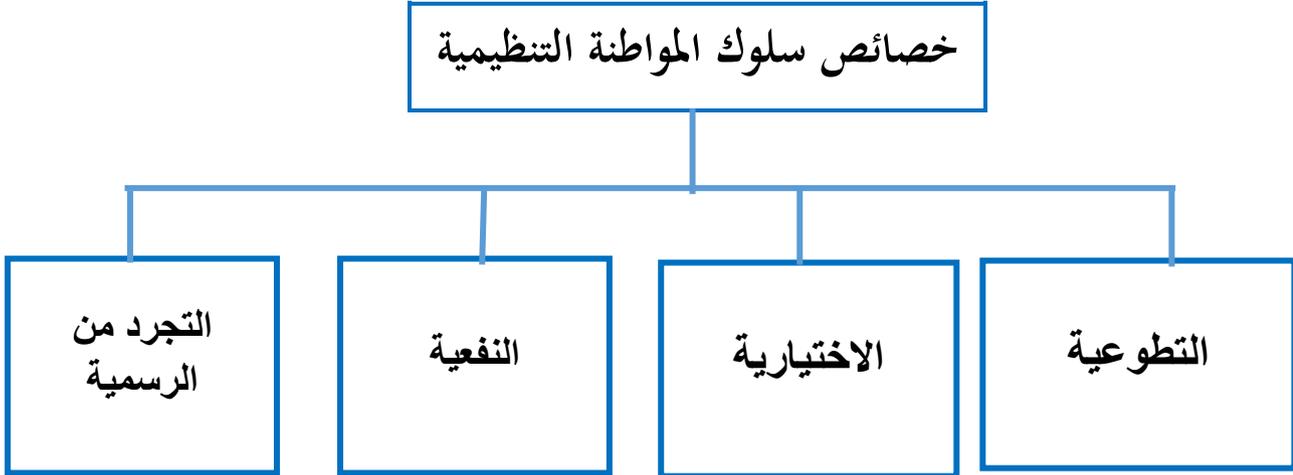
أما حسب رأي د. عادل محمد زايد فيرى خصائص سلوك المواطنة التنظيمية كما يلي: (زايد، 2000،

صفحة 576)

- ✓ سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.
- ✓ لا ينتظر الفرد مكافآت تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.
- ✓ سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يطلع بها الفرد.
- ✓ تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الإنخراط في هذا السلوك برغم كونه سلوك تطوعي.
- ✓ سلوك لا يخضع لمكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز والأجور.

ومن كل ماسبق ذكره نستخلص أن سلوك المواطنة التنظيمية ينبع من داخل الفرد نفسه أي أنه يرتبط بالعوامل الشخصية وإتجاهاته نحو العمل، لا يحقق مكاسب مالية كونه لا يخضع لمكافأة مباشرة في نظام الحوافز وهو سلوك يحقق المنفعة للفرد العامل والمنظمة.

الشكل رقم (02): خصائص سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل السابق

المبحث الثاني: أنماط وأبعاد ومحددات سلوك المواطنة

المطلب الأول: أنماط وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

يشمل سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأشكال والأنماط التي يمكن للأفراد العاملين ممارستها في المنظمة ويمكن تلخيصها كما يلي: (عمر، 2020-2021، الصفحات 26-27)

أ- **النمط المتعلق بشؤون العمل:** يتمثل سلوك المواطنة التنظيمية من خلال هذا النمط في مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الزملاء والمغيبين عن العمل وتوجيه الموظفين الجدد ومساعدة ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، بالإضافة لمساعدة الرئيس أو المشرف في عمله حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه.

ب- **النمط المتعلق بالأمور الشخصية:** يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي تواجه الزملاء، المديرين والعملاء.

ج- **النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة في المنظمة:** يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء والمراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم، وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم حتى يستفيدوا من خدمات تلك المؤسسات.

د- **النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:** وهذا من خلال الإنصياح للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها مثل الحضور والإنصراف حسب مواعيد العمل المحددة واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحاً وتميزاً، مثل الإقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية.

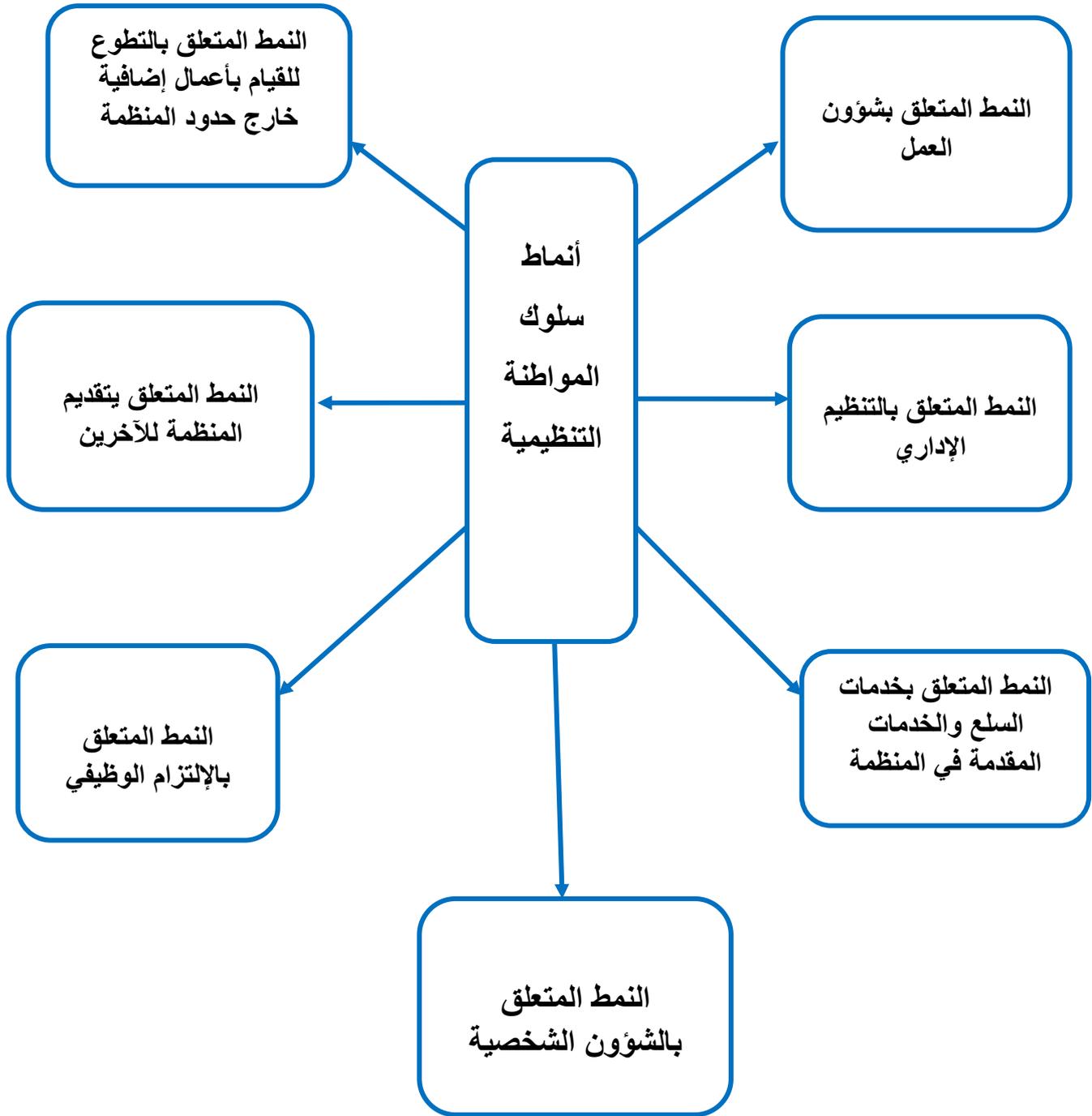
هـ- **النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:** وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

و- **النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج المنظمة:** ويشمل الإشتراك بلجان أو مشاريع متعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار والحضور الإختياري للإجتماعات والندوات.

ويضيف كل من رشيد مناصرية وفريد ختو نمط آخر وهو: (ختو، 2018، صفحة 222)

النمط المتعلق بالإلتزام الوظيفي: ويشمل بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب إضاعة الوقت في إطالة فترات الإستراحة أو عمل زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

الشكل رقم (03): أنماط سلوك المواطنة التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل السابق

ثانيا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

مع تعدد الأبحاث والدراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية لاحظنا إختلاف في تحديد أبعادها، فهناك من

يرى أن لهذا السلوك خمسة أبعاد أساسية وهناك من يتجه إلى رؤية بعدين أساسيين فقط له وذلك كما يلي:

فيري أصحاب الاتجاه الأول وعلى رأسهم **ORGAN** أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية خمسة وهي:

أ-الإيثار: : وهي 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. (عودة ح.، 2023، صفحة 216)

ب-الكياسة وهي سلوك يهدف إلى حل المشكلات بين العاملين بعضهم بعضا وبينهم وبين العملاء والشعور

بالمسؤولية والفرد في هذا السلوك يحترم حقوق الزملاء الآخرين وخصوصيتهم وعدم إستغلاله لحقوق الآخرين وتجنب

إثارة المشكلات بينهم. (الله ع.، 2019، صفحة 561)

ويطلق عليه أيضا بعد اللياقة واللفظ.

ج-الروح الرياضية: وهو يعد التحلي بالروح الرياضية وفي رأي آخر هي مدى (التحلي) تحمل الشخص لأي

متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ماشابه ذلك؛ أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج

في الحياة الوظيفية دون تدمير والشعور بالظلم. (شلابي، 2023، صفحة 79)

د-السلوك الحضاري: وهو يعرف أيضا بطوعية المشاركة فهذا البعد يتمثل في المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة

المنظمة والإهتمام بمصيرها من خلال عدة سلوكيات: (شلابي، 2023، صفحة 79)

✓ حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية.

✓ المحافظة على التغيير.

✓ قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأدية العمل في صورة تحافظ وتنمي سمعة المنظمة.

ه-الضمير الحي: وهناك من يطلق عليها الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمييار لسلوكياته فيتجه

إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع من حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى

الحدود الدنيا لمطالبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال إحترام الأنظمة والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة

ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية. (زاهي، 2014، صفحة 47)

ويرى أصحاب الإتجاه الثاني ومنهم فيرلي وكلافام (Virlee et Clapham) أنه يمكن جمع الأبعاد الخمسة السابقة الذكر في بعدين كالتالي: (زاهي، 2014، صفحة 48)

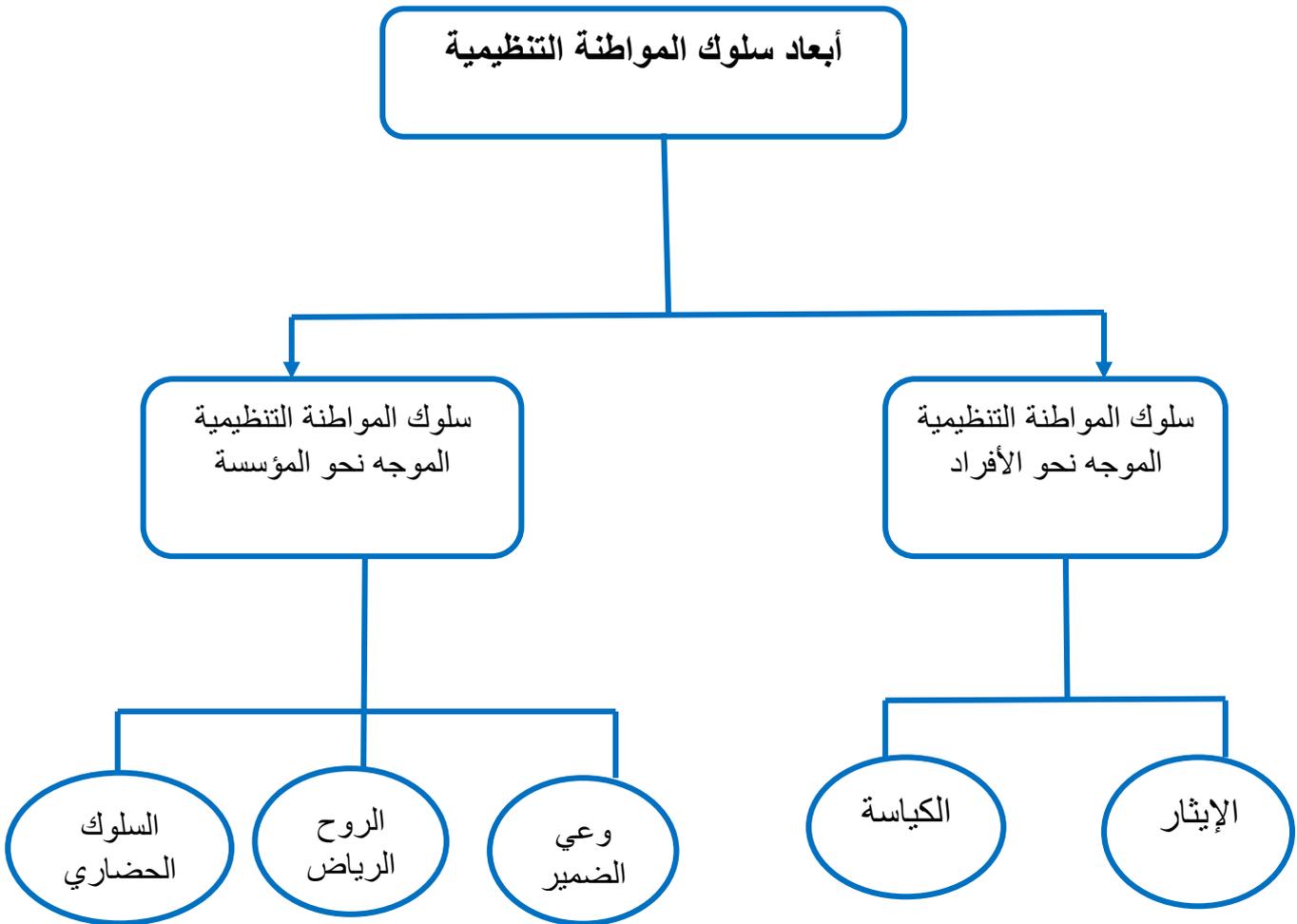
✓ سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد: ويشمل هذا السلوك على كل من الإيثار والكمياسة.

✓ سلوك المواطنة الموجه نحو المؤسسة: ويشمل هذا السلوك على كل من الضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.

وعليه يمكن أن نستخلص أن الإتجاهين غير متعارضين فالذين يرون أنه يوجد بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية لا ينكرون الرأي الذي يحدد الأبعاد بخمسة أبعاد.

ويمكن تلخيص وتوضيح أبعاد السلوك المواطنة التنظيمية حسب الإتجاهين في المخطط التالي:

الشكل رقم (04): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل السابق

المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات وبمخا عن أهم أسباب وجود أو إنعدام هذا السلوك تطرق الكثير من الباحثين لدراسة هذه الظاهرة قصد إيجاد تفسير علمي لها بإعتبار هذا السلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات التي تم الإجماع عليها كما يلي:

أولاً: محددات إتجاه العاملين

أ-الرضا الوظيفي:

أكدت كل الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة على أن هناك علاقة معنوية إيجابية توضح أن الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لهذا السلوك ولكن ماذا نقصد بالرضا الوظيفي؟ إذا الرضا الوظيفي: "هو شعور إنساني ذاتي إيجابي، ينتاب الفرد عندما يشعر بأن البيئة التي يعمل فيها توفر له متطلباته المادية والنفسية مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداءه وعلى أداء المنظمة ككل كما أنه محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته". (عودة م،، أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، 2020، صفحة 73)

ب-الولاء التنظيمي:

لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه على أنه "مدى قوة إرتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل".

وفي رأي آخر "هو درجة الشعور والإحساس الايجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته وإلتزامه بقيمتها والإخلاص لأهدافها والإرتباط بها والحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد لها والإفتخار بآثارها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمه وقيمتها". (عودة م،، أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، 2020، صفحة 73)

ويرى (Bolon) "أن الولاء يحدد الإتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب". (زاهي، 2014، صفحة 48)

وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.

ثانيا: محددات بيئة العمل

أ-العدالة التنظيمية:

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاث أبعاد "العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، عدالة التعاملات"، ويعني مفهوم العدالة عموما مدى إحساس وشعور الموظف بالعدالة التنظيمية وكشفت العديد من الدراسات على وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا ناتج عن إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف والذي يشعرهم بالمسؤولية إتجاه منظماتهم وبالتالي الإنخراط في الكثير من الأعمال التطوعية. (شلاي، 2023، صفحة 84)

ب-القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل ذات التأثير الكبير في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، التي تؤثر بدورها تأثيرا بالغا في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

ج-الثقافة التنظيمية:

تعتبر أحد العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد ويعرفها (Schein، 1992) بأنها "نسق من الافتراضات الأساسية التي اكتشفت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، حيث تعتبر من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها للأعضاء الجدد بإعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير عند التعامل مع تلك المشاكل. (زاهي، 2014، صفحة 50)

إذ أن تأثير الثقافة على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لهذا النوع من السلوك. فنجدها تؤثر إما سلبا أو إيجابا على سلوك المواطنة تبعا للإعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

ثالثا: المحددات الشخصية

أ-عمر الموظف:

يمكن الجزم من خلال العديد من الدراسات في المجال السلوكي أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة وذلك كما يلي:

يظهر الموظف صغير السن سلوك تطوعي أكبر من كبار السن، فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل، وعليه فعندما نجد أن الموظفين كبار السن هم بحاجة أقل للإنجاز وتحقيق الذات والإلتزام الإجتماعي وبناء العلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤثر على إتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو العمل ونحو زملائهم ومن هذا المنطلق يمكننا القول إن

العوامل الشخصية المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف أعمار الموظفين. (حسون م.، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، 2016، صفحة 63)

ب-الدوافع الذاتية:

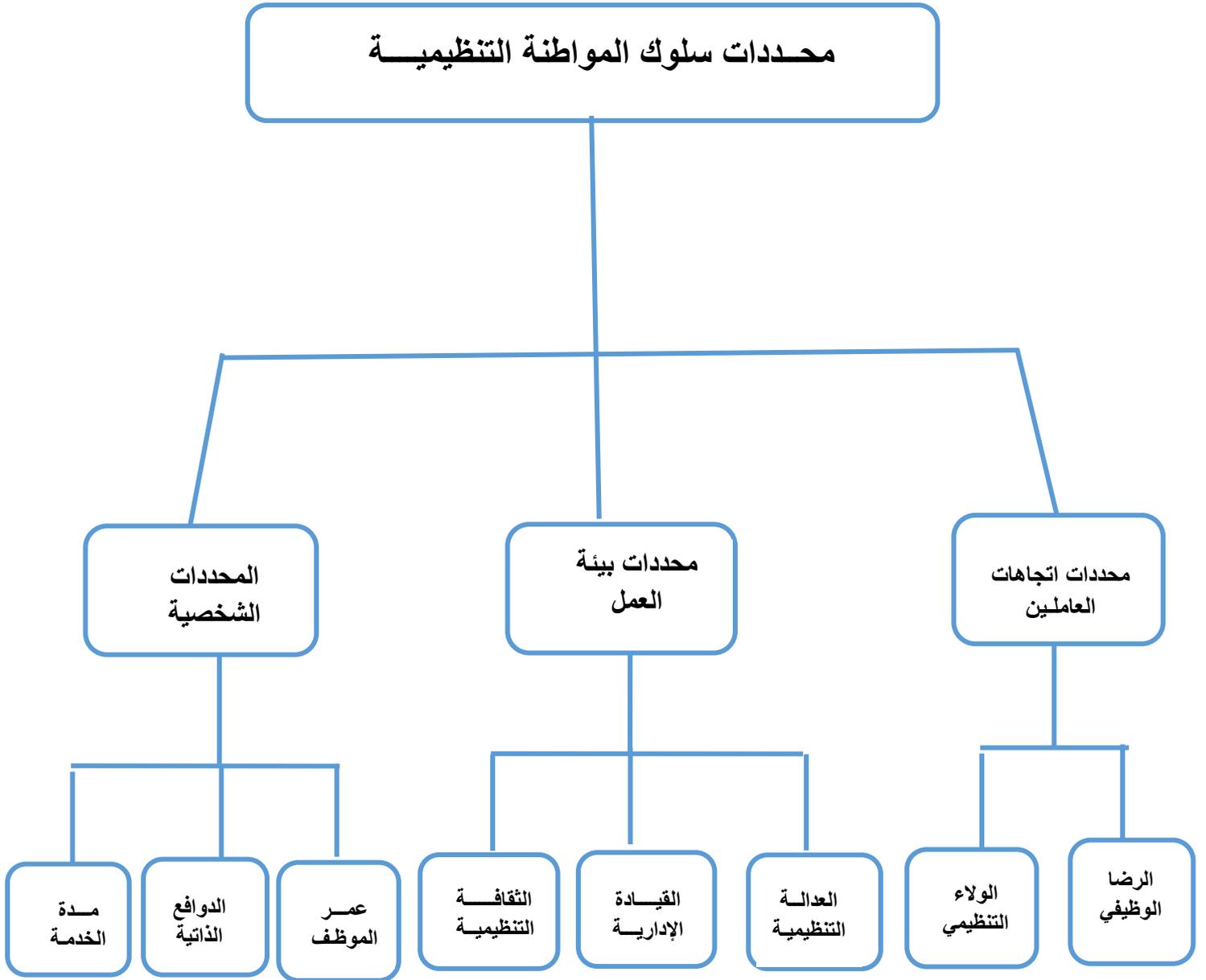
يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط هذه الدوافع بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال مشاركة الفرد العامل بممارسة تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته، ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات. (زاهي، 2014، صفحة 49)

ج-الأقدمية (مدة الخدمة):

أثبتت بعض البحوث الميدانية (Rayan/Organ، 1995) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية إذ تبين أن الموظف الجديد يظهر هذا النوع من السلوك أكثر من الموظف ذو الخدمة الطويلة وذلك لأن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة ومع مرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة الغموض لديه فيصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها. (زاهي، 2014، صفحة 50)

والشكل التالي يلخصها كما يلي:

الشكل رقم (05): محددات سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل السابق

المبحث الثالث: آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

المطلب الأول: آثار سلوك المواطنة التنظيمية:

من خلال البحوث والدراسات اتضح أنه لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، كما تكمن هذه الآثار من خلال الوظائف والأدوار التي تقوم بها سلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي:

أولا: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الفرد العامل

أ-الأثر على الأداء الوظيفي:

يعمل سلوك المواطنة التنظيمية على تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال: (عودة ح.، 2023، صفحة 215)

- ✓ تقوية رابطة الزمالة لتعزيز الإنتاجية الإدارية كتطوع العاملين في المنظمة لمساعدة بعضهم البعض، من أجل إكتساب مهارات فنية جديدة وكذلك تقديم إقتراحات قيمة لتحسين الوحدة الإدارية وتجنب خلق المشاكل لزملاء العمل وكذا إنتشار السلوكيات المرغوبة في العمل.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على إستقطاب الموارد البشرية المتميزة والقادرة على العطاء أكثر مما يطلبه الدور.
- ✓ من خلال تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على توفير موارد المؤسسة والمحافظة على الموارد عن طريق حصص التكاليف، والخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة التي تتسم بالتعقيد.
- ✓ يؤدي سلوك المواطنة إلى تعزيز استقرار الأداء الوظيفي وذلك من خلال توزيع الأعباء والمهام.

ب-الأثر على جودة وكمية العمل المنجز:

وفق دراسة ميدانية أجريت سنة 1997 م من طرف كل من (podsaffoff et al) تبين أنه توجد علاقة ايجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة وكمية العمل المنجز والأسباب التالية تشرح هذه العلاقة: (عودة ح.، 2023، صفحة 215)

- ✓ سلوك المواطنة يقلل الحاجة إلى تخصص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية.
- ✓ يعزز سلوك المواطنة التنظيمية من إنتاج المديرين والعاملين على حد سواء.
- ✓ تنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل.

ثانيا: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء المنظمة

أ- الأثر على المناخ التنظيمي:

إن إحدى الطرق التي تسهم من خلالها سلوكيات المواطنة التنظيمية في بناء وتشكيل مناخ تنظيمي هو إيجاد رأس المال الاجتماعي (Social capital) الذي يعمل على توليد شعور الالتزام المتبادل والثقة بين العاملين.

ب- الأثر على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية:

حيث يساهم إستعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر ، فضلا عن تقديم مقترحات وحلول للمشاكل التي قد تواجه المنظمة وكذلك عدم تهربهم من تولي مسؤوليات إضافية بكل روح رياضية على سرعة إستجابة المنظمة للمتغيرات البيئية، وبذلك تزداد الحصة السوقية مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت تستحمل في حالة تعيين أفراد آخرين للقيام ببعض الأعمال التي يقوم بها الفرد تطوعا، كما تعمل المواطنة على توفير المرونة التي تحتاجها المؤسسة لتسيير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بمحدود الأدوار الرئيسية تتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة.

ثالثا: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جماعة العمل

أ- الأثر على الميزة التنافسية:

إن سلوك المواطنة التنظيمية يشارك بصورة واضحة في الميزة التنافسية في المنظمة وذلك باعتباره من الموجودات المهمة للمنظمة والتي يمكن لها أن تزيد من قدرتها التنافسية من خلاله وذلك كون 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.

ب- الأثر على رضا الزبون:

يعمل سلوك المواطنة التنظيمية على زيادة رضا الزبون من خلال أثر هذا السلوك الفردي في رفع مستوى جودة الخدمة أو السلعة المقدمة، لأنه يؤدي إلى خلق حالة من التعاون وتضافر الجهود وتبادل المعلومات والخبرات والمعرفة المتبادلة، والذي يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء في نوعية الخدمة أو السلعة ومن ثمة تحقيق رضا الزبون.

وفي رؤية موافقة لما سبق ذكره يحدد (الحبيلي . 2003م) . تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي

للمنظمة من خلال: (شلابي، 2023، صفحة 82)

✓ تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الأفراد.

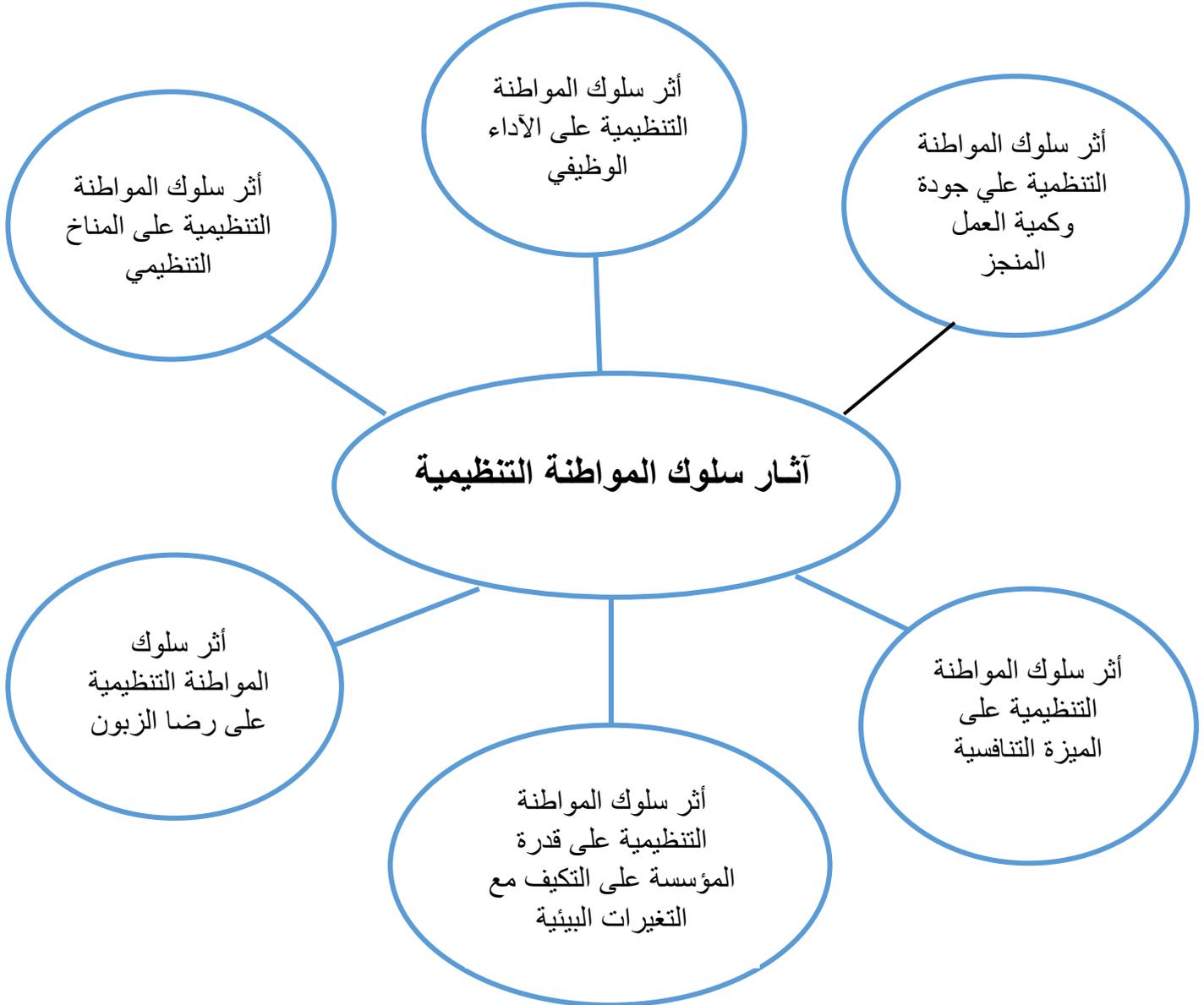
✓ تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاج الإدارات المختلفة.

✓ تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة.

وعليه نستخلص أن سلوك المواطنة التنظيمية تؤثر تأثيرا كبيرا يتجلى في آثاره الإيجابية على أداء المنظمة ككل وأداء

الفرد وجماعة العمل.

الشكل رقم (06): آثار سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل السابق

المطلب الثاني: معوقات تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية:

يواجه التحلي بسلوك المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات التي تعتبر حاجزا قويا يقف بين الموظف وبين هذا السلوك المرغوب والذي تهدف إليه جميع المنظمات وتعمل جاهدة على ترسيخه وفي قيم الفرد العامل بها. ويمكن تحديد هذه المعوقات التي ينتج عنها عدم مساهمة الفرد العامل في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي كما يلي:

أولا: ضعف السياسة التنظيمية

قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة هي من أكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية بين جميع أفراد المؤسسة وذلك كما يلي: (شلابي، 2023، صفحة 89)

لما تولده من شعور بالانتقاص والظلم لدى الفرد بالمقارنة مع زملائه، وما ينتج عنها من عدم رضا عاملها معنويا وماديا، وعدم إتاحة الفرصة للموظفين في التعبير عن آرائهم إتجاه ظروف العمل وبيئته مما يعوق سلوك المواطنة التنظيمية.

كما أن فقدان الثقة بين العاملين والرؤساء تنتج عن ضعف القيادة الإدارية في إحتواء أفرادها وذلك بعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة وعدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى اللامبالاة والإغتراب وعدم الرضا والدافعية للعمل.

ثانيا: العوامل الاقتصادية والاجتماعية

إن العوامل الاقتصادية والاجتماعية ونظام الأجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي كلها تعد من بين أهم معوقات التحلي بهذا السلوك. (ختو، 2018، صفحة 224)

إن ما ما يمكن إستخلاصه أنه لو تبنت الإدارة سياسة تنظيمية قوية تعمل على تحقيق العدالة التنظيمية وتسعي جاهدة إلى كسب رضا العاملين وزرع الثقة المتبادلة بين العاملين والرؤساء، وتمنح للعمال مساحة أكبر لإبداء آرائهم في حل المشاكل التنظيمية وكذا إدماجهم في رسم الصورة المستقبلية للمنظمة وكذا التركيز على إشباع الحاجات المعنوية للفرد العامل والعمل على رفع وتحسين هياكل الأجور والحوافز لكان ذلك أكبر محفز للتحلي بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

إن هذه المكاسب العظيمة المذكورة أعلاه والتي تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، لا تتأتى إلا على يد قيادة إدارية فعالة تتسم بأنها قيادة إستراتيجية وقيادة ملهمة وتسهيلية، قيادة تعتمد على الإبداع وتسودها القيم والأخلاق العالية، إنها بلا شك القيادة التحويلية والتي سوف نحاول التعرف عليها بشيء من التفصيل في الفصل الموالي.

خلاصة الفصل:

مما سبق التطرق إليه في هذا الفصل يمكن اعتبار أن سلوك المواطنة التنظيمية هو أحد المفاهيم المعاصرة التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، فهو ذلك السلوك الاختياري والطوعي الذي يقوم به الفرد العامل بإرادته دون أن يطلب منه ذلك أو يجبر عليه وبدون الحصول على مكافآت وحوافز مالية، إذ هو ليس من متطلبات الأدوار الرسمية لكنه يعود بالنفع والآثار الإيجابية على الفرد والجماعة والمنظمة ككل. وفي المحصلة هو سلوك تتفاعل في تشكيله العديد من الظروف البيئية والعوامل الشخصية ويعتبر من أهم ركائز نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للقيادة التحويلية

تمهيد:

إن القيادة هي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي منظمة، وتختلف القيادة باختلاف المنظمات فنجد القائد السياسي والقائد العسكري والقائد الإداري. وقد جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراستهم وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب إدارة الأعمال والإدارة العامة وعلم الاجتماع. تعتبر القيادة الإدارية من أهم الوظائف بالمنظمات لما لها من قدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وينال موضوع القيادة التحويلية إهتماماً كبيراً من طرف المنظمات، خاصة تلك التي تعتبر نجاحها مرتبطاً بالكيفية التي تسير وتدار بها من طرف قائدها وبالصفات القيادية التحويلية التي يتمتع بها هذا القائد.

وسوف نحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على القيادة التحويلية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول القيادة

المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة التحويلية

المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الأول: أساسيات حول القيادة

القيادة قضية هامة على رأس أجندة العمل في المنظمات وهي تلعب دورا كبيرا في وضع إستراتيجيه هذه المنظمات، وهي أيضا منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير على الآخرين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: تعريف القيادة

أولا: تعريف القيادة لغة

"القيادة تعني القود وهو نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف". (منظور، معجم لسان العرب، 1300 هـ، صفحة 370)

leadership "وهي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل يفعل أو من يقوم بمهمة ما .والقيادة حسب رأي أرنست تقوم على علاقة إعتمادية متبادلة بين من يبدأ الفعل وبين من ينجزه ، وأن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين يمثل الأول منهما من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إعطاء الأوامر، والدور الثاني من ينجز العمل وهم الأتباع ووظيفتهم تنفيذ الأوامر". (عاشور، 2021، صفحة 16)

وفي اللغة الإنجليزية تعني "أن تكون الأول وأن تكون في المقدمة والقائد (Leader) هو الشخص الذي يدير ويوجه الآخرين، فمكان القائد دائما في المقدمة كالدليل والمرشد والقودة." (كمال، 2017، صفحة 45)

ثانيا: تعريف القيادة في الفكر الإداري:

تعرف القيادة في الفكر الإداري "بأنها النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة، أو بإستعماله السلطة الرسمية عند الإقتضاء والضرورة". (كمال، 2017، صفحة 46)

وتعرف بانها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعة". (لويشي، 2013، صفحة 101)

والقيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة بتوجيههم للتحرك في الإتجاه السليم والحصول على إلتزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ويمكن القول بأن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة بينما القاده يفعلون الاشياء الصحيحة.

وتعرف أيضا بأنها "قدره المدير القائد على التأثير على مرؤوسيه ودفعهم لتقديم أفضل أداء لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. وهذا التعريف للقيادة يبين لنا الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد لأنه ليس كل مدير قائد ولكن كل قائد مدير، فالقيادة مرتبة أعلى من الإدارة".

وتعرف القيادة أيضا بأنها "عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة". (الهبارنة، 2018، صفحة 85)

ويعرفها النمر بأنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم لبلوغ الغايات المنشودة (العطوي، 2011، صفحة 7)

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للقيادة:

هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف. كما أن القائد هو الشخص القادر على إقناع الآخرين بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن القول أن القيادة تلعب دور رئيسي في إدارة المنظمة بقدرات وكفاءات تختلف من شخص لآخر ومن موقف إلى موقف ومن منظمة لمنظمة أخرى، فالقائد عندما يكلف بمهام لقيادة منظمة يتعرف على أشخاص بقدرات مختلفة وسلوكيات مختلفة حسب بيئة العمل.

المطلب الثاني: أهمية وعناصر القيادة

أولاً: أهمية القيادة

إن القيادة هي من أهم عناصر النجاح للمنظمة إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف وإذا ما تهيأت كافة الموارد البشرية في ظل عجز قيادي قادر على توجيه وتنظيم وتنسيق الموارد البشرية لن يكتب النجاح لهذه المنظمة في تحقيق أهدافها، ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الإستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم والكشف عن الطاقات الكامنة لديهم للوصول إلى مستوى عالي من العدالة.

وتتمثل أهمية القيادة فيما يلي: (عاشور، 2021، الصفحات 28-29)

- ✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات السياسية.
- ✓ تدعيم القوى الايجابية في المنظمة والتقليل من الجوانب السلبية قدر الامكان.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الأراء.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمنظمة كما أن أفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- ✓ تسهل للمؤسسة تحقيق الاهداف المرسومة.

إضافة لما سبق يمكن القول حول أهمية القيادة في المنظمة، فهذه الأخيرة هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المنظمة والقادة هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق وهي وحدها التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه وترصيصه في أذهان الموظفين وذلك من خلال الرقابة التي تمارسها القيادة من أجل ضمان تحقيق المنظمة أهدافها المسطرة، أي يتعين على القيادة متابعة العمل باستمرار للتأكد من سير العمل وفق الخطة الموضوعة ومدى مطابقتها للقرارات الصادرة في عملية التخطيط، وكذا مراقبة أداء العاملين وتقييم نشاط كل عامل على حدة مما يساعد على تشجيع المتحمسين منهم.

فعلى القيادة الإدارية الناجحة: (هري، 2020، الصفحات 41-42)

✓ أن تمارس الرقابة ليس بإعتبارها وسيلة للعقاب والجزاء عند حدوث الأخطاء والانحرافات بسبب التقصير أو سوء النية نتيجة عدم الولاء للمنظمة وأهدافها، وإنما أيضا بغتبارها أداة للإصلاح والتقييم لتنمية قدرات العاملين وتحويل وتحفيز ذوي الكفاءات منهم، كما تسهر القيادة على تحديد ما يجب عمله من أجل نجاح المنظمة وما هي السياسات الممكن إتباعها وما هي الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه السياسات لتحقيق أهداف المنظمة، سواء في المدى القصير أو

في المدى الطويل، ووضع كل عمل وكل فرد في مكانه الصحيح وربط الأمور مع بعضها البعض بشكل أكثر منطقية وواقعية .

✓ كما تعمل القيادة على وضع أسس تقسيم العمل ووظائف الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة وتوزيع العاملين توزيعاً يراعي فيه تخصصاتهم وقدراتهم الشخصية.

✓ كما يقع على عتقها عبء القضاء على أي مخالفة لمبادئ التنظيم ومواجهه الظروف الاستثنائية والأوضاع غير العادية التي تؤثر على الهيكل التنظيمي بتعديله بما يتلائم مع هذه الظروف إما بإعادة تنظيمه بأكمله إذا تطلب الأمر ذلك أو إجراء إصلاحات إدارية على نطاق واسع حتى تضمن القيادة السير الحسن للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.

ثانياً: عناصر القيادة

لكي تتحقق عملية القيادة لابد من توفر مجموعة من العناصر وهي: (سليمان، 2023، الصفحات 37-

38)

أ-القائد: الذي يغلب أن يكون فرداً أو مجموعة أفراد يبادرون بالفعل بصورة تهدف للتأثير على مواقف الأطراف الأخرى والمشاركة في الموقف التفاعلي، وذلك في اتجاه فعل جماعي معين يعتقدون أنه يمكن أن يحقق غايات مشتركة لتحقيق إشباع حاجات موجودة لدى جزء أو كل الأطراف المتفاعلة.

ب-عملية الإتصال: وهي العملية التي تلزم أو تلائم أي تفاعل إجتماعي وإن كانت تركز على نقل المعاني والمشاعر والأحاسيس ما بين عدة أطراف، عبر رسائل متبادلة بينهما والتي تتضمن محاولات التأثير المتبادلة بين المبادرين بالفعل للتأثير في الآخرين المستهدفين به.

ج-الأتباع: وهو الشق الذي لا تكتمل بدون عوامل ظهور ظاهرة القيادة حيث أنهم جزء محوري في الفعل الجماعي المطلوب تشكيكه، بصورة تؤدي لتحقيق غايات معينة، فشكل إستجابة الأتباع المحتملين لمحاولات التأثير التي تصدر ممن يبادرون بالفعل هي التي تحدد في النهاية من هو القائد ومن هو غير القائد.

د-الهدف أو المهمة: التي تعمل الجماعه على إنجازها، سواء كانت طويلة المدى أو قصيرة ويتحمل كل فرد قدراً من المسؤوليات.

هـ-الموقف: يعتبر الموقف من العناصر الأساسية للقيادة وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو خارجها، فيمكن اعتبار أن الموقف هو الذي يوجد القائد ويظهره في كثير من الأحيان، والقائد الماهر يتكيف مع الموقف والظروف أو حتى يكيفها وهذا ما يعبر عنه بالقرار المناسب في الوقت المناسب.

و-عملية التأثير: يقوم على ما يستحقه القائد من وسائل وأساليب من أجل إقناع المرؤوسين لأخذ زمام الأمور بالمبادرة والتعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن بين هذه الوسائل:

✓ قوة التأثير المرتبطة بالمكافأة نظير أدائهم وإنجازاتهم.

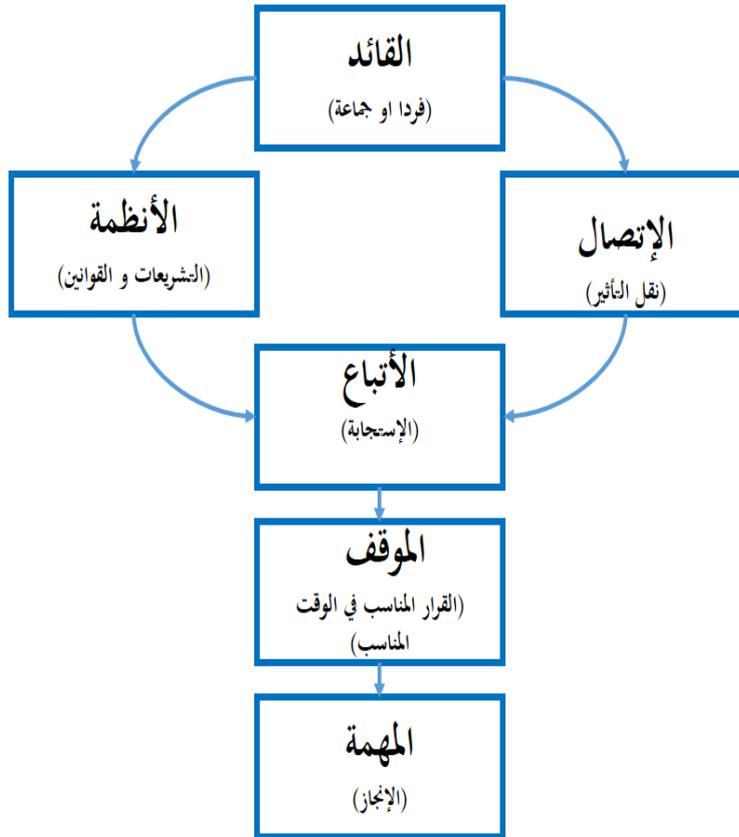
✓ قوة التأثير القائم على السلطة باستخدام اللوائح والتنظيمات الإدارية الرسمية لتسيير العمل والحفاظ على الانضباط.

✓ قوة التأثير القائمة على خبرة القائد حيث أن فهم العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى المزيد من فهم والتأثير في المرؤوسين وسلوكهم ودوافعهم والمناخ النفسي الذي يجعلهم يندمجون ويثابرون في أداء عملهم.

ويوجد تصنيف آخر لعناصر القيادة لا يختلف عن العناصر المذكورة سابقا حيث تم تقسيم العناصر إلى: الجماعة أو الأتباع والقائد والظروف أو الموقف والهدف.

وتم إضافة عنصر الأنظمة والتعليمات والقواعد كعنصر مستقل وهي التي تمكن القائد من التأثير في سلوك المرؤوسين إيجابيا، عن طريق الثواب والعقاب بالإضافة إلى خصائصه الشخصية ومهارته وقدرته وخبراته التي يمتاز بها. (هري، 2020، صفحة 47)

الشكل رقم (07): عناصر القيادة



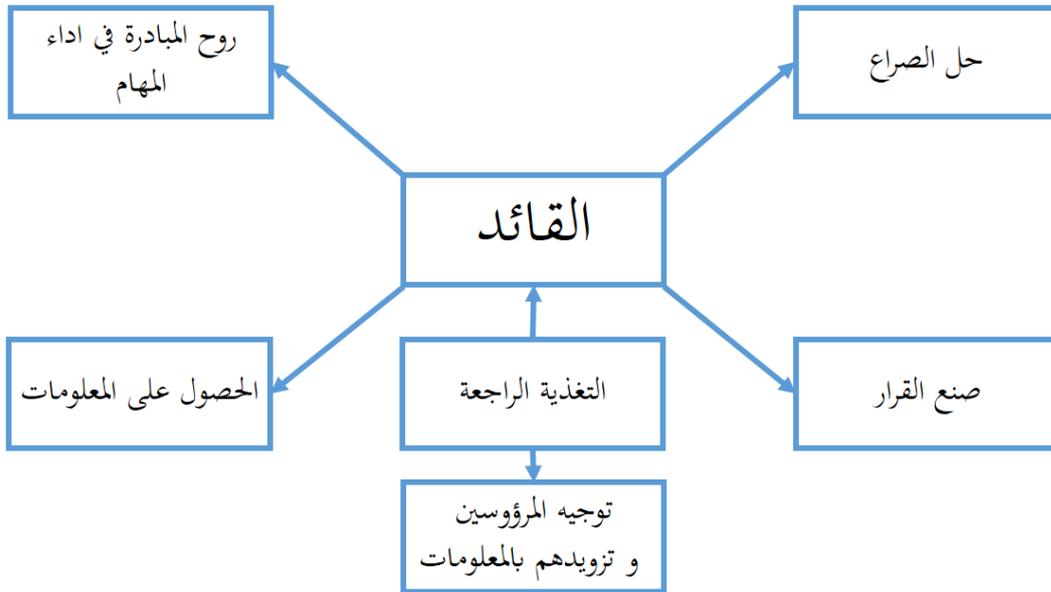
المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل السابق

ولقد ذكر (بليك وموتن) ستة عناصر أساسية للقيادة الإدارية تدور في نفس بوتقة العناصر السابقة ولكن جاءت بشكل مختصر: (البارودي، 2015، صفحة 48)

- ✓ حل الصراع.
- ✓ روح المبادرة في أداء المهام.
- ✓ الحصول على المعلومات.
- ✓ توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات.
- ✓ صنع القرار.
- ✓ التغذية الراجعة.

حيث إفتترضت هذه النظرية أن القائد عند ممارسته للعناصر القيادية الستة تحت أي ظرف وفي أي موقف سيمتلك توقعات وإفتراضات خاصة به تعتمد على خبرته وشخصيته ومعلوماته، وبالتالي تستعمل هذه الإفتراضات على توجيه سلوك القائد بحيث يترسخ هذا السلوك في شكل نمط قيادي.

الشكل رقم (08): عناصر القيادة حسب بليك وموتن



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل السابق

المطلب الثالث: نظريات القيادة

بعدهما تحدثنا عن القيادة وأهميتها، لا بد لنا أن نتعرف على أهم النظريات المتعلقة بالقيادة والتي جاء ذكرها في جميع كتب الإدارة أي تناولت موضوع القيادة بشكل تحليلي وتفصيلي ويمكن التطرق إلى هذه النظريات بشكل مختصر:

أولاً: النظريات التقليدية في القيادة

أ- نظرية الرجل العظيم: تفترض هذه النظرية أن القائد هو إنسان عظيم وهذه العظمة هي موهبة وتعتبر نظرية الرجل العظيم من أول النظريات وأقدمها في تفسير القيادة وترتكز على أن القائد يولد ولا يصنع، وأن السمات التي يتصف بها موروثه وفطرية وليست مكتسبة وأن هناك من يولد ليكون تابعا وهناك من يولد ليكون قائدا. (دوباح، 2018، صفحة 24)

إن هذه النظرية لا تصلح كثيرا للإدارة كعلم لأنها تعني أننا نحتاج أن نبحث عن هؤلاء القلة الموهوبين ونعطيهم المسؤوليات الإدارية، وتعني أننا لا نستطيع ن نهيء قادة لتغطية حاجة الأعداد الهائلة من الإداريين الذين تحتاجهم منظمات الأعمال لأن هذه الموهبة نادرة. (كمال، 2017، صفحة 49)

ب- نظرية السمات القيادية: الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم قاد إلى هذا المدخل لدراسة القيادة على اعتبار أن القيادة مجموعة من السمات يتمتع بها فرد ما وأن من تتوفر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة وأن هذه السمات والصفات يمكن إكتسابها وليست بالضرورة وراثية. (دوباح، 2018، صفحة 25)

لم تستمر هذه النظرية طويلا وتعرضت لانتقادات من أهمها: (كمال، 2017، صفحة 49)

✓ السمات التي تم تحديدها تضمن للفرد الوصول للمركز القيادي إلا أنها لا تضمن له الإحتفاظ به أو النجاح فيه.

✓ عدد كبير من السمات صعب حصرها.

✓ لم تأخذ النظرية المتغيرات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على فعالية القيادة.

ج- النظرية السلوكية: نتيجته لإخفاق النظريات السابقة في تقديم تفسير واضح ومقبول لتفسير القيادة ونتيجة ظهور حركه العلاقات الإنسانية تحول إهتمام الكتاب والباحثين في مجال السلوك القيادي إلى إفتراض أن السلوك القيادي يؤثر مباشرة في فعالية الجماعة ومن أهم النظريات التي ركزت على الجانب السلوكي نذكر: (البارودي، 2015، الصفحات 42-43)

1. **نظرية الخط المستمر في القيادة:** تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوكا قياديا واحدا يمكن إستخدامه بنجاح وفي كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلائم ويتكيف مع الموقف أي أن القائد يكون مرنا بدرجة كافية ويتلائم مع الموقف القيادي الذي يتعرض له.

2. **نظرية ليكارت في القيادة:** إن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية، وأن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ظهرت أربعة أنظمة للقيادة:

1-2- النظام التسلسلي الإستغلالي: وفيه يكون القادة مركزين بدرجة ثقتهم بمرؤوسيههم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.

2-2- النظام المركزي النفعي: ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه.

2-3- النظام الإستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرؤوسهم ويستفيدوا من أفكارهم وأرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل.

2-4- النظام الجماعي المشارك: تتوفر للقادة ثقة مطلقة بمرؤوسهم وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعتهم مرتفعة.

3- نظرية البعدين: من خلال هذه النظرية يوجد بعدين لسلوك القيادة وهما: الأول وهي المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه والثانية وهو تفهم وإعتبار مشاعر الآخرين، وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بالدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضا والإنجاز الجماعي للمرؤوسين.

4- نظرية الشبكة الإدارية: حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد وهما:

الإهتمام بالأفراد والإهتمام بالإنتاج.

د- النظرية الموقفية: في ضوء القصور الواضح في نتائج الدراسات التي أجريت نظرية السمات والنظرية السلوكية نشأ إتجاه جديد يقوم على أن إختيار النمط قيادي مناسب يتوقف على طبيعة وخصائص الموقف وترتبط هذه النظرية السلوك القيادي بالمواقف والأحوال المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحله ما قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوال مغايرة وعلى سبيل المثال موقف وفاة النبي صلى الله عليه وسلم حيث إختلف موقف عمر بن الخطاب رضي الله عنه عن موقف سيدنا أبي بكر الصديق وهما من القادة العظام في الإسلام، وتحكم هذه النظرية عناصر أساسية وهي سمات القائد وسمات الأتباع وسمات الموقف وطبيعة الحالة. (البارودي، 2015، صفحة 43)

ومن أبرز النظريات الموقفية: تفاعلية لفليدر ونظرية ويليام ثلاثية الأبعاد ونظرية دورة الحياة ونظرية المسار والهدف.

1- النظرية الشرطية التفاعلية لفليدر: ويشير هذا النموذج أن فعالية القيادة تعتمد على تفاعل عنصرين وهما: نمط القائد وخصائص الموقف أو متغيرات الموقف.

2_ نظرية ويليام مريدن ثلاثية الأبعاد: تعتمد هذه النظرية على ثلاثة أبعاد في تحديد أنماط القيادة وهي بعد المهمة وبعد العلاقات وبعد الفعالية. أما عن بعد المهمة فهو التوجه نحو المهمة وبعد العلاقات يقصد به التوجه نحو العلاقات وبعد الفعالية يعرف بالمدى الذي يحقق فيه المدير الاهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسؤولا عنها.

3_ نظرية دورة الحياة: تسمى هذه النظرية بنظرية النضج الوظيفي للعاملين وتعد من النظريات المهمة والعملية لتحديد العلاقة بين القائد والمرؤوسين، فبالإضافة إلى بعدي الإهتمام بالعلاقات والإهتمام بالعمل أضافت بعدا ثالثا وهو بعد النضج الوظيفي للعاملين.

4_ نظرية المسار والهدف: تقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عاملا دافعا للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم من خلال تحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ووفقا لهذه النظرية يقوم القائد بتوضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه وواقع العوائق التي تحول دون الوصول على الهدف وزيادة فرص الرضا الشخصي أمام مرؤوسيه وتقوم على عنصرين أساسيين وهما أنماط القيادة والسلوك القيادي والعوامل الموقفية.

هـ- النظرية التفاعلية: ويطلق عليها أيضا النظرية التكاملية أو التوافقية إذ تحاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، والقيادة من وجهة نظر هذه النظرية هي عملية تفاعل ويستلزم في القيادة التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المتصلة بالمتغير القيادي الكلي. (دوباح، 2018، صفحة 40)

الجدول رقم (01): النظريات التقليدية في القيادة

النظرية	الخصائص
نظرية الرجل العظيم	ترتكز هذه النظرية على أن القائد يولد ولا يصنع وهناك من يولد ليكون قائدا وهناك من يولد ليكون تابعا.
نظرية السمات القيادية	القيادة هي مجموعة من السمات يجب أن تتوفر في الفرد ليكون قائدا وهذه السمات يمكن اكتسابها وليس بالضرورة وراثية.
النظرية السلوكية	إن السلوك القيادي هو الذي يؤثر مباشرة في فاعلية الجماعة
النظرية الموقفية	إن النمط القيادي المناسب يتوقف على طبيعة وخصائص الموقف

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل السابق

ثانيا: النظريات الحديثة في القيادة

من النظريات الحديثة للقيادة، النظرية التبادلية والنظرية التحويلية، ففي السبعينيات من القرن الماضي وضع Burns في سنة 1978 أساس نظرية القيادة التحويلية والتبادلية والتي احتلت حيزا كبيرا من إهتمام الباحثين، ومنذ ذلك الحين فقد قام آخرون بتطوير أدوات لقياسها أي (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) وتم إستخدامها علميا وعلى نطاق واسع.

أ-نظرية القيادة التبادلية: تشمل هذه النظرية توجيه الأتباع من خلال الإهتمام بمصالحهم الخاصة وتركز القيادة التبادلية على مقابلة (الجزرة والعصا) وهي تقوم بتحديد توقعات الأداء والأهداف وتوفير التغذية الراجعة للأتباع التبادليون والقادة من خلال سلطتهم الرسمية في المنظمة وهي تركز على أسس عمليات التسيير المتمثلة في الرقابة والتنظيم والتخطيط قصير الأجل.

وتعرف بإسم القيادة التبادلية لأنها نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالمرؤوسين مستندة إلى سلسلة من التبادلات كحصول المرؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون طبقا لرغبات قائدهم.

لاقت هذه القيادة إنتقادات أهمها: إن إعتقاد هذه القيادة على تبادل المنفعة يؤدي إلى تكوين علاقات غير ثابتة بين القائد والمرؤوسين، وغالبا ما لا تستمر هذه العلاقة لفترة طويلة، كذلك فإن القيادة التبادلية لا تعرض بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة والإبتكارية التي تبث حياة جديدة في المنظمات في عصر العولمة والتغيير المستمر. (شين، 2014، الصفحات 57-58)

ب- نظرية القيادة التحويلية: ظهرت القيادة التبادلية في كل البحوث التي تمت حول القيادة التحويلية كمنقيض للقيادة التحويلية أو كأنها في الطرف الثاني، فطالما وصفت القيادة التحويلية بأنها تتجاوز الأداء المتوقع وصولاً للأداء غير المتوقع في حين تعتمد القيادة التبادلية على سياسة (الجزرة والعصا).

وسنتطرق في مبحثنا الثاني للقيادة التحويلية بشيء من التفصيل.

الجدول رقم (02): النظريات الحديثة في القيادة

الخصائص	النظرية
<ul style="list-style-type: none"> -تعتمد على الرقابة والتنظيم والتخطيط قصير المدى. -علاقة القائد بالمرؤوسين تستند إلى سلسلة من التبادلات كحصول المرؤوسين على الأجور والعلاوات عندما يتصرفون طبقاً لرغبات قائدهم. 	نظرية القيادة التبادلية
<ul style="list-style-type: none"> -تعتمد على بث روح التغيير المستمر. -تعتمد على استراتيجية طويلة المدى. -القائد والأفراد يعملون ضمن فريق عمل. -وضع برنامج تدريبي للإداريين والعاملين من أجل تحسين الأداء الجماعي. -القادة هم مثال للأخلاق والقيم مما يكسبهم ثقة واحترام المرؤوسين. 	نظرية القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل السابق

المطلب الرابع: أنماط القيادة

تقوم القيادة في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه وتعكس إختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تباينا في أنماط القيادة، ويقصد بالنمط القيادي السلوك المعتمد من القائد عند التعامل مع مرؤوسيه، والنمط القيادي هو سلوك ثابت نسبيا يميز القائد عن غيره من القادة، وهناك عدة أنماط ونماذج قيادية نذكر من أهمها:

أولا- القيادة الديكتاتورية: ويطلق عليها أيضا القيادة الأوتوقراطية التسلطية الإستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع كافة الأمور في المنظمة لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة إتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها حلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم الطاعة دون إتاحة أي فرصة للمناقشة ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد. (دوباح، 2018، صفحة 46)

ويهتم هذا النمط القيادي بالعمل أكثر من إهتمامه بالناس، فالعمل له أولوية من بين الأولويات الأخرى، ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع إحتياجات الأفراد، وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على إعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني. (لويشي، 2013، صفحة 117)

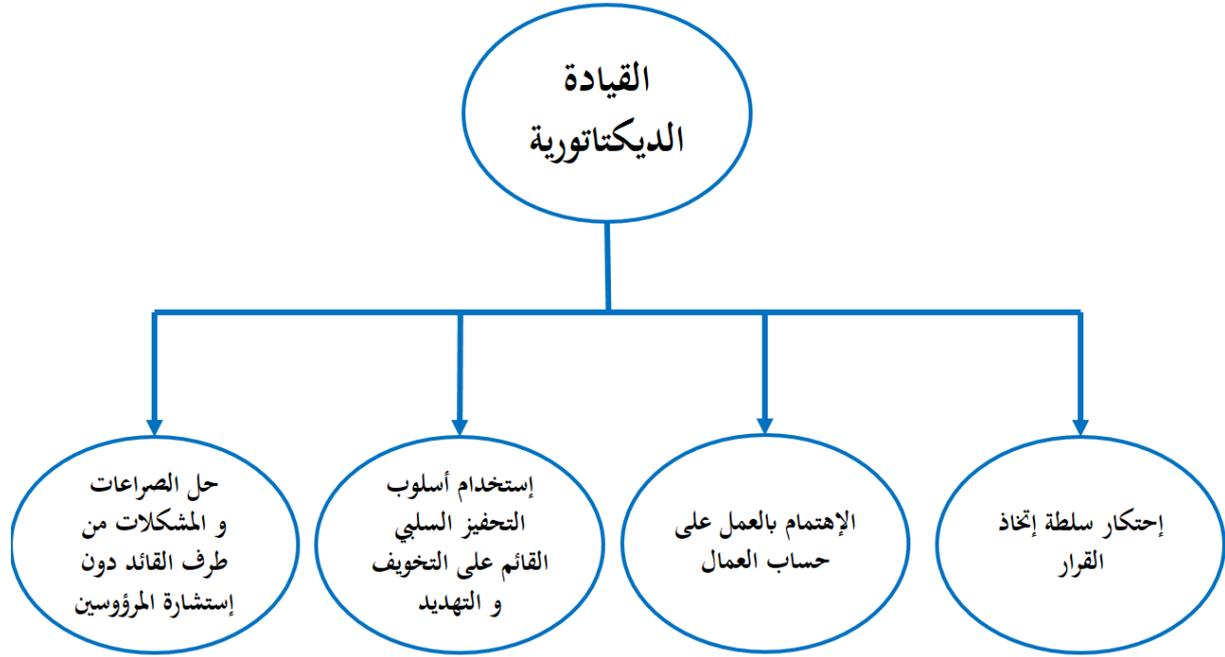
يمارس القائد في هذا النمط من القيادة عملية صنع القرار وحل الصراعات وروح المبادرة والحصول على المعلومات وتوجيه المرؤوسين. (البارودي، 2015، صفحة 49)

تعرض هذا النمط من القيادة لإنتقادات كثيرة من أهمها: (دوباح، 2018، صفحة 48)

- ✓ فشل القرار التسلطي في تحقيق أهدافه على الوجه الأكمل في كثير من الأحيان نظرا لعدم المام متخذه بكل أنواع المعارف والخبرات اللازمة في كافة المجالات.
- ✓ توتر العلاقات الإجتماعية والروابط الإنسانية في الإدارة.
- ✓ إنخفاض الروح المعنوية للعاملين وبالتالي عدم وجود الرضا الوظيفي لديهم.
- ✓ إرتفاع نسبة التذمر والشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.

إن هيمنة وسيطرة القادة على جميع القرارات والإجراءات وإلزام العاملين على إتباع التعليمات لتنفيذ المهام يقيد المرؤوسين على الإبداع والإبتكار.

الشكل رقم (09): القيادة الديكتاتورية



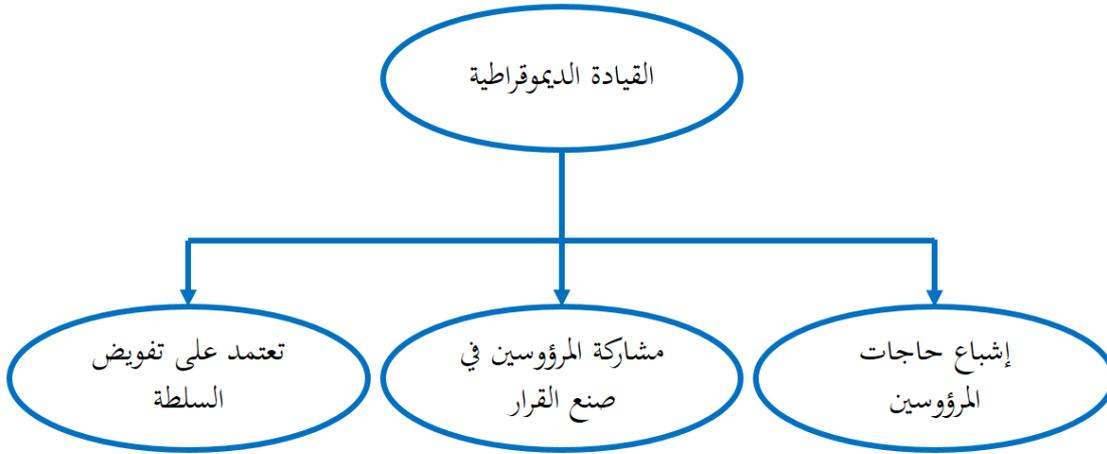
المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال التحليل السابق

ثانيا- القيادة الديمقراطية: ويطلق عليها القيادة المشاركة أو الإنسانية كما يطلق عليها كذلك القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للمرؤوسين وهي تقوم على أساس إحترام شخصية المرؤوسين والإهتمام بمشاعرهم وحرية التفكير وإبداء الرأي بمقترحاتهم ومشاركاتهم في صنع القرار، والقيادة الديمقراطية تستند على مرتكزات أساسية وهي العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه في إتخاذ القرار وتفويض السلطة. بالرغم من مزايا هذا النمط إلى ان هناك عيوب توجه إليه من أبرزها: (دوباح، 2018، الصفحات 43-

(46)

- ✓ قد يفشل هذا النمط من القيادة عندما تنعدم الثقة بين العاملين والإدارة.
- ✓ مغالاة القائد في تغليب مصلحة العاملين وأهدافهم على أهداف المؤسسة مما يضر بمصالح المؤسسة.
- ✓ إن تفوق القيادة الديمقراطية لا يعني أنها الأفضل في جميع المواقف لأن النمط القيادي الفعال هو الذي يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع النمط القيادي ليلائم متطلبات ظروف معين

الشكل رقم (10): القيادة الديمقراطية



المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال التحليل السابق

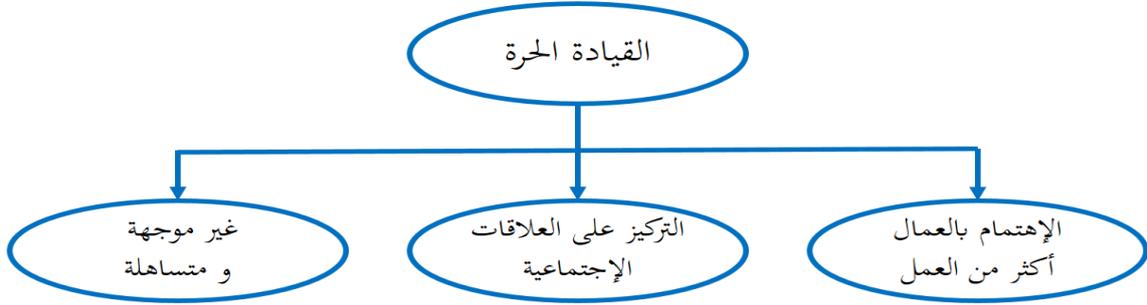
ثالثاً- القيادة الحرة: ويطلق عليها أيضا القيادة المنطلقة أو غير الموجهة أو الفوضوية أو المتساهلة، والقائد في هذا النمط يهتم بالناس أكثر من إهتمامه بالعمل فالناس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى (لويشي، 2013، صفحة 120) ويركز القائد على العلاقات الإجتماعية بينما يكون التركيز على الإنتاج بشكل قليل، ويكون الأفراد وفقا لهذا النمط وكأنهم أعضاء في نادي وليس أعضاء في منظمة، ويحاول القائد إسعاد المرؤوسين لإفترضه أن العامل السعيد أكثر إنتاجية. (البارودي، 2015، صفحة 52)

أما سلبيات هذه القيادة فتتمثل فيما يلي: (دوباح، 2018، صفحة 50)

- ✓ في ظل هذا النمط من القيادة فإن المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط والتنظيم مع زيادة حدة روح الفرد.
- ✓ العمل مضطرب حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة وإنخفاض مستوى الجودة.
- ✓ قد يصف العاملين القائد في هذا النمط من القيادة بالضعف وعدم الفاعلية.

في الأخير فقد إهتم علماء الإدارة وممارسوها بالأنماط القيادية لقناعتهم بأن القيادة هي متغير أساسي له تأثير كبير على المنظمة والعاملين، ودفعهم هذا للبحث عن أنماط قيادية حديثة أكثر فعالية تتماشى مع التوجهات الإدارية الحديثة، وسوف يتم التعرض لهذه الأنماط في المبحث القادم.

الشكل رقم (11): القيادة الحرة



المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال التحليل السابق

المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة إذ أنها تعمل على تحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب القيادية الحديثة، وهنا تبرز الحاجة إلى الاستفادة من تطبيقات القيادة التحويلية فالعمل الإداري بحاجة لقيادات من نوع خاص تتوفر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية تحويلية كون أن القائد هو الحل الأمثل للمنظمات الطموحة.

المطلب الأول: تعريف ومبادئ القيادة التحويلية

أولاً: تعريف القيادة التحويلية

ظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر القرن الماضي، وكان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية من قبل داونتون (Downton 1973)، إلا أن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة كان على يد عالم التاريخ والسياسي جيمس ماكريجور (James McGregor Burns) في عام 1978 ميلادي في كتابه الشهير القيادة (Leadership) حيث قدم كتابه شرحاً معمقاً لمفهوم القيادة التحويلية وأعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة التي كانت تمارس في فترات طويلة. (العلفي، 2013، الصفحات 16-17)

وكان ظهورها بسبب حاجة المنظمات لقيادة إبتكارية مؤثرة تتناسب مع روح ومعطيات العصر الحديث، وتعمل على إيجاد رؤية ورسالة مشتركة للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية والقيم الأخلاقية، كما تؤدي إلى إثارة الدافعية لدى المرؤوسين وتعزز قدراتهم وتمنحهم حرية التصرف وإتخاذ القرارات وهو ما يعمل على تحسين العلاقات التنظيمية وزيادة معدلات الإنتاجية والإبداع وتعميق الشعور بالولاء للمنظمة.

لقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم القيادة التحويلية تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها. عرف بيرنز القيادة التحويلية "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والأتباع إلى رفع كل منهما إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقية". (العلفي، 2013، صفحة 17)

وتعرف القيادة التحويلية أيضاً بأنها "العملية التي تعمل على تغيير الأفراد وتحويلهم، وهي تركز بشكل كبير على مجموعة من القيم والأخلاق والأهداف ذات المدى، وتتضمن القيادة التحويلية تقويم دوافع الأفراد وإشباع الحاجات الخاصة بهم". (المبارنة، 2018، صفحة 98)

وعرفت القيادة التحويلية كذلك بأنها "النمط من القيادة التي فيها يحدد القائد إحتياجات التغيير ودفع العاملين نحو تطبيق التغيير من خلال خلق رؤى لتوجيه التغيير وولاء العاملين نحو التغيير". (القربوتي، 2011، صفحة 188)

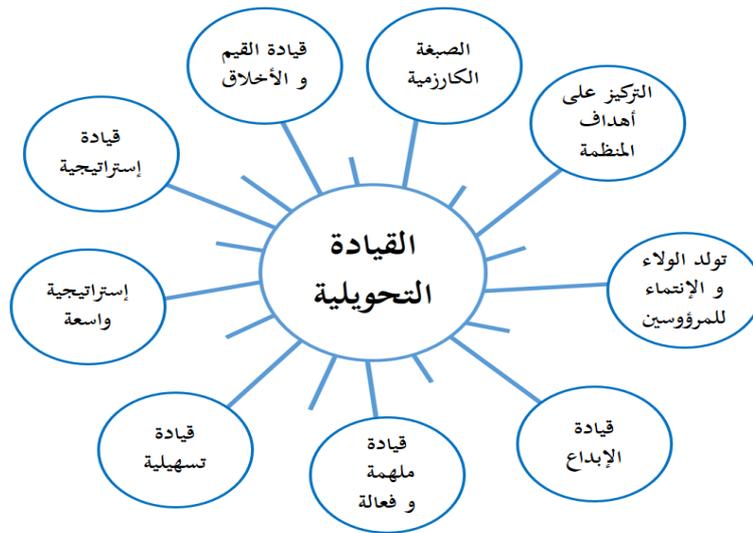
عرفها (أبو عرايي 2018) "بأنها المنهج الذي يعمل من خلاله القادة والمؤوسين في تحسين مستويات الأخلاق والقيم في المنظمة وترويج العدالة والمساواة والمبادئ الإنسانية بما يرقى بمستويات الأداء وتحقيق طموحات كل من المنظمة والأفراد".

وعرفها (Paupel & Sus) بأنها "عملية تحددها العلاقة بين القائد والتابع وموائمة الإحتياجات والقيم المتبادلة بينهم. (درهم، 2023، صفحة 439)

من خلال التعاريف السابقة يمكن نستنتج أن القيادة التحويلية تركز على:

- ✓ تركز القيادة التحويلية على البعد الأخلاقي في القيادة، حيث تقوم على مجموعة من الافتراضات الأخلاقية بين القادة والتابعين في محاولة رفع وعيهم تجاه القضايا الأخلاقية وتحريك طاقاتهم وإمكانياتهم لإصلاح منظماتهم.
- ✓ كما تركز كذلك على القيم المشتركة وتطوير المؤوسين لتحقيق الغايات الكبيرة ويمكن أن نطلق عليها قيادة القيم أو القيادة الإستشرافية.
- ✓ تعمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملاتهم بإنسانية.
- ✓ ركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل وتندرج القيادة التحويلية ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية.
- ✓ عمل على إلهام العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف المنظمة وهي علاقة تأثير بين قائد ملهم وفعال وتابعين لديهم ولاء وإنتماء لمنظماتهم. (العلفي، 2013، الصفحات 17- 18)

الشكل رقم (12): القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل السابق

ثانيا: مبادئ القيادة التحويلية

حسب (كوهلر وبانكوسكي) فإن مبادئ القيادة التحويلية ممثلة فيما يلي: (دوح، 2020، الصفحات 26-27)

أ- **إعتبار المنظمة كنظام:** بإعتبارها تحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية وهذا من خلال تبني وتطوير نظام إداري فعال مما يمكنه من التقليل من الخسائر الناتجة عن التغيير.

ب- **إيجاد إستراتيجية للمنظمة وتبليغها للآخرين:** تعني الإستراتيجية هنا نخط المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة ولتحقيق ذلك يجب على القائد التحويلي العمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف، بإستغلال الموارد البشرية أحسن إستغلال، وهذه الإستراتيجية يجب أن تكون معلنة لجميع الموظفين.

ج- **تأسيس نظام إداري:** من خلال إيجاد الأسلوب الإداري للمنظمة بإعتبارها نظاما موحدًا ومتكاملاً من خلال إستبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية الغامضة والمتناقضة.

د- **تطوير وتدريب كل المساهمين:** ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي للإداريين والعاملين، فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء وبجاجة إلى الإرتقاء من أجل تحسين الأداء الجماعي وزيادة فعاليته.

هـ- **تمكين الأفراد وفرق العمل:** يمنح القائد التحويلي العاملين معه من الحرية لإختيار الذي يعتقدونه أنه الأنسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال العمل الجماعي.

و- **تقسيم العمليات الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المخرجات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات على النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

ز- **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة ويهتم مما يبذلون الجهود والوقت ويضحون من أجل المصلحة العامة.

ح- **بث روح التغيير مستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يقر بمسؤوليته في إحداث التغيير، ثم يؤدي دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير مهاراتهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

المطلب الثاني: أنماط وأبعاد القيادة التحويلية

أولاً: أنماط القيادة التحويلية

نمط القيادة أو النمط القيادي هو ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه قائد مع مرؤوسيه ليؤثر فيهم ليحققوا الأهداف التنظيمية، وعلى الرغم من تداخل أنماط القيادة التحويلية وعدم وجود ما يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها فإنه يمكن إلقاء المزيد من الضوء عليها وذلك كما يلي: (دوح، 2020، الصفحات 27-28)

أ- القيادة العقلانية: "مصطلح عقلي في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة فالشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم يعد عقلانياً، والقائد العقلاني هو الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة"

ب- القيادة الإصلاحية: "تتطلب هذه القيادة مهارات أساسية إستثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه يحتاج فقط إلى السير بالتدرج وأن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، إن الإصلاح عملية متداخلة بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في مغزاها وإجرائية من خلال إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً كلياً". (دوح، 2020، الصفحات 27-28)

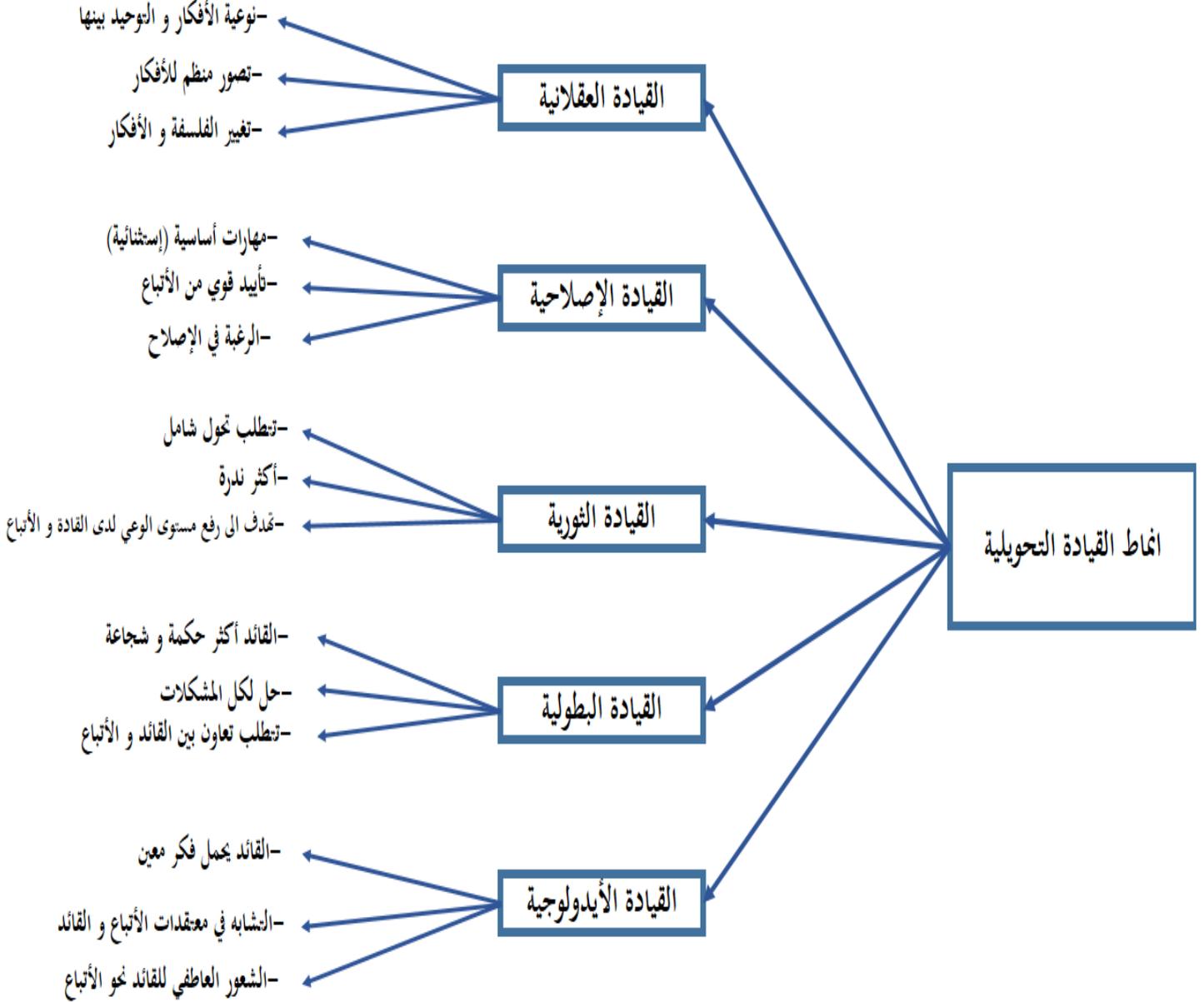
ج- القيادة الثورية: الثورة عكس الإصلاح لأن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر بيرنز (Burns) أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً وأن القيادة الثورية غالباً ما تكون أكثر ندرة، وفي المجلد يجب أن تتضمن عملية القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لكل من القادة والأتباع.

د- القيادة البطولية: القائد البطل يتوقع أن يكون الأكثر حكمة وأكثر شجاعة من الآخرين لغرس هذه الاتجاهات لدى العاملين والناس، وأنه أعرف بكل شيء في المنظمة ولديه حل سحري لكل المشكلات، والواقع أن القادة لا يرتقون إلى هذه السمات ولا يتمكنون من هذه القدرات بمفردهم.

هـ- القيادة الإيديولوجية: تعرف الإيديولوجيا بأنها مجموعة الأفكار التي تشكل أسس في نظام سياسي أو اقتصادي، والقائد الذي يحمل فكر معين وهو قائد كاريزمي، وضمن هذه القيادة تكون هناك ثقة للتابع في أيديولوجيا القائد والتشابه بين معتقدات الأتباع ومعتقدات القادة والقبول المسلم به للقائد، والشعور العاطفي للقائد نحو الأتباع.

(كمال، 2017، الصفحات 83-84)

الشكل رقم (13): أنماط القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل السابق

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية:

طور (Bass) في عام 1985 نموذجاً للقيادة التحويلية من خلال ربطها بالعوامل النفسية المؤثرة في عوامل التغيير والتحويل الانسانية، وبذلك نقلها من مجال العلوم السياسية إلى مجال العلوم النفسية، وأضاف لمفهوم (Burns) توسيع أكبر في كيفية قياس القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على إندفاع وحماس وأداء المرؤوسين وقد قام بتطوير نموذجاً في التسعينات من القرن الماضي رفقة (Avolio & Etal) و(Bass & Avolio) بوضع أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي:

التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والإستشارة الفكرية والإعتبارات الفردية، إذا فقد قدم (Bass) نموذجاً للقيادة التحويلية يتكون من أربعة مكونات أساسية، وسوف نتحدث عليها بشيء من التفصيل فيما يلي:

أ-التأثير المثالي: ويقصد به الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة التي يمتلكها القائد وقدرته على توليد الشعور بالفخر والإعتزاز في نفوس المرؤوسين الذي يمكنه من كسب ثقتهم ومودتهم وإحترامهم.

وقد عرفه (Avolio & Etal) بأنه "إظهار مشاعر إحترام للآخرين وبناء الثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارسته وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها". (حسون م.، 2016، صفحة 400)

عندما يكون القائد موثقاً به ويحظى بإحترام من قبل مرؤوسيه فإن هذا النوع من القادة سوف يميل إلى وضع حاجيات مرؤوسيه قبل حاجته. (الهبارنة، 2018، صفحة 104)

ويوصف التأثير المثالي بأنه سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وإحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم إحتياجات التابعين قبل إحتياجاته الخاصة والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. (عاشور، 2021، صفحة 215)

ويتمثل التأثير المثالي بتصرف القادة كرموز للمكان الذي يشغلونه فيصبحون مثالا للأخلاق والقيم في عيون مرؤوسهم الذي يجعلهم يبدون إعجابهم بهم ويمنحونهم الثقة والإحترام، كذلك فإن ممارسات القائد وسلوكه التي تجسد الحرص والإهتمام الدائم على المصلحة العامة تزيد من الأثر الذي يتركه في العاملين معه فيتبعونه، مما يجعل منهم نموذجاً يقتدي به الآخرون ومع مرور الزمن فيصبحون محل ثقة وإعجاب وإحترام الجميع في المنظمة، إن هذا التقليد للقيادة والإنصياع برغبة لكل مطالبهم نعزوه إلى الخبرات التي يمتلكها القادة والمواهب التي يتمتعون بها والتي تجعلهم مصدراً لإعجاب الآخرين وقدوة لهم مما يعني تواجد صيغة موحدة من القيم في المنظمة وحالة من التوازن بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين. (حسون م.، 2016، صفحة 402)

ب-التحفيز الإلهامي: يعرفه (woods) بأنه "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة وللقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه، وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الإتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير بالإضافة إلى كونها وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين برغبتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتطوير المستمر، والإعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة". (حسون م.، 2016، صفحة 402)

ويتم التحفيز الملهم من خلال مشاركة المرؤوسين في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة، وإظهار قيم الحماسة والعمل بروح الفريق لتحقيق الاهداف المرجوة. (درهم، 2023، صفحة 441)

ويتجسد التحفيز الإلهامي عندما يتصرف القائد بطريقة تجعل المرؤوسين يؤدون أفضل ما لديهم من خلال شعور بالمعنى في عملهم. (الهبارنة، 2018، صفحة 104)

وبالتالي فإن التحفيز الإلهامي هو التركيز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تخلق لدى التابعين شعور بالتحدي والتطور ضمن روح الفريق والأهداف التنظيمية. (حسون م.، 2016، صفحة 402)

ج-الإستشارة الفكرية: تعرف الإستشارة الفكرية بأنها قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها، فالإستشارة الفكرية تعني إثارة العاملين عن طريق زيادة الوعي لديهم لمواجهة التحديات وحل المشكلات التي تقف عائقاً أمامهم وتمنعهم من تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، ويكمن دور القائد هنا في الوقوف إلى جانبي العاملين والإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ويشجعهم على إبداع حلول متطورة لمختلف المشكلات). (حساب، د.س، صفحة 67)

ويشير هذا البعد إلى قيام القائد بتحفيز الأفراد وإستشارتهم في تطوير أعمالهم داخل المنظمة بشكل إبتكاري وإبداعي وذلك من خلال الإستماع إلى الأفكار والمقترحات والتحفيز على إيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل. (درهم، 2023، صفحة 442)

وتمثل الإستشارة الفكرية بأنها إمتلاك القائد القدرة على قيادة المرؤوسين والرغبة في جعلهم على أهبة الإستعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات، بإستخدام الطرق الجديدة ومساعدتهم في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة والبحث عن الحلول المناسبة لها.

وتبرز أهمية هذا البعد عندما يكون أغلب العاملين في المنظمة من المتعلمين تعليماً عالياً فقد لوحظ أن هذه المجموعات من العاملين تكون حريصة ومهتمة بشكل كبير بالمشاركة في حل المشكلات للمنظمة، فمشاركتهم هذه تخلق شعوراً بالرضا الوظيفي لديهم وتعمق ولائهم للمنظمة. (حسون م.، 2016، صفحة 401)

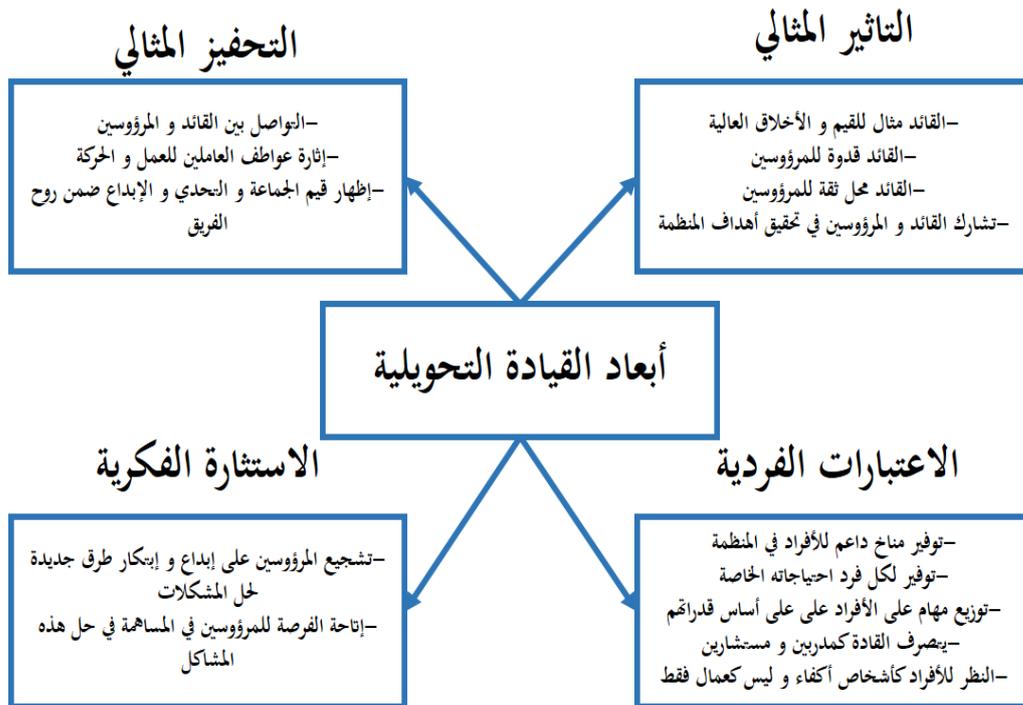
د-الإعتبرات الفردية: وهذا العامل يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند وينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كمدرين ومستشارين في أثناء محاولتهم لمساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم، وهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية.

ومثال هذا النوع من القيادة هو المدير الذي يقضي الوقت مع كل موظف من الموظفين بإهتمام خاص وبالنسبة لبعض الموظفين ربما يعطي القائد مشاعر قوية في حين يحظى الآخرون بتوجيهات ذات درجة عالية من التحديد. (عاشور، 2021، الصفحات 217-218)

وهي تمثل أيضا "إهتمام القائد الشخصي بالمرؤوسين والإستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم والعمل على تدريبهم وإرشادهم. " (عثمان، 2022، صفحة 110).

ووفقا لهذا البعد يعطي القائد التحويلي إهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والإرتقاء بمستوى أدائه، كمدرّب وناصح وصديق، ويهتم بالنواحي الشخصية لمرؤوسيه ويقوم بخلق فرص جديدة لتعليمهم آخذا بعين الإعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كفؤين ووليس كعمال أو مرؤوسين، كما يجب على القائد أن يجيد الإستماع والإصغاء لمرؤوسيه مما يعطيهم الثقة والإطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء. (حسون م.، 2016، الصفحات 401-402)

الشكل رقم (14): أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل السابق

المطلب الثالث: القائد التحويلي

إن القائد لا يولد قائدا بل يصنع على مر الأيام ويتكون ويتطور

أولا: تعريف القائد التحويلي:

للقائد التحويلي عدة تعريفات نذكر من بينها:

"هو ذلك الفرد الذي يساعد المنظمات والأفراد على إحداث تغييرات إيجابية." (داغر، 2000، صفحة 569)

"وهو الذي يتوصل إلى شيء جديد من شيء قديم وتطوير رؤية جديدة وإيصالها للآخرين وجعلهم يلزمون

أنفسهم بها". (داغر، 2000، صفحة 569)

ويكون القائد تحويليا عندما يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في مرؤوسيه. فهو يتحدث للمرؤوسين حول

كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الإعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محولا تغييره

من خلال المرؤوسين. (حسن، 2015، صفحة 39)

فالقائد التحويلي هو الذي يتصف ويتميز بكثير من الطموحات والتوقعات وبالقدرة العالية على تعزيز الفعالية

الذاتية للإفراد العاملين، وتشجيعهم من أجل بناء مبادرة فردية لتحقيق الهدف. (الهابرنة، 2018، صفحة 100)

ثانيا خصائص القائد التحويلي:

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج خصائص هامة يتميز بها القائد التحويلي.

يتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة بخصائص أهمها: (حسن، 2015، الصفحات 41-42)

أ-الكاريزما: القائد التحويلي صاحب رسالة ويلهم الآخرين على إتباعه بطريقة مثيرة للعواطف.

ب-الثقة بالنفس: القائد التحويلي لديه ثقة عالية بنفسه وبقدراته ورائه مما يمكن الآخرين من إدراكها بسهولة ويسر.

ج-الرؤية: القائد التحويلي يملك ويفعل الأشياء التي تغير الأوضاع إلى الأفضل حتى ولو أدى ذلك إلى التضحية

بنفسه.

د-الحساسية البيئية: القائد التحويلي شديد الواقعية تجاه القيود التي تفرض عليه وعلى الإمكانيات المطلوبة لتغيير

الأشياء، وهو يعرف ما يستطيع فعله وما لا يستطيع فعله.

هـ-الإلهام: القائد التحويلي ينقل للآخرين بوضوح أهمية رسالة الشركة ويعتمد في ذلك على إستخدام الرموز

والشعارات.

و-المبادئ الأخلاقية: القائد التحويلي يتخذ القرارات بطريقة تظهر مستويات متقدمة من التفكير الأخلاقي

ويضيف بعض علماء الإدارة إلى الخصائص السابقة خصائص أخرى: (حساب، د.س، صفحة 70)

ز- تفويض السلطات: حيث يقوم القائد التحويلي بتحويل بعض العاملين للقيام بإتخاذ قرارات معية كل ضمن مستواه، للحد من الروتين الذي يشكل عقبات كبيرة في كثير من الأحيان.

ح- المعرفة والخبرة: من خلال المعرفة النظرية والخبرة العملية الواسعة يتمكن القائد من توضيح الأهداف والمهام للعاملين، ومن خلال رؤيته المستقبلية بالتفكير التأملي لتحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب تعاوني.

ط- الموضوعية: وتعني أن القائد التحويلي يتمتع بالنزاهة والحيادية في التعامل مع المعطيات داخل المؤسسة وبناء على ذلك يكتسب ثقة العاملين وإحترامهم.

كما أضاف علماء الإدارة في العصر الحديث تصنيفاً آخر لخصائص وصفات القائد شمل الخصائص التالية: يجب على القائد أن يحمل صفات معينة لكي يطلق عليه قائداً وهاته هي الصفات هي فن الاستماع، التعاطف، التعلم، القيادة، التفاؤل، المرونة، الإبداع، التواصل، التنفيذ، النزاهة، الوعي الذاتي، الذكاء العاطفي، التدريب وتطوير الفريق، حل النزاعات، التفكير المنهجي. (Collin, 2022)

أ- فن الاستماع: عندما يشعر الناس بأن رأيهم مسموع ومثمن فذلك يشعرهم بالتقدير ويؤدي بهم إلى إتباع قائدهم.
ب- التعاطف: يكمن في تعاطف القادة من فهم احتياجات أعضاء فريقهم.

ج- التواصل: فالقادة المتواضعون يقدرون نقاط قوة وإسهامات الآخرين.

د- التعلم: فلا يتوقف القادة الحقيقيون أبداً عن التعلم ويرون أنفسهم طلاب علم دائمين.

هـ- القيادة: فلا يمكنك تحفيز الآخرين إذا لم تكن متحمساً لنفسك كقائد، فأن القيادة والطموح مهمان للغاية من أجل رسم رؤية مقنعة.

و- التفاؤل: نحتاج لقادة لديهم نظرة متفائلة للمستقبل لكي يحافظوا على معنويات الأشخاص الذين يعملون معهم.
ز- المرونة: القادة العظماء يتسمون بالمرونة فهم لا يستسلمون عند أول صعوبة.

ح- الإبداع: القادة المبدعون قادرون على رؤية الأشياء من وجهة نظر جديدة وحل المشاكل بعيون مختلفة.

ط- التواصل: فيتواصل القادة الناجحون بشكل واضح وهم مقنعون.

ي- التنفيذ: القادة العظماء أصحاب رؤية. (vision)

ك- النزاهة: فالقادة العظماء تطابق أقوالهم أفعالهم ويعيشون مبادئهم وقيمهم بوضوح.

ل- الوعي الذاتي: الوعي الذاتي والإتقان الشخصي من المهارات القيادية المتقدمة.

م- الذكاء العاطفي: إن العلاقات العظيمة هي العنصر الأساسي في القيادة العظيمة.

ن- التدريب والتطوير: القادة الأكثر مهارة هم أيضا مدربون يستثمرون في التطوير الفردي لأعضاء الفريق.

س- حل النزاعات: يفهم القادة المتقدمون أن الصراع والتنوع أمران صحيحان ومهمان عند إدارتهما بفعالية.

ع- التفكير المنهجي: أن تكون قائدا يعني فهم الصورة الأكبر (MACRO VISION)

إن خصائص وصفات القائد التحويلي المذكورة أعلاه موجودة في أعلى مستوياتها عند سيد الخلق محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم.

فلقد أدبنا ديننا العظيم على أن ننزل الناس منازلهم وأن نعرف لأهل الفضل فضلهم وأن نعطي لكل ذي حق حقه ولا نبخس الناس أشياءهم.

إن أعظم قائد في تاريخ البشرية هو سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، يقول الله تعالى في كتابه الكريم ﴿اعلموا أن فيكم رسول الله﴾. (الحجرات)

فهو قدوة لنا وقائدنا في كل مجالات الحياة، فقد جمع الله له في 23 عاما من بعثته كل ما يحتاجه بني آدم إلى يوم القيامة ولم نجد شخصا آخر قد جمع الله له كل ما يحتاجه بنو آدم إلى يوم القيامة مثله.

● فإذا كنت غنيا تقتدي به لما رزقه الله أغناما بين جبلين فأنتقمهما في سبيل الله.

● فقيرا تقتدي به حين كان يربط الحجر على بطنه من شدة الجوع.

● عظيما تستطيع أن تقتدي به يوم دخل مكة متواضعا.

● وإن كنت زوجا تستطيع أن تقتدي به بحبه وحنانه وتفانيه في إدارة منزله.

● وحده الذي عاش القوة والضعف والغناء والفقر. (خالد، 2006، صفحة 13)

كان عظيما في أخلاقه فلم يغضب لنفسه قط، وما إنتقم لنفسه قط، وما أخلف وعدا قط، ما غدر قط وما كذب قط، كان عظيما في رؤيته السياسية، كان عظيما في زهده فكان يقول (مالي والدنيا إنما مثلي ومثل الدنيا كرجل مشى في يوم شديد الحر فإستضل في شجرة ثم راح وتركها)، كان عظيما في شجاعته، كان لديه أدب في الاختلاف. (الترباني، 2019، الصفحات 32-34)

وأدب في الإنصات، كان مثابرا للوصول إلى الأهداف، كان يختار الشخص المناسب في المكان المناسب كسب القلوب، ولم يتفرد برأيه، كان لديه اتساع في الأفق (صلى الله عليه وسلم)، وكان عظيما حتى في عيون أعدائه.

فهذا هرقل ملك الروم حين سأل أبا سفيان وكان حينئذ من أعداء الرسول صلى الله عليه وسلم.

"كيف نسبه فيكم؟ قال ذو نسب، قال فهل يكذب؟ قال لا، فهل يغدر؟ قال لا، أصحابه يزيدون أم

ينقصون؟ قال يزيدون، هل يرتد منهم أحد؟ قال لا، ماذا يأمرهم؟ قال أبو سفيان يأمرهم بالصلاة والصدق والعفاف،

قال هرقل: الرجل كما تقول فسيملك موضع قدمي هذه". (خالد، 2006، الصفحات 12-14)

وعلى الجملة فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم محلى بكل صفات القائد التحويلي فقط أدبه ربه فأحسن

تأديبه، مما قرب إليه النفوس، وحبب إليه القلوب وصيره قائدا تهوى إليه الأفتدة، والآن من شكيمة قومه بعد الإباء

فدخلوا في دين الله أفواجا. (المباركفوري، 2011، صفحة 418)

اللهم صلي على سيدنا محمد وعلى آل محمد كما صليت على إبراهيم وآل إبراهيم إنك حميد مجيد، اللهم بارك على

محمد وعلى آل محمد كما باركت على إبراهيم وعلى آل إبراهيم نك حميد مجيد.

الجدول رقم (03): المقارنة بين القائد غير التحويلي والقائد التحويلي

القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
1- يكافح من أجل التغيير نحو وضع أفضل	1- يرغب في بقاء الوضع على ما هو عليه
2- رؤية متطلعة لمستقبل أفضل	2- الأهداف تتبع من الوضع القائم
3- تكريس الجهود وإثارة الحماس وتحمل المخاطر	3- عدم الرغبة في الإندماج مع الجماعة أو الفريق
4- خبرة في تجاوز المألوف والتقليدي	4- خبرة في استخدام الوسائل المتوفرة لتحقيق الاهداف
5- حاجة قوية للتحليل قصد التغيير	5- لا يتركز على تحليل البيئة الداخلية أو الخارجية
6- مصدر التأثير هو قوة الشخصية وإعجاب المرؤوسين	6- مصدر التأثير هو الموقع الإداري والمركز الاجتماعي
7- البحث عن تحويل إتجاهات المرؤوسين لدعم التغيير	7- البحث عن الإجماع حول آراءه والإعتماد على الأوامر

المصدر: (العطوي، 2011، صفحة 39) و (حسن، 2015، صفحة 85)

ثالثاً: مهام القائد التحويلي

يتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة الآخرين بأنه داعية للتغيير و من أجل إنجاز هذه الوظيفة يقوم بعدة مهام:
(حسن، 2015، الصفحات 45-48)

أ- **تحديد الرؤية أو المستقبل:** وذلك في صورة جذابة، غير أنه ليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه رؤوسيه في ذلك. (العطوي، 2011، صفحة 21)

ب- **إدراك الحاجة إلى التغيير:** القائد التحويلي باعتباره قائد المستقبل للتغيير وهو قادر على إقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير، وجاذبيته الشخصية الإلهامية، وإستثارة عقولهم على الرقي بمستوى حاجات أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفسيولوجية لهم أو حتى حاجات الأمان.

ج- **إختيار نموذج التغيير ومسارته:** إن القائد التحويلي لا يضع في أجدته التغييرات المعروفة في أساليب تطوير المنظمات مثل الإثراء الوظيفي، وحلقات الجودة، وتحليل الأدوار، وتخطيط المسار الوظيفي، والإدارة بالأهداف وإلى ما ذلك، وإنما ينظر إلى التغيير على أنه تحويل للمنظمة، ويقصد به إجراء تغيير جذري في كيان المنظمة.

د- **تكوين الإستراتيجية الجديدة:** يقوم القائد التحويلي بعد صياغته للرؤية وإختيار نموذج التغيير بوضع إستراتيجية تتفق معهما، وهي خطة عمل تشمل أنشطة المنظمة على المدى الطويل.

هـ- **تعبئة الإلتزام من خلال ثقافة المنظمة:** وثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والمعتقدات المرشدة والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تعلم للعاملين الجدد وهي تمثل الجزء المحسوس والغير مكتوب من المنظمة.

و- **إدارة الفترة الإنتقالية:** هي أصعب المراحل التي تشهدها المنظمات خلال إجراءات التحول، فخلال هذه المرحلة تكون المنظمة في أضعف فتراتها وذلك يعود لأن الرؤية الجديدة بما تحمله من قيم وقناعات جديدة تتأصل في المنظمة، في حين أن القناعات والقيم القديمة لم تندثر بعد، إن القائد يبذل جهداً مضاعفاً لتمر هذه المرحلة بسلام وبدون مشاكل، ولكي تدار هذه المرحلة بكل كفاءة يضع القائد في حسابه أن هناك مقاومة طبيعية للتغيير تحدث في المنظمة.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات

بعدما إستعرضنا القيادة التحويلية بشيء من التفصيل، يتعين علينا أن نشير الى أنه في ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي الهائل فقد فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات والصعوبات مما فرض على هؤلاء القادة مواجهتها بعقلانية وحكمة وقد قسمت هذه المعوقات إلى معوقات داخلية ومعوقات خارجية.

أولاً: المعوقات الخارجية لتطبيق القيادة التحويلية

أما عن المعوقات الخارجية فتتمثل في: (دوح، 2020، الصفحات 35-36)

أ- المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية والتي أصبح على كل المنظمات ان تهيم نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحد المنافسة من أجل المحافظة على موقعها في السوق، وتنميته وتأكيد في مواجهة كل هذه التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق بإعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

ب- العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات بأن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والإقتصادية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لإستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك بالإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لديها، وتخفيض التكاليف والإستثمار في الأموال المعطلة.

ج- الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز عند الكثير من المنظمات، وأصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للإنضمام إلى الإتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضاً هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون إلى الحصول على شهادة الإيزو المختلفة.

د- التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة احد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على إستخدام وتبني تلك الأدوات والتقنيات وإستخدامها الأمثل وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة فالقيادات الإدارية تدرك بأن التطور التكنولوجي أحد مفاتيح البقاء والإستمرارية، لأنها تحقق عدد من المميزات الهائلة كتخفيض الوقت اللازم

للأنتاج وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة على العمالة الأقل مهارة وتطوير المنتجات وابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتحديات التكنولوجيا تؤثر بشكل مباشر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقييم للمنتجات وعلى الإستراتيجيات المتبعة في المنظمة.

هـ- **إتخاذ القرار في عالم متغير:** إن إتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم غير مستقر مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وإلى إستراتيجية ملائمة بحيث يمكن التعامل بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال لا يتوقف فقط على إتخاذ القرار إنما أيضا مع التوجهات والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والأهداف والإستراتيجية. (دوح، 2020، صفحة 36)

ثانيا: المعوقات الداخلية لتطبيق القيادة التحويلية

أشار (الحراسي 2017). أنه لا بد من توفير بيئة داخلية ملائمة لتطبيق القيادة التحويلية وأن تطبيق القيادة التحويلية يمر بمعوقات وهي: (درهم، 2023، الصفحات 441- 442)

- البناء التنظيمي الهرمي وشدة المركزية في إتخاذ القرارات.
- خشية الإدارة العليا من فقدان سلطتها.
- عدم الرغبة في التغيير وخوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- ضعف التشجيع في المبادرة والابتكار.
- ضعف نظام التحفيز.
- ضعف التدريب.
- التعارض بين أهداف السلطة وأهداف العاملين.

الشكل رقم (15): معوقات تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل السابق

وفي الأخير بعدما إستعرضنا من خلال الفصول النظرية السابقة الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية وما إحتواه من مفاهيم حول سلوك المواطنة وعناصرها وأنماطها وأهميتها ومحدداتها وأبعادها، ثم تعرضنا للإطار النظري القيادة التحويلية حيث تناولنا فيه بشيء من التفصيل للقيادة والقيادة التحويلية وعناصرها وأنماطها وكذا أبعادها وعلى إعتبار أن موضوع دراستنا هو معرفة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة فإننا نرى أنه من الضروري أن نختتم الجزء النظري من دراستنا بمعرفة هذا الأثر.

المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية

إن القيادات الناجحة هي التي تدعم وتحفز موظفيها بأعمال تفوق التوقعات وأبعد من حدود واجباتهم الوظيفية، بإعتبار ذلك مهم لرفع مستوى كفاءة منظماتهم وتحقيق أهدافها، وحسن إستخدام الموارد، وزيادة الإبداع والسرعة في الإستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها، لذا ظهرت الحاجة إلى نموذج القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة والمتمثلة في: (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والإستشارة الفكرية، والإعتبارات الفردية)

فالقيادة التحويلية من أهم التوجهات الحديثة في الفكر الإداري التي تفتح المجال لتمكين العاملين في المنظمة، وهي علاقة تأثير بين قائد ملهم وفعال وتابعين لديهم ولاء وإتتماء لمنظماتهم، مما يؤدي بهم إلى القيام بسلوكيات تتجاوز حدود الإلتزام بما هو مقرر ومطلوب منهم ، وتخطي نقاط التوقعات والدور الرسمي من خلال إنجاز أعمال خارج الوصف الوظيفي ،حرصا منهم على ضمان النجاح والإستمرار، وهذا ما يدخل في إطارسلوك المواطنة التنظيمية التي تتمثل في ذلك الدافع والقدرة الامتناهيية التي توجه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة (درهم، 2023، صفحة 436).

ولإبراز هذا الدور الحيوي للقيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات يجب معرفة أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: أثر التأثير المثالي على سلوك المواطنة التنظيمية

أما عن بعد التأثير المثالي في سلوك المواطنة التنظيمية، فعندما يكون القائد موثوقا به ويتحلى بأخلاق عالية، فيحاول الأعضاء أوالتابع الإقتداء به في كثير من الأحيان ويصبح نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت ومثالا لتوجهاتهم وطموحاتهم وأهلا للإعجاب والثقة.

كما أن القائد الكارزمي يتصف بقوة الشخصية والثقة والإلتزام ولديه جاذبية خاصة تحدث درجة عالية من الولاء والإلتزام لدى المرؤوسين فيأدوا عملهم بطواعية أكثر مما هو متوقع منهم ويبدلون جهودا إضافية للوصول إلى نتائج أكثر إيجابية وهذا مايعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أعلى مستوياتها.

المطلب الثاني: أثر التحفيز الإلهامي على سلوك المواطنة التنظيمية

يعتمد التحفيز الإلهامي على روح الفريق، وأن القادة يلهمون التابعين من خلال التحفيز ليشاركوا في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة فيبدلون أقصى ما لديهم ويسعون لإعطاء صورة جيدة عن المنظمة التي يعملون فيها.

كما يتجه القائد نحو تصميم بيئة تنظيمية ملائمة تتضمن أساليب وطرق مختلفة تساعد على تنمية قدرات الأفراد وتعزز في نفوسهم سلوك المواطنة التنظيمية ويجعلهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق الإبداع على عدم التقييد بالمألوف ووصولاً إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة في الوقت نفسه.

المطلب الثالث: أثر الإستشارة الفكرية على سلوك المواطنة التنظيمية

إن الإستشارة الفكرية التي تحفز الأتباع وتشجعهم على الإبداع والإبتكار من أجل تبني نهجاً جديداً لتطوير طرق مبتكرة في التعامل مع المشاكل التنظيمية والمشاركة في حلها، مما يثير دافعيتهم وثقتهم في أنفسهم وتتاح الفرصة لهم في إبداء آرائهم وتقديم إقتراحاتهم والحلول لبعض المشكلات الإدارية ويهتم القائد بتنفيذ ما هو جيد منها وتقديمه للإدارة العليا وبذلك يتيح لمروؤوسيه هامشاً من الحرية وتترفع روحهم المعنوية وتدفعهم لبذل أقصى جهد ممكن لإقتراح المزيد من التعديلات والإقتراحات، فينتشر بينهم سلوك المواطنة التنظيمية ويصبحون منسجمين مع بعضهم البعض من خلال ممارسة تلك السلوكيات.

المطلب الرابع: أثر الإعتبارات الفردية على سلوك المواطنة التنظيمية

ويمثل بعد الإعتبارات الفردية مناخ داعم للإفراد في المنظمة، حيث يوفر القادة من خلال هذا البعد لكل فرد من أفراد المنظمة إحتياجاته الخاصة، ويقوم القادة بدور المدربين والمستشارين لمساعدة الأفراد في المهام الموكلة لهم بأكمل وجه، ويستخدمون في ذلك أساليب ووسائل مختلفة لتنمية قدرات ومهارات الأفراد، وفهم القادة التحويليين لحاجيات كل فرد والبحث عن تلبية تلك الحاجيات.

كما أن إيمان القائد بأن العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب إحترامها ويهتم بمشاكلهم ورغباتهم وينظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كمرؤوسين أو عمال ويشجع القائد المرؤوسين على الإحتفال بإنجازاتهم حتى ولو كانت بسيطة ويرسل رسائل شكر وتقدير لمن يستحق، كما يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء.

إن فهم القادة التحويليين لحاجيات كل فرد والبحث عن تلبية تلك الحاجيات ومراعاة المشاعر أمر مهم لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد، فإحساس الفرد بتحقيق الذات في مكان عمله يؤدي به إلى بذل الجهود الطوعية لتحقيق أهداف المنظمة.

خلاصة الفصل:

ان القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف وتلعب دور رئيسي في ادارة المنظمة بقدرات وكفاءات تختلف من شخص لآخر ومن موقف لآخر ومن منظمة الى منظمة، وتعد القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة إذ أنها تعمل على تحويل المنظمات من الاساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب القيادية الحديثة، فالعمل الإداري بحاجة لقيادات من نوع خاص تتوفر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية تحويلية، كون أن القائد هو الحل الأمثل للمنظمات الطموحة.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي للدراسة

المتحف الجهوي للمجاهد _بسكرة_

تمهيد:

لقد تعرضنا في الفصلين النظريين السابقين إلى القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وسوف نقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بإسقاط ماتوصلنا إليه نظريا على المتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة-.

حيث سنحاول تحديد أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في المتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة- وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة-.

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المبحث الأول: التعريف بالمتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة-

يعتبر المتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة - صرحا يروي التاريخ الثوري للجزائر وتضحيات الشعب الجزائري من أجل إسترجاع السيادة الوطنية، كما يشكل فضاء لنقل هذا الماضي المجيد وغرسه لدى الأجيال. ويعد هذا المرفق الذي يعنى بالذاكرة الوطنية بمثابة بطاقة تعريفية للمراحل التاريخية التي مرت بها الجزائر من 1830 إلى غاية 1962.

المطلب الأول: نشأة المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة وتنظيمه القانوني

أولا: نشأة المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة

يقع المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة شمال غرب مدينة بسكرة، قرب حي 726 مسكن وبمحاذاة حي 1000 مسكن بجوار دار الصناعة التقليدية مقابل ثانوية الحكيم سعدان.

أنشئ المتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 08_170 المؤرخ في 7 جمادى الثانية 1429 هـ الموافق 11 جوان 2008 المتضمن إنشاء متاحف جهوية على مستوى الوطن، وقد أطلقت على المتحف الجهوي - بسكرة - تسمية العقيد محمد شعباني، ويضم ملحقات بالولايات التالية: (ورقلة- الجلفة- الأغواط- الوادي- المسيلة- غرداية- تمنراست- إليزي- تقرت.). (مطوية من اعداد المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، 2015)

ثانيا: التنظيم القانوني للمتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة-

المتاحف هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي. (المرسوم التنفيذي رقم: 08_170 المؤرخ في 7 جمادى الثانية 1429 هـ المادة، 2008) وتوضع المتاحف تحت وصاية وزير المجاهدين وتحدد تسميتها ومقرها وإختصاصها الإقليمي طبقا لم يحدده الملحق المرفق بالمرسوم التنفيذي رقم: 08_170 المذكور أعلاه. (المرسوم التنفيذي رقم: 08_170، المادة 3) تتوفر المتاحف على ملاحق تنشأ بقرار مشترك بين وزير المجاهدين ووزير المالية. (المرسوم التنفيذي رقم: 08_170 المادة 4)

وتتمثل مهمة المتاحف في جمع وإسترجاع وإثراء المجموعات والمحافظة والترميم والعرض والإعلام وتوزيع التراث التاريخي والثقافي المتعلق بالمقاومة الشعبية والحركة الوطنية وثورة التحرير الوطني. (المرسوم التنفيذي رقم: 08-170، المادة 5)

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للمتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة _

أولاً: الهيكل التنظيمي للمتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة _

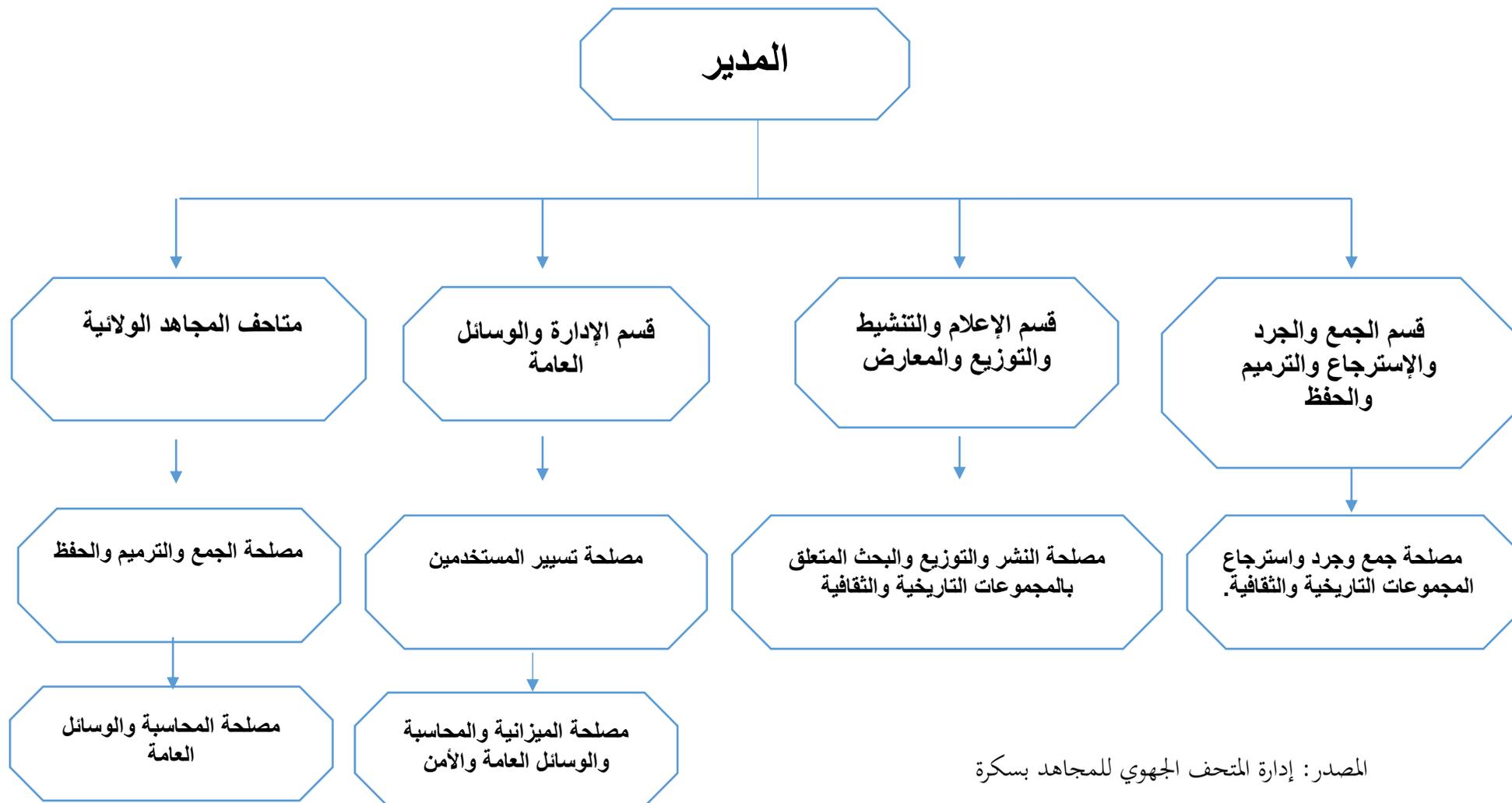
حدد المشرع الجزائري من خلال المرسوم التنفيذي السابق ذكره وكذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ذي الحجة 1429 هـ الموافق ل 20 ديسمبر 2008م التنظيم الداخلي للمتاحف الجهوية على النحو التالي: (خيراني، 2017)
أ- قسم الجمع والجرد والإسترجاع والترميم والحفظ: ويضم مصلحة جمع وجرد وإسترجاع المجموعات التاريخية والثقافية ومصلحة ترميم وحفظ المجموعات التاريخية والثقافية.

ب- قسم الإعلام والتنشيط والتوزيع والمعارض: ويضم مصلحة النشر والتوزيع والبحث المتعلق بالمجموعات التاريخية والثقافية. ومصلحة التنشيط والإعلام والمعارض والتوثيق.

ج- قسم الإدارة والوسائل العامة: ويضم مصلحة تسيير المستخدمين ومصلحة الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة والأمن.

د- الملاحظات الولائية: وتضم مصلحة الجمع والترميم والحفظ ومصلحة الإعلام والتنشيط والتوزيع والمعارض ومصلحة المحاسبة والوسائل العامة.

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي للمتحف



ثانيا: المرافق الثقافية والتاريخية للمتحف الجهوي _ بسكرة _

يتوفر المتحف الجهوي للمجاهد العقيد محمد شعباني ببسكرة على العديد من المرافق ذات الطابع التاريخي الثقافي:

(مطوية من اعداد المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، 2015)

أ-المكتبة: وبها أكثر من 9000 وعاء فكري ملحقة بها قاعة للمطالعة مفتوحة للمستفيدين من الطلبة والأساتذة والمشاركين مجاناً.

ب-قاعتان لعرض المقتنيات التاريخية: ذات الصلة بالمقاومات الشعبية والحركة الوطنية وثورة التحرير الوطني.

ج-قاعة للتسجيل: معدة لتسجيل الشهادات الحية مع صناع تاريخ الجزائر.

د-قاعة محاضرات: بسعة 200 مقعد معدة لإحتضان مختلف الفعاليات والندوات في شتى المناسبات.

هـ-قاعة للإنترنت: مجهزة ب 20 جهاز إعلام ألي.

المطلب الثالث: مهام المتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة _ وإنجازاته المختلفة

أولاً: مهام المتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة _

لقد تم ذكر مهام المتاحف في المرسوم التنفيذي رقم 08-170 المذكور أعلاه ولكن بشكل مختصر وسوف

نحاول تقديم في مايلي مهام المتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة _ بشيء من التفصيل: (خيراني، 2017)

✓ جمع وإسترجاع الممتلكات التاريخية والثقافية المتعلقة بالمقاومة الشعبية والحركة الوطنية وثورة التحرير الوطني.

✓ جرد المجموعات التاريخية وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول به.

✓ ترميم المجموعات وصيانتها وحفظها.

✓ إحتضان الأنشطة والتظاهرات الخاصة بالمناسبات والأعياد الوطنية.

✓ تسجيل الشهادات الحية مع صناع الثورة وبالخصوص المجاهدين حفاظاً على الذاكرة الوطنية.

✓ إنجاز وإصدار الكتب والدوريات والنشريات سواء بصفة دورية أو إحياء للمناسبات الوطنية.

✓ إتاحة المجموعات المكتبية لجمهور المستفيدين وبالخصوص الطلبة والأساتذة الجامعيين.

✓ إستغلال تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها لخدمة الذاكرة الوطنية.

ثانيا: الانجازات المختلفة للمتحف الجهوي _ بسكرة _

إن المتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة _ منذ نشأته كان رائداً في إنجازاته وقد تعددت هذه الإنجازات من

إحتضان تظاهرات وأنشطة مختلفة تتزامن وإحياء الأيام والاعیاد الوطنية والأحداث التاريخية وقد تميزت هذه التظاهرات

بالنوعية وإستقطاب شرائح مختلفة من المجتمع خاصة منهم تلاميذ المؤسسات التعليمية وطلبة الجامعات ، كمايزخر

المتحف في قاعات عرضه بمقتنيات تاريخية متعلقة بالمقاومة الشعبية والحركة الوطنية وثورة التحرير الوطنية تنقل المتفرج من العصر الحالي إلى زمن الإستعمار الفرنسي وماكابه الشعب الجزائري من تضحيات جسيمة في سبيل نيل الإستقلال والضفر بالحرية والكرامة، وتعد الشهادات الحية التي تسجل مع المجاهدين في المتحف إرثا عظيما ومثابة كتابة لتاريخ الجزائر من أفواه صانعي الثورة ورجالها، كما تم في المتحف إصدار العديد من الكتب والمجلات والدوريات والمطويات كلها تحكي التاريخ البطولي للجزائر وتشهد على عظمة هذا الشعب الأبي، كما يزور المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة يوميا العديد من الزوار للتعرف على التاريخ الثوري للجزائر فنجد الزوار العاديين من مختلف الشرائح الإجتماعية ونجد أيضا زيارات مبرجمة لمؤسسات تعليمية مختلفة كما يزور المتحف زوار رسميون وأجانب. وسوف نحاول في مايلي تقديم نماذج عن بعض إنجازات المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة منذ نشأته.

الجدول رقم (04): المقتنيات التاريخية

العدد	نوع المقتنيات
954	الصور
325	المقتنيات المختلفة
أكثر من 1000	الوثائق

المصدر: إدارة المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة

الجدول رقم (05): إصدارات المتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة-

السنة	عنوان الكتاب	الرقم
2012	على خطى الأجداد	01
2013	القصيدة والمقاومة الشعبية	02
2014	دور الأرشيف في كتابة التاريخ والحفاظ على الذاكرة الوطنية	03
2014	من فيض الذاكرة	04
2015	من رحيق نوفمبر	05

2018	المقاومات الشعبية خلال القرن التاسع عشر	06
2020	عظماء من الزيان " محمد شعباني "	07
2020	عظماء من الزيان " العربي بن مهدي "	08
2020	عظماء من الزيان " أحمد بن عبد الرزاق حمودة "	09
2020	عظماء من الزيان " عاشور زيان "	10
2020	عظماء من الزيان " عمر دريس "	11
2021	قادة الولاية السادسة التاريخية	12
2021	الذاكرة الوطنية ملامح مجيدة	13
2021	عظماء من الزيان " دهان محمد بن يحيى "	14
2021	عظماء من الزيان " عمر زلوف "	15
2021	عظماء من الزيان " مخلوف بن قسيم "	16
2021	عظماء من الزيان " هاني عبد الرحمان بن الهادي "	17
2022	عظماء من الزيان " أحمد طالب "	18
2022	عظماء من الزيان " عبد الرحمان عبداوي "	19
2022	عظماء من الزيان " قاسم رزيق "	20
2022	عظماء من الزيان " حسوني رمضان "	21
2023	مظاهرات 27 فبراير 1962 بورقلة	22
2023	الفارس المثلث ابن ناصر بن شهرة 1884/1804	23
2023	صفحات من تاريخ الولاية السادسة التاريخية (فيد الطبع)	24

المصدر: إدارة المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة

الجدول رقم (06): زوار المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة والمتاحف الولائية التابعة له

زوار المتحف						
عدد الزوار الرسميين	عدد الزوار الأجانب	عدد الزيارات الرسمية	عدد الزوار المبرمجين	عدد الزيارات المبرججة	عدد الزوار العاديين	
750	92	19	9 139	157	10 280	2020
966	24	37	23 231	488	40 126	2021
742	157	30	26 060	735	34 711	2022
759	372	28	33 524	701	34 676	2023
162	25	08	11 492	356	12 185	الثلاثي الأول 2024

المصدر: إدارة المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

أولاً: منهج الدراسة التطبيقي

إن اختيار منهج الدراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، ويعرف المنهج على أنه: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث اعتماداً في هذا الفصل التطبيقي على المنهج التحليلي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

ثانياً: حدود الدراسة

تكمن حدود الدراسة فيما يلي:

أ. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في الأطارات الإداريين بالمتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة -

ب. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة وأثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة-

ج. الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية بالمتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة - والمتاحف الولائية التابعة له.

د. الحدود الزمنية: تم إنجاز الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

أولاً: مصادر جمع البيانات

يقوم البحث على مصدرين أساسيين من البيانات:

أ. البيانات الأولية: حيث تم الحصول عليها من خلال البيانات المتحصل عليها من تحليل الإستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها، تحليلها ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بنسخته (SPSS.V17)، Statistical Package For Social Science وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب. البيانات الثانوية: تم ذلك من خلال مراجعة الكتب، المجلات الدورية، المنشورات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية و معظم التقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع

مراحل البحث، كما أن الهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات مما ينتج له تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال بحثنا الحالي.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال دراسة إجابة الباحثين على تساؤلاتنا واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

أ. **مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures** : وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب . تحليل التباين للانحدار **Analyses of Variance** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

ج. تحليل الانحدار البسيط **Regrition analyses sample**: بغية اختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية:

التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي على المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية. د. اختبار كوجروف سرنوف **sample K-S**: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

هـ. معامل الثبات ألفا كرونباخ **Coeficient Alpha Cronbach's**: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

و. اختبار **T للعينات المستقلة Independent-Samples T-Test**: يستخدم لمعرفة إذا ما كان هناك

فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى توفر القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك مدى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية محل الدراسة.

ز. **معامل صدق المحك**: وذلك لاختبار صدق أداة البحث.

ح. تحليل التباين الأحادي **one way anova**: يستخدم للمقارنة بين مجموعتين من البيانات لمعرفة ما إذا

كان هناك فروق بين المجموعات أم لا يوجد أي فرق بينهم.

ط. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

من خلال هذا الجزء سيتم التأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجروف - سرنوف **Sample K-S**)

هذا الاختبار تم استخدامه للإثبات أكثر على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث يوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار:

الجدول رقم 07: اختبار التوزيع الطبيعي 1-sample kolmogrov-smirnov

المتغيرات	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوبة (Sig)
القيادة التحويلية	1.102	0.176
سلوك المواطنة التنظيمية	1.261	0.149

المصدر: من إعداد الطَّالِبِين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

تبين نتائج الاختبار أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05) وهذا مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يعد شرطاً أساسياً لتطبيق الاختبارات المعلمية ومن ثم القيام بتحليل الانحدار لضمان وثوق النتائج الخاصة به.

المطلب الثالث: المجتمع والعينة وأداة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين الإداريين بالمتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة والبالغ عددهم حوالي 130 موظف موزعين على عشر ولايات عبر التراب الوطني.

ثانياً: عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

أ. عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 50 موظفاً،

وقد تم توزيع الاستبانة عليهم وبلغ عدد المستردة والصالحة للدراسة والتحليل 45 استبانة.

ب. البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

فيما يلي نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم 08 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	23	51.1
	أنثى	22	48.9
	المجموع	45	100
العمر	أقل من 30 سنة	3	6.7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	46.7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	37.8

8.9	4	50 سنة فأكثر	
100	45	المجموع	
2.2	1	مطلق	الحالة الاجتماعية
31.1	14	أعزب	
2.2	1	أرمل	
64.4	29	متزوج	
100	45	المجموع	
13.3	6	تقني سامي	
33.3	15	ليسانس	
0	0	مهندس	
53.3	24	ماستر	
0	0	دراسات عليا	
100	45	المجموع	
26.66	12	رئيس مصلحة بالمتحف الولائي	مجال الوظيفة الحالية
24.4	11	رئيس مصلحة بالمتحف	
20	09	مدير ولائي بالمتحف	
26.7	12	رئيس قسم	
2.2	1	المدير	
100	45	المجموع	
20.0	9	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في العمل
20.0	9	من 5 إلى 10 سنوات	
33.3	15	من 10 إلى 15 سنة	
26.7	12	15 سنة فأكثر	
100	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطَّالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

يتضح من خلال الجدول 08 مايلي:

بالنسبة لمتغير الجنس نجد أن هناك تقارب بين عدد الذكور والإناث في المتحف حيث بلغت نسبة كليهما 51 % و49 % على الترتيب.

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم 6.7 % وهي النسبة الأدنى عند أفراد العينة بينما نجد نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت 46.7% وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات العمرية، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) تساوي 37.8 % بينما بلغت نسبة من تجاوز 50 سنة نسبة 9%، بناء على ماسبق نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

أما بالنسبة للحالة الاجتماعية فنجد أن فئة المتزوجون تسجل أعلى نسبة تقدر بـ 64.4% أما فئة العزاب فقد بلغت نسبتها 31.1% أما الأفراد الذين ينتمون إلى فئة مطلق يتساوون مع الأفراد الذين ينتمون إلى فئة أرمل بنسبة 2.2% أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين يتضح جليا أن نسبة 53.3% وهي أعلى نسبة حاصلين على شهادة الماجستير، بينما كانت نسبة حاملي شهادة الليسانس 33.3% وسجلت نسبة 13.3% للحاصلين على شهادة تقني سامي، في حين سجل غياب تام لكل من مستوى مهندس وكذا أصحاب الدراسات العليا. وفيما يخص متغير مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين نجد أن أفراد عينة البحث الذين يتقلدون رتبة رئيس قسم كانت نسبتهم 26.7% وهي تقارب نسبة الذين لديهم رتبة رئيس مصلحة بالمتحف الولائي بـ 26.66% وتحصلت فئة رتبة رئيس مصلحة بالمتحف على نسبة 24.4% أما الذين أعمالهم برتبة مدير ولائي بالمتحف بنسبة 20% بينما النسبة الأدنى بُرزت لدى رتبة المسير (المدير) بنسبة 2.2% وهو المتعارف عليه.

والملاحظ عند متغير سنوات الخبرة لدى المبحوثين أن 33.3% منهم خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، في حين نجد أن 26.7% من عينة أفراد البحث لهم خبرة 15 سنة فأكثر في حين أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات ومن لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات كانت نسبتهم متساوية وبلغت 20%.

ثالثا: أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وقد تم وضع الأسئلة التي تشتمل عليها تبعا لطبيعة الموضوع بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا وأولينا أهمية بالغة إلى أن تكون هذه الأسئلة ملمة بالجوانب المطلوب معالجتها ومن بين هذه الدراسات نذكر: (بوحافر، طورشي، 2023)، (Amara back, 2020)، (ح. كلثوم، 2021)، وكان الهدف من إعدادها اختبار العلاقة بين متغيري البحث المتمثلين في: القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين وهما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية: وهي (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة في العمل).

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة: ويتكون من (40) عبارة موزعة على جزأين رئيسيين: الجزء الأول: يتعلق بالمتغير المستقل القيادة التحويلية، ويحتوي على (20) عبارة موزعة على 4 أبعاد وهي: (التأثير، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي).

الجزء الثاني: يتعلق بالمتغير التابع، ويحتوي على (20) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق مقياس "ليكرت Likert" الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (sekaran, 2004, p. 197)

أ. صدق أداة الدراسة **Validity**: ويقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

1. صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المتخصصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة وشم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة.

2. صدق المحك: حيث تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.972 وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذا البحث. كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمتغيري البحث كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 10: نتائج معاملات الصدق والثبات لمتغيرات البحث

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق (صدق المحك)
القيادة التحويلية	20	0.975	0.987
سلوك المواطنة التنظيمية	20	0.950	0.974
الإستبانة ككل	40	0.972	0.985

المصدر: من إعداد الطَّالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17.

ب. ثبات الأداة Reliability

يُراد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's Coefficient) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر) كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.972) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تُعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيري البحث مرتفعة أيضاً، وبهذا نكون قد تأكدنا من مدى ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج الإحصائية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المطلب الأول: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

أولاً: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي 1-5)، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وقد تقرر أن يكون متوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1 إلى أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33 إلى أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط" ومن (3.66 إلى أقل من 5) دالا على مستوى "مرتفع" وتظهر الجداول المذكورة تلك النتائج كما يلي:

أ. تحليل المحور الأول: ومن خلاله تتم الإجابة على السؤال التالي:

. ما مستوى توفر أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المتحف الجهوي - بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 11: الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة التحويلية

رقم العبارة	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
أولا	التأثير المثالي	4.181	0.741	1	مرتفع
01	يتحلى رئيسي المباشر بقيم أخلاقية عالية	4.33	0.674	1	مرتفع
02	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المتحف الجهوي	4.18	0.860	5	مرتفع
03	يعبر رئيسي المباشر بعبارات بسيطة عن رؤية ورسالة المتحف الجهوي	4.13	0.815	3	مرتفع
04	يعتبر رئيسي المباشر كنموذج وقدوة أقتدي به في العمل	4.16	1.043	6	مرتفع
05	يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على الإقناع	4.18	0.832	4	مرتفع
06	يوجد تطابق وانسجام واضح بين أقوال وأفعال رئيسي المباشر	4.18	0.777	2	مرتفع
ثانيا	التحفيز الإلهامي	4.151	0.831	3	مرتفع
07	يشجعني رئيسي على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المتحف الجهوي	4.18	0.834	3	مرتفع
08	يتدارك رئيسي المباشر حالات تقصيري في العمل	4.20	0.919	2	مرتفع
09	يثير رئيسي المباشر روح الحماسة للعمل	4.16	0.928	4	مرتفع
10	ينمي رئيسي المباشر روح الفريق في العمل	4.24	0.830	1	مرتفع
11	يشاركني رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملتي	3.98	1.118	5	مرتفع
ثالثا	الإستشارة الفكرية	4.105	0.836	4	مرتفع
12	يشجعني رئيسي المباشر على حل المشكلات في العمل بطرق مبتكرة	3.98	1.055	4	مرتفع
13	يشجعني رئيسي المباشر على تجريب أفكار جديدة البناء ولا يحكم عليها مسبقا	4.13	0.968	3	مرتفع
14	يحثني رئيسي المباشر على الإبداع في العمل	4.16	0.824	1	مرتفع
15	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	4.16	0.878	1	مرتفع
رابعا	الإعتبار الفردي	4.182	0.693	2	مرتفع
16	يقدر رئيسي المباشر جهدي في العمل	4.18	0.960	2	مرتفع

مرتفع	3	0.859	4.11	يحتزم رئيسي المباشر وجهات النظر المتباينة في العمل	17
مرتفع	4	0.986	4.07	يهتم رئيسي المباشر بتدريب العاملين لرفع المستوى آدائهم	18
مرتفع	5	0.917	4.02	يهتم رئيسي المباشر بحاجاتي الشخصية بما لا يتعارض مع مصلحة العمل	19
مرتفع	1	0.505	4.53	يعاملني رئيسي المباشر في العمل بتقدير واحترام	20
مرتفع	-	0.729	4.158	القيادة التحويلية بشكل عام	-

المصدر: من إعداد الطَّالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17.

من خلال الجدول 11 يتضح أن :

التأثير المثالي: احتل الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية الممنوحة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسطُ الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.181) بانحراف معياري (0.741) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشيرُ إلى نسبة قبولٍ "مرتفعة" ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.13 - 4.33) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.674 - 1.043) وتعكس هذه النتيجة أن مؤسسة المتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة ، لديها قادة إداريين يتحلون بقيم أخلاقية عالية وتظهر أيضا تميزهم بانسجام وتطابق واضح بين أقوالهم وأفعالهم ما يجعلهم نموذج وقادة يقتدي بها مرؤوسيهم في المتحف .

الإعتبار الفردي: احتل هذا البعد الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية الممنوحة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.182) بانحراف معياري (0.693) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشيرُ إلى نسبة قبولٍ "مرتفعة" ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.02 - 4.53) بانحرافات معيارية كانت مُحصورة ما بين (0.505 - 0.986) وترجع هذه النتيجة إلى أن جل القادة الإداريين بمؤسسة المتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة يعاملون مرؤوسيهم معاملة تتميز بالاحترام والتقدير ويعملون على تامين جهودهم في العمل واحترام وجهات النظر المتباينة .

التحفيز الإلهامي: احتل الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية الممنوحة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.105) بانحراف معياري (0.831) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا

البُعد يُشيرُ إلى نسبة قبولٍ «مرتفعة»، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أن أغلبها تُشكلُ قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.98 – 4.24) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.830 – 1.118) ودلالة ذلك أن القادة الإداريين المتواجدين بالمتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة يعملون على تنمية روح الفريق في العمل وإثارة روح الحماسة فيه كما يشجعون مرؤوسيهم على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المتحف.

الاستشارة الفكرية: احتل الترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا (4.105) بانحراف معياري (0.836) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشيرُ إلى نسبة قبولٍ "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أن أغلبها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.98-4.16) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.824 – 1.055) وتعكس هذه النتيجة أن المتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة، يملك قادة إداريين يعملون على حث مرؤوسيهم على الإبداع في العمل وتشجيعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم كما يشجعونهم أيضاً على تجريب أفكار جديدة بناءً دون الحكم المسبق عليها .

على ضوء ما سبق، يتضح أن مستوى توفر أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المتحف الجهوي . بسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات القيادة التحويلية مجتمعة (4.158) بانحراف معياري قدره (0.729).

ب . تحليل المحور الثاني: ومن خلاله تتم الإجابة على السؤال التالي:

. ما مستوى توفر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين بالمتحف الجهوي -بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول 12:

الجدول رقم 12: الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية

رقم العبارة	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
01	أساعد زملائي على أداء بعض المهام الموكلة إليهم عند الحاجة	4.67	0.477	2	مرتفع
02	أساعد زملائي الجدد وأقدم لهم النصح والإرشاد	4.49	0.549	7	مرتفع
03	أعمل على تفادي المشاكل قبل وقوعها	4.47	0.661	11	مرتفع
04	أحترم حقوق زملائي في العمل	4.49	0.661	7	مرتفع

05	أحرص على احترام مواعيد الحضور والانصراف من العمل	4.47	0.588	11	مرتفع
06	أستجيب لتوجيهات رئيسي في العمل دون تردد	4.53	0.588	5	مرتفع
07	أقدم الاعتذار إذا أخطأت في حق أحد زملائي في العمل	4.42	0.543	16	مرتفع
08	أحترم النظام الداخلي لمؤسستي وأعمل به	4.49	0.589	7	مرتفع
09	أقوم بإنجاز أعمال إضافية دون تدمير	4.36	0.743	18	مرتفع
10	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل بها	4.60	0.539	3	مرتفع
11	أتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة	4.49	0.589	7	مرتفع
12	أتقيد بالوقت المقرر للراحة ولا أستغل وقتا إضافيا	4.22	0.704	20	مرتفع
13	أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي	4.33	0.707	19	مرتفع
14	أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية	4.53	0.661	5	مرتفع
15	أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي	4.47	0.625	4	مرتفع
16	أهتم دائما بتطوير نفسي وتحسين مهاراتي	4.69	0.468	1	مرتفع
17	أستوعب ملاحظات الآخرين دون إثارة مشاكل	4.38	0.576	17	مرتفع
18	أتقيد بنظام العمل في مؤسستي حتى عند غياب المشرفين عني	4.44	0.624	14	مرتفع
19	أعمل على إظهار صورة إيجابية عن مؤسستي	4.58	0.543	4	مرتفع
20	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات والمرتبطة بالعمل	4.44	0.586	14	مرتفع
-	سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام	4.478	0.422	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطَّالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17 .

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 12 أعلاه أن:

العبارة رقم 16 والتي تنص على: أهتم دائما بتطوير نفسي وتحسين مهاراتي.

احتلت الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية الممنوحة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة 4.69 بانحراف معياري 0.468 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وتعبر هذه النتيجة على أن الموظفين بالمتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة يعملون جاهدين على تطوير أنفسهم وتحسين مهاراتهم وهذا ما يعكس التحلي بالسلوك الحضاري الذي يدفع بالفرد العامل إلى تطوير مهاراته وسلوكياته بما يضمن مشاركته الفعالة في رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

العبارة رقم 01 والتي تنص على: أساعد زملائي على أداء بعض المهام الموكلة إليهم عند الحاجة.

احتلت الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية الممنوحة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة 4.67 بانحراف معياري 0.477 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وتعتبر هذه النتيجة عن تحلي الموظفين بالمتحف الجهوي للمجاهد بسلوك تطوعي يضمن المساعدة وتقديم يد العون للزملاء عند الحاجة وهو ما يتوافق وبعد الإيثار وهذا انعكاس واضح لسلوك المواطنة التنظيمية.

العبارة رقم 10 التي تنص على: أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل بها.

احتلت الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية الممنوحة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة 4.60 بانحراف معياري 0.539 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وتعكس هذه النتيجة تحلي الموظفين بالمتحف الجهوي للمجاهد ببعد الضمير الحي الذي يتمثل في إخلاص الموظف لمثاليات يضعها معيار لسلوكياته كالمحافظة على وسائل وأجهزة المتحف وعدم استغلالها لأغراضه الشخصية وهذا تحلي واضح لسلوك المواطنة التنظيمية.

العبارة رقم 07 والتي تنص على: أقدم الاعتذار إذا أخطأت في حق أحد زملائي في العمل والعبارة رقم 17 التي تنص على: أستوعب ملاحظات الآخرين دون إثارة المشاكل.

احتلتا الترتيب ما قبل الأخير من حيث الأهمية النسبية الممنوحة لهما من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هاتين العبارتين على التوالي 4.42 و4.38 و بانحراف معياري 0.543 و0.576، وفقا لمقياس الدراسة فإن هاتين العبارتين تشيران إلى نسب قبول مرتفعة، وتعكس هاتين النتيجتين تحلي الموظفين بالمتحف الجهوي للمجاهد ببعد الروح الرياضية الذي يقوم على مبدأ التسامح ونشر السلام وتحمل المتاعب الشخصية المؤقتة أو البسيطة دون تدمير لصالح المنفعة العامة وهذا ما يؤكد تحليهم بسلوك المواطنة التنظيمية.

أما العبارة رقم 12 والتي تنص على: أتقيد بالوقت المقرر للراحة ولا أستغل وقتا إضافيا.

احتلت المرتبة الأخيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة 4.22 بانحراف معياري 0.704 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة إلى قبول مرتفعة، وتعتبر هذه النتيجة عن تحلي الأفراد العاملين بالمتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة بروح المسؤولية وتقديم المنفعة العامة عن المنفعة الخاصة وهذا ما يعكس ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

على ضوء ما سبق، يتّضح أن مستوى توفر سلوك المواطنة التنظيمية بالمتحف الجهوي -بسكرة- جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن عبارات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة (4.478) بانحراف معياري قدره (0.422).

وهذا يظهر جليا في محافظة الموظفين في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة على ممتلكات المؤسسة واحترام مواعيد الحضور والانصراف، كذلك عملهم على تفادي المشاكل قبل وقوعها واستيعاب ملاحظات الآخرين دون إثارة المشاكل علاوة على كل ذلك القيام بوظائف طوعية تحقق المنفعة للأفراد أو للمنظمة.

ثانيا: اختبار الفرضيات

أ. اختبار الفرضية الرئيسية: هناك أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في المتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة

تنص الفرضية الصفرية لهذه الفرضية على الآتي:

H_0 : لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في المتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة. وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 13 : نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوي الدلالة (Sig)
المعامل الثابت (B ₀)	2.971	0.290	/	27.760	0.626	0.392	* 0.000
القيادة التحويلية (B ₁)	0.362	0.069	0.626				

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة (F) المحسوبة 27.760 بمستوى معنوية محسوب (0.000 *) هو أقل من المستوى المعتمد وبهذا نستدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التحويلية في المتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة . ونجد أيضا أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.391 وهي تشير إلى أن 39.1 % من التغيرات الحاصلة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة راجع إلى القيادة التحويلية. فضلا عن ذلك أظهرت نتائج التحليل الإحصائي درجة التأثير (B) بقيمة 0.362 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقيادة التحويلية يؤدي إلى الزيادة في مستوى التحلي بسلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.362 وبناء على كل ما تقدم:

نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل بديلتها التي تنص على وجود أثر للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة (المتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة).

ب. اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_{01} : لا يوجد أثر لبعده التأثير المثالي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة (Sig)
المعامل الثابت (B ₀)	3.013	0.291	0.615	26.195	0.615	0.379	* 0.000
التأثير المثالي (B ₁)	0.350	0.068					

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطَّالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة (F) المحسوبة 26.195 بمستوى معنوية محسوب (0.000*) هو أقل من المستوى المعتمد وبهذا نستدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التأثير المثالي على سلوك المواطنة التحويلية في المتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة . ونجد أيضا أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.379 وهي تشير إلى أن 37.9% من التغيرات الحاصلة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة راجع إلى هذا البعد. فضلا عن ذلك أظهرت نتائج التحليل الإحصائي درجة التأثير (B) بقيمة 0.350 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام ببعده التأثير المثالي يؤدي إلى الزيادة في مستوى التحلي بسلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.350 وبناء على كل ما تقدم:

نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على وجود أثر لبعده التأثير المثالي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة (المتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعد التأثير المثالي الذي يطبقه القادة في المتحف الجهوي . بسكرة يؤثر تأثيرا إيجابيا على الموظفين إذ يصبح القادة مثلا يقتدى به ونموذجا يحاكيه الآخريين مع مرور الوقت وأهلا للإعجاب والثقة فيؤدون عملهم بطواعية أكثر مما هو متوقع منهم وهذا ما يعكس سلوك المواطنة التنظيمية في أعلى مستوياتها.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_{02} : لا يوجد أثر لبعده التحفيز الإلهامي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 15: نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة (Sig)
المعامل الثابت (B ₀)	3.280	0.270	0.568	20.494	0.568	0.323	* 0.000
التحفيز الإلهامي (B ₁)	0.289	0.064					

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة (F) المحسوبة 20.494 بمستوى معنوية محسوب (0.000*) هو أقل من المستوى المعتمد وبهذا نستدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز الإلهامي على سلوك المواطنة التنظيمية في المتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة. ونجد أيضا أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.323 وهي تشير إلى أن 32.3% من التغيرات الحاصلة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة راجع إلى هذا البعد.

فضلا عن ذلك أظهرت نتائج التحليل الإحصائي درجة التأثير (B) بقيمة 0.289 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام ببعده التأثير المثالي يؤدي إلى الزيادة في مستوى التحلي بسلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.289 وبناء على كل ما تقدم:

نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تنص على وجود أثر لبعده التحفيز الإلهامي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة (المتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة).

وتفسر هذه النتيجة بأن بعد التحفيز الإلهامي يمارس من قبل القادة التحويليين في المتحف الجهوي - بسكرة إذ يعملون على تنمية روح الفريق في العمل وإثارة روح الحماسة كما يشجعونهم على بذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة وهذا ما يعزز في نفوسهم سلوك المواطنة التنظيمية.

3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_{03} : لا يوجد أثر لبعده الاستشارة الفكرية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم 16: نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة (Sig)
المعامل الثابت (B ₀)	3.244	0.259	0.596	23.632	0.596	0.355	* 0.000
الاستشارة الفكرية (B ₁)	0.301	0.062					

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة (F) المحسوبة 23.632 بمستوى معنوية محسوب (0.000 *) هو أقل من المستوى المعتمد وبهذا نستدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستشارة الفكرية على سلوك المواطنة التنظيمية في المتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة . ونجد أيضا أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.355 وهي تشير إلى أن 35.5 % من التغيرات الحاصلة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة راجع إلى هذا البعد. فضلا عن ذلك أظهرت نتائج التحليل الإحصائي درجة التأثير (B) بقيمة 0.301 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام ببعده الاستشارة الفكرية يؤدي إلى الزيادة في مستوى التحلي بسلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.301 وبناء على كل ما تقدم:

نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على وجود أثر لبعده الاستشارة الفكرية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة (المتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة).

وتفسر هذه النتيجة على أن بعد الاستشارة الفكرية يطبق من قبل القادة التحويليين في المتحف الجهوي . بسكرة إذ يقومون بتشجيع الموظفين على إبداع طرق مبتكرة في التعامل مع المشاكل التنظيمية والمشاركة في حلها، مما يتيح لهم هامشا من الحرية فترتفع بذلك روحهم المعنوية فينتشر بينهم سلوك المواطنة التنظيمية.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_{04} : لا يوجد أثر لبعده الاعتبار الفردي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة (Sig)
المعامل الثابت (B ₀)	2.975	0.317	0.591	23.029	0.591	0.349	* 0.000
الإعتماد الفردي (B ₁)	0.359	0.075					

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطَّالِبِين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة (F) المحسوبة 23.029 بمستوى معنوية محسوب (0.000*) هو أقل من المستوى المعتمد وبهذا نستدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاعتبار الفردي على سلوك المواطنة التنظيمية في المتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة ونجد أيضا أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.349 وهي تشير إلى أن 34.9% من التغيرات الحاصلة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة راجع إلى هذا البعد. فضلا عن ذلك أظهرت نتائج التحليل الإحصائي درجة التأثير (B) بقيمة 0.359 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام ببعده الاعتبار الفردي يؤدي إلى الزيادة في مستوى التحلي بسلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 0.359 وبناء على كل ما تقدم:

نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها التي تنص على وجود أثر لبعده الاعتبار الفردي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة (المتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة).

وتعكس هذه النتيجة توفر بعد الاعتبار الفردي في المتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة والذي يعد مناخا داعما للأفراد في المنظمة، حيث من خلاله يوفر القادة لكل فرد على حدا احتياجاته الخاصة فيحس الفرد بتحقيق الذات في مكان عمله مما يؤدي به إلى بذل الجهود الطوعية والدور الإضافي وهو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم تعريف شامل للمتحف الجهوي للمجاهد-بسكرة، حيث اعتمدنا في الدراسة الميدانية على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على موظفي المؤسسة والتي تحتوي محورين هما:

القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية حيث كان الهدف من خلالها هو الإجابة على إشكالية بحثنا التالية:

هل هناك أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في المتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة-

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها واستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار الفاكرونباخ ثم قمنا مباشرة بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في المتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على نحو مستقل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة البحث وجدنا أن هناك أثرا ودلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

الخاتمة

تبين من الدراسة التي قمنا بها مدى أهمية القيادة التحويلية باعتبارها قيادة إبتكارية مؤثرة تتناسب مع روح ومعطيات العصر الحديث وتعمل على إيجاد رؤية ورسالة مشتركة للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية والقيم الأخلاقية، كما تؤدي الى إثارة الدافعية لدى المرؤوسين وتعزز قدراتهم وتمنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتدفعهم الى بذل جهود اضافية للوصول الى نتائج أكثر ايجابية فنتشر بينهم سلوكيات المواطنة التنظيمية ويصبحون منسجمين مع بعضهم البعض من خلال تلك السلوكيات مما يساهم في رفع كفاءة منظماتهم وتحقيق أهدافها.

وقد قدم هذا البحث وفق المنهج الوصفي التحليلي لتسهيل عملية اختبار الفرضيات، وذلك بالاعتماد على متغيري الدراسة المتغير المستقل " القيادة التحويلية" والمتغير التابع " سلوك المواطنة التنظيمية" والإلمام بكل جوانبهما وإسقاط الجانب النظري ميدانيا بمؤسسة المتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة- وتجر الإشارة إلى أن هذه الخاتمة تحتوي على مجموعة من النتائج، التوصيات والآفاق الخاصة بالدراسة، وهي على النحو التالي:

النتائج:

1. النتائج النظرية:

— ان القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) هي قيادة استراتيجية.

— يتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة بالكاريزما والأخلاق والإلهام والموضوعية.

— توفر أسلوب القيادة التحويلية بالمنظمة له الأثر الإيجابي في خلق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين.

— يمثل سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك اختياري نفعي لا يتضمنه الوصف الوظيفي الرسمي.

— يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء الفردي والمنظمي وتحقيق الميزة التنافسية.

— ان القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة تأثير مباشرة بين قائد ملهم وفعال وتابعين لديهم ولاء وانتماء لمنظماتهم مما يساهم في تحقيق اهداف المنظمة.

2. النتائج التطبيقية:

من أهم النتائج التطبيقية التي توصلنا إليها بعد إجرائنا للدراسة الميدانية ما يلي:

- مستوى القيادة التحويلية بالمتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة- جاء مرتفعا.

- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالمتحف الجهوي للمجاهد . بسكرة- جاء مرتفعا.

- أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بشكل عام على سلوك المواطنة التنظيمية بالمتحف

الجهوي للمجاهد -بسكرة -

- وجدنا أن (39.1%) من التغيرات الحاصلة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة راجع إلى أسلوب القيادة التحويلية.
- وجدنا أن (37.9%) من التغيرات الحاصلة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة راجع إلى بعد التأثير المثالي.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمتحف الجهوي للمجاهد- بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 .
- وجدنا أن (32.3%) من التغيرات الحاصلة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة راجع إلى بعد التحفيز الإلهامي.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمتحف الجهوي للمجاهد- بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 .
- وجدنا أن (35.5%) من التغيرات الحاصلة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة راجع إلى بعد الاستشارة الفكرية.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمتحف الجهوي للمجاهد. بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.
- وجدنا أن (34.9%) من التغيرات الحاصلة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة راجع إلى بعد الاعتبار الفردي.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمتحف الجهوي للمجاهد. بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 .

2. التوصيات:

- على ضوء ما جاء في مضمون الدراسة النظرية وما أسفرت عليه الدراسة التطبيقية نوصي بما يلي:
- العمل على ترسيخ نمط القيادة التحويلية في المتحف الجهوي للمجاهد _بسكرة_ وذلك عن طريق برمجة دورات تدريبية حولها لما يمتلكه القائد التحويلي من رؤية مستقبلية وواضحة تساهم في استشارة العاملين وتحفيزهم.
- تسليط الضوء على القيم الإسلامية في تنمية المهارات القيادية بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة.
- وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين وذوي الأخلاق للترقية واتخاذ مواقع قيادية.
- زيادة تقديم الحوافز المعنوية للفرد العامل في المتحف الجهوي للمجاهد _ بسكرة _ كإشراكه في إيجاد الحلول لبعض المشاكل وتقديم الشكر له على ذلك والاهتمام بحاجاته وتلبيتها، مما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية عنده.

3 آفاق الدراسة

- في ختام هذه الدراسة نقترح مواضيع قد تكون دراسات لبحوث مستقبلية
- دراسة أثر القيادة التحويلية على سلوك المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية.
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- دراسة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في قطاعات حكومية أخرى.

قائمة المراجع:

القرآن الكريم (برواية ورش عن نافع)

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

- 1) البارودي , م .(2015). القائد المتميز واسرار الابداع القيادي . القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر .
 - 2) الترياني , ج .(2019). مدرسة محمد صلى الله عليه وسلم . مصر :التقوى للطباعة والنشر .
 - 3) الخزامي , ع . ا .(2017). تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي أساس سلوك المواطنة التنظيمية . مصر : دار الفجر .
 - 4) الزبيدي , ع . ع .(2019). إدارة المعرفة والفكر التنظيمي .الأردن : دار الأيام .
 - 5) العلفي , هـ .(2013). القيادة التحويلية مدخل لاعادة التغيير في الجامعات . القاهرة : دار ايتراك .
 - 6) القريوتي .(2011). الازمة المالية العالمية والافاق المستقبلية . مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .
 - 7) المباركفوري , ص . ا .(2011). الرخمان أرحيق المختوم . لبنان : دار الكتاب الحديث .
 - 8) حسن , ك .(2015). القيادة التحويلية والابداع الاداري . جمهورية السودان : المنظمة العربية للتنمية الادارية .
 - 9) خالد , ع .(2006). على خطى الحبيب . بيروت :الدار العربية للعلوم ناشرون .
 - 10) داغر , ع .(2000). السلوك التنظيمي . مصر :الدار الجماعية .
 - 11) شلابي , و .(2023). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية . مصر : دار التعليم الجامعي .
 - 12) عاشور , م . ع .(2021). القيادة . عمان : زمزم ناشرون وموزعون .
 - 13) كمال , ح .(2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الابداع الاداري . القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية .
 - 14) لويشي , ف .(2013). الاساليب القيادية للمواردالبشرية . القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر .
 - 15) الهبارنة , ا . ك .(2018). القيادة التحويلية وأثرها في الاداء الاستراتيجي . عمان : دار امجد للنشر والتوزيع .
- ب-المجلات:

- 1) زاهي , أ . م .(2014). سلوك المواطنة كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 14 ,
- 2) زايد , ع . م .(2000). تنمية المواطنة التنظيمي للعاملين .مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين , ع 55.
- 3) العزام , ز .(2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية .مجلة دراسات العلوم الإدارية(1) , ع .

- (4) الله ، ب . ع . (2019). التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة .مجلة الاستراتيجية والتنمية ,ع.(3)
- (5) الله ، ع . ب . (2019). التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية .مجلة الاستراتيجية والتنمية 3 ,
- (6) بوجيت ، ع . ب . (2020). معوقات سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة .مجلة دراسات في حقوق الإنسان ,ع.(1)
- (7) حساب ، م . ل . د.س . (تأثير ابعاد القيادة التحويلية على اداء المورد البشري .مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال ,ع.(1)
- (8) حسون ، م . (2016). دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة .مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ,ع.(4)
- (9) ختو ، أ . م . (2018). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين .مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ,ع.(8)
- (10) خليل ، أ . س . (2018). تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ,ع.(54)
- (11) خليل ، أ . س . (2018). تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ,ع.(54)
- (12) درهم ، ب . م . (2023). أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية .مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية ,ع.(1)
- (13) عثمان ، ن . (2022). أثر القيادة التحويلية في اداء العاملين .المجلة العربية للنشر العلمي ,ع .(45)
- (14) عودة ، ح . ي . (2023). دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية .مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية.(1)
- (15) عودة ، م . ب . (2020). أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية .مجلة البديل الاقتصادي(1) ,ع

ج-الرسائل والأطروحات:

- 1) مراد ح. (2017-2016). مكانة المواطن والمواطنة في المدن. رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 2) هري ب. (2020). اثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي. رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة قسم علوم التسيير.
- 3) جامع ا. ب. (2010-2009). الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعاليه القيادة الجزائر. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة قسم العلوم الانسانية.
- 4) حسون م. ي. (2016). أثر القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير. جامعة دمشق.
- 5) حسون م. ي. (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير. جامعة دمشق.
- 6) دوباح س. (2018). دور القيادة في ادارة التغيير التنظيمي. رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة قسم علوم التسيير.
- 7) دوح ا. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي. اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير. جامعة غرداية.
- 8) سعدي ع. ا. (2021-2020). مسألة المواطنة من خلال مناهج المدرسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه كلية الحقوق. جامعة الجزائر 3.
- 9) سليمان ع. (2023). دور الانماط القيادية في تحديد ثقافة المنظمة. رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة قسم علوم التسيير.
- 10) شين ف. (2014). تأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة. رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم التسيير.
- 11) عمر ك. (2021-2020). أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة دكتوراه. جامعة الوادي.

د-الملتقيات:

- 1) خيراني ر. (2017). نوفمبر (28) تسيير ومعالجة المجموعات المتحفية بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة. مداخلة في اطار اليوم الدراسي لتكوين الطلبة المتربصين. بسكرة.

ه-المنشورات والمطبوعات:

- 2) مرسوم التنفيذي رقم 170-08، المادة (s.d.).
- 3) المرسوم التنفيذي رقم 08_170:المادة.(s.d.).
- 4) المرسوم التنفيذي رقم 08_170:، المادة.(s.d.).
- 5) المرسوم التنفيذي رقم 08_170:المؤرخ في 7جمادى الثانية1429هـ المادة (2008, جوان .11).
- 6) مطوية من اعداد المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.(2015) .

و-المعاجم والقواميس:

1) منظور ,ا (1300) هـ .(معجم لسان العرب . طبعة بولاق :دار المعارف.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

JOHN C MAXWEL Collin .(2022 ,11 19) .ANNIVERSARY EDITION,POWERFUL LESSONS IN PERSONAL CHANGE,Jim (NEW YORK TIMES BEST,LAWS OF LEADERSHIP . مجلة أرقام بيبليس .

uma sekaran .(2004) .research methods for business a skill building aproach .