



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 171735093426

دور القيادة المستدامة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

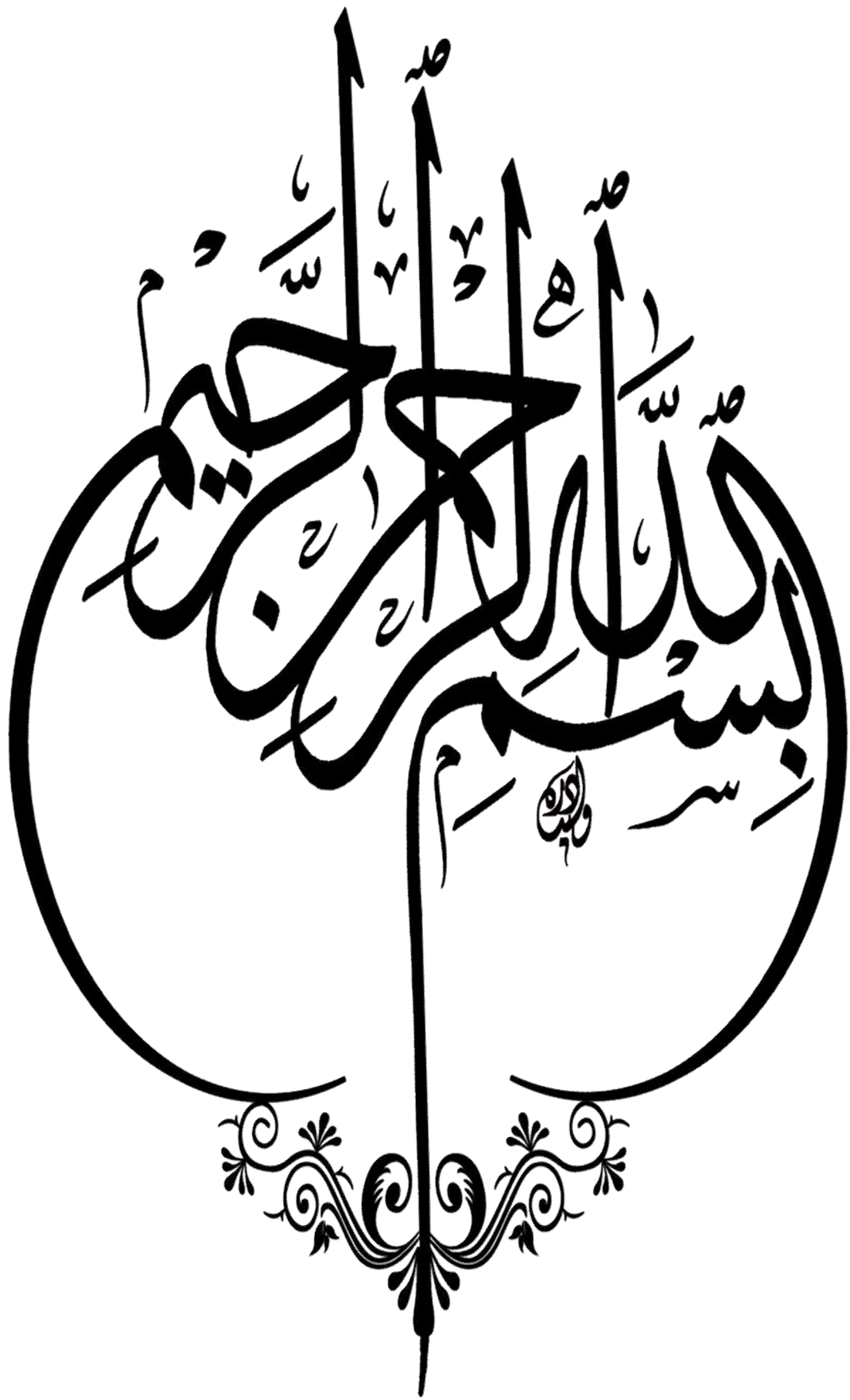
مقدمة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي LMD في تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: بن مرزوق سمية

أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
جفلوي يوسف	جامعة المسيلة	رئيسا
جمال بن خالد	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
رمضان الفضيل	جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وعرفان

قال تعالى بعد أعوذ بالله من الشيطان الرجيم: ("رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) [النمل: 19]

الحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مبارك فيه فهو الأحق بالحق والشكر على جزيل نعمه، الذي منى علينا بفضله وتوفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع لا تسع الكلمات والمعاني للتعبير عن شكرنا لكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو دعاء ونخص بالذكر هنا الأستاذ المشرف : الدكتور جمال بن خالد في الأخير نتمنى من الله عز وجل أن يرشدنا إلى سواء السبيل ويحقق أهدافنا، فإن أصبنا فمن الله وحده، وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان.

إهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشُّكر
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان، لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء،
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

اهدي عملي هذا الى

إخوتي واخواتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.
الى صديقاتي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة
كثيرة

إلى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة المستدامة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، ولتحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبانة مكونة من 31 عبارة طبقت على عينة مكونة من 57 موظف بمؤسسة اتصالات الجزائر، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات اسفرت النتائج على ان القيادة المستدامة لا تلعب دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، سلوك المواطنة التنظيمية .

Abstract:

This study aims to recognize the role of sustainable leadership in promoting the organizational citizenship behavior of Employees at the algiers telecommunications foundation in el Msila , to achieve this study the descriptive curriculum was relied upon , a 31- phrase questionnaire was designed for a sample of 57 staff of the Algiers telecommunications corporation, after statistical processing of data , the results that sustainable leadership did show that were is no role for sustainable leadership promoting organizational citizenship behavior.

Key word: sustainable leadership, organizational citizenship behavior.

فهرس المحتويات

شكر وعران

إهداء

ملخص

أ..... مقدمة

الفصل الأول:

4..... 1- الإشكالية

5..... 2- فرضيات الدراسة

6..... 3- أهمية الدراسة

6..... 4- اهداف الدراسة

7..... 5- تحديد المفاهيم

9..... 6- الدراسات السابقة

الفصل الثاني:

13 أولاً- مفهوم القيادة المستدامة

14 ثانياً- ابعاد القيادة المستدامة

15 ثالثاً- أهمية القيادة المستدامة

15 رابعاً- خصائص القيادة المستدامة

18 خامساً- النظريات المعالجة للقيادة المستدامة

22 سادساً: وظائف القيادة المستدامة

23 سابعاً- مستويات القيادة المستدامة

24 الخلاصة

الفصل الثالث:

26 أولاً- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

27 ثانيا- ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

27 ثالثا- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

29 رابعا- محددات سلوك المواطنة التنظيمية

32 خامسا- المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية

34 سادسا- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

36 خلاصة

الفصل الرابع:

38 أولاً- مجالات الدراسة

39 ثانيا- منهج البحث

39 ثالثا- أدوات جمع البيانات

40 رابعا- العينة

41 خامسا- الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الخامس

43 أولاً/ تحليل البيانات الوصفية

48 ثانيا- تحليل نتائج بيانات المحور الأول

48 1- نتائج الفرضية الأولى

53 2- نتائج الفرضية الثانية

58	نتائج الفرضية الثالثة.....
62	النتائج العامة لدراسة.....
65	خاتمة.....
67	قائمة المصادر والمراجع.....

أولاً: الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	خصائص القيادة المستدامة وغير المستدامة	16
2	الأنماط القيادية لنظرية المسار والهدف	21
3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	43
4	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	44
5	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	45
6	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	46
7	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني	47
8	يوضح العلاقة بين تشجيع المؤسسة للموظفين على المشاركة بأرائهم ومنع حدوث المشاكل في العمل	48
9	يوضح العلاقة بين سماح القائد بالعمل الجماعي داخل المؤسسة وتجنب اثاره المشاكل والخلافات في العمل	49
10	يوضح العلاقة بين وجود فريق عمل متنوع ومتعدد المهام والوظائف ومساعدة الزملاء على حل مشاكلهم العائلية والعاطفية	50
11	يوضح العلاقة بين تقبل المؤسسة لأفكار جديدة ومبتكرة لحل مشاكلها وتجنب استغلال الآخرين	51
12	يوضح التفاعل بين التنوع لتعزيز الإبداع وسلوك الكياسة لدى الموظفين باتصالات الجزائر	52
13	يوضح العلاقة بين قيام المؤسسة بتنظيم ندوات وتدريبات تساعد الموظف على تنمية مهاراته الوظيفية ومساعدة الزملاء في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل	53

54	يوضح العلاقة بين سماح المؤسسة للموظف بمتابعة دراسته العليا لتحسين مستواه ومساعدة الموظفين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم	14
55	يوضح العلاقة بين تلقي الارشاد من قبل الموظفين الأكثر خبرة ومساعدة زملائهم في الامور المتعلقة بشؤون العمل اثناء تغييهم	15
56	يبين وجود روح التعاون بين افراد المؤسسة ومساعدة الزملاء ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة	16
57	يوضح التفاعل بين تنمية العاملين وسلوك الإيثار لدى الموظفين باتصالات الجزائر	17
58	يوضح العلاقة بين تزويد أصحاب المصالح المعلومات اللازمة والمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة	18
59	يوضح العلاقة بين مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار والحرص على حضور الاجتماعات المهمة الغير رسمية	19
60	يوضح العلاقة بين تنمية أصحاب المصلحة وتأدية العمل بصورة تساعد على المحافظة على سمعة المؤسسة	20
61	يوضح التفاعل بين العلاقات الفعالة مع أصحاب العمل والسلوك الحضاري لدى الموظفين باتصالات الجزائر	21

ثانيا: الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	نموذج افري وبرجستتر	1
20	نموذج كمبريج للقيادة المستدامة	2
28	يمثل أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	3
32	يمثل محددات المواطنة التنظيمية	4
43	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5
44	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	6
45	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	7
46	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	8
47	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني	9

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم في العصر الحالي العديد من التغيرات والتطورات التي فرضت على المنظمات جملة من التحديات لمسايرة هذا التطور، وتحسين الفاعلية التنظيمية، ولتحقيق ذلك فهي بحاجة الى توظيف مورد بشري كفاء وفعال، حيث يعتبر العنصر البشري من اثن الموارد لدى المنظمات وذلك نظرا لدور الذي يلعبه في المنظمة من حيث نجاحها ورفع كفاءتها ونموها وبقاءها وتطورها، وقد برز الاهتمام بسلوك الافراد في المنظمات باعتبار ان تحفيزهم وتنميتهم في بيئة عمل مستقرة يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة ونجاحها من خلال بعض السلوكيات الإيجابية التي يتحلى بها الافراد داخل مكان العمل، والتي من بينها سلوك المواطنة التنظيمية الذي تكمن أهميته في انه سلوك تطوعي اختياري يقوم به الموظف دون ان يكون هذا السلوك مرتبط بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها وبذلك يخلق تفاعل إيجابي بين أعضاء التنظيم، ويرفع من مستوى أدائهم الذي يساهم في تحقيق اهداف المنظمة.

يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية بعدة عوامل فمن ضمنها العوامل التنظيمية، ويعد النمط القيادي احد اهم العوامل التنظيمية المرتبطة بسلوك المواطنة، ومن بين الأنماط نجد نمط القيادة المستدامة، الذي يركز على الاهتمام بالعنصر البشري بشكل كبير واستغلال قدراته ومهاراته وخبراته، ووضع الإجراءات التي تكفل الاحتفاظ بهذا العنصر داخل المنظمة، كما يركز أيضا على استدامة كافة موارد المنظمة من اجل تحقيق أهدافها، بجانب قيامها بأدوار اجتماعية وبيئية مؤثرة داخل وخارج المنظمة مما ينعكس في النهاية على تعزيز الميزة التنافسية لتلك المنظمات وزيادة حصتها السوقية. (الحيلة وعرقاوي 2019ص 554)

وللقيادة المستدامة دور مآثرا في احداث التغيير المستمر في المنظمات عن طريق تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتوفير بيئة عمل مشجعة على الابداع والابتكار ، وزيادة

الاستثمار في راس المال البشري مما ينعكس على تطور هذه المنظمات. ونظرا لأهمية موضوع القيادة المستدامة والمواطنة التنظيمية، فإن دراستنا الراهنة تحاول معرفة دور القيادة المستدامة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بمحاولة وضع هذا الموضوع في سياقه النظري والميداني، وفي ضوء ذلك تم تقسيم هذه الدراسة الى خمسة فصول: نتاولنا في الصل الأول تحديد إشكالية الدراسة ثم انتقلنا الى أهمية واهداف الموضوع وصياغة الفرضيات كما قمنا بتحديد المفاهيم بالإضافة الى الدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني نتاولنا مفهوم القيادة المستدامة وأهميتها وخصائصها كما نتاولنا المقاربات النظرية للقيادة المستدامة، ثم نتاولنا وظائف ومستويات القيادة المستدامة وفي الفصل الثالث نتاولنا مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهمية المواطنة التنظيمية وخصائصها، ونتاولنا أنماط ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية ثم المقاربات النظرية ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

اما الفصل الرابع لعرض الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية بما فيها المجال المكاني والمجال الزماني والمجال البشري ثم تحديد المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات أسلوب اختيار العينة.

والفصل الخامس يتعلق بعرض وتحليل وتفسير النتائج وكذا مناقشتها وفي الأخير خاتمة البحث.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة

أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها

ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

يعتبر المورد البشري من اثنى الموارد لدى المنظمات نظرا للدور الذي يلعبه في نجاحها وبقائها وتطورها وقد حظيت دراسات السلوك الإنساني في هذا الأخير باهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الإدارة ذلك ان المورد البشري وغيره من الموارد الأخرى يتطلب قيادة إدارية فعالة وقادرة على الاستفادة والمحافظة على هذه الموارد.

وتشكل القيادة الإدارية محورا تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات، فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح او فشل المنظمة، ففي العصر الحالي نجد العديد من الأنماط القيادية الحديثة عكس التي كانت في السابق ومن بينها نجد نمط القيادة المستدامة الذي يعتبر من ابرز الأنماط الحديثة والمهمة الذي يلعب دورا مؤثرا في احداث التغيير المستمر في المنظمة وذلك عن طريق تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل تلك المنظمات، وتوفير بيئة عمل مشجعة على الابداع والابتكار وزيادة الاستثمار في راس المال البشري، مما ينعكس على تطوير هذه المنظمات بالإيجاب وللقيادة المستدامة عدة أساليب في تطوير ونجاح المنظمة ومن بين اهم أساليبها القائد المستدام الذي يلهم ويدعم مرؤوسيه على العمل، وبالتالي ينتج عن ذلك سلوكيات إيجابية مثل سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر سلوك قائم على علاقة اتفافية وتعاونية وليس على علاقة تعاقدية مصلحة، ويعتمد كذلك على مدى ارتباط الموظف بالمنظمة والتزامه نحوها، كما تتطلب المواطنة التنظيمية لسلوك الفاعلين ابعده من مجرد القيام بواجبات ومتطلبات الدور الرسمي، اذ تشتمل على أداء اعمال تطوعية من غير مقابل، كمساعدة الاخرين ودعمهم والقيام بأعمال دون تكليف او الانتظار للحصول على مكافئات، فسلوك المواطنة التنظيمية لا يدخل في اطار النظام الرسمي والقانوني، لأنه يقوم على مشاعر داخلية للفاعلين مثل الولاء الطاعة والايثار، وحظي موضوع المواطنة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين في هذ المجال خاصة في السنوات الأخيرة، فسلوك المواطنة يساهم في تحسين كفاءة

وفاعلية أداء المنظمة وذلك من خلال زيادة كفاءة الفاعلين على استغلال الموارد الإنتاجية وزيادة قدرتهم على التجديد والابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية الجديدة، حيث ان سلوك المواطنة التنظيمية يعود بالنفع على المنظمة والفرد في الوقت نفسه، بالإضافة الى انه يساعد القائد على التفرغ لأداء اعباءه الوظيفية بشكل افضل، اذ ما اظهر العاملون بعض جوانب سلوك المواطنة، كالتعاون بين الزملاء، تعليم العاملين الجدد، تدعيم روح الفريق وتجنب اثاره المشاكل.

وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من اجل محاولة التعرف على مدى وجود سلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ودور القيادة المستدامة في تعزيزها.

وفي خضم هذه المعطيات تحدد سؤال الانطلاق كالتالي:

هل للقيادة المستدامة دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ؟
ولتضمن معالم الوضوح وسياقاتها المنهجية والمعرفية نبلور الأسئلة الفرعية التالية:
*هل للتنوع لتعزيز الابداع دور في تدعيم الكياسة لدى العاملين؟
*هل للعلاقات الفعالة مع أصحاب المصالح دور في تدعيم السلوك الحضاري لدى العاملين؟

*هل لتنمية العاملين دور في تدعيم الايثار لدى العاملين؟

2- فرضيات الدراسة:

ان الفرضية هي حل مؤقت لمشكلة البحث العلمي الذي ينطلق منها البحث، وتحتمل الصدق او الخطأ وفق ما يتوصل اليه البحث من نتائج، وقد قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية على هذا النحو:

للقيادة المستدامة دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل في المؤسسة

محل الدراسة.

وإطلاقاً من هذه الفرضية الرئيسية قمنا بصياغة فرضيات فرعية:

*لتنوع لتعزيز الإبداع دور في تدعيم الكياسة لدى العامل.

*للعلاقات الفعالة مع أصحاب المصالح دور في تدعيم السلوك الحضري لدى العامل.

3- أهمية الدراسة:

تؤول أهمية الدراسة الى انها تفيد المهتمين بالجانب الإداري في تعميق الفهم حول القيادة المستدامة وسلوك المواطنة التنظيمية، فالقيادة المستدامة تعتبر نمط القيادة الذي يهدف الى زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيق نتائج متميزة، وتشجيع ممارسات الإبداع والابتكار لدى العاملين، والتي تهدف الى تحسين مستوى العاملين وتنمية مهاراتهم. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية لكل من الفرد والمؤسسة، حيث ان اختيار موضوع دور القيادة المستدامة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، يساعد على تحديد مسارات الافراد وسلوكياتهم في المؤسسة.

4- اهداف الدراسة :

لكل بحث علمي هدف يسعى الى تحقيقه، ومعرفة الغموض الذي يجتاحه، فمن خلال قراءتنا السابقة للقيادة المستدامة التي تشكل ترسيمه بحثية ومنهجية في تحسين وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية المنشودة في الواقع التنظيمي، فنحدد من خلال المنطلقات السابقة اهداف الدراسة كالاتي:

- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.
- محاولة الوقوف على مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة مدى تطبيق نمط القيادة المستدامة كنمط اداري حديث بالمؤسسة محل الدراسة.

- اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة للقيادة المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على محددات بناء ثقافة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراس

5- تحديد المفاهيم:

5-1- القيادة المستدامة:

القيادة نعة: حسب لسان العرب لابن المنصور القيادة من، قاد، يقود، قود، يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها، فالقود من امام والسوق من خلف، يقال اقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها ليقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وجمع قائد (ابن المنصور، 2001، ص 315)

اصطلاحا: عرفها باس bass بانها العملية التي تتم عن طريقها اثاره اهتمام الاخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب. ويعرفها ليكرت بانها الحفاظ على روح المسؤولية بين افراد الجماعة، وقيادتها لتحقيق اهداف مشتركة. (محمد حسين العجمي، 2015 ص 57)

5-2- **تعريف القيادة المستدامة:** يعرفها افري وبريجستتر Avery&Bergesteiner انها مجموعة من الممارسات تشكل نظاما قياديا. (Avery&Bergesteiner2011p6)

ويعرفها At. Minelgaite et. 2019 انها النمط القيادي الذي يهدف الى زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيق نتائج مثمرة، وتقليل معدل دوران الموظفين غير المرغوب فيه من شركة الى شركة، والتشجيع على ممارسات الابداع والابتكار بين مختلف العاملين.

التعريف الاجرائي:

القيادة المستدامة هي القيادة التي لديها ادراك ذاتي وشعور بالالتزام نحو البيئة التنظيمية، حيث تسعى جاهدة لتحسين مستوى أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وتشجيعهم على الابتكار والابداع لتحقيق اهداف المنظمة والفرد.

5-3- المواطنة التنظيمية

المواطنة لغة: منسوبة الى الوطن وهي المنزل الذي يقيم فيه الانسان، والجمع اوطان، ويقال وطن بالمكان واوطن به أي اقام واوطنه اتخذه وطنا، واوطن فلان ارض كذا أي اتخذها محلا ومسكنا يقيم فيه. (ابن المنظور 1994)

اصطلاحا: تعرف على انها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وافراد المجتمع المقيمين بتلك الارض وهذه الأرض، والارتباط يأتي عن طريق مجموعة من القيم الاجتماعية، والتراث التاريخي المشترك

والمواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية. (شلابي، 2016، ص60)

5-4- المواطنة التنظيمية:

يعرفها Organ على انها سلوكيات اختيارية، أي متروكة لحكم وتقدير الفرد الذي يمارسها او يمتنع عنها، ولا ترتبط هذه السلوكيات بشكل مباشر او صريح بنظام المكافئات الرسمية، هذه السلوكيات في مجملها تقوم وتدعم الأداء الفعال للمنظمة على أساس اعتبارات وهي (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير). (المغرب، 2008، ص 314)

وتعرف بانها سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون في فاعلية المؤسسة، وتحريك نشاطها عبر التعاون الإنساني. (ختام عبد الرحيم سحيما، 2007، ص 22)

التعريف الاجرائي:

المواطنة التنظيمية هي تصرفات تهدف الى تقديم المساعدة بدون مقابل، وهي عبارة عن سلوك اختياري يؤديه الفرد طواعية حيث يتعدى حدود الواجبات الوظيفية له، كتقديم المساعدة للآخرين والمحافظة على سمعة المنظمة وممتلكاتها

6- الدراسات السابقة

• دراسة الحيدراوي 2017:

بعنوان دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الاشراف الدولي.

وهدفت الدراسة للكشف عن طبيعة القيادة المستدامة في مطار النجف الاشراف الدولي، وتحديد واقع ممارسات القيادة المستدامة في المطار، وتشخيص مستوى التفوق التنظيمي في مطار النجف، وبيان طبيعة العلاقة التي تربط بين ابعاد القيادة المستدامة والتفوق التنظيمي. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في جميع اقسام مطار النجف الاشراف الدولي بالعراق.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-ان إدارة المطار لديها اهتمام كبير بالتفوق التنظيمي، وتبني ممارسات القيادة المستدامة في مطار النجف الارف الدولي.
-اهتمام إدارة المطار بالتوجه طويل الأمد، وإشراك الموظفين في خططها وأهدافها من اجل تحفيزهم وضمان سيرهم بنفس التوجه.

• دراسة سهى بهجت 2021:

بعنوان اثر القيادة المستدامة والتوجه الريادي في شركة الطيران المصرية، مصر لطيران كدراسة حالة.

هدفت الدراسة الى قياس اثر تبني نمط القيادة المستدامة والتوجه الريادي في شركة مصر لطيران على كل من الابداع التكنولوجي وإعادة هندسة العمليات والداء الإبداعي والتفوق التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-ان القيادة المستدامة والتوجه الريادي يؤثران معنويا وايجابيا على كل من الابداع التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي.
-وتوصلت الدراسة الى ان الابداع التكنولوجي يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة المستدامة وكل من إعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي.

• دراسة حمزة معمرى 2014

بغنوان سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة.
هدفت الدراسة للكشف عن واقع أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بورقلة على عينة متكونة من 110 موظف.
واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في شركة سونلغاز.
نتائج الدراسة:

-تبين ان مستوى أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية متوسط.
-توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس.
-توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الاقدمية.
-ان العناية بسلوك المواطنة يسهم في تحسين مستوى الكفاءة والأداء والفاعلية التنظيمية.

• دراسة نسرين صايل 2019

بغنوان اثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية.
هدفت الدراسة الى معرفة دور الثقة التنظيمية على مستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية، واعمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،

ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة على الاستبانة حيث تم توزيع عينة عشوائية حجمها 350 استبانة، وتم استرداد 307 استبانة، واستبعاد 09 استبيانات وذلك لعدم صلاحيتها، فبلغت الاستبيانات 298، وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

-وجود اثر لتطبيق ابعاد الثقة التنظيمية بأبعادها (الولاء، الكفاءة، التماسق، النزاهة)،
مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (السلوك الحضاري وعي الضمير،
المجاملة، الروح الرياضية، الايثار).

-ان الثقة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية قد جاءت ضمن المستوى
المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لثقة التنظيمية 3.98 وبنسبة 79.6%، حيث حصل
بعد الانفتاح على الترتيب الأول بين ابعاد الثقة التنظيمية وبدرجة مرتفعة من الموافقة.

-ان سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية في عمان قد جاء
ضمن المستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية 4 وبنسبة
80% حيث حصل بعد الروح الرياضية على الترتيب الأول بين ابعاد سلوك المواطنة
التنظيمية وبدرجة مرتفعة من الموافقة. .

الفصل الثاني

القيادة المستدامة.

أولاً- مفهوم القيادة المستدامة:

ظهر مفهوم الاستدامة لأول مرة في عام 1992 في الميثاق العالمي للطبيعة والذي تم قبوله من طرف الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة، وتعتمد الاستدامة على البيولوجيا الطبيعية ويرى انها القدرة على نقل الوظائف والتنقل الدوري للأنظمة البيئية الى المستقبل، حيث ان الاستدامة في الأصل هي استدامة البيئة الا انها تتجاوز الاهتمامات البيئية وتتفاعل مع جميع الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فمن الجانب الاجتماعي يمكن وصف مفهوم الاستدامة بانها تلبية احتياجات الجيل البشري في الحاضر دون تعريض قدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم للخطر. (semin,2019,p201)

ويرى العديد من الباحثين انه لكي يتم ذلك فان المجتمعات بحاجة الى نمط جديد من أنماط القيادة يؤمن بحق الأجيال القادمة في حقها من الموارد الطبيعية والحفاظ عليها واستغلالها بما يتوافق مع احتياجاتها ومتطلباتها، ولقد اطلق على هذا النمط بالقيادة المستدامة، فالقيادة المستدامة هي القيادة التي تؤمن بالمسؤولية والمشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في الحفاظ على الموارد البشرية والمادية والطبيعية وعدم استنزافها بدون مبرر والابتعاد عن الممارسات على كل من المنظمة والمجتمع والاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يقوي ويعزز تلاقي وامتزاج الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة. (نجوى الطبلوي، 2019، ص 2)

يعرفها Avery & Bergstiener2011 بانها نظام قيادة ذاتي التعزيز الذي يؤكد على جوانب الإدارة الإنسانية في تقييم الافراد، واعداد المنظمة كشريك أساسي في تحقيق الرفاهية المجتمعية واستدامة افاقها المستقبلية.

وانها المشاركة في المسؤولية بهدف الحيلولة دون الاضرار بالموارد البشرية او الاضرار بالبيئية. (simanskien & zuperskien ,2014,p86)

و هي عملية تأثير على القيم والمعتقدات على أساس واضح يؤدي الى وضع رؤية للمنظمة تتمحور حول رؤية القادة الذين يسعون الى الحصول على التزام أصحاب المصلحة بالمثل العليا لمستقبل افضل. (dahar adama & yahya.2012 p58)

وعرف Visser & courtice القائد المستدام هو ذلك القائد الذي يلهم ويدعم مرؤوسيه على العمل لجعل العالم افضل. (visser & courtice2011 p2)

يعرفها معهد القيادة المستدامة: القادة المستدامين بانهم القادرين على القيام بالتغيير من خلال تعميق وعيهم بأنفسهم وعلاقتهم بالعالم، ولقيام بذلك فانهم يعتمدون طرق جديدة بالتفكير والتفاعل الذي يؤدي الى حلول مبتكرة ومستدامة. (visser & courtice 2011 p 3)

ويعرفها الحيدراوي: انها منظور اداري جديد يهدف الى تحقيق نتائج متميزة والمحافظة عليها، وتشجيع حالات الابداع والابتكار في العمل بتبني رؤية واضحة، وتوجه مستدام طويل الاجل. (الحيدراوي، 2018، ص190)

ثانيا- ابعاد القيادة المستدامة:

- ✓ **التنوع لتعزيز الابداع:** تقدر القيادة المستدامة قوة العمل المتنوعة، وذلك بانها تؤمن ان التنوع هو الطريق لإيجاد حلول مبتكرة، وهو مفتاح الابداع لإيجاد سبل جديدة للحصول على النتائج والمخرجات التنظيمية، فالقائد المستدام يدرك أهمية الابداع لأعمال المنظمة بصفة عامة وأهميته بصفة خاصة للتكيف مع بيئة الاعمال التي تتسم بالتغيير السريع المتلاحق.
- ✓ **تنمية العاملين:** تنظر القيادة المستدامة للعاملين باعتبارهم أصول يجب رعايتها والحفاظ عليها، ولا ينبغي ابداء اعتبارهم أجزاء في آلة يمكن استبدالهم، فتنمية المنظمة لمواردها البشرية هو احد العوامل الحاسمة في تحقيق ميزة تنافسية.
- ✓ **علاقات فعالة مع أصحاب المصالح:** يحرص القائد المستدام علي إقامة علاقات فعالة مع جميع أصحاب المصالح والأطراف المعنية، من خلال جذب أصحاب

المصالح وتفعيل مشاركتهم من خلال تهيئة الثقافة والنظم لإقامة علاقات بينهم وبين المنظمة تتسم بالالتزام المتبادل والمسؤولية والمصلحة المشتركة، والعمل على دعم وتنمية ثقافة مشاركة المعلومات بين جميع أصحاب المصالح والأطراف المعنية فيما يخص التنمية المستدامة بصفة عامة والاستدامة التنظيمية بصفة خاصة. (نجوى الطبلاوي، 2019، ص5-6)

ثالثاً - أهمية القيادة المستدامة

- ✓ تعد احد اهم أسباب تطور وبقاء المنظمة في سوق المنافسة. (الحيلة، عرقاوي، 2019)
- ✓ يساهم النمط القيادي المستدام ف تحسين مستوى أداء العاملين وتنمية مهاراتهم مما يساعد على تحقيق اهداف المنظمة.
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين، وتشجيعهم على الابداع والابتكار الذي يعد من اهم مصادر تقدم المنظمة. (حوالة، المطيري، 2019)
- ✓ تساهم القيادة المستدامة في الاحتفاظ بالعاملين الذين يتمتعون بكفاءة عالية، والتقليل من ارتفاع معدل دوران العاملين داخل المنظمة.
- ✓ تلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. (Avery & Bergstiener, 2011)
- ✓ رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين، وتحسين مستوى إنتاجية المنظمة.

رابعاً - خصائص القيادة المستدامة

- القيادة المستدامة تتميز عن باقي القيادات في انها تبدأ مسيرتها في التعرف على المتغيرات التي تحدث في اطار قطاع الاعمال والمجتمع، بينما القيادات الأخرى تبدأ من الحالة الراهنة للمنظمة او وجهة نظر القائد. (الهيجان واخرون، 2017، ص217)

- انها تشمل جميع جوانب الحياة الثقافية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتعد جميعها جوانب مرتبطة ذات جانب أخلاقي. (الشيباني، 1998، ص19)

- ويرى visser & courtice ان القائد المستدام تتجلى فيه العديد من الخصائص من بينها: انه مهتم يهتم بالمصلحة الإنسانية، منفتح يبحث عن المعارف الجديدة والآراء المتباينة له القدرة على التواصل والاعتمادية المتبادلة لنظام متكامل، يملك درجات عالية من الذكاء العاطفي، يلهم ويدعم الآخرين. (visser & courtice,2011,p5)

- ذكر Hitchcock & Willad ان للقيادة المستدامة العديد من الخصائص وهي: ضمان بقاء الاستدامة بعد تحرك الافراد الرئيسيين في المنظمة، توفير المتابعة ورفع التقارير بشكل منظم، وتوفير اطار منظم لتحرك تحو الاستدامة، نقل المعرفة من مشروع الى اخر، تخفيض المخاطر والالتزامات. (hitchcock & willad,2008,p99)

* ويوضح الجدول ادناه الذي حدده كل من Simanskiene & Zuperkiene اهم الخصائص التي تميز القيادة المستدامة عن غيرها من الأنماط القيادية الغير مستدامة:

الجدول رقم 1: خصائص القيادة المستدامة وغير المستدامة

الخاص	القيادة المستدامة	القيادة غير المستدامة
رؤية الاعمال	الرؤية واضحة ومتوجهة نحو الاستدامة.	الرؤية فيما يخص الاستدامة غير واضحة.
الأهداف	التوجه نحو احداث تقدم يستمر على المدى الطويل.	التوجه نحو احداث تقدم سريع.
المسؤولية	القائد مسؤول على التنمية المستدامة لمجتمعه ومنظّمته ومسؤول عن جماعات العمل والافراد العاملين بالمنظمة.	القائد مسؤول بالكامل عن اعماله ومسؤول جزئياً عن اعمال المرؤوسين.

ثقافة قوية موجهة نحو التنمية المستدامة.	ثقافة غير مترابطة وضعيفة.	الثقافة التنظيمية
جهود مشتركة مبنية على المساعدة المتبادلة.	جهود فردية.	تماسك الجماعة
درجة عالية من الثقة في المرؤوسين.	الرقابة صارمة واسباسية.	الرقابة
قائم على الجهود المشتركة لكل أعضاء المنظمة وهو عملية مدروسة ومتطورة دائما.	قائم على الجهود الفردية وعبارة عن تعديلات انية لتحقيق غرض ما.	التغيير
ضروري ويتم بصورة منتظمة ومنظمة.	مرغوب فيه لكن ليس ضروري.	التعاون المشترك
العمل بروح الفريق.	العمل بأسلوب جماعات العمل.	العمل الجماعي
جزء من ثقافة المنظمة وتتحقق بواسطة التوجه المستدام للمنظمة.	تتحقق من خلال التحكم.	الجودة
قائم على أساس مبادئ الاستدامة.	لا توجد أي فكرة عن الاستدامة.	مفهوم الاستدامة
ولاء الموظفين للمنظمة ولاء عاطفي قائم على ضمان سلامتهم واحتياجاتهم.	بقاء الموظفين في المنظمة من اجل راتبهم فقط.	الولاء
يتم تدريب وتنمية مهارات جميع من هم بالمنظمة	اختيار موظفين لبرامج التدريب وتنميتهم بطريقة عشوائية.	تطوير وتنمية الموظفين

علاقات العمل	قائمة على التعاون المشترك	اللامبالاة
الابداع	منظم ومنتظم، استراتيجي، يتم بصورة طبيعية وتخصص له الأموال اللازمة.	مقيد، يعتمد على التمويل والمصادر المتوفرة.

(Simanskiene & Zuperkiene ,2014,p89)

خامسا- النظريات المعالجة للقيادة المستدامة:

لقد تعددت النظريات والمدخل التي تفسر ظاهرة القيادة ولقد افرزت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية حيث ركزت الدراسات المبكرة التي أجريت على صفات القائد، بينما الدراسات الحديثة نسبيا تحولت لدراسة السلوك الفعلي للقيادة، ومن بين هذه النماذج:

1- نجد نموذج Avery & Bergstiener للقيادة المستدامة:

وعرض كل من افري وبرجستتر ممارسات قيادية التي تميز بين القيادة المستدامة غيرها من القادات، وتم استخدام هرم القيادة المستدامة المقترح كأداة تشخيصية لتظهر الفرق بين المنظمات المستدامة (منظمة النحل) والمنظمات الغير مستدامة (منظمة الجراد)، والتي يمكن تنفيذها في أي منظمة بغض النظر عن مجالها او حجمها. الشكل ادناه يوضح النموذج

القيادة المستدامة

السمعة الاكاديمية	الأداء المالي
القيمة طويلة الأمد	رضا المستفيدين

نتائج الاداء

الابتكار	مشاركة	الجودة
الاستراتيجي	الموظفين	

الحوافز الرئيسية للأداء

الثقة	الحفاظ على المعرفة وشاركتها	ثقافة التمكين	توجه الفريق نحو فرق العمل	الإدارة الذاتية	التفويض واتخاذ القرار بالتراضي
-------	-----------------------------	---------------	---------------------------	-----------------	--------------------------------

ممارسات عالية المستوى

رؤية قوية ومشاركة	مدخل أصحاب المصلحة	المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية البيئية	الاستقلال المالي	التغيير التنظيمي	منظور طويل الامد	السلوك الأخلاقي	القائد والقيادة العليا للفريق	تخطيط التعاقب الوظيفي الداخلي	تقدير الأداء	الاحتفاظ على المدى الطويل بالموظفين	العلاقات الودية بين الموظفين	تطور الافراد باستمرار
-------------------	--------------------	----------------------	-------------------	------------------	------------------	------------------	-----------------	-------------------------------	-------------------------------	--------------	-------------------------------------	------------------------------	-----------------------

الممارسات التأسيسية

الشكل رقم 1: نموذج افري وبرجستنر

(Avery & Bergstiener,2011 ,p8)

ويهدف الهرم الى ان يكون ديناميكيا في المستويات فالتفاعلات بين الممارسات لا تتبثق من الأسفل الى الأعلى فقط، بل ان الممارسات في نفس المستوى تؤثر على بعضها البعض، وخلافا على ذلك فان الطريقة التي يتم بها تنفيذ الممارسات 23 تفتح مجالا واسعا لتنوع، وتقود الممارسات 23 المختلفة في النموذج الى السمعة الاكاديمية الجيدة، وتعزيز رضا العملاء والأداء المالي على المدى القصير والطويل، والقيمة طويلة الأمد. (علي كيري، 2019، ص21)

2- نموذج كامبريج للقيادة المستدامة:

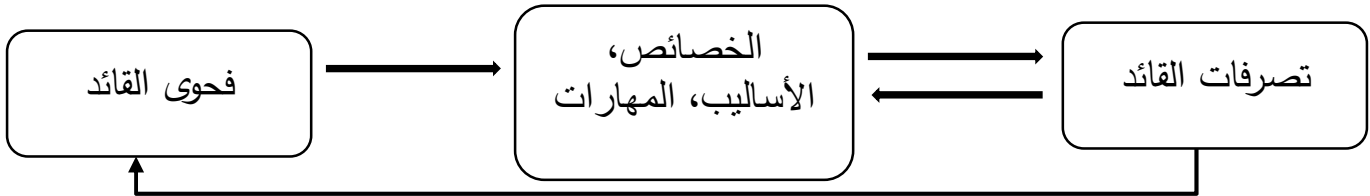
أصدر معهد القيادة المستدامة سنة 2018 نموذجا عمليا للقائد المستدام، ومن خلال تطبيق هذا النموذج يستطيع قادة المنظمات بناء اقتصاد مستدام يحقق الاستقرار والرفاهية للمجتمع، ويعتمد نموذج كامبريج على ثلاثة عناصر وهي:

أ- **فحوي القائد:** وتعني البيئة الظروف الداخلية والخارجية التي يعمل بها القائد، ولها تأثير

مباشر غير مباشر على المنظمة والقرارات التي يتخذها.

ب- الخصائص والأساليب والمهارات: يجب على القائد ان يجسد ما هو مناسب لشخصيته ومن بين أساليب القيادة المثالية للقادة المستدامين ان يكون اندماجي، خلاق، يمارس الايثار، ومن المهارات المثالية للقادة المستدامين مشاركة الرؤية، اصدار الاحكام، روح التحدي والابتكار، التفكير للمدى الطويل.

ت- تصرفات القائد: ومن تصرفات الداخلية: اتخاذ القرارات، ابتكار حوافز إدارية، توفير التوجه الاستراتيجي، التمكن، ضمان المحاسبة على الأداء، ومن التصرفات الخارجية الدعوى للوعي الذاتي، التشجيع على الشراكة الواسعة المتبادلة، انشاء منتجات وخدمات قابلة للاستدامة الشفافية. (علي كيري، 2019، ص 25)



الشكل رقم 2: نموذج كمبريج للقيادة المستدامة

(Visse & courtice , 2011, p4)

3- نظرية المسار والهدف

تعتبر نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس عام 1971 وتم تنقيحها عام 1996 من اهم النظريات الموجودة في حقل الدراسات التنظيمية.

وتنص هذه النظرية على ان القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق تلك الأهداف من خلال إزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافاتهم. (علي عياصرة، محمد العوده، 2006، ص 153)

وتشير هذه النظرية الى ان الهدف الرئيسي للقائد هو توفير الارشاد والدعم والمساعدة اللازمة للمرؤوسين لتحقيق أهدافهم الخاصة على نحو فعال الى جانب اهداف المنظمة، وتستخدم النظرية في تفسير السلوك القيادي على دافعية أداء المرؤوسين ورضاه أربعة أنماط قيادية وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: الأنماط القيادية لنظرية المسار والهدف

النمط	الوصف
التوجيهي	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد القائد لتابعيه ما هو متوقع ان ينجزه كل منهم. • يعطي الارشادات الخاصة بالعمل. • يحدد لهم كيفية الأداء. • يوفر خطط النشاطات. • يوضح التعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط.
الداعم	<ul style="list-style-type: none"> • القائد صديقا للتابعين ونموذج انساني يلبي حاجات ورغبات التابعين. • يعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها المرؤوسين.
المشارك	<p>يتشاور القائد مع التابعين ويحاول تشجيعهم على ابداء آرائهم واقتراحاتهم مع اخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند صناعة القرارات.</p>
التوجه نحو الإنجاز	<ul style="list-style-type: none"> • يضع القائد أهدافا متحدية ويتوقع من التابعين إنجازها بمستوى عالي. • يبحث القائد باستمرار عن التحسينات في الأداء. • تتوفر الثقة العالية بينه وبين التابعين. • يمنح التابعين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز الاهداف.

(سهيلة عباس، 2004، ص 20-21)

فالقيادة المستدامة تحمل في طياتها كل هذه الأنماط، فالقائد المستدام يلهم ويدعم رؤوسيه على العمل من خلال تنمية وتطوير قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة بأرائهم والسماح بالعمل الجماعي داخل المنظمة وذلك لزيادة فاعلية وكفاءة العاملين لتحقيق اهداف المنظمة . ونجد ان نظرية المسار نحو الهدف تبين للقائد انه عليه ان يوضح المسارات المؤدية للهدف، وان يساعد رؤوسيه في تخطي العوائق التي في تلك المسارات، فهي تعمل على تعزيز الثقة التنظيمية من خلال عدالة المعاملة وتنمية وتمكين الرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق اهداف المنظمة

سادسا: وظائف القيادة المستدامة:

على القائد المستدام ان يتحلى بمجموعة من الوظائف التي تمكنه من تحقيق مبادئ القيادة المستدامة، وفي هذا السياق ذكر **Hargreaves & Fink 2006** مجموعة الوظائف من اجل تحقيق قيادة مستدامة وسنذكر منها ما يلي:

- 1- ترتيب الأولويات بداية بالتعليم ثم الإنجاز ثم الاختبار.
- 2- التزويد بمدربي قيادة ومستشارين للإعداد وتطوير وتنمية القيادة المستقبلية.
- 3- استثمار الموارد ودعم العاملين والتطوير المهني بحيث يستطيع فريق العمل ان يعمل جنبا الى جنب.
- 4- بناء أنظمة تقنية وبشرية لإدارة المعلومات والبيانات.
- 5- الاستفادة من خبرة القادة المبدعين المتقاعدين.
- 6- توفير التمويل المناسب من مصادر متعددة لتنفيذ الممارسات الفعالة واستراتيجيات التحسين.
- 7- الاخذ بالمبادرات التدريبية المكثفة للأفراد والاقسام ضعيفة المستوى لضمان الجودة.

8- مراجعة السياسات السابقة وتغيير الخبرات قبل الشروع في مبادرات التغيير الجديد.

9- بناء عملية مشتركة لجميع الافراد العاملين وأعضاء المجتمع للتطوير والالتزام باهداف التحسين المشتركة. (Hargreaves & Fink ,2006,p81-82)

سابعا- مستويات القيادة المستدامة:

لقد ذكر Simanskiene & Zuperskiene ان هناك اربع مستويات للقيادة المستدامة داخل الشركات والمنظمات وهي كالآتي:

❖ **مستوى الفرد:** ان القائد في المنظمة الذي يريد تطبيق القيادة المستدامة ان يبدا بنفسه أولا، وذلك من خلال التحلي بشخصية قوية، ومهارات عالية وأداء مرتفع، وامتلاك قدرات كافية للتعلم حتى يكون ذلك دافعا لمرؤوسيه على الابداع.

❖ **مستوى الفريق:** يجب ان تمتلك المنظمة فريق عمل مؤهل وقادر على تطبيق الاستدامة في جميع عمليات المنظمة، وان تكون العلاقات بين العاملين قوية ومستدامة.

❖ **مستوى المؤسسة:** نشر ثقافة وأفكار الاستدامة داخل المنظمة وضرورة ضمان ولاء العاملين وتقبلهم لتطبيق الاستدامة.

❖ **مستوى المجتمع:** وذلك من خلال المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وتلبية الاحتياجات الاجتماعية، وتنفيذ أفكار الاستدامة بشكل أساسي لصورة افضل للمنظمة. (Simanskiene & Zuperkiene 2014 ,p19-20)

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل نستخلص ان القيادة المستدامة تعتبر احد اهم أسباب ونمو وتطور المنظمة، حيث تعمل تطوير وترقية العاملين عن طريق ادراج برامج وتدريبات تساعد على تنمية مهارات العاملين وتحسين اداءهم، كما تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتخلق بينهم روح التعاون والعمل بروح الفريق، وتشجعهم على الابداع والابتكار، وتعزز التفاعل بين القادة والمرؤوسين حيث يؤدي ذلك الى تحقيق اهداف المنظمة.

الفصل الثالث

سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعرفها سعدون انها سلوك اختياري ينبع من التزام الفرد نحو مؤسسته ومدى ارتباطه النفسي بها. وشمل السلوكيات التالية: الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السك الحضاري ووعي الضمير، حيث يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء العام للمؤسسة وعلى الأداء الوظيفي، وعليه فالعمل على تعزيز هذا السلوك منا هم النشاطات التي على الإدارة مراعاتها وادراجها ضمن مخطط التنمية من جهة والعمل على الحد من المعوقات التي تقف حائلا امام ممارسة هذا السلوك. (سعدون واخرون، 2017، ص 191)

وهو درجة السلوك الإنساني الذي يمارسه الفرد في المنظمة بشكل اختياري او تطوعي، ويحدث اثر إيجابي يصب في خدمة المنظمة، وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك علنيا ضمن جدول المكافئات والحوافز الرسمية. (زايد، 2000، ص24)

ويعرفه ماك الستر بانه السلوك الغير مكلف او غير المفروض، وانه من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة. (راتب السعود، سوزان سلطان، 2008، ص36)

ويرى واين Wayne انه سلوك الأدوار الاضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة. (الصريفي، 2009، ص307)

يعرفه لوك Lock السلوك المرتبط بالعمل وله صلة بطبيعة الفرد، وهو غير مرتبط بنظام المكافئات الرسمي في المنظمة، ويسهم هذا السلوك بتعزيز فاعلية الوظيفة والمنظمة على حد سواء. (الزبيدي، 2015، ص368)

ثانياً - ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

- الكياسة: ويطلق عليها اللياقة واللفظ او المجاملة وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل او الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب استغلال الاخرين والقيام بمشاكل معهم. (Koopman, 2003)
- الايثار: يقصد به مدى قيام الموظف بمساعد الموظفين (زملاء رؤساء مرؤوسين) في منظمته للقيام بأعمالهم، وكما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة. (ابوتايه، 2012، ص153)
- السلوك الحضاري: هو سلوك اختياري يشير الى مسؤولية الفرد عن المشاركة او المساهمة في تطوير المؤسسة مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه ولكنها تساعد المؤسسة على أداء أنشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للأخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالمؤسسة.

ثالثاً - أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

- يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارها العاملين في المنظمة ويمكن ان نستخلص بعضها فيما يلي: (الفرجاني، 2017، ص103)
- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة زملائهم ذوي الأعباء الوظيفية، وهذه الممارسات تعد اعمل تطوعية لا يطلب من الفرد القيام بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.
 - مساعدة او لزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العاطفية والعائلية.
 - الالتزام بالقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم.

- اقتراح تحسينات تنظيمية وادارية او إجرائية من اجل جعل المنظمة اكثر نجاحا وتميزا، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي او الاستراتيجيات او الممارسات الإدارية.
- تجنب تضييع الوقت في احاديث لا علاقة لها بالعمل وبذل جهد مضاعف في العمل.
- تقديم المؤسسة بصورة جيدة والدفاع عن المؤسسة والحديث عليها امام الاخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الاخرين.
- التطوع للقيام بأعمال إضافية من اجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان او بعض المشاريع المتعلقة بالعمل، والتغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المؤسسة من الاخطار.
- البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تمر بها .

الشكل رقم 3: يمثل أنماط سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبة

رابعا - محددات سلوك المواطنة التنظيمية

لقد أجرى العديد من الباحثين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي العديد من الدراسات بقصد إيجاد فهو سلوك يرتبط بعلاقة مباشرة او غير مباشرة مع مجموعة من المحددات ويمكن تلخيص بعض المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

1- **الرضا الوظيفي:** يعد مفهوم الرضا الوظيفي من اهم المفاهيم التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية، ويقصد به الحالة العاطفية الإيجابية التي تقيّم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، الأسلوب، الاشراف، الزملاء المناخ.، حيث أجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأكدت هذه الدراسات ان الرضا الوظيفي يعتبر اكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير هذه العلاقة الى ان الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، وان السلوك التطوعي ما هو الا عملية تبادلية للذين احسنوا اليه. (العمرى، 2003، ص73)

2- **القيادة الإدارية:** تعد القيادة الإدارية من اهم العوامل المؤثرة في المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية مما لا شك فيه فان للممارسات التطوعية او سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها مباشرة على قيم وافعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون الارشاد والتوجيه منهم. (العامري، 2003، ص75)

3- **الولاء التنظيمي:** لقد اخذت دراسة الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في ادبيات سلوك التنظيمي، وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف ان الولاء يشكل محددًا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية حيث يرى bolon 1997 ان الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما انه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافاة والعقاب، وبالتالي فان سلوك الايثار عند الموظف يشير الى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها. (العامري، 2003، ص75)

4- العدالة التنظيمية: يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاث ابعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، وتعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بان ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بان الإجراءات المتبعة في تحديد المكافاة التنظيمية، اما عدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، الا ان هذه الابعاد تبقى مترابطة ومتداخلة تؤدي في النهاية الى مدى احساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل.

و لقد كشفت الدراسات عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث ان العدالة التنظيمية تؤثر إيجابا على مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لان إحساس الموظفين بالمساوات والانصاف سؤاء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات او التوزيع او المعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية الغير رسمية. (هويدي وبودرهم، 2018، ص101)

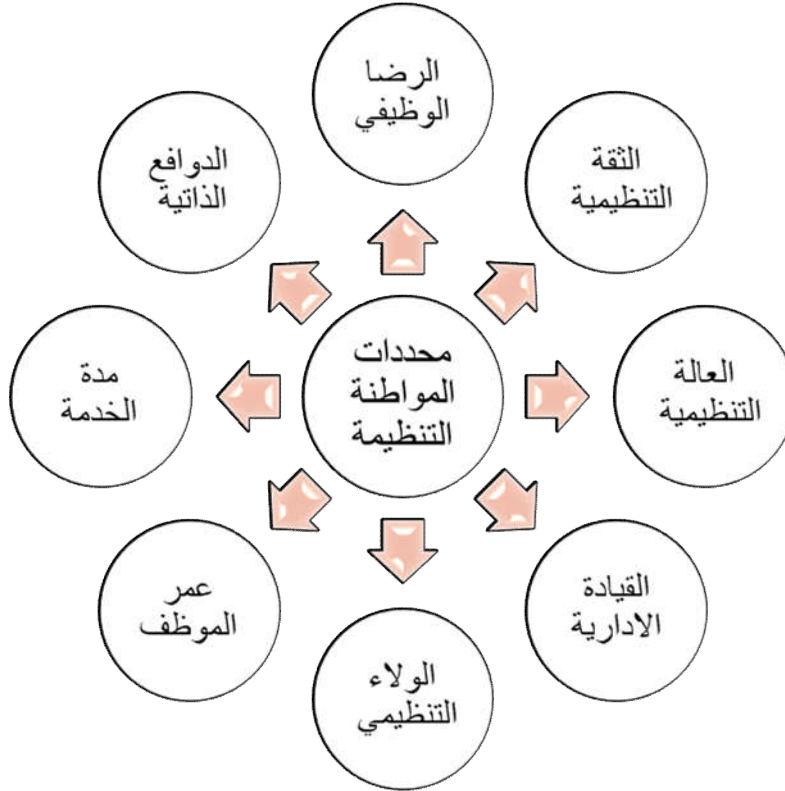
5- عمر الموظف: بينت بعض الدراسات ان لعمر الموظف تأثيرا واضحا على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح ان العوامل والأسباب المؤدية الى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، وتجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم بناءها عبر الزمن. (معمرى، بن زاهي، 2014، ص49)

6- الثقافة التنظيمية: تمثل الثقافة التنظيمية احد اهم العوامل التي تؤثر في سلوك الافراد بمختلف المنظمات فهي نسق من الافتراضات الأساسية التي اوجدت او اكتشفت

بواسطة جماعة معينة من الافراد من اجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتسيق الداخلي والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن وعملت بشكل مرضي لأفراد الجماعة مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور

عند التعامل مع تلك المشاكل فتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال تشجيعها او رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فذا كان السائد في المنظمة ان يمارس الموظفون أنماط من سلوكيات تطوعية ويشجعون على القيام بذلك فان جميع افراد المنظمة سيتأثرون بذلك وينعكس ذلك على سلوكهم وفعالهم اما اذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على ان يقوم الموظف بما هو مطلوب به فقط، فان حجم الممارسات التطوعية محدودة للغاية وعليه فان الثقافة التنظيمية تؤثر اما سلبا او إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة في المنظمة. (حمزة، 2014، ص43-44)

الشكل رقم 4: يمثل محددات المواطنة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبة

خامسا- المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية

1- نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي الأكثر استخداما لفهم السلوك في مكان العمل، اذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقة تتطور مع مرور الزمن الى ثقة ثم ولاء ثم التزام متبادل، ولحدوث ذلك لابد للأطراف الالتزام بقواعد معينة لتبادل، ومن ابرز هذه القواعد قاعدة المعاملة بالمثل حيث يبدأ التبادل من طرف واحد يعطي فائدة للأخر اذا رد للمتلقي بالمثل نجد سلسلة من التبادلات المقيدة وتخلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين.

وصرح اورغن ان التبادل الاجتماعي هو امر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهناك ادلة ميدانية تثبت ان مثل هذا السلوك يعد اكثر انتشارا في ظل ظروف من التبادل الاجتماعي ولهذا معنيين وهما: (الذهبي، ص113-114)

• علاقات الافراد مع مرور الزمن على المدى الطويل يصبح هناك ثقة ثم ولاء ثم التزام متبادل.

• ان الالتزام ضمن علاقات التبادل الاجتماعي غير محدودة فالعمال يظهرون اشكال كثيرة من سلوك المواطنة التنظيمية كجزء من مسؤوليتهم الوظيفية على نطاق واسع يعدون اكثر انخراطا في سلوك المواطنة التنظيمية عكس العمال الذين حددوا مسؤولياتهم على نطاق ضيق.

ومنه وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي فان سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة رد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة.

2- نظرية التعاون:

يعد برنارد شاستر صاحب هذه النظرية وهي النموذج الثاني التي أعطت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة التنظيمية، فهو ينظر للمنظمة على انها نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائها، كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه. (الشماع، وخيضر ص90)

ويرتكز نجاحها على درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين، وذكر بان للعوامل الاقتصادية دور ثانوي في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية، كما دعا برنارد الى تنمية شعور الارتباط بالمنظمة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات ومناقشة اهداف المنظمة وذلك نابع من ادراكه لأهمية السلوك الفردي ومدى تأثيره في أي تنظيم (لوكيا، 2006، ص96)

ويعتبر وجود التنظيم الغير رسمي أساسي اذ يخلق بين أعضاء المنظمة مفاهيم واهداف واتجاهات وانماط سلوكية معينة التي تهئ الظروف المناسبة للتنظيم الرسمي ليمارس من خلال بعض نشاطاته التي يصعب تحقيقها بصورة رسمية، لذا فان التنظيم الغير رسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

-تتمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم.

يعمل على تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

ويقول برنارد ان التنظيم الغير رسمي يقوم على أساس عاطفي وهو لا نهائي يعتمد على العلاقات الشخصية بين العمال. (رعد حسن الرصن، 2004، ص87)

سادسا - معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

ان عدم مساهمة الموظفين في المنظمة بسلوكيات الدور الإضافي تعود الى مجموعة من المعوقات تشمل: (علياء حسني علاء الدين، 2013، ص 31)

- عدم اشتراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، وعدم تقوية توجيهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
- عدم اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن ارائهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم مما يقف عائقا امام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- عجز المنظمة في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإيجابية، مما ينعكس سلبا على أدائهم.
- افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية التي ان وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وذكرت ختام سحيمات ان هناك مؤثرات أخرى تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الافراد ونذكر منها: فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي الى

اللامبالاة والاعتراب وعدم الرضا وقلّة الدافعية للعمل، وكذلك العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور والمركبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري الوظيفي.

خلاصة:

مما سبق تناوله في هذا الفصل نستنتج ان لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبرى على مستوى المنظمة، فهو سلوك اختياري تطوعي يقوم به العامل من تلقاء نفسه دون ان يطلب منه ذلك ودون ان يتوقع الحصول على مكافأة، ويعتبر احد ابرز الركائز التي تضمن نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث يساهم بشكل كبير في تحقيق الفاعلية والكفاءة التنظيمية وخفض معدل دوران العمل.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة والإجراءات المنهجية

- 1- مجالات الدراسة
- 2- منهج الدراسة
- 3- أدوات جمع البيانات
- 4 - عينة الدراسة
- 5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً- مجالات الدراسة

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من اهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ولقد اتفق العديد من الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على ان لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية. (محمد شفيق، 2001، ص211)

• **المجال المكاني:** يعرف على انه النطاق او الحيز الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث والذي تم تظيمه في اطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج، وبهذا أجريت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وهي مؤسسة عمومية جزائرية ذات اسهم براس مال تأسست عام 2000، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال (موبيليس) وخدمات الانترنت (جواب)، والاتصالات عبر الساتل(اتصالات الجزائر الفضائية) نشأت بموجب قانون فيفري 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع المواصلات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 جانفي 2003.

- **المجال الزمني:** في إطار البحث عن دور القيادة المستدامة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية تم النزول الى ميدان الدراسة ابتداء من 2022/03/06 الى 2022/03/21 وتم اجراء الدراسة على ثلاث مراحل:
 - المرحلة الأولى: النزول الى الميدان لأول مرة يوم 2022/03/07 وكانت بصدد الدراسة الاستطلاعية حيث تم الوقوف على واقع الدراسة وتم التعرف على مختلف مصالح المؤسسة ومجتمع البحث.
 - المرحلة الثانية: في 2022/03/09 خصصت هذه الزيارة للقيام بعملية توزيع الاستمارات على عينة البحث.
 - المرحلة الثالثة: في 2022/03/21 اين تم استرجاع الاستمارات.

- **المجال البشري:** يبلغ العدد الجمالي للفئات الفاعلة في واقع مجال الدراسة 261 عاملاً.

ثانياً - منهج البحث

منهج البحث يعتبر منهج البحث التي يعتمد فيها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتسبة، فهو يخدم المعرفة العلمية فلا توجد معرفة بدون منهج لان المنهج هو الذي يجمعها ويحللها ويصحبها في اطار نظري معروف.(احسان محمد الحسن، 2005، ص11)

ونظراً لأهمية وطبيعة الموضوع في هذه الدراسة فان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر مجموعة من الإجراءات التي تتكامل بوصف الظاهرة او الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول الى النتائج وتعميمها على الظاهرة او الموضوع محل الدراسة. (الرشيدي، 2000، ص 22)

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه انسب الى الدراسات التي تعتمد على وصف وتشخيص الظواهر، ولأن دراستنا تتماشى وخصائصه، فقد تم استخدامه باعتباره يساعد في الكشف عن واقع القيادة المستدامة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال محل الدراسة، من خلال اعتبار فرضيات الدراسة بإثباتها او نفيها.

ثالثاً - أدوات جمع البيانات

الاستمارة: تعتبر احدى أدوات جمع البيانات الأكثر استخداماً وملائمة في البحوث الوصفية، وتعد الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وتعرف على انها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث. (احسان محمد الحسن، 2005، ص225)، وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى افراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او موقف. (قنديلجي، 2008، ص154)

وبعد الاطلاع على الاستمارة من قبل الأستاذ المشرف وتحكيمها من بعض أساتذة علم اجتماع قد شملت في صورتها النهائية ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: بيانات متعلقة بالخلفية الاجتماعية والمهنية وشملت خمسة أسئلة من 1-

5.

المحور الثاني متعلق ببيانات متعلقة بالقيادة المستدامة، وقد تم تبويبه الى ثلاث محاور

فرعية وهي:

- محور متعلق بالتنوع لتعزيز الابداع وتضمن خمسة أسئلة بدأ من 6-10.
 - محور متعلق بتنمية العاملين، وتضمن أربعة أسئلة بدأ من 11-14.
 - محور متعلق بالعلاقات الفعالة مع أصحاب العمل، وتضمن ثلاث أسئلة بدأ من 15-
- 17.

المحور الثالث: بيانات متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية وتم تقسيمه الى ثلاث محاور

وهي:

- محور متعلق بالكياسة ويتضمن خمسة أسئلة بدأ من 18-22.
- محور متعلق بالإيثار ويتضمن أربعة أسئلة بدأ من 23-26.
- محور متعلق بالسلوك الحضري ويتضمن خمسة أسئلة بدأ من 27-31.

رابعا - العينة:

تلعب العينة دورا كبيرا في نجاح ودقة البحث الامبريقي، وتعرف على انها جزء معين من افراد المجتمع الاصلي تجرى عليها الدراسة ثم تعمم نتائج الدراسة. (رشيد زرواتي،

2007، ص191)

1- نوع العينة وطريقة اختيارها

نظرا لطبيعة الموضوع المدروس فقد استعملنا العينة الطبقية والتي تتمثل في تقسيم مجتمع البحث الذي نريد دراسته الى مجتمعات بحث فرعية تسمى بالطبقات، ثم تسحب عشوائيا عينة من كل طبقة ويمثل مجموع العينات التي تم اختيارها هكذا العينة النهائية التي ستخضع لتحليل. (موريس انجرس، 2006، ص 309)

لا يوجد اتفاق احصائي لتحديد الحجم الأمثل للعينة لذلك اعتمد في هذه الدراسة على اختيار نسبة 22% من المجتمع الكلي بالاستعانة بطريقة التوزيع المتساوي لاختيار مفردات كل طبقة، وبما ان المجتمع الاحصائي للبحث والبالغ عددهم 261 موظف ينقسم الى ثلاث طبقات متباينة الحجم، حيث نجد الإطارات 171، أعوان التحكم 27، أعوان تنفيذ 63.

حجم العينة كما يلي:

$$261 \text{ ————— } 100\%$$

$$\text{س} \longleftarrow 22\%$$

$$\text{—————} \longleftarrow 57 = 100 / (22 \times 261)$$

خامسا - الأساليب الإحصائية المستخدمة

في هذا الإطار تم الاعتماد على التقرير اليدوي في تحليل ومعالجة استمارات البحث وذلك لغرض الوصول الى اهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها من خلال ترجمتها كالتالي:

- الجداول الإحصائية البسيطة والمركبة.

- التكرارات والنسب المئوية.

- معامل الارتباط فاي.

الفصل الخامس

عرض وتفسير ومناقشة النتائج

أولا/ تحليل البيانات الوصفية

ثانيا/ تحليل أسئلة الاستبيان

1/ نتائج الفرضية الأولى

2/ نتائج الفرضية الثانية

3/ نتائج الفرضية الثالثة

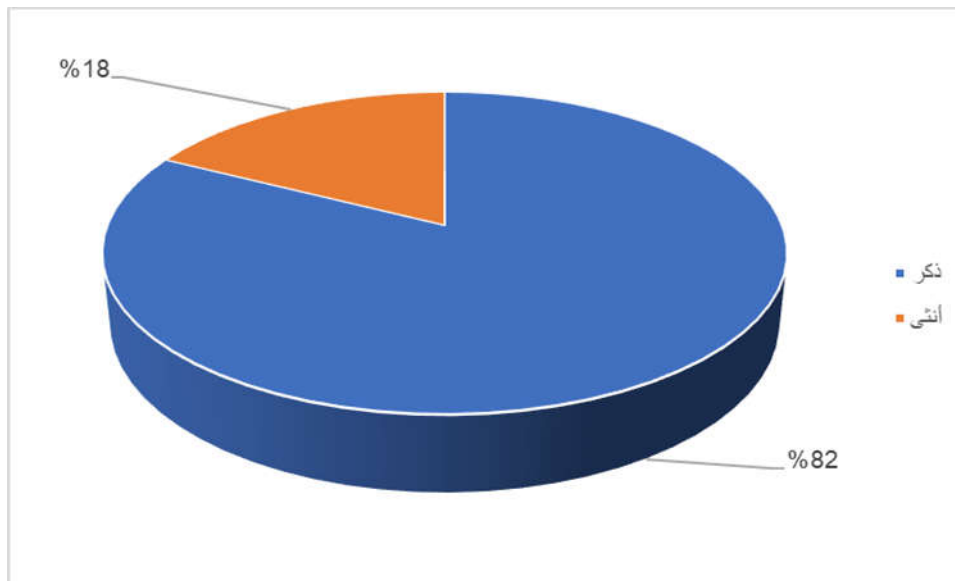
ثالثا/ نتائج عامة

أولاً/ تحليل البيانات الوصفية

الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
82%	47	ذكر
18%	10	أنثى
%100	57	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 57 فرداً، نلاحظ أن 47 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 82 %، أما حجم الإناث فقد بلغ 10 أنثى بنسبة قدرت بـ 18%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (5) ويرجع التفاوت بين نسبة الذكور والإناث إلى عدة أسباب من بينها أن عمل المرأة في المجال التقني في الجزائر يختلف من منطقة إلى أخرى، وباعتبار ولاية المسيلة لاتزال من بين المناطق التي يحتكر فيها الذكور العمل التقني بشكل كبير، وكون المرأة في هذه المنطقة تتجه إلى وظائف أخرى.



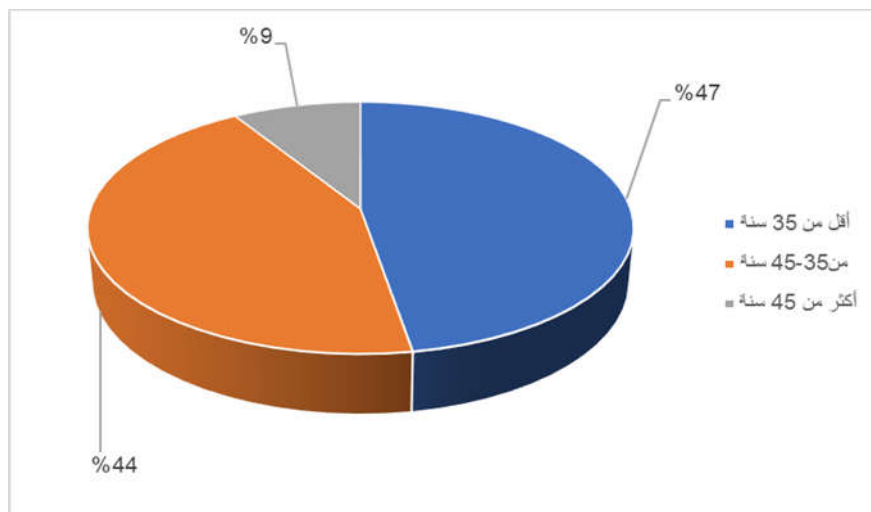
الشكل رقم 5: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
47%	27	أقل من 35 سنة
60%	25	من 35-45 سنة
3%	5	أكثر من 45 سنة
100%	57	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 57 فرداً، نلاحظ أن الذين يتراوح سنهم أقل من 35 سنة فقد بلغ عددهم 27 فرداً بنسبة 47%، أما الذين يتراوح سنهم من 35-45 سنة فقد كان عددهم 25 بنسبة قدرت بـ 44%، وفيما يتعلق بالذين يتراوح سنهم أكثر من 45 سنة فقد بلغ عددهم 5 بنسبة 9%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (6)

ومن خلال المعطيات نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يتراوح أعمارهم بين 30-45 سنة، وهو السن الذي يكون فيه الفرد قادراً على الإبداع والعطاء والتميز، كما يقل معدل تركه للعمل وغيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم تفريطه به.



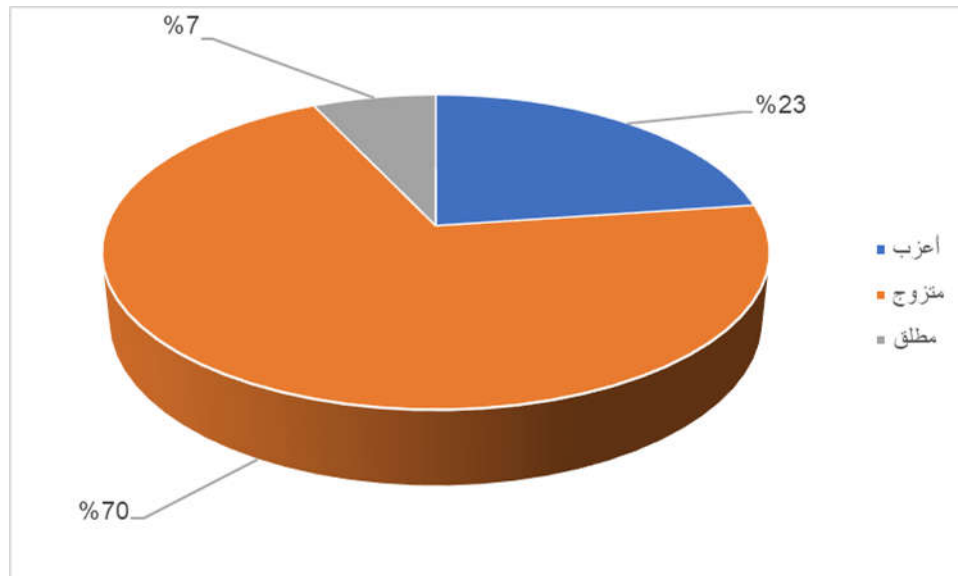
الشكل رقم 6: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
23%	13	أعزب
70%	40	متزوج
7%	4	أرمل
100%	57	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 57 فرداً، نلاحظ أن 13 فرداً أعزب بنسبة بلغت 23%، أما المتزوجون فقد بلغ عددهم 40 فرداً بنسبة قدرت بـ 70%، في حين نجد 4 أفراد يمثلون الأرامل بنسبة قدرت بـ 7%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (7)

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة مسؤولين أسر ولديهم احتياجاتهم، والذي ينعكس بشكل كبير على الاستقرار الوظيفي بحيث يسعون للحفاظ على وظائفهم.

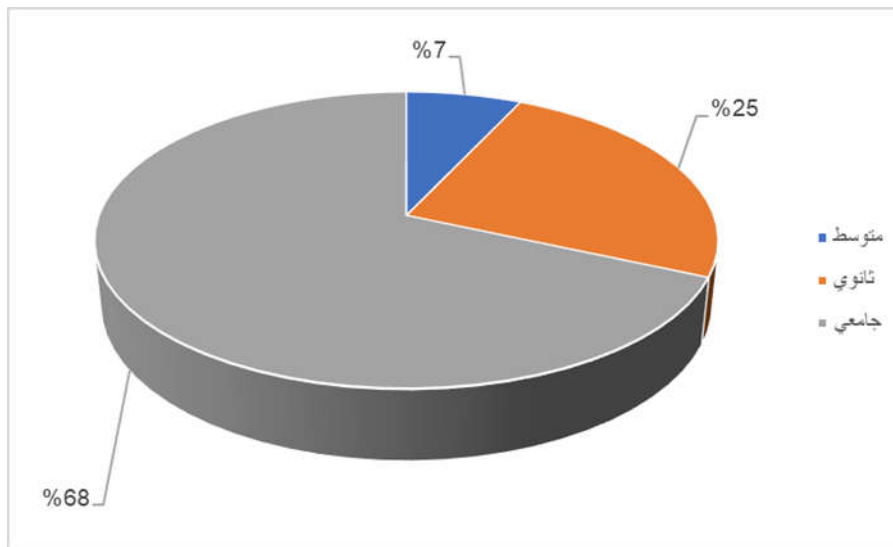


الشكل رقم 7: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
7%	4	متوسط
25%	14	ثانوي
68%	39	جامعي
100%	57	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 57 فرداً، نلاحظ أن أصحاب التعليم المتوسط قد كان عددهم 4 بنسبة قدرت بـ 7%، وفيما يتعلق بأصحاب التعليم الثانوي فقد بلغ عددهم 14 فرداً بنسبة 25%، في حين نجد 39 أفراد يمثلون ذوي مستوى جامعي بنسبة قدرت بـ 68%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (8) ونلاحظ ان المؤسسة تهتم بتوظيف كفاءات ذات مهارات عالية، وتعتمد على استقطاب موارد بشرية مؤهلة علمياً، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على تدريبهم وتكوينهم والقدرة على الأداء الجيد.



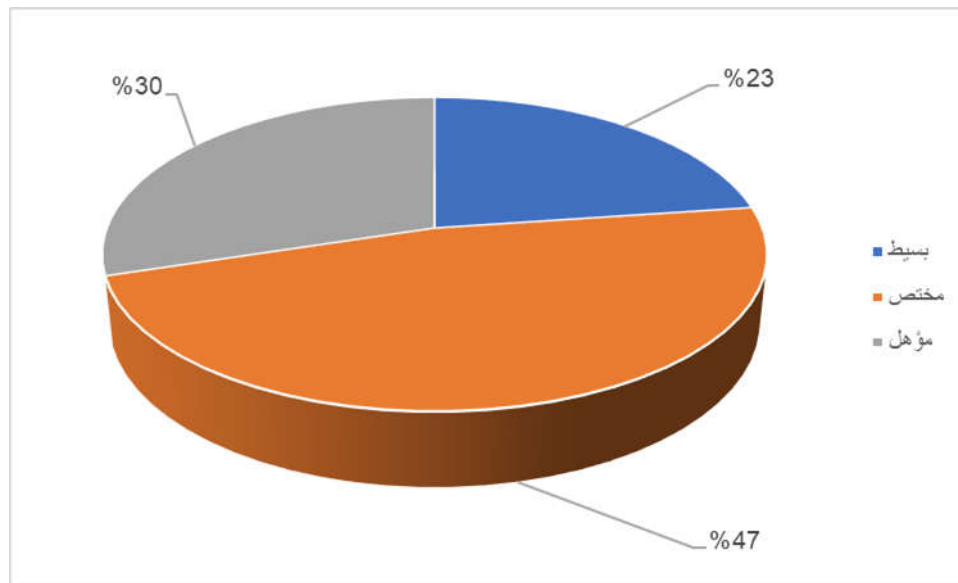
الشكل رقم 8: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني

النسبة المئوية	التكرارات	الوضع المهني
23%	13	بسيط
47%	27	مختص
30%	17	مؤهل
%100	57	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 57 فرداً، نلاحظ أن 13 فرداً يمثلون الأفراد ذوي الوضع المهني البسيط بنسبة بلغت 23 %، أما المختصين فقد بلغ عددهم 27 فرداً بنسبة قدرت بـ 47%، في حين أن المؤهلين الجيد بلغ عددهم 17 أفراد بنسبة قدرت بـ 30%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (9)

من خلال هذه المعطيات نجد ان المؤسسة تعتمد على المختصين الذين يعتمد عليهم في انجاز المهام التقنية وهذا يعود الى طبيعة العمل في هذه المؤسسة.



الشكل رقم 9: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني

ثانياً - تحليل نتائج بيانات المحور الأول:

1- نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: لتنوع لتعزيز الابداع دور في تدعيم الكياسة لدى

العامل

الجدول رقم 8: يوضح العلاقة بين تشجيع المؤسسة للموظفين على المشاركة بأرائهم

ومنع حدوث المشاكل في العمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	س 18		الإجمالي	
			لا	نعم		
دال	0.036	0.278	42	6	36	نعم
			15	6	9	لا
			57	12	45	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (8) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (57) فرداً على السؤالين رقم (6 و 18) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.278)، أي أن هناك ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

ومن خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (8) تبين لنا ان المؤسسة تشجع الموظفين على المشاركة بأرائهم مما يساعد الموظفين على تحقيق الفاعلية في المؤسسة وخلق جو من الثقة المتبادلة بينهم حيث يسمح ذلك بتجنب ومنع حدوث المشاكل في العمل.

الجدول رقم 9: يوضح العلاقة بين سماح القائد بالعمل الجماعي داخل المؤسسة وتجنب

اثارة المشاكل والخلافات في العمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	س 19		س 7	
			الإجمالي	لا	نعم	نعم
غير دال	0.077	0.234	53	8	45	نعم
			4	2	2	لا
			57	10	47	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (9) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (57) فردا على السؤالين رقم (7 و 19) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.234)، أي أنه لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (9) تبين لنا انه لا توجد علاقة بين سماح القائد بالعمل الجماعي داخل المؤسسة وتجنب اثارة المشاكل والخلافات في العمل، ان سماح القائد بالعمل الجماعي داخل المؤسسة يؤدي الى تعزيز الولاء حيث تحفز العلاقات المتماسكة بين الموظفين على التعاون والعمل بجدية ودعم بعضهم البعض وبالتالي يؤدي ذلك الى تجنب اثارة المشاكل والخلافات في العمل، فالعمل الجماعي يعد احد الركائز التي تساهم في نجاح المؤسسة.

الجدول رقم 10: يوضح العلاقة بين وجود فريق عمل متنوع ومتعدد المهام والوظائف ومساعدة الزملاء على حل مشاكلهم العائلية والعاطفية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	س 20		الإجمالي	
			لا	نعم	نعم	لا
غير دال	0.760	0.041	48	24	24	8س
			9	5	4	لا
			57	29	28	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (10) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (57) فردا على السؤالين رقم (8 و 20) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.041)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

ان تكوين فريق عمل متنوع ومتعدد المهام يعتمد على القائد الناجح، فهو قادر على توجيه أعضاء فرقة وإشراكهم في المهام والهامهم نحو تحقيق اهداف واضحة، ومن اساسيات تكوين فريق عمل هو التنوع وتوفير المزيج الصحيح من الأعضاء وتوزيع المهام والوظائف بينهم بما يخدم مصلحة المؤسسة ويتوافق مع صفاتهم الشخصية وقدراتهم، وان الاختلاف بين أعضاء الفريق يمكن ان يتم استغلاله بشكل إيجابي لتطوير العمل وجعله اكثر ابداعا، حيث يقدم وجهات نظر مختلفة، وتوفر هياكل العمل الجماعي الجيدة للمؤسسة مجموعة متنوعة من الأفكار ووجهات النظر والابداع وأساليب لحل مختلف المشاكل.

الجدول رقم 11: يوضح العلاقة بين تقبل المؤسسة لأفكار جديدة ومبتكرة لحل مشاكلها وتجنب استغلال الآخرين

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	س 21				
			الإجمالي	لا	نعم	نعم	لا
غير دال	0.270	0.146	39	6	33	نعم	س 9
			18	5	13	لا	
			57	11	46	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (11) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (57) فردا على السؤالين رقم (9 و 21) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.146)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

من خلال القراءات الإحصائية للجدول رقم (11) تبين لنا ان المؤسسة لا تقبل أفكار جديدة ومبتكرة لحل مشاكلها وتجنب استغلال الآخرين. وهذه النتيجة عكس ما تدعو اليه القيادة المستدامة فهي تشجع على الابداع والابتكار الذي يعد احد مصادر التقدم في المؤسسة، فتقبل المؤسسة لأفكار مبتكرة وجديدة لحل مشاكلها من قبل الموظفين من بين اهم الطرق التي تسهل على المؤسسة في التغلب على مشاكلها، فالابتكار هو عماد النجاح المستمر، ويعتبر الخيط الرفيع الذي يفصل بين نجاح وفشل المؤسسة، فالتفكير بشكل مبتكر يؤدي الى استنتاج حلول جديدة ومبتكرة مما يؤدي الى تطوير الفرد والمؤسسة.

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: " للتنوع لتعزيز الإبداع دور في تعزيز سلوك الكياسة لدى الموظفين باتصالات الجزائر " وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (6، 7، 8، 9) من محور التنوع لتعزيز الإبداع، و (18، 19، 20، 21) من محور سلوك الكياسة، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: يوضح التفاعل بين التنوع لتعزيز الإبداع وسلوك الكياسة لدى الموظفين

باتصالات الجزائر

أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (6 و 18)	0.278	0.036	دال عند 0.05
السؤالين رقم (7 و 19)	0.234	0.077	غير دال
السؤالين رقم (8 و 20)	0.041	0.760	غير دال
السؤالين رقم (9 و 21)	0.146	0.270	غير دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي المركبة بالنسبة للأسئلة (6، 7، 8، 9) من محور التنوع لتعزيز الإبداع، و (18، 19، 20، 21) من محور سلوك الكياسة، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه ليس للتنوع لتعزيز الإبداع دور في تعزيز سلوك الكياسة لدى الموظفين باتصالات الجزائر، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت أغلبها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، باستثناء السؤالين رقم (6 و 18)، مما يجزنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " للتنوع لتعزيز الإبداع دور في تعزيز سلوك الكياسة لدى الموظفين باتصالات الجزائر "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

2- نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: لتنمية العاملين دور في تدعيم سلوك الايثار لدى العامل

الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين قيام المؤسسة بتنظيم ندوات وتدريبات تساعد الموظف على تنمية مهاراته الوظيفية ومساعدة الزملاء في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	س 23		الإجمالي	
			لا	نعم		
دال	0.019	0.310	50	5	45	س 11
			7	3	4	
			57	8	49	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (13) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (57) فردا على السؤالين رقم (11 و 23) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.310)، أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (13) تبين لنا انه توجد علاقة بين قيام المؤسسة بتنظيم ندوات وتدريبات تساعد الموظف على تنمية مهاراته الوظيفية ومساعدة الزملاء في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل، فقيام المؤسسات بمثل هذه المبادرات يؤدي الى زيادة الابداع والابتكار وتحسين مستوى أداء العاملين وتنمية مهاراتهم من خلال هذه الندوات والتدريبات يصبح الموظف اكثر فاعلية مما يؤدي ذلك الى مبادرته في مساعدة زملائه وحل المشاكل المتعلقة بالعمل.

الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين سماح المؤسسة للموظف بمتابعة دراسته العليا لتحسين مستواه ومساعدة الموظفين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	س 24		الإجمالي		
			لا	نعم			
دال	0.036	0.278	52	1	51	نعم	س 12
			5	1	4	لا	
			57	2	55	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (14) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (57) فردا على السؤالين رقم (12 و 24) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.278)، أي أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (14) تبين لنا انه توجد علاقة بين سماح المؤسسة للموظف بمتابعة دراساته العليا لتحسين مستواه ومساعدة الموظفين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم، فالسماح للموظف بمتابعة دراساته العليا يؤدي الى تطور ونجاح المؤسسة، وذلك من خلال تطوير وتحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم، فتنمية المنظمة لمواردها البشرية تعد احد اهم العوامل التي تحقق ميزة تنافسية السوق.

الجدول رقم 15: يوضح العلاقة بين تلقي الارشاد من قبل الموظفين الأكثر خبرة ومساعدة زملائهم في الامور المتعلقة بشؤون العمل اثناء تغييبهم

القرار	مستوى القيمة الدلالة	الارتباط الإجمالي	س 25		نعم	لا	الإجمالي
			نعم	لا			
غير دال	0.880	0.020	52	9	43	نعم	س13
			5	1	4	لا	
			57	10	47	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (15) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (57) فردا على السؤالين رقم (13 و25) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.020)، أي أنه لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (15) تبين لنا انه لا توجد علاقة بين تلقي الارشاد من قبل الموظفين الأكثر خبرة ومساعدة الزملاء في الأمور المتعلقة بشؤون العمل اثناء تغييبهم، ان القيادة المستدامة تحافظ على الموظفين الأكثر خبرة والاعلى كفاءة وذلك من اجل الاستفادة من خبرات الموظفين التي تساهم في اعداد الموظفين الجدد وتدريبهم ومساعدتهم في تحسين مستوى أدائهم.

الجدول رقم 16: يبين وجود روح التعاون بين افراد المؤسسة ومساعدة الزملاء ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	س 26		الإجمالي	نعم	لا
			نعم	لا			
غير دال	0.337	0.127	52	11	41	نعم	س 14
			5	2	3	لا	
			57	13	44	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (16) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (57) فردا على السؤالين رقم (14 و 26) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.127)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (16) تبين لنا انه لا توجد علاقة بين روح التعاون بين افراد الفريق ومساعدة الزملاء ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ان التعاون داخل المؤسسة يعد امر ضروري وهو عامل رئيسي لنجاح المؤسسة حيث يساعد على تحسين الأداء العام للموظفين وتعزيز مستوى الكفاءة، فالتعاون يشجع على تبادل المعرفة والأفكار وتعزيز الثقة بين الموظفين وبالتالي يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 17: يوضح التفاعل بين تنمية العاملين وسلوك الإيثار لدى الموظفين
باتصالات الجزائر

أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (11 و 23)	0.310	0.019	دال عند 0.05
السؤالين رقم (12 و 24)	0.278	0.036	دال عند 0.05
السؤالين رقم (13 و 25)	0.020	0.880	غير دال
السؤالين رقم (14 و 26)	0.127	0.337	غير دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (11، 12، 13، 14) من محور تنمية العاملين، و(23، 24، 25، 26) من محور سلوك الإيثار، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه لتنمية العاملين دور في تعزيز سلوك الإيثار لدى الموظفين باتصالات الجزائر بدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت نصفها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، والنصف الآخر دالة عند ألفا (0.01)، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد إلى حد ما فرضية الدراسة الثانية والقائلة بأن " للتنوع لتعزيز الإبداع دور في تعزيز سلوك الإيثار لدى الموظفين باتصالات الجزائر "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

3- نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على انه: "العلاقات الفعالة مع أصحاب المصالح دور في تدعيم سلوك الحضري لدى العامل".

الجدول رقم 18: يوضح العلاقة بين تزويد أصحاب المصالح المعلومات اللازمة والمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	س 27		س 15	
			لا	نعم	لا	نعم
دال	0.039	0.274	50	22	28	نعم
			7	6	1	لا
			57	28	29	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (18) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (57) فردا على السؤالين رقم (15 و 27) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.274)، أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (18) تبين لنا انه توجد علاقة بين تزويد أصحاب المصالح المعلومات اللازمة والمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، فالقيادة المستدامة تعمل على دعم وتنمية ثقافة مشاركة المعلومات بين جميع أصحاب المصلحة والأطراف المعنية، وذلك لكي يكون أصحاب المصلحة على دراية تامة بما يحدث في المؤسسة، واستشارتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات فهم يعتبرون جزء من المؤسسة وتجمعهم مصلحة مشتركة، ما يضرهم يضر المؤسسة وما ينفعهم ينفع المؤسسة.

الجدول رقم 19: يوضح العلاقة بين مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار والحرص على حضور الاجتماعات المهمة الغير رسمية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	س 28			
			الإجمالي	لا	نعم	س 16
غير دال	0.346	0.125	44	24	20	نعم
			13	9	4	لا
			57	33	24	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (19) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (57) فردا على السؤالين رقم (16 و 28) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.125)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (19) تبين لنا انه لا توجد علاقة بين مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار والحرص على حضور الاجتماعات المهمة الغير رسمية، ان اشراك أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات والتخطيط لأي عمل وتنفيذه، يعني انهم سيتبنون هذه الخطط والاعمال، فيكونون اكثر حرصا على نجاح العمل لأنه مشترك بينهم، وبالتالي حرصهم على حضور الاجتماعات المهمة الغير رسمية يعد امر مهم لهم.

الجدول رقم 20: يوضح العلاقة بين تنمية أصحاب المصلحة وتأدية العمل بصورة تساعد على المحافظة على سمعة المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	س 29		س 17		
			الإجمالي	لا	نعم	نعم	لا
غير دال	0.411	0.109	39	2	37	نعم	س 17
			18	2	16	لا	
			57	4	53	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (20) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (50) فردا على السؤالين رقم (17 و 29) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.109)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (20) تبين انه لا توجد علاقة بين تنمية أصحاب المصلحة وتأدية العمل بصورة تساعد على المحافظة على سمعة المؤسسة، ان القيادة المستدامة تعمل على تنمية وتكثيف وتطوير أصحاب المصالح وكافة الأطراف المعنية عن طريق تشجيع الافراد والمنظمات بالمشاركة في المسؤولية الاجتماعية والانفتاح على الأفكار الجديدة وذلك من خلال إقامة محاضرات وندوات.

الجدول رقم 21: يوضح التفاعل بين العلاقات الفعالة مع أصحاب العمل والسلوك

الحضاري لدى الموظفين باتصالات الجزائر

أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (15 و 27)	0.274	0.039	دال عند 0.05
السؤالين رقم (16 و 28)	0.125	0.346	غير دال
السؤالين رقم (17 و 29)	0.109	0.411	غير دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (15، 16، 17) من محور العلاقات الفعالة مع أصحاب العمل، و(27، 28، 29) من محور السلوك الحضاري، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه ليس للعلاقات الفعالة مع أصحاب العمل دور في تعزيز السلوك الحضاري لدى الموظفين باتصالات الجزائر بدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت أغلبها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثالثة والقائلة بأن " للعلاقات الفعالة مع أصحاب العمل دور في تعزيز السلوك الحضاري لدى الموظفين باتصالات الجزائر "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

النتائج العامة لدراسة:

لقد سعت الدراسة من خلال العملية التحليلية والتفسيرية للبيانات الى استخلاص جملة من النتائج تلقي الضوء وتهتم بالإجابة على تساؤلات الإشكالية وفيما يلي سنشير الى النتائج العامة لدراسة:

- ان اغلبية العينة المبحوثة من الذكور، وهذا راجع الى طبيعة العمل التقني واحتكاره على الذكور بنسبة كبيرة.
- ان اغلبية العينة المبحوثة متزوجون وهذا ما يجعلهم أكثر ارتباطا والتزاما بالعمل.
- المؤسسة لا تشجع الموظفين على المشاركة بأرائهم وتمنع حدوث المشاكل في العمل.
- ان القائد لا يسمح بالعمل الجماعي داخل المؤسسة وتجنب اثاره المشاكل والخلافات في العمل.
- ان المؤسسة لا تقبل أفكار جديدة ومبتكرة لحل مشاكلها وتتجنب استغلال الاخرين.
- لا يوجد فريق متعدد ومتنوع الوظائف والمهام ومساعدة الموظفين على حل مختلف مشاكلهم.
- ان المؤسسة تقوم بتنظيم ندوات وتدريبات تساعد الموظف على تنمية مهاراته ومساعدة الزملاء في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل
- ان المؤسسة تسمح للموظف بمتابعة دراساته العليا لتحسين مستواه والبقاء مع المؤسسة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.
- ان الموظفين الأكثر خبرة والاعلى كفاءة لا يساعدون الموظفين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم.
- ان المؤسسة تقوم بتزويد أصحاب المصالح بالمعلومات اللازمة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

ومن خلال كل هذا نستخلص انه لا يوجد دور للقيادة المستدامة في تعزيز سلوك
المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

خاتمة

خاتمة

ان نجاح المؤسسات يعتمد على مجموعة من الاليات التي تركز على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك العاملين، وعليه فعملية القيادة تشكل عامل بناء او هدم للمؤسسة، مما يتطلب ان يكون هناك تلاحم إيجابي لتعزيز مستوى الفاعلية وإيجاد الموائمة بين اهداف المؤسسة ومصالح العاملين.

تعتبر القيادة المستدامة احد الأنماط الجديدة التي تدعم قدرة الشركات على تطبيق مبادئ الاستدامة في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة العمل، حيث توفر للشركات قدر كبير من القوة عن طريق تحسين أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وجعلهم على قدر كبير من الالتزام لتحقيق أداء متميز، والقائد المستدام يعد الركيزة الأساسية للقيادة المستدامة، فهو مهتم بالمصلحة الإنسانية منفتح يبحث عن المعارف الجديدة والآراء المتباينة وله القدرة على التواصل والاعتمادية المتبادلة لنظام متكامل، ويمتلك درجات عالية من الذكاء العاطفي ويلهم ويدعم الآخرين، (visser & courtice 2011 p5) وهذه الخصائص التي يتصف بها القائد ينتج عنها سلوكيات إيجابية من بينها سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعد مجموعة من السلوكيات التطوعية والاختيارية التي يمارسها الفرد حيث تتجاوز متطلبات الدور الرسمي والتي في دراستنا تعتبر هذه السلوكيات جد ضئيلة ومن خلال نتائج الدراسة تبين لنا ان مؤسسة اتصالات الجزائر لا تتوفر لديها مبادئ القيادة المستدامة، وبالتالي مازالت تعتمد على القيادات التقليدية التي تتسم بالنمط الأوتوقراطي الذي يتميز بسيطرة القائد على كل القرارات دون مشاركة باقي الافراد، ويميل العمل تحت هذا النوع من القيادات الى السير وفق قواعد محددة، ولا يمكن التفكير خارج الصندوق مما لا سمح المجال للإبداع، وهذا عكس ما يندرج تماما في القيادة المستدامة، وبهذا فان فرضية الدراسة القائلة بان للقيادة المستدامة دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين لم تتحقق.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المراجع:

- 1- ابن المنظور لسان العرب 1994: لسان العرب المجلد 15، دار صادر بيروت.
- 2- أبو تايه بندر 2012: اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية بالأردن، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، الأردن.
- 3- احمد سالم العامري 2003: محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة.
- 4- احمد عبد الرحمان عياصرة محمد محمود العودة 2006: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1، الأردن.
- 5- حمزة معمري، بن زاهي منصور 2014: تنمية سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- 6- حياة الذهبي 2014: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بوحداث البحث بالطاقة المتجددة في الوسط الصحراوي، ادرار.
- 7- الحيدراوي، رافد حميد، الجنابي، سجاد محمد، الميالي، حاكم احسوني (2018): دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة تحليلية في مطار النجف الاشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، ع 49.
- 8- الحيلة امال، عرقاوي سامر، 2019: القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الابداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5.
- 9- ختام عبد الرحيم سحيما 2007: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، اطروحة دكتوراه في فلسفة التربية، الجامعة العربية لدراسات العليا، الأردن.

- 10- راتب السعود، سوزان السلطان 2008: سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة البحرين، المجلد 9، العدد 4.
- 11- رشيد زرواتي 2005: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر.
- 12- رعد حسن الصرن 2004: نظريات الإدارة والاعمال، ط1، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة، دار الرضى لنشر، سوريا.
- 13- سهيلة عباس 2004: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن .
- 14- عادل محمد زايد 2000: تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة قطاع الاعمال المصري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 55.
- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغارب 2008: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.
- 16- علياء حسني علاء الدين 2013: أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 17- غني دحام الزبيدي 2015: إدارة السلوك التنظيمي، دار غيدات لنشر والتوزيع، عمان.
- 18- قنديلجي عامر 2008: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، ط1، دار المسيرة، عمان.

- 19- كيري عصام 2019: استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج افري وبرجستتر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- 20- لوكيا الهاشمي 2006: السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى، الجزائر.
- 21- محمد الصريفي 2009: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية لنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 22- محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمودة 2007: نظرية المنظمة، ط3، المسيرة لنشر والتوزيع، عمان.
- 23- موريس انجرس 2006: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة صحراوي بوزيد واخرون، دار القصبه لنشر، الجزائر.
- 24- نجوى عبد الله الطبلاوي، 2019: القيادة المستدامة وفاعلية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة.
- 25- وليد شلابي 2016: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس.

المراجع الأجنبية

- 1- Abstract= 1947221.
- 2- Avery bergestiener, (2011):sustainable leadership practice for enlacing business resilience and performance, strategy and leadership, vol 61.
- 3- Hargreaves, fink 2006: sustainable leadership, sanfrancisco: jossey bass and john willey and sons, inc.
- 4- Hichcock ,Willard, (2008): step by step guide to sustainability planning, how to create and implement sustainability plans in any business or organization, London sterling,VA.
- 5- Semin,f, 2019, competencies of principals in ensuring sustainable education teachers views, international journal of evaluation and research in education , 8 (8).

- 6- Simanskiene ligital, zuperskiene erik (2014), sustainable leadership: the new challenge for organizations for scientiae oeconomia vol 2 (1).
- 7- Visser & courtice, (2011), sustainable leadership: linking theory and practice SSRN working paper series, 21october, published on SSRN at: [http//ssrn.com/](http://ssrn.com/)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف-المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : علم الاجتماع
تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

دور القيادة المستدامة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-المسيلة-

اشراف الدكتور:

جمال بن خالد

اعداد الطالبة :

بن مرزوق سمية

السنة الدراسية 2022/2021

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم الا لغرض علمي.

المحور الأول:

البيانات الشخصية

1/ الجنس ذكر انثى

2/ السن

3/ الحالة الاجتماعية : اعزب متزوج مطلق ارمل 4/ المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي 5/ الوضع المهني : بسيط مختص مؤهل

المحور الثاني:

البيانات المتعلقة بالقيادة المستدامة

بيانات متعلقة بالتنوع لتعزيز الابداع

6/ هل تقوم المؤسسة بتشجيع الموظفين على مشاركة آرائهم؟ نعم لا 7/ هل يسمح بالعمل الجماعي داخل المؤسسة؟ نعم لا 8/ هل هناك فريق متنوع ومتعدد المهام والوظائف؟ نعم لا 9/ هل تتقبل المؤسسة أفكار جديدة ومبتكرة لحل مشاكلها؟ نعم لا 10/ هل يسمح لك بالحرية التامة في الابداع وممارسة الفكر الحر؟ نعم لا

بيانات متعلقة بتنمية العاملين

11/ هل تقوم المؤسسة بتنظيم ندوات وتدريبات تساعدك على تنمية مهارات الموظفين؟

نعم لا

12/ هل تسمح لك المؤسسة بمتابعة دراساتك العليا من اجل تحسين وتنمية مستواك الوظيفي؟

نعم لا 13/ هل تتلقى الارشاد من قبل الموظفين الأكثر خبرة؟ نعم لا

14/هل هناك روح التعاون بين افراد المؤسسة ؟ نعم لا

بيانات متعلقة بالعلاقات الفعالة مع أصحاب العمل

15/هل تقوم المؤسسة بتزويد أصحاب المصالح بالمعلومات اللازمة ؟ نعم لا

16/هل يشارك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات ؟ نعم لا

17/هل تقوم المؤسسة بتنمية وتطوير أصحاب المصالح ؟ نعم لا

المحور الثالث

بيانات متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

بيانات متعلقة بالكياسة

18/هل تقوم بمنع حدوث المشاكل في العمل ؟ نعم لا

19/هل تتجنب اثاره المشاكل والخلافات في العمل ؟ نعم لا

20/هل تساعد زملاءك في الأمور المتعلقة بالمشاكل البعائلية او العاطفية ؟ نعم لا

21/هل تتجنب استغلال الاخرين ؟ نعم لا

22/هل توفر المعلومات والبيانات الضرورية لإنجاز الاعمال ؟ نعم لا

بيانات متعلقة بالإيثار

23/هل تقوم بمساعدة زملائك في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل ؟

نعم لا

24/هل تساعد الموظفين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم ؟

نعم لا

25/هل تساعد زملاءك في الأمور المتعلقة بشؤون العمل اثناء تغيبهم ؟

نعم لا

26/هل تقوم بمساعدة زملائك ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة ؟

نعم لا

بيانات متعلقة بالسلوك الحضاري

27/ هل تشارك في اتخاذ القرارات بالمؤسسة ؟ نعم لا

28/ هل تحرص على حضور الاجتماعات المهمة الغير رسمية ؟ نعم لا

29/ هل تقوم بتأدية العمل بصورة تساعد على المحافظة على سمعة المؤسسة ؟

نعم لا

30/ هل تبقى مع المؤسسة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها؟

نعم لا

31/ هل تتطوع للقيام بأعمال إضافية من اجل مساعدة المؤسسة ؟

نعم لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه.

السيدة(ة): بن مرزوق لسمية

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200330728

والصادرة بتاريخ: 2016 / 04 / 24

عن دائرة: أولاد سيدي ابواطية

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم اجتماع

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

دور القيادة المستدامة في تعزيز

سلوك المواطنة التلقائية

أصرح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في

إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2022 / 06 / 16

إمضاء المعني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة إيداع مذكرة ماستر

الموضوع:

دور القيادة المستدامة في تعزيز
سلوك المواطنة التطوعية

إعداد الطلبة:

1- بل صرورق سعيد - رقم التسجيل: 1717 35 093426
2- رقم التسجيل:

القسم: علم اجتماع الشعبى: علم اجتماع التخصص علم اجتماع تطليح وعمل
إشراف: د جمال بن خالد الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور اعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح
بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وامضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

رئيس القسم
جمال بن خالد
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

لتحميل الوثيقة يرجى مسح الرمز

