

القيادة التحولية وتأثيرها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة حالة - الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

The impact of transformational leadership on the practice of organizational citizenship behaviors: A case study of the National Land Transport Company SNTR

إسمهان قرزه^{1*}، نور الدين مزهوده²

¹ مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة / الجزائر

² مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة / الجزائر

تاريخ الاستلام: 2020/01/06؛ تاريخ المراجعة: 2020/01/10؛ تاريخ القبول: 2020/04/27

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثير نمط القيادة التحولية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الوطنية لنقل البري SNTR، وذلك من خلال البحث في العلاقة بين القيادة التحولية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع الإطارات العاملة في الشركة، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها واستقراء النتائج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي يشمل 34 فقرة لجمع المعلومات الأولية، حيث تم معالجة 274 استمارة استبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V23، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بكل من القيادة التحولية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لتنتهي في الأخير هذه الدراسة بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر فقط ببعدين متمثلين في كل من الاعتبار الفردي والتأثير المثالي (الجاذبية).

الكلمات المفتاح: قيادة تحولية، سلوكيات مواطنة تنظيمية، شركة SNTR.

تصنيف JEL: O15.

Abstract: This study aims to highlight the impact of transformational leadership style on the practice of organizational citizenship behaviors among employees of the National Land Transport Company SNTR, through research in the relationship between transformational leadership and the practice of organizational citizenship behaviors, and the study sample was represented in all the operating frameworks in the company, and the researchers adopted On the descriptive analytical approach to highlight the concepts related to the subject of the study, analyze it and extrapolate the results, and to achieve the goals of the study, the questionnaire was designed which included 34 paragraphs to collect preliminary information, where 274 questionnaires were processed by the statistical program 23SPSS V By using many statistical methods, including arithmetic averages, correlation coefficient, and multiple linear regression, the study has reached a set of results, including the fact that the institution under study is very interested in both transformational leadership and the practice of organizational citizenship behaviors, to finally finish this study that organizational citizenship behaviors are affected Only two dimensions are represented by individual consideration and ideal effect (gravity).

Keywords: transformational leadership, organizational citizenship behavior, SNTR.

Jel Classification Codes : O15.

* Corresponding author, e-mail: guerza.ismahan@univ-ouargla.dz

تهديد :

تعمل منظمات اليوم في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والمنافسة الشديدة، الأمر الذي وضعها أمام الكثير من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارها، حيث أن تجاوزها لذلك أصبح مرهون بما تمتلكه من موارد بشرية مؤهلة وقيادات إدارية واعية قادرة على الاستفادة والحفاظة على هذه الموارد، خصوصا في ظل التغيرات والتطورات الهائلة والمتسارعة في مختلف المجالات. ولأن فعالية العملية القيادية تعتمد إضافة إلى ما يمتلكه القائد من صفات وخصائص تميزه عن الآخرين إلى قدرته على اختيار النمط القيادي الذي يتناسب وهذه المستجدات، حيث يعتبر نمط القيادة التحويلية الذي ظهر في أواخر القرن العشرين من أهم الأنماط القيادية الحديثة التي تؤثر على الأفراد وتحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، وذلك من خلال ممارسة أدوارهم الرسمية بكل كفاءة وفعالية إضافة إلى ممارسة أدوار أخرى غير رسمية وهذا ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

1. الإطار العام للدراسة:

1. مشكلة البحث:

أصبح نجاح أي منظمة في الوقت الحالي مرهون بما تمتلكه هذه الأخيرة من موارد بشرية خاصة القيادة منها التي تعتبر حجر الأساس والركيزة الداعمة للارتقاء بمستوى الأداء، وتعتبر القيادة التحويلية من بين الأنماط السائدة التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني، والتي تتميز بقدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين ودفعهم لممارسة أدوار إضافية أخرى في إطار ما يسمى بسلوكيات المواطنة التنظيمية. وعليه جاءت إشكالية هذا البحث كما يلي: ما مدى تأثير نمط القيادة التحويلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR؟ وتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى ممارسة القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR لنمط القيادة التحويلية؟
- ما مدى اهتمام العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- هل تؤثر كل أبعاد القيادة التحويلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR؟

2. فرضيات الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفرضيات تتمثل في الآتي:

- يهتم القادة الإداريين بممارسة نمط القيادة التحويلية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛
- يهتم العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- تؤثر كل أبعاد القيادة التحويلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR .

2. أهمية الدراسة وأهدافها: تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوعين مهمين وهما نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فهما يعتبران من المواضيع الحديثة في الإدارة والتي لم يتم دراستها ومعالجتها بالشكل الكافي من قبل الباحثين والدارسين، مما يعطي هذه الدراسة أهمية لتناول هذا الموضوع. أما فيما يخص الهدف من هذه الدراسة فإنها تسعى بشكل أساسي إلى بيان دور أبعاد القيادة التحويلية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

3. الدراسات السابقة:

- دراسة (2016) AVCI "Effect of Leadership Styles of School Principals

on Organizational Citizenship Behaviors".¹

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة للمديرين وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لوزارة التربية الوطنية وذلك داخل حدود منطقة كاديكوي في محافظة اسطنبول في عام 2014. وتم تحديد أنماط القيادة لتشمل: نمط القيادة

التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي)، ونمط قيادة المعاملات بأبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء). وتكون مجتمع الدراسة من (4785) معلما، تم اختيار منهم عينة مكونة من (1723) معلما وذلك لتوزيع الاستبيان عليهم وجمع البيانات الأولية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية والمعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في منطقة كاديكوي في محافظة اسطنبول، حيث تؤثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل إيجابي أكثر مقارنة مع قيادة المعاملات. كما توصلت الدراسة إلى أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين كان مرتفعا، وأن متوسط تصورات المعلمين فيما يتعلق بخصائص القيادة التحويلية والمعاملات للمديرين كان أيضا مرتفعا.

- دراسة Usma & Shaista (2013): "Teachers' Organizational Citizenship Behaviour Working Under Different Leadership Styles"²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس وعلاقته بالأنماط المختلفة من القيادة، حيث تم تحديد أنماط القيادة لتشمل كل من نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الحرة، أما متغير سلوك المواطنة التنظيمية فتم قياسه انطلاقا من خمسة محاور تمثلت في وعي الضمير، الفضيلة المدنية، الإيثار، الروح الرياضية والمجاملة. شملت عينة الدراسة (129) فردا منهم (120) معلما و (09) رؤساء مدارس في باكستان، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إلى حد كبير مع أنماط القيادة، حيث كانت العلاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، تليها القيادة التبادلية ثم القيادة الحرة التي أظهر المعلمون تحمها أقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة تيشات، يوسف (2017): "أخلاقيات العمل الإسلامي ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين -دراسة حالة في المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات (تقرت)-"³

هدفت الدراسة إلى التعرف على أخلاقيات العمل الإسلامي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات -تقرت-، ولتحقيق ذلك تم قياس متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية انطلاقا من خمسة أبعاد متمثلة في: بعد الإيثار، بعد الكياسة، بعد وعي الضمير، بعد الروح الرياضية وبعد السلوك الحضاري. واعتمدت الباحثتان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة جميع المرضى والممرضات بالمؤسسة الإستشفائية محل الدراسة، حيث تم أخذ منهم عينة عشوائية قدرها 200 ممرض وممرضة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع لأخلاقيات العمل الإسلامي لدى العاملين في المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات، وأن العاملون في هذه المؤسسة يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية وبالأخص سلوك الكياسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وطردية بين أخلاقيات العمل الإسلامي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات.

- دراسة حسون (2016): "دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق)"⁴

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، الدافعية الإلهامية) في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) لدى العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعه على عينة عشوائية قدرت بـ (80) عامل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ضعيف للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري بدمشق، حيث تبين وجود أثر إيجابي ضعيف لبعد شخصية القائد في سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك وجود أثر إيجابي ضعيف جدا لكل من بعدي الدافعية الإلهامية وخصوصية العلاقة بين القائد والموظف في سلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة الهيميلة (2016): "دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية"⁵

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، اللطف، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير) في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات الأولية، واقتصر مجتمع الدراسة على موظفي ومدرسي المعهد التقني /كوت، وتكونت وحدة المعاينة من مديري الأقسام العلمية والتدريسيين ومديري الوحدات الإدارية والموظفين الإداريين في المعهد التقني/كوت، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية والمكونة من 120 مفردة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى هناك ممارسة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية من قبل أفراد المعهد التقني /كوت، وقد احتل بعد السلوك الحضاري المرتبة الأولى، ثم اللطف والكمياء المرتبة الثانية، وجاء بعد الروح الرياضية في المرتبة الأخيرة، وقد حققت أقوى علاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والحوكمة الإلكترونية من خلال بعد اللطف والكمياء. كما دلت النتائج على وجود أثر إيجابي لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المعهد التقني كوت، حيث شكل بعد السلوك الحضاري أهم الأبعاد وأكثرها تأثيراً في تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

- دراسة مناصرية، بن ختو (2015): سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة-⁶.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الوثائق الرسمية، المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 102 عامل وتم توزيع الاستبيان على عينة منهم مكونة من 40 عامل، وقدم الباحثان خمسة أبعاد لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثلت في كل من الإيثارة، اللياقة واللطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.

- دراسة دهام حمد (2014): " أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"⁷.

هدفت الدراسة إلى تشخيص مستوى القيادة التحويلية وإدارة المواهب وتوضيح أهمية أبعاد القيادة التحويلية وأي من هذه الأبعاد أكثر تأثير في إدارة المواهب، حيث تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل: التأثير المثالي، التحفيز، الاستنارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين، أما بالنسبة لمتغير إدارة المواهب فتم قياسه من خلال الأبعاد التالية: استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب. حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعه على عينة قدرت بـ (30) عاملاً في وزارة العلوم والتكنولوجيا في العراق. توصلت الدراسة إلى عدم استخدام القيادة التحويلية في تطوير إدارة المواهب في المنظمة المبحوثة لعدم وجود علاقة ارتباط بين إجمال القيادة التحويلية وأبعاد إدارة المواهب.

-دراسة الذجاوي وآخرون (2014): "دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف"⁸.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين الذكاء العاطفي من خلال أبعاده (الوعي الذاتي، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وسلوكيات القيادة التحويلية من خلال مؤثراتها (الدافع الملهم، التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية قدرت بـ (433) من العاملين في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للوعي الذاتي في سلوكيات القيادة التحويلية للموظفين في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف.

من خلال عرض الدراسات السابقة لاحظنا وجود تباين فيما بينها، حيث نجد أن هذه الدراسة تتفق في أغلب أبعاد المتغير المستقل مع دراسة كل من AVCI (2016)، حسون (2016)، الذجاوي وآخرون (2014)، أما دراسة دهام حمد (2014) فهي تختلف مع هذه الدراسة في متغير واحد (التمكين)، وتتفق هذه الدراسة أيضاً مع دراسة تيشات، يوسف (2017)، حسون (2016)، مناصرية، بن ختو (2015) في أغلب أبعاد المتغير التابع، كما تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، بينما يوجد اختلاف كلي في عينة الدراسة، وبصفة عامة تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في حدود اطلاعنا التي حاولت الربط بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في البيئة الجزائرية.

II. الإطار النظري للدراسة:

1. القيادة التحويلية

أ. تعريف القيادة التحويلية:

قدم **James Macgregor Burns** مفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 في بحثه الوصفي عن القادة السياسيين⁹، ولكن استخدامه انتشر في علم النفس التنظيمي والإدارة مع مزيد من التعديلات من قبل **B.M Bass** و **J.B Avalio** ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns, 1978) من قبل عدد من الباحثين والعلماء.

لا يزال مفهوم القيادة التحويلية يسوده الكثير من الغموض، فلا يوجد إجماع بين الباحثين والأكاديميين في مجال الإدارة والتنظيم على تعريف محدد له، فقد حاول العديد منهم طرح بعض الأفكار والاجتهادات لتحديد مفهوم القيادة التحويلية وفيما يلي بعض منها:
يعرف **Burns (1978)** القيادة التحويلية على أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"¹⁰.

أما **Bass (2000)** فيعرف القيادة التحويلية بأنها "العثور على الطاقة الحالية في الأتباع وحشد هذه الطاقة في اتجاه الأهداف التنظيمية، حيث أن الهدف الأساسي للقيادة التحويلية هو زيادة مفهوم النجاح في المنظمة وتحفيز الأفراد"¹¹.

كما تعرف القيادة التحويلية أيضا بأنها "التأثير في المرؤوسين من خلال توسيع مداركهم والارتقاء بهم إلى مستويات أعلى، والتفكير برؤية المنظمة ورسالتها بدلا من التفكير بالمصلحة الشخصية الضيقة"¹².

يتبين من خلال التعاريف السابقة أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي يسعى من خلالها القائد إلى التأثير على مرؤوسيه من أجل تغيير تركيزهم على أهدافهم الشخصية إلى تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى تحقيق مستويات أداء عالية تفوق مستويات الأداء العادية معتمدا في ذلك على السمات الكاريزمية التي يتميز بها.

ب. خصائص القيادة التحويلية: يتسم القادة التحويليون بعدة خصائص منفردة تميزهم عن غيرهم من القادة يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

- القادة التحويليون أكثر مرونة وأكثر انفتاحا على التغيير الهيكلي والوظيفي للمنظمة مع التركيز بشكل خاص على الحصول على تقنيات وطرق جديدة لتطوير المنظمة وفقا للاحتياجات الملحة للسوق المتغيرة بسرعة؛
- للقيادة التحويلية قدر كبير من التأثير فيما يتعلق بالابتكار على كل من المستوى الفردي والتنظيمي لأنه يسمح للأتباع بممارسة قدر كبير من الحرية ومنحهم المزيد من المسؤولية¹³؛
- تتميز القيادة التحويلية بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما¹⁴؛
- القائد التحويلي صاحب مبادئ وقيم أخلاقية، فو يتصرف في ضوء مجموعة من القيم ويخلق ثقافة الإنجاز المبنية على القيم، فالإنجاز غير العادي ليس صدفة، فهو يتمتع بالاحترام، موثوق به، منفتح على الآخرين، غير ملتو، أمين، موجه ذاتيا¹⁵؛
- يقوم القائد التحويلي بتحفيز مرؤوسيه وإثارتهم للعمل أكثر وإنتاج أكبر مما هو متوقع، إذ يتعامل معهم بشكل أبوي، يوجههم في كل الظروف ويقدم لهم يد المساعدة، كما يصقل مهاراتهم ويشجعهم على المشاركة في صنع القرار وتحمل المخاطر لمواجهة التحديات، وتعد القيادة التحويلية نموذجا للتراثة والعدالة والتعاون¹⁶.

ج. أبعاد القيادة التحويلية: حدد Bass أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد أطلق عليها (4Is of Leadership) وهي:

- التأثير المثالي **Idealized Influence**: يشير إلى أعمال القادة الكاريزمية التي تركز على القيم والمعتقدات والإحساس بالمهمة¹⁷، حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي¹⁸.
- الحفز الإلهامي **Inspirational motivation**: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة¹⁹، وكذلك قدرته على تحفيز أتباعه من خلال رؤية المستقبل بتفاؤل، وتقديم رؤية مثالية وقابلة للتحقيق والتأكيد على أهداف طموحة²⁰.
- الاستثارة الفكرية **Intellectual stimulation**: تعني أن القيادة التحويلية قادرة على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطريقة إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل، ويعمل

القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط إيجابيا مع مواقف القادة²¹.

- **الاعتبار الفردي Individualized Consideration**: هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات أو الرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات²².

2. سلوكيات المواطنة التنظيمية

أ. تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يعتبر **Batmen و Organ (1983)** أول من استخدم مصطلح "سلوك المواطنة التنظيمية" على مدى عقدين ونصف من الزمن، ولكن أصل هذا المصطلح يعود إلى عام 1938 حينما أطلق عليه **Bernard** مفهوم "الرغبة في التعاون". كما يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث والتي لاقت رواجا كبيرا مع مطلع القرن العشرين، وتعددت التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم، ونجد من أهمها:

عرف **Organ** سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "السلوك الفردي التطوعي الاختياري غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح في النظام الرسمي للمكافآت ويسهم في مجمله في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي للمنظمة".

بينما عرف كل من **Katz & Kahn** سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها "هي تلك السلوكيات التي لم يتم تحديدها من قبل الوصف الوظيفي والتي تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية".

أما **Singh & Srivastava** فقد أطلقا عليه سلوك الدور الإضافي وعرفاه أنه "سلوك العمل الذي يتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي". فسلوكيات المواطنة التنظيمية إذا هي مجموعة السلوكيات التطوعية والاختيارية أي غير الإلزامية التي يمارسها الأفراد والتي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي وتساهم هذه السلوكيات في تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

ب. أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة ودور حيوي في نجاح المنظمة واستمرارها، فهي تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الأدوار الاختيارية والإيجابية التي يؤديها الأفراد، ورغبتهم في المساعدة على تحسين الصورة الاجتماعية لمنظمتهم.

كما أنه يعزز في كفاءة استخدام الموارد وتخصيصها، ويوفر مصدر مستدام للميزة التنافسية، ويؤدي إلى رفع فاعلية الأداء التنظيمي. إضافة إلى دوره في تخفيض معدلي دوران العمل والتغيب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وزيادة معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية وكذلك زيادة مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات التنظيمية السلبية²³. كما يوفر للأفراد القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة، ويعزز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة²⁴.

كما أن زيادة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف العاملين يؤدي إلى الخفض من مستويات الإشراف والرقابة، وذلك لكون هذا السلوك يولد الشعور بالرضا والولاء لدى أفراد المنظمة، الأمر الذي يوفر عليها المزيد من المال والجهد والوقت نتيجة تقليل الحاجة إلى آليات الرقابة التي تكون مكلفة.

ج. أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

اختلفت وجهات النظر في تحديد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، فهناك من قسمها إلى خمسة أبعاد متمثلة في: الإيثار، اللياقة والالطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير:

- **الإيثار**: وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب²⁵؛

- **اللياقة والالطف (الكياسة):** يعبر هذا البعد عن حجم الدور الذي يقوم به الفرد لمنع المشاكل التي من الممكن أن تعترض زملاءه في العمل، وذلك عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ويعكس هذا البعد أيضا رغبة الفرد في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ أي قرارات تؤثر على أعمالهم، أو على الأقل إخبارهم مسبقا بتلك القرارات، وتظهر أهمية هذا البعد واضحة جلية عندما تكون المشكلة تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح البناء بدلا من إضاعة الوقت في مناقشات جدلية غير مفيدة، ومن الأمثلة عن هذا البعد تجنب الغضب عند محاولة الآخرين إثارة ذلك²⁶؛
- **الروح الرياضية:** تشير إلى سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير المناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تدمير بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين²⁷؛
- **السلوك الحضاري:** ويشير إلى السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمؤسسة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات، والاطلاع على النشرات التي تصدرها المؤسسة. بمعنى مشاركة الفرد بفاعلية في المنظمة والاهتمام بأمرها، وهنا تعكس هذه الأنشطة روح الاهتمام والولاء للمؤسسة كصيانة الأجهزة التي يستخدمها الفرد في أعماله كالحاسب الشخصي والطابعة وغيرها من الأدوات الأخرى²⁸؛
- **وعمي الضمير:** ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، واستراحات العمل بجدية...إلخ.

بينما صنف **Williams & Anderson (1991)** سلوك المواطنة التنظيمية من حيث الهدف إلى:²⁹

- **بعد فردي:** وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، ويشمل هذا السلوك الإيثار والمجاملة؛
- **بعد تنظيمي:** وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، ويشمل هذا السلوك وعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.

III. الطريقة والأدوات:

1. منهج الدراسة

حتى يتسنى لنا اختبار الفرضيات بالشكل الكافي قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، للوقوف على تأثير نمط القيادة التحويلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين في المؤسسات الخدمية بالجزائر، أما عينة الدراسة فتمثلت في الأفراد العاملين في مختلف المصالح التابعة للشركة الوطنية لنقل البري SNTR، حسب ما هو مبين في الجدول رقم (01)، الذي يلخص نتائج العملية المتعلقة بجمع المعلومات، حيث من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ (350) استمارة، واسترجع منها (288) استمارة، وبعد فحصها والتأكد من صلاحيتها للتحليل تبين أن هناك (14) استمارة غير صالحة للدراسة، مما أدى إلى استبعادها ليتم الحصول في الأخير على (274) استمارة وهو ما يمثل نسبة (85.62%) من عدد الاستثمارات الموزعة.

3. حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة التي دامت أكثر من 06 أشهر في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR العاملة في الجزائر (فرع باتنة، فرع سطيف، فرع عنابة وفرع سكيكدة) خلال الفترة الممتدة من 2018/06/11 إلى غاية 2019/01/24، وركزت على بيان تأثير أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة.

4. متغيرات الدراسة:

يشير الشكل رقم (01) إلى نموذج الدراسة الذي يتكون من متغيرين، حيث يمثل المتغير التابع في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو متكون من خمس أبعاد تمثل في مجملها مؤشرات قياس ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما المتغير المستقل فهو القيادة التحويلية، الذي تم قياسه انطلاقا من أربعة أبعاد متمثلة في كل من التأثير المثالي (الجاذبية)، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

5. أداة الدراسة:

قمنا ببناء الاستبيان الذي يتكون من جزأين، فالأول خاص بخصائص أفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني خاص بفقرات الاستبيان الذي تضمن محورين، إذ يتألف المحور الأول الذي يخص متغير القيادة التحويلية حسب الجدول رقم (02) من (16) عبارة، بينما يتألف المحور الثاني حسب الجدول رقم (03) الذي يخص متغير ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من (18) عبارة.

6. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية SPSS Version 23، وتشمل هذه الأساليب تحليل الانحدار الخطي، معامل الثبات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات والنسب المئوية.

7. الطريقة المستخدمة في القياس:

يوضح الجدولين رقم (04) و (05) الطريقة المستخدمة في القياس، حيث تم استخدام مقياس ليكرت Likert-Scale الثلاثي على النحو الذي يمثل فيه موافق ثلاث درجات، محايد درجتين و غير موافق درجة واحدة، وتم حساب المتوسط المرجح حيث يكون الاتجاه منخفض إذا كان الوسط الحسابي محصور بين (01.00-01.66)، و الاتجاه متوسط إذا كان الوسط الحسابي محصور بين (01.67-02.33)، وأخيرا الاتجاه مرتفع إذا كان الوسط الحسابي محصور بين (02.34-03.00).

8. ثبات أداة الدراسة:

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (06) أن معامل الثبات لمجموع أبعاد المحور الأول كان (0.884)، وبالنسبة لمجموع فقرات المحور الثاني بلغ (0.893)، وعموما فإن معامل الثبات لمجموع أبعاد الاستبيان ككل هو (0.895) وهو مقبول إحصائيا، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

1.4. النتائج ومناقشتها:

1. اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الأولى: يهتم القادة الإداريين بممارسة نمط القيادة التحويلية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR:

لاختبار هذه الفرضية وتقييم اهتمام القادة الإداريين بتطبيق أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في كل من التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، نفترض ما يلي:

- H_0 : لا يهتم القادة الإداريين في الشركة محل الدراسة بممارسة نمط القيادة التحويلية؛

- H_1 : يهتم القادة الإداريين في الشركة محل الدراسة بممارسة نمط القيادة التحويلية.

يتضح من خلال الجدول رقم (07) بعد تحليل العبارات أن قيمة المتوسط الحسابي لنمط القيادة التحويلية (2.8)، وهو يدل على الممارسة المرتفعة لهذا النمط لدى قادة مفردات الدراسة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، حيث جاء بعد الحفز الإلهامي في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي قدره (2.87)، وهذا ما يدل على أن القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يمتلكون قدرة على تحفيز وتشجيع مرؤوسيه على إنجاز مهامهم ومسؤولياتهم والعمل بروح الفريق، وكذا قدرتهم على الرفع من مستوى طموحاتهم وتوقعاتهم بما يحقق رؤية الشركة المستقبلية، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لبعده التأثير المثالي فكانت قيمته (2.84)، مما يعني أن القادة الإداريين بالشركة يتجاوزون مصالحهم الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويظهرون ثقة عالية بالنفس في كل ما يواجهون من تحديات وصعوبات مع التزامهم بالقيم المثلى التي تضبط سلوكهم، فهم يعتبرون نموذجا وقودة في العمل بالنسبة لمرؤوسيه.

بالإضافة إلى ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي لبعده الاستشارة الفكرية قدرت بـ (2.79)، وهذا ما يدل على أن القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يشجعون مرؤوسيه على طرح وتقديم أفكار جديدة لأداء أعمالهم وحل المشكلات التي يمكن أن تواجههم، كما أنهم يعترفون باقتراحاتهم ويشجعونهم على تنفيذها.

كما يتبين لنا من خلال الجدول أن القادة الإداريين يهتمون ببعده الاعتبار الفردي الذي كان متوسطه الحسابي (2.70)، فهم يولون اهتماما شخصيا بكل الأفراد العاملين دون إظهار أي تحيز أو استثناء، ويعاملون كل فرد منهم على أنه له احتياجات وقدرات مختلفة والحرص على تحقيقها.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يهتمون بممارسة نمط القيادة التحويلية.

- اختبار الفرضية الثانية: يهتم العاملون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

لاختبار على هذه الفرضية وتقييم اهتمام المؤسسة بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ نفترض ما يلي:

- H_0 : لا تهتم المؤسسة بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- H_1 : تهتم المؤسسة بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

يتضح من خلال الجدول رقم (08) بعد تحليل العبارات أن قيمة المتوسط الحسابي لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (2.86)، وهو يدل على الممارسة المرتفعة لهذه السلوكيات، حيث كان المتوسط الحسابي لبعده السلوك الحضاري (2.93)، وهذا يظهر حرص العاملين على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل، واهتمامهم البالغ بمتابعة كل الأنشطة التي تقوم بها الشركة وتقديم صورة إيجابية عنها، إضافة إلى تفاعلهم بإيجابية مع كل التغيرات التي تحدث في الشركة، ويعود ذلك إلى إحساس العاملين بالمسؤولية اتجاه شركتهم وبضرورة الالتزام الأخلاقي نحو عملهم، وإيمانهم برؤيتها ورسالتها وأهمية مساهمتهم في تحقيقها، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لبعده الإيثاري فقد كان (2.91)، وهذا دليل على وجود نوع من المساعدة بشكل طوعي بين الأفراد لحل المشاكل المتعلقة بالعمل، لاسيما من خلال تقديم المساعدة في إتمام الأعمال المترابطة بسبب الغياب لظروف خاصة، وهو ما يعكس الحرية التي تمنحها إدارة الشركة للأفراد في إنجاز المهام، في حين كان المتوسط الحسابي لبعده وعي الضمير (2.89) وهذا دليل على حرصهم على الالتزام بالنظام الداخلي للشركة وبأوقات الحضور والانصراف حتى وإن لم تكن هناك رقابة، وكذلك حفاظهم على موارد وممتلكات الشركة وتجنبهم قدر الإمكان الإجازات والاستراحات غير الضرورية.

كما يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده الروح الرياضية (2.88) وهذا ما يدل على أن العاملين يقومون بتنفيذ الأعمال الإضافية دون إظهار أي تدمر، ويتغاضون عن المضايقات البسيطة التي قد تحدث في بيئة العمل، إضافة إلى تقبل ملاحظات غيرهم دون إثارة مشكلات، ويعزى ذلك إلى طبيعة ثقافة الشركة التي تقوم على مبدأ التسامح، الصبر والتضحية.

كما سجلنا من خلال قراءتنا للجدول أن بعد اللياقة واللفظ سجل أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا المحور، حيث كان ذو قيمة متوسطة قدرها (2.21) مما يدل على احترام العاملين لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشكلات في العمل، إضافة إلى انتباههم للأثر الذي قد يتركه سلوكهم في الآخرين، ويعود ذلك طبيعة بيئة العمل التي تتسم بها الشركة والقيم السائدة فيها، التي تحث العاملين على العدل والمساواة في التعاملات وعلى الاحترام المتبادل. مما سبق وفي ضوء ما تقدمنا به، نستنتج أن هناك اهتمام كبير أيضا من طرف الشركة الوطنية للنقل البري SNTR بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال الاهتمام المرتفع ببعده السلوك الحضاري، الإيثاري، وعي الضمير، الروح الرياضية، اللياقة واللفظ، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن هناك اهتمام بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة.

- اختبار الفرضية الثالثة: تؤثر كل أبعاد القيادة التحويلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

البري SNTR.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نتائج الانحدار المتعدد، وعليه نفترض ما يلي:

- H_0 : لا تؤثر كل أبعاد القيادة التحويلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة محل الدراسة؛

- H_1 : تؤثر كل أبعاد القيادة التحويلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة محل الدراسة.

يبين الجدول رقم (09) المتغيرات المستقلة التي دخلت في النموذج و المتمثلة في كل من الاعتبار الفردي والتأثير المثالي (الجاذبية)، والجدول رقم (10) يوضح علاقتها الخطية بالمتغير التابع والتي بلغت (51.3%) وهي تدل على أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع المتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية إذ يتحكم المتغير المستقل في المتغير التابع بنسبة (51.3%) والباقي (48.7%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، ويعود الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتمثل في الاعتبار الفردي حيث بلغت نسبة الارتباط الخطي (48.5%)، مما يعني أن هذا الأخير له أثر أكبر على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة، وبالعودة إلى الجدول رقم (11) الخاص بتباين خط الانحدار، يتضح لنا خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة، وبالتالي فإنه يمكن صياغة النموذج النهائي لخط الانحدار انطلاقا من القيم المحصل عليها من الجدول رقم (12) الذي يظهر أن جميع معاملات خط الانحدار دالة معنويات، باستثناء ميل خط الانحدار الذي ليس دال معنويا، ومنه النموذج النهائي يظهر كما يلي:

$$Y = 0.079x_4 + 0.081x_1$$

من خلال معادلة خط الانحدار المحصل عليها، فإنه يتضح لنا أن أبعاد القيادة التحويلية لا تؤثر كلها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وإنما هذه الأخيرة تتأثر فقط ببعدين متمثلين في كل من الاعتبار الفردي والتأثير المثالي (الجاذبية).

وعليه نستنتج من خلال ما سبق، ومن خلال معادلة خط الانحدار قبول **فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة**، مما يعني أن أبعاد القيادة التحويلية لا تؤثر كلها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة محل الدراسة.

2. نتائج الدراسة: أظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج نصنفها كما يلي:

- أ. **نتائج الدراسة الحالية في ضوء نتائج الدراسات السابقة:** تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل في الآتي:
- تتفق هذه الدراسة مع دراسة AVCI (2016) على أن هناك ممارسة مرتفعة لنمط القيادة التحويلية من طرف أفراد عينة الدراسة؛
 - تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من AVCI (2016)، تيشات ويوسف (2017)، الهيملة (2016)، مناصرية، بن ختو (2015) في وجود ممارسة مرتفعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛
 - تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من AVCI (2016) Usma & Shaista (2013) في وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ب. **النتائج التي تنفرد بها الدراسة الحالية:** نستعرض فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية على خلاف الدراسات السابقة:
- أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود اهتمام كبير بكل أبعاد القيادة التحويلية خاصة فيما يتعلق ببعدها الإلهامي، وهذا دليل على وجود اهتمام بنمط القيادة التحويلية، حيث أن القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يقومون بتشجيع رؤوسهم على التعبير عن أفكارهم وعلى العمل بروح الجماعة، كما أنهم يقدمون لهم التحفيز الكافي للارتقاء بمستوى أدائهم؛
 - توصلت هذه الدراسة إلى وجود اهتمام كبير بالسلوك الحضاري مقارنة بالأبعاد الأخرى لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا دليل على وجود نظرة إيجابية لأفراد الشركة اتجاه العمل، ويظهر ذلك من خلال حضور الاجتماعات، احترام القوانين والتعليمات المعمول بها إضافة لاحترامهم لحقوق الآخرين؛
 - توصلت هذه الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية لا تؤثر كلها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإنما هذه الأخيرة تتأثر فقط ببعدي الاعتبار الفردي والتأثير المثالي (الجاذبية).

V. خلاصة:

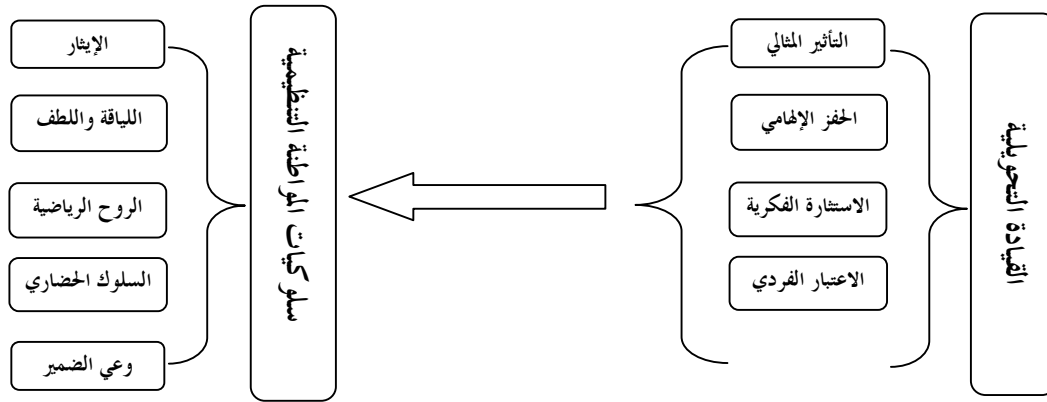
يؤدي نمط القيادة التحويلية دور كبير في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، لذلك سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور هذا النمط من القيادة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة، حيث قمنا:

أولاً: تم تحليل واقع ممارسة القادة الإداريين لنمط القيادة التحويلية في الشركة، والذي توقفنا فيه على وجود اهتمام مرتفع اتجاه هذا النمط من القيادة، وتجلى ذلك من خلال الاهتمام الكبير بممارسة الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي؛

ثانياً: تم تحديد مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي كان مرتفعاً، حيث سجلنا اهتمام كبير بممارسة جميع أبعاد هذا المتغير باستثناء بعد اللياقة واللفظ الذي كانت ممارسته متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة؛

ثالثاً: تم الوقوف على أن أبعاد القيادة التحويلية لا تؤثر كلها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة، وإنما هذه الأخيرة تتأثر فقط ببعدين متمثلين في كل من الاعتبار الفردي والتأثير المثالي (الجاذبية).

الشكل رقم: (01): نموذج الدراسة



المصدر: من تصور الباحثين بناءً على الدراسات السابقة

الجدول رقم (01): نتائج توزيع استمارة الاستبيان

النسبة	المجموع	عدد الاستمارات الصالحة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	المؤسسة
85.62%	274	274	14	288	350	الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

المصدر: من تصور الباحثين بناءً على نتائج توزيع الاستبيان

الجدول رقم (02): توزيع فقرات المحور الأول

ترتيب الفقرة	البعد	04-01	08-05	12-09	16-13	المحور الأول: القيادة التحويلية
		التأثير المثالي	الحفز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي	

المصدر: من تصور الباحثين بناءً على شكل الاستبيان

الجدول رقم (03): توزيع فقرات المحور الثاني

ترتيب الفقرة	البعد	20-17	23-21	26-24	30-27	34-31	المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية
		الإيثار	اللباقة واللفظ	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	وعي الضمير	

المصدر: من تصور الباحثين بناءً على شكل الاستبيان

الجدول رقم (05): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض	(01.66-01.00)
متوسط	(02.33-01.67)
مرتفع	(03.00-02.34)

المصدر: من تصور الباحثين بناءً على الدراسات السابقة

الجدول رقم (04): الأوزان المقترحة حسب مقياس ليكارت الثلاثي

الأوزان	الرأي
01	غير موافق
02	محايد
03	موافق

المصدر: من تصور الباحثين بناءً على الدراسات السابقة

الجدول رقم (06) : يوضح معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (الفا كرونباخ) حجم العينة (N=274)

معامل الثبات	عدد الفقرات	البعد
0.880	04	البعد الأول: التأثير المثالي (الجاذبية)
0.884	04	البعد الثاني: الحفز الإلهامي
0.881	04	البعد الثالث: الاستشارة الفكرية
0.878	04	البعد الرابع: الاعتبار الفردي
0.687	16	المحور الأول: القيادة التحويلية
0.893	04	البعد الأول: الايثار
0.891	03	البعد الثاني: اللياقة واللفظ
0.893	03	البعد الثالث: الروح الرياضية
0.894	04	البعد الرابع: السلوك الحضاري
0.894	04	البعد الخامس: وعي الضمير
0.893	18	المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.895	34	اجمالي فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (07): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بأبعاد التمكين الإداري في المؤسسة

الرقم	العبارة	\bar{X}	Δ	الترتيب	الاتجاه
01	البعد الأول: التأثير المثالي (الجاذبية)	2.84	0.355	02	مرتفع
02	البعد الثاني: الحفز الإلهامي	2.87	0.346	01	مرتفع
03	البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	2.79	0.372	03	مرتفع
04	البعد الرابع: الاعتبار الفردي	2.70	0.496	04	مرتفع
	المتغير المستقل: القيادة التحويلية	2.8	0.346	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الجدول رقم (08): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارة	\bar{X}	δ	الترتيب	الاتجاه
01	البعد الأول: الايثار	2.91	0.319	02	مرتفع
02	البعد الثاني: اللياقة واللفظ	2.67	0.343	05	مرتفع
03	البعد الثالث: الروح الرياضية	2.88	0.292	04	مرتفع
04	البعد الرابع: السلوك الحضاري	2.93	0.160	01	مرتفع
05	البعد الخامس: وعي الضمير	2.89	0.244	03	مرتفع
	المتغير التابع: ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية	2.86	0.40487	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الجدول رقم (09): ابعاد نمط القيادة التحويلية التي تؤثر على المتغير التابع في الشركة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاعتبار الفردي		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	التأثير المثالي (الجاذبية)		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

سلوكيات المواطنة التنظيمية المتغير التابع:

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الجدول رقم (10): علاقة أبعاد نمط القيادة التحويلية بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	a485,0	,2350	,2320	,106860
2	b513,0	,2640	,2580	,105050

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الجدول رقم (11): تبين خط الانحدار لأثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	0.955	10	0.955	83.647	,000 ^b
	Résidu	3.106	272	0.011		
	Total	4.061	273			
2	Régression	1.070	20	0.535	48.499	,000 ^c
	Résidu	2.991	271	0.11		
	Total	4.061	273			

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الجدول رقم (12): معاملات خط الانحدار المتعدد لآثار أبعاد أنماط القيادة التحويلية والتبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2.604	036,0		72.852	0.000
	الاعتبار الفردي	0.119	013,0	0.485	9.146	0.000
2	(Constante)	2.483	051,0		48.355	0.000
	الاعتبار الفردي	0.079	018,0	0.321	4.414	0.000
	التأثير المثالي (الجاذبية)	0.081	025,0	0.235	3.232	0.001

سلوكيات المواطنة التنظيمية a. Variable dépendante :

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الإحالات والمراجع:

- ¹ Ahmet AVCI. (2016). " **Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors**". Educational Research and Reviews. 11(11).
- ² Ali Usma, Waqar Shaista. (2013). " **Teachers' Organizational Citizenship Behaviour Working Under Different Leadership Styles**". Pakistan Journal of Psychological Research. 28(2).
- ³ سلوى تيشات، أسماء يوسف (2017)، أخلاقيات العمل الإسلامي ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين -دراسة حالة في المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات (نقرت) - ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، الجزائر.
- ⁴ محمد حسون (2016)، دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق)، مجلة جامعة تشرين (4)، الجمهورية العربية السورية: جامعة تشرين.
- ⁵ تحسين عاصي الهيميلة (2016)، دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية (23)، العراق: جامعة واسط.
- ⁶ رشيد مناصرية، فريد بن ختو (2015)، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (8)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- ⁷ علاء دهام حمد (2014)، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير (5)، الجامعة العراقية.
- ⁸ عامر عبد كريم الذبحاوي (2014)، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 16(3)، العراق: جامعة القادسية.
- ⁹ Odumeru James A, Ifeanyi George Ogbonna. (2013). **Transformational vs. Transactional Leadership Theories : Evidence in Literature**. International Review of Management and Business Research. 2(2), p 356.
- ¹⁰ Obiwuru Timothy C. et al. (2011). **Effect of Leadership Style on Organizational Performance : A Survey of Selected Small Scale Enterprises in IKOSI-KETU Council Development Area of LAGOS State, Nigeria**. Australian Journal of Business and Management Research. 1 (7), p 103.
- ¹¹ Jim Allen McCleskey. (2014). **Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development**. Journal of Business Studies Quarterly. 5(4), p 120.
- ¹² علي أحمد عبد الرحمن عياصرة (2006)، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 78.
- ¹³ Verda Khan et al. (2012). **Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organization Performance (A study on Customer Support Representatives)**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences. (49), p 136.
- ¹⁴ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي (2008)، الإدارة والأعمال، ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 479.
- ¹⁵ فيروز شين (2014)، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 66.
- ¹⁶ وسيلة واعر (2015)، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 42.
- ¹⁷ Hanna Kurland et al (2010), **Leadership style and organizational learning : the mediate effect of school vision**. Journal of Educational Administration. 48(1), p 11.
- ¹⁸ أسامة خيرى (2012)، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 96.
- ¹⁹ James.G.Hunt et al (2002), **comportement humain et organisation**, Tra Claire De Billy, 2 éme édition, vilage mondial (France), p 379.
- ²⁰ Hanna Kurland et al (2010), **op.Cit**, p 11.
- ²¹ عامر عبد كريم الذبحاوي (2014)، مرجع سبق ذكره، ص 145.

- 22 مائة التلاني وآخرون (2013)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) 27(4)، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، ص 739.
- 23 تحسين عاصي الهيميلة (2016)، دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية (23)، العراق: جامعة واسط، ص 7.
- 24 علياء حسني علاء الدين نوح (2013)، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص 28.
- 25 رشيد مناصرية، فريد بن ختو (2015)، مرجع سبق ذكره، ص 223.
- 26 محمد حسون (2016)، مرجع سبق ذكره، ص 403.
- 27 تحسين عاصي الهيميلة (2016)، مرجع سبق ذكره، ص 7.
- 28 سلوى تيشات، أسماء يوسف (2017)، مرجع سبق ذكره، ص 207.
- 29 Sangya Dash , Rabindra Kumar Pradhan. (2014). **Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior : A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations**. International Journal of Business and Management Invention. 3(1), p 19.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

إسمهان قرزه ، نور الدين مزهوده (2020)، القيادة التحويلية وتأثيرها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة -الشركة الوطنية للنقل البري SNTR ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 7 (العدد 1)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص. ص 125-140.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Algerian Review of Economic Development is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.

ARED