

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث
فرع علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة
سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة حالة
الشركة الوطنية للنقل البري SNTR -

من إعداد المترشحة: إسمهان قرزه

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- د/ باديس بوخلوة.....(جامعة ورقلة).....(رئيسا)
د/ نور الدين مزهوده.....(جامعة ورقلة).....(مشرفا ومقررا)
د/ خليفة دلهوم.....(جامعة ورقلة).....(مناقشا)
د/ سميرة قداش.....(جامعة ورقلة).....(مناقشا)
أ.د/ منى مسغوني.....(جامعة الوادي).....(مناقشا)
د/ خالد رجم.....(جامعة سطيف 01).....(مناقشا)

السنة الجامعية 2021/2020



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث
فرع علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة
سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة حالة
الشركة الوطنية للنقل البري SNTR -

من إعداد المترشحة: إسمهان قرزه

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- د/ باديس بوخلوة.....(جامعة ورقلة).....(رئيسا)
د/ نور الدين مزهوده.....(جامعة ورقلة).....(مشرفا ومقررا)
د/ خليدة دلهوم.....(جامعة ورقلة).....(مناقشا)
د/ سميرة قداش.....(جامعة ورقلة).....(مناقشا)
أ.د/ منى مسغوني.....(جامعة الوادي).....(مناقشا)
د/ خالد رجم.....(جامعة سطيف 01).....(مناقشا)

السنة الجامعية 2021/2020



قال تعالى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ

﴿بِمَا تَعْمَلُونَ خَيْرٌ﴾

(سورة المجادلة: الآية 11)

شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،
والصلاة والسلام على نبينا وقدوتنا سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وامتنالا لقوله تعالى: ﴿وَأَشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونَ﴾ (سورة البقرة: الآية 152)

وقول رسوله الكريم عليه الصلاة والسلام: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) (رواه الترمذي)
بداية أشكر الله الكريم رب العرش العظيم الذي وفقني على إنجاز هذا العمل وسدد خطاي، فنحمدك
اللهم، ونشكرك على نعمتك وفضلك.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرافان إلى أستاذي الفاضل الدكتور نور الدين مزهوده لتفضله
بالإشراف على هذا العمل، وللدعم الكبير الذي قدمه لي ولجهده وصبره، إذ لم يدخر وسعا في مد
يد العون والمساعدة وإسداء النصح والتوجيه لإتمام هذه الرسالة، فقد كنت لي نعم المشرف.

كما أشكر " ياسين مزهوده" إطار في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR على التسهيلات
والمساعدات التي قدمها في توزيع الاستثمارات في مختلف الفروع التابعة للشركة، جزاك الله عني خيرا.
وأتوجه بخالص تقديري وامتناني لأعضاء لجنة المناقشة المحترمين لتفضلهم على قراءة هذه الأطروحة
وقبولهم مناقشتها.

كما أتوجه بجميل الشكر إلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم أداة الدراسة وقدموا ملاحظاتهم
وتوجيهاتهم.

والشكر موصول إلى كل من وقف بجاني طيلة مسيرتي العلمية وسانديني من قريب أو بعيد في إنجاح
هذا البحث وإخراجه إلى النور، فألف شكر وتقدير واحترام لكم.

الباحثة:

إسمهان قرزه

الإهداء

إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى: (ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا)

إلى من كانت مشجعة لي ومنحتني الثقة والأمل بالمستقبل....

إلى أمي حفظها الله

إلى من كان سببا في تأديبي وتعليمي أن الصبر مفتاح النجاح....

إلى أبي حفظه الله

إلى من كانوا لي حشدا همتي، إلى إخوتي الأعزاء....

إسلام، عادل وسفيان حفظهم الله

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد....

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع راجيا من الله القبول.

الباحثة:

إسمهان قرزه

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية) على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة طبقية متكونة من 274 عامل، موزعين على 04 فروع تابعة للشركة، تمثلت في كل من فرع ولاية باتنة، فرع ولاية سطيف، فرع ولاية عنابة، فرع ولاية سكيكدة، وقد تم معالجة البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V22، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية من بينها المتوسطات الحسابية، معامل الارتباط، الانحدار الخطي المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يهتمون بممارسة أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمستوى مرتفع، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، كما بينت الدراسة وجود تباين في أثر تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية يرجع إلى اختلاف مكان العمل (الولاية). الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة إدارية، أنماط القيادة، قيادة تحويلية، قيادة تبادلية، سلوكيات المواطنة التنظيمية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of leadership styles (transformational, Transactional) on the practice of working behaviors of citizenship in the National Transport Company SNTR, and for that was used a descriptive and analytical approach, questionnaire as a tool for data collection was distributed over a stratified random sample of 274 employees, distributed in 04 branches represented in each of the state of batna, Setif , Annaba and Skikda, where they were processed by the statistical SPSS program V22, using many statistical methods, including: arithmetic means, correlation coefficient, multiple linear regression.

The study reached a number of results, the most important of which are administrative leaders concerned with the National Company for Land Transport SNTR exercise leadership styles (transformational, Transactional), organizational citizenship behaviors at a high level, the study also found a positive effect of leadership styles (transformational, Transactional) on employees' practice of organizational citizenship behaviors at SNTR, the study showed that there is a variation in the impact of administrative leaders 'application of leadership styles (transformational, reciprocal) on employees' practice of organizational citizenship behaviors at SNTR due to the difference in the workplace (state).

- **Keywords:** leadership, managerial leadership, leadership styles, transformational leadership , transactional leadership, organizational citizenship behaviors.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
VI	الآية شكر وعرفان
VII	الإهداء
VIII	ملخص باللغة العربية
IX	ملخص باللغة الإنجليزية
X	فهرس المحتويات
XIII	فهرس الجداول
XIX	فهرس الأشكال
XX	فهرس الملاحق
	المقدمة العامة
ب	توطئة
ت	I. إشكالية الدراسة
ث	II. فرضيات الدراسة
ح	III. أهمية الدراسة
خ	IV. أهداف الدراسة
خ	V. أسباب اختيار الموضوع
د	VI. منهج الدراسة
ذ	VI. نموذج الدراسة
ر	VI. حدود الدراسة
ر	IX. هيكلية الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم في القيادة الإدارية

3	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية
8	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية
12	المطلب الثالث: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم المشابهة
17	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية
18	المطلب الأول: المدخل الفردي للقيادة
21	المطلب الثاني: المدخل السلوكي ونظرياته
29	المطلب الثالث: المدخل الموقفى ونظرياته
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: مفاهيم في سلوكيات المواطنة التنظيمية
45	المطلب الأول: تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية
48	المطلب الثاني: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية
49	المطلب الثالث: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
52	المبحث الثاني: ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية
53	المطلب الأول: المداخل المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية
55	المطلب الثاني: عوائق ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية
57	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية
63	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مساهمة أنماط القيادة الإدارية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية
66	المطلب الأول: القيادة التبادلية
72	المطلب الثاني: القيادة التحويلية
78	المبحث الثاني: دور أنماط القيادة الإدارية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية
78	المطلب الأول: دور نمط القيادة التبادلية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

79	المطلب الثاني: دور نمط القيادة التحويلية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية
82	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الدراسات السابقة
84	تمهيد
85	المبحث الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة
85	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير المستقل
94	المطلب الثاني: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير التابع
101	المطلب الثالث: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة
111	المبحث الثاني: موقع الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة
112	المطلب الأول: جوانب الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة
115	المطلب الثاني: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة
116	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: أنماط القيادة الإدارية وأثرها على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR
118	تمهيد
119	المبحث الأول: نظرة عامة على الشركة الوطنية للنقل البري SNTR
119	المطلب الأول: تقديم الشركة الوطنية للنقل البري SNTR
120	المطلب الثاني: نشأة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR
122	المطلب الثالث: الوحدات التابعة للشركة الوطنية للنقل البري SNTR
125	المبحث الثاني: طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية
125	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
127	المطلب الثاني: الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة
131	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
136	المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستمارة واختبار الفرضيات
136	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
145	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

183	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة والأثر بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR
231	خلاصة الفصل
233	الخاتمة
243	المراجع
259	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	التمييز بين القيادة والإدارة	(1-1)
16	التمييز بين القائد والرئيس	(2-1)
30	مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC) ليفدلر	(3-1)
32	فعالية القيادة وفق نموذج فيدلر	(4-1)
34	الأنماط القيادية وفق نظرية المسار والهدف	(5-1)
50	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب وجهات نظر بعض الباحثين	(1-2)
126	نتائج توزيع استمارة الاستبيان	(1-5)
129	بعض الدراسات التي تم الاعتماد عليها في إعداد محور سلوكيات المواطنة التنظيمية	(2-5)
130	الأوزان المقترحة لخيارات الإجابة حسب مقياس ليكرت الثلاثي	(3-5)
130	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	(4-5)
133	الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة	(5-5)
135	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات أداة الدراسة	(6-5)
136	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(7-5)
137	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(8-5)
138	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(9-5)
140	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	(10-5)

141	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة مع الرئيس الحالي	(11-5)
143	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل	(12-5)
144	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل (الولاية)	(13-5)
145	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التأثير المثالي	(14-5)
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الحفز الإلهامي	(15-5)
150	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستشارة الفكرية	(16-5)
152	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاعتبار الفردي	(17-5)
154	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نمط القيادة التحويلية	(18-5)
156	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المكافأة المشروطة	(19-5)
158	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإدارة بالاستثناء النشطة	(20-5)
160	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإدارة بالاستثناء الساكنة	(21-5)
161	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نمط القيادة التبادلية	(22-5)
163	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأنماط القيادة الادارية وأبعادها	(23-5)
164	اختبار الفروق بين المتوسطات في نمط القيادة التحويلية حسب مكان العمل (الولاية)	(24-5)
165	المقارنة بين مختلف أبعاد القيادة التحويلية حسب مكان العمل (الولاية)	(25-5)
167	اختبار الفروق بين المتوسطات في نمط القيادة التبادلية حسب مكان العمل (الولاية)	(26-5)
168	المقارنة بين مختلف أبعاد القيادة التبادلية حسب مكان العمل (الولاية)	(27-5)
170	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإيثار	(28-5)
172	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء اللياقة واللفظ	(29-5)
174	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الروح الرياضية	(30-5)
175	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء السلوك الحضاري	(31-5)
177	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء وعي الضمير	(32-5)

179	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها	(33-5)
181	اختبار الفروق بين المتوسطات في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب مكان العمل (الولاية)	(34-5)
182	المقارنة بين مختلف أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب مكان العمل (الولاية)	(35-5)
184	العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR	(36-5)
186	العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة	(37-5)
187	العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف	(38-5)
189	العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة	(39-5)
190	العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة	(40-5)
191	المتغير المستقل الذي يؤثر على المتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR	(41-5)
192	علاقة المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR	(42-5)
192	تباين خط الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR	(43-5)
193	معاملات خط الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR	(44-5)

195	المتغير المستقل الذي يؤثر على المتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة	(45-5)
195	علاقة المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة	(46-5)
196	تباين خط الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة	(47-5)
197	معاملات خط الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة	(48-5)
198	المتغير المستقل الذي يؤثر على المتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف	(49-5)
199	علاقة المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف	(50-5)
199	تباين خط الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف	(51-5)
200	معاملات خط الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف	(52-5)
201	المتغير المستقل الذي يؤثر على المتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة	(53-5)
202	علاقة المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة	(54-5)
203	تباين خط الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة	(55-5)

203	معاملات خط الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة	(56-5)
205	المتغير المستقل الذي يؤثر على المتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة	(57-5)
205	علاقة المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة	(58-5)
206	تباين خط الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة	(59-5)
207	معاملات خط الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة	(60-5)
208	أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي تؤثر على المتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR	(61-5)
209	علاقة متغيرات النموذج المستقلة (أبعاد أنماط القيادة الإدارية) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR	(62-5)
209	اختبار الارتباط بين أبعاد أنماط القيادة الإدارية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR	(63-5)
210	تباين خط الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة (الإدارة بالاستثناء النشطة، الاعتبار الفردي) على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR	(64-5)
211	معاملات خط الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة (الإدارة بالاستثناء النشطة، الاعتبار الفردي) على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR	(65-5)
213	أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي تؤثر على المتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة	(66-5)

213	علاقة المتغير المستقل (الاعتبار الفردي) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة	(67-5)
214	اختبار الارتباط بين الاعتبار الفردي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة	(68-5)
215	تباين خط الانحدار لقياس أثر الاعتبار الفردي على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة	(69-5)
215	معاملات خط الانحدار لقياس أثر الاعتبار الفردي على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة	(70-5)
217	أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي تؤثر على المتغير التابع بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف	(71-5)
217	علاقة المتغير المستقل (الإدارة بالاستثناء النشطة) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف	(72-5)
218	اختبار الارتباط بين الإدارة بالاستثناء النشطة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف	(73-5)
219	تباين خط الانحدار لقياس أثر الإدارة بالاستثناء النشطة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف	(74-5)
219	معاملات خط الانحدار لقياس أثر الإدارة بالاستثناء النشطة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف	(75-5)
221	أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي تؤثر على المتغير التابع بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة	(76-5)
221	علاقة المتغير المستقل (الاستشارة الفكرية) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة	(77-5)
222	اختبار الارتباط بين الاستشارة الفكرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة	(78-5)
223	تباين خط الانحدار لقياس أثر الاستشارة الفكرية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة	(79-5)

223	معاملات خط الانحدار لقياس أثر الاستشارة الفكرية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة	(80-5)
225	أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي تؤثر على المتغير التابع بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة	(81-5)
225	علاقة المتغير المستقل (الإدارة بالاستثناء النشطة) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة	(82-5)
226	اختبار الارتباط بين الإدارة بالاستثناء النشطة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة	(83-5)
227	تباين خط الانحدار لقياس أثر الإدارة بالاستثناء النشطة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة	(84-5)
228	معاملات خط الانحدار لقياس أثر الإدارة بالاستثناء النشطة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة	(85-5)
230	أنماط القيادة الإدارية المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR حسب مكان العمل (الولاية)	(86-5)

قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	نموذج الدراسة	ذ
(1-1)	نموذج جامعة أوهايو في القيادة	24
(2-1)	نموذج الشبكة الإدارية	27
(3-1)	العلاقات الموقفية في نظرية هاوس	35
(4-1)	نموذج هيرسي وبلانشارد	37
(5-1)	نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة	41
(1-3)	نموذج القيادة التبادلية	68
(2-3)	خصائص القيادة التبادلية	71

123	الوحدات التابعة للشركة الوطنية للنقل البري SNTR	(1-5)
136	التمثيل الدائري لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(2-5)
137	المدرج التكراري لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(3-5)
139	أعمدة لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4-5)
140	المدرج التكراري لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	(5-5)
142	المدرج التكراري لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة مع الرئيس الحالي	(6-5)
143	أعمدة لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب	(7-5)
144	أعمدة لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل (الولاية)	(8-5)
167	اختبار الفروق حسب مكان العمل (الولاية) بالنسبة للقيادة التحويلية	(9-5)
169	اختبار الفروق حسب مكان العمل (الولاية) بالنسبة للقيادة التبادلية	(10-5)
183	اختبار الفروق حسب مكان العمل (الولاية) بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية	(11-5)
193	ملائمة خط الانحدار للمعطيات المقدمة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR	(12-5)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
260	استبيان الدراسة	01
264	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة	02
265	اختبار الفروق حسب مكان العمل (الولاية) بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية	03
267	اختبار الفروق حسب مكان العمل (الولاية) بالنسبة لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	04

المقدمة

تتميز البيئة التي تتواجد فيها المنظمات بالتعقيد واللايقين، نتيجة للتغيرات والتطورات التقنية الهائلة التي مست جميع جوانب الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وحتى السياسية، الأمر الذي وضعها أمام الكثير من التحديات التي تهدد بقاء واستمرار نشاطها، لذا كان لزاما عليها القيام بمراجعة شاملة لبيئتها التنظيمية الداخلية وإعادة النظر في أساليبها الإدارية المختلفة، وتطويرها بما يتناسب والمستجدات الحاصلة في بيئتها، وبما يسمح لها بالرفع من مستوى كفاءتها وفعاليتها.

وفي ظل هذه التغيرات والتطورات برزت الأهمية الاستراتيجية للمورد البشري الذي أصبح يعتبر الثروة الأولى للمنظمات والمصدر الأول لخلق القيمة فيها، وهذا لما يمتلكه من معارف ومهارات تمكنه من التسيير الجيد والفعال لباقي الموارد والإمكانات الأخرى المادية، المالية، الفنية والتكنولوجية التي تمتلكها المنظمات.

ومن هنا أصبح من الضروري الاهتمام بهذا المورد وسلوكاته المختلفة، خاصة الإيجابية منها التي تحسن من أداء المنظمات وتعزز مكانتها التنافسية، وهذه المسؤولية تقع على عاتق القيادات الإدارية التي لها القدرة على إثارة اهتمام الآخرين وترشيد سلوكياتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب فيه.

فالقيادة الإدارية تعتبر من أهم عناصر النجاح في المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعتها نشاطها، فهي تمثل العنصر الفاصل بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، لذلك حظي هذا الموضوع بما لم تحظى به الموضوعات الأخرى التي يزخر بها ميدان السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال، فظهرت بذلك الكثير من النظريات والنماذج التي حاولت تقديم تفسيرات مختلفة للسلوك القيادي في المنظمات، كما انبثقت عن هذه النماذج العديد من الأنماط والأساليب القيادية.

ولأن فعالية العملية القيادية تعتمد -بالإضافة إلى ما يمتلكه القائد من صفات وخصائص تميزه عن الآخرين - على قدرته اختيار النمط القيادي المناسب في إدارة المنظمة، والذي يستطيع من خلاله التأثير على مرؤوسيه وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية نحو المنظمة، لاسيما سلوكيات المواطنة التنظيمية التي أصبحت من أبرز أشكال السلوك التنظيمي المرغوب فيه، باعتبارها تصرفات طوعية يمارسها الأفراد لصالح منظماتهم، ذلك أن هذا النوع من السلوك له أهمية كبيرة في إنجاز الأهداف التي لا

يقتصر تحقيقها في الوقت الحاضر فقط على الأدوار الرسمية للعاملين، ولكن يتعدى إلى أدوار أخرى إضافية يقبل عليها الفرد طواعية بالرغم من عدم انتظاره أي مكافأة.

لذا جاءت دراستنا هذه لتبرز أثر نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة من المؤسسات الجزائرية المتمثلة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

إشكالية الدراسة

شهد العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين موجة من التغيرات والتطورات المتسارعة والمتلاحقة التي مست جميع المجالات والميادين، حيث أن تجاوز المنظمات لكل ذلك أصبح مرهون بما تمتلكه من قيادات إدارية واعية ومؤهلة قادرة على التأثير على سلوكيات الأفراد، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ولكي يستطيع القائد الحفاظ على استمرارية المنظمة كان لزاما عليه أن يختار النمط المناسب الذي يستطيع من خلاله جعل المرؤوسين يسعون الى القيام بالسلوكيات الطوعية بجانب المهام الأساسية المطلوبة منهم، ذلك أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يدفع الأفراد نحو ممارسة أدوارهم الرسمية بكل كفاءة وفعالية إضافة إلى ممارستهم لأدوار أخرى غير رسمية تسمى بسلوكيات المواطنة التنظيمية. ومنه يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي:

إلى أي مدى تؤثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية)؟

- هل تختلف ممارسة أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) باختلاف مكان العمل (الولاية)؟

- ما مستوى اهتمام العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

- هل تختلف ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR باختلاف مكان العمل (الولاية)؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) وبين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR؟
- هل هناك أثر لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR؟
- هل يوجد تباين في أثر تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وذلك باختلاف مكان العمل؟

فرضيات الدراسة

يمكن صياغة الفرضية العامة للدراسة وفق الآتي:

هناك اهتمام كبير من طرف القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بتطبيق أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية)، وأن هذا الاهتمام من شأنه أن يؤثر إيجاباً على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات التالية:

- هناك اهتمام مرتفع بممارسة أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:
 - هناك اهتمام مرتفع بممارسة نمط القيادة التحويلية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛
 - هناك اهتمام مرتفع بممارسة نمط القيادة التبادلية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.
- تختلف أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) الممارسة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR باختلاف مكان العمل (الولاية)، وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

- يختلف ممارسة نمط القيادة التحويلية باختلاف مكان العمل (الولاية)؛
- يختلف ممارسة نمط القيادة التبادلية باختلاف مكان العمل (الولاية).
- يوجد اهتمام مرتفع بممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR ؛
- تختلف ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR باختلاف مكان العمل (الولاية)؛
- توجد علاقة طردية بين تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) وبين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:
- توجد علاقة طردية بين تطبيق القادة الإداريين لنمط القيادة التحويلية وبين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛
- توجد علاقة طردية بين تطبيق القادة الإداريين لنمط القيادة التبادلية وبين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.
- يوجد أثر إيجابي لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:
- يوجد أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛
- يوجد أثر إيجابي لنمط القيادة التبادلية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.
- لا يوجد تباين في أثر تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR يرجع إلى اختلاف مكان العمل (الولاية).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها لموضوعين مهمين وهما القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تعتبر القيادة الإدارية من المقومات الأساسية لنجاح المنظمات واستمراريتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات والتطورات المستمرة، كما تعتبر بمثابة الركيزة التي تستند إليها مختلف العمليات الإدارية الأخرى كالخطيط، التنظيم، الرقابة...، لذلك ظهرت الحاجة لدراسة هذا الموضوع ومحاولة إثرائه.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية، والتي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجال علم الإدارة، علم النفس والاجتماع في السنوات الأخيرة، ورغم ذلك فإن هناك نقصا لمثل هذه الدراسات في بيئتنا الجزائرية في مختلف القطاعات وخاصة قطاع النقل.

جاءت أيضا هذه الدراسة في محاولة منا للفت أنظار القيادات الإدارية في المنظمات إلى وجود سلوكيات اختيارية تطوعية، غير رسمية، يؤديها الفرد يمكن أن تساهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها، الأمر الذي قد يدفعهم إلى الاهتمام بمثل هذه السلوكيات وتعزيزها من خلال توفير الظروف البيئية المساعدة على ممارستها وتنميتها.

أجريت العديد من الدراسات حول أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاعات وبيئة مختلفة عربية وأجنبية، لكن في حدود علم الباحثة تعد هذه الدراسة الأولى في الجزائر التي حاولت فهم هذه العلاقة (في قطاع النقل)، مما يشكل إضافة علمية للمكتبة الجزائرية من جهة، وتشجيعا للباحثين لمواصلة البحث في هذا الموضوع من جهة أخرى.

يمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة للقيادات الإدارية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR معلومات عن النمط القيادي الأكثر تأثيرا على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالتالي العمل على اكتساب مهارات هذا النمط وتطويره.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- إعداد إطار نظري يوضح مفهوم القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- التعرف على مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية (التحويلية والتبادلية) بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وإبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين؛
- التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛
- الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية والتبادلية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- تحليل أثر كل من نمط القيادة التحويلية والتبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- تقديم العديد من المقترحات والتوصيات على ضوء النتائج الميدانية المتوصل إليها، والتي تساهم في دعم الأنماط القيادية المناسبة للارتقاء بمستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية يرجع لعدد من الأسباب تتجلى في النقاط التالية:

- الرغبة في مواصلة دراسة موضوع القيادة الذي كان محل اهتمامنا في دراسات سابقة والتعمق فيه أكثر، من خلال التركيز على دراسة الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية)، التي أصبحت تحتل حيزا كبيرا من الأبحاث والدراسات في أعمال المفكرين والباحثين؛
- تخصصنا في تسيير الموارد البشرية وميلنا إلى الاهتمام بكل القضايا المتعلقة بالموارد البشري الذي يعتبر من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات، وذلك نظرا لمختلف الأدوار التي يقوم بها سواء كانت رسمية أو غير رسمية، والتي تساهم في زيادة كفاءتها وتحسين أدائها؛

- قلة الدراسات الجزائرية في المجال الإداري التنظيمي (في حدود علم الباحثة) التي تعالج أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ أن أغلب الدراسات التي وجدت ركزت على الجانب السوسولوجي، وبذلك تكون هذه الدراسة إضافة للأدبيات التي تدرس هذا الموضوع وإثراء للمكتبات بمرجع إضافي؛
- أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية التي أصبحت مطلب الكثير من المنظمات نظرا لآثارها الإيجابية التي يمكن أن تحققها، فالأدوار الرسمية فقط التي يؤديها الفرد أصبحت غير كافية للوصول إلى الفعالية التنظيمية في ظل بيئة تنافسية شديدة، بل لا بد من أداء أدوار إضافية أخرى تتجاوز الوصف الوظيفي والعمل على تنميتها وتطويرها؛
- كون الأسلوب أو النمط القيادي الذي يتبعه القائد أحد أهم عوامل بناء أو هدم منظومة العمل التنظيمي، كذلك أحد الركائز الأساسية المحفزة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية التي تم طرحها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، ومن ثم تلخيصها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية قابلة للتعميم يتم تفسيرها بطريقة موضوعية.

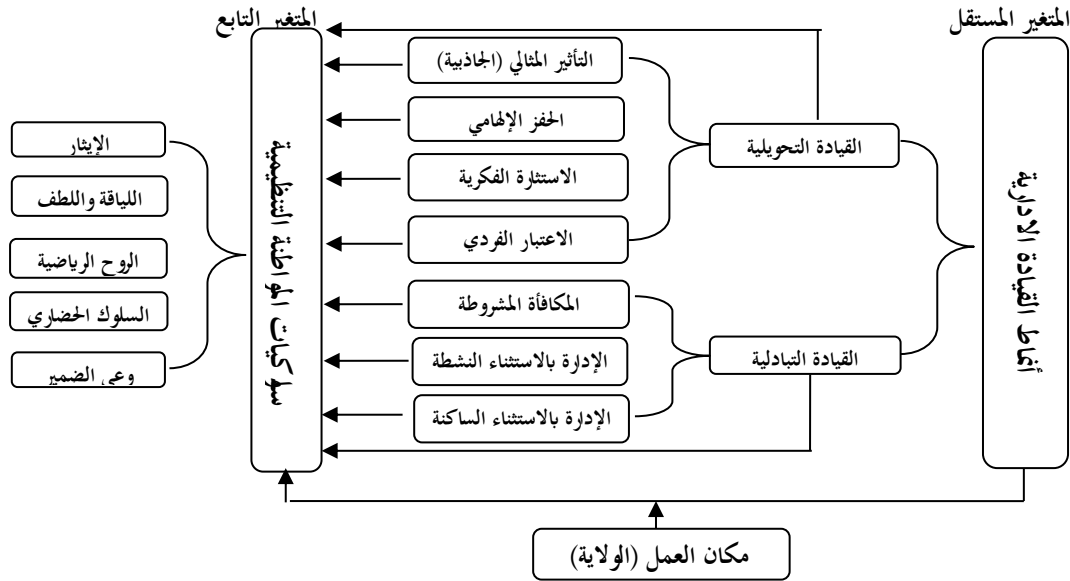
وبالتالي اعتمدنا على هذا المنهج عند تشخيص كل من القيادة الإدارية وكشف جوانبها وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك عند تحديد تأثير أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال دراسة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومعالجتها باستخدام نظام SPSS.

نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها، ولغرض استكمال متطلباتها في إطارها العملي قمنا بتصميم نموذج شموي مقترح لتمثيل وتشخيص أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك كما هو موضح في الشكل (01).

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من تصور الباحثة بناءً على الدراسات السابقة

يتضح من الشكل (01) أن النموذج المعتمد في الدراسة يشتمل على متغيرين وهما:

- المتغير المستقل: يتمثل في أنماط القيادة الإدارية وينبثق منه متغيرين فرعيين هي:
 - القيادة التحويلية: والتي تشمل بدورها على الأبعاد التالية: التأثير المثالي (المجاذبية)، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي؛
 - القيادة التبادلية: والتي تشمل بدورها على الأبعاد التالية: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة.
- المتغير التابع: يتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية وتم قياسه بالاعتماد على خمسة أبعاد ممثلة في كل من: الإيثار، اللباقة واللطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير.

كما يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات، والذي ينطلق من فكرة أثر أنماط القيادة الإدارية (التحويلية والتبادلية) التي اعتبرت متغيرات مستقلة على سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، اللياقة واللفظ، الروح الرياضية والسلوك الحضاري) كمتغيرات تابعة.

حدود الدراسة:

إن معرفة الحدود البشرية، المكانية، الزمنية والموضوعية لأي دراسة يسمح لنا بتوضيح معالمها وبيان ما يميزها عن الدراسات الأخرى، وتتمثل حدود دراستنا الحالية في:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR (فرع باتنة، فرع سطيف، فرع عنابة وفرع سكيكدة)؛
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على الشركة الوطنية للنقل البري SNTR العاملة في الجزائر (فرع باتنة، فرع سطيف، فرع عنابة وفرع سكيكدة)؛
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2018/06/11 إلى غاية 2019/01/24؛
- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على بيان أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR في الجزائر.

هيكلية الدراسة:

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وما تم طرحه من أسئلة، وبغية التأكد من تحقق أو عدم تحقق الفرضيات، تمت هيكلية الدراسة على نحو تقسيمها إلى خمسة فصول منها أربعة فصول نظرية وفصل تطبيقي خصص لدراسة حالة، وقسمت فصول هذه الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للقيادة الإدارية، تم تقسيمه إلى مبحثين، حيث سنعالج في المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى نظريات القيادة الإدارية؛

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، تم تقسيمه هو الآخر إلى مبحثين، سنحاول في المبحث الأول توضيح ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما المبحث الثاني سنستعرض فيه المداخل المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، معيقاتها العوامل المؤثرة فيها؛

في حين أن الفصل الثالث يحمل عنوان مساهمة أنماط القيادة الإدارية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، تضمن مبحثين، حيث سنخصص المبحث الأول لعرض أنماط القيادة الإدارية، والمبحث الثاني لبيان دور أنماط القيادة الإدارية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؛

أما الفصل الرابع سنخصصه للدراسات السابقة، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني سنبين فيه موقع الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة؛

بينما يتعلق الفصل الخامس والأخير بالجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، والذي خصص لدراسة واقع أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، تضمن ثلاثة مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم نظرة عامة على الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، أما المبحث الثاني فسنبين فيه طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية، في حين سنخصص المبحث الثالث لتحليل وتفسير محاور الاستمارة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

تمهيد:

يعتبر الفرد كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، فهو يعيش في وسط جماعة يتفاعل معها ويحتاج من خلالها إلى شخص (قائد) يسعى إلى توجيهه، ويمكنه من تحقيق أهدافه وغاياته خلال مراحل حياته المختلفة، فظاهرة القيادة من الظواهر التي عرفتها البشرية منذ زمن بعيد، فهي قديمة قدم الوجود الإنساني ذاته.

وبالرغم من أهمية مصطلح القيادة إلا أنه لم يتم استخدامه في البيئة التنظيمية إلا مع نهاية القرن التاسع عشر، أين لاقى اهتماما كبيرا من قبل المفكرين والباحثين في مختلف المجالات الإدارية منها، السياسية، الاجتماعية، علم النفس والتربية، وأصبح بذلك القلب النابض الذي تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وكذلك المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري.

فالمنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها فإنها تسعى إلى فرض نفسها وكسب مكانة لها في السوق والتفوق على منافسيها، بما يحقق لها البقاء والاستمرارية، ولا يتم تحقيق ذلك إلا من خلال وجود قيادات إدارية واعية ومسؤولة تتميز بمؤهلات وقدرات عالية قادرة على التعامل السليم مع الطاقات البشرية وتوجيهها.

لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية وفق وجهات نظر العديد من المفكرين والباحثين، ثم التعرف على مكونات العملية القيادية، وأهم المفاهيم المتداخلة معه كالإدارة والرئاسة والزعامة، كما سنتعرض في هذا الفصل إلى العديد من النظريات المفسرة للقيادة الإدارية من خلال مختلف المداخل حسب تصنيفها في الفكر الإداري.

المبحث الأول: مفاهيم في القيادة الإدارية

تعتبر القيادة من الظواهر الاجتماعية المعقدة في مجال السلوك التنظيمي والتي حظيت باهتمام المجتمعات البشرية منذ القدم إلى الوقت الحالي، وأصبح بذلك من أبرز الموضوعات وأهمها في مجال الإدارة، ولهذا سنستعرض في هذا المبحث تعريف القيادة الإدارية، عناصرها، والتميز بينها وبين بعض المصطلحات المشابهة لها.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

على الرغم من تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع القيادة، إلا أنه لم يتمكن الباحثين في مجال الإدارة من وضع تعريف جامع وموحد لهذا المفهوم، حيث تباينت تعريفاتهم من باحث لآخر، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين المنطلقات الفكرية لهؤلاء الباحثين، وتباين الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة، فكل فئة منهم قامت بدراسة هذا المصطلح ووضع تعريف له انطلاقاً من جانب معين أو بالتركيز على عنصر ما فيه.

أولاً: تعريف القيادة

إذا ما تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة (Leadership) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما كما أشار إليها (Arendt)، والذي خلص إلى أن القيادة تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل، وبين من ينجزه، وأن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين، يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إعطاء الأوامر، ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم¹.

وأشار Fiedler (1967) الذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال القيادة إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريف لمصطلح القيادة، وكل تعريف من هذه التعريفات يعكس وجهة نظر صاحبه للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة²، فهناك من الباحثين من ركز في تعريفه للقيادة على دور

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص86.

² أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجزائرية، ابن عكنون (الجزائر)، 2007، ص25.

القائد وسلوكه داخل الجماعة، وهناك من ركز على عملية التفاعل التي تتم بين القائد ومرؤوسيه، بينما ذهب البعض الآخر للتأكيد على أن القيادة هي عملية تأثير في الأعضاء والجماعة، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

1. تعريف القيادة بناء على دور القائد وسلوكه:

عرف Hemphil القيادة على أنها "سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك"¹.

وعرفها Bohn & Grofton بأنها "القدرة على خلق رؤية جديدة وزيادة ثقة الآخرين بأنفسهم من خلال التنسيق الجيد والاتصالات"².

وعرفها الكلاي بأنها "السلوكيات التي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف أو أهداف مشتركة"³.

كما عرفها البعض على أنها "انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف"⁴.

قامت التعاريف السابقة بالتركيز على دور القائد والنشاط الذي يقوم به والمتمثل في توجيه الجماعة وترشيدها بما يؤدي إلى قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم، فالقائد يعتبر الفاعل والمحرك للمجموعة حيث دوره لا يقتصر على إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها فقط بل يقوم أيضا بحفز الأفراد وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم لبذل أقصى جهد ممكن، لكن في مقابل ذلك أهملت هذه التعاريف السمات والخصائص الواجب توافرها في القائد والتي يستطيع من خلالها التأثير في الأفراد والجماعة، كذلك اعتبرت القيادة ظاهرة ساكنة حيث أهملت الظروف والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والتي يمكن أن تؤثر على سلوكيات الأفراد وعلى نشاطاتهم.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص 33.

² Verda khan et al, Relationship of Leadership Styles, Employees commitment and organization performance: A study on customer support representative, European journal of economics, finance and administrative sciences, N° 49, 2012, p 135.

³ يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية (المملكة المتحدة البريطانية)، 2011، ص 17.

⁴ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2005، ص 222.

2. تعريف القيادة كقدرة على التأثير على الآخرين:

عرف **Rowe و Northouse** القيادة على أنها "عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك"¹.

وعرفها **Koontz & O'donnel** على أنها "الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة"².

ويعرف **Tannunbaum** القيادة على "أنها تأثير شخصي متداخل، تمارس في موقف محدد، وتتضمن دائما محاولات من جانب القائد (المؤثر)، للتأثير على سلوك الأتباع (المتأثرين) من أجل إتباع موقف معين"³.

ويعرفها آخرون بأنها "تلك القوة المحتملة أو النشطة التي من خلالها القادة يؤثرون ويخلقون الثقة في أتباعهم لتحقيق الأهداف المثلى للمجموعة"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن فعالية عملية القيادة تتحدد من خلال قدرة القائد (مؤثر) على التأثير على سلوكيات تابعيه (متأثرين) بالطريقة التي تقودهم إلى تحقيق أو إنجاز الأهداف المرغوبة، لكن ما يعاب عليها أنها ركزت على عنصر التأثير وأهملت عملية التفاعل التي تتم بين القائد والأتباع وكذا الظروف المحيطة بهذه العملية.

3. تعريف القيادة كعملية تفاعلية:

عرف **Haiman** القيادة بأنها: "عملية تفاعلية يقوم بها الفرد من أجل توجيه سلوك الآخرين لتحقيق هدف ما"⁵.

¹Rose Ngozi Amanchukwu et al, **A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management**, journal of Management (Nigeria), N° 5, 2015, p 6.

²H.Koontz, C. O'donnel, **Management : Principes et méthodes de gestion**, Mac grawhill, Canada, 1980, p 490.

³حاتم سماتي، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة، رسالة ماجستير في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص 21.

⁴Zahra Marziyeh Hassanian et al, **The Relationship between Leadership Style of Head Nurses and Career Independence of Nurses in Educational Hospitals of Hamadan University of Medical Sciences**, International Journal of Advanced Research in Biological Sciences, Vol. 4, N° 10, 2017, p 111.

⁵توفيق حامد طوالية، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية (الأردن)، 2008، ص 14.

وعرفها **Richard Ital** على أنها "تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص المرؤوسين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"¹.

كما عرفها البعض على أنها "عبارة عن تفاعل متبادل بين القائد والتابعين في موقف معين وأن السلوك القيادي يتحدد بمستوى هذا التفاعل وقدرته على التأثير في أداء الجماعة وتوجيه نشاطاتها"².

فالتعاريف السابقة تنظر إلى القيادة على اعتبارها عملية تفاعل في موقف معين بين طرفين أحدهما القائد يقوم بالتوجيه والإرشاد، وطرف آخر قد يكون فرد أو جماعة متلقي لهذا التوجيه والإرشاد، ويكون نتيجة هذا التفاعل هو التأثير في الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى الغايات المرسومة، ويتم ذلك من خلال السمات الشخصية والمعارف والخبرة التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من تحقيق هذا التأثير.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، توجيه سلوكهم، وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومنشودة في إطار موقف معين.

ثانياً: تعريف القيادة الإدارية

إن مفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، إلا أنه يختلف عنه بخصوصية تطبيقه في مجال الإدارة، حيث حاول العديد من الباحثين والمفكرين في مجال علم الإدارة والاجتماع تقديم تعاريف مختلفة له، نستعرض بعضها فيما يلي:

يعرف **Pfiffner & Pruthes** القيادة الإدارية بالتركيز على الصفات التي يتميز بها القائد والتي تدفع مرؤوسيه إلى تحقيق الأهداف المسطرة، متجاوزين بذلك مصالحهم الشخصية، على أنها: " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد الإداري، والتي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآتية"³.

¹ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض (السعودية)، 1993، ص ص 226، 227.

²باسم عباس كويدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، 2010، ص 26.

³صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2004، ص 271.

بينما ركز **White** في تعريفه للقيادة الإدارية على الأدوار التي يقوم بها القائد الإداري، فعرفها بأنها " قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة"¹.

ويرى البعض الآخر أن القيادة الإدارية عبارة عن نشاط يمارسه القائد يسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف إدارية معينة، ووسيلته في ذلك إما التأثير على المرؤوسين بواسطة استخدام السلطة الرسمية، التي هي عبارة عن حق رسمي لإلزام الغير لأداء عمل معين، أو عن طريق التأثير الشخصي، فقاموا بتعريفها على أنها " ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"².

ويعرفها **Philippe Migani** على أساس السلطة الممنوحة للقائد في توجيه الآخرين بأنها " طريقة لممارسة السلطة لتعبئة وتوجيه طاقات الأجراء المستخدمين في مشروع ما"³.

كما يرى آخرون أيضاً أن القيادة الإدارية هي نتاج تفاعل عدد من المكونات، ويكون نتيجة هذا التفاعل تحقيق أهداف التنظيم الإداري بصفة عامة وأهداف الفرد والجماعة بصفة خاصة، فهي حسب وجهة نظرهم عبارة عن " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية، التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة"⁴.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص تعريف للقيادة الإدارية على أنها عملية التأثير التي يمارسها القائد على الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري الذي يقوده، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة باستعماله التأثير الشخصي أو من خلال استعماله للسلطات الرسمية الموكلة إليه.

¹إطال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (السعودية)، 2004، ص 44.

²بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2010، ص 18.

³Philippe Migani, Les systèmes de management: En 22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle, Editions d'organisation, Paris, 1993, p 19.

⁴بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

من مجموع التعاريف السابقة المقدمة للقيادة الإدارية يتضح بأن هناك اتفاق بين أغلبية الباحثين على ضرورة توافر عدد من العناصر الهامة واللازمة لوجود القيادة الإدارية، وتتمثل هذه العناصر في: أولاً: القائد: يعتبر أهم عنصر في العملية القيادية، والذي يجب أن يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات التي تمكنه من التأثير على تابعيه وتغيير سلوكياتهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن بين التعاريف المقدمة له نذكر:

يعرف Fiedler القائد بأنه " ذلك الفرد في مجموعة والذي له مهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة"¹.

ويعرفه Likert على أنه " ذلك الشخص الذي يستطيع أن يبني ويحافظ على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة التي يقودها لتحقيق أهداف مشتركة"².

كما يعرفه البعض الآخر على أنه ذلك " الشخص الذي يؤثر على تصرفات الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينة"³.

ولكي يستطيع القائد التأثير على تابعيه وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، لابد من إلمامه بمجموعة من المهارات التي تؤهله لذلك والمتمثلة في:

- مهارات فنية: وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله ومتقناً إياه، وملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، وعارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها. كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل⁴؛
- مهارات فردية (شخصية): إن هذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء، إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان

¹عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008، ص 153.

²محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص 123.

³Nanjundeswaraswamy T. S, Swamy D. R, **Leadership Styles**, Advances in Management, Vol. 7, February 2014, p 57.

⁴بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص 15.

- والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه¹؛
- مهارات فكرية: تتمثل بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها... إلخ²؛
 - مهارات تنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، يفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة³.

ثانياً: الجماعة (الأتباع): تعتبر القيادة ظاهرة أو عملية اجتماعية، فهي لا تتم إلا بوجود مجموعة من الأفراد يطلق عليهم اسم التابعين لديهم احتياجات يسعى القائد إلى تلبيتها.

وعرف **Smith** الجماعة على أنها " وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة، في بيئة يشعرون من خلالها بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف"⁴.

ثالثاً: عملية التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه⁵.

وتتعدد وسائل التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية، حيث يمكن تصنيفها إلى وسائل تأثير رسمية أساسها المركز الوظيفي الذي يتمتع به القائد الإداري، ووسائل تأثير غير رسمية ترتبط بشخصية القائد وما يتمتع به من مهارات وقدرات تمكنه من التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

¹ أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012، ص 63.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁴ مجدي نوبري، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة دراسة حالة مؤسسة البريد - المسيلة-، رسالة ماجستير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات،

جامعة محمد خيضر (بسكرة)، 2011، ص 50.

⁵ Jean.Luc Carron, Sabine Separi, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod, Paris (France), 2001, p 520.

1. وسائل التأثير الرسمية: وتتمثل في:

- قوة الشرعية: وهي التي تنبثق من السلطة الرسمية المقترنة بالمركز الإداري، حيث أن العاملين يدركون أن المركز الإداري الذي يشغله المدير يتمتع بالصلاحيات وبالحق الشرعي للتأثير بهم، وبالتالي يجب عليهم الالتزام بالتوجيهات التي يفرضها المدير عليهم¹؛
- قوة المكافأة: مصدر هذه القوة توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس²؛
- قوة الإكراه: تقوم على استخدام القائد لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق التخويف والتهديد، ويعاب على هذه الوسيلة كبحها للقدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، ونزع الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وشكهم في سلوكه وخلق جو من الإحباط وظهور الروح العدائية لدى العاملين³.

2. وسائل التأثير غير الرسمية: وتشمل هذه الوسائل كل من:

- قوة الخبرة: يمكن للقائد أن يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها والتي تتمثل في مستوى تعلمه، أو معارفه، أو تخصصه أو خبرته ... إلخ، حيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة به من قبل التابعين وتعزز فيهم روح الاستجابة له، من خلال ما يتسم به من صفات تجعله أهلاً لعمليات الاستجابة من قبلهم⁴؛
- قوة المرجعية: قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء بالشخص المعروف منهم بأنه المرجعية، فالمدير (أو الرئيس) الذي يتمسك به مرؤوسيه ويخلصون له ولقيادته يعد مرجعاً لهم، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها بعض الأشخاص، والتي تخول لهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم واحترامهم⁵.

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012، ص 35.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2008، ص 258.

³ مجدي نويري، مرجع سبق ذكره، ص 50.

⁴ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 233.

⁵ صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، 2016، ص 67.

رابعاً: الموقف: يشكل الموقف أحد العناصر الهامة في القيادة، حيث يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق على هدف مشترك، ويتكون من العناصر التالية:¹

- فريق العمل: ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم؛
- طبيعة المشكلة المراد حلها: تعد محكاً للقائد يبين مدى كفاءته بالقيادة واستعداده لتفويض السلطة؛
- القيد الزمني: الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة، فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تحتمل التأجيل؛
- ظروف المنظمة (بيئة العمل): تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه، وكذا تفاوت الحجم بينها ومدى تمركزها أو تشتتها الجغرافي ونوع نشاطها، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة (مختلف الأنماط السلوكية والممارسات الإدارية).

خامساً: الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير توجيه جهود المرؤوسين (التابعين) نحو تحقيق الأهداف المشتركة والمطلوبة، ويجب أن تتميز هذه الأهداف بما يلي:²

- يجب أن تعكس الأغراض الأساسية للمنظمة؛
- أن تتميز بروح التحدي وتتطلب المزيد من الجهد والابتكار؛
- أن تكون للأهداف أهمية بالغة حيث أن أهمية الأهداف تعكس أهمية العمل، وتجعل الأفراد يتمتعون بمسؤولياتهم ويعملون بجد لتحقيق أعلى قدر منها؛
- أن تكون الأهداف محددة وواضحة؛
- أن تشمل الأهداف على تحديد المهام والمسؤوليات؛
- أن تكون موضوعية وواقعية ومقنعة ويمكن تحقيقها على أساس قدرات الأفراد؛

¹ أعمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط -، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة ألكلي محمد أولحاج (البويرة)، 2015، ص 14.

² علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان (الأردن)، 2010، ص 16، 17.

- أن تكون الأهداف مرنة بحيث يمكن تغييرها حسب متطلبات الموقف.

المطلب الثالث: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم المشابهة

رغم اشتراك القيادة مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى كالإدارة، الرئاسة والزعامة في بعض الخصائص إلا أنها تختلف في معناها، حيث كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين مفهوم القيادة، وهذا ما يقودنا إلى محاولة تحديد أهم الفروقات بين هذه المفاهيم وتحديد علاقتها بالقيادة.

أولا: القيادة والإدارة

اختلف العلماء والباحثين في تحديد العلاقة بين القيادة والإدارة، فهناك من يعتقد أن القيادة هي جزء من الإدارة، وهناك من يعتقد بأنهم مفهومان متكاملان، بينما يرى آخرون أنهما مفهومان مختلفان.

1. القيادة جزء من الإدارة: يرى أصحاب هذا الرأي أن القيادة هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنوطة بالمدير، وأن كثيرا من علماء الإدارة جعلوا القيادة جزءا من ميادين الإدارة، لدرجة أن النظريات الحديثة في الإدارة جعلت لها نموذجا قياديا منصهرا في العملية الإدارية وليس مهيمنا عليها¹، وهذا ما أكدته كل من **Dubrin, Dessler & Yukl** حيث يعتبرون أن الإدارة عملية تتضمن كل من التخطيط، التنظيم، القيادة والتوجيه لكل أعضاء المنظمة، وبالتالي تعتبر القيادة إحدى مهام المدير².

2. تكامل القيادة والإدارة: عندما تجتمع القيادة والإدارة في شخص واحد، أي أن يمارس المدير الذي بيده السلطة وظيفته معتمدا على قوة التأثير في الجماعة وحفزهم وإقناعهم لتحقيق الأهداف تاركا السلطة الرسمية، معتمدا على الطاعة التي تنبع من الجماعة التي يديرها، فهو بذلك يصبح مديرا قياديا حيث يتخذ من تحقيق هدف المنظمة عاملا مشتركا لهم جميعا، وهنا يمكن أن نطلق عليه المدير القائد أو القيادة الإدارية³.

¹ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 49.

²Romana Martincic, *Change Management in Adult Educational Organizations: A Slovenian Case Study*, Managing Global Transitions, Vol. 8, N° 1, 2010, p 80.

³مروان أسعد رمضان وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة: القادة والمدراء، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت (لبنان)، دون سنة نشر، ص ص 29، 30.

3. القيادة والإدارة مختلفتان

ميز **John Kotter** بين القيادة والإدارة، حيث رأى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات (عموما الخاصة بالشهر المقبل أو السنة المقبلة)، تحديد خطوات التنفيذ وتخصيص الموارد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، بينما تقوم القيادة برصف الفرق (**L'alignement des troupes**) أي توصيل الاتجاه الجديد للذين سيشكلون اتحاد وائتلاف بإمكانه فهم الرؤية والعمل على تحقيقها. وأخيرا تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل، بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم للتغلب على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى¹.

كما يمكن توضيح الفرق بين القيادة والإدارة من خلال الجدول التالي:

¹ سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، 2016، ص 34.

الجدول رقم (1-1): التمييز بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.	تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر.
تحرص على التأكد من عدم الخوف إلا في المهم من الأمور، وتهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدرة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الأتباع والاهتمام بهم.	تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.
الرضا التام من قبل الأتباع عن القيادة لأنهم مقتنعين بها لقدرتها على التأثير عليهم بطريقة مقبولة وحسنة.	قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لأن المدير جاء نتيجة تسلسله الوظيفي إلى هذا المنصب ولم يكن نتيجة اقتناع الأتباع، وكذلك فإن أوامره ناتجة عن التعليمات واللوائح والقوانين.
تنفيذ المهمة أيسر لقناعة الأتباع بها.	المهمة أصعب لأنها تطبيق للوائح والأنظمة.
الاهتمام بتحقيق الهدف أكثر من أداء العمل فقط.	الاهتمام بأداء العمل أكثر من الاهتمام بتحقيق الهدف.

المصدر: هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014، ص 54.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن القيادة والإدارة مفهومان مختلفين، إلا أنه رغم ذلك يبقى على المؤسسات الراغبة في تحقيق النجاح والفعالية في عملياتها الإدارية الجمع بينهما، حيث تقوم باختيار الأفراد الذين تتوفر لديهم مقدرة على القيادة ومقدرة على الإدارة في نفس الوقت، إذ أن القيادة بدون إدارة يجعل المؤسسة تعيش في عالم المستقبل وتهمل الإنجاز في الحاضر الذي بدونها لا يمكن لها أن تستمر، كما أن الإدارة لوحدها يجعلها ثابتة وذلك لاستخدامها وسائل وأساليب قائمة والتزامها باللوائح والقوانين من أجل تحقيق الأهداف دون محاولة منها للتغيير لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة

في بيئتها، كما يجعلها بعيدة كل البعد عن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لكونها تركز على الإنجاز والأداء مستخدمة في ذلك السلطة في التأثير على الآخرين.

وخلاصة لذلك يمكن القول أن الفرد يمكن أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا، كما يمكن أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا فليس كل القادة مديرين، أو أن يكون مديرا وقائدا في آن واحد وهذا ما يطلق عليه بالقائد الإداري.

ثانيا: القيادة والرئاسة

تختلف القيادة اختلافا جوهريا عن الرئاسة، فهذه الأخيرة تعني "الصلاحيات الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم قصد تحقيق الأهداف"¹. وهي تختلف عن القيادة في النقاط التالية:²

- في تحديد الهدف: في القيادة تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف، بينما في الرئاسة يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة؛
- في الدافع إلى العمل: القائد له القدرة على التأثير والدفع إلى أداء المهام بإخلاص وجد، أما الرئيس يعطي التعليمات وما على الأعضاء إلا التنفيذ طائعين أو مكرهين؛
- في مصدر السلطة: نجد أن القيادة مصدرها الجماعة، بمعنى وجود اعتراف من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة، بينما سلطة الرئيس يستمدتها من خارج الجماعة، فالرئاسة مفروضة على الجماعة وفقا للأوضاع التنظيمية القائمة، وسلطة الرئيس مرهونة بالنظام الذي يحدد له سلطته الرسمية ولا يمكن تسمية الجماعة في هذه الحالة بالتابعين، حيث أنهم يقبلون سلطته خوفا من العقاب إذا امتنعوا أو قصرُوا في تنفيذ أوامره وتعليماته، أما في القيادة فلا خوف لأنها تعتمد أساسا على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف لا على الحوافز السلبية.

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين القائد والرئيس:

¹وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري "دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، 2015، ص 10.

²صباح بنوناس، مرجع سبق ذكره، ص 71.

الجدول رقم (1-2): التمييز بين القائد والرئيس

مجال المقارنة	الرئيس	القائد
التعيين والاختيار	مفروض من السلطة العليا	يختار من أفراد الجماعة
مكانته في التنظيم	يوجد فقط في التنظيم الرسمي	يوجد في التنظيم الرسمي وغير الرسمي
مصدر قراراته	يعتمد على السلطة الممنوحة له	شخصيته وحب واقتناع التابعين له
السبب لتنفيذ قراراته	نتيجة الخوف من سلطته الرسمية	يثير الحماس نتيجة الإقناع والرضا
التقييم	يعرف من المخطئ ويعاقبه	يعرف ما هو الخطأ ويصلحه
تنظيم العمل	يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	يوضح كيف يتم العمل وينظمه
الاهتمام	يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالأفراد والعمل
الأمر	يأمر	يسأل
الهدف	يعمل جاهدا لينتج	يعمل جاهدا لاتباعه لتحقيق الهدف المرغوب
الولاء والاحترام	يأمر الأفراد باحترامه	القائد يكتسب الاحترام والولاء
الإنجاز	يقول أنا حققت الهدف	يقول نحن حققنا الهدف
الرؤية	ينظر إلى اليوم أو إلى الوضع الراهن	ينظر إلى اليوم والمستقبل

المصدر: عمار كبر، مرجع سبق ذكره، ص 18.

رغم احتلال كل من القيادة والرئاسة مركزا أعلى في الهرم التنظيمي، ورغم ممارسة كل منهما اختصاصات وسلطات أعلى من تلك التي يمارسها بقية الأعضاء في التنظيم، إلا أنه يتضح من خلال الجدول (1-2) أن هناك تباين واضح بينهما، فالقائد يتم اختياره من قبل أفراد الجماعة حيث يعتمد في قيادته لهم على التأثير والإقناع والنفوذ الشخصي بما يسمح له بكسب احترامهم وولائهم وإثارة حماسهم لتحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنه يمتلك رؤية مستقبلية للأشياء.

في حين نجد أن الرئيس يتم اختياره من قبل الإدارة العليا، ويعتمد في تعامله مع مرؤوسيه على سلطته وما يملكه من نفوذ بحكم منصبه، فهو لا يهتم بتحقيق أهداف العاملين بقدر ما يهتم بتحقيق

أهداف العمل، حيث أن الأسلوب الذي يتبعه في سبيل تحقيق ذلك لا يرضي مرؤوسيه الذين يتجهون إلى تنفيذ أوامره خوفا مما يملكه من سلطات إذ أنه لا يولي أي اهتمام للجانب الإنساني. مما سبق يمكن القول أنه من الممكن أن يكون القائد رئيسا وذلك حينما تؤطر قدرته القيادية بتنظيم رسمي يستمد منه إمكانية ممارسة وظائف المدير، كما أنه أيضا من الصعب أن يكون الرئيس قائدا إلا إذا تمكن من كسب طاعة وولاء الجماعة له خارج نطاق السلطة الرسمية التي يمارسها.

ثالثا: القيادة والزعامة

تعرف الزعامة بأنها "مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة"¹. فالزعيم هو أحد أنواع القادة الذي يملك قوة سحرية في جلب اهتمام وانتباه الآخرين وجعلهم يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك المشاعر والتأثير في مستمعيه، فهو قائد كلمته نافذة وذات مفعول عجيب، فهو يستطيع أن يحدث تغييرات كثيرة ومفاجئة في المرؤوسين دون عناء، ومن السهل عليه أن يوجههم ببراعة إلى حيث يريد دون الحاجة إلى إقناعهم².

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

حظي موضوع القيادة باهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مختلف المجالات والحقول وفي مختلف العصور القديمة منها والحديثة، وأسفرت هذه الدراسات عن عدد من النظريات المتباينة والمتعارضة مع بعضها، حيث قدمت كل منها وجهات نظر مختلفة عن الأخرى وذلك بالتركيز على زاوية معينة أو أكثر من زوايا لظاهرة القيادة. ومن خلال هذا المبحث سنحاول استعراض أهم هذه النظريات وفق ثلاث مداخل وهي: المدخل الفردي للقيادة، المدخل السلوكي والمدخل الموقف.

¹ عمار كيرد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 10.

المطلب الأول: المدخل الفردي للقيادة

يعتبر المدخل الفردي من المداخل الأولى في الفكر الإداري والتنظيمي التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، ويقوم هذا المدخل على افتراض أساسه أن الأفراد يصبحون قادة إذا ما توافرت فيهم مجموعة من الصفات والسمات الجسمية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية التي تميزهم عن غيرهم من التابعين. ومن بين النظريات القيادية التي تندرج ضمن هذا المدخل:

أولاً: نظرية الرجل العظيم

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا¹، كما تفترض أيضاً هذه النظرية أن القدرة على القيادة متأصلة، وأن القادة يولدون ولا يصنعون²، وهم أشخاص غير عاديين يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات في مرؤوسيتهم وفي المجتمع وأن هذه القدرات والمواهب لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ وأن هذه القدرات والمواهب لا يمكن أن تكتسب، وتركز على الصفات القيادية التي تتمثل بمجموعة من الخصائص الطبيعية، والبدنية، والشخصية، والاجتماعية التي يتحلى بها القائد، فإن وجود أو غياب بعض أو كل من هذه الخصائص يميز الفرد القائد والفرد غير القائد³. ومن أبرز رواد هذه النظرية نجد فرنسيس جالتون (Galton)، وودز (Woods)، جينينجز (Jennings)، برنارد (Bernard) وتيد (Tead).

على الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها وجهت إليها مجموعة من الانتقادات تمثلت فيما يلي:

- معظم خصائص القائد فيها كان مبالغاً، وتعتبر عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلاً، لأن طرحها وتحديدتها لتلك الصفات لم يكن علمياً ولا واقعياً⁴؛

¹علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006، ص 52.

²Rose Ngozi Amanchukwu et al, Op.Cit, p 8.

³بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁴عمار كيرد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- أهملت طبيعة الظروف المتغيرة التي قد لا يستطيع معها هذا الرجل العظيم ممارسة قدرته على التأثير؛

- تجاهلت دور البيئة والمنظمة في صنع جوانب مهمة في القائد، مثل الخبرة والمعرفة التي يمكن أن يكتسبها، والتي قد تؤهله لتسلم موقع قيادي¹.

على الرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية إلا أنها ظلت موضع اهتمام من قبل العديد من الباحثين والدارسين على مدار فترات طويلة من الزمن، فهي تعتبر بمثابة اللبنة الأولى التي ارتكزت عليها بقية الدراسات والنظريات في الفكر الإداري، ومن بين هذه النظريات نجد نظرية السمات.

ثانياً: نظرية السمات القيادية

يفترض أنصار هذه النظرية أنه يمكن وصف الشخصية وتفسيرها من خلال مجموعة من السمات موروثه أو مكتسبة التي يمتاز بها الشخص، مما دفعهم إلى تركيز اهتمامهم في دراسة هذه السمات، كما تعد من أولى وأقدم المحاولات التي ظهرت لتفسير القيادة الناجحة، ومفادها أن القيادة تقوم على مجموعة من السمات أو الصفات يتمتع بها فرد معين، وأن من يتوفر على هذه السمات يكون بالضرورة قائداً ناجحاً². وحدد Jenkins هذه السمات لتشمل صنفين: سمات ناشئة (التي تعتمد بشدة على الوراثة) مثل الطول، الذكاء، الجاذبية، الثقة بالنفس، وسمات الفعالية (تعتمد على الخبرة أو التعلم) وتشمل الكاريزما كمكون أساسي للقيادة³.

أما الباحثان Stogdill & Bernard فقد قاما بتحديد السمات الشخصية الواجب توافرها في القائد والتي تميزه عن غيره في السمات التالية⁴:

- مجموعة السمات الشخصية: وتتمثل في الذكاء، الوضوح، القدرة على التنسيق بين الأعمال، الفهم السريع، تحليل الموقف بدقة وعدم التسرع في الحكم على الأمور؛

¹ وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² مجدي نويري، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³Zakeer Ahmed Khan et al, **Leadership Theories and Styles : A Literature Review**, Journal of Resources Development and Management, Vol. 16, 2016, p 2.

⁴ صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنسبي قوى الأمن الفلسطيني بمحافظة الجنوبية، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى (فلسطين)، 2016، ص31.

- مجموعة السمات البدنية: وتتمثل في الرجولة، النضج، الشجاعة، حسم الأمور والثقة بالنفس؛
- مجموعة السمات الاجتماعية: وتتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات، القدرة على التعامل مع الآخرين والاستقرار العاطفي؛
- مجموعة السمات العلمية: وتظهر في المستوى العلمي والثقافي، القدرة على الإطلاع وتحليل الأحداث، والمعرفة بشؤون الحياة المختلفة؛
- مجموعة السمات الأخرى: ومنها الحاجة إلى التفوق، إثبات الذات والحاجة إلى ممارسة السلطة.

وقد وجهت مجموعة من الانتقادات لهذه النظرية نذكر منها:¹

- أن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار النظرية والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة؛
- أن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، القدرات الجسمية، الحماسة، العزم، الاستقامة، الطموح، العدل وغيرها ... الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا؛
- أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات؛
- نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها في من يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا، فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة؛

¹علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006، ص ص 85، 86.

- أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.

بالرغم من الانتشار الواسع لهذه النظرية ومساهمتها في تحديد متطلبات القيادة والسمات اللازمة لنجاحها، إلا أنها فشلت في تحديد بشكل قاطع الصفات القيادية التي تميز القائد الفعال عن غيره، الأمر الذي أدى إلى ظهور دراسات أخرى قامت على افتراض مفاده أن فعالية القيادة تتحدد على أساس السلوك الذي يظهره القائد أثناء عملية القيادة، وهذا ما أطلق عليه بالمدخل السلوكي الذي ظهر نتيجة للانتقادات الموجهة لنظرية السمات القيادية.

المطلب الثاني: المدخل السلوكي ونظرياته

بعد الانتقادات الموجهة لنظرية السمات التي أخفقت في تقديم تفسير واضح ومقبول عن فعالية العملية القيادية، وكذلك نتيجة لظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة لتجارب الهاوثورن، انتقل اهتمام الباحثين إلى دراسة موضوع القيادة من زاوية مختلفة من خلال التركيز على تحليل سلوك القائد أثناء ممارسته واجباته ومدى تأثيره على جماعة العمل بدلا من التركيز على السمات والخصائص. وبذلك ظهر اتجاه جديد أطلق عليه المدخل السلوكي الذي يقوم على افتراض أساسي مفاده أن سلوكيات وتصرفات الفرد هي التي تحدد فعالية القيادة.

ويتضمن هذا المدخل العديد من البحوث والدراسات التي يمكن إدراج أهمها كالتالي:

أولا: دراسة جامعة أيوا Iowa

أشرف عليها كيرت لوين Kurt Lewin في جامعة أيوا في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1939، وقام بإجرائها رونالد ليببت ورالف وايت R. Lippitt & R. white، وقد أجريت هذه

الدراسة على مجموعة من الشباب في سن العاشرة، تم تشكيلهم في فرق صغيرة كل منها يمثل ناديا للهواة¹. وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي:²

- النمط الاستبدادي: في النمط الاستبدادي احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، واعتمد أسلوب الثواب والعقاب، وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة؛
- النمط الديمقراطي: كان عكس الأسلوب الأول حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة، وتشجيع ومعاونة من القائد الذي استخدم أسلوب الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد؛
- النمط التسيبي: فقد ترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للجماعة، ولم يقيم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، وعدم المدح أو النقد لأحد.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:³

- فيما يخص النمط الاستبدادي، فقد كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، لهذا كان الدافع للعمل والرضا أقل من النمط السابق، حيث كان الأفراد يفتقدون إلى روح المبادرة، وكان ملحوظا في هذا النمط ميل الأفراد إلى السلوك العدائي فيما بينهم؛
- فيما يخص النمط الديمقراطي، كانت الإنتاجية أكثر استقرارا وارتفاعا، كما كانت دافعية الأفراد للعمل عالية فكانوا يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر؛
- أما بالنسبة للنمط التسيبي، فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كان في النمط الديمقراطي، والمناخ السائد في العمل هو الفوضى وعدم الجدوية.

رغم إسهامات هذه الدراسة في تحديد تأثير أنماط القيادة على سلوك الأفراد إلا أنها وجهت

إليها العديد من الانتقادات، نذكر أهمها فيما يلي:⁴

¹حسن محمود حسن ناصر، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية (غزة)، 2010، ص 20.

²رابح شرقي، النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية (دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الابتدائي بولاية المسيلة)، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 32.

³Alain Duluc, *Leadership et Confiance*, Dunod, Paris (France), 2000, p 64.

⁴محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة (مصر)، 2005، ص 267.

- لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة وهم أطفال غير ناضجين عينة ممثلة للأفراد الراشدين الذين يعملون في منظمات رسمية ويقومون بأعمال ومهام معقدة؛
- هناك عوامل ومتغيرات لم تخضع للدراسة ولم يعزل أثرها مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد؛
- من الصعب الحصول على نتائج مشاهجة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع تختلف ثقافته وعاداته من عن المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه الدراسة.

وتوصلت دراسة جامعة أيوا إلى أن النمط الديمقراطي في القيادة هو النمط الأفضل من بين الأنماط الأخرى (النمط الاستبدادي والنمط التسيبي) من حيث الإنتاجية أو من حيث العلاقات الشخصية وتماسك الجماعة، ويعود سبب ذلك إلى السلوكيات والممارسات الإيجابية التي يبديها القائد الديمقراطي والتي تنعكس على التابعين وعلى أدائهم الوظيفي.

ثانياً: دراسة جامعة أوهايو (نظرية البعدين) Ohio

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المعروفة التي قام بها الباحثان فليشمان **Fleishuman** وكارل شارتل **Carol Shortle** بعد الحرب العالمية الثانية في جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استغرقت هذه الدراسة عدة سنوات وكان الهدف منها التعرف على العناصر والأبعاد المحددة للسلوك القيادي، ومعرفة أثر النمط القيادي على مستوى أداء جماعة العمل. واعتمدت هذه الدراسة على بحث ميداني في شكل قائمة استقصاء شملت 1800 مفردة اختصرت فيما بعد إلى 150 مفردة فقط تضم مديرين من مجموعة متنوعة من مواقع النشاط الإداري.¹

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك بعدين للسلوك القيادي هما:²

- هيكله المهام (الاهتمام بالعمل): تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل، تنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة؛

¹علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 55.

²توفيق حامد طوالة، مرجع سبق ذكره، ص 26، 27.

- الاهتمام بمشاعر الآخرين (الاهتمام بالعاملين): يهتم القائد بأفكار وآراء ومشاعر المرؤوسين وينمي العلاقات الوظيفية والثقة، ويساعد العاملين على حل المشاكل وإيجاد جو من الصداقة والمساواة بين العاملين.

ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالعمل واهتمامه بالعاملين من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): نموذج جامعة أوهايو في القيادة

↑ الاهتمام بالمشاعر Consideration منخفض	عال الاهتمام بالمشاعر	عال الاهتمام بالمشاعر
	منخفض الاهتمام بالهيكل التنظيمي	عال الاهتمام بالهيكل التنظيمي
	منخفض الاهتمام بالهيكل التنظيمي	منخفض الاهتمام بالمشاعر
	منخفض الاهتمام بالمشاعر	هيكل المهام

المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

من الملاحظ من الشكل السابق أن سلوك القائد يمكن أن يكون مرتفعاً على أحد البعدين ومنخفض على الآخر، أو مرتفع ومنخفض على كليهما معاً، حيث تكون نسبة تدمير وتسرب العاملين منخفضة ورضاهم مرتفع في حالة القيادة التي تهتم بمشاعر العاملين وظروف عملهم، على عكس القيادة التي تهتم بالعمل على حساب اهتمامها بالعاملين، فإن نسبة التدمير والتسرب فيها تكون مرتفعة ورضا العاملين يكون فيها منخفض، الأمر الذي ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم. فالقائد كلما كان قادراً على الجمع بين الأسلوبين (الاهتمام بالعمل والعاملين في نفس الوقت) كلما تميز بالكفاءة والفاعلية.

على الرغم من النتائج التي حققتها دراسة جامعة أوهايو إلا أنها وجهت لها بعض الانتقادات إليها منها:¹

- أن الدراسة لم تأخذ في الاعتبار متغيرات الموقف؛

¹مروان أسعد رمضان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- أن القائد يسلك سلوكا واحدا في التأثير على المرؤوسين، فهذا غير صحيح بدليل أن الفرد الأقل كفاءة يجوز على اهتمام أقل من القائد، أي أن القائد يسلك سلوكا مختلفا في التعامل مع المجموعة نفسها.

ثالثا: دراسة جامعة ميتشيغان (نظرية ليكرت لنظم القيادة) **Mitchigan**

قام مجموعة من الباحثين أمثال رنسيس ليكرت **Rensis Likert**، كاتز **Katz** و كان **Kahn** وغيرهم بدراسات حول موضوع القيادة بمركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشيغان في الولايات المتحدة الأمريكية. وكان الهدف من هذه الدراسات مقارنة نمط سلوك القائد في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية المرتفعة بنمط سلوك القائد في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية المنخفضة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى¹:

- وجود بعدين أساسين للقيادة هما بعد الاهتمام بالإنتاج وبعد الاهتمام بالمرؤوسين؛
- أن أكثر القادة فاعلية هم الذين يجمعون بين البعدين السابق ذكرهما؛
- تقل درجة فاعلية القادة الذين يهتمون بأحد البعدين دون الآخر.

كما توصل ليكرت إلى طرح أربعة أنماط قيادية هي:²

- النمط التسلطي الاستغلالي (**Exploiteur Authoritative**): وفيه يتخذ القائد الإداري القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى سيطرة الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين القائد والمرؤوسين؛
- النمط التسلطي الخير (**Benevolent Authoritative**): حيث يسمح القائد الإداري للبعض بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات ولكن الثقة ضعيفة بين القائد ومرؤوسيه؛
- النمط الاستشاري (**Consultative**): وهنا يبدي القائد قدرا ملحوظا من الثقة، بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القائد والمرؤوسين، ويشجع المشاركة ويستشير مرؤوسيه قبل أن يتخذ أي قرار؛

¹ ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014، ص35.

² Lakhdar Sekiou et al, **Gestion de Ressource Humaine**, 2eme édition, monteriale, Canada, 2002, p 403.

- نمط المشاركة الجماعية (Participative-Group): وفيه يمنح القائد الإداري ثقة كاملة للمرؤوسين، ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع كما يشجع الاتصال المتبادل مما يدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ولقد وجهت عدة انتقادات إلى دراسة ميتشيغان من أهمها:

- لم تأخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة، وطبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أو المهام فقد يكون سلوك قائد الجماعة غير المتجانسة مختلفا عن سلوك قائد الجماعة المتجانسة حتى ولو كانوا يؤدون مهام متشابهة¹؛
- ويشير البعض إلى وجود علاقة سببية مغايرة لما افترضته دراسات ميتشيغان، فقد يكون نمط القيادة والمركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين وليس سببا لها².

رابعا: نظرية الشبكة الإدارية

تعتبر هذه النظرية من النظريات الهامة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من روبرت بلاك **Robert Blake** وجين موتون **Jane Mouton** حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهي الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج³.

وتقوم هذه النظرية على افتراض هو إمكانية الجمع بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما، ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطويره للوصول إلى المثالية المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر⁴.

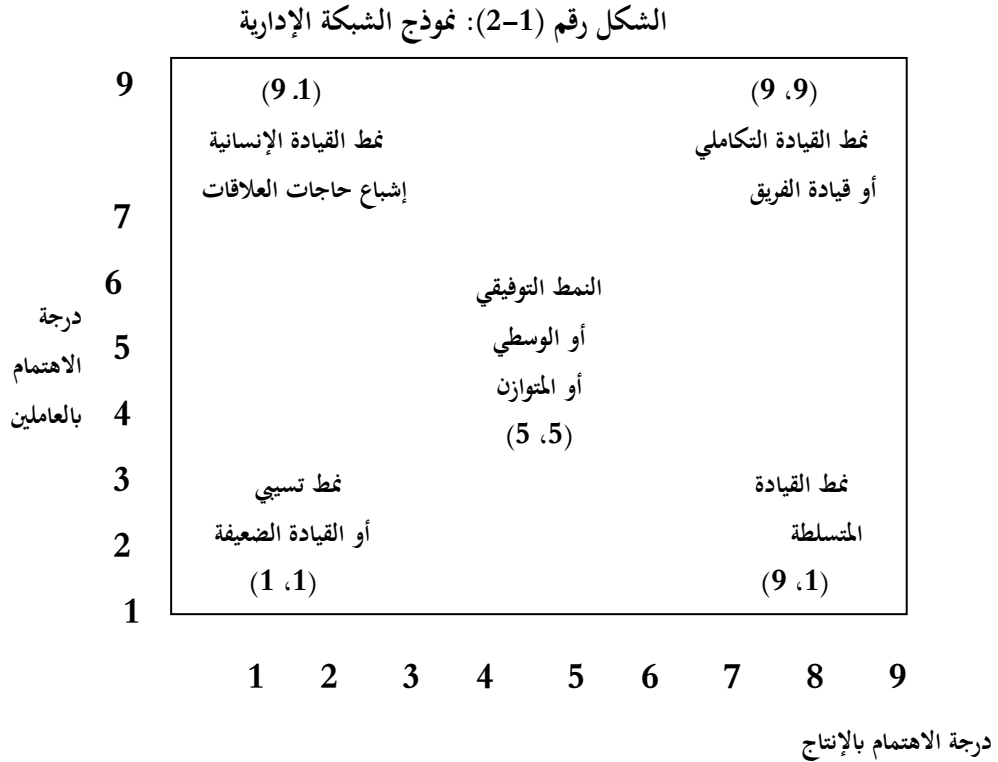
¹ شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي وبلاشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، 2013، ص 43.

² عمار كيرد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁴ صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان (الأردن)، 2015، ص 75.

على الرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر (81) نمطا قيادي إلا أن بلاك وموتون (Blake & Mouton) اهتمما بوصف خمسة أنماط قيادية فقط، وهي موضحة في الشكل الموالي:



Source :SamirTrigui, *Management et Leadership*, Centre de Publication Universitaire, Tunis, 2004, p 162.

نلاحظ أن الشكل (1-2) يتكون من محورين، محور أفقي يمثل بعد الاهتمام بالإنتاج ومحور عمودي يمثل بعد الاهتمام بالعاملين، ويشير رقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة الاهتمام، بينما يشير رقم (9) إلى أقصى درجة الاهتمام، ويشكل تقاطع أية نقطتين على الحطين العمودي والأفقي نمطا معيناً من أنماط القيادة.

حيث يمكن التمييز بين خمسة أنماط رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة كما يلي:¹

- نمط القيادة الضعيفة (1, 1): في هذا النمط التركيز يكون ضئيل على كل من العمل والمرؤوسين مع بذل أقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب للمحافظة على عضوية المنظمة؛

¹ماهر محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 37، 38.

- نمط القيادة المتسلطة (9، 1): في هذا النمط التركيز يكون على العمل مع اهتمام قليل بالمرؤوسين، وفعالية العمل تنتج من خلال تهيئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الأفراد إلى الحد الأدنى؛
 - نمط القيادة التكاملي أو قيادة الفريق (9، 9): تركيز عال على كل من المرؤوسين والعمل، حيث أن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومستقلين ومشاركين في تحديد أهداف المنظمة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة ثقة واحترام؛
 - نمط القيادة الإنسانية (1، 9): تركيز على المرؤوسين مع تركيز ضئيل على العمل، حيث أن الاهتمام بحاجات الأفراد العاملين والعناية بعلاقاتهم يؤدي إلى خلق جو من الصداقة يسود المنظمة؛
 - أسلوب القيادة المتوازنة (5، 5): اهتمام معتدل بالعمل والمرؤوسين، وفي هذا الأسلوب يتم الحصول على الإنجاز المناسب من خلال التوازن ما بين الحاجة إلى تنفيذ العمل مع المحافظة على الروح المعنوية للمرؤوسين بشكل مقبول.
- غير أن الباحثان " بليك وموتون" ركزا على أفضل أنماط القيادة وهو النمط (9، 9) نمط قيادة الفريق، على اعتبار أنه يحقق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج مقبولة، من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام، تربطهم علاقات جيدة ويعملون بروح الفريق¹.
- على الرغم من النتائج التي حققتها نظرية الشبكة الإدارية إلا أنها تعرضت إلى جملة من الانتقادات، كان أهمها إهمالها للمتغيرات والعوامل الموقفية منها درجة التعاون بين القائد والتابعين والثقة المتبادلة بينهم، درجة نضوج التابعين ودوافعهم...
- كما أشار أصحاب هذه النظرية إلى وجود أساليب قيادية أفضل من غيرها، ويعني ذلك أنهم تبنا وجهة نظر النظريات العامة التي ترى أنه يوجد أنماط قيادية أفضل من غيرها بغض النظر عن باقي المتغيرات التي توجد في كل منظمة وتباين المواقف وتنوع المهام والواجبات، وهذا عكس ما تميل

¹Pierre G.Bergeron , La gestion moderne, getan morin éditeur, Canada, 2004, p 415.

إليه التوجهات الحديثة التي ترى أن فاعلية القيادة لا تتحدد بأسلوب معين، وإنما تنتج عن التفاعل بين أسلوب القائد والمواقف العملية في المنظمة¹.

المطلب الثالث: المدخل الموقفى ونظرياته

بعد فشل كل من المدخلين الفردي والسلوكي في تقديم تفسير مقبول عن العوامل المؤثرة في القيادة، اتجه الباحثون في ستينيات القرن العشرين إلى البحث عن عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على القيادة وتدخل ضمن فعاليتها، وكان نتيجة هذه الدراسات والأبحاث ظهور ما يسمى بالنظرية الموقفية. حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى إلى نمط قيادي معين، فتصرف القائد اتجاه الموقف الذي يواجهه هو الذي يحدد فعاليته في القيادة، كما أن القائد الفعال لا يمكن أن يكون له نمط واحد في العمل مع كل الأتباع وفي كل الظروف والمواقف، بل يختلف ذلك باختلاف المواقف التي يمكن أن يتعرض لها.

وقد برزت العديد من النظريات وفق هذا المدخل من أهمها:

أولاً: نظرية القيادة الشرطية التفاعلية لفيدلر

قاد فيدلر عددا من الدراسات التي أقيمت في جامعة الينوي الأمريكية للأعوام 1967، 1971، 1976، والتي أعدت من أبرز الدراسات حول موضوع القيادة كونها اعتمدت منهجا جديدا أخذ في الاعتبار طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد².

وافترض فيدلر في دراسته أنه من الصعب للقائد تغيير نمطه القيادي لأنه يعتبر انعكاسا لشخصيته، لذلك فهو يرى أنه كي يحقق القائد الفعالية يجب عليه أن يغير الموقف ليتناسب مع نمطه القيادي³، إضافة إلى ذلك فإنه يرى أن فعالية جماعة العمل تقوم على تحقيق التوافق والانسجام الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف.

¹شافية بن حفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 46.

²ماهر محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³H.Koontz, C. O'donnel, Op.Cit, p 497.

1. شخصية القائد: يرى فيدلر أن القائد يمكن أن يتوجه إلى العلاقات الإنسانية كما يمكن أن يتجه إلى العمل، فالقائد المتجه نحو العلاقات الإنسانية هو قائد يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية، أما القائد المتجه نحو العمل فهو مهتم بإنجاز المهام المطلوبة.

طور فيدلر مقياس أسماءه بمقياس الزميل الأقل تفضيلاً (Least Preferred Coworker) وهو عبارة عن استبيان مصمم لقياس القيادة في إطار توجيهها نحو التركيز على علاقات العمل أو على المهام، ويتكون هذا المقياس من ستة عشر خاصية أو صفة تقاس على سلم من ثمانية درجات¹. ومن هذه الصفات الأكثر شيوعاً التي استخدمها فيدلر هي:

الجدول رقم (1-3): مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC) لفيدلر

مريح	1	2	3	4	5	6	7	8	غير مريح
ودي	1	2	3	4	5	6	7	8	غير ودي
مرفوض	8	7	6	5	4	3	2	1	مقبول
مسعد	1	2	3	4	5	6	7	8	محبط
غير متحمس	8	7	6	5	4	3	2	1	متحمس
متوتر	8	7	6	5	4	3	2	1	منبسط
متباعد	8	7	6	5	4	3	2	1	متقارب
بارد	8	7	6	5	4	3	2	1	دافئ
متعاون	1	2	3	4	5	6	7	8	غير متعاون
مساند	1	2	3	4	5	6	7	8	عدواني
مضجر	8	7	6	5	4	3	2	1	ممتع
متنافر	8	7	6	5	4	3	2	1	متناغم
واثق	8	7	6	5	4	3	2	1	مختار
كفوء	1	2	3	4	5	6	7	8	غير كفوء
حزين	8	7	6	5	4	3	2	1	مسرور
منفتح	1	2	3	4	5	6	7	8	مغلق

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 78.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 439.

عن طريق هذا المقياس يمكن معرفة توجه القائد نحو العلاقات أو العمل حسب إجاباته، حيث إذا كان تقييم القائد لزميله الأقل تفضيلاً أو الذي لا يرغب بالعمل معه عالياً كان هذا القائد أكثر ميلاً إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، أما إذا كان تقييمه منخفضاً فيكون القائد في هذه الحالة ذو تركيز واهتمام بالعمل.

2. متغيرات الموقف: حدد فيدلر ثلاث متغيرات تؤثر في اختيار النمط القيادي الأكثر فعالية في مواقف معينة، وهي:¹

- علاقة القائد بالمرؤوسين: وتتمثل في مدى إخلاص الأفراد للقائد ومدى ثقتهم فيه، فإذا كانت العلاقات جيدة بين الطرفين فإن ذلك يؤدي إلى ضمان فعالية القيادة؛
- طبيعة العمل (هيكل العمل): وتشمل الأعمال المسندة إلى المرؤوسين والمطلوب منهم إنجازها، ويرى فيدلر أن طبيعة الأعمال تختلف فهناك أعمال سهلة التحديد والتقييم، بينما توجد أعمال أخرى عملية تحديدها وتقييمها ليست بالسهلة، والتحديد الدقيق للأعمال يسمح للعاملين بمعرفة المطلوب منهم بدقة وبالتالي يمكن تحميلهم مسؤولية النوعية والفعالية في العمل، كما أن التحديد الدقيق للأعمال يمكن الرئيس من ممارسة الرقابة بسهولة؛
- قوة المركز: ويقصد بها السلطة المتعلقة بمنصب معين، مثل حق زيادة أجر المرؤوسين وتقرير الترقيات والعقوبات... إلخ.

وبناءً عليه فإن تفاعل هذه المتغيرات الموقفية الثلاثة تؤدي إلى مواقف مختلفة مما ينجم عنها استخدام أساليب قيادية مختلفة، حيث يمكن التحكم فيها وتغييرها من أجل إيجاد الموقف المناسب مع التوجه السلوكي للقائد.

والجدول الموالي يوضح فعالية القيادة وفق نموذج فيدلر:

¹Pierre G.Bergeron , op.Cit, p 201.

الجدول رقم (1-4): فعالية القيادة وفق نموذج فيدلر

العلاقة بين القائد والمرؤوسين	هيكل العمل	قوة المركز	نمط القيادة الفعالة
جيدة	منظمة	قوية	التوجه نحو العمل وتحقيق الأهداف
جيدة	منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العمل
جيدة	غير منظمة	قوية	التوجه نحو العمل
جيدة	غير منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	منظمة	قوية	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	غير منظمة	قوية	الاعتماد على الأسلوبين التوجه نحو العمل كذلك التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	غير منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العمل

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2004، ص 19.

حسب النموذج المقترح لفيدر فإن هناك ثلاث افتراضات للموقف تتحكم في اختيار النمط القيادي هي:¹

- في المواقف السهلة والمواتية حيث العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين وهيكل العمل عالية (أي العمل منظم)، والقائد يتمتع بسلطات واسعة (قوية) يكون نمط القيادة المهتمة بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً؛
- في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين والعمل متوسط الصعوبة، القائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية فعالاً؛

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل للأداء المتميز -، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2003، ص 322.

- في المواقف الصعبة حيث العلاقة ضعيفة بين القائد والمرؤوسين والعمل غير واضح (هيكلية العمل ضعيفة أو غير منظمة) والقائد لا يتمتع بأي سلطة أو سلطته ضعيفة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج فعالاً.

على الرغم من أهمية هذه النظرية في إبراز جانب مهم وهو العلاقة بين القائد والتابعين وتحديد المهام والأدوار بوضوح، لكن من الاستنتاجات المهمة التي من الممكن استخلاصها من خلال الواقع هي محدودية المحتويات الموقفية (الثلاث) فالموقف القيادي قد يتضمن أكثر من هذه الأبعاد¹.

كذلك من عيوب هذه النظرية المبالغة في الاعتماد على المواقف بحيث إذا نجح الشخص في مواجهة مواقف أو موقف معين حتى لو كان صدفة فإنه يعتبر قائد في هذه النظرية². وبالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى نظرية فيدلر إلا أنها تبقى من أولى النظريات في بحوث القيادة التي حاولت تحديد خصائص القيادة الفعالة من خلال تركيزها على الموقف.

ثانياً: نظرية المسار والهدف The Path Goal

قام بهذه الدراسة هاوس روبرت **House Robert** وهو يرى أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوك القائد على دافعية المرؤوسين نحو العمل وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية، وتفترض أن سلوك القائد يشكل عامل دافعية وإشباع للمرؤوسين لتأثيره في إدراكهم لأعمالهم وأهدافهم ومسارات تحقيقها³.

ووفقاً لهذه النظرية يوجد أربعة أنماط للقيادة ممثلة في الجدول التالي:

¹ سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ فيروز شين، 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)، 2014، ص 45.

الجدول رقم (1-5): الأنماط القيادية وفق نظرية المسار والهدف

النمط القيادي	الوصف
التوجيهي	يحدد القائد لتابعيه ما متوقع أن ينجزه من منهم؛ يعطي الإرشادات الخاصة بالعمل؛ يحدد لهم كيفية الأداء؛ يوفر خطط النشاطات ويوضح التعليمات الخاصة بتنفيذ الخطط.
الداعم	يكون القائد صديقا للتابعين ونموذجا إنسانيا يلبي حاجات ورغبات التابعين؛ يعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين.
المشارك	يتشاور القائد مع التابعين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم مع أخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند صناعة القرارات.
الموجه نحو الإنجاز	يضع القائد أهدافا متحدية ويتوقع من التابعين إنجازها بمستوى عالي؛ يبحث القائد باستمرار عن التحسينات في الأداء؛ تتوفر الثقة العالية بين القائد والتابعين؛ يمنح التابعين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز الأهداف.

المصدر: سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 20، 21.

وتتم عملية الاختيار بين الأنماط الأربعة بناء على عاملين موقفيين وهما:¹

1. خصائص المرؤوسين: منها:

- القدرة: وهي تتمثل في إدراك المرؤوسين لقدراتهم الذاتية، فكلما كانت القدرة المدركة على

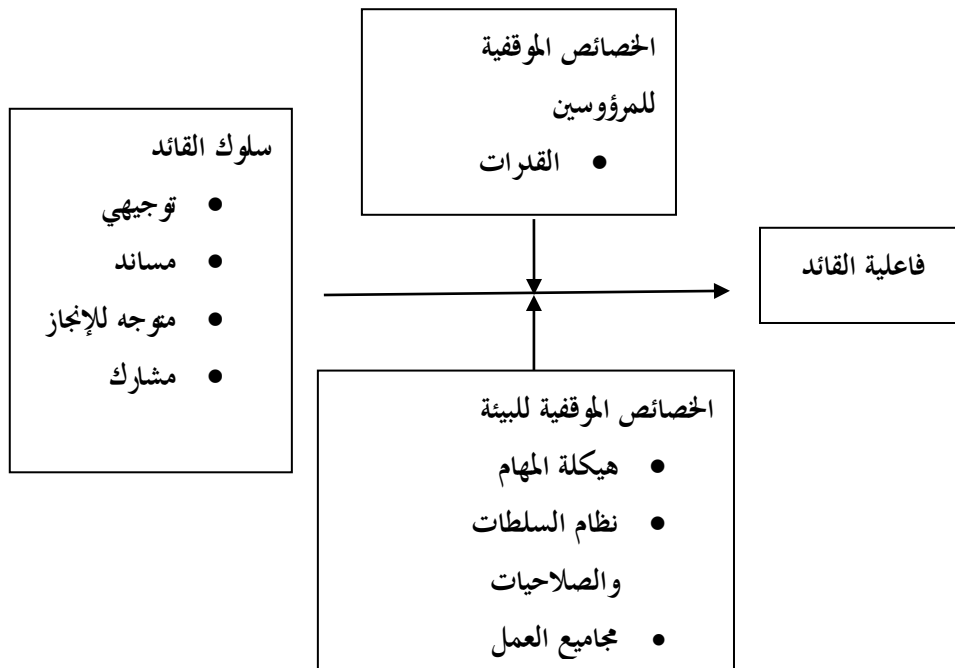
إنجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه؛

¹ صباح بنوناس، مرجع سبق ذكره، ص ص 109، 110.

- مركز التحكم: وهو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم فيما يحدث له فهنا يفضل المرؤوس القائد المشارك، أما إذا اعتقد المرؤوس أنه لا يتحكم فيما يحدث له، يفضل في هذه الحالة القائد الذي يتوجه نحو إصدار التوجيهات؛
- الحاجات والدوافع: قد تؤثر الحاجات التي تسيطر على المرؤوسين في سلوك القائد.
- 2. خصائص بيئة العمل: وتشمل:
 - مهام المرؤوسين: ركز الباحثين بوجه عام على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة أو غير واضحة، وافترضوا أنه كلما كانت المهام غامضة زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه؛
 - جماعة العمل: قد تؤثر خصائص جماعة العمل على مدى قبول أسلوب قائد معين؛
 - العوامل التنظيمية: وتتمثل في مدى تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات في أعمال المرؤوسين، والمواقف الصعبة أو ظروف الضغط النفسي والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض.

ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): العلاقات الموقفية في نظرية هاوس



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 443.

إن هذه النظرية على الرغم من أهميتها في توضيح جوانب أخرى من المواقف، وعلاقة سلوك القائد والمرؤوسين إلا أنها هي الأخرى وجهة إليها انتقادات تمثلت في أن حصر خصائص المرؤوسين في كل موقف عملية صعبة، بالإضافة إلى أن بيئة العمل قد يحدث فيها تغيير خاصة البيئة الخارجية التي تتميز بالديناميكية المستمرة مما يصعب من عملية تحديد المسار نحو الهدف في كل موقف.

ثالثاً: نظرية دورة حياة القيادة

تدعى هذه النظرية أيضاً بنظرية النضج الوظيفي للعاملين والتي طورها كل من هيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard، والتي تعد كأحد أبرز التحولات في نظريات القيادة، فبالإضافة إلى محوري الاهتمام بالأفراد والعمل، أضافت هذه النظرية محوراً ثالثاً يعبر عن درجة النضج لدى المرؤوسين والذي يعني امتلاك المرؤوسين الرغبة والقدرة في إنجاز أو بلوغ المهمة المحددة¹، ويميز هيرسي وبلانشارد بين نوعين من النضج هما:²

– نضج العمل: والمقصود به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها ورغبتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم وهذا يعني مدى كفاءتهم في إنجاز العمل؛

– النضج النفسي: ويقصد به مستوى الثقة بالنفس وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب.

وأشار هيرسي وبلانشارد إلى أن تميز التابعين بدرجة عالية من النضج يعني قدرتهم على أداء العمل المطلوب ولديهم ثقة في إنجازهم، أما تميز التابعين بدرجة منخفضة من النضج يعني أن التابعين يفتقرون إلى كل من القدرة والخبرة وكذلك الثقة في أداء العمل المطلوب.

اقترحت النظرية أربعة أساليب للقيادة:³

¹ وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 28.

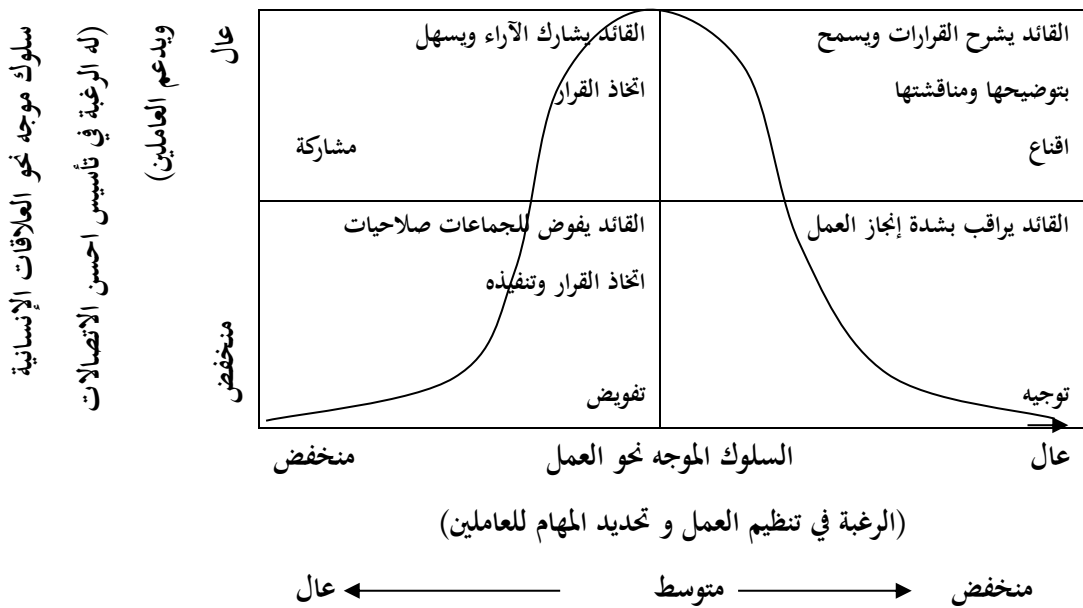
² أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره، ص 275.

³ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2011، ص ص 227، 228.

- أسلوب التفويض: السماح للمرؤوسين بحرية اتخاذ القرارات، ويتميز المرؤوسين بأنهم لديهم القدرة والرغبة في العمل بأنهم واثقون من أنفسهم (أسلوب قليل الاهتمام بالعمل وكذلك قليل الاهتمام بالعلاقات)؛
- أسلوب المشاركة: يركز على الآراء المتبادلة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويتميز المرؤوسين بأن لديهم القدرة على العمل ولكنهم غير راغبون فيه، ولا يشعرون بالاستقرار والأمان (أسلوب قليل الاهتمام بالعمل، عالي الاهتمام بالعلاقات)؛
- أسلوب الإقناع: يتضمن توضيح القرارات المتعلقة بالمهام بطريقة مقنعة وداعمة لجهود المرؤوسين، ويتصف المرؤوسين بأنهم غير قادرين على العمل ولكنهم راغبين فيه ولديهم ثقة بأنفسهم (أسلوب عالي الاهتمام بالعمل وعالي الاهتمام بالعلاقات)؛
- أسلوب الأوامر: يركز على إعطاء الأوامر والتعليمات وإشراف دقيق على العمل، فالمرؤوسين غير قادرين على العمل وغير راغبين فيه، وبنفس الوقت فهم لا يشعرون بالاستقرار والأمان (أسلوب عالي الاهتمام بالعمل ومنخفض الاهتمام بالعلاقات).

والشكل الموالي يوضح الأساليب الأربعة للقيادة وفقا لنظرية دورة حياة القيادة:

الشكل رقم (1-4): نموذج هيرسي وبلانشارد



المصدر: وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

يتضح لنا من الشكل (4-1) أن مستوى النضج لدى العامل يمر بأربعة مراحل، وفي كل مرحلة يغير القائد نمط قيادته وفقاً لمستوى النضج الذي يتميز به العامل، فإذا كان مستوى النضج لديه ضعيف أي يتميز بعدم كفاءته في إنجاز الأعمال ويفتقر إلى الثقة وتقدير الذات فأسلوب التوجيه (المرحلة 1) يكون أكثر فاعلية بالنسبة له، ومع مرور الوقت يبدأ هذا العامل باكتساب الخبرة والمهارة لكنها تكون غير كافية لأداء مهامه، فيكون هنا أسلوب الإقناع (المرحلة 2) أكثر جدوى وفاعلية، مع زيادة مرور الوقت يصبح العامل أكثر كفاءة ولكن رغم ذلك لا يشعر بالاستقرار والأمان، وفي هذه المرحلة يعتمد القائد على الأسلوب المشاركة (المرحلة 3)، وفي المرحلة الأخيرة (المرحلة 4) يستخدم القائد أسلوب التفويض وذلك لكون العامل يتميز بدرجة عالية من النضج ولديه رغبة كبيرة في إنجاز مهامه.

رابعا: نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد

لقد اعتمدت أبحاث ريدن على دراسات بلاك وموتن، حيث قام بتطوير الشبكة الإدارية وذلك بإضافة بعد ثالث هو بعد الفعالية¹، ونتج من إضافة هذا البعد التوصل إلى ثمانية أنماط للقيادة تنتج من أربعة أنماط أساسية هي: المتكامل، المتفاني، المنفصل، المنتمي، حيث أن إضافة عنصر الفعالية لهذه الأنماط يؤدي إلى إظهار أربعة أنماط أكثر فعالية إذا وافقت الموقف، وأخرى أقل فعالية إذا لم توافق الموقف²، وفق التقسيم التالي³:

1. الأنماط القيادية الأساسية: وهي تركز على بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين (العلاقات الإنسانية)، وتتمثل في:

- النمط المتكامل: نمط مهتم بكل من العمل والعلاقات الإنسانية بدرجة عالية؛
- النمط المرتبط (المتصل): نمط مهتم بالعلاقات الإنسانية وغير مهتم بالعمل؛
- النمط المتفاني: نمط مهتم بالعمل وغير مهتم بالعلاقات الإنسانية؛
- النمط المنفصل: نمط مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية بشكل منخفض.

¹Samir Trigui, op.Cit, p 170.

²وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 49.

ويتوقف فعالية أو عدم فعالية كل نمط من هذه الأنماط على الظروف التي تم استخدامها فيها، حيث تصبح أكثر فعالية إذا تم استخدامها في ظروف ملائمة، وأقل فعالية إذا تم استخدامها في ظروف غير ملائمة.

1. الأنماط الأكثر فعالية: وتشمل الأنماط التي تكون في المواقف الملائمة، وتتمثل في:¹

- النمط البيروقراطي: لا يهتم هذا النمط بالعمل ومهامه أو بالعلاقات الإنسانية للعاملين، ولكنه يخفي ذلك وراء تطبيق التعليمات والأنظمة والقوانين بحذافيرها، لذلك تقل فعالية وتأثيره في الروح المعنوية للعاملين.

- النمط المنمي (المطور): يثق هذا النمط في العاملين ضمناً، ويعتقد أن عمله يتمثل أساساً في تنمية قدرات الآخرين، وفي تهيئة مناخ العمل الذي يتيح تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات العاملين. وفعالية هذا النمط تنبع من المناخ المشجع الذي يهيئه لمؤوسيه، لذلك يزداد ارتباطهم به والعمل، غير أن اهتمامه بتنمية العاملين يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل التنمية الذاتية للآخرين.

- النمط الديكتاتوري العطوف: يثق هذا النمط بنفسه ضمناً، ويهتم على المدى القصير والمدى الطويل بالعمل، وتنبع فعاليته من قدراته ومهاراته في دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤديه دون مقاومة منهم قد تؤثر في الإنتاج، ويعمل على كسب طاعة مؤوسيه وولائهم عن طريق مهاراته في توفير مناخ يساعد على أداء العمل.

- النمط التنفيذي: يتمثل في توجيه أقصى طاقات العاملين نحو العمل المطلوب في المدى القصير والمدى الطويل، حيث أنه يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج، ويدرك أنه ثمة فروق فردية بين العاملين، وهذه الفروق في القدرات والمهارات تجعله يمارس أساليب مختلفة في التعامل مع كل فرد منهم، وتنبع فعاليته من اهتمامه بكل من العاملين والعمل بشكل واضح، مما ينعكس في دوافع العاملين لتحقيق الأهداف، ولذلك فهو يحقق إنتاجية عالية.

2. الأنماط الأقل فعالية: وتشمل الأنماط التي تكون في المواقف غير الملائمة، وتتمثل في:²

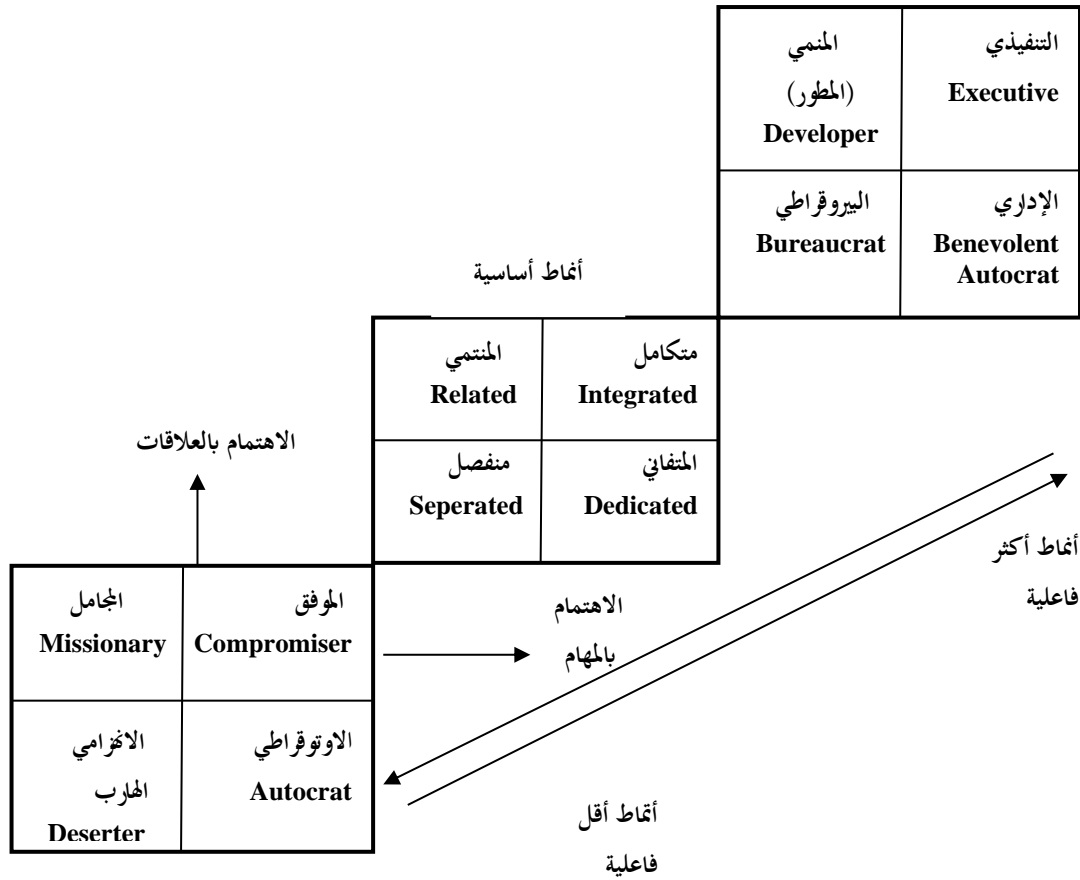
¹حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 31، 32.

²زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 106، 107.

- النمط الانهزامي: ويظهر هذا النمط الإداري عدم اهتمامه بكل من العمل والعلاقات الإنسانية، كما أنه غير فعال، ليس فقط بسبب عدم رغبته في العمل واهتمامه به، بل كذلك للتأثير السلبي الذي يمارسه على الروح المعنوية للجماعة، ولا ينحصر تأثيره في مجرد الانسحاب من العمل، بل أنه يعوق الآخرين كذلك في أدائهم عن طريق التدخل في أعمالهم وحبس المعلومات اللازمة لهم.
- النمط المجامل: يضع التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر، تغيب عنه الفاعلية نتيجة رغبته في رؤية نفسه - وفي أن يرى فيه الآخرون - كشخص طيب، وبالتالي يمنعه من ذلك المخاطرة بأي اضطراب في العلاقات السائدة من أجل الحصول على الإنتاجية المرغوبة.
- النمط الأوتوقراطي: يضع كل اهتمامه على العمل الحالي المطلوب، ويفضله على أي اعتبارات أخرى تظهر عدم فاعليته نتيجة إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات، وبدرجة ثقته المنخفضة بالآخرين، ويخافه الكثيرون ولا يحبونه، وبالتالي فهم يعملون فقط عندما يمارس عليهم ضغوطه المباشرة.
- النمط الموفق: يعرف جيدا مزايا الاهتمام بكل من العمل والعلاقات، ولكنه غير قادر أو غير راغب على اتخاذ قرارات سليمة، وتعتبر الحلول الوسط عن أسلوبه المستمر في العمل، ويكون تركيزه واهتمامه موجها للضغوط التي يواجهها في الحاضر، وبالتالي فهو يحاول الإقلال من المشاكل الحاضرة.

ويمكن توضيح نموذج ريدن للأتماط القيادية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة



المصدر: علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص 146.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن كل نمط من أنماط القيادة الإدارية الأربعة قد تكون أكثر فعالية إذا تم استخدامها في الظروف المناسبة، وأقل فعالية إذا لم يتم استخدامها في الظروف المناسبة، حيث أن فعالية العملية القيادية حسب ريدن تتوقف على مدى ملائمة النمط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري مع الموقف الذي يواجهه.

خلاصة الفصل:

لاقت القيادة اهتمام كبيراً من طرف العلماء والباحثين في الفكر الإداري، وذلك لكونها من أهم متطلبات نجاح المنظمات، فهي تعتبر تلك العملية التي يقوم من خلالها القائد بالتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق أهداف مشتركة. ويختلف هذا المفهوم عن العديد من المفاهيم المشابهة له كالإدارة، الرئاسة والزعامة، فالفرد يمكن أن يكون مديراً دون أن يكون قائداً، كما يمكن أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً فليس كل القادة مديرين، أو أن يكون مديراً أو قائد في آن واحد وهذا ما يطلق عليه بالقائد الإداري، أما الرئاسة فهي تعتبر عملية مفروضة تمارس ضمن تنظيم رسمي يستخدم فيها الرئيس سلطته للتأثير في الآخرين، على عكس القيادة التي تعتبر عملية تلقائية تنبع من الجماعة يعتمد فيها القائد على النفوذ والإقناع لتحقيق الأهداف المرغوبة، أما الزعامة فهي تعتبر نوع من أنواع القيادة.

إن تطور الفكر الإداري ساهم في ظهور العديد من النظريات للقيادة الإدارية التي حاولت تحديد صفات وخصائص القائد الناجح، وكان أولى هذه النظريات نظريات المدخل الفردي، الذي قدم مجموعة من الصفات والسمات الجسمية، العقلية، النفسية والاجتماعية التي تجعل من القائد فرداً ناجحاً وتمييزه عن الآخرين، ولكن هذا المدخل فشل في تحديد هذه الصفات القيادية بشكل قاطع، مما أدى إلى ظهور المدخل السلوكي ونظرياته الذي قام بالتركيز على دراسة سلوك القائد وتحليله بدلاً من التركيز على السمات والخصائص، لكن هذا المدخل هو الآخر تعرض لانتقادات لفشله في تحديد السلوك القيادي الأفضل.

إن فشل المدخل الفردي والمدخل السلوكي في وضع تفسير مقبول عن العوامل المؤثرة في القيادة والمحددة لها، أدى إلى ظهور المدخل الموقف الذي يعتبر متغيرات الموقف من أهم العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمرؤوسين، فالقائد لا يملك نمطاً قيادياً معيناً وإنما يختلف باختلاف المواقف التي يمكن أن يواجهها.

الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

تمهيد:

تواجه المنظمات على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها خاصة في الوقت الحالي شبكة من التأثيرات والتحديات على مستقبلها، فالتغير السريع في شتى المجالات التقنية والمعرفية، ورغبة المنظمات في البقاء والاستمرار وتحقيق أعلى العوائد الممكنة أوجب عليها استخدام الموارد المتاحة لديها أفضل استخدام.

ويعد المورد البشري المصدر الرئيسي الذي يستطيع أن يحقق للمنظمة أفضل النتائج قياساً مع الموارد الأخرى التي تملكها (موارد مادية، موارد تنظيمية ومالية)، فالمنظمات التي ترغب في الوصول إلى أعلى درجات التميز في الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية وجب عليها الاهتمام بمواردها البشرية، لاسيما الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية ويقومون بأعمال إضافية تطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي، وهذا ما يطلق عليه اسم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

إذ تعتبر هذه الأخيرة من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي التي دخلت أدبيات الإدارة، وأنتجها الفكر الإداري المعاصر واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث أصبح هذا السلوك مطلب الكثير من المنظمات نظراً لآثاره الإيجابية العديدة التي يخلفها والتي تؤثر على الفرد، الجماعة والمنظمة ككل.

فالأدوار الرسمية لوحدها لم تعد كافية للحفاظ على بقاء المنظمات واستمراريتها، فهي بحاجة إلى أدوار أخرى إضافية يقبل عليها الفرد طواعية دون انتظار أي مكافأة، ذلك ان القيام بمثل هذه الأدوار يساهم في رفع مستويات الكفاءة والفعالية.

وبالتالي سنقسم المبحث الأول من هذا الفصل الى ثلاث مطالب، حيث يتمثل المطلب الأول في الإطار المفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية الذي يشمل على تقديم هذا السلوك كما ورد في العديد من الأدبيات الإدارية، وفي المطلب الثاني سنتطرق إلى الأهمية التي تكمن وراء ممارسته والمزايا التي يحققها، بينما سنخصص المطلب الثالث للأبعاد المختلفة المكونة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، أما في المبحث الثاني الذي هو الآخر مكون من ثلاث مطالب سنتطرق فيه إلى الأنماط، المعوقات والعوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث سنحاول في المطلب الأول بيان مختلف الأنماط التي يحتويها هذا السلوك، وفي المطلب الثاني سنستعرض فيه أهم العوائق التي يمكن أن تحد دون ممارسته، وفي المطلب الأخير سنستظهر أهم العوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: مفاهيم في سلوكيات المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المهمة جدا في هذا العصر وأكثرها انتشارا، فالتغيرات السريعة في البيئة الخارجية إضافة إلى التطورات التقنية في جميع الميادين أدى إلى خلق بيئة مضطربة، أوجبت على المنظمات الاهتمام بجميع أدوار موظفيها الرسمية منها وغير الرسمية، فهذه الأخيرة التي يطلق عليها اسم سلوكيات المواطنة التنظيمية أصبحت مطلبا ضروريا للارتقاء بمستويات الأداء وتحقيق أعلى العوائد. لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف هذه السلوكيات، أهميتها وأهم الأبعاد المكونة لها.

المطلب الأول: تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري الحديث في مجال السلوك التنظيمي والتي لاقت رواجا كبيرا مع مطلع القرن العشرين، حيث أن هذا المفهوم لم يلق اتفاقا بين الباحثين والمهتمين لا حول اسمه، ولا حول تعريفه، ففيما يتعلق باسمه فقد أطلق عليه عدة مسميات مختلفة وفقا للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها الباحث وتماشيا مع توجهاته الفكرية، ومن هذه التسميات السلوك غير المفروض، سلوك الدور الإضافي، سلوك الدعم الاجتماعي، سلوك التطوع التنظيمي.

ويعتبر **Organ و Batmen (1983)** أول من استخدم مصطلح " سلوك المواطنة التنظيمية"، ولكن أصل هذا المصطلح يعود إلى عام 1938 حينما أطلق عليه **Bernard** مفهوم " الرغبة في التعاون"¹.

وتعددت التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم أهمها ما طرحه **Organ (1988)** حيث عرف 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"².

¹Nadeem Ahmed et al, **An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement**, International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol. 2, N° 4, 2012, p100.

²Anshul Garg, Samta Suri, **Analyzing The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behaviour in Public Banking Sector**, International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, Vol. 2,N° 7, 2013, p81.

كما عرفه أيضا Organ (1997) على أنه " سلوك يساهم في صيانة وتعزيز السياق الاجتماعي والنفسي الذي يدعم أداء المهام"¹.

ويرى كل من Katz & Kahn أن سلوكيات المواطنة التنظيمية "هي تلك السلوكيات التي لم يتم تحديدها من قبل الوصف الوظيفي والتي تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية"².

عرف Chompookum & Derr (2004) سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها " الرغبة في اتخاذ خطوات لمنع المشاكل مع الموظفين الآخرين، والالتزام بقواعد وأنظمة وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود رقابة"³.

أما Senobari (2008) فعرفها باختصار على أنها " عبء العمل الزائد الذي يقوم به الأفراد"⁴. في حين أطلق Singh & Srivastava على سلوك المواطنة التنظيمية سلوك الدور الإضافي وعرفاه أنه " سلوك العمل الذي يتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي"⁵.

بينما ذهب Yental (2008) إلى تحديد ووصف هذه السلوكيات فعرفها بأنها " تلك الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تذمر من العمل"⁶.

ويتضح من التعريفات السابقة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ما يلي:

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية تطوعية وليست إلزامية، فهي نابعة من مبادرة فردية؛

¹Trung Duc Nguyen, Vy Thuy Nguyen, **Promoting Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Vietnamese Enterprises : The Influence of Corporate Reputation**, The 4th International Conference on Finance and Economics, September 21st- 22nd 2017, Ho Chi Minh City (Vietnam), p 367.

²Valérie Swaen, Isabelle Maignan, **Organizational Citizenship and Corporate Citizenship : Two Constructs, One Research Theme?**, <http://www.researchgate.net/publication/238715709>, consulté le: 06/02/2017.

³Ali Asgari et al, **The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors**, European Journal of Social Science, Vol. 6, N° 4, 2008, p 141.

⁴Ismail Samreen, Iqbal Zafar, **Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior on Employees Performance**, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 8, N° 2, 2018, p 189.

⁵Upasana Singh, Kailash B.L Srivastava, **Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour**, Global Business Review, Vol. 17, N° 3, 2016, p 598.

⁶شفاء محمد علي العزاوي، مروة بدر زيا يوسف، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية " بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعة الإلكترونية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (جامعة بغداد)، المجلد 22، العدد 91، 2016، ص 208.

- أنها سلوكيات إيجابية يمارسها الفرد بهدف تحقيق مصلحة المنظمة وليس بهدف تحقيق مصلحة ذاتية؛

- سلوكيات لا تندرج ضمن متطلبات الوصف الوظيفي أو العمل الرسمي للعامل؛

- سلوكيات لا يتوقع الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية كما أنه لا يتلقى أي عقوبة على عدم ممارستها، وذلك للأسباب التالية:¹

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالباً ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها، حيث أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات إلا أن الربط بين هذه السلوكيات والمكافآت يكون ضعيف للغاية؛

- أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعمله الرسمي، حيث أنه مثلاً مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقته وانخفاض أدائه؛

- أنها سلوكيات تطوعية لا يمكن أن يعاقب الفرد إذا امتنع عن أدائها.

وتتضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية نوعين من السلوكيات هي:²

- السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية مثال ذلك مساعدة الزملاء في العمل، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء، التحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين؛

- السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية وتلك السلوكيات تسمى بجودة الامتناع ومن أمثلتها تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل، التعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل.

وترى الباحثة بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مجموعة من السلوكيات التطوعية والاختيارية، أي غير الإلزامية التي يمارسها الأفراد والتي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي، وتساهم هذه السلوكيات في تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

¹ أسماء يوسف، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين دراسة في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 2012، ص 10.

² آية عبد القادر إبراهيم صرصور، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2015، ص 19.

المطلب الثاني: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

لسلوكيات 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 لمنظمتهم¹.

كما أنها تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين الموظفين في الإدارات المختلفة، وتقلل من الحاجة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، وتحافظ على تماسك ووحدة المنظمة، وتحسن من قدرة المديرين والزملاء على أداء عملهم من خلال تخصيص المزيد من الوقت للتخطيط الفعال، جدولة الأعمال وحل المشكلات².

علاوة على ذلك تعتبر هذه السلوكيات وسيلة فعالة لتنسيق الأنشطة من خلال جماعات العمل، وتعزز استقرار الأداء التنظيمي وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية³، وتمنح للعاملين القدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تعزيز وتنمية الدوافع، ورفع حس المسؤولية اتجاه المنظمة⁴. كما ترفع أيضا من مستوى قدراتهم ومهاراتهم نتيجة إطلاعهم على أدوار غيرهم.

ولسلوكيات المواطنة التنظيمية دور في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، وازدياد مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية⁵. 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.

¹Ez El-Din Mohamed Ahmed, **Organizational Citizenship Behaviors and it Relation with Organizational Performance of Administrative Leaders in Arab Sports Systems**, Journal of American Science, Vol. 18, N° 1, 2018, p 24.

²Mustafa Zeyada, **Organizational Culture and its Impact on Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Academic Research In Business & Social Sciences, Vol. 8, N° 3, March 2018, pp 425,426.

³Ali Usma, Waqar Shaista, **Teachers' Organizational Citizenship Behaviour Working Under Different Leadership Styles**, Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 28, N° 2, 2013, p 298.

⁴محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2016، ص 56.

⁵علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية " دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط (الأردن)، 2013، ص 28.

وعلى الرغم من الآثار الإيجابية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، إلا أن ذلك يعتمد على الموقف الذي يحدد سلبية أو إيجابية هذا السلوك، أي أن هذا السلوك قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد، كما أنه يؤدي إلى خلق روح الإتكالية على مستوى الجماعة، أما على مستوى المؤسسة فإنه يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المؤسسة مدينة له بالفضل¹.

المطلب الثالث: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

علاوة على عدم اتفاق الباحثين على اسم موحد لهذا السلوك وتعريفه، فإنهم لم يتفقوا أيضا على عدد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومسمياته ومكوناته. فقد أوضح أرونسون (2003) في معرض مراجعته لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومكوناته، أن الباحثين ذكروا حوالي ثلاثين بعدا لهذا السلوك، وهي متداخلة مع بعضها البعض، ولا يشترط وجود هذه الأبعاد جميعها لدى الفرد الواحد، فقد يوجد بعضها، ويختفي البعض الآخر².

وقد حدد بعض الباحثين عددا من الأبعاد التي توضح طبيعة سلوكيات المواطنة التنظيمية ممثلة في الجدول التالي:

¹ علي أحمد جبرائيل المعاينة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص 41، 42.

² راتب السعود، سوزان السلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية (جامعة عمان)، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2008، ص 36.

الجدول رقم (1-2): أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب وجهات نظر بعض الباحثين

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	السنة	الباحثون
الإيثار، الامتثال العام.	1983	Smith, Organ & Near
الطاعة، المشاركة، الولاء.	1986	Van Dyne & Graham
الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الجمالة، السلوك الحضاري.	1988	Organ
سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الفرد، سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة.	1991	Williams & Anderson
المثابرة الشخصية، المساعدة ما بين الأفراد، المساهمة الفردية، تنمية الولاء.	1991	Moorman & Blacely
الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.	1993	Mackenzie
تحديد الهوية مع المؤسسة، الإيثار تجاه الزملاء، الضمير الحي، الانسجام بين الأفراد، حماية موارد المنظمة.	1997	Farth, Earley & Lin
السلوك المساعد، الروح الرياضية، الولاء التنظيمي، الامتثال التنظيمي، المبادرة الفردية، الفضيلة المدنية، تطوير الذات.	2000	Podsakoff et al
الإيثار، الالتزام العام، التعاون، حماية الموارد، الكرم.	2004	Yen & Niehoff
الإيثار، الجمالة، الضمير الحي.	2008	Ali Asgari et al
سلوك المواطنة الذاتية، سلوك المواطنة الخارجية.	2013	Yesuraja & Yesudian
الإيثار تجاه الزملاء، الضمير الحي، الانسجام بين الأشخاص، حماية موارد الشركة.	2014	Su-Jung Lin & Hsiao
سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي، سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى التنظيمي	2017	Khan et al
الإيثار، السلوك الحضاري، الكرم، وعي الضمير، الروح الرياضية	2018	دبون وصيتي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من الجدول رقم (2-1) يتضح تعدد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، فمن الباحثين من يرى أنها تمثل بعدين أساسيين، وآخرون رأوا أنها تمثل سبعة أبعاد، وآخرون عرضوا ما بين الاثنين والسبعة، إلا أن هناك اتجاهين تكرر في عدة أبحاث، حيث أن الاتجاه الأول يقسم مفهوم المواطنة التنظيمية إلى خمس أبعاد رئيسية هي:

- الإيثار: يقصد به جميع السلوكيات التقديرية التي لها أثر في مساعدة الأشخاص الآخرين في مهمة أو مشكلة ذات صلة بالعمل، مثل مساعدة الزملاء الجدد على فهم العمل الداخلي للمنظمة، مساعدة الزملاء عند تراكم العمل لديهم¹؛
- الكياسة (اللياقة واللطف): تشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة غير رسمية²؛
- الروح الرياضية: وتعني استعداد الموظفين للتسامح مع المضايقات في بيئة العمل والتي لا مفر منها دون تقديم أي شكوى أو تدمير³؛
- السلوك الحضاري: وهو السلوك الذي يظهره الفرد والمتمثل بالاهتمام بحياة المنظمة، ومشاركة المسؤولية في شؤونها، وجعل أهدافها فوق الأهداف الشخصية، ويعكس أيضا رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، ويتضمن هذا السلوك قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدتها إدارة المنظمة، أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل والمنظمة⁴؛

¹عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية " دراسة تطبيقية: على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز (جدة)، 2016، ص 38، 39.

²تحسين عاصي الهيميلة، دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية (جامعة واسط)، العدد 23، 2016، ص 6.

³R.k. Jena, R. Goswami, Measuring the Determinants of Organizational Citizenship Behaviour, Glob business Review, Vol. 15, N° 2, 2014, p 382.

⁴محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- وعي الضمير: ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، واستراحات العمل بجدية... إلخ¹.

أما الاتجاه الثاني الذي اقترحه كل من **Williams & Anderson (1991)** فقد صنف سلوك المواطنة التنظيمية من حيث الهدف إلى:²

- سلوك المواطنة التنظيمية الفردية: وهي السلوكيات الموجهة نحو الأفراد الآخرين في المنظمة، وتشمل كل من الإيثار والكياسة؛

- سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة: وتشمل السلوكيات الموجهة نحو المنظمة ككل، وتشمل الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير.

وهذان الاتجاهان لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية غير متناقضين بل متكاملين، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد، لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين.

المبحث الثاني: ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية

حظي مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام كبير منذ ظهوره في مطلع الثمانينات من القرن العشرين إلى غاية الوقت الحالي، فظهرت العديد من الدراسات التي حاولت تقديم تفسير علمي منطقي لهذا المفهوم، حيث استقر الأمر في النهاية على وجود مدخلين هما (مدخل التبادل الاجتماعي ومدخل التعاون)، كما قدمت أيضا هذه الدراسات مجموعة من العوامل والمحددات التي قد تؤدي إلى نشوء أو اختفاء سلوكيات الدور الإضافي في المنظمات الإدارية. لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى المدخل المفسر لسلوكيات المواطنة التنظيمية، العوامل المؤثرة فيها، وأهم المعوقات التي يمكن أن تعترضها والتي تحول دون ممارستها.

¹سارة بن الشيخ، رشيد مناصرية، أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين - دراسة مؤسسة موبيليس وحدة ورقة-، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الدولي الثالث حول: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة ورقلة، 28/27 نوفمبر 2017، ص 690.

²Sangya Dash, Rabindra Kumar Pradhan, **Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior : A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations**, International Journal of Business and Management Invention, Vol. 3,N° 1, January 2014, p 19.

المطلب الأول: المداخل المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية

من أبرز المداخل النظرية التي اعتمد عليها الباحثين لتقديم تفسير علمي وفهم أكثر وضوح لسلوكيات المواطنة التنظيمية هما مدخل التبادل الاجتماعي ومدخل التعاون.

أولاً: مدخل التبادل الاجتماعي

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من أكثر النظريات استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل والتي تعود جذورها إلى عشرينيات القرن العشرين. على الرغم من ظهور وجهات نظر مختلفة حول التبادل الاجتماعي إلا أن المنظرين يتفقون على أن التبادل الاجتماعي يتضمن سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات مع الطرف الآخر، وأن هذه التفاعلات والمعاملات المتبادلة لديها القدرة على إنشاء علاقات عالية الجودة¹.

ويقوم هذا المدخل على مبدئين اثنين هما:²

1. علاقات الأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم التزام متبادل؛
2. الالتزام يقتضي المعاملة بالمثل، حيث يبادر شخص واحد بمنح خدمة أو فائدة للشخص الآخر، وفي حالة رد الشخص الثاني لخدمة مقابلة للطرف الأول تنشأ سلسلة من التبادلات المفيدة ومن ثم ظهور مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين.

وانطلاقاً من هذين المبدئين فإنه بالضرورة سيكون الطرفين وفق الثنائيات التالية:

1. (عامل1، عامل2) أي أن الطرفين هما عاملين من نفس الدرجة؛
2. (عامل، قائد) أي أن أحد الطرفين عامل والآخر قائد أي ليس من نفس الدرجة؛
3. (عامل، منظمة) أي أحد الطرفين شخص طبيعي (عامل) والطرف الثاني هو شخص معنوي (المنظمة) بما تمثله من جميع العناصر، أي أن الطرفين ليس من نفس الطبيعة.

يرى أورغان وهو أحد أهم المنظرين لهذا المدخل أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هذا السلوك يظهر كلما كان تبادل اجتماعي في التنظيم.

¹Russel Cropanzano, Marie S.Mitchell, *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, Journal of Management, Vol. 31, N° 6, December 2005, pp 874,875.

²حمزة معمر، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، 2014، ص 78.

وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي بمثابة رد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه من المنظمة¹.

ثانياً: مدخل التعاون:

تعد نظرية التعاون التي قدمها شستر برنارد (Chester Bernard) بمثابة النموذج الثاني التي أعطت تفسيراً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

فبينما ركزت نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقة بين الأفراد أنفسهم، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في العمل الجماعي.

ترى نظرية التعاون أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، مما يدعم الجماعة في تحقيق أهدافها العامة، والتعاون هنا غير مبني على المصلحة الفردية بل المصلحة المشتركة للجماعة².

فنظرية التعاون تعتبر بمثابة حجر الأساس الذي اعتمد عليه كل من كاتز وأورغان لتحديد مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك بالاعتماد على آراء وكتابات برنارد، الذي أوضح أن رغبة واستعداد الأفراد للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري ولا يمكن الاستغناء عنه، وكذلك أشار إلى أن عملية التنظيم وأداء أي منظمة يعتمدان على الجهد التعاوني من قبل العاملين إلى جانب قيامهم بتنفيذ وظائف محددة³.

وبالرغم من إمكانية تطبيق كلتا النظريتين على سلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أنه يوجد اختلافات بين النظريتين متمثلة في:⁴

¹يمان حورية طاز، دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2017، ص 41.

²صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل (فلسطين)، 2017، ص ص 35، 36.

³أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003، ص 12.

⁴صباح جوهر دعنا، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- نظرية التبادل الاجتماعي تشير إلى العقد الضمني بين الأفراد والمنظمة، بينما نظرية التعاون تهتم بالعقد الصريح، فالأفراد والمنظمة شركاء في المهام أو الأهداف المشتركة؛
- وفق نظرية التبادل الاجتماعي قد يستخدم الأفراد سلوكيات المواطنة التنظيمية لإظهار رد الجميل، أما في إطار نظرية التعاون فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن استخدامها للوصول إلى هدف نجاح الجماعة أو نجاح المنظمة.

المطلب الثاني: عوائق ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تكتسيها سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الإدارية إلا أن تبنيها يعترضه العديد من العوائق التي تحول دون ممارستها، ونذكر من أهم هذه المعوقات ما يلي:¹

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة؛
- عجز ثقافة المنظمة وقيمها عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم؛
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة؛
- افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

إضافة إلى هذه العوائق نجد:

- تدني مستوى الثقة وضعف العلاقات والاتصال الفعال بين المرؤوسين والموظفين مع قياداتهم، وعدم وفاء المديرين بوعودهم ومسئولياتهم²؛

¹ علياء حسني علاء الدين نوح، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² صباح جوهر دعنا، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- ضعف القيادة الإدارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء لديهم، مثل عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تهم المنظمة، ولو من باب الاستشارة، وهذا ما يضعف اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل الرسمي فما بالك بسلوكيات التطوع الإضافية¹؛
- ظهور وانتشار مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، التي أدت إلى عدم الاستقرار الإداري والوظيفي².

على الرغم من كثرة العوائق التي تقف حاجزا أمام ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن الكثير من الدراسات أظهرت سبلا عديدة لمعالجة هذه العوائق، ونجد من بين هذه الدراسات دراسة (Karam 2011) الذي يرى أن التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المنظمات بما يلي:³

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية؛
- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة؛
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية؛
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمنظمة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء؛
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة.

¹ إيمان حورية طاها، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ رشيد مناصرة، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015، ص 224.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية

أجريت العديد من الدراسات والأبحاث من طرف العديد من الدارسين والباحثين كان الهدف منها التعرف على أهم العوامل والمحددات التي تؤدي إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من عدمها، ومن أهم العوامل التي كشفت عنها هذه الدراسات ما يلي:

- الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم تداولاً في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي والتي تم بحثها مع العديد من المتغيرات التنظيمية، وتكمن أهمية دراسته في أنه يتناول أهم مورد في المنظمة وهو المورد البشري الذي يعد محور العملية الإنتاجية أو الخدمية في أية منظمة.

والرضا الوظيفي حسب Locke (1983) يقصد به تلك الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة¹.

ووفقاً لـ ساشناك وآخرون Schnake et al فإن الباحثون يتوقعون أن يكون الرضا الوظيفي مرتبطاً بسلوك المواطنة التنظيمية لسببين رئيسيين²:

الأول: لأنه قاعدة للمعاملة بالمثل، فالعمال يميلون إلى الرد بالمثل على المنظمة التي تساعدهم وتفيدهم؛

الثاني: إذا جرب العمال الحالة الإيجابية مع عملهم فإنهم يميلون إلى الانخراط في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية.

وأسفرت معظم الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين هذين المتغيرين، ولكن هناك اختلاف فيما بينهم في درجة قوة هذه العلاقة، ونذكر من بين هذه الدراسات مايلي:

دراسة (Werner 2007) الذي أكد أن الموظفين الراضين فقط هم الأكثر احتمالاً لإظهار السلوكيات الإيجابية التي يمكن أن تساهم بشكل فعال في الأداء العام للمنظمة، فالرضا الوظيفي لديه

¹Jehad Mohammad et al, *Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour : An Empirical Study at Higher Learning Institutions*, Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, N° 2, July 2011, p 153.

²حياة الدهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسطة الصحراوية بأدرار، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، 2014، ص 134.

علاقة موقفية قوية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ أن الموظفين يميلون لأداء مثل هذه السلوكيات عندما يشعرون بالرضا اتجاه وظائفهم مقابل الدعم أو المنفعة التي تقدمها منظماتهم أو زملائهم¹. وفي دراسة أجراها (Mohammed et al 2011) لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية (سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد، سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة) في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، ودراسة كيفية ارتباطها بالرضا الوظيفي (الخارجي والجهوي)، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن كل من الرضا الوظيفي الخارجي والداخلي يرتبطان إيجابا بسلوكيات المواطنة الموجهة نحو المنظمة.

فالرضا الوظيفي حسب هذه الدراسة هو انعكاس لمشاعر الموظف الإيجابية أو السلبية اتجاه عمله، مع قدرة المنظمة على تحسين وزيادة المشاعر الإيجابية وتقليل المشاعر السلبية بين الموظفين، من خلال تزويدهم بتلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تعتبر مهمة للغاية بالنسبة لهم، وبالتالي سيكون لهذا تأثير على مواقف الموظفين وسلوكياتهم، وخاصة اتجاه منظماتهم ككل بدلا من أي زميل (زملاء) أو مشرف (مشرفين) محددين².

أما (Mehboob & Bhutto 2012) فقد قاما بدراسة تحليلية لبحث العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة معاهد أعمال في باكستان، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة بين الرضا وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تم التوصل إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط ببعدين فقط من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية هما بعد الإيثار وبعد المجاملة، أما بقية الأبعاد الأخرى فكانت العلاقة ضئيلة بينها وبين الرضا الوظيفي³.

يتضح لنا من خلال الدراسات السابقة أن الموظفين يكونون أكثر ميولا لممارسة سلوكيات الدور الإضافي كمساعدة زملاء العمل أو المحافظة على موارد وممتلكات المنظمة عندما يشعرون بالرضا والارتياح في وظائفهم، فالرضا الوظيفي يعتبر من المحددات الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فكلما كانت الحالة الشعورية والوجدانية للفرد تتسم بمستويات عالية من الرضا اتجاه الوظيفة وظروف العمل، كلما ازدادت الدوافع الكامنة لأداء سلوكيات إيجابية في المنظمة تنعكس على أدائها العام.

¹Farhan Mehboob, Niaz A Bhutto, *Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business (Pakistan), Vol. 3, N° 9, January 2012, p 1449.

²Jehad Mohammed et al, Op.Cit, p162.

³Farhan Mehboob, Niaz A Bhutto, Op.Cit, p 1451.

- الولاء التنظيمي: يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة والحيوية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية والسلوكية.

وتعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي إلا أنها أجمعت في معظمها على كونه عبارة عن " مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمه واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها"¹.

يعد الولاء التنظيمي محددًا مهمًا لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي أجريت لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، من بين هذه الدراسات نجد:

دراسة (شلاي 2016) التي هدفت إلى تحديد دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين.

كذلك دراسة (Adim & Ikechukwu 2018) التي تناولت العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القادة في منطقة بورت التابعة لقوة الشرطة النيجيرية، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة قوية وإيجابية بين ولاء الموظف وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فالمدراء يجب عليهم السعي لبناء وتطوير الاتصال مع موظفيهم بطريقة تعزز رغبتهم في التصرف أو أداء أكثر مما هو مطلوب منهم².

فالفرد الذي يظهر مستويات عالية من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه الاستعداد التام لبذل جهود إضافية في أداء أعماله، وذلك لشعوره بالانسجام والتطابق بين أهدافه الخاصة وأهداف المنظمة العامة.

- العدالة التنظيمية: تعتبر العدالة التنظيمية من أبرز العوامل المؤثرة في اتجاهات وسلوكيات الموظفين بصفة عامة وأدائهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بصفة خاصة، ويتكون هذا المفهوم من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات. وتعني عدالة التوزيع

¹محمد الصبري، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية (مصر)، 2007، ص 277.

²Victor Adim, Adubasim Ernest Ikechukwu, *Employee Loyalty and Organizational Citizenship Behaviour in the Port Harcourt Area Command of the Nigeria Police Force*, International Journal of Business, Economics and Management, Vol. 5, N°6, January 2018, p143.

إدراك الفرد لعدالة توزيع المخرجات التي يحصل عليها لقاء عمله في المنظمة والتي تشمل توزيع الرواتب والمكافآت، والحوافز المادية والمعنوية، والترقيات، ومنح الإجازات، وعدالة توزيع عبء العمل بين أفراد المنظمة، وتقييم أدائهم¹. أما عدالة التعاملات فيقصد بها مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها الفرد عند تطبيق الإجراءات عليه². في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس العاملين بعدالة الأساليب التي أتتعت في تحديد نواتج جهودهم، ونزاهة المعايير، وسلامة الإجراءات المتبعة في الحكم على المخرجات، كإجراءات تقييم الأداء، والمعايير المستخدمة في ذلك، ودقة عمليات تنفيذ التقييم³. وهذه الأبعاد غير منفصلة وإنما هي مترابطة ومتداخلة فيما بينها، وتؤدي في النهاية إلى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات.

كشفت العديد من الدراسات الميدانية عن وجود علاقة إيجابية قوية بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن بين هذه الدراسات:

دراسة (كاسب الخرشة 2015) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة الأخلاقية، عدالة المعاملات والعدالة التقييمية) على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية⁴.

وفي دراسة أجراها (Jafari & Bidarian 2012) كان الهدف منها التحقيق في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بجامعة آزاد الإسلامية فرع طهران للعلوم والأبحاث، حيث خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مكونات

¹ أنيس صقر خصاونة، فاروق إبراهيم العكرب، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، ديسمبر 2016، ص 3.

² عبد الله كاظم محمد، مصطفى طه ياسين، أثر غياب العدالة التنظيمية في انتشار الفساد الإداري " استراتيجيات مقترحة للمعالجة"، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 34، ديسمبر 2017، ص 48.

³ محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، العدد 2، 2015، ص 68.

⁴ ياسين كاسب الخرشة، أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (القاهرة)، المجلد 35، العدد 2، ديسمبر 2014، ص 249.

العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

فحسب كل من (Jafari & Bidarian) فإن الموظفين الذين يكون لديهم إدراك جيد للعدالة التنظيمية يظهرون ميولا أكبر لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والمشاركة فيها¹. وفي دراسة أخرى قام بها (أبو تايه 2012) لتحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، توصل إلى أن هناك أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على جميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصل إلى أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية لها الدور الأكبر في التأثير على هذه السلوكيات مقارنة بالأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية².

أما (Ishak & Alam 2009) في دراستهما لتأثير العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في المؤسسات المصرفية بماليزيا، فقد توصلوا إلى أن هناك علاقة قوية بين العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية وبعد واحد فقط من سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثل في الإيثار³.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بين المتغيرين أنه إذا كان تصور الموظفين إيجابيا اتجاه العدالة التنظيمية سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات، فإن ذلك يولد لديه شعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما إذا كان تصورهم سلبيا اتجاه العدالة التنظيمية فإن ذلك لا يؤدي فقط إلى انخفاض أو عدم ممارسة هذه السلوكيات الإيجابية وإنما قد يكون له آثار جانبية أخرى وسلوكيات عكسية كالتغيب عن العمل وإبداء سلوكيات سلبية اتجاه الزملاء والمدراء.

– الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات الأفراد في مختلف المنظمات، وهي عبارة عن مجموعة من الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والسلوكيات والمواقف

¹Parivash Jafari, Shabnam Bidarian, **The Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior**, Procedia- Social and Behavioral Sciences, N° 47, 2012, p 1818.

²بندر كرم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، جانفي 2012، ص 177.

³Monanu Oge G et al, **organizational justice and organizational citizenship behavior among Academic Staff of Private Universities in Southeast Nigeria**, Journal of Economics and Sustainable Development, Vol. 5, N° 21, 2014, p 15.

والأعراف المشتركة في المنظمة¹. وأشارت العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية إما سلبيا أو إيجابيا وذلك تبعا للاعتقادات والمبادئ التي تقوم عليها الثقافة السائدة داخل المنظمة، والتي تعكس مدى تشجيعها واهتمامها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك التطوعي.

فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بها، فإن الجميع سيتأثرون بذلك مما ينعكس على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدودة للغاية².

– القيادة الإدارية: تعتبر القيادة الإدارية إحدى أهم أسس نجاح المنظمة، ومحور هام ترتكز عليه مختلف خصائص ونشاطات المنظمة بما في ذلك سلوك الموظفين وتصرفاتهم، ويعد اتخاذ النمط القيادي الملائم لطبيعة الموقف أحد العوامل والمتغيرات الهامة في تعزيز أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين³.

ومما لا شك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتبعه القائد ينعكس بشكل مباشر على قيم، وأفعال، وسلوك المرؤوسين، الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منه، فبالقدر الذي يقوم به القائد بممارسة التصرفات التي تعبر عن روح التطوعية، وتجسد أبعاد المواطنة التنظيمية، بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة⁴.

فقد وجد Padsakoff وآخرون (2002) تجريبيا أن القيادة وخصائص بيئة العمل تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية أكثر من شخصية العامل، وخلصوا إلى أن أساليب القيادة الفعالة لدى المشرف تؤدي إلى زيادة تكرار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية⁵.

¹Tarek A.ElBadawy, Exploring the Relationship between Organizational Culture, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 6, N° 4, 2016, p 22.

²أسماء يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³عالية إبراهيم محمد طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁴محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁵Ali Usma, Waqar Shaista, op.Cit, p 298.

خلاصة الفصل:

حازت سلوكيات المواطنة التنظيمية على اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ويقصد بها تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد طواعية وبصورة اختيارية لا إكراهية، ولا تدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي لوظيفته سعياً منه لتحقيق أهداف المنظمة.

فمثل هذه السلوكيات ضرورية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى أدائها، حيث وجد هناك اختلاف في تحديد الأبعاد المكونة لها فهناك من صنفها إلى خمسة أبعاد تتضمن الإيثار، اللياقة واللفظ (الكياسة)، السلوك الحضاري، وعي الضمير والروح الرياضية، بينما صنفها آخرون إلى سلوكيات ذات طابع فردي تهدف إلى مساعدة زملاء العمل، وسلوكيات ذات طابع منظمي تهدف إلى مساعدة المنظمة.

واعتمد الباحثون في تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية على نظريتين هما نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون، فالنظرية الأولى تعتبر هذه السلوكيات مجرد رد العمال بالمثل على المعاملة العادلة التي يتلقونها من قبل رؤسائهم، في حين أن نظرية الثانية (نظرية التعاون) تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية بمثابة جهد تعاوني من طرف أفراد المنظمة لتحقيق الصالح العام.

إن ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية أو اختفائها مرتبط بمجموعة من المحددات أو العوامل متمثلة في الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة وغيرهم، كما أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون ممارسة هذه السلوكيات، إلا أنها تتمحور حول سياسة المنظمة والاستراتيجيات المتبعة من طرفها في سير أعمالها، وبالتالي يمكن القول أن خلق سلوكيات المواطنة التنظيمية أو فقدانها يبقى بيد المنظمة فهي التي تتحكم فيها.

الفصل الثالث: مساهمة أنماط القيادة

الإدارية في ممارسة سلوكيات المواطنة

تمهيد:

تتسم البيئة التي تعيش فيها المنظمات على اختلاف أنواعها في السنوات الأخيرة بكونها بيئة ديناميكية مرنة أهم ما يميزها التغيرات والتطورات المتلاحقة الناتجة عن الانفجار التقني والمعرفي، الأمر الذي فرض على المنظمات البحث في أساليب التعامل الإداري لمواجهة هذا التطور الهائل، وتعتبر القيادة كعامل حاسم في المبادرة وتنفيذ التحولات في المنظمات، إذا ما تم تبني أنماط وأساليب قيادية من طرف القادة تمكنهم من توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويقصد بالنمط القيادي عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أداؤها، وكيفية إنجازها بفاعلية، فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة، كما أن النمط القيادي يصف الطريقة التي من خلالها يقوم القائد بالتأثير على سلوك المرؤوسين واتخاذ القرارات بشأن توجيه الجماعة والحصول على توازن بين تحقيق الهدف والحفاظ عليه، إذ يعتبر من العوامل المتحكمة في نجاح أو فشل المنظمة، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات مختلفة لأنماط القيادة تختلف باختلاف الباحثين والدارسين لها.

ويعتبر نمط القيادة التحويلية والتبادلية من بين أنماط القيادة الإدارية التي أفرزتها التطورات الحالية والتي تؤثر على سلوكيات الموظفين الرسمية منها وغير الرسمية، ومن بين هذه السلوكيات غير الرسمية نجد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعتبر من العوامل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيقها لميزتها التنافسية، من خلال الأدوار الإضافية غير المدرجة في التوصيف الوظيفي التي يؤديه الموظفون.

لذلك سوف نحاول في هذا الفصل التعرف على مساهمة أنماط القيادة الإدارية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تقسيمه إلى مبحثين، إذ سنتطرق في المبحث الأول إلى أنماط القيادة الإدارية حيث سنخصص المطلب الأول فيه لنمط القيادة التبادلية، أما المطلب الثاني فسوف نتطرق فيه إلى النمط الثاني من القيادة وهو نمط القيادة التحويلية، أما في المبحث الثاني فسوف نقوم بالتركيز فيه على تحديد دور أنماط القيادة الإدارية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو أيضا يتكون من مطلبين حيث سوف نحاول في المطلب الأول إبراز دور نمط القيادة التبادلية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما في المطلب الثاني سوف نبين فيه أيضا دور نمط القيادة التحويلية في ممارسة هذا السلوك.

المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية

تعتبر دراسات أنماط القيادة الإدارية من الدراسات التي نالت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة، وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد الدارسين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تقديم تفسير لظاهرة القيادة، حيث تم التوصل إلى تصنيفات متعددة وآراء متنوعة لتلك الأنماط تختلف باختلاف المعايير التي اعتمدت في تصنيفها، غير أننا سوف نستعرض في هذا المبحث نمطين يتمثلان في نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة التحويلية.

المطلب الأول: القيادة التبادلية Transactional Leadership

أولاً: تعريف القيادة التبادلية

تم تقديم هذا المفهوم لأول مرة بواسطة ماكس ويبر في عمله حول الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية للمنظمة¹، ثم توالت الدراسات حول هذا النمط من القيادة من طرف العديد من الباحثين في الفكر الإداري المعاصر أمثال **Andrew, Soder, Hallinger, Murphy, Cohen, Miller** حيث تناولوا مفهوم واتجاهات القيادة التبادلية في العديد من أعمالهم في الثمانينات من هذا القرن موضحين أهميتها في تحقيق الاستقرار لمنظمات الأعمال، كما بينت أعمال Bass ورفاقه (1990) فاعلية القيادة التبادلية وبأن القيادة التحويلية ليست بديلاً للقيادة التبادلية وإنما مكملتها².

فالقيادة التبادلية هي " تلك القيادة التي توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين"³.

¹OhunakinFolakemi et al, **Transactional Leadership Style and Employee Job Satisfaction among Universities' Guest Houses in South-West Nigeria**,^{3rd} International Conference on African DevelopmentIssues, Covenant University, Nigeria,9-11 /5/2016, p 369.

²صباح بنوناس، مرجع سبق ذكره، ص 156.

³بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

وعرف Avolio & Yammarino القيادة التبادلية على أنها " سلوك قيادي يركز فيه القائد على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخل بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساسا على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة (القائد والأفراد)"¹.

كما عرفها Eckel & Kezar على أنها "عبارة عن اتفاق ما بين القائد والتابعين حيث يعدهم القائد بمكافآت وحوافز بعد تحقيق الأهداف الموضوعة"².

أما Bass فيعرف القيادة التبادلية بأنها " تحفيز الموظفين وجعلهم يقومون بالأعمال بمساعدة الحوافز الخارجية مثل المكافآت التنظيمية"³.

وهناك من عرفها بأنها " أسلوب القيادة التي يشجع فيها القائد أتباعه على الامتثال له من خلال المكافآت والعقوبات"⁴.

أما Sarrar & Santora فيشيران في مفهوم القيادة التبادلية إلى ما تم تسميته بعلاقة التكلفة/العائد بالنسبة للتابعين، فالتكلفة هي الجهود التي يبذلونها أما العائد بالنسبة إليهم فهو إشباع حاجاتهم الفسيولوجية والنفسية⁵.

فالقيادة التبادلية تتميز ب:⁶

- وجود اتفاق يكون طرفاه كل من القائد والمرؤوسين؛
- تبادل المنافع والوعود بين القائد ومرؤوسيه؛
- اعتماد القائد على المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء العاملين.

¹عبد الله مداري الحربي، نظريات القيادة 4: القيادة التبادلية، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://saudileadership.org> بتاريخ: 2018/03/29.

²عبد البارى درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 230.

³NecatiCemaloglu et al, Examining The Relationships Between School Principals' Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers' Organizational Commitment, The Online Journal Of New Horizons In Education, Vol. 2, N°2, April 2012 , p 54.

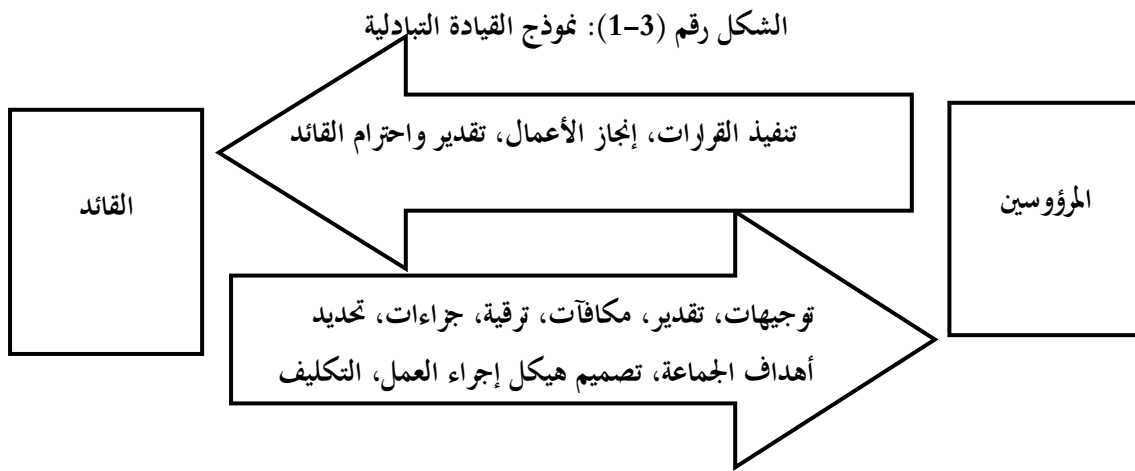
⁴Odumeru James A, Ifeanyi George Ogbonna, Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, International Review of Management and Business Research, Vol. 2, N° 2, June 2013, p 358.

⁵عبد البارى درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 230.

⁶ نور الدين مزهوده، إسهمان قرزه، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 6، جوان 2017، ص 95.

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن القيادة التبادلية أو كما تسمى أيضا القيادة الإجرائية بأنها هي تلك القيادة القائمة على أساس العلاقات التبادلية بين الطرفين، أي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يتوقع كل طرف منفعة من الآخر، فالقائد يقوم بتوزيع المهام والأدوار، الإطلاع على النقص في حاجات المرؤوسين أو معرفة رغباتهم ومن ثم تقديم الحوافز التي تشبع هذه الحاجات والرغبات مقابل ما يحققونه من إنجازات.

والشكل التالي يوضح طبيعة العلاقات التبادلية القائمة بين القائد ومرؤوسيه:



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت (لبنان)، 1985، ص 632.

يبين لنا الشكل (3-1) طبيعة المبادلات القائمة بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق الأداء الجيد والوصول إلى الأهداف، وتتمثل هذه المبادلات بالنسبة للقائد في التوجيهات، التقدير، المكافآت، الترقية، الجزاءات...، أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في تنفيذ القرارات، إنجاز الأعمال، تقدير واحترام القائد.

ثانيا: خصائص القائد التبادلي

يمكن تحديد أهم الخصائص التي يتميز بها القائد التبادلي فيما يلي:

- يحدد مهام ومسؤوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في وصول المنظمة لأهدافها وغاياتها؛
- تجنب المخاطرة لدرجة كبيرة؛
- إقناع الأتباع بالمهام التي سوف ينجزونها مقابل الحوافز والمكافآت؛

- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء؛
- يولي اهتماما ملحوظا بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين؛
- معرفة متطلبات الآخرين والقدرة على تلبيتها مقابل القيام بأعمال¹؛
- يتميز القائد التبادلي بأنه محاور جيد بحيث أن له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات وهو قادر على إقناع رؤوسيه²؛
- يتميز القائد التبادلي الفعال بقدرته على التعرف على إنجازات الأتباع ومكافأهم في الوقت المناسب³؛
- يعمل القائد التبادلي على ضمان فهم المسار الصحيح لتحقيق الأهداف بوضوح من قبل التابعين، وإزالة الحواجز المحتملة داخل المنظمة، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المحددة سلفا⁴؛
- تركز القيادة التبادلية على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل، وإلى ذلك المدى يوجه القادة التبادليون جهود الأتباع نحو إنجاز أهداف المؤسسة المنشودة من خلال توضيح الدور ومتطلبات إنجاز المهمة، وتستند القيادة التبادلية إلى البيروقراطية والشرعية داخل المنظمة، وذلك من خلال تأكيد القادة التبادليون على معايير العمل وأهدافه⁵؛
- تتميز القيادة التبادلية بقدرتها على تهيئة بيئة مشجعة لإبداع الفرد من خلال اتباعها لنمط الإشراف الداعم (الاعتراف والمكافآت)⁶؛
- في سياق التسلسل الهرمي للحاجات لماسلو، تعمل القيادة التبادلية على المستويات الأساسية لتلبية الحاجات، حيث يركز القائد التبادلي على المستويات الأدنى للتسلسل الهرمي؛

¹ صالح إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ Mohammadreza Zabihi et al, **Impact of Transactional and Transformational Leaderships upon Organizational Citizenship Behavior**, World Applied Sciences Journal, Vol. 16, N° 8, 2012, p 1178.

⁴ Hazira Mohd Nasir et al, **The Relationship of Leadership Styles and Organizational Performance among IPTA Academic Leaders in Klang Valley Area, Malaysia**, Business & Entrepreneurship Journal, Vol. 3, N° 2, 2014, p 48.

⁵ أغادير يوسف محمود يوسف، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية (فلسطين)، 2017، ص 34.

⁶ Syed Talib Hussain et al, **Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior**, Cagent Business & Management, University of Southampton, uk, Vol. 4, 2017, p 3.

- القائد التبادلي على استعداد للعمل ضمن النظم الحالية والتفاوض لتحقيق أهداف المنظمة¹؛
- تعمل القيادة التبادلية على تدعيم الثقة بين القائد وأتباعه لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، كما تعمل على تشجيع العاملين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج².

وقد لخص (Haq & Chandio) أهم خصائص القيادة التبادلية بما يأتي:³

- القيادة التبادلية تركز على الأهداف قصيرة المدى؛
- تتبع السياسات والإجراءات المحددة؛
- تكشف عن عدم الكفاءة؛
- غير مرنة فهي لا تهتم بالتغيرات الحاصلة في البيئة؛
- هذا النوع من القيادة فعال في صنع القرار الذي يهدف إلى تقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية في المؤسسة؛
- افترضت هذه القيادة أن المرؤوس يمكن تحفيزه عن طريق تقديم مكافآت بسيطة.

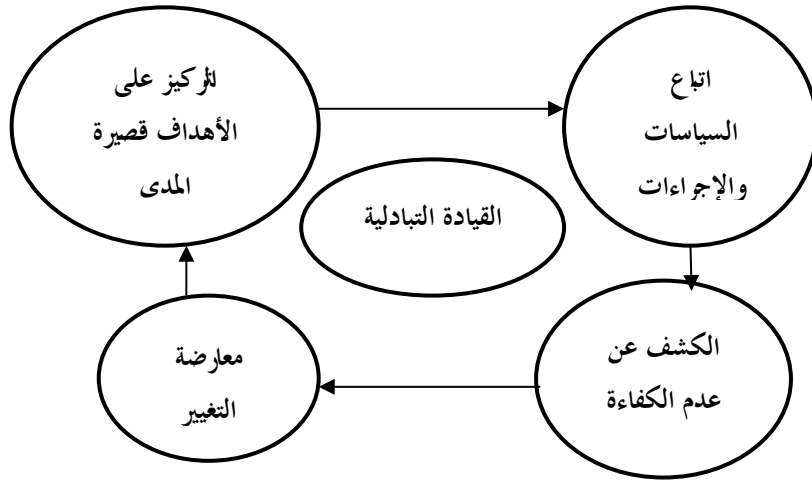
ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

¹Odumeru James A, Ifeanyi George Ogbonna, op.Cit, pp 358, 359.

²أغادير يوسف محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³Sirajul Haq, Javed Ahmed Chandio, **Transactional leadership and its Impact on the Organizational Performance: A Critical Analysis**, International Journal of Trend in Scientific Research and Development, Vol. 2, N° 1, 2017, p 137.

الشكل رقم (3-2): خصائص القيادة التبادلية



Source: Sirajul Haq, Javed Ahmed Chandio, op.Cit, p 137.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن القيادة التبادلية يمكن أن تكون لها آثار جيدة وإيجابية، وذلك بناء على نظام الحوافز الذي تستخدمه لتحفيز العاملين والذي يسمح بالوصول إلى حلول فعالة للأداء السيء ومشكلات العمل، كما أن هذا النمط من القيادة يكون ناجحاً أكثر في المنظمات العسكرية والمؤسسات الكبرى، وغير ناجح في المؤسسات الإبداعية والابتكارية التي تعتمد على التغيير والتجديد بشكل أساسي.

ثالثاً: أبعاد القيادة التبادلية

حدد Bass & Avolio أبعاد القيادة التبادلية في ثلاثة أبعاد متمثلة في:

1. المكافأة المشروطة Contingent Reward:

وتشير إلى عملية المبادلة بين القادة والتابعين والتي يتم من خلالها تبادل جهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة التابع أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعفه، فالتابع يقبل وعد القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهام المطلوبة منه بالكفاءة المطلوبة¹.

¹ عز الدين أحمد العائدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية (غزة)، 2015، ص 22.

2. الإدارة بالاستثناء النشطة **Management by Exception Active**:

في هذا البعد يقوم القائد بمراقبة أداء المرؤوسين، ويتخذ الإجراءات التصحيحية إذا ما حصل أي انحراف عن المعايير المحددة للعمل، إذ يسعى القائد وبنشاط إلى اتخاذ الإجراءات لتعديل الانحرافات المعيارية، وتتخذ هذه الإجراءات عندما تحدث المخالفات ويفرض أحكام محددة لتجنب الوقوع بالأخطاء، كما أنه يقدم المشورة والنصح بشأن ما يجب فعله أو عدم فعله¹.

3. الإدارة بالاستثناء الساكنة **Management by Exception Passive**:

عندما يتجنب القائد التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير، حيث يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحق التابع كالإنذار أو النقل أو الطرد².

ويمكن التمييز بين الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة من خلال وقت تدخل القادة، فالقائد في الإدارة بالاستثناء النشطة يسعى إلى الكشف عن الأخطاء وتحديد الانحرافات أول بأول، ومن ثم العمل على تقديم التصحيحات والحلول المناسبة، في حين أن القائد في الإدارة بالاستثناء الساكنة لا يتدخل في أداء مرؤوسيه إلا بعد انتهائهم من مهامهم.

المطلب الثاني: القيادة التحويلية **transformational Leadership**

يعتبر نمط القيادة التحويلية من الأنماط الحديثة في القيادة الإدارية والتي ظهرت نتيجة الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية تحل محل القيادة التقليدية، وتكون قادرة على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات، كما تكون قادرة أيضا على إحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل. لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى القيادة التحويلية من حيث: تعريفها، أبعادها وخصائصها.

¹ زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرح بدرأوي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 34، 2013، ص ص 61، 62.

² زينب صلاح وهاب، تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49، 2016، ص 425.

أولاً: تعريف القيادة التحويلية

ظهر أول استخدام أكاديمي في الكتب العلمية المتخصصة في مجال القيادة لمصطلح القيادة التحويلية في كتاب "القيادة الثائرة" (The rebel Leadership) لمؤلفه جيمس فيكتور داونتون (James Victor Downton) سنة 1973¹، ثم استخدم جيمس ماك جروجر بيرنز (James Macgregor Burns) مفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 في بحثه الوصفي عن القادة السياسيين²، ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns, 1978) من قبل عدد من الباحثين والعلماء. ففي عام (1985) قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass & Avolio, 1995) وعدد من زملائهم من خلال الأبحاث المستمرة والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك العديد من برامج تحسين وتطوير نظرية القيادة التحويلية³.

على الرغم من هذه التطورات التي شهدتها مفهوم القيادة التحويلية إلا أنه لا يزال 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 القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، كما تعمل على تعميق مستوى إدراك العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة"⁴.

وتعرف القيادة التحويلية أيضا بأنها: "أسلوب القيادة الذي يلهم (يحول) الأتباع إلى الارتفاع فوق مصلحتهم الذاتية عن طريق تغيير معنوياتهم، مصالحهم، قيمهم مما يحفزهم على تقديم أداء أفضل مما

¹صباح بنوناس، مرجع سبق ذكره، ص 140.

²Odumeru James A, Ifeanyi George Ogbonna, op.Cit, p 356.

³محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص 31، 32.

⁴Obiwuru Timothy C. et al, 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, Vol. 1, N° 7, October 2011, p 103.

كان متوقعا عليه في البداية"¹. فهذا التعريف يتفق إلى حد بعيد مع التعريف السابق في كون القيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة للمنظمة ككل بدلا من المصلحة الشخصية للفرد.

أما Bass فركز في تعريفه للقيادة التحويلية على دور القائد التحويلي وعرفها بأنها: " العنور 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"².

كما يعرفها بلال خلف السكارنه بأنها: " القيادة التي تضع رؤيا وأهداف واضحة لمنظمتها وتعمل على أنظمة جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل"³.

ويتفق أحمد العامري إلى حد بعيد مع التعريف السابق في تعريفه للقيادة التحويلية بأنها: " القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية مع الأخذ بالاعتبار تدريب المرؤوسين على تحمل أكبر قدر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم والآخرين"⁴.

وعرف Avolio et al القيادة التحويلية بأنها: " هي تلك القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير"⁵.

يتبين من خلال التعاريف السابقة أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تعمل على بناء رؤية واضحة وتحفيز المرؤوسين على تحقيق تلك الرؤية، عن طريق إحداث تغييرات في سلوكياتهم، قيمهم، اتجاهاتهم ومعتقداتهم، وتحويل تركيزهم إلى تحقيق الأهداف العامة بدلا من الأهداف الشخصية، الأمر الذي يساهم في تقديم مستويات أداء عالية تفوق مستويات الأداء العادية.

¹Anne Nederveen Pieterse et al, **Transformational and transactional leadership and innovative behavior : The moderating role of psychological empowerment**, Journal of Organizational Behavior, Vol. 31, 2010, p 610.

²NecatiCemaloglu et al, op.Cit, p54.

³بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2009، ص 421.

⁴أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لأراء الموظفين، النشر العلمي والمطابع، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2002، ص 7.

⁵أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، 2013، ص 230.

ثانيا: خصائص القيادة التحويلية

- يتسم القائد التحويلي بعدة خصائص منفردة تميزه عن غيره من القادة يمكن إبراز أهمها فيما يلي:
- القائد التحويلي 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 بسرعة¹
 - للقائد التحويلي قدر كبير من التأثير فيما يتعلق بالابتكار على كل من المستوى الفردي والتنظيمي لأنه يسمح للأتباع بممارسة قدر كبير من الحرية ويمنحهم المزيد من المسؤولية²؛
 - 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 دائما³؛
 - القائد التحويلي صاحب مبادئ وقيم أخلاقية، فهو 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 ذاتيا⁴؛
 - 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 للنزاهة والعدالة والتعاون⁵؛
 - يحظى القادة التحويليون باحترام وموثوقية عالية وتقدير من قبل موظفيهم واتخاذهم كقدوة لهم في العمل وذلك لتركيزهم على المعايير الأخلاقية؛

¹ إسهمان قرزه، نور الدين مزهوده، القيادة التحويلية وتأثيرها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة - الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، - المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 7، 2020، ص 129.

² Verda Khan et al, op.Cit , p 136.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 479.

⁴ فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁵ وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- القائد التحويلي يسعى إلى رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية وقيمة النتائج المرجوة وأساليب الوصول إلى هذه النتائج¹؛
- إن القادة التحويليين مستعدون وقادرون على المخاطرة والتحدي في مواجهة الواقع مهما كان صعبا وذلك من خلال ما يتمتعون به من جرأة وريادة²؛
- يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على الحلم والتصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور ويعمل على ترجمة أحلامه وتصوراته إلى واقع، وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يعمل³.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن القائد التحويلي يتميز بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره من الأفراد، والتي تسمح له في نفس الوقت بالتعامل مع مختلف الأطراف داخل المنظمة وخارجها، وهذه السمات متى توفرت في قادة المنظمات تعطي دلالة قوية على سلامة نهج هذه المنظمات نحو تحقيق أهدافها، وعلى قدرتها على مواجهة مختلف التحديات الداخلية منها والخارجية.

ثالثا: أبعاد القيادة التحويلية

حدد Bass أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد أطلق عليها (4Is of Leadership) لأن جميعها يبدأ بالحرف I باللغة الإنجليزية، وتتمثل في:

1. التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized Influence:

يشير إلى أعمال القادة الكاريزمية التي تركز على القيم والمعتقدات والإحساس بالمهمة⁴، حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر

¹Jim Allen McCleskey, *Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development*, Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 5, N° 4, 2014, p 120.

²صباح بنوناس، مرجع سبق ذكره، ص 143.

³أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 17، العدد 2، 2003، ص 14.

⁴Hanna Kurland et al, *Leadership style and organizational learning : the mediate effect of school vision*, Journal of Educational Administration, Vol. 48, N° 1, 2010, p 11.

من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي¹.

2. الحفز الإلهامي **Inspirational motivation**:

هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة²، وكذلك قدرته على تحفيز أتباعه من خلال رؤية المستقبل بتفاؤل، وتقديم رؤية مثالية وقابلة للتحقيق والتأكيد على أهداف طموحة³، واستثارة روح التحدي والعمل الجماعي.

3. الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) **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 إيجابياً مع مواقف القادة⁴.

4. الاعتبار الفردي (الاهتمام الإنساني بالفرد) **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 الحاجات⁵.

¹أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 96.

²James.G.Hunt et al, **comportement humain et organisation**, Tra Claire De Billy, 2 éme édition, vilage mondial (France), 2002, p 379.

³Hanna Kurland et al, op.Cit, p 11.

⁴عامر عبدكريم الذجاوي، 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، جامعة القادسية (العراق)، المجلد 16، العدد 3، 2014، ص 145.

⁵حمادة التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة النجاح الوطنية (فلسطين)، المجلد 27، العدد 4، 2013، ص 739.

وقد أكد Bass أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وليس مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التعليم والتدريب المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وبالتالي يحقق مستويات عالية من الأداء، فالقادة التحويليين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيههم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها¹.

المبحث الثاني: دور أنماط القيادة الإدارية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

تشكل القيادة الإدارية المحور الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المؤسسات والعامل الحاسم لنجاحها أو فشلها، وذلك لما لها من تأثير على سلوكيات الأفراد وعلى أدائهم لأدوارهم الرسمية وغير الرسمية. لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تأثير أنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: دور القيادة التبادلية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

السمة الأساسية التي تقوم عليها القيادة التبادلية هي علاقة التبادل القائمة بين القادة والمرؤوسين، بهذا المعنى يوضح القائد التبادلي الأهداف المراد تحقيقها ويوضح أن الإنجاز الناجح لهذه الأهداف ينطوي على مكافآت، في حين أن عدم الامتثال للأهداف ينطوي على عقوبات.

وبالتالي يحفز هؤلاء القادة مرؤوسيههم من خلال إبرام اتفاقيات متبادلة، حيث إذا تم الامتثال لها فعليا تصبح مع مرور الوقت مسؤولة عن تطور مشاعر الثقة بين المرؤوسين وقادتهم، هذه الثقة يمكن أن تجعلهم يشاركون في أعمال تتجاوز التوقعات حول الأهداف التي يتعين تحقيقها في أداء أدوارهم الرسمية في المنظمة، مما يؤدي إلى إنتاج سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي دراسة أجراها Bass & Riggio (2006) يرى أن القادة التبادليون يميلون إلى القيادة من خلال التبادل الاجتماعي كتقديم المكافآت المالية، الإعانات... التي من شأنها أن تساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

¹عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، العدد 1، 2009، ص 29.

وتشير النتائج أيضا أن القادة يمكنهم جعل موظفيهم يشاركون في سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل مساعدة زملائهم في العمل، إيجاد طرق مبتكرة لأداء وظائفهم في أوقات فراغهم من خلال إلهام وتحفيز إمكاناتهم الفكرية، كما يمكن أن يؤدي أيضا توفير نظام الحوافز والمكافآت من قبل القائد التبادلي أيضا إلى تحفيز أو زيادة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف الموظفين.

فالقائد التبادلي عندما يقوم بتوفير نظام مكافآت عادل للموظفين فإن ذلك سيساهم حتما في إنتاج مخرجات تتجاوز التوقعات، وفي أداء أدوار تتجاوز أدوارهم الرسمية.

أما فيما يخص التعزيز السلبي الذي يستخدمه القائد التبادلي، فهو يكون عندما لا يحقق المرؤوسين النتائج المرجوة منهم أو حصول أي انحرافات في الأداء، وبالتالي فإنه يتم تطبيق الإجراءات الملزمة بحقهم كالإنذار والنقل.

إن ممارسة مثل هذا التعزيز السلبي وخوفا من العقوبة من طرف المرؤوسين، فإنهم مضطرين للرجوع إلى قائدهم في معظم الأوقات لتخوفهم من اتخاذ أي قرار خاصة إذا كان القرار ليس في صالحهم، أو يتحملون أي مسؤولية لإنجاز المهام، وهذا سيحد من حريتهم في أداء أعمالهم، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وعدم اندماجهم في العمل¹، وبالتالي يؤثر على أدائهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: دور القيادة التحويلية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعد القيادة التحويلية أحد أهم أنماط القيادة الحديثة التي تتجاوز مفاهيم القيادة التقليدية المبنية على الأمر والتحكم وتبادل المنافع والمصالح، فهي تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية المنظمة ورسالتها وتقديم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة، فتنبني قدراتهم وتمكنهم وتغرس في نفوسهم الثقة والقيم الأخلاقية العالية وتشركهم في القيادة فتخلق الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يكون لهم أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم².

¹ صباح بنوناس، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² أيمن عوده المعاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 233، 234.

فقد قاما الباحثان (Hertel & Nohe) بتفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي لـ (Peter Blow 1964)، حيث حسب هذه النظرية فإن الأتباع ينخرطون في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما يواجهون مستويات عالية من الرضا الوظيفي، وعندما تكون هناك ثقة متبادلة بينهم وبين قائدهم، وهذا ما تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيقه من خلال الحرص على الاهتمام بالعاملين والعمل على تلبية احتياجاتهم، تعزيز قدراتهم ومنحهم حرية التصرف، إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحفيزهم للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم، وهذا ما يولد لديهم الشعور بالرضا والثقة ويدفعهم إلى انتهاج سلوكيات تطوعية إيجابية اتجاه أنفسهم وزملائهم ومؤسستهم.

ويرى أيضا Yukl أن الأتباع مدفوعين من قبل القادة التحويليين لأداء ما يفوق التوقعات، لأن أتباعهم يحترمونهم ويتقنون بهم. بالإضافة إلى ذلك ترتبط سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية المجاملة والفضيلة المدنية ارتباطا إيجابيا بالثقة في القائد أو المشرف.¹ كما أن الأفراد الذين لديهم دوافع جوهرية لتحقيق رؤية جماعية دون مكاسب شخصية، ملموسة وفورية قد يميلون إلى المساهمة في تحقيق أهداف العمل المشتركة بطرق لا تحدها أدوارهم.² وفي دراسة أجرتها (Choudhary & Kumar 2016) عن تأثير القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية تم فيها جمع البيانات عن عينة تضم (142) من العاملين في مجال التدريس في الصين، الهند وأستراليا، كشفت النتائج عن وجود ارتباط كبير بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في الصين وأستراليا في حين كان الارتباط جزئيا في الهند.³

وفي دراسة أخرى لـ بليا والعمرى التي كشفت عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك باعتبار أن القائد التحويلي يعمل دائما على حفز موظفيه للبدل والعطاء أكثر مما هو متوقع منهم في متطلبات الدور الرسمي، واحترامهم والاهتمام بشؤونهم، مما يزيد مستوى ثقة مرؤوسيه به.⁴

¹Rose Su-Jung Lin, Jui-Kuo Hsiao, **The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 5, N° 3, 2014, p 172.

²Ali Asgari et al, op.Cit, p 143.

³Nauman Majeed et al, **Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator**, Management and Marketing, Vol. 12, N° 4, 2017, p 576.

⁴أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 74.

وقد توصلت الباحثتان إلى أن العامل يقوم بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح¹.

فتكون بذلك سلوكيات المواطنة التنظيمية مجرد ردود أفعال يبديها التابعين نتيجة للسلوكيات القيادية الإيجابية التي يتميز بها القائد التحويلي، ففي بعد الإيثار نجد أن سلوكيات القيادة التحويلية تقود إلى الحد من الصراع التنظيمي بين العاملين وتخلق روح التعاون بين العاملين وتزيد من روح الجماعة وعمل الفريق، وفي بعد الكياسة تزيد من التزام العاملين باللياقة في التعامل مع زملائهم وعملاء المنظمة وتجنب إثارة المشاكل، أما في بعد السلوك الحضاري فإن القيادة التحويلية تنعكس إيجاباً على شعور العاملين بالمسؤولية وحرصهم على سمعة المنظمة ومتابعة ما يستجد من تطورات في مجال عملهم وتقديم الاقتراحات البناءة لتحسين العمل، وفي بعد الروح الرياضية تقلل من تدمير الموظفين وتزيد من قدرتهم على التكيف وتحمل ضغوط العمل، في حين تزيد القيادة التحويلية في بعد وعي الضمير من درجة التزام العاملين بأوقات العمل والتزامهم بسياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل. فالقيادة التحويلية بذلك تؤثر بشكل إيجابي على مواقف العمل العامة للموظفين مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي العام الذي بدوره يساهم في المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية².

¹ نفس المرجع، ص 75.

² Christoph Nohe, Guido Hertel, **Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms**, le site web: www.frontiersin.org, date: 24/10/2018.

خلاصة الفصل:

على الرغم من التصنيفات المتعددة والآراء المتنوعة حول أنماط القيادة الإدارية إلا أننا ركزنا في دراستنا هذه على الأنماط الحديثة، متمثلة في نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة التحويلية، وذلك لكونها أكثر مواكبة لمتغيرات العصر ومتطلباته.

فالقيادة التبادلية يقصد بها تلك القيادة التي تقوم على أساس وجود اتفاق بين القائد ومرؤوسيه على تحقيق الأهداف، حيث يقوم القائد فيها بالاعتماد على المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء المرؤوسين، وتشتمل على ثلاثة أبعاد متمثلة في المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة، حيث أن الأبعاد في مجملها تساهم في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال اعتماد القائد التبادلي على مكافأة مرؤوسيه في حالة إنجازهم للأهداف المسطرة، وعلى معاقبتهم في حالة عدم إنجازها لها.

أما القيادة التحويلية فيقصد بها تلك القيادة التي تعمل على بناء رؤية مستقبلية واضحة، وتحفيز الأفراد على تحقيق تلك الرؤيا من خلال تجاوز مصالحهم الذاتية وسعيهم لتحقيق المصلحة العامة، وتشتمل القيادة التحويلية على أربعة أبعاد متمثلة في التأثير المثالي (الكاريزما)، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي)، الاعتبار الفردي (الاهتمام الإنساني بالفرد).

تسمح السمات والخصائص التي يتميز بها القائد التحويلي في تعزيز ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى تابعيه مثل مساعدتهم لزملائهم في العمل، تجنبهم لإثارة المشاكل، تحملهم لضغوط العمل دون إظهار أي شكوى أو تدمير... ويتم هذا من خلال الثقة التي يظهرها اتجاههم، حرصه الشديد على إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم لأداء أعمالهم مما يولد لديهم الشعور بالرضا والالتزام، وبالتالي الانخراط في ممارسة سلوكيات إيجابية تطوعية اتجاه أنفسهم، زملائهم ومنظمتهم.

الفصل الرابع: الدراسات السابقة

تمهيد:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة بالنسبة للبحث العلمي فهي تعد بمثابة الرصيد المعرفي وحجر الأساس للباحثين كل في مجاله، حيث أنه لا يمكن لأي بحث أو دراسة أن تنطلق من العدم، إذ لا بد من وجود بحوث أو دراسات سابقة تكون لها علاقة بموضوع البحث المراد إنجازه، فهي تمكن الباحث من التعرف على الأساليب والإجراءات المنهجية المتبعة، والأدوات المستخدمة والمتغيرات التي تهتم بها، وكذا النتائج والتوصيات المتوصل إليها، لتكون بذلك قاعدة معرفية تساهم في بلورة موضوع الدراسة.

وسوف نحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم الأبحاث التي استطاعت الباحثة الإطلاع عليها والمتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، إذ سنتطرق في المبحث الأول المتكون من ثلاثة مطالب إلى عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، حيث سنخصص المطلب الأول للدراسات التي اهتمت بالمتغير المستقل والمتمثل في أنماط القيادة الإدارية، أما في المطلب الثاني فسوف نورد فيه الدراسات التي اهتمت بالمتغير التابع والمتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفي الأخير سيكون المطلب الثالث مخصص للدراسات التي لها علاقة بالمتغيرين معاً، أما في المبحث الثاني فسوف نقوم بالتركيز فيه على بيان موقع الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، وهو يتكون من مطلبين، حيث سوف سنتطرق في المطلب الأول إلى إبراز أهم الجوانب التي تتفق أو تختلف فيها دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة، أما في المطلب الثاني سوف نبين فيه مجالات الاستفادة من هذه الدراسات.

المبحث الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة اللبنة الأساسية التي يعتمد عليها عند دراسة أي موضوع، ولذلك قامت الباحثة بالرجوع إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف التعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، لتكون بذلك بمثابة منطلق لدراستنا هذه وقاعدة معرفية تساهم في إثرائها، حيث قمنا بترتيب هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث موزعة على ثلاثة مطالب، إذ سيتم التطرق في المطلب الأول للدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير المستقل، أما المطلب الثاني فسنخصصه للدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير التابع، في حين سنأتي في المطلب الثالث على ذكر الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرين معا.

المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير المستقل

من خلال هذا المطلب سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية، والبالغ عددها 15 دراسة، منها 10 دراسات عربية و5 أجنبية.

1. دراسة (طوبالة، 2008) بعنوان " أثر الأنماط القيادية على الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن، حيث سعت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات العامة في الأردن، وتحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمية التي يستخدمها المدبرون في هذه المؤسسات، إذ تم قياس المتغير المستقل انطلاقاً من خمسة أبعاد تمثلت في كل من النمط التسلسلي الاستغلالي، النمط التسلسلي الخير، النمط الاستشاري، نمط المشاركة الجماعية، النمط التحويلي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، وتم اختيار أربع مؤسسات بطريقة قصدية من مجتمع الدراسة لاختيار العينة والتي بلغ عددها (410) موظفاً وموظفة عاملين في هذه المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها (النمط التسلسلي الاستغلالي، النمط التسلسلي الخير، النمط الاستشاري، النمط المشارك، النمط التحويلي) كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن، كما توصلت النتائج إلى أن النمط القيادي التحويلي كان النمط القيادي السائد والأكثر تأثيراً على عملية إدارة الصراع التنظيمي.

2. دراسة (مهدي صالح، 2011) بعنوان " تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين

دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة".

هدفت الدراسة إلى إبراز أنواع أنماط القيادة الإدارية وتحديد أبعادها، وإيجاد العلاقة والتأثير بين نوع النمط القيادي وأثره في عملية التحفيز في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة، حيث تم قياس المتغير المستقل انطلاقاً من ثلاثة أبعاد متمثلة في النمط التعسفي، النمط الديمقراطي والنمط الموقفي، أما المتغير التابع فتم قياسه باستخدام بعدين وهما الحوافز الفردية والحوافز التنظيمية، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على 73 من الأفراد العاملين في الشركة العامة للموانئ والحاملين لشهادة البكالوريوس.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هنالك علاقة وتأثيراً معنوياً وطردياً بين المتغيرات المستقلة (النمط الديمقراطي والنمط الموقفي) مع المتغير المعتمد الحوافز، بينما يرتبط المتغير المستقل (النمط التعسفي) بعلاقة ضعيفة وعكسية مع المتغير المعتمد (الحوافز).

3. دراسة (Cemaloglu et al, 2012) بعنوان " **Examining The Relationships Between School Principals' Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers' Organizational Commitment**".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، حيث تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل كل من التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، التحفيز الفكري والاعتبار الفردي، أما القيادة التبادلية فتم تحديد أبعادها لتشمل المكافأة

المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة، واستخدام جمع البيانات استبيان القيادة متعدد العناصر الذي وضعه (Bass & Avolio, 1995) واستبيان الولاء التنظيمي الذي وضع من قبل (Allen & Meyer, 1990)، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية لتشمل (237) معلما في (18) مدرسة إبتدائية في أنقرة التركية.

وتوصلت الدراسة إل جملة من النتائج أهمها أن مديري المدارس الإبتدائية أكثر ميولا لممارسة نمط القيادة التحويلية مقارنة بنمط القيادة التبادلية، وأنه يوجد علاقة قوية بين نمط القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين.

4. دراسة (Khan et al, 2012) بعنوان " Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organization Performance (A study on customer Support Representatives)".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وأداء المنظمة وذلك باستخدام الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، حيث تم قياس متغير الأنماط القيادية انطلاقا من بعدين هما نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 280 عامل في 7 مراكز لخدمة الزبائن في قطاع الاتصالات في إسلام آباد في باكستان.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والتبادلية وأداء المنظمة، كما يؤدي الالتزام التنظيمي للمرؤوسين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي التحسين في الأداء.

5. دراسة (العدواني، 2013) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، حيث تم تحديد أنماط القيادة لتشمل كل من نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة التسلسلي، نمط القيادة التبادلية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية

تألفت من (600) معلم ومعلمة في المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت للعام الدراسي 2013/2012.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان نمط القيادة الديمقراطي، وجاء في المرتبة الثانية نمط القيادة التسلسلي، في حين جاء في المرتبة الأخيرة نمط القيادة التسيبي، كما كانت مستوى الضغوط التنظيمية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط الديمقراطي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين، كما وجدت علاقة إيجابية بين النمط التسلسلي والضغوط التنظيمية للمعلمين، ولا توجد علاقة بين النمط التسلسلي والضغوط التنظيمية للمعلمين.

6. دراسة (Nasir et al, 2014) بعنوان "The Relationship of Leadership

Styles and organizational performance among IPTA Academic Leaders in Klang Valley Area, Malaysia".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات العامة الماليزية (IPTA) في منطقة Klang Valley، حيث تم تحديد أنماط القيادة الإدارية لتشمل كل من القيادة التحويلية، قيادة المعاملات، قيادة عدم التدخل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على خمس جامعات حكومية في منطقة Klang Valley والتي تم اختيار منها عينة مكونة من (201) من القادة الأكاديميين (العمداء، نواب العمداء، رؤساء الإدارات).

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية وإيجابية بين أساليب القيادة المعتمدة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الخمس والأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي التحويلي كان النمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين، ثم يليه نمط قيادة عدم التدخل ونمط قيادة المعاملات.

7. دراسة (شين، 2014) بعنوان " تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة، وتم تحديد نمطين من أنماط القيادة تمثلان في نمط القيادة التحويلية والذي تم قياسه من خلال أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي، ونمط القيادة التبادلية الذي تم قياسه هو الآخر من خلال ثلاثة أبعاد متمثلة في المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة، أما بالنسبة للمتغير التابع (تنمية المهارات) فتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد متمثلة في المهارات الفردية، المهارات الجماعية والمهارات التنظيمية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على 133 إطار في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مستوى توفر خصائص كل من القيادة التحويلية والتبادلية وتنمية القائد للمهارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطاً، كما توصلت أيضاً الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) في تنمية المهارات في المؤسسة محل الدراسة.

8. دراسة (دهام حمد، 2014) بعنوان " أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا-العراق-".

هدفت الدراسة إلى تشخيص مستوى القيادة التحويلية وإدارة المواهب وتوضيح أهمية أبعاد القيادة التحويلية وأي من هذه الأبعاد أكثر تأثيراً في إدارة المواهب، حيث تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل كل من التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين، أما بالنسبة لمتغير إدارة المواهب فتم قياسه من خلال أربعة أبعاد متمثلة في 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، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار البسيط.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود دور لإدارة الموارد البشرية في تطوير، الاحتفاظ، تقويم وتعويض المواهب بشكل يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، كما توصلت أيضا إلى عدم استخدام القيادة التحويلية في تطوير إدارة المواهب في المنظمة المبحوثة لعدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وأبعاد إدارة المواهب.

9. دراسة (واعر، 2015) بعنوان " دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة

مجمع صيدال".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، حيث تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل كل من الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الاهتمام الإنساني بالفرد، أما بالنسبة للقيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد متمثلة في المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة، كما تم قياس القيادة التشاركية من خلال خمسة أبعاد تمثلت في كل من التفويض، الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، المشاركة، في حين تم قياس القيادة الأبوية من خلال ثلاثة أبعاد شملت كل من القائد الخير، القائد الأخلاقي، القائد المتسلط، بينما تم قياس الإبداع الإداري (المتغير التابع) من خلال خمسة أبعاد متمثلة في الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملة بمختلف الوظائف بمجمع صيدال الذين تم اختيار منهم عينة عشوائية طبقية تكونت من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا بلغ إجمالي حجمها 169 عامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الإداريون بمجمع صيدال لصناعة الأدوية يمارسون كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي، كما أكدت النتائج على توفر الإبداع الإداري بشكل مرتفع بمجمع صيدال، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري.

10. دراسة (كيرد، 2015) بعنوان " تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط-".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط-، حيث تم تحديد أبعاد القيادة الإدارية لتشمل نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة وعلى الملاحظة، المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة القادة الإداريين والمرؤوسين لمؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط- تضم مديرية التوزيع بالأغواط ثلاثة مقاطعات هي مقاطعة الأغواط، مقاطعة أفلو ومقاطعة حاسي الرمل، بمجموع يد عاملة قدرت بـ 322 عامل وهو ما يمثل مجتمع الدراسة، وتم اعتماد أسلوب المسح بالعينة حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من 64 موظف.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط-، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية (نمط الإشراف السائد، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط-.

11. دراسة (أبو عودة، 2016) بعنوان " دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بمحافظة الجنوبية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة الأنماط القيادية في عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، حيث تم تحديد الأنماط القيادية لتشمل كل من نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة الترسلية، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع العاملين في القطاع الأمني في المحافظات الجنوبية، بالإضافة للعاملين في الإدارات المركزية والبالغ عددهم (17654) موظفا عسكريا، وقام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بلغت (376) موظف عسكري.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها أن ممارسة الأنماط القيادية من قبل منتسبي قوى الأمن الفلسطيني كان بشكل عام بدرجة متوسطة، وكان النمط القيادي التحويلي الأكثر توفرا بين الأنماط القيادية الأخرى، ويليه النمط القيادي التبادلي وفي المرتبة الأخيرة النمط الترسيبي، كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتبادلية بأبعادهما المختلفة تؤثر تأثيرا جوهريا في ممارسة عمليات إدارة المعرفة، بينما تؤثر القيادة الترسيبية تأثيرا سلبيا عليها.

12. دراسة (بنوناس، 2016) بعنوان " أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي كما تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وقد تمثل المتغير المستقل في ثلاث أنماط للقيادة تتمثل في كل من نمط القيادة التحويلية التي تم قياسها من خلال أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، ونمط القيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة)، ونمط قيادة عدم التدخل، بينما تم قياس المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي من خلال ثلاث أبعاد هي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري)، وشملت الدراسة على 137 مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي ويليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل، وأن مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري ومستوى الالتزام الاستمراري لديهم، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل) على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة.

13. دراسة (ريا، 2016) بعنوان " أثر نمط القيادة الإدارية في الروح المعنوية للموظفين في وزارة

التعليم العالي السورية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة بشكل عام ونمط القيادة المتبع في وزارة التعليم السورية بشكل خاص ومدى تأثير هذا النمط على الروح المعنوية للموظفين لدى هذه الجهة، حيث تم تحديد أنماط القيادة لتشمل كل من القيادة التحويلية، القيادة التبادلية وقيادة عدم التدخل. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة من القيادات العليا والوسطى في وزارة التعليم العالي السورية والبالغ عددهم (310) موظفا وموظفة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن النمط القيادي المتبع في هذه الوزارة هو نمط القيادة التحويلي يليه نمط القيادة التبادلي (الإجرائي) وأخيرا النمط السلبي، بحيث تؤثر هذه الأنماط جميعها وبدرجات متفاوتة على الروح المعنوية للموظفين واندفاعهم نحو العمل.

14. دراسة (Aketch et al, 2017) بعنوان " Transformational leadership style and performance of the hotel sector in Uganda : a cross-sectional survey".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية بأبعادها (الكاريزما، التحفيز الفكري والتحفيز الفردي) وأداء القطاع الفندقية في أوغندا، ومن أجل تحقيق ذلك تم اختيار عينة طبقية مكونة من 140 فندقا في سبع مقاطعات مختارة في شرق أوغندا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على المديرين والموظفين العاملين في الفنادق محل الدراسة، حيث تم اختيار المديرين بشكل مقصود في حين تم اختيار الموظفين عشوائيا، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة 112 استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من نتائج من أبرزها وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد الكاريزما وأداء القطاع الفندقية، في حين كانت العلاقة ضعيفة بين كل من التحفيز الفكري، التحفيز الفردي وأداء هذا القطاع، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر كبير لنمط القيادة التحويلية على أداء القطاع الفندقية في أوغندا.

15. دراسة (Waqas et al, 2018) بعنوان " **Impact of Transformation**

Leadership on Affective Employee's Commitment' .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الالتزام الوظيفي في البنوك العامة والخاصة في مدينة لاهور الباكستانية، حيث تم اختيار منها (11) بنكا بطريقة عشوائية لغرض البحث، وتم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل كل من الحافز الإلهامي، التحفيز الفكري، التأثير المثالي والتفكير الفردي، وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على 200 موظف في البنوك المختارة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها وجود علاقة إيجابية مهمة بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي للموظفين، كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لجميع أبعاد القيادة التحويلية (الحافز الإلهامي، التحفيز الفكري، التأثير المثالي والتفكير الفردي) على الالتزام العاطفي في البنوك محل الدراسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير التابع

سنحاول في هذا المطلب عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية، والبالغ عددها 11 دراسة، منها 8 دراسات عربية و3 دراسات أجنبية.

1. دراسة (نوح، 2013) بعنوان " أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة

التنظيمية دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الأردنية ودور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز ذلك، حيث تم قياس متغير الدعم التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد متمثلة في كل من العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساندة للمرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات، في حين تم قياس متغير سلوك المواطنة التنظيمية انطلاقاً من خمسة أبعاد (الكياسة، الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير)، أما بعد أداء الشركات فقد تم الاعتماد في قياسه على الإنتاجية، الربحية، القيمة السوقية، العمليات الداخلية، التطوير والتحديث للعمليات، ومن

أجل تحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الشركات الصناعية الأردنية في مدينة سحاب في محافظة عمان والبالغ عددهم (1950) موظفا وتم اختيار منهم عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (321) موظفا.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات الصناعية الأردنية، كما توصلت النتائج أيضا إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية.

2. دراسة (Garg & Suri, 2013) بعنوان " Analyzing The Impact Of Citizenship Empowerment On Organizational Psychological Behavior In Public Banking Sector ".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التأثير النفسي للتمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي في الهند، حيث تم قياس المتغير المستقل (التمكين) انطلاقا من أربعة أبعاد متمثلة في تصميم الوظيفة، طبيعة الإشراف، نظام المكافأة وبيئة العمل، أما المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) فهو الآخر تم قياسه انطلاقا من أربعة أبعاد شملت كل من الإيثار، وعي الضمير، الفضيلة المدنية، الرضا الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة من العاملين في القطاع المصرفي العام والبالغ عددهم 95 عامل.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج وجود تأثير لجميع أبعاد التمكين (تصميم الوظيفة، طبيعة الإشراف، نظام المكافأة وبيئة العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد التمكين وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

3. دراسة (Mohabati, 2014) بعنوان " Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Islamic Ethics of Business and in Health Staff "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أخلاقيات العمل الإسلامي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الصحيين في جامعة زابل الصحية بإيران، حيث تم تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لتشمل كل من العادات الاجتماعية، الإيثار، الوعي الوظيفي، التنسيق المتبادل الفردي، حماية الموارد التنظيمية، الشهامة والمجاملة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع الموظفين (باستثناء موظفي الخدمة) في جامعة زابل للعلوم الطبية، تم اختيار منهم عينة عشوائية بسيطة قدرت بـ 260 موظف، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها وجود علاقة قوية وإيجابية بين أخلاقيات العمل الإسلامي وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الصحيين في جامعة زابل الصحية بإيران، حيث كان لبعد الوعي الوظيفي أعلى ارتباط وبعد الشهامة أدنى ارتباط مع أخلاقيات العمل الإسلامي.

4. دراسة (مناصرية و بن ختو، 2015) بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين

أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة-".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية، المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 102 عامل، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة منهم مكونة من 40 عامل، وقاما الباحثان باستخدام برنامج SPSS لمعالجة الاستبانة المسترجعة مستعملان في ذلك كل من مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار الخطي وتحليل التباين الأحادي، كما قدما خمسة أبعاد لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثلت في كل من الإيثار، اللياقة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها 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، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات موظفي المؤسسة للمتغير التابع (أداء العاملين) بسبب اختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة).

5. دراسة (شلاي، 2016) بعنوان "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية، وتم قياس المتغير المستقل انطلاقا من ثلاثة أبعاد تمثلت في كل من الولاء العاطفي، الولاء المعياري والولاء المستمر، أما المتغير التابع فتم قياسه انطلاقا من خمسة أبعاد شملت كل من الإيثار، اللطافة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة مجتمع الدراسة من (249) موظف وموظفة من فئة الإداريين، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات العينة المستهدفة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن للولاء التنظيمي دور إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، وأن مستوى الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفع لدى موظفي هذه الإدارة.

6. دراسة (الريعاوي والدراجي، 2016) بعنوان " أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات

المواطنة التنظيمية بتوسط الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وانعكاسها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في خمسة من مكاتب المفتشين العامين في العراق، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع

البيانات، وتضمنت عينة الدراسة خمسة مكاتب من مكاتب المفتشين العامين في وزارات خمسة هي التعليم العالي والبحث العلمي، الصناعة والمعادن، الموارد المائية، حقوق الإنسان، العمل والشؤون الاجتماعية، وبواقع (30) مفردة من كل مكتب.

وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج منها أن إدراك العاملين في هذه المكاتب للعدالة التنظيمية كان متوسطاً وأن الرضا الوظيفي لديهم كان أيضاً بنفس المستوى، وأنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية بمستوى أعلى من إدراكهم للعدالة التنظيمية وشعورهم بالرضا الوظيفي، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط عالية بين كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من جهة، والعدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من جهة أخرى، وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، إضافة إلى وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

7. دراسة (الهميلة، 2016) بعنوان " دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثارية، 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.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ممارسة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية من قبل أفراد المعهد التقني /كوت، وقد احتل بعد السلوك الحضاري المرتبة الأولى، ثم اللطف والكياسة المرتبة الثانية، وجاء بعد الروح الرياضية في المرتبة الأخيرة، وقد حققت أقوى علاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والحوكمة الإلكترونية من خلال بعد اللطف والكياسة. كما وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج كان أبرزها وجود ممارسة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية من قبل أفراد المعهد التقني /كوت، حيث احتل بعد السلوك الحضاري المرتبة الأولى من حيث الممارسة، ثم بعد اللطف والكياسة في المرتبة الثانية،

وفي المرتبة الأخيرة بعد الروح الرياضية، كما خلصت الدراسة إلى 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.

8. دراسة (نقيب وخلادي، 2017) بعنوان " تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أستاذ التعليم

الجامعي (دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح، ورقة) " .

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة الأستاذ الجامعي بورقلة لسلوك المواطنة التنظيمية في ضوء متغيري الجنس والخبرة المهنية، حيث تم قياس متغير سلوك المواطنة التنظيمية انطلاقاً من خمسة أبعاد تمثلت في كل من الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الاستطلاعي المقارن، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة من الأساتذة سواء كانوا باحثين أو بيداغوجيين أو الذين وكلت إليهم مهام إدارية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، والذين تم أخذ منهم عينة عرضية بلغ حجمها (53) أستاذ.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حيث لا توجد فروق بين كل من الذكور والإناث، ولا في متغير الخبرة المهنية، ما يعني أن نسبة كبيرة جداً من الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة.

9. دراسة (طوبهر ورفاع، 2017) بعنوان " دور أخلاقيات الأعمال في تنمية سلوك المواطنة

التنظيمية -دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز الأغواط-".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات الأعمال في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، ولأجل ذلك تم تحديد أبعاد أخلاقيات الأعمال لتشمل أخلاقيات الأفراد، أخلاقيات القيادة وأخلاقيات الأنظمة الوظيفية، أما أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فشملت كل من الإيثار، صحوه الضمير، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على

عينة عشوائية من الأفراد العاملين بمؤسسة استغلال الكهرباء والغاز على مستوى ولاية الأغواط، حيث قدر حجم هذه العينة بـ (51) مفردة من المجموع الكلي لعدد العمال، شملت مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة وذلك على مستوى مديريات التوزيع والصيانة والإنتاج من خلال مختلف مصالحهم وأقسامهم الوظيفية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يمارسون أخلاقيات الأعمال وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمستوى مرتفع، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد أخلاقيات الأعمال من خلال بعدي أخلاقيات الفرد وأخلاقيات الأنظمة الوظيفية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، في حين لم يكن هناك أي أثر لبعدي أخلاقيات القيادة في تنمية هذا السلوك، إضافة لعدم وجود فروق معنوية في إدراك أفراد عينة الدراسة لدور أخلاقيات الأعمال في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

10. دراسة (تيشات ويوسف، 2017) بعنوان " أخلاقيات العمل الإسلامي ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين -دراسة حالة في المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات (تقرت)-".

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 كل من 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 الممرضين والممرضات بالمؤسسة الإستشفائية محل الدراسة، حيث تم أخذ منهم عينة عشوائية قدرها 200 ممرض وممرضة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها أن هناك مستوى مرتفع لأخلاقيات العمل الإسلامي لدى العاملين في المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات، وأن العاملين 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.

11. دراسة (Kumari & Thapliyal, 2017) بعنوان " Study the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الفعالية التنظيمية لدى الموظفين في شركة Jaiprakash Associate Ltd. (Cement Division), Noida، ومن أجل ذلك تم تحديد أبعاد المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية) ليشمل خمسة أبعاد متمثلة في كل من الإيثار، الروح الرياضية، الضمير الحي، الجمالة والفضيلة المدنية، في حين تم قياس المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) من خلال ثلاثة أبعاد شملت كل من الإنصاف في المنافسة، ثقافة المنظمة، الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (40) موظفاً من الشركة محل الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الأولية.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن الإيثار، الروح الرياضية، الضمير الحي، الجمالة والفضيلة المدنية ترتبط وتؤثر بشكل إيجابي وكبير على الفعالية التنظيمية لدى الموظفين في شركة Jaiprakash Associate Ltd. (Cement Division), Noida، وأن هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيري الدراسة معاً، البالغ عددها 16 دراسة، منها 7 دراسات عربية و9 دراسات أجنبية.

1. دراسة (Khasawneh, 2011) بعنوان " Shared Leadership and Organizational Citizenship Behaviour in Jordanian Public

Universities: Developing a Global Workforce for the 21 st Century".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التشاركية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية، حيث تم تحديد أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية لتشمل خمسة أبعاد متمثلة في الإيثار، الجمالة، الامتثال العام، الروح الرياضية والفضيلة المدنية، أما القيادة التشاركية فشملت ثلاثة أبعاد وهي الاتصال، القوة واتخاذ القرارات التشاركية. وتم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في ثلاث جامعات حكومية في الأردن خلال العام الدراسي 2007/2008، حيث تم اختيار منهم عينة عشوائية مكونة من (660) فردا ليتم توزيع الاستبيان عليهم وذلك بهدف جمع البيانات الأولية.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن القيادة التشاركية تمارس بشكل معتدل في الجامعات الحكومية الأردنية وذلك استنادا إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس، كما أظهر أعضاء هيئة التدريس سلوكيات مواطنة تنظيمية معتدلة. وأوضحت نتائج الدراسة أيضا أن القيادة التشاركية تفسر 36.4 في المائة من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية.

2. دراسة (الصرايرة، 2011) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية

وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي (الأردن) للقيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، حيث تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية والتمكين الإداري، أما بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية فتم قياسه من خلال خمسة أبعاد متمثلة في الروح الرياضية، التعاون، السلوك الحضاري، الكياسة، الوعي والاهتمام. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة شملت (331) معلما ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة ممارسة متوسطة للقيادة التحويلية من طرف مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وأن درجة ممارسة معلمي المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية كان

متوسطا، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية عالية وموجبة ودالة إحصائيا بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

3. دراسة (Zabihi et al, 2012) بعنوان " Impact of Transactional and Transformational Leaderships on Organizational Citizenship Behavior".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة (التبادلية، التحويلية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الضمان الاجتماعي في مدينة مشهد الإيرانية، حيث تم تحديد أبعاد القيادة التبادلية لتشمل ثلاثة أبعاد متمثلة في المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة، أما أبعاد القيادة التحويلية فشملت كل من السمات المثالية، التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، التحفيز الفكري والاعتبار الفردي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الكمي والاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على 98 موظفا في المنظمة المبحوثة وذلك بالاعتماد على طريقة العينة الطبقية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة خطية قوية بين القيادة التبادلية، القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير أكبر على سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بالقيادة التبادلية.

4. دراسة (Khan et al, 2013) بعنوان " Leadership styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة في شركات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في باكستان، حيث تمت دراسة ثلاثة أنماط للقيادة تمثلت في قيادة المعاملات، القيادة التحويلية، القيادة الكاريزمية، وشملت عينة الدراسة شركات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة والمتوسطة العاملة في كل من إسلام آباد، لاهور، كاراشي، وتم

الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات تم إرساله إلى 174 عامل في الشركات محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها أن القادة الإداريون يمارسون كل من نمط القيادة التحويلية، قيادة المعاملات، القيادة الكاريزمية بمستوى متوسط في شركات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، وهذه الأنماط لها علاقة قوية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن علاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية كانت الأقوى من بين أنماط القيادة الأخرى التي تم اعتمادها في الدراسة.

5. دراسة (Usma & Shaista, 2013) بعنوان " Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working Under Different Leadership Styles".

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 انطلاقاً من خمسة محاور تمثلت في وعي الضمير، الفضيلة المدنية، الإيثار، الروح الرياضية والمجاملة. شملت عينة الدراسة (129) فرداً منهم (120) معلماً و (09) رؤساء مدارس في باكستان، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها معامل الارتباط، تحليل التباين الأحادي، المقارنات البعدية Post Hoc.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس وأنماط القيادة الثلاثة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية والقيادة الحرة)، حيث كانت العلاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، تليها القيادة التبادلية ثم القيادة الحرة التي أظهر المعلمون تحتها أقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية.

6. دراسة (المعاني، 2013) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها، حيث تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل كل من الجاذبية القيادية، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية وتمكين العاملين، أما أبعاد المواطنة التنظيمية فتمثلت في التعاون، الكياسة، الروح الرياضية والسلوك الحضاري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية وعددهم (978) موظفا وموظفة تم اختيار منهم عينة عشوائية بلغت (319) موظفا للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية تتبنى نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وشعور الباحثين بمستوى عال من المواطنة التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية التي يشعر بها الباحثون.

7. دراسة (رشيد ومطر، 2014) بعنوان " سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية، وتم قياس متغير القيادة الخادمة انطلاقاً من أربعة أبعاد تمثلت في كل من الخصائص الشخصية (الاستقامة، التواضع، الخدمة)، الخصائص الموجهة نحو الآخرين (الاهتمام بالآخرين، تمكين الآخرين، تطوير الآخرين)، الخصائص الموجهة نحو المهام (الرؤية، صياغة الأهداف، القيادة)، الخصائص الموجهة نحو العمليات (النمذجة، البناء الفرقي، المشاركة في القرار)، أما متغير المواطنة التنظيمية فتم قياسه انطلاقاً من خمسة أبعاد متمثلة في (الإيثار، الضمير الحي، السلوك الحضاري، الكياسة والروح الرياضية)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدا الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار جامعة القادسية مجتمعاً للدراسة،

حيث تم اختيار منها عينة مكونة من رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم (378) في كليات الإدارة والاقتصاد، الآداب، التربية الرياضية، الطب البيطري، الزراعة والهندسة. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها وجود ممارسة متوسطة لكل من القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وممارسة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القادسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

8. دراسة (Su-Jung Lin & Hsiao, 2014) بعنوان " **The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior**".

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية، مشاركة المعرفة، الثقة وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل كل من القيادة الكاريزمية، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري والدافع الإلهامي، أما أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فشملت كل من الإيثار اتجاه الزملاء، الضمير الحي، الانسجام بين الأشخاص وحماية موارد الشركة، وتم تحديد عينة الدراسة لتشمل 710 ممرضة تم توظيفهم في ثلاث مستشفيات محلية في شمال تايوان، كما تم استخدام الاستبانة كأداة أولية لجمع البيانات تم استرجاع منها 565 صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحويلية وتقاسم المعرفة، تقاسم المعرفة بين المرؤوسين وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، القيادة التحويلية وثقة المرؤوسين في الإدارة، وبين ثقة المرؤوسين في مدراءهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود ارتباط بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

9. دراسة (Rodrigues & Ferreira, 2015) بعنوان " **The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior** .

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة التحويلية والتبادلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في منظمات الصناعات الغذائية والتجارية، حيث تم قياس القيادة التحويلية بالاعتماد على

3 أبعاد متمثلة في كل من الكاريزما، الحافر الفكري والاعتبار الفردي، أما القيادة التبادلية فتم قياسها بالاعتماد على بعدين هما الإدارة بالاستثناء والنشطة والمكافأة المشروطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على (213) عامل وعاملة في (04) منظمات للصناعات الغذائية والتجارية في ولاية ريو دي جانيرو البرازيلية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير أكبر على سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بالقيادة التبادلية.

10. دراسة (AVCI, 2016) بعنوان " Effect of Leadership Styles of School

Principal on Organizational Citizenship Behavior .

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أنماط القيادة للمديرين على سلوكيات 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.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من خصائص القيادة التحويلية، قيادة المعاملات 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 بقيادة 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.

11. دراسة (حسون، 2016) بعنوان " أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية) ".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي (التحويلي والإجرائي) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة، حيث تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل كل من التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، الدافعية الإلهامية، أما بالنسبة للقيادة الإجرائية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد متمثلة في المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة، بينما تم قياس متغير سلوك المواطنة التنظيمية انطلاقاً من خمسة أبعاد متمثلة في الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (348) عامل في المصارف التجارية العامة والخاصة.

وتوصلت الدراسة إلى أن تأثير الأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر ضعيفاً بشكل عام في المصارف التجارية العامة والخاصة على حد سواء، كما توصلت إلى أنه لا يوجد أثر لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية الخاصة، بالمقابل فقد كان هذا التأثير ضعيفاً في المصارف التجارية العامة. إضافة إلى ذلك فقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر لنمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية العامة، بينما كان هذا الأثر واضحاً لدى العاملين في المصارف التجارية الخاصة.

12. دراسة (حسون، 2016) بعنوان " دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق) ".

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 المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعه على عينة عشوائية قدرت ب (80) عامل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ضعيف للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري بدمشق، حيث تبين وجود أثر إيجابي ضعيف لبعده التأثير المثالي في سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك وجود أثر إيجابي ضعيف جدا لبعده الدافعية الإلهامية في نفس السلوك.

13. دراسة (طحطوح، 2016) بعنوان " تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة

التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية الذي تم قياسه من خلال خمسة أبعاد متمثلة في كل من الإيثار، الجمالة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري، لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بالمقر الرئيسي والبالغ عددهن (1142) موظفة، وتم اختيار منهن عينة عشوائية بسيطة مكونة من (278) موظفة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يليه نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية، ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية، وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية.

14. دراسة (Khan et al, 2017) بعنوان " The Relationship Between

Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Evidence From Pakistan".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القطاع العام في باكستان، وتم قياس متغير القيادة الأخلاقية انطلاقاً من سبعة أبعاد متمثلة في توجه الأفراد، الإنصاف، تقاسم السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه

الأخلاقي، توضيح الأدوار والنزاهة، أما متغير سلوك المواطنة التنظيمية فتم قياسه اعتماداً على بعدين متمثلين في سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي وسلوك المواطنة التنظيمية على المستوى التنظيمي. وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القطاع العام في باكستان والبالغ عددهم (204) فرداً وذلك عن طريق البريد الإلكتروني.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن القيادة الأخلاقية تمارس في جامعة القطاع العام بمستوى معتدل، وعلاوة على ذلك، وبناء على تصور أعضاء هيئة التدريس تبين بأن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان أيضاً بمستوى معتدل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

15. دراسة (Majeed et al, 2017) بعنوان " Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الذكاء العاطفي لدى المعلمين في مؤسسات التعليم العالي في القطاع العام في باكستان، حيث تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل كل من التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي، أما أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فشملت كل من سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الكمي، وبالاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على (225) من أعضاء هيئة التدريس في (04) جامعات تابعة للقطاع العام في باكستان.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحويلية والذكاء العاطفي، وبين الذكاء العاطفي وممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصلت أيضاً إلى أن الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

16. دراسة (دبون وصيتي، 2018) بعنوان " دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن -حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية-".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية المعاصرة ومدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بغرداية، حيث تم قياس المتغير المستقل انطلاقاً من أربعة أبعاد تمثلت في كل من نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الأخلاقية، نمط القيادة بالذكاء العاطفي، أما المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية فتم قياسه انطلاقاً من خمسة محاور تمثلت في الإيثار، السلوك الحضاري، الكرم، وعي الضمير والروح الرياضية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والتقنيين لديوان الترقية والتسيير العقاري بغرداية البالغ عددهم (132) موظف، وشملت عينة الدراسة (66) موظف.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها تفوق نمط القيادة التحويلية، يليه نمط القيادة الأخلاقية، ثم نمط القيادة بالذكاء العاطفي وأخيراً نمط القيادة التبادلية، ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود تأثير كبير لنمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الأخلاقية، وكذا نمط القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما هناك شبه غياب لتأثير نمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني: موقع الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، يتضح لنا جلياً أن هناك جوانب اتفاق بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة، كما أن هناك جوانب اختلاف بينهما، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: جوانب الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

أولاً: من حيث موضوع الدراسة

تعتبر دراستنا حسب موضوعها الأولى محليا والثانية عربيا بعد دراسة حسون (2016) حسب حدود اطلاعنا، التي تطرقت لموضوع تأثير أنماط القيادة الإدارية (التحويلية والتبادلية) على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن أغلب الدراسات السابقة خاصة العربية منها ركزت على إظهار تأثير نمط القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دون التطرق لنمط القيادة التبادلية.

ثانياً: من حيث منهجية الدراسة

من خلال عرض الدراسات السابقة لاحظنا وجود تباين فيما بينها، سواء من حيث المنهج المتبع، المجتمع المدروس، العينة المستهدفة، أداة الدراسة، حيث نجد أن الدراسة الحالية تتفق مع أغلب الدراسات السابقة من حيث تبني المنهج وأداة الدراسة، إذ استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الأدوات الإحصائية المستخدمة، إذ تتفق مع دراسة كل من (عبد الرضا ومطر، 2014)، (شين، 2014)، (واعر، 2015)، (أبو عودة، 2016)، (بنوناس، 2016)، (ريا، 2016)، (شلاي، 2016)، (الربيعاوي والدراجي، 2016)، (الهميلة، 2016)، (طويهر ورفاع، 2017)، (تيشات ويوسف، 2017)، (المعاني، 2013)، (حسون، 2016)، (حسون، 2017)، (طحطوح، 2016)، (دبون وصيتي، 2018) في كل من المنهج المتبع والأداة المستعملة.

وتتفق أيضا مع دراسة (طوالبة، 2008)، (مهدي صالح، 2011)، (Cemaloglu et al, 2012)، (Khan et al, 2012)، (العدواني، 2013)، (Nasir et al, 2014)، (دهام حمد، 2014)، (Aktech et al, 2017)، (Waqas et al, 2018)، (Mohabati, 2014)، (خلادي ونقبل، 2017)، (Kumari&Thapliyal)، (Asgari et al, 2008)، (Khasawneh, 2014)، (الصريرة، 2011)، (Zabihi et al, 2012)، (Usma et)، (Rodrigues & Ferreira, 2015)، (Su-Jing Lin & Hsiao, 2014)، (Shaista, 2013)

(AVCI, 2016)، (Majeed et al, 2017) في الأداة المستعملة فقط، في حين تتفق هذه الدراسة مع دراسة (كيرد، 2015) في المنهج المتبع فقط.

ثالثا: بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة

1. بالنسبة لأبعاد المتغير التابع

تتفق دراستنا مع العديد من الدراسات السابقة في اعتماد بعض أبعاد قياس المتغير التابع، حيث تتفق مع دراسة (رشيد ومطر، 2017)، (شلاي، 2016)، (نوح، 2013)، (مناصرية وبن ختو، 2015)، (خلادي ونقبل، 2017)، (طويهر ورفاع، 2017)، (تيشات ويوسف، 2017)، (طحطوح، 2016)، (حسون، 2016) في جميع أبعاد المتغير التابع، وتتفق مع دراسة (دبون وصيقي، 2018)، (Kumari et Thapliyal, 2018)، (Usma et Shaista, 2013) في استخدام أربع مؤشرات لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية، تتمثل في كل من مؤشر الإيثار، مؤشر السلوك الحضاري، مؤشر وعي الضمير، مؤشر الروح الرياضية، وتتفق أيضا في استخدام كل من مؤشر الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري مع دراسة (المعاني، 2013)، كما تتفق مع دراسة (Khasawneh, 2011) في ثلاثة مؤشرات متمثلة في كل من الإيثار، الجمالة، الروح الرياضية، كما تتفق في اعتماد ثلاث مؤشرات متمثلة في الإيثار، الجمالة، الضمير الحي مع دراسة (Asgari et al, 2008). بينما هناك اتفاق مع دراستي (Garg et Suri, 2013)، (Su-Jung Lin et Hsiao, 2014) في قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام مؤشرين متمثلين في الإيثار ووعي الضمير.

2. بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة وجدنا أن هناك اتفاق مع دراستنا في بعض أبعاد المتغير المستقل، حيث هناك اتفاق مع دراسة (شين، 2014)، (واعر، 2015)، (أبو عودة، 2016)، (بنوناس، 2016)، (ريا، 2016)، (حسون، 2016)، (دبون وصيقي، 2018)، (Nasir et al, 2014)، (Khan et al, 2012)، (Cemaloglu et al, 2012)، (AVCI, 2016)، (Asgari

مؤشرين لقياس أنماط القيادة الإدارية متمثلين في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. (Rodrigues et Ferreira, 2015)، (et al, 2008)، (Zabihi et al, 2012) في استخدام كمت تتفق أيضا هذه الدراسة مع دراسة (طوالبة، 2008)، (الذبحاوي وآخرون، 2014)، (حسن، 2017)، (المعاني، 2013)، (Aktech et al, 2017)، (Waqas et al, 2018)، (Majeed et al, 2017)، (Su-jung Lin et Hsiao, 2014) في استخدام مؤشر واحد متمثل في القيادة التحويلية.

رابعاً: من حيث بيئة الدراسة

تتفق هذا الدراسة مع دراسة (شين، 2014)، (واعر، 2015)، (كيرد، 2015)، (بنوناس، 2016)، (مناصرية وبن ختو، 2015)، (خلادي ونقبل، 2017)، (طويهر ورفاع، 2017)، (تيشات ويوسف، 2017)، (دبون وصيتي، 2018)، في بيئة الدراسة حيث أجريت هذه الدراسات في البيئة الجزائرية، في حين نجد أن الدراسات الأخرى أجريت في بيئات متعددة عربية وأجنبية (فلسطين، الأردن، باكستان، إيران، العراق، ماليزيا، تركيا...)، وتعد دراستنا من أولى الدراسات حسب إطلاعنا التي هدفت إلى تحديد أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجزائر، مما يشكل إضافة جديدة للأدبيات التي تدرس هذا الموضوع.

خامساً: من حيث مجتمع الدراسة

تختلف هذه الدراسة اختلافاً كلياً عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة في كونها تناولت أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، حيث أنه لا توجد أي دراسة لحد الآن في حدود علمنا تناولت موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري، كما لا يوجد أي دراسة للتعرف على النمط القيادي السائد في هذا القطاع، إذ نجد أن معظم الدراسات السابقة ركزت على المجال التعليمي، الصحي، المالي، الصناعي... وغيرها وأهملت قطاع النقل، لذلك قامنا باختيار هذا القطاع المهم والحيوي الذي يحتاج إلى إجراء العديد من الدراسات في هذا الموضوع.

المطلب الثاني: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها سواء كانت عربية أو أجنبية، حيث حاولنا أن نوظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي؛
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء فرضيات هذه الدراسة وكذا تحديد متغيراتها؛
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية؛
- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة؛
- ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية والتطبيقية؛
- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي تقديم صورة واضحة عن كيفية إجراء الدراسة الميدانية؛
- تم الاعتماد على الدراسات السابقة لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة؛
- تم الاعتماد على الدراسات السابقة في إعداد وبناء الاستبانة، وذلك من خلال مراجعة الأبعاد التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسات السابقة لتتوصل في الأخير إلى استبانة خاصة بالدراسة الحالية وبأبعاد تعالج إشكالية الدراسة وتجب على تساؤلاتها.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إبراز أهم الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي لها علاقة بدراستنا الحالية، حيث قسمناه إلى ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يخص الدراسات ذات العلاقة بالمتغير المستقل والمتمثل في أنماط القيادة الإدارية، والجزء الثاني يخص الدراسات ذات العلاقة بالمتغير التابع المتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما الجزء الأخير فخصصناه للدراسات المتعلقة بالمتغيرين معاً، إذ قمنا بعرض هذه الدراسات جميعها عرضاً تسلسلياً حسب سنة النشر من الأقدم إلى الأحدث، وحاولنا التطرق لأهم الجوانب فيها والمتمثلة في الهدف منها، عينتها، الأبعاد المعتمدة لقياس المتغيرات، المنهج المتبع، الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وأهم النتائج المتوصل إليها.

كما قمنا في هذا الفصل بإظهار الفروقات الموجودة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة، وذلك من خلال إبراز أوجه الاختلاف والتشابه من حيث الموضوع، الهدف الذي تسعى إليه كل دراسة، المنهجية المتبعة (أداة الدراسة، المنهج المتبع، المجتمع والعينة)، والمتغيرات المستخدمة، لنبين في الأخير مجالات الاستفادة من هذه الدراسات.

الفصل الخامس: أنماط القيادة الإدارية
وأثرها على ممارسة العاملين لسلوكيات
المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل

البري SNTR

SNTR

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذا التطرق إلى العلاقة بينهما نظرياً، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي في الدراسة والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على الشركة الوطنية للنقل البري (SNTR)، وذلك بغرض معرفة مدى أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

حيث سنتعرف في هذا الفصل على الشركة محل الدراسة من حيث تعريفها، نشأتها، فروعها ومهام كل فرع منها من خلال المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فسنبين فيه منهج، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في ذلك، اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، بينما المبحث الثالث خصصناه لتحليل خصائص عينة الدراسة، تحليل وتفسير عبارات محاور الاستمارة إضافة إلى اختبار الفرضيات.

SNTR

المبحث الأول: نظرة عامة على الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، حيث خصص المطلب الأول للتعريف بهذه الشركة، والمطلب الثاني لنشأتها، أما المطلب الثالث للوحدات التابعة لها.

المطلب الأول: تقديم الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

الشركة الوطنية للنقل البري (SNTR) La Société Nationale des Transports (Routiers) هي شركة مساهمة (SPA)، تملكها الدولة، حيث أن نشاطها الرئيسي هو نقل البضائع عبر الطرقات داخل الوطن وخارجه، أنشأت SNTR في 27 مارس 1967 ولا زالت تتوسع وتنمي نشاطاتها حتى أصبحت وفي 2002 تعرف بـ (SNTR groupe). كما تساهم الشركة الوطنية للنقل البري عبر الطرقات في النقل بالجزائر وتدعمه من حيث خدماتها المقدمة في مجال النقل من جهة ومن حيث إفادته من خبراتها الميدانية والواسعة وكفاءاتها المختلفة من جهة أخرى. لذا صنفتها الجزائر من بين الشركات الوطنية ذات الأهمية الاقتصادية.

وتسعى الشركة الوطنية للنقل البري عبر الطرقات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- الرفع من رقم الأعمال من خلال تنويع نشاطاتها وتوسيع مجالاتها مع التركيز على الخدمة الأساسية ألا وهي نقل البضائع؛
- الحد والتقليل من تكاليفها المختلفة والمتماثلة في مصاريف المستخدمين ومختلف الاستهلاكات؛
- المساهمة في الاقتصاد الجزائري وتدعيمه؛
- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تكوين وتأهيل سائقين وإطارات في مجالات متعددة وذلك بهدف التسيير الأفضل لمختلف وحداتها؛
- إعطاء صورة أفضل للشركة داخل الوطن وخارجه ومحاولة التوغل في أسواق النقل الدولية؛

SNTR

- محاولة السيطرة على سوق نقل البضائع (part de marché) في الجزائر والتغلب على مختلف منافسيها وذلك من خلال:

- توظيف واستغلال خبرتها الواسعة ومعارفها المتعددة في المجال؛
 - تقديم أفضل الخدمات لزبائننا من حيث الجودة، الوقت والكم والسعي لإرضائهم قدر المستطاع وتقديم المساعدات اللوجستية والإمداد لهم؛
 - التغطية الوطنية من حيث تمركز مختلف فروعها ووحداتها؛
 - تقديم أسعار منافسة تعجز عنها الشركات المنافسة؛
 - تجديد معدات النقل وحداثتها وتزويدها بالتقنيات الحديثة؛
 - السعي نحو تكامل وتجانس أفضل بين مختلف فروعها والتواصل بينها.
- توحيد الجدوى للمجموعة من خلال نمذجة أعمال متكاملة؛
- المشاركة في اتفاقيات النقل الدولية والمشاريع الكبرى بغية تطوير الشركة وتبادل الخبرات والمعارف والاستعانة بمصادر خارجية.

كما تسعى إلى تنقيح وتطوير مشروع برنامج الإعلام الآلي SI SNTR قصد الوصول الفوري والسهل إلى قواعد بيانات مشتركة، سهولة تبادل المعلومات، وكذا سهولة وفعالية الاتصال بين مختلف وحدات وفروع الجمع.

المطلب الثاني: نشأة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

بعد استقلال الجزائر لم تكن هناك جهة محددة تحمل على عاتقها مسؤولية النقل كنشاط بصفة عامة، وذلك لسيطرة الشركات الاستعمارية على هذا النشاط، وبذلك عملت السلطات على العناية بهذا القطاع من خلال تطوير ما ورثته عن الاستعمار.

ففي سنة 1963 ظهر ما يسمى بالتسيير الذاتي للمؤسسات وهي عبارة عن أشخاص يسرون الشركات أو المؤسسات ذاتيا، لكن هذا التنظيم لم ينجح وسرعان ما استبدل بتنظيم آخر سنة 1964 والمتمثل في الديوان الوطني للنقل ONT ولكنه لم يستمر طويلا نظرا للمشاكل المالية والإدارية التي

SNTR

كانت تواجهه وغياب تشريع قانوني يحدد ويرسم المناهج القومية، فألغي هذا الديوان ونشأ بدله نظام جديد يتمثل في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR في 27 مارس 1967 بمقتضى القرار رقم (58/67).

وبتاريخ 22 جويلية 1967 تم إصدار قرار جديد يحمل رقم (130/67) ويتضمن التعريف بالنقل عبر الطرق للبضائع، وكذا تحديد الدور الأساسي للشركة الوطنية للنقل البري ومن النصوص الصادرة سنة 1967 تم فتح مجال أمام المؤسسات الوطنية الثلاث الخاصة بالنقل (SNTR, SNTF, SNTV)، وذلك بتوفير وسائل نقل على قدر المهام المحددة لكل منهم.

ومن خلال هذه القرارات استطاعت المؤسسات العمومية وكذلك بعض المتعاملين الاقتصاديين والذين لهم نشاطات تعتمد على النقل، أن يستفيدوا من التجهيزات والوسائل التي تم احضارها وتزويد الشركة بها.

ورغم صدور هذه القرارات المركزية إلا أنها كانت هناك مشاكل تنظيمية حيث أن الشركة تعتمد على مركزية التسيير لمختلف نشاطاتها على حساب البنية الهيكلية، وهو ما كان سببا في أن المؤسسة لم تستطع بلوغ الأهداف المسطرة، ولهذا تم في سنة 1977 تغيير هيكل الشركة الوطنية للنقل البري وذلك باتباع سياسة التسيير اللامركزي، مما يستدعي تكيف وزيادة عدد الوحدات عبر التراب الوطني وهذا ما أكده المرسوم (148/82) والمؤرخ في 17 أبريل 1982 ولقد سمحت عملية اللامركزية بلوغ الهدف المسطر والمحدد على مستوى المخطط التنظيمي، وذلك من خلال:

- منح استقلالية أكبر للوحدات فيما يخص التسيير؛
- تزويدها بالوسائل الضرورية والسماح لها بممارسة صلاحياتها؛
- الإبقاء على الحد الأدنى من العمليات على مستوى المقر.

وعلى الرغم من كل هذه الاجراءات المتبعة والمتخذة في هذا الصدد إلا أن الشركة لم تستطع أن تغطي طلبات النقل المتزايدة وبالتالي بلوغ جميع الأهداف المرجوة، فكان التوجه نحو الاستقلالية كمنهج للتنمية الاقتصادية للشركة وكان ذلك سنة 1988 وموازة متطلبات السوق من حيث كمية النقل ونوعيته.

SNTR

وفي ظل تطور الاقتصاد الوطني وانفتاحه على العالم الخارجي أدى الى زيادة العرض بدخول مؤسسات منافسة جديدة وتوسع المؤسسات القديمة، مما أدى إلى تغيير طبيعة وهيكله الطلب والعرض الموجهان للنقل، مما دفع بالشركة الوطنية للنقل البري إلى الالتزام برؤية جديدة حول تحولاتها الضرورية للعناية بالمعطيات الجديدة والتأقلم في بيئتها.

وفي عام 1997 تم تنظيم أول ندوة حول تنمية الشركة، دفعت بها للانخراط في عقد تأدية اختتمته بشكل ايجابي سنة 1999، والتزمت به في العقد الموالي لإعادة الهيكلة وخروجها من هذه الندوة بقرارات أهمها:

- تحديد استراتيجية تنموية تعرف بشروط ديمومة الشركة فيما يخص متطلبات الربون.
- إعادة نشر فروع للشركة وذلك بهدف:
 - الرفع من رقم الأعمال من خلال إعادة تطوير سياستها التجارية؛
 - الحد من الاستهلاك ومصاريف المستخدمين (وذلك بالتحكم في التوظيف ونظام التعويضات)؛
 - تكيف اجراءاتها وإدخال قدر أكبر من المرونة في عملها.

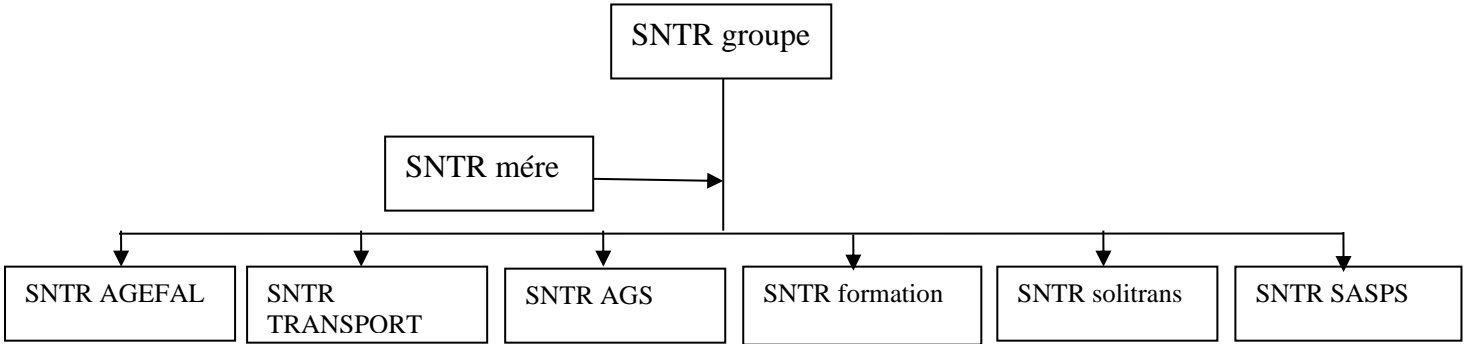
كل هذه التغيرات التي طرأت على قطاع النقل خلال السنوات السابقة وخاصة الأخيرة منها، وما صاحبها من حسن تدبير وتسيير على مستوى الشركة الوطنية للنقل البري، جعل الدولة تصنفها ضمن المؤسسات ذات الطابع الاستراتيجي في قطاعها وهو ما يعتبر نجاحا في حد ذاته.

المطلب الثالث: الوحدات التابعة للشركة الوطنية للنقل البري SNTR

لتكيف مع احتياجات السوق قامت الشركة الوطنية للنقل البري بتغيير هيكلتها وإنشاء فروع لها من أجل تنفيذ استراتيجية جديدة مبنية على الفصل بين مختلف النشاطات، وابتداء من 01 جانفي 2002 تحولت إلى مؤسسة مالية على المستوى القانوني وإلى مجمع (groupe) صناعي على المستوى الاقتصادي والشكل الآتي يوضح ذلك:

SNTR

الشكل رقم (5-1): الوحدات التابعة لشركة الوطنية للنقل البري SNTR



المصدر: بناءً على وثائق مصلحة المستخدمين للشركة الوطنية للنقل البري SNTR لسنة 2017

SNTR mère: الوحدة الأصلية التي تفرعت عنها باقي الفروع، يقع مقرها ببئر مراد رابيس بالعاصمة: ويتمثل دورها في:

- تصميم استراتيجية المجموعة؛
- تسيير محفظة الأسهم؛
- التأطير؛
- متابعة وتقييم نجاعة الفروع؛
- تدعيم التعاضد (synergie) بين الفروع؛
- تجميع عمليات الفروع وإعداد القوائم المالية المجمعة للفروع.

أما بالنسبة للوحدات، فإن كل وحدة من وحدات الجمع تسيير نشاطها الخاص بها، غير أنها تملك ارتباطات وظيفية أو تجارية مع الوحدات الأخرى. وهي كالتالي:

- **SNTR AGEFAL**: (agence de gestion de fret d'Algérie) يقدر رأسمالها بـ

200 مليون دج، كما تقوم هي الأخرى بإدارة الشحن والنقل وكذا الاستئجار لوسائل النقل.

تضم 05 مراكز جهوية و 40 مركز للنقل مقسمة على التراب الوطني ومن أبرز مهامها:

- الهندسة والنقل من خلال محاولة إيجاد حلول أنسب وتقديم نصائح للعملاء لنقل

بضائعهم؛

SNTR

- السمسة من خلال البحث عن كل من شركات تملك وسائل نقل من جهة، وعملاء يحتاجون نقل بضائعهم من جهة أخرى؛
- الإدارة من حيث التجنيد والتنقيب على البضائع.
- **SNTR transport**: والتي كانت تعرف بـ (logitrans) قبل سبتمبر 2013. يقدر رأسمالها بـ 1 مليار دج، وهي المسؤولة عن تنفيذ عمليات النقل والإمداد للبضائع التي يتلقاها من AGEFAL. تضم هي الأخرى 5 مراكز جهوية و 17 مركز نقل موزعة على التراب الوطني وهو الفرع الذي يحمل الشعلة في المجمع.
- **SNTR AGS**: يقدر رأسمال هذه الشركة بـ 1 مليون دج، مهمتها الرئيسية أنها تقوم بكراء المواقع (parcs) للشركات لتخزين سلعها حاليا يتواجد بها 3 مراكز.
- **SNTR solitrans**: يقدر رأسمالها بـ 1 مليون دج كما تعتبر الشركة من نوع SPA وتهتم بكل ما هو متعلق بالإعلام الآلي، حيث يقوم بشراء المعدات والأدوات لوحدة المجمع والإصلاح والصيانة للأجهزة المتوفرة والتي بها خلل. كما يقوم بإعداد البرامج اللازمة لباقي الوحدات وصيانتها ومحاولة تطويرها، حاليا لا يتوفر إلا مركز واحد يتواجد في الشركة الأم.
- **SNTR SASPS**: (الشركة الجزائرية للحراسة و تقديم الخدمات) أنشأت حديثا في 2010 كما أن رأسمالها يقدر بـ 1 مليون دج وتعتبر من نوع SARL، تقدم هي الأخرى الأمن والحراسة لفروع المجمع الباقية عبر كامل التراب الوطني، كما تقوم بمهمة الحراسة على شركات أخرى متعاقدة معها.
- **SNTR formation**: تتولى هذه الأخيرة مسؤولية تكوين عمال ومستخدمي SNTR في جميع المجالات (محاسبة ومالية، تسيير الموارد البشرية، الإعلام الآلي، السائقين...) وذلك حسب احتياجات الفروع والوحدات الأخرى وذلك من أجل تكوين يد عاملة مؤهلة وكفاءات بشرية مندمجة.

المبحث الثاني: طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، سنتطرق في هذا المبحث الى منهج، مجتمع وعينة الدراسة، الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها، وكذلك من أجل الإجابة على الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي وهو يعتبر الأنسب لمثل هذه النوع من الدراسات، حيث يهدف هذا المنهج إلى جمع الحقائق والبيانات عن موقف معين أو ظاهرة معينة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كيفياً وكمياً فمن خلال هذا المنهج تم جمع البيانات الثانوية للبحث وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب، المقالات، الرسائل الجامعية (رسائل ماجستير، رسائل دكتوراه) والمجلات والمطبوعات وذلك من أجل بناء الجانب النظري.

أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة، الذي من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث من خلال الإجابة على الاستبانة الموزعة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة"¹.

وقد تمثل مجتمع دراستنا في القادة الإداريين والمرؤوسين في الشركة الوطنية للنقل البري (SNTR) في أربع ولايات هي: سطيف، باتنة، سكيكدة، عنابة، والبالغ عددهم 823 عامل وهذا

¹السعدي رحال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص 18.

SNTR

حسب آخر الإحصائيات المقدمة من الجهة المختصة في الشركة، وذلك بغية معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية التحويلية والتبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثالثاً: عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة من جهة، وصعوبة استخدام أسلوب الحصر الشامل من جهة أخرى، وذلك لاعتبارات الجهد والوقت والتكلفة، فقد وقع الاختيار في دراستنا على عينة عشوائية بسيطة طبقية من العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR والبالغ عددهم 350 عامل في كل من ولاية باتنة، سطيف، عنابة وسكيدة وهو ما يشكل 42.53% من مجتمع الدراسة، أين تم توزيع الاستبانة عليهم، والجدول رقم (5-1) يوضح عدد الاستبانات الموزعة على العاملين، وعدد الاستبانات المسترجعة وعدد الاستبانات الملغاة وكذلك عدد الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (5-1): نتائج توزيع استمارة الاستبيان

النسبة	المجموع	عدد الاستمارات الصالحة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	عينة الدراسة
78.28%	274	274	14	288	350	الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج توزيع الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الاستمارات التي قد تم توزيعها على العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بلغ عددها (350) استمارة، تم استرجاع منها (288) استمارة وهو ما يمثل نسبة (90%) من عدد الاستمارات الإجمالية الموزعة، وبعد مراجعتها وفحصها والتأكد من صلاحيتها لغرض التحليل الإحصائي تبين أن هناك (14) استمارة غير صالحة للدراسة، مما أدى إلى استبعادها ليتم الحصول في الأخير على (274) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

SNTR

المطلب الثاني: الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: أداة الدراسة

قصد جمع البيانات والمعلومات الضرورية لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها اختارت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية لذلك، لكونها مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات، فالاستبانة تعرف بأنها عبارة عن " أداة لجمع المعلومات والبيانات واستكشاف آراء الأفراد حول موضوع محدد، وتحتوي الاستبانة على مجموعة من الأسئلة أو العبارات تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث"¹.

تمت صياغة عبارات الاستبانة بما يتوافق مع إشكالية وفرضيات البحث، وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات المنشورة وغير المنشورة من رسائل وأطروحات ومؤتمرات ومقالات متعلقة بمنعري الدراسة، واستطلاع بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة. واتبعت الباحثة عند إعداد الاستبانة الخطوات التالية:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة؛
- عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات؛
- إجراء تعديلات على الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم بعض الملاحظات والتوجيهات؛
- تصميم الاستبانة في صورتها النهائية بناء على ملاحظات وتوجيهات المحكمين من خلال تعديل وحذف ما يلزم.

وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور وهي:

- المحور الأول: المعلومات الشخصية

¹نبيل جمعة صالح النجار، القياس والتقويم: منظور تطبيقي مع تطبيقات برمجية SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص114.

SNTR

ويشتمل هذا المحور على المعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية لفردات الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مدة الخدمة مع الرئيس الحالي، طبيعة المنصب، مكان العمل.

- المحور الثاني: أنماط القيادة الإدارية

تمثل أنماط القيادة الإدارية المتغير المستقل في الدراسة، تم قياسه باستخدام مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ) (Multifactor leadership questionnaire) المطور من قبل الباحثين (Bass & Avolio, 1999) (مقياس توكيدي)، الذي استخدم في العديد من الدراسات العربية والأجنبية واتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات.

ومن أجل الحصول على هذا المقياس استعنا بالعديد من الدراسات والبحوث ذات الصلة، والتي تم ذكرها في الدراسات السابقة، مع إدخال بعض التعديلات عليها لتلائم وطبيعة عينة الدراسة. ويتألف هذا المقياس من نمطين للقيادة هما:

القيادة التحويلية: تشمل على 16 فقرة، وتم قياس هذا النمط من خلال أربعة أبعاد هي:

- التأثير المثالي (الجادبية): وتم قياسه من خلال العبارات من 1 إلى 4؛
- الحفز الإلهامي: وتم قياسه من خلال العبارات من 5 إلى 8؛
- الاستشارة الفكرية: وتم قياسها من خلال العبارات من 9 إلى 12؛
- الاعتبار الفردي: وتم قياسه من خلال العبارات من 13 إلى 16.

القيادة التبادلية: تشمل على 9 فقرات، وتم قياس هذا النمط من خلال ثلاثة أبعاد هي:

- المكافأة المشروطة: وتم قياسها من خلال العبارات من 17 إلى 19؛
- الإدارة بالاستثناء النشطة: وتم قياسها من خلال العبارات من 20 إلى 22؛
- الإدارة بالاستثناء الساكنة: وتم قياسها من خلال العبارات من 23 إلى 25.

المحور الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية

يمثل المتغير التابع في الدراسة، ويتضمن هذا المحور 18 فقرة تندرج تحته خمسة أبعاد هي:

- الإيثار: وتم قياسه من خلال العبارات من 26 إلى 29؛

SNTR

- اللياقة واللفظ: وتم قياسه من خلال العبارات من 30 إلى 32؛
- الروح الرياضية: وتم قياسه من خلال العبارات من 33 إلى 35؛
- السلوك الحضاري: وتم قياسه من خلال العبارات من 36 إلى 39؛
- وعي الضمير: وتم قياسه من خلال العبارات من 40 إلى 43.

واستفدنا في تطوير محور سلوكيات المواطنة التنظيمية على مجموعة من الدراسات السابقة، موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-2): بعض الدراسات التي تم الاعتماد عليها في إعداد محور سلوكيات المواطنة التنظيمية

الرقم	الباحث	عنوان الدراسة
01	يوسف (2012)	علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين: دراسة في البنوك التجارية الأردنية.
02	نوح (2013)	أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب.
03	المعاني (2013)	تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية: على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة).
04	حسون (2016)	أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية.
05	طحطوح (2016)	تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية: على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة).
06	الهميلة (2016)	دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مراجعة الدراسات السابقة

SNTR

كما اعتمدنا على مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك بسهولة فهمه واستيعابه، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة تتمثل في موافق، محايد، غير موافق (كما هو موضح في الجدول رقم (3-5)). وتم تحليل المقياس وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى قيمة للمقياس} - \text{أدنى قيمة للمقياس}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} = (3 - 1) / 3 = 0.66$$

ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح (1) لتحديد الحد الأعلى للفئات كما هو موضح في الجدول رقم (4-5).

الجدول رقم (4-5): 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 إعداد الباحثة بناءً على الدراسات السابقة

الجدول رقم (3-5): الأوزان المقترحة لخيارات الإجابة

حسب مقياس ليكرت الثلاثي

الأوزان	الرأي
01	غير موافق
02	محايد
03	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على الدراسات السابقة

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها والتحقق من فرضياتها، تم ترميز الاستمارات الصالحة للتحليل والقيام بإدخال بياناتها للحاسوب، وذلك بالاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار 22.0، حيث عملنا على اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's Coefficient لقياس ثبات أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد من فقرات أو أبعاد الدراسة، ومن ثم ترتيبها حسب أعلى متوسط حسابي.
- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة وتحديد نسب إجاباتهم.

SNTR

- الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور، كما يوضح أيضا التشتت الحاصل في إجابات أفراد العينة.
- اختبار F لاختبار معنوية نموذج الانحدار.
- معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) لغرض معرفة نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل التحديد (R Square) وذلك لتحديد نسبة التغير في المتغير التابع، والتي يمكن تفسيرها بأنها تعود إلى المتغير المستقل.
- اختبار معامل التضخم (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة للدراسة، أي اختبار ضعف ارتباطهما ببعضهما البعض وعدم اعتماد قيمة كل متغير منها على قيمة الآخر.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار التدريجي (Stepwiss Regression Analysis) حيث يساعد هذا الاختبار في إضافة أو إسقاط بعض المتغيرات تدريجيا، وذلك بهدف التوصل في النهاية إلى توليفة من المتغيرات الأكثر تأثيرا في المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

SNTR

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن أداة القياس التي تم استخدامها تقيس بالفعل الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما: الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي.

- الصدق الظاهري: تم اختبار الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة (محكمين) من جامعات مختلفة والبالغ عددهم 09 أساتذة (الملحق رقم 02 يوضح القائمة الإسمية للمحكمين)، وذلك للتأكد من صدق العبارات ومعرفة مدى وضوحها وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، إضافة إلى مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة للبعد الذي تقيسه، حيث تم الاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم ومن ثم إجراء التعديلات المناسبة من

خلال إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف البعض منها وإضافة فقرات أخرى، ليتم في

الأخير التوصل إلى الاستبانة في صورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق رقم (01).

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق وارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

وقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على العينة المشار إليها سابقاً والمقدر عددها بـ (274) مبحوثاً، متن خلال حساب معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، ثم درجة ارتباط كل بعد من أبعاد المحور بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الذي تنتمي إليه.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

SNTR

الجدول رقم (5-5): الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة

مخور	البعد	مستوى المعنوية	معامل الارتباط
المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية	نمط القيادة التحويلية	0.000	**0.918
	التأثير المثالي (الجماذبية)	0.000	**0.941
	الحفز الإلهامي	0.000	**0.873
	الاستشارة الفكرية	0.000	**0.879
	الاعتبار الفردي	0.000	**0.851
	نمط القيادة التبادلية	0.000	**0.919
	المكافأة المشروطة	0.000	**0.834
	الإدارة بالاستثناء النشطة	0.000	**0.730
	الإدارة بالاستثناء السائنة	0.000	**0.512
مخور أنماط القيادة الإدارية			**0.953
المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية	الإيثار	0.000	**0.505
	اللباقة واللفظ	0.000	**0.471
	الروح الرياضية	0.000	**0.681
	السلوك الحضاري	0.000	**0.450
	وعي الضمير	0.000	**0.563
مخور سلوكيات المواطنة التنظيمية			**0.644

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

يتبين من خلال الجدول رقم (5-5) تحليل معاملات الارتباط للأبعاد المكونة لكل من المتغيرين التابع والمستقل من جهة، وارتباط هذين المتغيرين بنموذج الدراسة من جهة أخرى، إذ يتبين بأن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول المتمثل في أنماط القيادة الإدارية تتراوح بين 0.512 و0.941، وكانت أكبر قيمة لبعء التأثير المثالي لنمط القيادة التحويلية، وأدنى قيمة لبعء الإدارة بالاستثناء الساكنة لنمط القيادة التبادلية، أما معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني المتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية تتراوح بين 0.450 و0.687، وكانت أكبر قيمة لبعء الروح الرياضية وأدنى قيمة لبعء السلوك الحضاري. وبصفة عامة كان معامل الارتباط لأنماط القيادة الإدارية 0.953، و0.644 بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ونشير بأن كل معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ ، وبذلك تعد فقرات المحورين صادقة لما وضعت لقياسه، وهذا يؤكد الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس أفراد عينة الدراسة وخلال فترات زمنية معينة وبنفس الشروط والظروف. وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة هذه الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، ويكون هذا المعامل محصوراً بين الصفر والواحد الصحيح وكلما كان قريباً من الواحد دل ذلك على ثبات الدراسة، وتعتبر النسبة 60% هي النسبة المعيارية المقبولة عند حساب معامل ألفا كرونباخ¹. والجدول رقم (5-6) يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

¹ وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 198.

SNTR

الجدول رقم (5-6): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	ألفا كرونباخ
نمط القيادة التحويلية	التأثير المثالي (الجادبية)	0.880
	الحفز الإلهامي	0.884
	الاستشارة الفكرية	0.881
	الاعتبار الفردي	0.878
نمط القيادة التبادلية	المكافأة المشروطة	0.878
	الإدارة بالاستثناء النشطة	0.881
	الإدارة بالاستثناء الساكنة	0.891
	مجموع أبعاد المحور الأول	0.875
سلوكيات المواطنة التنظيمية	الإيثار	0.893
	اللياقة واللفظ	0.891
	الروح الرياضية	0.893
	السلوك الحضاري	0.894
	وعي الضمير	0.894
	مجموع أبعاد المحور الثاني	0.893
معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل		0.895

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أعلى معامل ثبات بالنسبة لمحور أنماط القيادة الإدارية حققه بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة لنمط القيادة التبادلية بمعامل ثبات قدره 0.891، أما فيما يتعلق بمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية فإن أعلى معامل ثبات بلغ 0.894 لصالح بعدي السلوك الحضاري ووعي الضمير. وعموماً فإن معامل الثبات لمجموع الأبعاد الاستبيان ككل هو 0.895 وهو مقبول إحصائياً، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

SNTR

المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستمارة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج تحليل خصائص عينة الدراسة وذلك حسب متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مدة الخدمة مع الرئيس الحالي، طبيعة المنصب، مكان العمل (الولاية)، وكذا تحليل ومناقشة نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بممارسة أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية)، وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، إضافة إلى تحليل الفروق في هذه الممارسات حسب مكان العمل (الولاية)، كما قمنا بتحليل ومناقشة طبيعة العلاقة والأثر بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة محل الدراسة.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

أولاً: التحليل حسب متغير الجنس

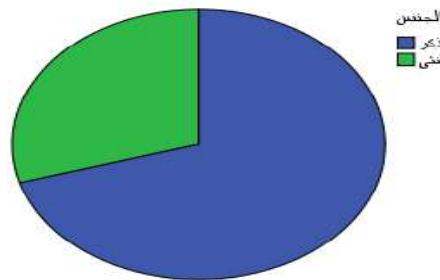
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (5-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70.4%	193	ذكر
29.6%	81	أنثى
100%	274	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (5-2): التمثيل الدائري لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (5-7) أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يتوزعون على النحو التالي:

الذكور بلغ عددهم (193) أي ما نسبته (70.4 %)، بينما بلغ عدد الإناث (81) بنسبة تمثيل بلغت (29.6 %)، مما يدل على ارتفاع نسبة العاملين من الذكور في الشركة الوطنية للنقل البري (SNTR)، ويرجع هذا إلى طبيعة بعض الأعمال في الشركة التي تحتاج إلى جهد وقوة عضلية مثل أعمال الصيانة والتقانة، فالعاملات في الشركة أغلبهن يشغلن الوظائف الإدارية كالمحاسبة والسيكرتارية.

ثانياً: التحليل حسب متغير العمر

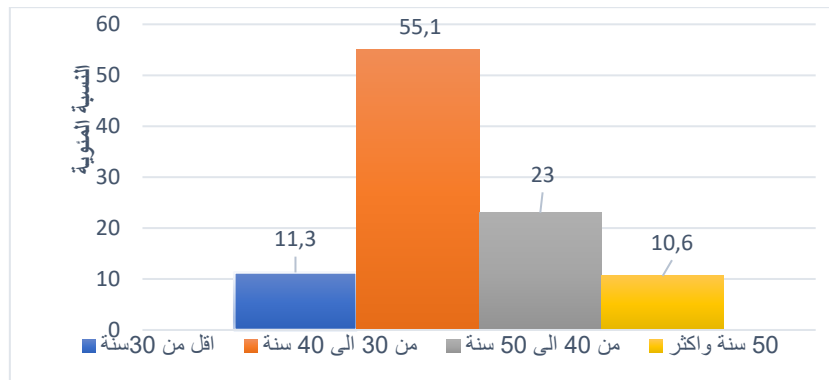
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث العمر من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (5-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
11.3%	31	أقل من 30 سنة
55.1%	151	من 30 إلى أقل من 40 سنة
23%	63	من 40 إلى أقل من 50 سنة
10.6%	29	50 سنة وأكثر
100%	274	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (5-3): المدرج التكراري لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية الثانية [30-40] سنة كان لها أكبر توزيع حيث بلغ عدد الأفراد المنتمين إلى هذه الفئة (151) فرداً، وهو ما يمثل حسب نفس الجدول ما نسبته (55.1%) من إجمالي عدد الأفراد، تليها الفئة العمرية الثالثة [40-50] سنة، التي كان لها ثاني أكبر توزيع بـ (63) عامل، مترجم في النسبة المئوية (23%)، أما ثالث فئة من حيث ترتيبات أكبر توزيع فقد كانت للفئة العمرية أقل من 30 سنة حيث قدر عدد العاملين المنتمين لهذه الفئة بـ (31) عامل ما نسبته (11.3%) من إجمالي عدد الأفراد، وأخيراً تأتي الفئة العمرية الرابعة 50 سنة فأكثر والتي تمثل أصغر توزيع لأفراد عينة الدراسة بـ (29) فرداً ما نسبته (10.6%) فقط وهذه الفئة مقبلة على التقاعد، وبالتالي فإن الفئة الغالبة في مجتمع الشركة الوطنية للنقل البري SNTR هي الفئة الشبابية (66.4%) الذين أعمارهم لا تتجاوز 40 سنة، وهذا ما تحتاجه الشركة للقيام بمختلف نشاطاتها خاصة منها التي تحتاج إلى جهد، وهذا ما يعكس توجه الشركة إلى تدعيم إطاراتها بالفئة الشبابية باعتبارها الركيزة التي يتم الاعتماد عليها مستقبلاً خاصة في ظل تواجد فئة مقبلة على التقاعد.

ثالثاً: التحليل حسب متغير المؤهل العلمي

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث متغير المؤهل العلمي من خلال الجدول والشكل المواليين:

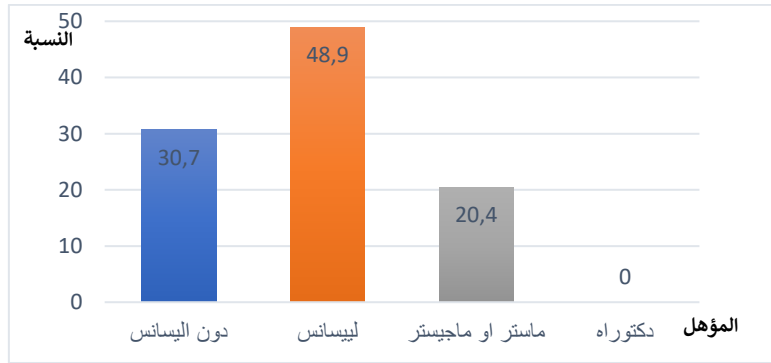
الجدول رقم (5-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
30.7%	84	دون الليسانس
48.9%	134	ليسانس
20.4%	56	ماستر أو ماجستير
100%	274	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

الشكل رقم (4-5): أعمدة لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير المؤهل العلمي على النحو التالي:

أن أكبر توزيع من حيث المؤهل العلمي كان لأفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة ليسانس، حيث بلغ عددهم (134) فرداً ما نسبته (48.9%)، أما أكبر ثاني توزيع فقد كان لفئة مستوى دون ليسانس والذين بلغ عددهم (84) فرداً ما نسبته (30.7%)، ثم يليها في الأخير حملة شهادة ماستر أو ماجستير في المرتبة الثالثة من حيث أكبر توزيع، الذين كان عددهم (56) فرداً، أي ما نسبته (20.4%)، ومما سبق نستنتج أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادات الجامعية (ليسانس، ماستر أو ماجيستتر) بنسبة إجمالية قدرت بـ (69.3%)، وهذا دليل على حرص الشركة الوطنية للنقل البري SNTR على توظيف أفراد ذوي مهارات ومؤهلات لشغل مختلف المناصب (خاصة الإدارية منها) وقادرة على تحسين مستوى خدماتها، إضافة إلى اهتمامها بخرجي الجامعات.

رابعاً: التحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث عدد سنوات الخبرة من خلال الجدول والشكل المواليين:

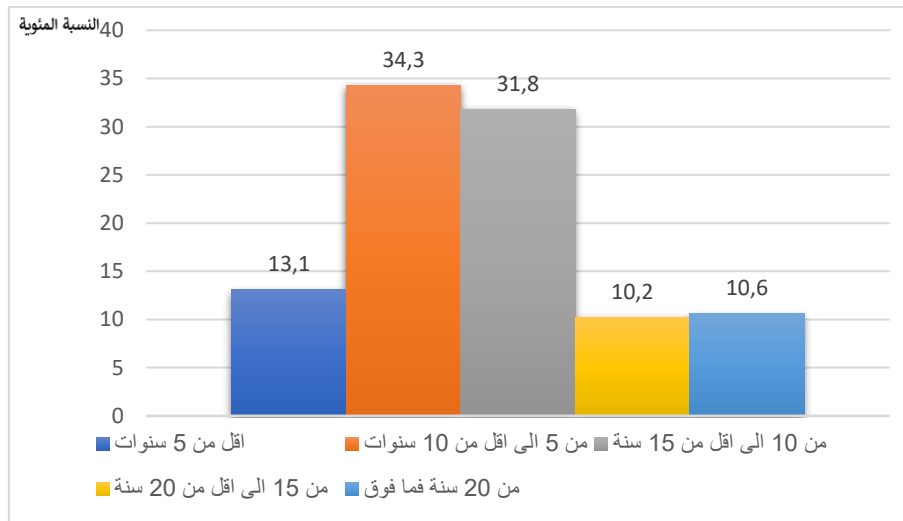
SNTR

الجدول رقم (5-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	36	13.1%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	94	34.3%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	87	31.8%
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	28	10.2%
من 20 سنة فما فوق	29	10.6%
المجموع	274	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (5-5): المدرج التكراري لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الخبرة على النحو:

أن غالبية أفراد عينة الدراسة موزعين على الفئتين الثانية والثالثة، حيث أن الفئة الثانية [5-10 سنوات] كان لها أكبر توزيع من الأفراد، ما كان عدده (94) فرداً، أي ما نسبته (34.3%)،

SNTR

تليها الفئة العمرية الثالثة [10-15] سنة التي كان لها ثاني أكبر توزيع، أي ما عدده (87) فرداً، مترجم في النسبة المئوية (31.8 %)، أما ثالث فئة من حيث ترتيبات أكثر توزيع فقد كان للفئة الأولى أقل من 5 سنوات، وبلغ عدد الأفراد المنتمين لهذه الفئة (29) فرداً بنسبة مئوية تقدر بـ (10.6 %)، بعدها تأتي الفئة الخامسة من 20 سنة فما فوق والتي تمثل التوزيع ما قبل الأخير من حيث الترتيب لأفراد عينة الدراسة، ممثلة في العدد (29) والمعبر عنها بالنسبة المئوية (10.6 %)، وأخيراً تأتي الفئة الرابعة [15-20] سنة بأقل توزيع لأفراد العينة، حيث بلغ عددهم (28) فرداً أي ما نسبته (3 %). فأغلبية العاملين يمتلكون خبرة تتجاوز 10 سنوات (52.6 %) وهذا يؤهلهم لتولي مناصب قيادية في الشركة، وذلك نتيجة للمعارف والمهارات التي اكتسبوها طيلة سنوات الخبرة، كما أن ذلك يبين رغبة الأفراد في الاستمرار في الشركة واستعدادهم لبذل جهد عال فيها، وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء الشركة.

خامساً: التحليل حسب متغير مدة الخدمة مع الرئيس الحالي

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث مدة الخدمة مع الرئيس الحالي من خلال الجدول والشكل المواليين:

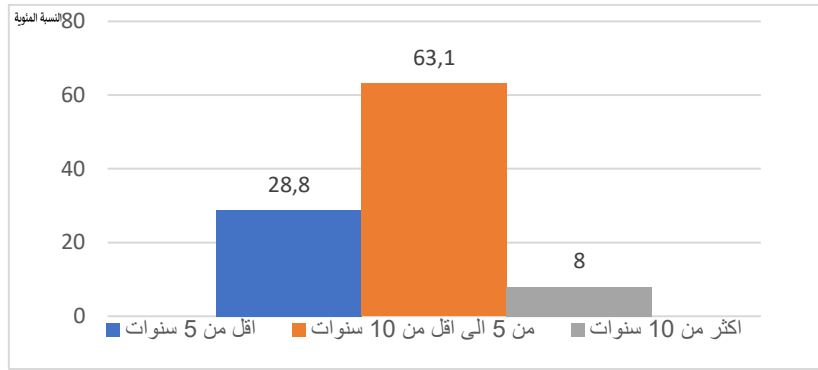
الجدول رقم (5-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة مع الرئيس الحالي

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة مع الرئيس الحالي
28.8%	79	أقل من 5 سنوات
63.1%	173	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
8%	22	أكثر من 10 سنوات
100%	274	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

الشكل رقم (5-6): المدرج التكراري لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة مع الرئيس الحالي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير مدة الخدمة مع الرئيس الحالي على النحو التالي:

أن عدد العاملين الذين يمتلكون خبرة مع الرئيس الحالي تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات [5-10] سنوات احتلت المرتبة الأولى من حيث أكبر توزيع بـ (173) فرداً، أي ما نسبته (63.1%)، ثم تلي هذه الفئة فئة العاملين الذين تتراوح مدة خدمتهم مع الرئيس الحالي أقل من 5 سنوات، التي كان لها ثاني أكبر توزيع بـ (79) فرداً مترجمة في النسبة المئوية (28.8%)، في حين جاءت فئة العاملين ممن يمتلكون خبرة 10 سنوات فأكثر مع الرئيس الحالي في المرتبة الأخيرة بنسبة (8%)، أي ما عدده (22) فرداً. فأغلبية العاملين بالشركة (71.1%) تجاوزت مدة خدمتهم مع رئيسهم الحالي 5 سنوات، وهذا دليل على التعاون والتفاهم القائم بينهما من جهة، وعلى حرص الشركة على تحقيق الاستقرار فيها من جهة أخرى بما يضمن لها البقاء والاستمرارية في مجال نشاطها. كما تجدر الإشارة إلى أن الشركة تعتمد على أسلوب التدوير الوظيفي وذلك بهدف الكشف عن قدرات وإبداعات عاملها، والسماح لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في نشاطات ووظائف مختلفة كالوظائف الإشرافية والقيادية (وهذا ما تبينه النسبة المتبقية).

سادساً: التحليل حسب متغير طبيعة المنصب

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب من خلال الجدول والشكل المواليين:

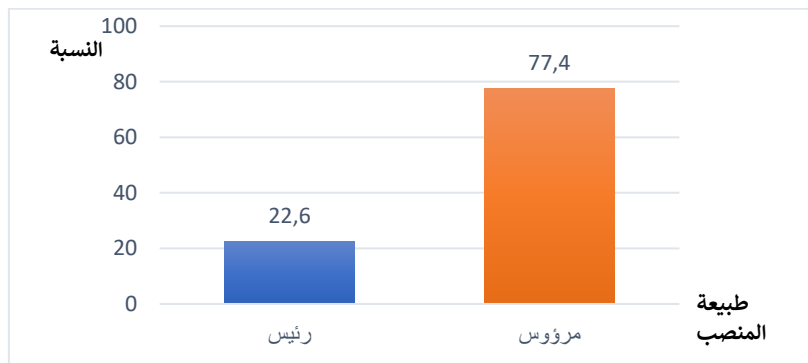
SNTR

الجدول رقم (5-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة المنصب
22.6%	62	رئيس
77.4%	212	مرؤوس
100%	274	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (5-7): أعمدة لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير طبيعة المنصب على النحو التالي:

عدد المرؤوسين في الشركة الوطنية للنقل البري (SNTR) والذين اعتمدنا عليهم في دراستنا بلغ عددهم (212) مرؤوس بنسبة تقدر بـ (77.4 %) من المجموع الإجمالي للعاملين، في حين بلغ عدد الرؤساء (62) رئيس ما نسبته (22.6 %)، فمن الطبيعي جدا أن يكون عدد المرؤوسين أكبر من عدد الرؤساء.

سابعاً: التحليل حسب متغير مكان العمل (الولاية)

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل (الولاية) من خلال الجدول والشكل المواليين:

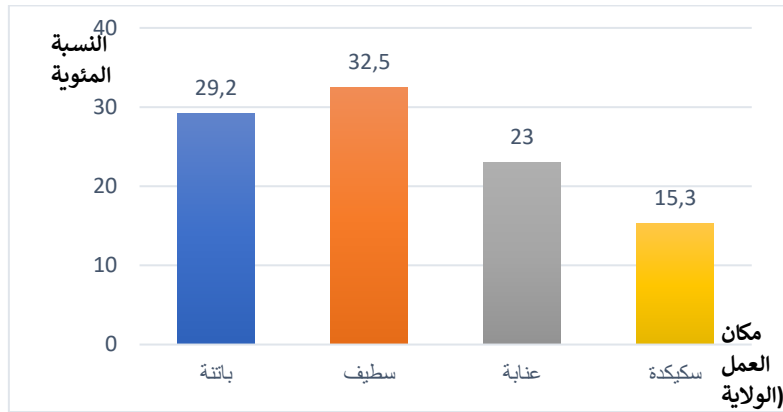
SNTR

الجدول رقم (5-13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل (الولاية)

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل (الولاية)
29.2%	80	باتنة
32.5%	89	سطيف
23%	63	عناية
15.3%	42	سكيكدة
100%	274	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (5-8): أعمدة لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل (الولاية)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير مكان العمل (الولاية) على النحو التالي:

أن أكبر توزيع من حيث مكان العمل كان لأفراد عينة الدراسة الذين يعملون بولاية سطيف، حيث كان عددهم (89) عامل ما نسبته (32.5%)، أما ثاني أكبر توزيع فقد كان للأفراد العاملين بولاية باتنة والذين بلغ عددهم (80) فردا ما نسبته (29.2%)، يلي هذه الفئة فئة العاملين بولاية عناية الذين كان عددهم (63) فردا ما نسبته (23%)، وفي الأخير كان أصغر توزيع بولاية سكيكدة والذين كان عددهم (42) فردا أي ما نسبته (15.3%).

SNTR

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة

الوطنية للنقل البري SNTR

أولاً: تحليل الاتجاه والفروق في الإجابات حول أنماط القيادة الإدارية

I. تحليل الاتجاه لأنماط القيادة الإدارية

1. تحليل الاتجاه لنمط القيادة التحويلية

1.1 تحليل الاتجاه لأبعاد نمط القيادة التحويلية

أ. بالنسبة لبعد التأثير المثالي

يظهر الجدول رقم (5-14) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بممارسة القادة الإداريين للتأثير المثالي

بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H₀: لا يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوك التأثير المثالي في الشركة الوطنية

للنقل البري SNTR؛

H₁: يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوك التأثير المثالي في الشركة الوطنية

للنقل البري SNTR.

الجدول رقم (5-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التأثير المثالي

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة
3	مرتفعة	0.522	2.77	يظهر رئيسي قوة وثقة عالية بالنفس في كل ما يواجهه.	01
2	مرتفعة	0.348	2.88	يتجاوز رئيسي تحقيق منافع الذاتية سعياً لتحقيق الصالح العام للجماعة.	02
1	مرتفعة	0.238	2.96	يتصرف رئيسي بطريقة تجعله يكسب احترام رؤوسيه.	03
3	مرتفعة	0.522	2.77	يعتبر رئيسي نموذجاً للنجاح وقدوة في العمل.	04
	مرتفعة	0.355	2.84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (5-14) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بأن عبارات هذا البعد كلها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (2.96) و (2.77)، أما انحرافها المعياري فقد تراوح بين (0.238) و (0.522)، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد بأن هناك اهتمام بممارسة سلوك التأثير المثالي من طرف القادة الإداريين بالشركة محل الدراسة، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني بأن القادة الإداريين يهتمون بممارسة سلوك التأثير المثالي بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وقد جاءت كل عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيباً تنازلياً:

- جاءت العبارة رقم (03) " يتصرف رئيسي بطريقة تجعله يكسب احترام مرؤوسيه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.96)، وانحراف معياري (0.238) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

- جاءت العبارة رقم (02) " يتجاوز رئيسي تحقيق منفعه الذاتية سعياً لتحقيق الصالح العام للجماعة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.348) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

- جاءت العبارتين رقم (01) و (04) " يظهر رئيسي قوة وثقة عالية بالنفس في كل ما يواجهه"، " يعتبر رئيسي نموذجاً للنجاح وقدوة في العمل" على التوالي في المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (2.77) ونفس الانحراف المعياري (0.522) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح.

وبالتالي من خلال النتائج أعلاه نستنتج بأن القائد الإداري بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يحرص على:

- إظهار القوة والثقة العالية بالنفس في كل ما يواجهه لكي يصبح نموذجاً للنجاح وقدوة في العمل؛

- تجاوز تحقيق منفعه الذاتية سعياً منه لتحقيق المصلحة العامة للجماعة؛

- التصرف بطريقة تجعله يكسب احترام مرؤوسيه.

SNTR

ومنه يمكن القول أن الشخصية والكاريزما التي يتمتع بها القادة الإداريون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR جعلتهم يحظون بإعجاب واحترام وتقدير العاملين، من خلال تركيزهم على القيم والتحدث عن أهميتها في الشركة، وجعل مصلحة الشركة فوق أي مصلحة وإن تعارضت مع مصالحتهم الشخصية، فيقدمون مصلحة الشركة. وعليه توصلنا إلى ما يلي:

الأفراد العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يوافقون على أن قادتهم الإداريين يمارسون سلوك التأثير المثالي بمستوى مرتفع، مما يعني إثبات الفرضية التي تقول أنه: يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوك التأثير المثالي في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

ب. بالنسبة لبعد الحفز الإلهامي

يظهر الجدول رقم (5-15) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بممارسة القادة الإداريين للحفز الإلهامي في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض مايلي:

H₀: لا يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوك الحفز الإلهامي في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛

H₁: يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوك الحفز الإلهامي في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

الجدول رقم (5-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحفز الإلهامي

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة
4	مرتفعة	0.490	2.82	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.	5
3	مرتفعة	0.363	2.86	يتحدث رئيسي بحماس عن الأهداف المطلوب تحقيقها.	6
2	مرتفعة	0.348	2.88	يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أفعله شخصيا.	7
1	مرتفعة	0.303	2.92	يشجع رئيسي على تبني روح العمل الجماعي في أداء المهام.	8
	مرتفعة	0.346	2.87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (5-15) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بأن عبارات هذا البعد جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (2.92) و (2.82)، أما انحرافها المعياري فقد تراوح بين (0.303) و (0.490)، وهذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد اهتمام القادة الإداريين ببعد الحفز الإلهامي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن القادة الإداريون العاملين بالشركة محل الدراسة يهتمون بممارسة سلوك الحفز الإلهامي، وقد جاءت كل عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيباً تنازلياً:

- جاءت العبارة رقم (08) " يشجع رئيسي على تبني روح العمل الجماعي في أداء المهام " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.303) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛
 - جاءت العبارة رقم (07) " يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصياً " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.348) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛
 - جاءت العبارة رقم (06) " يتحدث رئيسي بحماس عن الأهداف المطلوب تحقيقها " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.363) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛
 - جاءت العبارة رقم (05) " يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.490) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح.
- وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج بأن القائد الإداري بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يحرص على الآتي:

- يتحدث بحماس وتفاؤل عن مستقبل العمل والأهداف المطلوب تحقيقها؛
- تحفيز المرؤوسين على تجاوز ما هو متوقع تنفيذه؛

SNTR

- التشجيع على تبني روح العمل الجماعي في أداء المهام بدلا من العمل الفردي.
وعموما يمكن القول أن القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يعملون على
حث المرؤوسين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق، وتحفيزهم على إنجاز مسؤولياتهم وكذا الرفع من
مستوى طموحاتهم وتوقعاتهم بما يحقق رؤية الشركة المستقبلية وأهدافها، وعليه توصلنا إلى
مايلي:

نتائج إجابات أفراد العينة تؤكد ممارسة الحفز الإلهامي بمستوى مرتفع من طرف القادة الإداريين
العاملين بالشركة محل الدراسة، وبالتالي إثبات الفرضية التي تقول أنه: يوجد هناك اهتمام مرتفع من
طرف القادة الإداريين بممارسة سلوك الحفز الإلهامي في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

ج. بالنسبة لبعد الاستشارة الفكرية

يظهر الجدول رقم (5-16) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد الاستشارة الفكرية في الشركة
الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض مايلي:
 H_0 : لا يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوك الاستشارة الفكرية في الشركة
الوطنية للنقل البري SNTR؛
 H_1 : يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوك الاستشارة الفكرية في الشركة
الوطنية للنقل البري SNTR.

SNTR

الجدول رقم (5-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاستشارة الفكرية

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة
3	مرتفعة	0.540	2.73	يشجع رئيسي على طرح وتقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل.	9
1	مرتفعة	0.377	2.85	يشجع رئيسي على تقديم آراء وأفكار مختلفة لحل المشكلات.	10
2	مرتفعة	0.462	2.85	يعترف رئيسي باقتراحات مرؤوسيه ويشجع على تنفيذها.	11
4	مرتفعة	0.541	2.72	يزودني رئيسي بآراء تجعلني أعيد التفكير في أمور لم تكن أبدا محل شك.	12
	مرتفعة	0.372	2.79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (5-16) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بأن عبارات هذا البعد جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (2.85) و (2.72)، أما انحرافها المعياري فقد تراوح بين (0.377) و (0.541)، وهو ما يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك بأن هناك اهتمام بممارسة الاستشارة الفكرية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن القادة الإداريون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يهتمون بممارسة الاستشارة الفكرية، وقد جاءت كل عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيبا تنازليا:

- جاءت العبارة رقم (10) " يشجع رئيسي على تقديم آراء وأفكار مختلفة لحل المشكلات "، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف المعياري (0.377)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

SNTR

- جاءت العبارة رقم (11) " يشجع رئيسي على طرح وتقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.462) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛
- جاءت العبارة رقم (09) " يشجع رئيسي على طرح وتقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.540) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛
- جاءت العبارة رقم (12) " يشجع رئيسي على تبني روح العمل الجماعي في أداء المهام" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.541) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا بأن القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يدركون أهمية الاستشارة الفكرية من خلال:

- تشجيع المرؤوسين على طرح وتقديم أفكار جديدة لأداء العمل وحل المشكلات التي يمكن أن تواجههم؛
 - الاعتراف باقتراحات المرؤوسين وتشجيعهم على تنفيذها؛
 - تزويد المرؤوسين بآراء تجعلهم يعيدون التفكير في أمور لم تكن أبدا محل شك لديهم.
- وعموما يمكن القول أن القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يعملون على حفز العاملين لطرح وتقديم أفكار جديدة وإبداعية لإنجاز مهامهم، ويشجعونهم على إيجاد حلول مناسبة للمشاكل القديمة بطرق ووسائل حديثة تواكب التطورات الحاصلة في بيئة الشركة، كما أنهم يعترفون باقتراحات المرؤوسين ويشجعونهم على تنفيذها، فهم يعتبرونهم مصدرا قيما للأفكار ومصدرا فعالا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وعليه توصلنا إلى مايلي:

الأفراد العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يوافقون على أن هناك اهتمام مرتفع من طرف قادتهم الإداريين اتجاه سلوك الاستشارة الفكرية، وعليه فقد تم إثبات الفرضية التي تقول أنه:

SNTR

يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوك الاستشارة الفكرية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

د. بالنسبة لبعد الاعتبار الفردي (الاهتمام الإنساني بالفرد)

يظهر الجدول رقم (5-17) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد الاعتبار الفردي في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض مايلي:

H_0 : لا يوجد اهتمام إنساني بالفرد من طرف القادة الإداريين بمستوى مرتفع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛

H_1 : يوجد اهتمام إنساني بالفرد من طرف القادة الإداريين بمستوى مرتفع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

الجدول رقم (5-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاعتبار الفردي

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة
3	مرتفعة	0.669	2.65	يساعدني رئيسي على تطوير قدراتي.	13
2	مرتفعة	0.607	2.73	يستمتع رئيسي لانشغالاتي باهتمام.	14
4	مرتفعة	0.649	2.64	يحرص رئيسي على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين.	15
1	مرتفعة	0.465	2.77	يعامل رئيسي كل فرد على أن له احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة.	16
	مرتفعة	0.496	2.70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5-17) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا بأن عبارات هذا البعد جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (2.77) و (2.64)، أما انحرافها المعياري فقد تراوح بين (0.465) و (0.649)، مما يعني أن إجابات أفراد العينة توافق على أن هناك اهتمام إنساني بالفرد، وعليه نرفض الفرضية العدمية

SNTR

ونقبل بالفرضية البديلة، مما يدل أن القادة الإداريون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يظهرون اهتماما إنسانيا بالفرد، وقد جاءت كل عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيبا تنازليا:

- جاءت العبارة رقم (16) " يعامل رئيسي كل فرد على أن له احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.465) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

- جاءت العبارة رقم (14) " يستمع رئيسي لانشغالاتي باهتمام" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.607) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

- جاءت العبارة رقم (13) " يساعدني رئيسي على تطوير قدراتي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.669) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

- جاءت العبارة رقم (15) " يحرص رئيسي على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.649) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج بأن القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يولون اهتماما إنسانيا كبيرا بالفرد من خلال:

- مساعدته على تطوير قدراته والاستماع لانشغالاته؛

- معاملة كل فرد على أن له احتياجات وقدرات مختلفة، والحرص على تحقيقها.

ومنه يمكن القول أن القيادات الإدارية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR تولي اهتماما شخصيا بكل الأفراد العاملين بها دون إظهار أي تحيز أو استثناء، ويظهر ذلك من خلال التعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم، الاهتمام بانشغالاتهم، العمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور مع توفير مناخ مساند لذلك، وكذلك التعامل مع كل مرؤوس منهم بطريقة معينة تتناسب واهتماماته، وعليه توصلنا إلى النتيجة التالية:

SNTR

الأفراد العاملون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يوافقون على أن هناك اهتمام إنساني بهم بمستوى مرتفع، وعليه فقد تم إثبات الفرضية التي تقول أنه: يوجد اهتمام إنساني بالفرد من طرف القادة الإداريين بمستوى مرتفع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

2.1 تحليل الاتجاه لأبعاد نمط القيادة التحويلية مجتمعة

يظهر الجدول رقم (5-18) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بجميع أبعاد القيادة التحويلية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض مايلي:

H₀: لا يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة نمط القيادة التحويلية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛

H₁: يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة نمط القيادة التحويلية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

الجدول رقم (5-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نمط القيادة التحويلية

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	رقم البعد
2	مرتفعة	0.355	2.84	التأثير المتالي	01
1	مرتفعة	0.346	2.87	الحفز الإلهامي	02
3	مرتفعة	0.372	2.79	الاستشارة الفكرية	03
4	مرتفعة	0.496	2.70	الاعتبار الفردي	04
	مرتفعة	0.346	2.8	نمط القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5-18) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لنمط القيادة التحويلية قدر بـ (2.8) وهو يقع في المدى (2.34 - 3.00)، مما يدل على الممارسة المرتفعة لهذا النمط لدى قادة مفردات الدراسة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، كما قدرت قيمة الانحراف المعياري لهذا النمط بـ (0.346)،

SNTR

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن القادة الإداريون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يهتمون بممارسة نمط القيادة التحويلية. أما فيما يخص ترتيب أبعاد هذا النمط فقد جاء بعد الحفز الإلهامي في المرتبة الأولى من حيث الممارسة من طرف القيادات الإدارية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، ثم يليه بعد التأثير المثالي في المرتبة الثانية، ثم بعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة بعد الاعتبار الفردي.

وخلاصة القول وبالعودة إلى اتجاهات أفراد العينة في كل أبعاد القيادة التحويلية، نجد أنهم كلهم متفقون على أن هناك ممارسة لنمط القيادة التحويلية من طرف قادتهم الإداريين، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن القادة الإداريون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يمتلكون قدرة على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم، إضافة إلى امتلاكهم لرؤية مستقبلية ملهمة ورسالة واضحة سهلة الوصول إلى الآخرين، وعليه فإننا توصلنا إلى أن:

الأفراد العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يوافقون على أن هناك ممارسة لنمط القيادة التحويلية من طرف قادتهم الإداريين، وعليه فقد تم إثبات الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى التي نصها كما يلي: يهتم القادة الإداريين بممارسة نمط القيادة التحويلية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

2. تحليل الاتجاه لنمط القيادة التبادلية

1.2 تحليل الاتجاه لأبعاد نمط القيادة التبادلية

أ. بالنسبة لبعد المكافأة المشروطة

يظهر الجدول رقم (5-19) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد المكافأة المشروطة في الشركة

الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض مايلي:

H_0 : لا يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوك المكافأة المشروطة في الشركة

الوطنية للنقل البري SNTR؛

SNTR

H₁: يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوك المكافأة المشروطة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

الجدول رقم (5-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المكافأة المشروطة

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة
1	مرتفعة	0.610	2.75	يعبر رئيسي عن رضاه عندما أتمكن من إنجاز مهماتي.	17
2	مرتفعة	0.708	2.62	يقدم لي رئيسي المساعدة نظير ما أبذله من جهد في إنجاز العمل.	18
3	متوسطة	0.787	2.13	يخبرني رئيسي عما يجب إنجازه للحصول على المكافآت التي أستحقها على جهودي.	19
	مرتفعة	0.524	2.50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5-19) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للبعدها مرتفعة، وقيمته تقدر بـ 2.50 وانحراف معياري يقدر بـ 0.524، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد على أن هناك ممارسة لسلوك المكافأة المشروطة من طرف القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيباً تنازلياً:

- جاءت العبارة رقم (17) " يعبر رئيسي عن رضاه عندما أتمكن من إنجاز مهماتي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.610) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

- جاءت العبارة رقم (18) " يقدم لي رئيسي المساعدة نظير ما أبذله من جهد في إنجاز العمل " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.708) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

SNTR

- جاءت العبارة رقم (19) " يجبرني رئيسي عما يجب إنجازه للحصول على المكافآت التي أستحقها على جهودي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.787) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح.

وبالتالي من خلال النتائج أعلاه نستنتج بأن القادة الإداريون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يحرصون على:

- التعبير عن رضاهم عند إنجاز المهام من طرف مرؤوسيه؛
- تقديم المساعدة والمكافآت للمرؤوسين نظير ما يبذلونه من جهود.

على الرغم من مجهودات القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR للتعبير عن رضاهم عن مرؤوسيه أثناء إنجاز مهامهم وتقديمهم المساعدة لهم في أداء أعمالهم، إلا أنهم لا يقومون بتحديد الإنجازات الواجب القيام بها من أجل تقديم المكافآت اللازمة لذلك، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

الأفراد العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يوافقون على وجود ممارسة مرتفعة لسلوك المكافأة المشروطة من طرف قادتهم الإداريين، مما يعني إثبات الفرضية التي تقول: يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوك المكافأة المشروطة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

ب. بالنسبة لبعدها الإدارية بالاستثناء النشطة

يظهر الجدول رقم (5-20) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعدها الإدارية بالاستثناء النشطة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض مايلي:

H₀: لا يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوكيات الإدارة بالاستثناء النشطة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛

H₁: يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوكيات الإدارة بالاستثناء النشطة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

SNTR

الجدول رقم (5-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الإدارية بالاستثناء النشطة

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة
1	مرتفعة	0.556	2.73	يركز رئيسي اهتمامه على معالجة الأخطاء، والمشاكل التي تظهر أثناء أدائي لعملي.	20
2	مرتفعة	0.637	2.71	يتابع رئيسي إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل استفحائها.	21
3	مرتفعة	0.663	2.45	يتأكد رئيسي من تصحيح الانحرافات قبل إنهاء المهام.	22
	مرتفعة	0.492	2.63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5-20) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا بأن عبارات هذا البعد جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (2.73) و (2.45)، أما انحرافها المعياري فقد تراوح بين (0.556) و (0.663)، وهو دليل على أن هناك ممارسة لسلوكيات الإدارة بالاستثناء النشطة، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يمارسون سلوكيات الإدارة بالاستثناء النشطة، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيباً تنازلياً:

- جاءت العبارة رقم (20) "يركز رئيسي اهتمامه على معالجة الأخطاء، والمشاكل التي تظهر أثناء أدائي لعملي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.556) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛
- جاءت العبارة رقم (21) "يتابع رئيسي إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل استفحائها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.637) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛
- جاءت العبارة رقم (22) "يتأكد رئيسي من تصحيح الانحرافات قبل إنهاء المهام" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.663) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح.

SNTR

وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج بأن القادة الإداريون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR حريصون على الآتي:

- الاهتمام بمعالجة الأخطاء والمشاكل التي تظهر أثناء أداء المرؤوسين لمهامهم؛
- متابعة إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء والانحرافات لكي يتم تصحيحها قبل استفحالتها.

ومنه يمكن القول أن القيادات الإدارية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR مقتنعين بممارسة بعد الإدارة بالاستثناء النشطة، ويظهر ذلك من خلال مراقبتهم ومتابعتهم لأداء مرؤوسيههم وذلك للتعرف على الأخطاء التي يرتكبونها والمشاكل التي يواجهونها، من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء وقبل حدوثها، فهم بذلك حريصون على متابعة سير عمل الشركة وخططها أولاً بأول، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

نتائج إجابات أفراد العينة توافق على وجود ممارسة مرتفعة لسلوكيات الإدارة بالاستثناء النشطة، وبالتالي إثبات الفرضية التي تقول أنه: يوجد هناك اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوكيات الإدارة بالاستثناء النشطة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

ج. بالنسبة لبعد الإدارة بالاستثناء الساكنة

يظهر الجدول رقم (5-21) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة ببعد الإدارة بالاستثناء الساكنة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض مايلي:

H₀: لا يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوكيات الإدارة بالاستثناء الساكنة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛

H₁: يوجد اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوكيات الإدارة بالاستثناء الساكنة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

SNTR

الجدول رقم (5-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الإدارة بالاستثناء الساكنة

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة
3	متوسط	0.797	1.81	ينتظر رئيسي حتى تسير الأمور بشكل خاطئ ومن ثم يتخذ الإجراء الملائم.	23
2	متوسط	0.727	2.17	يسمح لي رئيسي بأداء مهامي دون تدخل إلا إذا كان أدائي ضعيف.	24
1	مرتفع	0.657	2.46	يؤمن رئيسي بأنه لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور ليست سيئة.	25
	متوسط	0.489	2.15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5-21) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للبعدها متوسطة، وقيمتها تقدر بـ 2.15 وانحراف معياري يقدر بـ 0.489، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد على أن هناك ممارسة متوسطة لسلوك الإدارة بالاستثناء الساكنة من طرف القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل بالفرضية العدمية، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيباً تنازلياً:

- جاءت العبارة رقم (25) " يؤمن رئيسي بأنه لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور ليست سيئة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.657) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

- جاءت العبارة رقم (24) " يسمح لي رئيسي بأداء مهامي دون تدخل إلا إذا كان أدائي ضعيف" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.727) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

- جاءت العبارة رقم (23) " ينتظر رئيسي حتى تسير الأمور بشكل خاطئ ومن ثم يتخذ الإجراء الملائم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.81) وانحراف معياري (0.797) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح.

SNTR

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج بأن القادة الإداريون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يتميزون بأنهم:

- لا يتخذون الإجراءات التصحيحية إلا بعد ظهور الأخطاء أو المشكلات؛
- لا يتدخلون في أعمال ومهام مرؤوسيهيهم إلا بعد ظهور قصور في أدائهم.

ومنه يمكن القول أن القائد التبادلي بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR لا يتدخل في أداء مرؤوسيه إلا بعد انتهاء مهامهم وظهور النتائج، واكتشاف الأخطاء والانحرافات ومن ثم يتدخل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وعليه توصلنا إلى ما يلي:

نتائج إجابات أفراد العينة لا توافق على وجود ممارسة مرتفعة لسلوكيات الإدارة بالاستثناء الساكنة، وبالتالي نفي الفرضية التي تقول أنه: يوجد هناك اهتمام مرتفع من طرف القادة الإداريين بممارسة سلوكيات الإدارة بالاستثناء الساكنة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

2.2 تحليل الاتجاه لأبعاد القيادة التبادلية مجتمعة

يظهر الجدول رقم (5-22) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بجميع أبعاد القيادة التحويلية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض مايلي:

- H₀**: لا يوجد اهتمام مرتفع بممارسة نمط القيادة التبادلية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛
- H₁**: يوجد اهتمام مرتفع بممارسة نمط القيادة التبادلية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

الجدول رقم (5-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نمط القيادة التبادلية

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	رقم البعد
2	مرتفعة	0.524	2.50	المكافأة المشروطة	01
1	مرتفعة	0.492	2.63	الإدارة بالاستثناء النشطة	02
3	متوسط	0.489	2.63	الإدارة بالاستثناء الساكنة	03
	مرتفعة	0.348	2.42	نمط القيادة التبادلية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

من خلال نتائج الجدول رقم (5-22) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لنمط القيادة التبادلية قدر بـ (2.42) وهي تقع في المدى (2.34 - 3.00) مما يدل على الممارسة المرتفعة لهذا النمط لدى قادة مفردات الدراسة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، كما قدرت قيمة الانحراف المعياري لهذا النمط بـ (0.348)، أما فيما يخص ترتيب أبعاد هذا النمط جاء بعد الإدارة بالاستثناء النشطة في المرتبة الأولى، ثم بعد المكافأة المشروطة في المرتبة الثانية، وفي الأخير بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة.

وخلاصة القول وبالعودة إلى اتجاهات أفراد العينة في كل أبعاد القيادة التبادلية، نجد أنهم كلهم متفقون على أن هناك ممارسة لنمط القيادة التبادلية من طرف قادتهم الإداريين، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، فالقائد التبادلي بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يقوم بتحديد الأدوار والمهام المطلوبة من المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن ثم متابعتهم ومراقبتهم للكشف عن الأخطاء والمشاكل التي قد تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، كما أنه يقوم بتقديم مختلف المكافآت لمرؤوسيه مقابل الجهود التي يبذلونها. وعليه فإننا توصلنا إلى أن:

الأفراد العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يوافقون على أن هناك ممارسة لنمط القيادة التبادلية من طرف قادتهم الإداريين، وعليه فقد تم إثبات الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى التي نصها كما يلي: يوجد اهتمام مرتفع بممارسة نمط القيادة التبادلية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

3. تحليل الاتجاه لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة

يظهر الجدول رقم (5-23) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية مجتمعة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض مايلي:

SNTR

H₀: لا يوجد اهتمام مرتفع بممارسة أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛

H₁: يوجد اهتمام مرتفع بممارسة أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

الجدول رقم (5-23): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأنماط القيادة الادارية وأبعادها

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأنماط القيادية
1	مرتفعة	0.346	2.8	القيادة التحويلية
2	مرتفعة	0.348	2.42	القيادة التبادلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5-23) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومن خلال مقارنات المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية، يتضح لنا أن نمط القيادة التحويلية حصل على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (2.8) ثم يليه نمط القيادة التبادلية في المرتبة الثانية حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.42)، أي أن متوسط إجابات المرؤوسين فيما يخص أنماط القيادة ككل يقع في الدرجة المرتفعة حسب مقياس التحليل المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن القادة الإداريين يهتمون بممارسة أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، حيث يمارسون نمط القيادة التحويلية أكثر من ممارستهم لنمط القيادة التبادلية. وعليه فإننا توصلنا إلى أن:

الأفراد العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يوافقون على أن هناك ممارسة مرتفعة لنمط القيادة التحويلية والتبادلية من طرف قادتهم الإداريين، وعليه فقد تم إثبات الفرضية التي نصها كما يلي: هناك اهتمام مرتفع بممارسة أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

SNTR

II. تحليل الفروق لأنماط القيادة الإدارية حسب مكان العمل (الولاية)

1. تحليل الفروق في نمط القيادة التحويلية حسب مكان العمل (الولاية)

يظهر الجدول أدناه النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي الاتجاه ANOVA لدلالة الفروق

بين العينات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإننا نفترض:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة نمط القيادة التحويلية ترجع لمكان العمل (الولاية)؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة نمط القيادة التحويلية ترجع لمكان العمل (الولاية).

الجدول رقم (5-24): اختبار الفروق بين المتوسطات في نمط القيادة التحويلية حسب مكان العمل (الولاية)

الأبعاد	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التأثير المثالي (الجاذبية)	17.838	273	0.000
البعد الثاني: الحفز الإلهامي	10.395	273	0.000
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	26.510	273	0.000
البعد الرابع: الاعتبار الفردي	21.690	273	0.000
جميع أبعاد المتغير المستقل: القيادة التحويلية	25.441	273	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيم F دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مستوى جميع أبعاد المتغير المستقل المتمثل في نمط القيادة التحويلية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن هناك فروق في ممارسات القيادة التحويلية ترجع لمكان العمل (الولاية)، أما على مستوى الأبعاد فإن قيم F جاءت أيضاً دالة إحصائياً في كل بعد من أبعاد المتغير المستقل أي أن هناك أيضاً فروق في أبعاد القيادة التحويلية، وللتوضيح أكثر نستعرض الجدول التالي:

SNTR

الجدول رقم (5-25): المقارنة بين أبعاد القيادة التحويلية حسب مكان العمل (الولاية)

الأبعاد	المتغير	الولايات	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التأثير المثالي (المجاذبية)	سطيف	باتنة	0.000
		سككدة	0.000
		عنابة	0.000
البعد الثاني: الحفز الإلهامي	سطيف	باتنة	0.000
		سككدة	0.000
		عنابة	0.000
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	باتنة	سككدة	0.034
		عنابة	0.020
		سطيف	0.000
	سطيف	سككدة	0.000
		عنابة	0.000
		سطيف	0.000
البعد الرابع: الاعتبار الفردي	سطيف	باتنة	0.000
		سككدة	0.000
		عنابة	0.000
المتغير المستقل: القيادة التحويلية	باتنة	سككدة	0.000
		عنابة	0.033
	سطيف	سككدة	0.000
		عنابة	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه المقارنة بين أبعاد القيادة التحويلية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR حسب متغير مكان العمل (الولاية)، حيث يظهر المتغير المستقل دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن هناك فروق في ممارسات القيادة التحويلية حسب الولايات، وهي بين كل من (باتنة- سطيف)، (باتنة- عنابة)، (سطيف- عنابة)، و (سطيف- سككدة)، كما أن هذه الفروق حسب الشكل رقم (5-9) لصالح ولاية عنابة نظرا لارتفاع قيمة متوسطها الحسابي مقارنة بالمتوسط الحسابي للولايات الأخرى، مما يعني أن المستجوبين يرون في رئيسهم أنه يتمتع بكفاءة

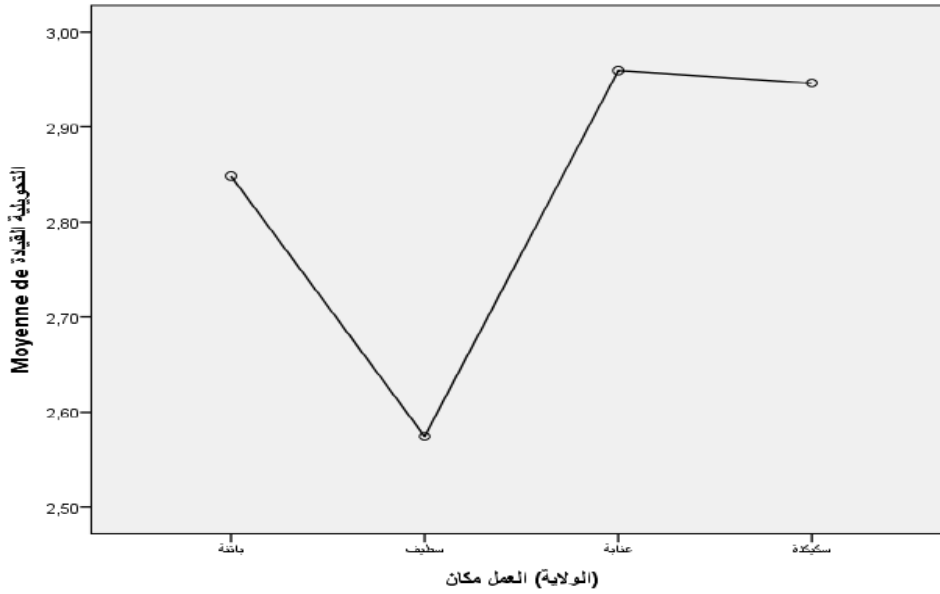
SNTR

وشخصية قوية في مواجهة كل ما يعرقل السير الحسن للشركة، كما أنه يمتلك نظرة تفاعلية للمستقبل ويشجعهم على تقديم الاقتراحات وتنفيذها، إضافة إلى مساعدتهم على تطوير قدراتهم، أما بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية فهي أيضا دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، إذ أن هذه الفروق حسب الجدول أعلاه موجودة في كل من بعد سلوك التأثير المثالي (الجاذبية)، بعد الحفز الإلهامي، بعد الاعتبار الفردي، ذلك أن الممارسات المتمثلة في آليات التعامل مع المرؤوسين وروح العمل الجماعي والسعي نحو تحقيق رغبات الأفراد العاملين تختلف فقط بين كل من (باتنة - سطيف)، (سطيف - عنابة) و (سطيف - سكيكدة) وهذا راجع لشخصية القائد وطريقة تعامله مع الأفراد، بينما لا تختلف هذه الممارسات بين كل من باتنة عنابة و باتنة سكيكدة، كما أن هناك اختلاف فيما يخص سلوك الاستشارة الفكرية بين كل من (باتنة - سطيف)، (باتنة - عنابة)، (باتنة - سكيكدة)، (سطيف - عنابة) و (سطيف - سكيكدة). وهذا راجع إلى طريقة طرح وتقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل وحل المشكلات التي تختلف من ولاية إلى أخرى .

كما يتبين لنا من خلال الملحق رقم (03) أن فرع ولاية سكيكدة أفضل من حيث ممارسة التأثير المثالي، الحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية، ثم يليه فرع ولاية عنابة، باتنة ثم سطيف، ذلك أن الأفراد في ولاية سكيكدة يدركون جيدا أهمية رئيسهم باعتباره قدوة وحافزا لهم في إنجاز المهام وتقديم الآراء والأفكار المختلفة مقارنة بنظرة أفراد باقي الولايات اتجاه رئيسهم، بينما فرع ولاية عنابة أفضل من حيث ممارسة الاعتبار الفردي، ثم يليه فرع ولاية سكيكدة، باتنة ثم سطيف. مما يعني أن القادة الإداريين في ولاية عنابة يولون اهتمام كبيرا لانشغالات مرؤوسيهم ويسعون إلى تلبية احتياجاتهم ورغباتهم مقارنة بباقي الولايات الأخرى.

SNTR

الشكل رقم (5-9): اختبار الفروق حسب مكان العمل (الولاية) بالنسبة للقيادة التحويلية



المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

2. تحليل الفروق في نمط القيادة التبادلية حسب مكان العمل

يظهر الجدول أدناه النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي الاتجاه ANOVA لدلالة الفروق

بين العينات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإننا نفترض:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة نمط القيادة التبادلية ترجع لمكان العمل (الولاية)؛

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة نمط القيادة التبادلية ترجع لمكان العمل (الولاية).

الجدول رقم (5-26): اختبار الفروق بين المتوسطات في نمط القيادة التبادلية حسب مكان العمل (الولاية)

الأبعاد	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: المكافأة المشروطة	28.892	273	0.000
البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء النشطة	2.548	273	0.056
البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء الساكنة	0.461	273	0.710
جميع أبعاد المتغير المستقل: القيادة التبادلية	9.250	273	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

من خلال نتائج الجدول رقم (5-26) لدلالة الفروق بين العينات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا أن قيم F دالة إحصائياً على مستوى جميع أبعاد المتغير المستقل المتمثل في نمط القيادة التبادلية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن هناك فروق في نمط القيادة التبادلية ترجع لمكان العمل (الولاية)، أما على مستوى الأبعاد فإن قيم F جاءت دالة إحصائياً فقط عند البعد الأول المتمثل في المكافأة المشروطة، أما باقي الأبعاد فهي ليست دالة إحصائياً، مما يعني أنها قد لا تختلف باختلاف مكان العمل (الولاية)، وبالتالي فإن جميع هذه الولايات لها نفس النظرة تجاه الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة، وتختلف في ممارسات المكافأة المشروطة.

وللتوضيح أكثر نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (5-27): المقارنة بين مختلف أبعاد القيادة التبادلية حسب مكان العمل (الولاية)

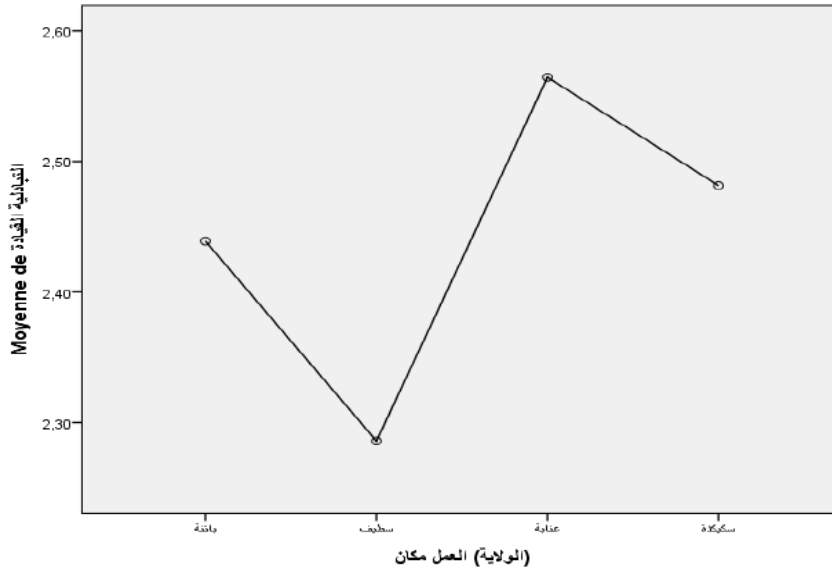
الأبعاد	المتغير	الولايات	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: المكافأة المشروطة	باتنة	سطيف	0.000
		عناية	0.005
	سطيف	عناية	0.000
		سكيكدة	0.000
المتغير المستقل: القيادة التبادلية	باتنة	سطيف	0.003
		عناية	0.027
	سطيف	عناية	0.000
		سكيكدة	0.002

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

يبين الجدول أعلاه مقارنة القيادة التبادلية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR (فروع) حسب متغير مكان العمل (الولاية)، حيث يظهر المتغير المستقل دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن هناك فروق، وهي بين كل من (باتنة- سطيف)، (باتنة- عنابة)، (سطيف- عنابة) و(سطيف- سكيكدة)، وهي لصالح فرع ولاية عنابة ثم يليه فرع ولاية سكيكدة، باتنة ثم سطيف وهذا ما يظهره الشكل رقم (5-10). ويعود الاختلاف في القيادة التبادلية إلى الاختلاف في المكافأة المشروطة، حيث هذا الاختلاف لصالح فرع ولاية عنابة نظراً لارتفاع متوسطها الحسابي مقارنة بالمتوسط الحسابي للولايات الأخرى، ثم يليه فرع ولاية سكيكدة، باتنة ثم سطيف، وهذا راجع لكون القائد الإداري في ولاية عنابة يقدم المساعدة لمروؤسيه في أداء مهامهم ويعبر عن رضاه أثناء إنجاز المهام، كما أنه يعتمد على المكافآت في تعامله مع مروؤسيه مقابل ما يؤدونه من أعمال.

الشكل رقم (5-10): اختبار الفروق حسب مكان العمل (الولاية) بالنسبة للقيادة التبادلية



المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

SNTR

ثانيا: تحليل الاتجاه والفروقات في الإجابات حول ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

I. تحليل الاتجاه لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

1. تحليل الاتجاه لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

أ. بالنسبة لبعد الإيثار

يظهر الجدول رقم (5-28) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بممارسة سلوك الإيثار في الشركة

الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوك الإيثار من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري

؛SNTR

H_1 : يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوك الإيثار من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري

.SNTR

الجدول رقم (5-28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإيثار

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة
1	مرتفعة	0.104	2.99	أقدم يد المساعدة بشكل طوعي لزملائي لحل المشاكل المتعلقة بالعمل.	26
2	مرتفعة	0.240	2.97	أبادر إلى تقديم المساعدة لزملائي الذين لديهم أعباء عمل إضافية.	27
1	مرتفعة	0.104	2.99	أبادر إلى تقديم المساعدة طواعية للعاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة.	28
3	مرتفعة	0.590	2.69	أساعد الآخرين في إتمام أعمالهم المتراكمة عليهم بسبب الغياب.	29
	مرتفعة	0.319	2.91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5-28) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ ، يتبين لنا بأن عبارات هذا البعد جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث تراوح متوسطها

SNTR

الحسابي بين (2.69) و (2.99)، أما انحرافها المعياري فقد تراوح بين (0.104) و (0.590)، وهو دليل على أن هناك ممارسة لسلوك الإيثار، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يمارسون سلوك الإيثار، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيباً تنازلياً:

- جاءت العبارتين رقم (26)، (28) " أقدم يد المساعدة بشكل طوعي لزملائي لحل المشاكل المتعلقة بالعمل"، " أبادر إلى تقديم المساعدة طواعية للموظفين الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.104) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

- جاءت العبارة رقم (27) " أبادر إلى تقديم المساعدة لزملائي الذين لديهم أعباء عمل إضافية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.240) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

- جاءت العبارة رقم (29) " أساعد الآخرين في إتمام أعمالهم المتراكمة عليهم بسبب الغياب" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.590) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح.

مما سبق نستنتج أن العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يتحلون بالمواطنة التنظيمية، ويظهر ذلك من خلال تحليهم بسلوكيات الإيثار والتي تنعكس عبر توجههم إلى تقديم يد المساعدة بشكل طوعي لزملائهم لحل المشاكل أو لإتمام الأعمال المتراكمة عليهم بسبب الغياب، ومن خلال مساعدة العاملين الجدد طواعية للتكيف مع بيئة العمل الجديدة أو مساعدة الذين لديهم أعباء عمل إضافية، ويعود ذلك إلى نمو الوعي لدى العاملين وإدراكهم لأهمية هذه السلوكيات ودورها في تعزيز الروابط الاجتماعية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، واقتناعهم بأن مساعدة الآخرين يحسن من مزاجهم ويشعرهم بالسعادة والإنجاز، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

SNTR

يوافق أفراد العينة على أن هناك ممارسة مرتفعة لسلوك الإيثار بالشركة محل الدراسة، وعليه فقد تم إثبات الفرضية التي تقول: يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوك الإيثار من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR .

ب. بالنسبة لبعد اللياقة واللفظ

يظهر الجدول رقم (5-29) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بممارسة سلوك اللياقة واللفظ في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H_0 : لا يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوك اللياقة واللفظ من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR ؛

H_1 : يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوك اللياقة واللفظ من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR .

الجدول رقم (5-29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اللياقة واللفظ

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة
2	مرتفعة	0.665	2.71	أحترم حقوق الآخرين في العمل	30
3	مرتفعة	0.746	2.54	أحاول تجنب خلق أي مشكلة مع زملائي في العمل.	31
1	مرتفعة	0.593	2.76	أنتبه للأثر الذي سببته سلوكي في الآخرين.	32
	مرتفعة	0.343	2.67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5-29) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا بأن عبارات هذا البعد جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (2.54) و (2.76)، أما انحرافها المعياري فقد تراوح بين (0.593) و (0.746)، وهو دليل على أن هناك ممارسة لسلوك اللياقة واللفظ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن القادة الإداريون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يمارسون سلوك اللياقة واللفظ، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيباً تنازلياً:

SNTR

- جاءت العبارة رقم (32) " أنتبه للأثر الذي سيتزكه سلوكي في الآخرين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.543) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛
- جاءت العبارة رقم (30) " أحترم حقوق الآخرين في العمل " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.665) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛
- جاءت العبارة رقم (31) " أحاول تجنب خلق أي مشكلة مع زملائي في العمل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.746) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح.

ومن خلال ما سبق فإن العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يتمتعون باللياقة واللفظ (الكياسة)، ويظهر ذلك من خلال احترامهم لحقوق الآخرين وتجنبهم إثارة المشكلات في العمل، إضافة إلى انتباههم للأثر الذي قد يتزكه سلوكهم في الآخرين، ويعود ذلك لطبيعة بيئة العمل التي تتسم بها الشركة والقيم السائدة فيها، التي تحث العاملين على العدل والمساواة في التعاملات وعلى الاحترام المتبادل، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

يوافق أفراد العينة على وجود ممارسة مرتفعة لسلوك اللياقة واللفظ بالشركة محل الدراسة، وعليه فقد تم إثبات الفرضية التي تقول: يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوك اللياقة واللفظ من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR .

ج. بالنسبة لبعدها الرياضية

يبين الجدول رقم (5-30) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بممارسة سلوك الروح الرياضية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H₀: لا يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوك الروح الرياضية من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR ؛

H₁: يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوك الروح الرياضية من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR .

SNTR

الجدول رقم (5-30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الروح الرياضية

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة
2	مرتفعة	0.361	2.89	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير.	33
3	مرتفعة	0.490	2.84	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	34
1	مرتفعة	0.351	2.93	أتقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات.	35
	مرتفعة	0.292	2.88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5-30) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا بأن عبارات هذا البعد جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (2.93) و (2.84)، أما انحرافها المعياري فقد تراوح بين (0.351) و (0.490)، مما يعني أن إجابات أفراد العينة توافق على أن هناك ممارسة لسلوك الروح الرياضية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يدل أن القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يظهرون اهتماما بسلوك الروح الرياضية، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيبا تنازليا:

- جاءت العبارة رقم (35) " أتقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.351) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛
- جاءت العبارة رقم (33) " أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.361) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛
- جاءت العبارة رقم (34) " أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.490) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يتحلون بسلوك الروح الرياضية، ويظهر ذلك من خلال تنفيذهم للأعمال الإضافية دون إظهار أي تدمير، وتغاضيهم 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، فالعاملون على استعداد دائم للقيام بمهامهم ومتطلبات عملهم في جميع الظروف والأحوال رغبة منهم

SNTR

في الحفاظ على العلاقات الطيبة مع الآخرين وفي تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

يوافق أفراد العينة على وجود ممارسة مرتفعة لسلوك الروح الرياضية بالشركة محل الدراسة، وعليه فقد تم إثبات الفرضية التي تقول: يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوك الروح الرياضية من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR .

د. بالنسبة لبعث السلوك الحضاري

يبين الجدول رقم (5-31) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بممارسة السلوك الحضاري في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H₀: لا يوجد اهتمام مرتفع بممارسة السلوك الحضاري من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR ؛

H₁: يوجد اهتمام مرتفع بممارسة السلوك الحضاري من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR .

الجدول رقم (5-31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث السلوك الحضاري

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المرتبة
36	أواظب على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.	2.93	0.302	مرتفعة	2
37	أحرص باهتمام بالغ على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها الشركة.	2.91	0.294	مرتفعة	3
38	أفاعل بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في الشركة.	2.96	0.197	مرتفعة	1
39	أحرص على تقديم صورة إيجابية عن الشركة التي أعمل بها.	2.91	0.329	مرتفعة	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		2.93	0.160	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (5-31) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بأن عبارات هذا البعد جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (2.91) و (2.96)، أما انحرافها المعياري فقد تراوح بين (0.197) و (0.329)، وهذا دليل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد اهتمام القادة الإداريين ببعد السلوك الحضاري، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن القادة الإداريون العاملين بالشركة محل الدراسة يهتمون بممارسة السلوك الحضاري، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيباً تنازلياً:

- جاءت العبارة رقم (38) "تفاعل إيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.197) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

- جاءت العبارة رقم (36) "أواظب على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.302) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

- جاءت العبارة رقم (37) "أحرص باهتمام بالغ على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها الشركة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.294) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛

- جاءت العبارة رقم (39) "أحرص على تقديم صورة إيجابية عن الشركة التي أعمل بها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.329) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح.

وبالتالي من خلال ما سبق نجد أن العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يتحلون بالسلوك الحضاري، ويظهر ذلك من خلال حرصهم على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل، واهتمامهم البالغ بمتابعة كل الأنشطة التي تقوم بها الشركة وتقديم صورة إيجابية عنها، إضافة إلى تفاعلهم إيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في الشركة، ويعود ذلك إلى إحساس العاملين بالمسؤولية اتجاه شركتهم وبضرورة الالتزام الأخلاقي نحو عملهم، وإيمانهم برؤيتها ورسالتها وأهمية مساهمتهم في

SNTR

تحقيقها، فالمرجعية الأخلاقية تعد من أهم المقومات التي يقوم عليها البناء السليم للعمل والعاملين في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

يوافق أفراد العينة على وجود ممارسة مرتفعة للسلوك الحضاري بالشركة محل الدراسة، وعليه فقد تم إثبات الفرضية التي تقول: يوجد اهتمام مرتفع بممارسة السلوك الحضاري من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR .

هـ . بالنسبة لبعد وعي الضمير

يظهر الجدول رقم (5-32) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بممارسة سلوك وعي الضمير في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

H₀: لا يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوك وعي الضمير من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR ؛

H₁: يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوك وعي الضمير من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR .

الجدول رقم (5-32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد وعي الضمير

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة
2	مرتفعة	0.310	2.95	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	40
1	مرتفعة	0.104	2.99	أحافظ على موارد وممتلكات الشركة.	41
3	مرتفعة	0.295	2.93	أحرص على الالتزام بالنظام الداخلي للشركة حتى وإن لم تكن هناك رقابة.	42
4	مرتفعة	0.684	2.68	أتجنب قدر الإمكان الإجازات والاستراحات غير الضرورية في العمل.	43
	مرتفعة	0.244	2.89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

من خلال نتائج الجدول رقم (5-32) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا بأن عبارات هذا البعد جاءت كلها بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (2.68) و (2.99)، أما انحرافها المعياري فقد تراوح بين (0.104) و (0.684)، وهو دليل على أن هناك ممارسة لسلوك وعي الضمير، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يمارسون سلوك وعي الضمير، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيبا تنازليا:

- جاءت العبارة رقم (41) " أحافظ على موارد وممتلكات الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.104) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛
- جاءت العبارة رقم (40) " أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.310) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛
- جاءت العبارة رقم (42) " أحرص على الالتزام بالنظام الداخلي للشركة حتى وإن لم تكن هناك رقابة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.295) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح؛
- جاءت العبارة رقم (43) " أتجنب قدر الإمكان الإجازات والاستراحات غير الضرورية في العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.684) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح.

من خلال ما سبق نستنتج أن العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يمارسون سلوك وعي الضمير، ويظهر ذلك من خلال 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، وتعزى الباحثة ذلك إلى كون العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين مدركين لأهمية مراعاة الضمير أثناء تأدية مهامهم، فهم يحترمون الشركة وقوانينها الداخلية بالقدر الذي يحترمون فيه بعضهم البعض، وذلك نابع من الضوابط الإسلامية التي تشكل قيم المجتمع الجزائري، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

SNTR

يوافق أفراد العينة على وجود ممارسة مرتفعة لسلوك وعي الضمير بالشركة محل الدراسة، وعليه فقد تم إثبات الفرضية التي تقول: يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوك وعي الضمير من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR .

و. تحليل الاتجاه لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة

يظهر الجدول رقم (5-33) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

مجتمعة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه فإننا نفترض مايلي:

H0: لا يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR ؛

H1: يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR .

الجدول رقم (5-33): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	رقم البعد
2	مرتفعة	0.319	2.91	الإيثار	01
5	مرتفعة	0.343	2.67	اللياقة واللطف	02
4	مرتفعة	0.292	2.88	الروح الرياضية	03
1	مرتفعة	0.160	2.93	السلوك الحضاري	04
3	مرتفعة	0.244	2.89	وعى الضمير	05
	مرتفعة	0.132	2.86	سلوكيات المواطنة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5-33) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ ، يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوكيات المواطنة التنظيمية قدر بـ (2.86) وهي

تقع في المدى (2.34 - 3.00) مما يدل على الممارسة المرتفعة لهذه السلوكيات لدى مفردات الدراسة

في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، كما قدرت قيمة الانحراف المعياري لهذه السلوكيات بـ

SNTR

(0.132) وهي تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة، أما فيما يخص ترتيب أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد جاء السلوك الحضاري في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (2.93)، يليه سلوك الإيثار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.91)، فيما جاء سلوك وعي الضمير في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.89)، في حين حصل سلوك الروح الرياضية على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.88)، بينما جاء سلوك اللياقة واللفظ في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.67).

وتفسر الباحثة هذه الممارسة المرتفعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف العاملين بالشركة محل الدراسة إلى طبيعة القيم، العادات والأعراف الاجتماعية، الثقافة والدينية السائدة في المجتمع الجزائري، والتي تحث على ضرورة ممارسة مثل هذه السلوكيات والتحلي بها لما لها من آثار إيجابية، هذا من جهة ومن جهة أخرى تعود هذه الممارسة إلى بعض العوامل التنظيمية والسلوكية السائدة في الشركة والتي تساهم بشكل كبير في نشر الممارسات التطوعية غير الرسمية أو ما يسمى بسلوكيات المواطنة التنظيمية، ونجد من بين هذه العوامل: العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، نمط القيادة.

وبشكل عام يمكن القول أن الأفراد العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يمارسون كل من سلوك الإيثار، اللياقة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير بصورة مرتفعة، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يهتمون بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. وعليه فإننا توصلنا إلى أن:

الأفراد العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يوافقون على أن هناك ممارسة مرتفعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية من طرفهم، وعليه فقد تم إثبات الفرضية الثالثة التي نصها كما يلي: يوجد اهتمام مرتفع بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR .

SNTR

II. تحليل الفروق في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب مكان العمل (الولاية)

يظهر الجدول أدناه النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي الاتجاه ANOVA لدلالة الفروق

بين العينات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإننا نفترض:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ترجع لمكان العمل (الولاية)؛

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ترجع لمكان العمل (الولاية).

الجدول رقم (5-34): اختبار الفروق بين المتوسطات في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب مكان العمل (الولاية)

الأبعاد	قيمة F	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الإيثار	4.121	273	0.07
البعد الثاني: اللياقة واللفظ	1.783	273	0.151
البعد الثالث: الروح الرياضية	2.314	273	0.076
البعد الرابع: السلوك الحضاري	13.721	273	0.000
البعد الخامس: وعي الضمير	9.548	273	0.000
جميع أبعاد المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية	6.687	273	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه لدلالة الفروق بين العينات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يتبين لنا أن قيم F دالة إحصائية على مستوى جميع أبعاد المتغير التابع المتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن هناك فروق في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ترجع لمكان العمل (الولاية)، ويرجع سبب هذه الفروق إلى بعدي السلوك الحضاري ووعي الضمير باعتبار أن قيم F جاءت دالة إحصائية فقط عند هذين البعدين، بينما لا يوجد أي تباين في الأبعاد الثلاث الأخرى، لأن قيم F ليست دالة إحصائية، مما يعني أن الممارسات وفق هذه الأبعاد لا تختلف باختلاف مكان العمل (الولاية)، وللتوضيح أكثر نستعرض الجدول التالي:

SNTR

الجدول رقم (5-35): المقارنة بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب مكان العمل (الولاية)

الأبعاد	المتغير	الولايات	الدلالة الإحصائية
البعد الرابع: السلوك الحضاري	سطيف	باتنة	0.000
		سككدة	0.000
		عنابة	0.000
البعد الخامس: وعي الضمير	باتنة	عنابة	0.000
		سككدة	0.000
	سطيف	عنابة	0.001
		سككدة	0.003
المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية	باتنة	عنابة	0.000
	سطيف	عنابة	0.000
	عنابة	سككدة	0.007

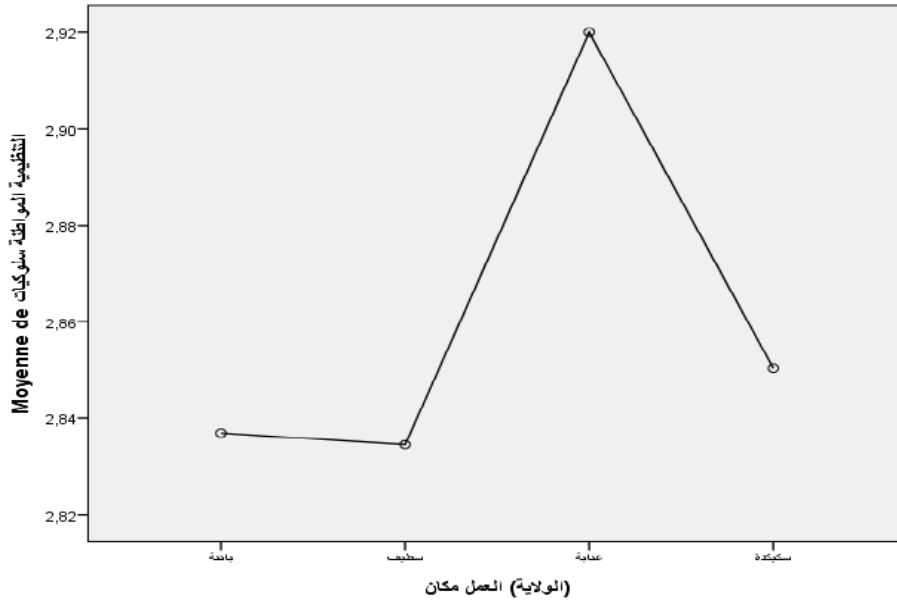
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه مقارنة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR حسب متغير مكان العمل (الولاية)، حيث يظهر المتغير التابع دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن هناك فروق بين كل من (باتنة- عنابة)، (سطيف- عنابة) و(عنابة- سككدة)، وهي لصالح فرع ولاية عنابة ثم يليه فرع ولاية سككدة، باتنة ثم سطيف وهذا ما بينه الشكل رقم (5-11)، أما بالنسبة للبعدين الرابع والخامس فهما أيضاً دالين إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه الفروق حسب الجدول أعلاه موجودة بين كل من (باتنة- سطيف)، (سطيف- عنابة)، (سطيف- سككدة) بالنسبة لبعد السلوك الحضاري، وبين كل من (باتنة- عنابة)، (باتنة- سككدة)، (سطيف- عنابة)، (سطيف- سككدة) بالنسبة لسلوك وعي الضمير، وهي لصالح فرع ولاية عنابة بالنسبة لسلوك الحضاري حسب الملحق رقم (04) ثم يليه فرع ولاية سككدة، باتنة ثم سطيف، وهذا لكون الأفراد العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة حريصين على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل وعلى تقديم صورة جيدة عن الشركة، كما أنهم يتفاعلون بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في بيئة عملهم، أما فيما يخص سلوك وعي الضمير فهي لصالح فرع ولاية سككدة وهذا حسب الملحق رقم (04) ثم يليه فرع ولاية عنابة،

SNTR

سطيف ثم باتنة، وهذا راجع إلى كون الأفراد العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة حريصين على الالتزام بالنظام الداخلي للشركة وعلى الالتزام بأوقات الحضور والانصراف، إضافة إلى محافظتهم على موارد وممتلكات الشركة على عكس باقي الولايات الأخرى.

الشكل رقم (5-11): اختبار الفروق حسب مكان العمل (الولاية) بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة والأثر بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات

المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

أولاً: تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في

الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

للتعرف على وجود علاقة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) وممارسة سلوكيات المواطنة

التنظيمية لدى العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون

للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

SNTR

I. تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في

الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

يظهر الجدول رقم (5-36) علاقة أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعليه:

H₀: لا توجد علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) وبين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛
H₁: توجد علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) وبين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

الجدول رقم (5-36): العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة

الوطنية للنقل البري SNTR

سلوكيات المواطنة التنظيمية	أنماط القيادة الإدارية	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	البعد	
**0.798	1	**0.919	**0.918	Corrélation de pearson	المتغير المستقل: أنماط القيادة
0.000		0.000	0.000	Sig. (bilatérale)	الإدارية
1	**0.798	**0.762	**0.669	Corrélation de pearson	المتغير التابع: سلوكيات المواطنة
	0.000	0.000	0.000	Sig. (bilatérale)	التنظيمية

** La Corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatérale)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5-36) يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً، وهي كلها قيم موجبة، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وكما يوضحه الجدول أعلاه فإن القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين

SNTR

أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ككل بلغت 79.8% وهي علاقة قوية تؤكد أهمية أنماط القيادة الإدارية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث كان لنمط القيادة التبادلية أقوى العلاقات مع المتغير المستقل (91.9 %)، وهو ما انعكس إلى حد بعيد على الواقع من خلال علاقته القوية أيضا مع المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) والتي بلغت 76.2%، أما نمط القيادة التحويلية فقد ارتبط ارتباطا بينها وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية بـ 66.9% (علاقة متوسطة)، ويلاحظ أن معامل ارتباط القيادة التبادلية أقوى من معامل ارتباط القيادة التحويلية، ويرجع ذلك لكون القائد التبادلي يقوم باستخدام المكافآت من أجل تحفيز العاملين بالشركة على بذل مجهود أكثر، وتحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم، كما أنه يقوم بمتابعة ومراقبة إنجازهم للعمل من أجل التعرف على الأخطاء والمشاكل التي قد تواجههم ومعالجتها، وهو ما يمنح الفرد الثقة العالية التي تعزز من مستوى أدائه لسلوكيات المواطنة التنظيمية. وبما أن القادة الإداريون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يمارسون نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة التحويلية بدرجات متقاربة، فإن ارتباط هذه الأنماط بسلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت أيضا بدرجات متقاربة.

II. تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في

الشركة الوطنية للنقل البري SNTR حسب مكان العمل

1. تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة

يظهر الجدول رقم (5-37) علاقة أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) بممارسة سلوكيات

المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة، وعليه:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية)

وبين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية

باتنة؛

SNTR

H₁: توجد علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) وبين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة.

الجدول رقم (5-37): العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة

الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة

سلوكيات المواطنة التنظيمية	أنماط القيادة الإدارية	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	البعد	
**0.686	1	**0.873	**0.913	Corrélation de pearson	المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية
0.000		0.000	0.000	Sig. (bilatérale)	
1	**0.686	**0.614	**0.590	Corrélation de pearson	المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية
	0.000	0.000	0.000	Sig. (bilatérale)	

** La Corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatérale)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5-37) يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً، وهي كلها قيم موجبة، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة، وكما يوضحه الجدول أعلاه فإن القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ككل بلغت 68.6% وهي علاقة متوسطة، حيث كان لنمط القيادة التحويلية أقوى العلاقات مع المتغير المستقل (91.3%)، إلا أن الواقع لا يعكس ذلك تماماً، وهذا من خلال تدني نسبة علاقة الارتباط مع المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) والتي بلغت 59% (علاقة متوسطة)، مما يعني أن هناك اهتمام بمبادئ القيادة إلا أن هذا الاهتمام لم يساهم بشكل كبير في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة، حيث كان للقيادة التبادلية الدور كبير في ممارسة هذه السلوكيات.

SNTR

2. تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف

يظهر الجدول رقم (5-38) علاقة أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) بممارسة سلوكيات

المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف، وعليه:

H₀: لا توجد علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية)

وبين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع

ولاية سطيف؛

H₁: توجد علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية)

وبين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع

ولاية سطيف.

الجدول رقم (5-38): العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة

الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف

سلوكيات المواطنة التنظيمية	أنماط القيادة الإدارية	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	البعد	
**0.743	1	**0.946	**0.959	Corrélation de pearson	المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية
0.000		0.000	0.000	Sig. (bilatérale)	
1	**0.743	**0.540	**0.602	Corrélation de pearson	المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية
	0.000	0.000	0.000	Sig. (bilatérale)	

** La Corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatérale)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

من خلال نتائج الجدول رقم (5-38) يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً، وهي كلها قيم موجبة، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف، وكما يوضحه الجدول أعلاه فإن القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ككل بلغت 74.3% وهي علاقة قوية تؤكد أهمية أنماط القيادة الإدارية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث كان لنمط القيادة التحويلية أقوى العلاقات مع المتغير المستقل (95.9%)، وهو ما أثبتته الواقع من خلال علاقته بالمتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) والتي بلغت 60.2%.

3. تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة

يظهر الجدول رقم (5-39) علاقة أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة، وعليه:
 H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) وبين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة؛

H_1 : توجد علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) وبين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة.

SNTR

الجدول رقم (5-39): العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة

الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة

سلوكيات المواطنة التنظيمية	أنماط القيادة الإدارية	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	البعد	
**0.872	1	**0.938	**0.777	Corrélation de pearson	المتغير المستقل: أنماط القيادة
0.000		0.000	0.000	Sig. (bilatérale)	الإدارية
1	**0.872	**0.428	**0.528	Corrélation de pearson	المتغير التابع: سلوكيات المواطنة
	0.000	0.000	0.000	Sig. (bilatérale)	التنظيمية

** La Corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatérale)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5-39) يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً، وهي كلها قيم موجبة، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة، وكما يوضحه الجدول أعلاه فإن القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ككل بلغت 87.2% وهي علاقة قوية تؤكد أهمية أنماط القيادة الإدارية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث كان لنمط القيادة التبادلية أقوى العلاقات مع المتغير المستقل (93.8%)، وهو ما لم يتجسد جيداً على الواقع من خلال تدني نسبة علاقة الارتباط مع المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) والتي بلغت 42.8%.

SNTR

4. تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة

يظهر الجدول رقم (5-40) علاقة أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) بممارسة سلوكيات

المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة، وعليه:

H₀: لا توجد علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية)

وبين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية

سكيكدة؛

H₁: توجد علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية)

وبين ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية

سكيكدة.

الجدول رقم (5-40): العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة

الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة

سلوكيات المواطنة التنظيمية	أنماط القيادة الإدارية	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	البعد	
**0.897	1	**0.988	**0.864	Corrélation de pearson	المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية
0.000		0.000	0.000	Sig. (bilatérale)	
1	**0.897	**0.674	**0.649	Corrélation de pearson	المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية
	0.000	0.000	0.000	Sig. (bilatérale)	

** La Corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatérale)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (5-40) يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائية،

وهي كلها قيم موجبة، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن هناك علاقة

SNTR

ارتباطية طردية بين أنماط القيادة الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة، وكما يوضحه الجدول أعلاه فإن القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ككل بلغت 89.7% وهي علاقة قوية تؤكد أهمية أنماط القيادة الإدارية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث كان لنمط القيادة التبادلية أقوى العلاقات مع المتغير المستقل (98.8%)، وهو ما أثبتته الواقع من خلال علاقته بالمتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) والتي بلغت 67.4%.

ثانياً: تحليل ومناقشة أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في

الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

I. أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية

للنقل البري SNTR

1. أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة

الوطنية للنقل البري SNTR (الولايات مجتمعة)

أ. متغيرات النموذج

يوضح الجدول رقم (5-41) المتغير المستقل الذي دخل في النموذج، وذلك باستخدام طريقة تحليل الانحدار البسيط للتنبؤ بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (5-41): المتغير المستقل الذي يؤثر على المتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

إدخال/ حذف المتغيرات			
النموذج	إدخال المتغيرات	حذف المتغيرات	الطريقة
1	أنماط القيادة الإدارية		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) (X) دخل في النموذج النهائي للدراسة، والجدول أدناه يوضح علاقته الخطية بالمتغير التابع (Y):

الفصل الخامس أنماط القيادة الإدارية وأثرها على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري

SNTR

الجدول رقم (5-42): علاقة المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري

SNTR

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري المقدر
1	0.398 ^a	0.158	0.155	0.12133

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) المتواجد في النموذج النهائي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR بلغت (39.8%)، إذ أن هذا المتغير المستقل يتحكم في المتغير التابع بنسبة (15.8%) والباقي (84.2%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج (مثل ثقافة المنظمة، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية... إلخ)، مما يعني أن هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

ب. تباين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه:

H_0 : خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة؛

H_1 : خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

الجدول رقم (5-43): تباين خط الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة

التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

ANOVA ^a						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	
1	الانحدار	0.754	1	0.754	51.220	0.000 ^b
	الخطأ	0.287	272	0.015		
	المجموع	0.661	273			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

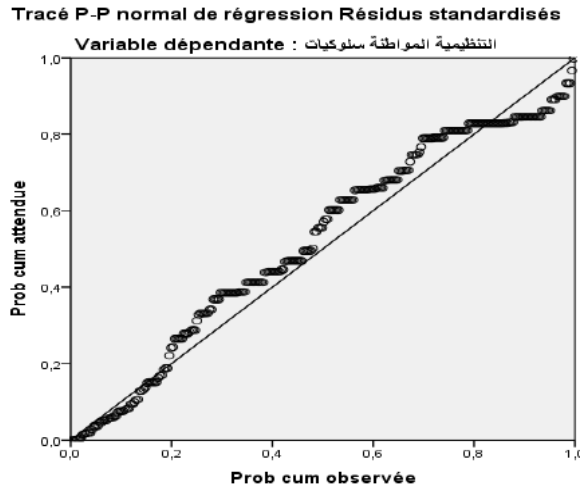
من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن خط الانحدار دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)،

SNTR

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5-12): ملائمة خط الانحدار للمعطيات المقدمة في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ج. صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار

يبين الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي لجميع الولايات:

الجدول رقم (5-44): معاملات خط الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة

التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

معاملات					
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T المحسوبة	مستوى المعنوية
	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bêta		
(الثابت)	2.427	0.061		40.085	0.000
أنماط القيادة الإدارية	0.165	0.023	0.398	7.157	0.000

سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع a.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لمتغير أنماط القيادة الإدارية قد بلغت (0.398)، هذا يعني أن زيادة الاهتمام بأنماط القيادة الإدارية بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بقيمة (0.398).

كما يتضح لنا من خلال نتائج الجدول السابق أن جميع قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن مستوى دلالة الاختبار أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يمكن تحديد مقطع خط الانحدار A، وميل خط الانحدار بالنسبة لأنماط القيادة الإدارية وفق المعادلة التالية:

$$Y = A + BX$$

ومنه النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار في جميع الولايات يظهر كالتالي:

$$Y = 2.427 + 0.165X$$

من خلال النموذج النهائي المتحصل عليه نجد أن هناك أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وذلك لكون العوامل الداخلة في النموذج موجبة، حيث يتضح لنا أنه حتى بدون وجود لقيادة إدارية فإنه سيكون هناك ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية. ومن خلال ما سبق توصلنا إلى النتيجة التالية:

هناك أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، مما يعني إثبات الفرضية التي تقول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

2. أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية

للنقل البري SNTR حسب مكان العمل (الولاية)

1.2 أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة

الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة

SNTR

أ. متغيرات النموذج

يوضح الجدول رقم (5-45) المتغير المستقل الذي دخل في النموذج، وذلك باستخدام طريقة تحليل الانحدار البسيط للتنبؤ بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة.

الجدول رقم (5-45): المتغير المستقل الذي يؤثر على المتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة

إدخال/ حذف المتغيرات			
النموذج	إدخال المتغيرات	حذف المتغيرات	الطريقة
1	أنماط القيادة الإدارية		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) (X) دخل في النموذج النهائي للدراسة، والجدول أدناه يوضح علاقته الخطية بالمتغير التابع (Y):

الجدول رقم (5-46): علاقة المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية

لنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري المقدر
1	0.286 ^a	0.082	0.070	0.15424

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) المتواجد في النموذج النهائي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة بلغت (28.6%)، إذ أن هذا المتغير المستقل يتحكم في المتغير التابع بنسبة (8.2%) والباقي (91.8%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج (مثل ثقافة المنظمة، الولاء

SNTR

التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية... إلخ)، مما يعني أن هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة.

ب. تباين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه:

H_0 : خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة؛

H_1 : خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

الجدول رقم (5-47): تباين خط الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة

ANOVA ^a						
مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1	الانحدار	0.165	1	0.165	6.928	0.010 ^b
	الخطأ	1.856	78	0.024		
	المجموع	2.020	79			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن خط الانحدار دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.010 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

ج. صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار

يبين الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي لفرع ولاية باتنة:

SNTR

الجدول رقم (5-48): معاملات خط الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة

معاملات					
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T المحسوبة	مستوى المعنوية
	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bêta		
(الثابت)	2.403	0.166		14.496	0.000
أنماط القيادة الإدارية	0.164	0.062	0.286	2.632	0.010

a. سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيم المعاملات المعيارية (Bêta) المحسوبة لمتغير أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) قد بلغت (0.286)، هذا يعني أن زيادة الاهتمام بأنماط القيادة الإدارية بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة بقيمة (0.286).

كما يتضح لنا من خلال نتائج نفس الجدول أن جميع قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن مستوى دلالة الاختبار أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يمكن تحديد مقطع خط الانحدار A، وميل خط الانحدار بالنسبة لأنماط القيادة الإدارية وفق المعادلة التالية:

$$Y = A + BX$$

ومنه النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة يظهر كالتالي:

$$Y = 2.403 + 0.164X$$

من خلال النموذج النهائي المتحصل عليه نجد أن هناك أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة، وذلك لكون العوامل الداخلة في النموذج موجبة، حيث يتضح لنا أنه حتى بدون وجود لقيادة إدارية فإنه

SNTR

سيكون هناك ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية في هذا الفرع. ومن خلال ما سبق توصلنا إلى النتيجة التالية:

وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة.

2.2 أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة

الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف

أ. متغيرات النموذج

يوضح الجدول رقم (5-49) المتغير المستقل الذي دخل في النموذج، وذلك باستخدام طريقة تحليل الانحدار البسيط للتنبؤ بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف.

الجدول رقم (5-49): المتغير المستقل الذي يؤثر على المتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف

إدخال/ حذف المتغيرات			
النموذج	إدخال المتغيرات	حذف المتغيرات	الطريقة
1	أنماط القيادة الإدارية		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) (X) دخل في النموذج النهائي للدراسة، والجدول أدناه يوضح علاقته الخطية بالمتغير التابع (Y):

SNTR

الجدول رقم (5-50): علاقة المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية

لنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري المقدر
1	0.343 ^a	0.117	0.107	0.10894

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) المتواجد في النموذج النهائي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف بلغت (34.3%)، إذ أن هذا المتغير المستقل يتحكم في المتغير التابع بنسبة (11.7%) والباقي (88.3%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج (مثل ثقافة المنظمة، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية... إلخ)، مما يعني أن هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف.

ب. تبين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تبين خط الانحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه:

H₀: خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة؛

H₁: خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

الجدول رقم (5-51): تبين خط الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة

التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف

ANOVA ^a						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	
1	الانحدار	0.137	1	0.137	11.582	0.001 ^b
	الخطأ	1.032	87	0.012		
	المجموع	1.170	88			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن خط الانحدار دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية $(\alpha = 0.05)$ ، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

ج. صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار

يبين الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي لفرع ولاية سطيف:

الجدول رقم (5-52): معاملات خط الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف

معاملات					
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T المحسوبة	مستوى المعنوية
	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bêta		
(الثابت)	2.570	0.079		32.735	0.000
أنماط القيادة الإدارية	0.109	0.032	0.343	3.403	0.001

a. Variable dépendante: سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيم المعاملات المعيارية (Bêta) المحسوبة لمتغير أنماط القيادة الإدارية قد بلغت (0.343)، هذا يعني أن زيادة الاهتمام بأنماط القيادة الإدارية بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف بقيمة (0.343).

كما يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث أن مستوى دلالة الاختبار أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، وبالتالي يمكن تحديد مقطع خط الانحدار A، وميل خط الانحدار بالنسبة لأنماط القيادة الإدارية وفق المعادلة التالية:

$$Y = A + BX$$

SNTR

ومنه النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف يظهر كالتالي:

$$Y = 2.570 + 0.109X$$

من خلال النموذج النهائي المتحصل عليه نجد أن هناك أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف، وذلك لكون العوامل الداخلة في النموذج موجبة، حيث يتضح لنا أنه حتى بدون وجود لقيادة إدارية فإنه سيكون هناك ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية في هذا الفرع. ومن خلال ما سبق توصلنا إلى النتيجة التالية:

وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف.

3.2 أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة

الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة

أ. متغيرات النموذج

يوضح الجدول رقم (5-53) المتغير المستقل الذي دخل في النموذج، وذلك باستخدام طريقة تحليل الانحدار البسيط للتنبؤ بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة.

الجدول رقم (5-53): المتغير المستقل الذي يؤثر على المتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة

إدخال/ حذف المتغيرات			
النموذج	إدخال المتغيرات	حذف المتغيرات	الطريقة
1	أنماط القيادة الإدارية		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).
سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) (X) دخل في النموذج النهائي للدراسة، والجدول أدناه يوضح علاقته الخطية بالمتغير التابع (Y):

الجدول رقم (5-54): علاقة المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية

لنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري المقدر
1	0.372 ^a	0.138	0.124	0.09035

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) المتواجد في النموذج النهائي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة بلغت (37.2%)، إذ أن هذا المتغير المستقل يتحكم في المتغير التابع بنسبة (13.8%) والباقي (86.2%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج (مثل ثقافة المنظمة، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية... إلخ)، مما يعني أن هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة.

ب. تبين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تبين خط الانحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه:

H₀: خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة؛

H₁: خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

الفصل الخامس أنماط القيادة الإدارية وأثرها على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري

SNTR

الجدول رقم (5-55): تباين خط الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة

التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة

ANOVA ^a						
مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1	الانحدار	0.080	1	0.080	9.787	0.003 ^b
	الخطأ	0.498	61	0.008		
	المجموع	0.578	62			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن خط الانحدار دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

ج. صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار

يبين الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي لفرع ولاية عنابة:

الجدول رقم (5-56): معاملات خط الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) على ممارسة

سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة

معاملات					
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T المحسوبة	مستوى المعنوية
	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bêta		
(الثابت)	2.304	0.197		11.671	0.000
أنماط القيادة الإدارية	0.223	0.071	0.372	3.128	0.003

a. سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى أن قيم المعاملات المعيارية (Bêta) المحسوبة لمتغير أنماط القيادة الإدارية قد بلغت (0.372)، هذا يعني أن زيادة الاهتمام بأنماط القيادة الإدارية بدرجة واحدة سيؤدي إلى

SNTR

زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة بقيمة (0.372).

كما يتضح لنا من خلال نتائج نفس الجدول أن جميع قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن مستوى دلالة الاختبار أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يمكن تحديد مقطع خط الانحدار A، وميل خط الانحدار بالنسبة لأنماط القيادة الإدارية وفق المعادلة التالية:

$$Y = A + BX$$

ومنه النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة يظهر كالتالي:

$$Y = 2.304 + 0.223X$$

من خلال النموذج النهائي المتحصل عليه نجد أن هناك أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة، وذلك لكون العوامل الداخلة في النموذج موجبة، حيث يتضح لنا أنه حتى بدون وجود لقيادة إدارية فإنه سيكون هناك ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية في هذا الفرع. ومن خلال ما سبق توصلنا إلى النتيجة التالية:

وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة.

4.2 أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة

الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة

أ. متغيرات النموذج

يوضح الجدول رقم (5-57) المتغير المستقل الذي دخل في النموذج، وذلك باستخدام طريقة تحليل الانحدار البسيط للتنبؤ بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة.

SNTR

الجدول رقم (5-57): المتغير المستقل الذي يؤثر على المتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع

ولاية سكيكدة

إدخال/ حذف المتغيرات			
النموذج	إدخال المتغيرات	حذف المتغيرات	الطريقة
1	أنماط القيادة الإدارية		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) (X) دخل في النموذج النهائي للدراسة، والجدول أدناه يوضح علاقته الخطية بالمتغير التابع (Y):

الجدول رقم (5-58): علاقة المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية

لنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري المقدر
1	0.697 ^a	0.485	0.473	0.09218

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) المتواجد في النموذج النهائي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة بلغت (69.7%)، إذ أن هذا المتغير المستقل يتحكم في المتغير التابع بنسبة (48.5%) والباقي (51.5%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج (مثل ثقافة المنظمة، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية... إلخ)، مما يعني أن هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة.

SNTR

ب. تباين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه:

H_0 : خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة؛

H_1 : خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

الجدول رقم (5-59): تباين خط الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة

ANOVA ^a						
مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1	الانحدار	0.321	1	0.321	37.735	0.000 ^b
	الخطأ	0.340	40	0.008		
	المجموع	0.661	41			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين لنا أن خط الانحدار دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

ج. صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار

يبين الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي لفرع ولاية سكيكدة:

الفصل الخامس أنماط القيادة الإدارية وأثرها على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري

SNTR

الجدول رقم (5-60): معاملات خط الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) على ممارسة

سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة

معاملات					
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T المحسوبة	مستوى المعنوية
	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bêta		
(الثابت)	2.039	0.133		15.357	0.000
أنماط القيادة الإدارية	0.299	0.049	0.697	6.143	0.000
a. سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيم المعاملات المعيارية ($Bêta$) المحسوبة لمتغير أنماط القيادة الإدارية قد بلغت (0.697)، هذا يعني أن زيادة الاهتمام بأنماط القيادة الإدارية بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة بقيمة (0.697).

كما يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن مستوى دلالة الاختبار أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يمكن تحديد مقطع خط الانحدار A، وميل خط الانحدار بالنسبة لأنماط القيادة الإدارية وفق المعادلة التالية:

$$Y = A + BX$$

ومنه النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة يظهر كالتالي:

$$Y = 2.039 + 0.299X$$

من خلال النموذج النهائي المتحصل عليه نجد أن هناك أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة، وذلك لكون العوامل الداخلة في النموذج موجبة، حيث يتضح لنا أنه حتى بدون وجود لقيادة إدارية

SNTR

فإنه سيكون هناك ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية في هذا الفرع. ومن خلال ما سبق توصلنا إلى النتيجة التالية:

وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة.

II. أثر أبعاد أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

1. أثر أبعاد أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR (الولايات مجتمعة)

أ. متغيرات النموذج:

يوضح الجدول رقم (5-61) أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي دخلت في النموذج، وذلك باستخدام طريقة تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (5-61): أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي تؤثر على المتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري

SNTR

إدخال/ حذف المتغيرات			
النموذج	إدخال المتغيرات	حذف المتغيرات	الطريقة
1	الإدارة بالاستثناء النشطة		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
2	الاعتبار الفردي		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).

سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي دخلت في النموذج النهائي للدراسة هي بعد الإدارة بالاستثناء النشطة (x6) (من أبعاد القيادة التبادلية) والاعتبار الفردي (x4) (من أبعاد القيادة التحويلية)، والجدول أدناه يوضح علاقتها الخطية بالمتغير التابع (Y):

SNTR

الجدول رقم (5-62): علاقة متغيرات النموذج المستقلة (أبعاد أنماط القيادة الإدارية) بالمتغير التابع في الشركة

الوطنية للنقل البري SNTR

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري المقدر
1	0.417 ^a	0.174	0.171	0.12020
2	0.454 ^b	0.206	0.200	0.11807

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد أنماط القيادة الإدارية المتواجدة في النموذج النهائي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR بلغت (45.4%)، إذ أن هذه المتغيرات المستقلة تتحكم في المتغير التابع بنسبة (20.6%) والباقي (79.4%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج (مثل ثقافة المنظمة، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية... إلخ)، مما يعني أن هناك أثر لأبعاد أنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

ب. اختبار الارتباط بين المتغيرات:

فيما يلي قيمة معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به لأنماط القيادة الإدارية المتواجدة في النموذج:

الجدول رقم (5-63): اختبار الارتباط بين أبعاد أنماط القيادة الإدارية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

معاملات								
النموذج		معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة	
		معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري				المعاملات المعيارية Bêta	اختبار التباين المسموح به
1	(الثابت)	2.563	0.040		64.858	0.000		
	الإدارة بالاستثناء النشطة	0.112	0.015	0.417	7.571	0.000	1.000	1.000
2	(الثابت)	2.495	0.044		56.668	0.000		
	الإدارة بالاستثناء النشطة	0.079	0.018	0.293	4.438	0.000	0.673	1.486
	الاعتبار الفردي	0.058	0.018	0.218	3.297	0.001	0.673	1.486

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة المتواجدة في النموذج (1.486) وهي أقل من العدد (10)، وقيمة التباين الخاص بها بلغت 0.673 وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود ارتباط عال بين هذه المتغيرات المستقلة (أي أنه ليس هناك أي مشكلة في تحليل الانحدار).

كما يشير الجدول أعلاه إلى أن قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لبعدي الإدارة بالاستثناء النشطة والاعتبار الفردي قد بلغت (0.293) و (0.218) على الترتيب، هذا يعني أن زيادة الاهتمام بكل بعد من الأبعاد السابقين بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بقيمة (0.293) و (0.218) على التوالي.

ج. تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه:

H_0 : خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة؛

H_1 : خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

الجدول رقم (5-64): تباين خط الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة (الإدارة بالاستثناء النشطة، الاعتبار الفردي) على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

ANOVA ^a						
	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1	الانحدار	0.828	1	0.828	57.319	0.000 ^b
	الخطأ	3.930	272	0.014		
	المجموع	4.758	273			
2	الانحدار	0.980	02	0.490	35.134	0.000 ^c
	الخطأ	3.778	271	0.014		
	المجموع	4.758	273			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن خط الانحدار دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية $(\alpha = 0.05)$ ، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

د. صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار:

يبين الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي لجميع الولايات:

الجدول رقم (5-65): معاملات خط الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة (الإدارة بالاستثناء النشطة، الاعتبار الفردي) على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

معاملات							
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة	
	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bêta			اختبار التباين المسموح به	معامل تضخم التباين VIF
(الثابت)	2.495	0.044		56.668	0.000		
الإدارة بالاستثناء النشطة	0.079	0.018	0.293	4.438	0.000	0.673	1.486
الاعتبار الفردي	0.058	0.018	0.218	3.297	0.001	0.673	1.486

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن جميع قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث أن مستوى دلالة الاختبار أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، وبالتالي يمكن تحديد مقطع خط الانحدار A، وميل خط الانحدار بالنسبة لكل من الإدارة بالاستثناء النشطة (x_6) والاعتبار الفردي (x_4) وفق المعادلة التالية:

$$Y = A + B_6x_6 + B_4x_4$$

ومنه النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار في جميع الولايات يظهر كالتالي:

$$Y = 2.495 + 0.079 x_6 + 0.058x_4$$

من خلال النموذج النهائي المتحصل عليه نجد أن هناك أثر إيجابي للإدارة بالاستثناء النشطة والاعتبار الفردي على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR،

SNTR

وذلك لكون العوامل الداخلة في النموذج موجبة، حيث يتضح لنا أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بالإدارة بالاستثناء النشطة كبعد من أبعاد القيادة التبادلية، والاعتبار الفردي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن القائد بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يولي اهتماما إنسانيا بالأفراد من خلال تطوير قدراتهم، والاستماع إلى انشغالهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، مما يولد لديهم الشعور بالتقدير الذاتي والثقة العالية اتجاه أنفسهم واتجاه قائدهم، الأمر الذي يؤثر إيجابا على سلوكياتهم، وخاصة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما أن القائد بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يقوم بمتابعة ومراقبة إنجاز العمل، وذلك للكشف عن الأخطاء والمشاكل التي قد تواجه مرؤوسيه، والعمل على معالجتها، مما ينمي دافعيتهم للعمل وإنتاج مخرجات تتجاوز التوقعات. وعليه ومن خلال ما سبق توصلنا للنتيجة التالية:

هناك أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، مما يعني:

- إثبات الفرضية الجزئية الأولى التي تقول: يوجد أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛
- إثبات الفرضية الجزئية الثانية التي تقول: يوجد أثر إيجابي لنمط القيادة التبادلية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛
- وبالتالي إثبات الفرضية الرئيسية التي تقول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

2. أثر أبعاد أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة

الوطنية للنقل البري SNTR حسب مكان العمل (الولاية)

1.2 أثر أبعاد أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة

الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة

SNTR

أ. متغيرات النموذج:

يوضح الجدول رقم (5-66) أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي دخلت في النموذج، وذلك باستخدام طريقة تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة.

الجدول رقم (5-66): أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي تؤثر على المتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل

البري SNTR فرع ولاية باتنة

إدخال/ حذف المتغيرات			
النموذج	إدخال المتغيرات	حذف المتغيرات	الطريقة
1	الاعتبار الفردي		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن أبعاد أنماط القيادة الإدارية المتبقية في النموذج النهائي للدراسة، هي بعد الاعتبار الفردي فقط (x4) الذي يعتبر بعد من أبعاد القيادة التحويلية، والجدول أدناه يوضح علاقته الخطية بالمتغير التابع (Y):

الجدول رقم (5-67): علاقة المتغير المستقل (الاعتبار الفردي) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري

SNTR فرع ولاية باتنة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري المقدر
1	0.334 ^a	0.112	0.100	0.15168

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل المتبقي في النموذج النهائي (الاعتبار الفردي) وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغت (33.4%)، إذ أن هذا المتغير المستقل يتحكم في المتغير التابع بنسبة (11.2%) والباقي (88.8%) ترجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج (مثل ثقافة المنظمة، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية... إلخ)، مما يعني

SNTR

أن الاعتبار الفردي له أثر على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة.

ب. اختبار الارتباط بين المتغيرات:

فيما يلي قيمة معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به للمتغير المستقل المتبقي في النموذج:

الجدول رقم (5-68): اختبار الارتباط بين الاعتبار الفردي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة

معاملات							
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة	
	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bêta			معامل تضخم التباين VIF	اختبار التباين المسموح به
1	(الثابت)	2.520	0.103	24.585	0.000		
	الاعتبار الفردي	0.114	0.036	3.133	0.002	1.000	1.000

a. سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير المستقل المتواجد في النموذج (1.000) وهي أقل من العدد (10)، وقيمة التباين الخاص بها بلغت 1.000 وهي أكبر من (0.05)، مما يعني أنه ليس هناك أي مشكلة في تحليل الانحدار.

كما يشير الجدول أعلاه إلى أن قيم المعاملات المعيارية (Bêta) المحسوبة لبعدها الاعتبار الفردي قد بلغت (0.334)، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام ببعدها الاعتبار الفردي بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة بقيمة (0.334).

ج. تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه:

SNTR

H_0 : خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة؛

H_1 : خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

الجدول رقم (5-69): تبين خط الانحدار لقياس أثر الاعتبار الفردي على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة

ANOVA ^a						
مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1	الانحدار	0.226	1	0.226	9.817	0.002 ^b
	الخطأ	1.795	78	0.023		
	المجموع	2.020	79			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن خط الانحدار دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية $(\alpha = 0.05)$ ، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

د. صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار:

يبين الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي لولاية باتنة:

الجدول رقم (5-70): معاملات خط الانحدار لقياس أثر الاعتبار الفردي على ممارسة سلوكيات المواطنة

التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة

معاملات							
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة	
	معاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية			اختبار التباين	معامل تضخم التباين VIF
	الانحدار B	المعياري	Bêta			المسموح به	
(الثابت)	2.520	0.103		24.585	0.000		
الاعتبار الفردي	0.114	0.036	0.334	3.133	0.002	1.000	1.000

سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع a.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن جميع قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن مستوى دلالة الاختبار أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي يمكن تحديد مقطع خط الانحدار A، وميل خط الانحدار بالنسبة لبعد الاعتبار

الفردى (x_4) وفق المعادلة التالية: $Y = A + B_4 x_4$

ومن النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار لولاية باتنة يظهر كالتالي:

$$Y = 2.520 + 0.114x_4$$

من خلال النموذج النهائي المتحصل عليه نجد أن هناك أثر إيجابي لبعد الاعتبار الفردي على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة، حيث كلما زاد الاهتمام بهذا البعد، كلما أدى ذلك إلى ممارسة أكثر لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يمكن القول أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر فقط بنمط القيادة التحويلية من خلال بعد الاعتبار الفردي في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة، ونلاحظ وكما أشرنا سابقاً بأن القيادة التبادلية لها علاقة متوسطة بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالرغم من ذلك فإن هذه العلاقة لم تساهم في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على عكس القيادة التحويلية. وبالتالي ومن خلال ماسبق توصلنا إلى النتيجة التالية:

وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة.

2.2 أثر أبعاد أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة

الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف

أ. متغيرات النموذج:

يوضح الجدول رقم (5-71) أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي دخلت في النموذج، وذلك باستخدام طريقة تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف.

SNTR

الجدول رقم (5-71): أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي تؤثر على المتغير التابع بالشركة الوطنية للنقل

البري SNTR فرع ولاية سطيف

إدخال/ حذف المتغيرات			
النموذج	إدخال المتغيرات	حذف المتغيرات	الطريقة
1	الإدارة بالاستثناء النشطة		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أبعاد أنماط القيادة الإدارية المتبقية في النموذج النهائي للدراسة، هي بعد الإدارة بالاستثناء النشطة فقط (x6) والذي يعتبر من أبعاد القيادة التبادلية، والجدول أدناه يوضح علاقتها الخطية بالمتغير التابع (Y):

الجدول رقم (5-72): علاقة المتغير المستقل (الإدارة بالاستثناء النشطة) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل

البري SNTR فرع ولاية سطيف

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري المقدر
1	0.456 ^a	0.208	0.199	0.10321

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الإدارة بالاستثناء النشطة) المتبقي في النموذج النهائي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغت (45.6%)، إذ أن هذا المتغير المستقل يتحكم في المتغير التابع بنسبة (20.8%) والباقي (79.2%) ترجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج (مثل ثقافة المنظمة، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية... إلخ)، مما يعني أن الإدارة بالاستثناء النشطة لها أثر على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف.

SNTR

ب. اختبار الارتباط بين المتغيرات:

فيما يلي قيمة معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به للمتغير المستقل المتبقي في النموذج:

الجدول رقم (5-73): اختبار الارتباط بين الإدارة بالاستثناء النشطة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف

معاملات							
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة	
	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bêta			اختبار التباين المسموح به	معامل تضخم التباين VIF
1	(الثابت)	2.612	0.048	54.611	0.000		
	الإدارة بالاستثناء النشطة	0.088	0.018	0.456	4.096	0.000	1.000

a. سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير المستقل المتواجد في النموذج (1.000) وهي أقل من العدد (10)، وقيمة التباين الخاص بها بلغت 1.000 وهي أكبر من (0.05)، مما يعني أنه ليس هناك أي مشكلة في تحليل الانحدار.

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيم المعاملات المعيارية (Bêta) المحسوبة لبعدها الإدارة بالاستثناء النشطة قد بلغت (0.456)، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام ببعدها الإدارة بالاستثناء النشطة بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف بقيمة (0.456).

ج. تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه:

SNTR

H_0 : خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة؛

H_1 : خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

الجدول رقم (5-74): تباين خط الانحدار لقياس أثر الإدارة بالاستثناء النشطة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف

ANOVA ^a						
مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1	الانحدار	0.243	1	0.243	22.828	0.000 ^b
	الخطأ	0.927	87	0.011		
	المجموع	1.170	88			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن خط الانحدار دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية $(\alpha = 0.05)$ ، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن خط الانحدار يلائم المعطيات.

د. صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار:

يبين الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي لولاية سطيف:

الجدول رقم (5-75): معاملات خط الانحدار لقياس أثر الإدارة بالاستثناء النشطة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف

معاملات							
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T الحسوبة	مستوى المعنوية	إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة	
	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta			اختبار التباين المسموح به	معامل تضخم التباين VIF
(الثابت)	2.612	0.048		54.611	0.000		
الإدارة بالاستثناء النشطة	0.088	0.018	0.456	4.096	0.000	1.000	1.000

سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع a.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي يمكن تحديد مقطع خط الانحدار A، وميل خط الانحدار بالنسبة لبعده الإدارة بالاستثناء النشطة (x_6) وفق المعادلة التالية:

$$Y = A + B_6 x_6$$

ومنه النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار لولاية سطيف يظهر كالتالي:

$$Y = 2.612 + 0.088x_6$$

من خلال النموذج النهائي المتحصل عليه نجد أن هناك أثر إيجابي للإدارة بالاستثناء النشطة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف، وذلك لكون إشارة العوامل الداخلة في النموذج موجبة، كما يمكن القول أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر فقط بنمط القيادة التبادلية من خلال بعد الإدارة بالاستثناء النشطة في هذا الفرع، ونلاحظ وكما أشرنا سابقاً أن القيادة التحويلية تربطها علاقة أقوى من القيادة التبادلية بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالرغم من ذلك فإن هذا النمط لم يؤثر على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، على عكس نمط القيادة التبادلية الذي ظهر في نموذج خط الانحدار كعامل مؤثر (الإدارة بالاستثناء النشطة). وبالتالي ومن خلال ماسبق توصلنا إلى النتيجة التالية:

وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف.

3.2 أثر أبعاد أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة

الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة

أ. متغيرات النموذج:

يوضح الجدول رقم (5-76) أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي دخلت في النموذج، وذلك باستخدام طريقة تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة.

الفصل الخامس أنماط القيادة الإدارية وأثرها على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري

SNTR

الجدول رقم (5-76): أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي تؤثر على المتغير التابع بالشركة الوطنية للنقل

البري SNTR فرع ولاية عنابة

إدخال/ حذف المتغيرات			
النموذج	إدخال المتغيرات	حذف المتغيرات	الطريقة
1	الاستشارة الفكرية		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أبعاد أنماط القيادة الإدارية المتبقية في النموذج النهائي للدراسة، هي بعد الاستشارة الفكرية (x3) (من أبعاد القيادة التحويلية)، والجدول أدناه يوضح علاقتها الخطية بالمتغير التابع (Y):

الجدول رقم (5-77): علاقة المتغير المستقل (الاستشارة الفكرية) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل البري

SNTR فرع ولاية عنابة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري المقدر
1	0.387 ^a	0.150	0.136	0.08974

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الاستشارة الفكرية) المتبقي في النموذج النهائي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغت (38.7%)، إذ أن هذا المتغير المستقل يتحكم في المتغير التابع بنسبة (15%) والباقي (85%) ترجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، مما يعني أن الاستشارة الفكرية لها أثر على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة.

SNTR

ب. اختبار الارتباط بين المتغيرات:

فيما يلي قيمة معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به للمتغير المستقل المتبقي في النموذج:

الجدول رقم (5-78): اختبار الارتباط بين الاستثارة الفكرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة

معاملات								
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة		معامل تضخم التباين VIF
	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bêta			اختبار التباين المسموح به		
1	(الثابت)	2.003	0.280	7.148	0.000			
	الاستثارة الفكرية	0.310	0.095	0.387	3.278	0.002	1.000	1.000
سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع a.								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير المستقل المتواجد في النموذج (1.000) وهي أقل من العدد (10)، وقيمة التباين الخاص بها بلغت 1.000 وهي أكبر من (0.05)، مما يعني أنه ليس هناك أي مشكلة في تحليل الانحدار.

كما يشير الجدول أيضا إلى أن قيم المعاملات المعيارية (Bêta) المحسوبة لبعث الاستثارة الفكرية قد بلغت (0.387)، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام ببعث الاستثارة الفكرية بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة بقيمة (0.387).

ج. تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه:

H_0 : خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة؛

SNTR

H₁: خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

الجدول رقم (5-79): تبين خط الانحدار لقياس أثر الاستثارة الفكرية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة

ANOVA ^a						
مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1	الانحدار	0.062	1	0.062	7.334	0.009 ^b
	الخطأ	0.516	61	0.008		
	المجموع	0.578	62			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين لنا أن خط الانحدار دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.009 وهي أقل من مستوى المعنوية $(\alpha = 0.05)$ ، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

د. صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار:

يبين الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي لولاية عنابة:

الجدول رقم (5-80): معاملات خط الانحدار لقياس أثر الاستثارة الفكرية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة

معاملات							
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة	
	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bêta			اختبار التباين المسموح به	معامل تضخم التباين VIF
(الثابت)	2.003	0.280		7.148	0.000		
الاستثارة الفكرية	0.310	0.095	0.387	3.278	0.002	1.000	1.000

سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع a.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

SNTR

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن مستوى دلالة الاختبار أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي يمكن تحديد مقطع خط الانحدار A، وميل خط الانحدار بالنسبة لبعد الاستشارة الفكرية (x_3) وفق المعادلة التالية: $Y = A + B_3x_3$.

ومن النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار لولاية عنابة يظهر كالتالي:

$$Y = 2.003 + 0.310x_3$$

من خلال النموذج النهائي المتحصل عليه نجد أن هناك أثر إيجابي لبعد الاستشارة الفكرية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة، وذلك لكون إشارة العوامل الداخلة في النموذج موجبة، كما يمكن القول أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر فقط بنمط القيادة التحويلية من خلال بعد الاستشارة الفكرية في هذا الفرع، فالقائد في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة يعمل على تشجيع مرؤوسيه، وتحفيزهم على تقديم الآراء والأفكار المبدعة لحل المشكلات، كما أنه يقوم بالاعتراف بمختلف الاقتراحات التي يقدمونها ويشجعهم على تنفيذها، وهذا ما ينمي دافعيتهم ويطور مشاعر الرضا والثقة لديهم، وبالتالي انخرطهم في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وبالرغم من أن القيادة التبادلية لها علاقة بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب النتائج السابقة، ومع ذلك فإنها لم تؤثر على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالتالي ومن خلال ماسبق توصلنا إلى النتيجة التالية:

وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة.

4.2 أثر أبعاد أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة

SNTR

أ. متغيرات النموذج:

يوضح الجدول رقم (5-81) أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي دخلت في النموذج، وذلك باستخدام طريقة تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (5-81): أبعاد أنماط القيادة الإدارية التي تؤثر على المتغير التابع بالشركة الوطنية للنقل

البري SNTR فرع ولاية سكيكدة

إدخال/ حذف المتغيرات			
النموذج	إدخال المتغيرات	حذف المتغيرات	الطريقة
1	الإدارة بالاستثناء النشطة		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أبعاد أنماط القيادة الإدارية المتبقية في النموذج النهائي للدراسة، هي الإدارة بالاستثناء النشطة (x6)، والجدول أدناه يوضح علاقتها الخطية بالمتغير التابع (Y):

الجدول رقم (5-82): علاقة المتغير المستقل (الإدارة بالاستثناء النشطة) بالمتغير التابع في الشركة الوطنية للنقل

البري SNTR فرع ولاية سكيكدة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري المقدر
1	0.752 ^a	0.566	0.555	0.08470

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الإدارة بالاستثناء النشطة) المتبقي في النموذج النهائي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغت (75.2%)، إذ أن هذا المتغير المستقل يتحكم في المتغير التابع بنسبة (56.6%) والباقي (44.5%) ترجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، مما يعني أن الإدارة بالاستثناء النشطة لها أثر على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة.

SNTR

ب. اختبار الارتباط بين المتغيرات:

فيما يلي قيمة معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به للمتغير المستقل المتبقي في النموذج:

الجدول رقم (5-83): اختبار الارتباط بين الإدارة بالاستثناء النشطة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة

معاملات								
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة		
	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bêta			اختبار التباين المسموح به	معامل تضخم التباين VIF	
1	(الثابت)	2.369	0.068	38.845	0.000			
	الإدارة بالاستثناء النشطة	0.178	0.025	0.752	7.217	0.000	1.000	1.000
a. سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع.								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير المستقل المتواجد في النموذج (1.000) وهي أقل من العدد (10)، وقيمة التباين الخاص بها بلغت 1.000 وهي أكبر من (0.05)، مما يعني أنه ليس هناك أي مشكلة في تحليل الانحدار.

كما يشير الجدول أعلاه إلى أن قيم المعاملات المعيارية (Bêta) المحسوبة لبعدها قد بلغت (0.752)، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام ببعده الإدارة بالاستثناء النشطة بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة بقيمة (0.752).

ج. تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه:

SNTR

H_0 : خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة؛

H_1 : خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

الجدول رقم (5-84): تباين خط الانحدار لقياس أثر الإدارة بالاستثناء النشطة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة

ANOVA ^a						
مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1	الانحدار	0.374	1	0.374	52.080	0.000 ^b
	الخطأ	0.287	40	0.007		
	المجموع	0.661	41			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن خط الانحدار دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية $(\alpha = 0.05)$ ، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة.

د. صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار:

يبين الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي لولاية سكيكدة:

SNTR

الجدول رقم (5-85): معاملات خط الانحدار لقياس أثر الإدارة بالاستثناء النشطة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة

معاملات							
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	إحصائيات العلاقة الخطية المتدخلة	
	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bêta			اختبار التباين المسموح به	معامل تضخم التباين VIF
(الثابت)	2.369	0.068		38.845	0.000		
الإدارة بالاستثناء النشطة	0.178	0.025	0.752	7.217	0.000	1.000	1.000

سلوكيات المواطنة التنظيمية: المتغير التابع a.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي يمكن تحديد مقطع خط الانحدار A، وميل خط الانحدار بالنسبة لبعده الإدارة بالاستثناء النشطة (x6) وفق المعادلة التالية:

$$Y = A + B6 \times x6$$

ومنه النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار لولاية سكيكدة يظهر كالتالي:

$$Y = 2.369 + 0.178x6$$

من خلال النموذج النهائي المتحصل عليه نجد أن هناك أثر إيجابي لبعده الإدارة بالاستثناء النشطة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة، باعتبار أن إشارة العوامل الداخلة في النموذج موجبة، حيث يتضح لنا أنه حتى بدون وجود قيادة إدارية فإنه سيكون هناك ممارسة لهذه السلوكيات، وبالتالي يمكن القول أن ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة يتأثر كثيراً بنمط القيادة التبادلية من خلال بعد الإدارة بالاستثناء النشطة، وهذا بالرغم من العلاقة المتوسطة التي تربط بينهما حسب النتائج السابقة، في حين أن القيادة التحويلية التي هي الأخرى ترتبطها علاقة

SNTR

متوسطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أنها لم تظهر في نموذج خط الانحدار كنمط مؤثر، مما يعني أن القادة الإداريون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة أعطوا أهمية لـ نمط القيادة التبادلية على حساب نمط القيادة التحويلية. ومن خلال ما سبق توصلنا إلى النتيجة التالية:

وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة.

ثالثا: تبين أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

سوف نحاول اختبار فرضية عدم وجود اختلاف في أنماط القيادة الإدارية المؤثرة على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وذلك باختلاف مكان العمل (الولاية)، لذلك سوف نحاول الإجابة على التساؤل التالي:

هل يوجد اختلاف في أنماط القيادة الإدارية المؤثرة على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وذلك باختلاف مكان العمل (الولاية)؟.

يبين الجدول التالي أنماط القيادة الإدارية المؤثرة على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وعليه نفترض:

H₀: لا يوجد تبين في أنماط القيادة الإدارية المؤثرة على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وذلك باختلاف مكان العمل (الولاية)؛

H₁: يوجد تبين في أنماط القيادة الإدارية المؤثرة على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وذلك باختلاف مكان العمل (الولاية).

SNTR

الجدول رقم (5-86): أنماط القيادة الإدارية المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين

بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR حسب مكان العمل (الولاية)

الولايات	باتنة	سطيف	عنابة	سكيكدة
أنماط القيادة				
نمط القيادة التحويلية	+		+	
نمط القيادة التبادلية		+		+

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول السابق أن هناك اختلاف في أنماط القيادة الإدارية المؤثرة على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR حسب مكان العمل (الولاية)، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن هناك تباين في الأثر على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة محل الدراسة حسب مكان العمل (الولاية)، حيث يتضح لنا من الجدول أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة وفرع ولاية عنابة تتأثر بنمط القيادة التحويلية، في حين أن فرع ولاية سطيف وفرع ولاية سكيكدة تتأثر بنمط القيادة التبادلية. وبالتالي توصلنا للنتيجة التالية:

وجود اختلاف في أنماط القيادة الإدارية المؤثرة على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR حسب مكان العمل (الولاية)، مما يعني رفض الفرضية التي تقول: لا يوجد تباين في أثر تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يرجع إلى اختلاف مكان العمل (الولاية).

SNTR

خلاصة الفصل

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR للوقوف على مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مدة الخدمة مع رئيسك الحالي، طبيعة المنصب ومكان العمل)، أما القسم الثاني فقد كان خاص بعبارات الاستبانة، حيث تم تقسيمه إلى محورين: المحور الأول متعلق بأنماط القيادة الإدارية المتمثلة في نمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، ونمط القيادة التبادلية الذي تكون من ثلاثة أبعاد (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة)، وقد استعانت الباحثة في قياس الأنماط القيادية بمقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) المطور من قبل الباحثين (Bass & Avolo, 1999)، أما المحور الثاني فقد تم تخصيصه لسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي قسمت إلى خمسة أبعاد هي (الإيثار، اللياقة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير).

وبعد توزيع الاستبانة واسترجاعها تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS، وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة أين تم التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة واختبار قوة النموذج، وتوصلنا في الأخير إلى عدة نتائج متمثلة في:

- يمارس القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR أنماط القيادة التحويلية والتبادلية؛
- يمارس القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR نمط القيادة التحويلية أكثر من ممارستهم لنمط القيادة التبادلية؛
- تختلف أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) الممارسة بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR باختلاف مكان العمل؛
- يهتم العاملون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بمستوى مرتفع؛

SNTR

- توجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث كانت العلاقة أقوى بين نمط القيادة التبادلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للقيادة التحويلية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للقيادة التبادلية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛
- يوجد تباين في أثر تطبيق القادة الإداريين لأنماط (التحويلية، التبادلية) على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR.

الخاتمة

أصبحت القيادة الإدارية من الموضوعات المهمة التي استقطبت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في المجالات الاجتماعية والإدارية منها، فهي تعتبر بمثابة اللبنة الأساسية الذي تقوم عليه مختلف الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى، وعاملا مهما لتفوق المنظمات ونجاحها خاصة في ظل المنافسة الشديدة والديناميكية الدائمة التي تشهدها بيئة الأعمال.

إن فعالية العملية القيادية مرهون بالنمط القيادي الذي يتبعه القائد، والذي يستطيع من خلاله التأثير على مرؤوسيه ودفعهم لممارسة أدوارهم الرسمية، إضافة إلى أداء أدوار أخرى غير رسمية يطلق عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية أو سلوكيات الدور الإضافي.

ولقد حاولنا في هذه الدراسة إبراز أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وهذا من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات التي تم صياغتها، لتتوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج متمثلة في:

- يمارس القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR نمط القيادة التحويلية حسب إجابات مفردات الدراسة بمستوى مرتفع وهو ما يتفق مع دراسة (AVCI, 2016)، (بنوناس، 2016)، (ريا، 2016)، وجاءت أبعاد القيادة التحويلية من حيث مستوى الممارسة على النحو التالي:

- يمارس القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR التأثير المثالي (الجاذبية) بمستوى مرتفع، وجاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث ممارسته؛
- يمارس القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR الحفز الإلهامي بمستوى مرتفع، وجاء هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث ممارسته؛
- يمارس القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR الاستشارة الفكرية بمستوى مرتفع، وجاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث ممارسته؛
- يمارس القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR الاعتبار الفردي بمستوى مرتفع، وجاء هذا البعد في المرتبة الرابعة من حيث ممارسته.

- يمارس القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR نمط القيادة التبادلية حسب إجابات مفردات الدراسة بمستوى مرتفع وهو ما يتفق مع دراسة كل من (AVCI, 2016)، (ريا، 2016)، وجاءت أبعاد القيادة التبادلية من حيث مستوى الممارسة على النحو التالي:
- يمارس القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR المكافأة المشروطة بمستوى مرتفع، وجاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث ممارسته؛
 - يمارس القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR الإدارة بالاستثناء النشطة بمستوى مرتفع، وجاء هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث ممارسته؛
 - يمارس القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR الإدارة بالاستثناء الساكنة بمستوى متوسط، وجاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث ممارسته.
- يمارس القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR نمط القيادة التحويلية أكثر من ممارستهم لنمط القيادة التبادلية، وهو ما يتفق مع دراسة (طوالبة، 2008)، (Cemalogu et al, 2012)، (Nasir et al, 2014)، (واعر، 2015)، (أبو عودة، 2016)، (بنوناس، 2016)، (ريا، 2016)، (دبون وصيتي، 2018)
- يهتم العاملون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو ما يتفق مع دراسة (مناصيرية وبن ختو، 2015)، (شلاي، 2016)، (الهميلة، 2016)، (خلادي ونقبل، 2017)، (طويهر ورفاع، 2017)، (المعاني، 2013)، (AVCI, 2016)، (طحطوح، 2016)، (دبون وصيتي، 2018)، وجاءت أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث مستوى الممارسة على النحو التالي:
- يهتم العاملون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بممارسة سلوك الإيثار بمستوى مرتفع، وجاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث ممارسته؛
 - يهتم العاملون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بممارسة سلوك اللياقة واللفظ بمستوى مرتفع، وجاء هذا البعد في المرتبة الخامسة من حيث ممارسته؛
 - يهتم العاملون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بممارسة سلوك الروح الرياضية بمستوى مرتفع، وجاء هذا البعد في المرتبة الرابعة من حيث ممارسته؛

- يهتم العاملون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بممارسة سلوك وعي الضمير بمستوى مرتفع، وجاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث ممارسته.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة نمط القيادة التحويلية من طرف القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR ترجع لمكان العمل (الولاية) وهو ما لم تتوصل إليه الدراسات السابقة، والسبب يعود لكون تلك الدراسات أجريت في مؤسسة واحدة، وليس في مجموعة من المؤسسات، حيث أن:
- القادة الإداريون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة أكثر ممارسة لسلوكيات التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، ثم يليه فرع ولاية عنابة، فرع ولاية باتنة، ثم فرع ولاية سطيف على الترتيب؛
- القادة الإداريون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة أكثر ممارسة لسلوك الاعتبار الفردي، ثم يليه فرع ولاية سكيكدة، فرع ولاية باتنة ثم فرع ولاية سطيف على الترتيب.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة نمط القيادة التبادلية من طرف القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR ترجع لمكان العمل (الولاية)، وهو ما لم تتوصل إليه الدراسات السابقة، والسبب يعود لكون تلك الدراسات أجريت في مؤسسة واحدة، وليس في مجموعة من المؤسسات، حيث أنه:
- لا يوجد اختلاف في ممارسة كل من الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة من طرف القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR باختلاف مكان العمل (الولاية)؛
- يوجد اختلاف في ممارسة سلوك المكافأة المشروطة من طرف القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR باختلاف مكان العمل (الولاية)؛
- القادة الإداريون بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة أكثر ممارسة لسلوك المكافأة المشروطة، ثم يليه فرع ولاية سكيكدة، فرع ولاية باتنة ثم فرع ولاية سطيف على الترتيب.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR ترجع لمكان العمل (الولاية)، وهو ما لم تتوصل إليه الدراسات السابقة، والسبب يعود لكون تلك الدراسات أجريت في مؤسسة واحدة، وليس في مجموعة من المؤسسات، حيث:

● لا يوجد اختلاف في ممارسة سلوكيات الإيثار، اللياقة واللفظ، الروح الرياضية من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR باختلاف مكان العمل (الولاية)؛

● يوجد اختلاف في ممارسة السلوك الحضاري، وعي الضمير من طرف العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR باختلاف مكان العمل (الولاية)؛

● العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة أكثر ممارسة للسلوك الحضاري، ثم يليه فرع ولاية سكيكدة، فرع ولاية باتنة ثم فرع ولاية سطيف على الترتيب؛

● العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة أكثر ممارسة لسلوك وعي الضمير، ثم يليه فرع ولاية عنابة، فرع ولاية سطيف ثم فرع ولاية باتنة على الترتيب.

- توجد علاقة ارتباطية طردية بين نمط القيادة التحويلية وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وهو ما يتفق مع دراسة (الصرابرة، 2011)، (Su-Jung Lin & Hsiao, 2014)، (Zabihi et al, 2012)، (Khan et al, 2013)، (Usma & Shaista, 2013)، (AVCI, 2016).

- توجد علاقة ارتباطية طردية بين نمط القيادة التبادلية وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، وهو ما يتفق مع دراسة (Zabihi et al, 2012)، (Khan et al, 2013)، (Usma & Shaista, 2013)، (AVCI, 2016).

- توجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، حيث كانت أقوى علاقة ارتباط لصالح القيادة التبادلية، وهذا كان عكس ما توصلت إليه الدراسات السابقة.
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة، حيث كانت أقوى علاقة ارتباط لصالح القيادة التبادلية.
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف، حيث كانت أقوى علاقة ارتباط لصالح القيادة التحويلية.
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة، حيث كانت أقوى علاقة ارتباط لصالح القيادة التحويلية.
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة، حيث كانت أقوى علاقة ارتباط لصالح القيادة التبادلية.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر لصالح القيادة التبادلية، حيث:
 - يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يتفق مع دراسة (Zabihi et al, 2012)، (Rodrigues & Ferreira, 2015)، (المعاني، 2013)، (AVCI, 2016)، (دبون وصيقي، 2018)، وهذا الأثر جاء لصالح بعد الاعتبار الفردي؛

• يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR عند مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يتفق مع دراسة (Zabihi et al, 2012)، (Rodrigues & Ferreira, 2015)، (AVCI, 2016)، وهذا الأثر جاء لصالح بعد الإدارة بالاستثناء النشطة.

- يوجد أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة.
- يوجد أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف.
- يوجد أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة.
- يوجد أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر جاء لصالح بعد الاعتبار الفردي.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر جاء لصالح بعد الإدارة بالاستثناء النشطة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر جاء لصالح بعد الاستثارة الفكرية.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر جاء لصالح بعد الإدارة بالاستثناء النشطة.
- يوجد تباين في أثر تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR يرجع إلى اختلاف مكان العمل (الولاية)، وهو ما لم تتوصل إليه الدراسات السابقة، والسبب يعود لكون تلك الدراسات أجريت في مؤسسة واحدة، وليس في مجموعة من المؤسسات.

التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- الحفاظ على درجة الممارسة المرتفعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR، عن طريق عقد ندوات ودورات مستمرة تبرز أهمية هذه السلوكيات ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين الأداء العام للشركة.
- توفير مناخ تنظيمي مناسب لتعزيز ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.
- ضرورة تبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يواجهها العاملون في ممارستهم لأدوارهم في الشركة، وذلك لمعرفة أسبابها والعمل على تلافيتها مستقبلاً.
- تقديم مكافآت متناسب والجهود المبذولة في الشركة.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة لا تتأثر فقط بأنماط القيادة الإدارية، وإنما هناك عوامل أخرى ساهمت في ممارسة مثل هذه السلوكيات، لذلك وجب البحث عن هذه العوامل ودراستها.
- كما أظهرت نتائج الدراسة بأن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كان نتيجة أثر بعد الاعتبار الفردي ضمن أبعاد القيادة التحويلية، وبعد الإدارة بالاستثناء النشطة ضمن أبعاد القيادة التبادلية، لذلك وجب على القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR

- العمل على تدعيم هذه الأبعاد والاهتمام بها نظرا لأثرها الإيجابي على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أظهرت النتائج أن القيادة التبادلية لها أثر أكبر على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR، لذلك وجب على الشركة تطوير استراتيجيات تهدف إلى إظهار أهمية تبني سلوكيات القيادة التبادلية، من خلال التدريب، إعداد برامج تسمح بتأهيل القادة، عقد محاضرات وندوات، القيام بورشات عمل.
 - على القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية باتنة الاهتمام ببعدي الإدارة بالاستثناء النشطة والاستشارة الفكرية، وذلك نظرا لأثرها الإيجابي على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - على القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سطيف الاهتمام ببعدي الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي، وذلك نظرا لأثرها الإيجابي على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - على القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية عنابة الاهتمام ببعدي الإدارة بالاستثناء النشطة والاعتبار الفردي، وذلك نظرا لأثرها الإيجابي على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - على القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR فرع ولاية سكيكدة الاهتمام ببعدي الاعتبار الفردي والاستشارة الفكرية وذلك نظرا لأثرها الإيجابي على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - القيام بأبحاث ودراسات تعزز فهم الآليات التي تؤثر من خلالها سلوكيات القيادة على إجراءات المواطنة التنظيمية.

آفاق البحث:

انطلاقاً من أهداف دراستنا هذه وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها واستكمالاً لها، يمكننا أن نقترح بعض البحوث المستقبلية التالية:

- تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR.
- أثر القيادة التشاركية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أثر القيادة الخادمة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تأثير أخلاقيات العمل الإسلامي على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- علاقة التمكين الإداري بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

I. الكتب

1. أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، النشر العلمي والمطابع، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2002.
2. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجزائرية، ابن عكنون (الجزائر)، 2007.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل للأداء المتميز-، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2003.
4. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012.
5. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
6. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2009.
7. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2010.
8. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2005.
9. زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. السعدي رحال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
11. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
12. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
13. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2004.

14. صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان (الأردن)، 2015.
15. عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008.
16. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
17. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2011.
18. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان (الأردن)، 2010.
19. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006.
20. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006.
21. ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014.
22. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة (مصر)، 2005.
23. محمد الصيرفي، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية (مصر)، 2007.
24. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011.
25. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2008.
26. محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت (لبنان)، 1985.
27. مروان أسعد رمضان وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة: القادة والمدراء، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت (لبنان)، دون سنة نشر.
28. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض (السعودية)، 1993.

29. نبيل جمعة صالح النجار، القياس والتقويم: منظور تطبيقي مع تطبيقات برمجية SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
30. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012.
31. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009.
32. هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014.
- II. أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير
33. أسماء يوسف، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين دراسة في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 2012.
34. أغادير يوسف محمود يوسف، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية (فلسطين)، 2017.
35. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003.
36. آية عبد القادر إبراهيم صرصور، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2015.
37. توفيق حامد طوالبه، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية (الأردن)، 2008.

38. حاتم سماتي، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة، رسالة ماجستير في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
39. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية (غزة)، 2010.
40. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، 2014.
41. حنان ناصر العدواني، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط (الأردن)، 2013.
42. حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسطة الصحراوي بأدرار، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، 2014.
43. رباح شرقي، النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية (دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الإبتدائي بولاية المسيلة)، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
44. سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، 2016.
45. شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الإبتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، 2013.

46. صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لتنسبي قوى الأمن الفلسطيني بمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى (فلسطين)، 2016.
47. صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، 2016.
48. صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل (فلسطين)، 2017.
49. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (السعودية)، 2004.
50. عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية " دراسة تطبيقية: على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2016.
51. عز الدين أحمد العايدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية (غزة)، 2015.
52. علي أحمد جبرائيل المعايطه، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
53. علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية " دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

54. عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج (البويرة)، 2015.
55. فيروز شين، 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)، 2014.
56. مجدي نويري، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة دراسة حالة مؤسسة البريد -المسيلة-، رسالة ماجستير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، 2011.
57. محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2016.
58. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، 2015.
59. وليد شلاي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، 2016.
60. يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.
61. بمان حورية ظاظا، دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2017.

III. المجالات والدوريات

59. أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 17، العدد 2، 2003.
60. إسمهان قرزه، نور الدين مزهوده، القيادة التحويلية وتأثيرها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة - الشركة الوطنية للنقل البري SNTR-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 7، 2020.
61. أنيس صقر خصاونة، فاروق إبراهيم العكرب، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، ديسمبر 2016.
62. أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، 2013.
63. باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، 2010.
64. بندر كريم أبو تابه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، جانفي 2012.
65. تحسين عاصي الهميلة، دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية (جامعة واسط)، العدد 23، 2016.
66. ثراء إسكندر ريا، أثر نمط القيادة الإدارية في الروح المعنوية للموظفين في وزارة التعليم العالي السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 3، 2016.
67. حسين يوسف الصرايرة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تنمية الموارد البشرية (جامعة سطيف 2)، العدد 2، 2013.

68. راتب السعود، سوزان السلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية (جامعة عمان)، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2008.
69. رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي (جامعة البصرة)، العدد 19، 2011.
70. رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، 2015.
71. زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج بدرابي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 34، 2013.
72. زينب صلاح وهاب، تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49، 2016.
73. سعدون حمود حثير الربيعاوي، سلام سعد سريح الدراجي، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاملين)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (جامعة واسط)، العدد 21، 2016.
74. شفاء محمد علي العزاوي، مروة بدر زيا يوسف، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية " بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعة الإلكترونية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (جامعة بغداد)، المجلد 22، العدد 91، 2016.
75. صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (جامعة بغداد)، المجلد 20، العدد 76، جوان 2014.

76. عامر عبد كريم الذبحاوي، 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، جامعة القادسية (العراق)، المجلد 16، العدد 3، 2014.
77. عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن -حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية-، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال (مركز رفاذ للدراسات والأبحاث-الأردن-)، المجلد 4، العدد 3، 2018.
78. عبد الله كاظم محمد، مصطفى طه ياسين، أثر غياب العدالة التنظيمية في انتشار الفساد الإداري " استراتيجيات مقترحة للمعالجة"، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 34، ديسمبر 2017.
79. عبد المليح نقبيل، يمينة خلادي، تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أستاذ التعليم الجامعي (دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة)، مجلة العلوم الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)، العدد 31، ديسمبر 2017.
80. عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، العدد 1، 2009.
81. علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا-العراق-، مجلة دنانير (جامعة بغداد)، العدد 5، 2014.
82. محمد حسون، دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (جامعة تشرين)، المجلد 38، العدد 4، 2016.
83. محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، العدد 2، 2015.

84. نهاية التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة النجاح الوطنية (فلسطين)، المجلد 27، العدد 4، 2013.

85. نور الدين مزهوده، إسمهان قرزه، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 6، جوان 2017.

86. ياسين كاسب الخرشة، أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (القاهرة)، المجلد 35، العدد 2، ديسمبر 2014.

IV. الملتقيات العلمية

87. تيشات سلوى، أسماء يوسف، أخلاقيات العمل الإسلامي ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين -دراسة حالة في المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات (تقرت)-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة ورقلة، 28/27 نوفمبر 2017.

88. خالد طويهر، شريفة رفاع، دور أخلاقيات الأعمال في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز الأغواط-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة ورقلة، 28/27 نوفمبر 2017.

89. سارة بن الشيخ، رشيد مناصرية، أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين -دراسة مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة ورقلة، 28/27 نوفمبر 2017.

I. الكتب

90. Alain Duluc, **Leadership et Confiance**, Dunod, Paris (France), 2000.
91. H.Koontz, C. O'donnel, **Management : Principes et méthodes de gestion**, Mac grawhill, Canada, 1980.
92. James.G.Hunt et al, **comportement humain et organisation**, Tra Claire De Billy, 2 éme édition, vilage mondial (France), 2002.
93. Jean.Luc Carron, Sabine Separi, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod, Paris (France), 2001.
94. Lakhdar Sekiou et al, **Gestion de Ressource Humaine**, 2eme édition, monteriale, Canada, 2002.
95. Philippe Migani, **Les systèmes de management: En 22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle**, Editions d'organisation, Paris, 1993.
96. Pierre G.Bergeron , **La gestion moderne**, getanmorin éditeur, Canada, 2004.
97. Samir Trigui, **Management et Leadership**, Centre de Publication Universitaire, Tunis, 2004.

II. المجلات والدوريات

86. Alexandra de Oliveira Rodrigue et Maria Cristina Ferreira, **The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors**, Psico-USF, Bragança Paulista, Vol. 20, N° 3, 2015.
87. Ali Asgari et al, **The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors**, European Journal of Social Science, Vol. 6, N° 4, 2008.
88. Ali Usma, Waqar Shaista, **Teachers' Organizational Citizenship Behaviour Working Under Different Leadership Styles**, Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 28, N° 2, 2013.
89. Amin Waqas et al, **Impact of Transformation Leadership on Affective Employee's Commitment**, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol.7, N° 1, 2018.
90. Anne Nederveen Pieterse et al, **Transformational and transactional leadership and innovative behavior : The moderating role of psychological empowerment**, Journal of Organizational Behavior, Vol. 31, 2010.
91. Anshul Garg, Samta Suri, **Analyzing The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behaviour in Public Banking Sector**, International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, Vol. 2,N° 7, 2013.
92. Ez El-Din Mohamed Ahmed, **Organizational Citizenship Behaviors and it Relation with Organizational Performance of Administrative Leaders in Arab Sports Systems**, Journal of American Science, Vol. 18, N° 1, 2018.
93. Farhan Mehboob, Niaz A Bhutto, **Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior A Study of Faculty Members at**

- Business Institutes**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business (Pakistan), Vol. 3, N° 9, January 2012.
94. Fatemeh Mohabati et al, **Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Islamic Ethics of Business and in Health Staff**, International Journal of Hospital Research, Vol. 3, N° 4, 2014.
95. Hanna Kurland et al, **Leadership style and organizational learning : the mediate effect of school vision**, Journal of Educational Administration, Vol. 48, N° 1, 2010.
96. Hassan Khan et al, **The Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Evidence From Pakistan**, City University Research Journal, Special Issue: AIC, Malaysia, 2017.
97. Hazira Mohd Nasir et al, **The Relationship of Leadership Styles and Organizational Performance among IPTA Academic Leaders in Klang Valley Area, Malaysia**, Business & Entrepreneurship Journal, Vol. 3, N° 2, 2014.
98. Ismail Samreen, Iqbal Zafar, **Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior on Employees Performance**, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 8, N° 2, 2018.
99. Jehad Mohammad et al, **Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour : An Empirical Study at Higher Learning Institutions**, Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, N° 2, July 2011.
100. Jim Allen McCleskey, **Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development**, Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 5, N° 4, 2014.
101. Mohammadreza Zabihi et al, **Impact of Transactional and Transformational Leaderships upon Organizational Citizenship Behavior**, World Applied Sciences Journal, Vol. 16, N° 8, 2012.
102. MonanuOge G et al, **organizational justice and organizational citizenship behavioramong Academic Staff of Private Universities in Southeast Nigeria**, Journal of Economics and Sustainable Development, Vol. 5, N° 21, 2014.
103. Mustafa Zeyada, **Organizational Culture and its Impact on Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Academic Research In Business & Social Sciences, Vol. 8, N° 3, March 2018.
104. Nadeem Ahmed et al, **An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement**, International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol. 2, N° 4, 2012.
105. Nanjundeswaraswamy T. S, Swamy D. R, **Leadership Styles**, Advances in Management, Vol. 7, February 2014.
106. Nauman Majeed et al, **Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator**, Management and Marketing, Vol. 12, N° 4, 2017.

107. Naveed R. Khan et al, **Leadership styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms**, *Journal of Arts, Science & Commerce*, N° 2, April 2013.
108. Necati Cemaloglu et al, **Examining The Relationships Between School Principals' Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers' Organizational Commitment**, *The Online Journal Of New Horizons In Education*, Vol. 2, N° 2, April 2012.
109. Obiwuru Timothy C. et al, **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*, Vol. 1, N° 7, October 2011.
110. Odumeru James A, Ifeanyi George Ogbonna, **Transformational vs. Transactional Leadership Theories : Evidence in Literature**, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, N° 2, June 2013
111. Parivash Jafari, Shabnam Bidarian, **The Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior**, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, N° 47, 2012.
112. Patiraj Kumari, Shivani Thapliyal, **Study the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness**, *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, Vol. 4, N° 1, 2017.
113. R.k. Jena, R. Goswami, **Measuring the Determinants of Organizational Citizenship Behaviour**, *Glob business Review*, Vol. 15, N° 2, 2014.
114. Romana Martincic, **Change Management in Adult Educational Organizations: A Slovenian Case Study**, *Managing Global Transitions*, Vol. 8, N° 1, 2010.
115. Rose Ngozi Amanchukwu et al, **A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management**, *Management (Nigeria)*, N° 5, 2015.
116. Rose Su-Jung Lin, Jui-Kuo Hsiao, **The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior**, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 5, N° 3, 2014.
117. Russel Cropanzano, Marie S.Mitchell, **Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review**, *Journal of Management*, Vol. 31, N° 6, December 2005.
118. Samer Khasawneh, **Shared Leadership and Organizational Citizenship Behaviour in Jordanian Public Universities: Developing a Global Workforce for the 21 st Century**, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 39, N° 5, 2011.
119. Sangya Dash, Rabindra Kumar Pradhan, **Determinats& Consequences of Organizational Citizenship Behavior : A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations**, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 3,N° 1, January 2014.

120. Sirajul Haq, Javed Ahmed Chandio, **Transactional leadership and its Impact on the Organizational Performance: A Critical Analysis**, International Journal of Trend in Scientific Research and Development, Vol. 2, N° 1, 2017.
121. Syed Talib Hussain et al, **Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior**, Cagent Business & Management, University of Southampton, uk, Vol. 4, 2017.
122. Tarek A.ElBadawy, **Exploring the Relationship between Organizational Culture, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 6, No. 4, 2016.
123. Upasana Singh, Kailash B.L. Srivastava, **Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour**, Global Business Review, Vol. 17, N° 3, 2016.
124. Verda khan et al, **Relationship of Leadership Styles, Employees commitment and organization performance: A study on customer support representative**, European journal of economics, finance and administrative sciences, N° 49, 2012.
125. Victor Adim, Adubasim Ernest Ikechukwu, **Employee Loyalty and Organizational Citizenship Behaviour in the Port Harcourt Area Command of the Nigeria Police Force**, International Journal of Business, Economics and Management, Vol. 5, N°6, January 2018.
126. Zahra Marziyeh Hassanian et al, **The Relationship between Leadership Style of Head Nurses and Career Independence of Nurses in Educational Hospitals of Hamadan University of Medical Sciences**, International Journal of Advanced Research in Biological Sciences, Vol. 4, N° 10, 2017.
127. Zakeer Ahmed Khan et al, **Leadership Theories and Styles : A Literature Review**, Journal of Resources Development and Management, Vol. 16, 2016.

III. الملتقيات العلمية

121. Ohunakin Folakemi et al, **Transactional Leadership Style and Employee Job Satisfaction among Universities' Guest Houses in South-West Nigeria**, 3rd International Conference on African Development Issues, Covenant University, Nigeria, 9-11 /5/2016.
122. Trung Duc Nguyen, Vy Thuy Nguyen, **Promoting Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Vietnamese Enterprises : The Influence of Corporate Reputation**, The 4th International Conference on Finance and Economics, September 21st- 22nd 2017, Ho Chi Minh City (Vietnam).

ثالثا: المواقع الإلكترونية

123. Valérie Swaen, Isabelle Maignan, **Organizational Citizenship and Corporate Citizenship : Two Constructs, One Research Theme?**, <http://www.researchgate.net/publication/238715709>, consulté le: 06/02/2017.

124. عبد الله مداري الحربي، نظريات القيادة 4: القيادة التبادلية، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<http://saudileadership.org>, بتاريخ: 2018/03/29.

125. Christoph Nohe, Guido Hertel, **Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms**, le site web: www.frontiersin.org, date: 24/10/2018.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أخي الفاضل...أختي الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ... وبعد:

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة "أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة-.

لذا يرجى منكم التكرم بقراءة جميع فقرات هذه الاستبانة بتمعن والإجابة عنها بكل صدق وموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف نتوصل إليها.
مع العلم أن هذه المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكراً على حسن تعاونكم ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة:

إسمهان قرزه

قائمة الملاحق

أولاً: المعلومات الشخصية	
الرجاء وضع علامة (x) أمام الخيار الملائم.	
- الجنس:	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
- العمر:	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة وأكثر
- المؤهل العلمي:	
<input type="checkbox"/> دون الليسانس	<input type="checkbox"/> ليسانس
<input type="checkbox"/> ماجستير أو ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
- عدد سنوات الخبرة:	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
<input type="checkbox"/> من 20 سنة فما فوق	
- مدة الخدمة مع رئيسك الحالي:	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات	
- طبيعة المنصب:	
- مكان العمل (الولاية):	

ثانياً: عبارات الاستبانة

ال محور الأول: أنماط القيادة الإدارية

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة:

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
أبعاد القيادة التحويلية				
	التأثير المثالي (الجادبية)			
01	يظهر رئيسي قوة وثقة عالية بالنفس في كل ما يواجهه.			
02	يتجاوز رئيسي تحقيق منفعه الذاتية سعياً لتحقيق الصالح العام للجماعة.			
03	يتصرف رئيسي بطريقة تجعله يكسب احترام مرؤوسيه.			
04	يعتبر رئيسي نموذجاً للنجاح وقدوة في العمل.			

قائمة الملاحق

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
الحفز الإلهامي				
05	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.			
06	يتحدث رئيسي بحماس عن الأهداف المطلوب تحقيقها.			
07	يجفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.			
08	يشجع رئيسي على تبني روح العمل الجماعي في أداء المهام.			
الاستئارة الفكرية				
09	يشجع رئيسي على طرح وتقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل.			
10	يشجع رئيسي على تقديم آراء وأفكار مختلفة لحل المشكلات.			
11	يعترف رئيسي باقتراحات مرؤوسيه ويشجع على تنفيذها.			
12	يزودني رئيسي بآراء تجعلني أعبد التفكير في أمور لم تكن أبدا محل شك.			
الاعتبار الفردي				
13	يساعدني رئيسي على تطوير قدراتي.			
14	يستمتع رئيسي لانشغالاتي باهتمام.			
15	يحرص رئيسي على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين.			
16	يعامل رئيسي كل فرد على أن له احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة.			
أبعاد القيادة التبادلية				
المكافأة المشروطة				
17	يعبر رئيسي عن رضاه عندما أتمكن من إنجاز مهامي.			
18	يقدم لي رئيسي المساعدة نظير ما أبدله من جهد في إنجاز العمل.			
19	يجزني رئيسي عما يجب إنجازه للحصول على المكافآت التي أستحقها على جهودي.			
الإدارة بالاستثناء النشطة				
20	يركز رئيسي اهتمامه على معالجة الأخطاء، والمشاكل التي تظهر أثناء أدائي لعملي.			
21	يتابع رئيسي إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل استفحالها.			
22	يتأكد رئيسي من تصحيح الانحرافات قبل إنهاء المهام.			
الإدارة بالاستثناء الساكنة				
23	ينتظر رئيسي حتى تسير الأمور بشكل خاطئ ومن ثم يتخذ الإجراء الملائم.			
24	يسمح لي رئيسي بأداء مهامي دون تدخل إلا إذا كان أدائي ضعيف.			
25	يؤمن رئيسي بأنه لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور ليست سيئة.			

قائمة الملاحق

المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية

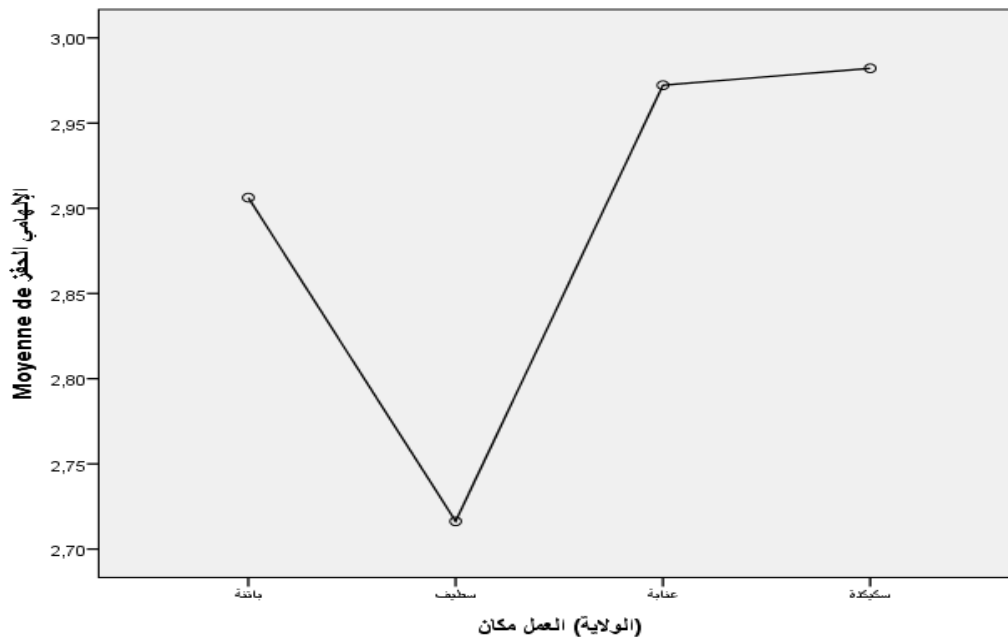
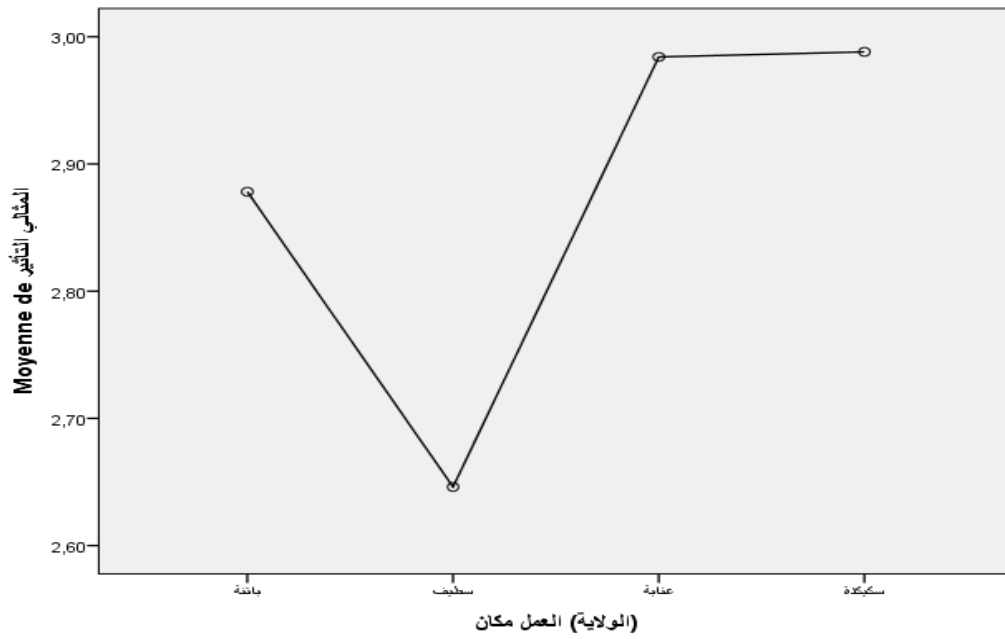
يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً:

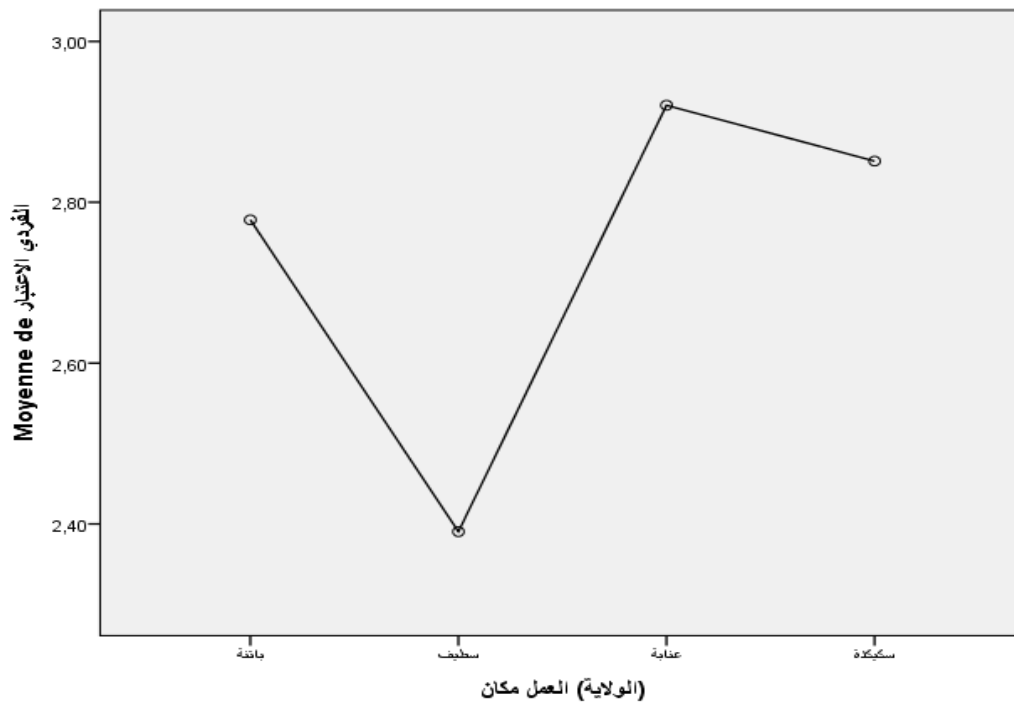
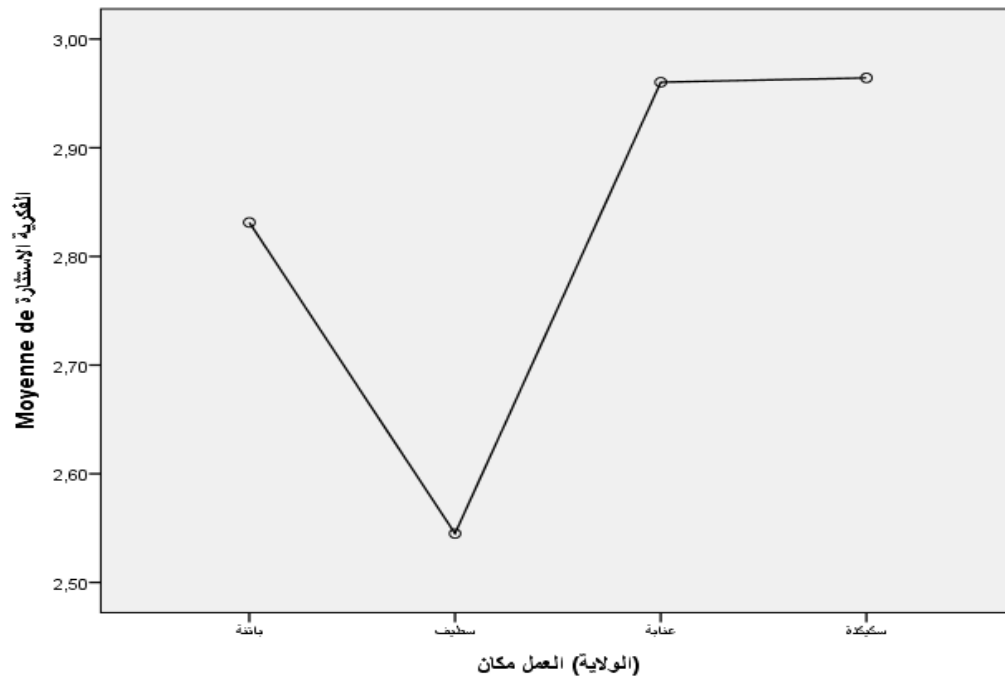
الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية				
الإيثار				
26	أقدم يد المساعدة بشكل طوعي لزملائي لحل المشاكل المتعلقة بالعمل.			
27	أبادر إلى تقديم المساعدة لزملائي الذين لديهم أعباء عمل إضافية.			
28	أبادر إلى تقديم المساعدة طواعية للعاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة.			
29	أساعد الآخرين في إتمام أعمالهم المتراكمة عليهم بسبب الغياب.			
اللياقة واللطف				
30	أحترم حقوق الآخرين في العمل.			
31	أحاول تجنب خلق أي مشكلة مع زملائي في العمل.			
32	أنتبه للأثر الذي سيتركه سلوكي في الآخرين.			
الروح الرياضية				
33	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر.			
34	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.			
35	أقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات.			
السلوك الحضاري				
36	أواظب على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.			
37	أحرص باهتمام بالغ على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها الشركة.			
38	أتفاعل بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في الشركة.			
39	أحرص على تقديم صورة إيجابية عن الشركة التي أعمل بها.			
وعي الضمير				
40	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.			
41	أحافظ على موارد وممتلكات الشركة.			
42	أحرص على الالتزام بالنظام الداخلي للشركة حتى وإن لم تكن هناك رقابة.			
43	أجتنب قدر الإمكان الإجازات والاستراحات غير الضرورية في العمل.			

ملحق رقم (02): قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	المكان الوظيفي
01	أ.د عبد المالك مزهوده	المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت -القليعة- تيبازة
02	أ.د رشيد مناصرية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير - جامعة ورقلة.
03	أ.د عرابة الحاج	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير - جامعة ورقلة.
04	أ.د إيمان بن زيان	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التجارة- جامعة باتنة 1.
05	أ.د نعيمة بجاوي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير - جامعة باتنة 1.
06	أ.د زرفة بولقواس	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -قسم العلوم الاجتماعية- جامعة بسكرة
07	د. عبد الرؤوف حجاج	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير - جامعة ورقلة.
08	د. زكية بوسعد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير - جامعة باتنة 1.
09	د. أسماء يوسف	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير - جامعة ورقلة.

ملحق رقم (03): اختبار الفروق حسب مكان العمل (الولاية) بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية

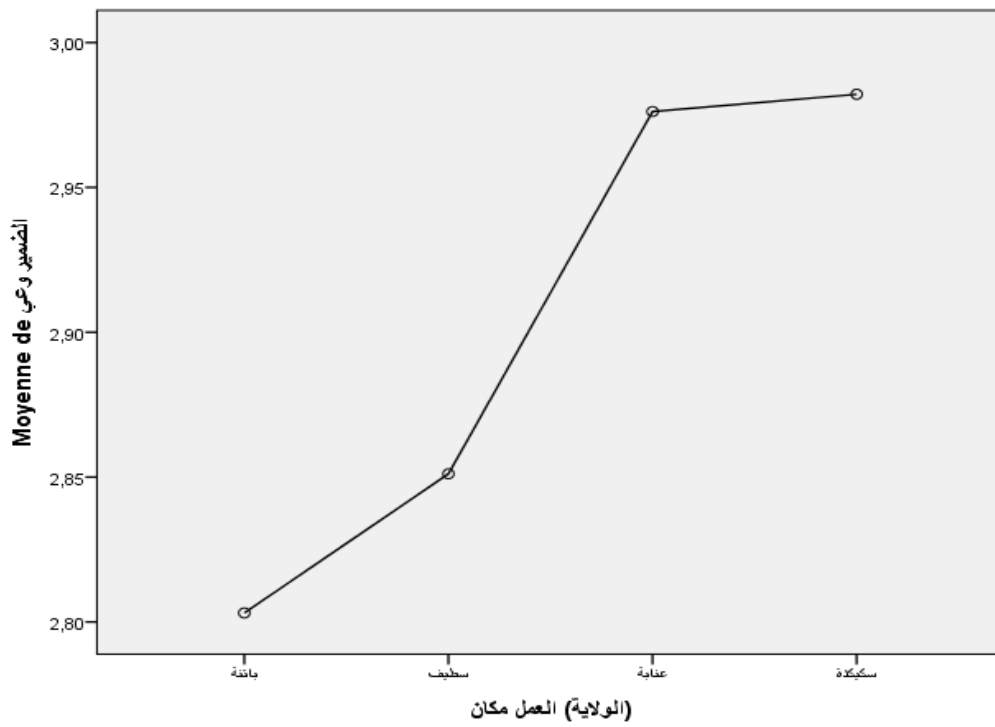
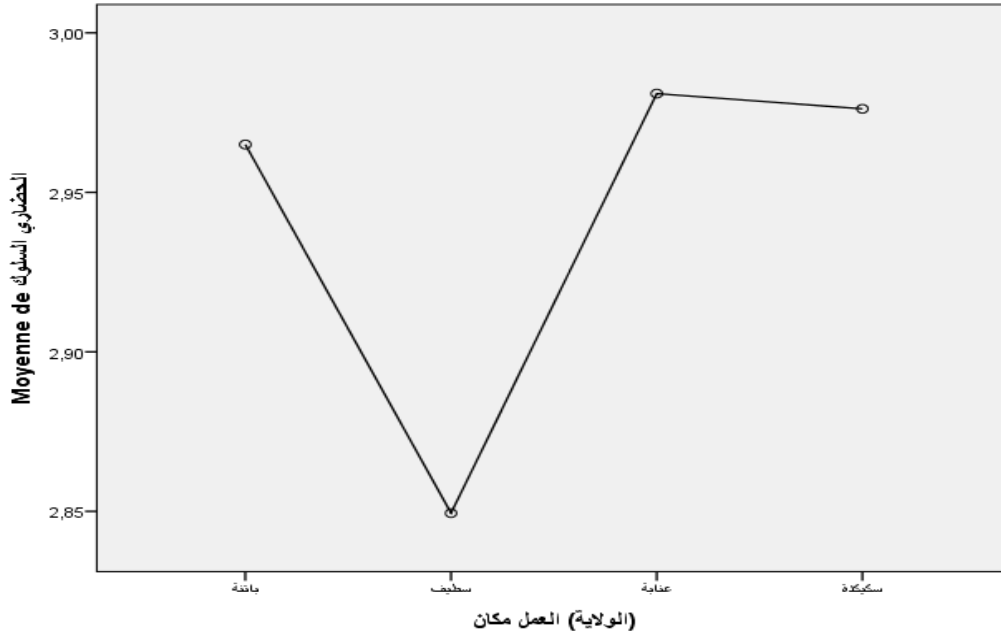




المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ملحق رقم (04): اختبار الفروق حسب مكان العمل (الولاية) بالنسبة لأبعاد سلوكيات المواطنة

التنظيمية



المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS