

اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين
بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

**The impact of administrative leadership patterns on the practice of
organizational citizenship behaviors from the point of view of individuals
working at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences**

اسمهان قرزة

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر
guerzaismahan@gmail.com

نورالدين مزهودة

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر
nmezhouda@gmail.com

Received: 15 May 2017

Accepted: 20 June 2017

Published: 30 June 2017

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع الأفراد الإداريين العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها واستقراء النتائج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل 41 فقرة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة، إذ تم معالجة 30 استمارة استبيان من مجموع 40 استمارة تم توزيعها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V23، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية و معامل الارتباط و الانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود اهتمام كبير بنمطي القيادة التحويلية والتبادلية، مع وجود اهتمام متوسط بسلوكيات المواطنة التنظيمية، لتنتهي الدراسة في الأخير إلى وجود اختلاف في تأثير أنماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب جهة الانتماء.

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة تبادلية، قيادة تحويلية، مواطنة تنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية.

تصنيف JEL: M14، M19، L29.

Abstract :

The objective of this study was to highlight the effect of administrative leadership patterns on the practice of organizational citizenship behaviors in the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences. The study sample consisted of all administrative personnel working in the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences. , To analyze and extrapolate the results. To achieve the objectives of the study, the questionnaire, which included 41 paragraphs to collect preliminary information from the study community, was designed. Thirty questionnaire forms were processed out of 40 forms distributed by the The study found a number of results, including a great interest in the patterns of transformational leadership and reciprocity, with an average interest in the behaviors of organizational citizenship, the study ended in the latter There is a difference in the influence of leadership styles on the practices of organizational citizenship behavior by affiliation.

Keywords: leadership, cross-leadership, transformational leadership, organizational citizenship, organizational citizenship behaviors.

Jel codes: M14, M19, L29.

تمهيد

إن تفوق المنظمات في عصر المعرفة والمعلومات وعصر المنافسة الشديدة، أصبح يعتمد على ما تمتلكه هذه الأخيرة من موارد بشرية وقيادات مؤهلة وواعية قادرة على توحيد وتوجيه الأفراد وقدراتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ولأن فعالية العملية القيادية تعتمد إضافة إلى ما يمتلكه القائد من صفات وخصائص شخصية تميزه عن الآخرين فهي تعتمد أيضا على مدى وعي هذا الأخير (القائد) وقدرته على اختيار النمط القيادي الذي يستطيع من خلاله التأثير به على سلوكيات مرؤوسيه ودفعهم إلى ممارسة أدوارهم الرسمية بكل كفاءة وفعالية إضافة إلى ممارسة أدوار أخرى غير رسمية، حيث يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوك الدور غير الرسمي الذي يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق والتفوق على منافسيها.

أولاً- الإطار العام للدراسة:

1- مشكلة البحث: إن نجاح المنظمة يعتمد على مدى وجود قيادة قادرة على توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وبما أن القيادة تعتمد على مدى وعي القائد، وقدرته على اختيار النمط القيادي الذي يمكنه من التأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية، جاءت إشكالية هذا البحث كما يلي:

ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

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

- الفرضية الأولى: تلنزم الكلية بتطبيق نمطي القيادة المتمثلان في نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية؛
- الفرضية الثانية: تهتم الكلية بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- الفرضية الثالثة: تؤثر كل أبعاد القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية؛

- الفرضية الرابعة: تؤثر القيادة التحويلية أكثر من القيادة التبادلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية؛

- الفرضية الخامسة: يختلف تأثير أنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية باختلاف جهة الانتماء للفرد.

3- أهمية الدراسة وأهدافها: تبرز أهمية هذا الدراسة كونها تعالج مشكلة مهمة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ألا وهي القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يرتبط هذا الموضوع أساسا بعلاقة الرئيس بمرؤوسيه، وذلك من خلال دفعهم إلى حب العمل والتفاني فيه، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، والعمل على تعزيز وتطوير علاقات الأفراد في العمل بما يخدم مصلحة الكلية، وتبرز أهميتها أيضا في سعي الكلية باستمرار نحو التقدم وتحسين مستوى أدائها بما يخدم كل الأطراف التي تتفاعل معها.

ثانياً- الدراسات السابقة:

1-دراسة وسيلة واعر بعنوان "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال"¹.

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: الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الاهتمام الإنساني بالفرد، أما بالنسبة للقيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة، كما تم قياس القيادة التشاركية من خلال خمسة أبعاد: التفويض، الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، المشاركة، في حين تم قياس القيادة الأبوية من خلال ثلاثة أبعاد: القائد الخبير، القائد الأخلاقي، القائد المنسلط، بينما تم قياس الإبداع الإداري (المتغير التابع) من خلال خمسة أبعاد وهي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين بمختلف الوظائف بمجمع صيدال وتم 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 ممارسة القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية 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.

2-دراسة صباح بنوناس بعنوان "أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة"².

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 الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي قسمت إلى ثلاث أقسام، تمثل القسم الأول في الخصائص الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني وهو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في ثلاث أنماط هي نمط القيادة التحويلية فتم قياسها من خلال أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة 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، والقسم الأخير وهو المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي، فتم قياسه 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.

3-دراسة حيدر خضر سليمان بعنوان "الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية في جامعة الموصل"³.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية في جامعة الموصل فضلا عن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين، حيث تم قياس متغير الأنماط القيادية من خلال بعدين: نمط القيادي الموجه نحو العناية بالعاملين ونمط القيادي الموجه نحو العناية بالعمل، وتم استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما تكونت عينة الدراسة من (100) عميد ومعاون عميد ورئيس قسم و(100) موظف وموظفة في جامعة الموصل تم اختيارهم بصورة عشوائية وشملت كليات جامعة الموصل جميعها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العمل وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير في حين لم تظهر أي علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجه نحو العاملين وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير، كما أظهرت نتائج التحليل تباين موظفي جامعة الموصل في دوافعهم لمقاومة التغيير تبعا لتغير نوع الدافع.

4-دراسة Verda Khan et al بعنوان:

Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organization Performance (A study on customer Support Representatives)⁴,

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وأداء المنظمة وذلك باستخدام الالتزام التنظيمي كمتغير وسطي، حيث تم قياس متغير الأنماط القيادية انطلاقاً 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.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية على أداء المنظمة، كما يؤدي الالتزام التنظيمي للمؤوسين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي التحسين في الأداء.

5-دراسة تحسين عاصي الهميلة بعنوان "دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية"⁵.

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

وتوصلت نتائج الدراسة إلى هناك ممارسة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية من قبل أفراد المعهد التقني /كوت، وقد احتل بعد السلوك الحضاري المرتبة الأولى، ثم اللطف 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 دلت النتائج على وجود أثر إيجابي لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المعهد التقني كوت، حيث شكل بعد السلوك الحضاري أهم الأبعاد وأكثرها تأثيراً في تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

6-دراسة رشيد مناصرية، فريد بن ختو بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة -"⁶.

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

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.

7-دراسة Anshul Garg, Samta Suri بعنوان **Analyzing The Impact Of Psychological Empowerment**

On Organizational Citizenship Behaviour In Public ,Banking Sector. ⁷

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التأثير النفسي للتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي في الهند، حيث تم قياس المتغير المستقل (التمكين) انطلاقاً من أربعة أبعاد متمثلة في تصميم الوظيفة، طبيعة الإشراف، نظام المكافأة وبيئة العمل، أما المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) فهو الآخر تم قياسه انطلاقاً من أربعة أبعاد شملت كل من الإيثار، ووعي 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 نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لجميع أبعاد التمكين (تصميم الوظيفة، طبيعة الإشراف، نظام المكافأة وبيئة العمل) على سلوك المواطن التنظيمية، وأن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد التمكين وأبعاد سلوك المواطن التنظيمية.

8-دراسة عالية إبراهيم محمد طحطوح بعنوان "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية دراسة تطبيقية: على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"⁸.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطن التنظيمية الذي تم قياسه من خلال خمسة أبعاد متمثلة في الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري وذلك لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز البالغ عددهن (1142) موظفة، وتم اختيار منهن عينة مكونة من (278) موظفة.

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

9-دراسة Naveed R.Khan et al بعنوان "Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms"⁹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطن في شركات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في باكستان، حيث تم قياس متغير أنماط القيادة انطلاقاً من ثلاثة أبعاد متمثلة في: قيادة المعاملات، القيادة التحويلية، القيادة الكاريزمية، وشملت عينة الدراسة شركات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة والمتوسطة العاملة في كل من Karachi، Lahore، Islamabad، وتم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات تم إرساله إلى 174 عامل في الشركات محل الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أنماط مختلفة للقيادة تم اتباعها بشكل متوسط في شركات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة والمتوسطة في باكستان وهذه الأنماط لها علاقة قوية مع سلوكيات المواطن التنظيمية، ولكن علاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطن التنظيمية كانت الأقوى من بين أنماط القيادة الأخرى التي تم اعتمادها في الدراسة.

من خلال عرض الدراسات السابقة، لاحظنا وجود تباين فيما بينها، حيث نجد أن هذه الدراسة تتفق في أغلب أبعاد المتغير المستقل مع دراسة Verda Khan et al (2012)، أما دراسة كل من وسيلة واعر (2015/2014)، صباح بنوناس (2016/2015)، Naveed R.Khan et al (2013) فهي تتفق مع هذه الدراسة في بعض أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وتتفق أيضاً هذه الدراسة مع دراسة تحسين عاصي الهيميلة (2016)، رشيد مناصرية، فريد بن ختو (2015)، عالية إبراهيم محمد طحطوح (2016) في أغلب أبعاد المتغير التابع، أما دراسة Anshul Garg, Samta Suri (2013) فهي تتفق مع هذه الدراسة في بعدين متمثلين في كل من الإيثار ووعي الضمير، في حين تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، بينما يوجد اختلاف كلي في عينة الدراسة، وبصفة عامة تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في حدود اطلاعنا التي حاولت الربط بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطن التنظيمية.

ثالثاً- الإطار النظري للدراسة:

1. مفاهيم أساسية في القيادة الإدارية

1. **تعريف القيادة:** أشار Fiedler (1967) والذي 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 وهامة¹⁰، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

عرف Koontz & O'donnell القيادة بأنها " القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف"¹¹.

- وهناك من يعرفها بأنها " نوع من المسؤولية التي تهدف إلى توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة"¹².

- وتعرف كذلك بأنها " فن توجيه الأفراد لإنجاز المهام بشكل طوعي"¹³.

وبناء على التعاريف المقدمة يمكن تعريف القيادة على أنها مجموعة من الممارسات التي يقوم بها القائد للتأثير على الآخرين، وتوجيههم طواعية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المشتركة والمنشودة.

2. **تعريف القيادة الإدارية:** تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة، والذين حاولوا تقديم تعاريف مختلفة لها، حيث لم يكن هناك اتفاق عام على تعريف موحد بل أن هناك العديد من التعاريف من بينها:

أ- **تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة:** هي عبارة عن عملية توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات والإشراف القيادي على تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد و المجموعات ممثلة بالإدارات والأقسام¹⁴.

ب- **تعريف القيادة الإدارية على أساس التأثير:** يعرفها Koontz & O'donnell بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"¹⁵.

ت- **تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة والتأثير:** تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين¹⁶.

3. **عناصر القيادة الإدارية:** من خلال التعاريف المقدمة للقيادة الإدارية نتضح لنا العناصر المكونة لهذا المفهوم والمتمثلة في:

أ- **القائد:** هو الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب¹⁷، ولكي يتمكن القائد من تحقيق ذلك لابد من أن يتمتع بمجموعة من الصفات والخصائص والمهارات؛

ب- **الجماعة (الأتباع):** تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية فهي لا تتم إلا بوجود مجموعة من الأفراد يطلق عليهم التابعين لديهم قدرات واحتياجات يسعى القائد إلى تلبيةها؛

ت- **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 يرغبه¹⁸؛

ث- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير توجيه جهود المرؤوسين (التابعين) إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمطلوبة؛

ج- **الموقف:** فبعض الأفراد يكونون قادة في حالة وجودهم في مواقف معينة بينما هم غير ذلك في موقف مغاير آخر¹⁹.

4. **أنماط القيادة الإدارية:** يعرف النمط القيادي بأنه " مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم ترك آثار مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا أو إيجابا"²⁰، ولقد توصلت الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، غير أننا سوف نتعرض إلى كل من نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية:

1.4 القيادة التحويلية Transformational Leadership

أ- **تعريف القيادة التحويلية:** يعد Burns مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجمالي في عام 1978 ومن ثم قام Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985²¹، وعرف Burns القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"²².

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها " التأثير في المرؤوسين من خلال توسيع مداركهم والارتقاء بهم إلى مستويات أعلى من التفكير برؤية المنظمة ورسالتها بدلا من التفكير بالمصلحة الشخصية الضيقة"²².

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

ب- **أبعاد القيادة التحويلية:** لقد بين Bass and Avolio (1994) أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد، وهي:²³

- **الجاذبية (التأثير المثالي):** حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي؛
- **الحفز الإلهامي:** يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية؛
- **الاستثارة الفكرية:** وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل؛
- **الاعتبار الفكري:** وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

2.4 القيادة التبادلية (الإجرائية) Transactional Leadership

أ- **تعريف القيادة التبادلية:** يمكن تعريف القيادة التبادلية بأنها القيادة التي يقوم من خلالها القائد بعقد الاتفاقيات مع المرؤوسين بهدف تبادل شيء له قيمة ومردود لدى الطرفين، أي أن أساس هذا النمط هو الصفقات التي تعقد بين الرئيس والمرؤوس والنتائج أو العوائد المترتبة على تلك الصفقات التي تعقد بين الرئيس والمرؤوس والنتائج أو العوائد المترتبة على تلك الصفقات في حال تحقيق طموح القائد المنشودة والأهداف المتفق عليها"²⁴.

فالقيادة التبادلية تتميز إذا بـ:

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

ب- **أبعاد القيادة التبادلية**

حددت عوامل القيادة التبادلية بما يلي:²⁵

أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)

- **المكافأة المشروطة:** هي نوع من الاتفاق بين القادة وتابعيهم لإنجاز مهام معينة يقوم القادة بتوضيحها ومناقشتها مع المرؤوسين، وتوضيح من المسؤول عن أداء كل منها وما هي النتائج المتوقعة، وكيفية تحقيق المستويات المرغوبة لأدائها بشكل مرض للطرفين باستخدام التعزيز الإيجابي المتمثل في المكافآت والامتيازات.
- **الإدارة بالاستثناء النشطة:** يمكن التمييز بين الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة من خلال وقت تدخل القادة، حيث القادة منذ البداية بوضع القواعد وتعليمات لضبط العمل، وهم يبحثون في المجالات التي يمكن أن تحدث خلا في الأداء لتجنبها، كما أنهم قادة يتمتعون بالنشاط ويقضون وقتا كافيا بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها.
- **الإدارة بالاستثناء الساكنة:** تعبر الإدارة بالاستثناء الساكنة عن القادة الذين يبدأ تدخلهم بعد إنتهاء المهام، وظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير حيث يبدأون بالإجراءات التصحيحية فيتم تطبيق العقوبة الملائمة بحق العاملين من ذوي الأداء غير المرغوب الذي أدى إلى حدوث الخلل في الإنجاز كالإنذار أو النقل أو الطرد.

II. مفاهيم أساسية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

1. **تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية:** يعتبر Bateman و Organ (1983) أول من استخدم مصطلح "سلوك المواطنة التنظيمية" على مدى عقدين ونصف من الزمن، ولكن أصل هذا المصطلح يعود إلى عام 1938 حينما أطلق عليه Bernard مفهوم "الرغبة في التعاون"²⁶.
و تعددت 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"²⁷.
وعرف كل Katz & Kahn سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها "هي تلك السلوكيات التي لم يتم تحديدها من قبل الوصف الوظيفي والتي تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية"²⁸.
مما سبق فإن 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.
2. **أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:** يمكن إبراز أهمية ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد، المجموعة، المنظمة كما يلي:²⁹

أ - على مستوى الفرد:

- يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا؛
- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي؛
- يحسن من قدرة المديرين، والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

ب - على مستوى المجموعة:

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل؛
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد؛
- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

ت - على مستوى المنظمة:

- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة؛
- يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة داخل المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة؛
- يمكن المنظمة من جذب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم؛
- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية؛
- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

3. أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

تتضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد متمثلة في: الإيثار، اللياقة واللطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير:³⁰

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

- **اللياقة واللطف:** وهناك من يطلق عليه الكياسة، ويعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم؛

- **الروح الرياضية:** وتعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وإدخال الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل؛

- **السلوك الحضاري:** ويعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة؛

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

رابعاً - الإطار المنهجي للدراسة:

1- منهج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على تبني المنهج الوصفي التحليلي، وحتى يتسنى لنا اختبار الفرضيات بالشكل الكافي قمنا أيضاً باستخدام المنهج المقارن، لأجل مقارنة طبيعة تأثير أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة قاصدي مرباح (ورقلة).

2- مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أما عينة الدراسة فتمثلت في الأفراد العاملين في مختلف المصالح التابعة للكلية والاقسام، وكذا الأساتذة الإداريين المسيرين لشؤون الكلية والاقسام حسب ما هو مبين في الجدول رقم (01)، الذي يلخص نتائج العملية المتعلقة بجمع المعلومات، حيث من خلال هذا الجدول نلاحظ بان عدد الاستثمارات الموزعة بلغ (40) استثماراً واسترجع منها (35) استثماراً، وبعد فحصها والتأكد من صلاحيتها للتحليل تبين أن (05) استثماراً غير صالحة للدراسة، مما أدى إلى استبعادها ليتم الحصول في الأخير على (30) استثماراً وهو ما يمثل نسبة (75.00%) من عدد الاستثمارات الموزعة.

3- متغيرات الدراسة: يشير الشكل رقم (01) إلى نموذج الدراسة الذي يتكون من متغيرين، حيث يتمثل المتغير التابع في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو متكون من خمس أبعاد تمثل في مجملها مؤشرات قياس ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما المتغير المستقل فهو أنماط القيادة الإدارية، التي قسمناها الى نمطين أساسيين يتمثلان

في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، ولقياس هذين النمطين تم اعتماد مقياس مكون من اربع أبعاد لقياس النمط الأول، و مقياس مكون من ثلاث أبعاد لقياس النمط الثاني.

4- أداة الدراسة: قمنا ببناء الاستبيان الذي تتضمن جزء أول خاص بخصائص أفراد عينة الدراسة، وجزء ثاني خاص بفقرات الاستبيان الذي تضمن محورين، حيث يتألف المحور الأول الذي يخص متغير أنماط القيادة الإدارية حسب الجدول رقم (02) من (25) عبارة، بينما يتألف المحور الثاني حسب الجدول رقم (03) الذي يخص متغير ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من (16) عبارة.

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

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

7- ثبات أداة الدراسة: يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (06) أن معامل الثبات لمجموع أبعاد المحور الأول كان (0.853)، وبالنسبة لمجموع فقرات المحور الثاني بلغ (0.833)، وعموماً فإن معامل الثبات لمجموع أبعاد الاستبيان ككل هو (0.918) وهو مقبول إحصائياً، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

خامساً- الإطار التطبيقي:

1- اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الأولى: تلتزم الكلية بتطبيق نمطي القيادة المتمثلان في نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية:

لاختبار هذه الفرضية وتقييم التزام الكلية بتطبيق نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية نفترض ما يلي:

- H_0 : لا تلتزم الكلية بتطبيق نمطي القيادة المتمثلان في نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية.

- H_1 : تلتزم الكلية بتطبيق نمطي القيادة المتمثلان في نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية.

يتضح من خلال الجدول رقم (07) بعد تحليل العبارات أن قيمة المتوسط الحسابي لأنماط القيادة (2.36)، حيث كان المتوسط الحسابي لنمط القيادة التحويلية (2.38)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لنمط القيادة التبادلية (2.34)، و هذا ما يعكس النظرة الإيجابية لأفراد الكلية تجاه تطبيق أنماط القيادة، كما يدل على أن مستوى الالتزام بتطبيق نمطي القيادة في الكلية جيد و يساعد على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية فيها، ويظهر ذلك خاصة من خلال الاهتمام الجيد بكل من الحفز الإلهامي و الاعتبار الفردي، اللذان يمثلان بعدين مهمين في تطبيق نمط القيادة التحويلية، وكذا الاهتمام الجيد أيضاً بالإدارة بالاستثناء الساكنة التي تمثل بعداً مهماً في تطبيق نمط القيادة التبادلية، كما أظهرت نتائج الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الإدارة بالاستثناء الساكنة (2.56) وهو أكبر متوسط حسابي في هذا المحور، وهو دليل قاطع على أن الكلية تهتم بالقيادة التبادلية و تمنح للأفراد الحرية في انجاز المهام، ولا تتدخل الا في حالة ظهور مشاكل وصراعات، وهو ما يمنح للفرد شعور تعزيز الثقة في النفس، كذلك أيضاً ومن خلال نتائج الجدول نجد أن المتوسط الحسابي للاعتبار الفردي (2.55)، مما يعني أن الكلية تهتم أيضاً بالقيادة التحويلية و تدرك جيداً قدرات

افرادها، من خلال الاهتمام الشخصي بكل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه الخاصة من جهة، و أن له احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن باقي الافراد من جهة أخرى.

بالإضافة إلى ذلك فان قيمة المتوسط الحسابي للحفز الالهامي (2.34) وهذا دليل آخر على أن الكلية تهتم بأفرادها من خلال تشجيع المرؤوس على التعبير عن افكاره حتى لو تعارضت مع أفكار رئيسه، و تحفيزه على تحقيق أكثر مما يتوقع تنفيذه شخصيا، والحرص على تحقيق شعور جماعي بالمهمة ورفع روح التحدي بين الافراد، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لبعده التأثير المثالي (الجاذبية) فكان (2.33) وهي نفس القيمة المسجلة في بعد الاستشارة الفكرية، حيث يظهر أن مسؤولي الكلية يتجاوزون مصالحهم الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويظهرون ثقة عالية بالنفس في كل ما يواجهون من تحديات وصعوبات، مع التزامهم بالقيم المثلى التي تضبط سلوكهم فهم يعتبرون نموذجا وقدوة في العمل بالنسبة لباقي الافراد، باعتبارهم يهتمون بطرح وتقديم الآراء الجديدة لأداء العمل، وتبني الأفكار المبدعة لحل المشاكل والاعتراف باقتراحات المرؤوسين والعمل على تنفيذها.

كما أننا نقرأ من نتائج الجدول أن الكلية تهتم الى حد ما ببعده المكافئة المشروطة الذي كان متوسطه الحسابي (2.24)، إذ أننا لمسنا وجود مساعدة يقدمها الرئيس المباشر لمرؤوسيه نظير ما يبذلونه من جهد، كما ان هناك نوع من الرضى عندما يتم إنجاز المهام، وان هذا الامتثال سيقابله الحصول على مكافآت، اما بالنسبة للمتوسط الحسابي لبعده الإدارة بالاستثناء النشطة فكان (2.22)، وهو يمثل اقل قيمة في هذا المحور، لأنه و كما اشرنا سابقا ان هذه الأخيرة تعطي حرية كبيرة للأفراد أثناء أداء المهام، مما يؤدي الى نقص الاهتمام بمعالجة الأخطاء، والمشاكل التي تظهر أثناء أداء العمل، بالإضافة الى ضعف متابعة إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، وتصحيح الانحرافات قبل إنهاء المهام.

وبصفة عامة ومن خلال ما تقدمنا به، نستنتج أن هناك اهتمام كبير من طرف الكلية بتطبيق نمطي القيادة، المتمثلان في نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية، باعتبارها تترك جيدا أهمية هذين النمطين في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن هناك التزام مرتفع بتطبيق القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في الكلية.

- اختبار الفرضية الثانية: تهتم الكلية بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: لاختبار على هذه الفرضية وتقييم اهتمام الكلية بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية نفترض ما يلي:
- H_0 : لا تهتم الكلية بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- H_1 : تهتم الكلية بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

يتضح من خلال الجدول رقم (08) بعد تحليل العبارات أن قيمة المتوسط الحسابي لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (2.28)، حيث كان المتوسط الحسابي للروح الرياضية (2.36)، مما يعني ان افراد الكلية يولون اهمية لتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير، كما انهم يتجنبون المضايقات البسيطة في بيئة العمل، بالإضافة لتقبلهم ملاحظات الآخرين دون إثارة للمشاكل، بينما بلغ المتوسط الحسابي لوعي الضمير (2.29)، و هذا ما يفسر وجود مستوى مقبول من الحرص على الالتزام بأوقات العمل، والعمل على الحفاظ على موارد وممتلكات الكلية، وبالتالي الالتزام بالنظام الداخلي لهذه الأخيرة، اما بالنسبة للمتوسط الحسابي لبعده الايثار فقد كان (2.25) وهذا دليل على وجود نوع من المساعدة بشكل طوعي بين الافراد لحل المشاكل المتعلقة بالعمل، لاسيما من خلال تقديم المساعدة في إتمام الأعمال المتركمة بسبب الغياب لظروف خاصة، وهو ما يعكس الحرية التي تمنحها إدارة الكلية للأفراد في إنجاز المهام، في حين كان المتوسط الحسابي لبعدي اللياقة والطف و السلوك الحضاري (2.24) وهو دليل على وجود نظرة ايجابية لأفراد الكلية تجاه العمل من خلال حرصهم على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل، واحترامهم للأنظمة والتعليمات المعمول بها،

اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)

والتفاعل بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في الكلية مع احترام حقوق الآخرين في العمل، وتجنب خلق أي مشاكل معهم اثناء تأدية المهام.

مما سبق وفي ضوء ما تقدمنا به، نستنتج أن هناك اهتمام مقبول من طرف الكلية بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال الاهتمام المرتفع ببعيد الروح الرياضية، والاهتمام المتوسط بباقي ابعاد ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة في كل من وعي الضمير، الايثار، اللياقة واللفظ، السلوك الحضاري، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة، مما يعني أن هناك اهتمام بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية.

- اختبار الفرضية الثالثة: تؤثر كل ابعاد القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية:

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

- H_0 : لا تؤثر كل ابعاد القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية.

- H_1 : تؤثر كل ابعاد القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية.

يبين الجدول رقم (09) المتغيرات المستقلة التي دخلت في النموذج والمتمثلة في كل من الإدارة بالاستثناء النشطة، التأثير المثالي (الجاذبية)، المكافئة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة، والجدول رقم (10) يوضح علاقتها الخطية بالمتغير التابع والتي بلغت (95.90%)، وهي تدل على قوة العلاقة بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المتمثل في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ تتحكم هذه المتغيرات المستقلة في المتغير التابع بنسبة (95.90%) والباقي (04.10%) فقط يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، ويعود الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتمثل في الإدارة بالاستثناء النشطة الذي ضمن لوحده ارتباط خطي مع المتغير التابع بنسبة (82.40%)، مما يعني أن هذا الأخير له اثر كبير على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية، وبالعودة إلى الجدول رقم (11) الخاص بتباين خط الانحدار، يتضح لنا خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة، وبالتالي فإنه يمكن صياغة النموذج النهائي لخط الانحدار انطلاقا من القيم المحصل عليها من الجدول رقم (12) الذي يظهر أن جميع معاملات خط الانحدار دالة معنويات، باستثناء ميل خط الانحدار الذي ليس دال معنويا، ومنه النموذج النهائي يظهر كما يلي:

$$Y = 0.193X6 + 0.506X1 + 0.360X5 - 0.174X7$$

من خلال معادلة خط الانحدار المحصل عليها، فإنه يتضح لنا أن ابعاد القيادة التحويلية والتبادلية لا تؤثر كلها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية، وإنما هذه الأخيرة تتأثر فقط بأربع عوامل تتمثل في كل من الإدارة بالاستثناء النشطة، التأثير المثالي (الجاذبية)، المكافئة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة، كما يتبين لنا ان هناك علاقة عكسية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعني انه كلما مارست الكلية الإدارة بالاستثناء الساكنة، كلما أدى ذلك الى نقص في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، خاصة اذا علمنا ان الإدارة بالاستثناء الساكنة تعتمد على مبدأ عدم التدخل الا في الحالات التي تؤدي الى ظهور نزاعات ومشاكل في العمل، وبالتالي فان هذه الحرية قد تؤدي الى عدم السيطرة مستقبلا على هذه النزاعات والمشاكل التي تحدث في العمل، مما يترتب عنه اثر سلبي على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وعليه نستنتج مما سبق، ومن خلال معادلة خط الانحدار قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، مما يعني أن ابعاد القيادة التحويلية والتبادلية لا تؤثر كلها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية.

- اختبار الفرضية الرابعة: تؤثر القيادة التحويلية أكثر من القيادة التبادلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية:

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

H_0 : لا تؤثر القيادة التحويلية أكثر من القيادة التبادلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية.

H_1 : تؤثر القيادة التحويلية أكثر من القيادة التبادلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية.

يوضح الجدول رقم (13) علاقة كل من القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يتحكم هذين النمطين في المتغير التابع بنسبة (86.00%) والباقي (14.00%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، ويعود الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي لنمط القيادة التحويلية الذي ضمن لوحده ارتباط خطي مع المتغير التابع بنسبة (82.50%)، مما يعني أن هذا الأخير له اثر كبير على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية، وبالعودة إلى الجدول رقم (14) الخاص بتباين خط الانحدار، يتضح لنا خط الانحدار يلائم المعطيات المقدمة، وبالتالي فإنه يمكن صياغة النموذج النهائي لخط الانحدار انطلاقا من القيم المحصل عليها من الجدول رقم (51) الذي يظهر أن جميع معاملات خط الانحدار دالة معنويات، باستثناء ميل خط الانحدار الذي ليس دال معنويا، ومنه النموذج النهائي يظهر كما يلي:

$$Y = 0.559A + 0.463B$$

من خلال معادلة خط الانحدار المحصل عليها، فإنه يتضح لنا أن كل من نمطي القيادة التحويلية والتبادلية يؤثران على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية، إلا أن نمط القيادة التحويلية هو الذي يؤثر أكثر على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية مقارنة بنمط القيادة التبادلية، وعليه نستنتج ومن خلال معادلة خط الانحدار رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أن نمط القيادة التحويلية هو الذي يؤثر أكثر على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية.

- اختبار الفرضية الخامسة: يختلف تأثير أنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية باختلاف جهة الانتماء للفرد:

لاختبار هذه الفرضية نفترض ما يلي:

H_0 : لا يوجد اختلاف في المتغيرات المستقلة المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب جهة الانتماء.

H_1 : يوجد اختلاف في المتغيرات المستقلة المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب جهة الانتماء.

من خلال نتائج الجدول رقم (16) يتضح لنا بان هناك اختلاف في المتغيرات المستقلة المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن هناك تباين في الأثر على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب جهة الانتماء، حيث يتبين لنا أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في امانة الكلية يتأثر بكل من الحفز الالهامي والاستشارة الفكرية، مما يعني وجود لتأثير القيادة التحويلية فقط على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في امانة الكلية، بينما في قسم علوم التسيير نجد ان ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بكل من التأثير المثالي والمكافئة المشروطة والإدارة بالاستثناء النشطة، وهو ما يدل على وجود تأثير للقيادة التحويلية وكذا التبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بقسم علوم التسيير، في حين نجد في قسم العلوم الاقتصادية بان ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بالإدارة بالاستثناء النشطة فقط، مما يعني وجود تأثير للقيادة التبادلية فقط على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بقسم العلوم الاقتصادية، أما في قسم العلوم التجارية فإنه يتبين لنا من خلال

اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)

نتائج نفس الجدول السابق بان ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لا يتأثر بأي متغير مستقل سواء كان المتغير المستقل يتمثل في بعد من ابعاد القيادة التحويلية، او بعد من ابعاد القيادة التبادلية، كما يتضح لنا بان ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في خلية الجذع المشترك يتأثر فقط بالاستشارة الفكرية، وبالتالي وجود تأثير للقيادة التحويلية فقط على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بخلية الجذع المشترك.

وبالتالي فإننا توصلنا الى وجود اختلاف في المتغيرات المستقلة المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب جهة الانتماء، مما يعني نفي الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد اختلاف في المتغيرات المستقلة المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب جهة الانتماء.

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

- **نتائج الدراسة الحالية في ضوء نتائج الدراسات السابقة:** تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل في الآتي:

- تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (Verda Khan et al (2012) وسيلة واعر (2014-2015)، حيث كلنا الدراستين توصلنا إلى أن القائد يمارس كل من نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية؛
- تتفق أيضا هذه الدراسة مع دراسة (Verda Khan et al (2012)، حيث كلنا الدراستين توصلنا إلى وجود تأثير ايجابي لكل من نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية؛
- توصلت هذه الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية الأكثر ممارسة وهو ما يتفق مع دراسة صباح بنوناس (2015-2016)، دراسة (Naveed R.Khan et al (2013)؛
- توصلت هذه الدراسة إلى وجود ممارسة متوسطة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو ما يختلف مع دراسة تحسين عاصي الهميلة (2016)، دراسة مناصرية و بن ختو (2015)، دراسة عالية إبراهيم محمد طحطوح (2016)؛
- توصلت هذه الدراسة إلى وجود ممارسة قوية لأنماط القيادة، وهو ما يختلف مع دراسة (Naveed R.Khan et al (2013).
- **النتائج التي تنفرد بها الدراسة الحالية:** نستعرض فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية على خلاف الدراسات السابقة:
- أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود اهتمام كبير بكل من أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية، خاصة فيما يتعلق بالاهتمام بكل من الإدارة بالاستثناء والاعتبار الفردي، اللذان يعتبران دليل قاطع على وجود اهتمام بالقيادة التبادلية و القيادة التحويلية، بحيث تمنح الحرية للأفراد في انجاز المهام، مع وجود اهتمام شخصي بكل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه الخاصة؛
- توصلت هذه الدراسة إلى وجود اهتمام كبير بالروح الرياضية مقارنة بالأبعاد الأخرى لسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعني ان افراد الكلية يولون اهمية لتنفيذ الأعمال الإضافية؛
- توصلت الدراسة إلى أن ابعاد القيادة التحويلية والتبادلية لا تؤثر كلها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإنما هذه الأخيرة تتأثر فقط بكل من الإدارة بالاستثناء والنشطة، التأثير المثالي (الجاذبية)، المكافئة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة؛
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعني انه كلما مارست الكلية الإدارة بالاستثناء الساكنة، كلما أدى ذلك الى نقص في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- توصلت الدراسة إلى أن ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر كثيرا بنمط القيادة التحويلية؛

- توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في المتغيرات المستقلة المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب جهة الانتماء.

خلاصة:

يؤدي كل من نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية دور كبير في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لذلك سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور هذين النمطين في ممارسات سلوكيات المواطنة بالكلية، حيث قمنا:

أولاً: تم تحليل واقع أنماط القيادة الإدارية الموجود في الكلية، والذي توقفنا فيه على وجود اهتمام مرتفع بكل من نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية، وتجلي ذلك من خلال الاهتمام الكبير بالاستشارة الفكرية، حيث يؤدي الرئيس المباشر دور كبير في تشجيع الافراد على طرح وتقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل؛

ثانياً: تم تحديد مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي كان متوسطاً، وهذا بالرغم من ان الاهتمام بالروح الرياضية كان مرتفعاً، وذلك راجع بالأساس لإقبال افراد الكلية على تنفيذ الأعمال الإضافية، وتقبلهم للملاحظات التي تهدف الى تحسين مستواهم مع عملهم كفريق واحد من خلال مساعدة بعضهم البعض على إتمام الاعمال المترامية؛

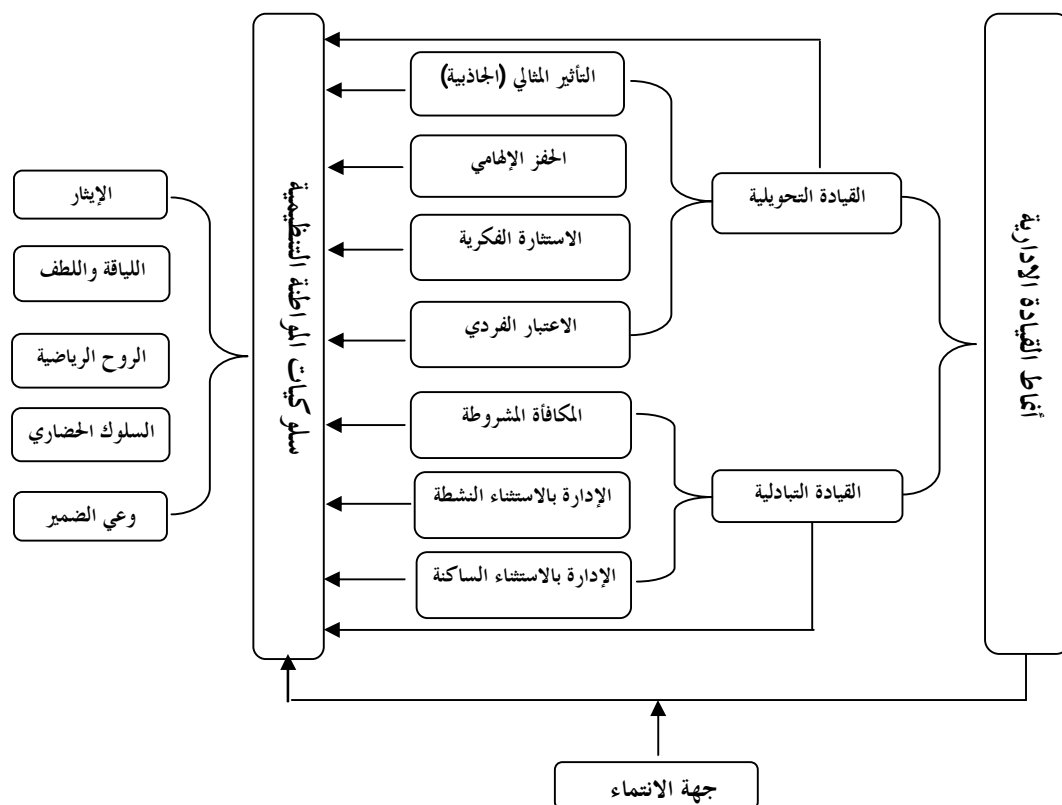
ثالثاً: تم الوقوف على أن ابعاد القيادة التحويلية والتبادلية لا تؤثر كلها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية، وإنما هذه الأخيرة تتأثر فقط بأربع عوامل تتمثل في كل من الإدارة بالاستثناء النشطة، التأثير المثالي (الجادبية)، المكافئة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة، كما يتبين لنا ان هناك علاقة عكسية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؛

رابعاً: تبين لنا أن كل من نمطي القيادة التحويلية والتبادلية يؤثران على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية، الا ان نمط القيادة التحويلية هو الذي يؤثر أكثر على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية مقارنة بنمط القيادة التبادلية، وذلك راجع لوجود اهتمام كبير بتكريس القيادة التحويلية في الكلية، وذلك من خلال الاهتمام خاصة بالاعتبار الفردي والحفز الالهامي والتأثير المثالي؛

خامساً: وجود اختلاف في المتغيرات المستقلة المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب مكان مزاوله المهام، حيث يعتبر قسم علوم التسيير مكان العمل الوحيد الذي تتأثر فيه سلوكيات المواطنة التنظيمية بنمطي القيادة المتمثلان في نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة التحويلية، بينما باقي أماكن العمل تتأثر فقط اما بنمط القيادة التبادلية او نمط القيادة التحويلية.

ملحق الجداول و الأشكال البيانية

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من تصور الباحثين بناءً على الدراسات السابقة

الجدول رقم (01): نتائج توزيع استمارة الاستبيان

النسبة	المجموع	عدد الاستثمارات الصالحة	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	المؤسسة
75.00%	30	30	05	35	40	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المصدر: من تصور الباحثين بناءً على نتائج توزيع الاستبيان

الجدول رقم (02): توزيع فقرات المحور الأول

ترتيب الفقرة	04-01	08-05	12-09	16-13	19-17	22-20	25-23
المحور الأول: أنماط القيادة الإدارية	التأثير المثالية (الجاذبية)	الحفز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي	المكافئة المشروطة	الإدارة بالاستثناء النشطة	الإدارة بالاستثناء الساكنة
	ابعاد القيادة التحولية			ابعاد القيادة التبادلية			

المصدر: من تصور الباحثين بناءً على شكل الاستبيان

الجدول رقم (03): توزيع فقرات المحور الثاني

ترتيب الفقرة	28-26	31-29	34-32	37-35	41-38
المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية	البعث	الإيثار	اللياقة والالطف	الروح الرياضية	السلوك الحضاري
	وعي الضمير				

المصدر: من تصور الباحثين بناءً على شكل الاستبيان.

الجدول رقم (04): الأوزان المقترحة حسب مقياس ليكارت

الأوزان	الرأي
01	غير موافق
02	محايد
03	موافق

الجدول رقم (05): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق

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

المصدر: من تصور الباحثين بناءً على الدراسات السابقة

الجدول رقم (06) : يوضح معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (الفا كرونباخ) حجم العينة (N=56)

معامل الثبات	عدد الفقرات	البعد
7750.	04	البعد الأول: التأثير المثالي (الجاذبية)
7620.	04	البعد الثاني: الحفز الالهامي
7650.	04	البعد الثالث: الاستشارة الفكرية
7020.	04	البعد الرابع: الاعتبار الفردي
0.769	16	النمط الأول: القيادة التحويلية
0.800	03	البعد الخامس: المكافئة المشروطة
0.781	03	البعد السادس: الإدارة بالاستثناء النشطة
0.805	03	البعد السابع: الإدارة بالاستثناء الساكنة
0.809	09	النمط الثاني: القيادة التبادلية
0.853	25	المحور الأول: أنماط القيادة الإدارية
6410.	03	البعد الأول: الأيثار
7790.	03	البعد الثاني: اللياقة واللفظ
7430.	03	البعد الثالث: الروح الرياضية
7120.	03	البعد الرابع: السلوك الحضاري
5860.	04	البعد الخامس: وعي الضمير
0.833	16	المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.918	41	اجمالي فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (07): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بأنماط القيادة الإدارية في الكلية

الرقم	العبرة	\bar{X}	δ	الترتيب	الاتجاه
01	البعد الأول: التأثير المثالي (الجاذبية)	2,3333	,479460	03	متوسط
02	البعد الثاني: الحفز الالهامي	2,3417	,497770	02	مرتفع
03	البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	2,3333	,554500	04	متوسط
04	البعد الرابع: الاعتبار الفردي	2,5500	,466090	01	مرتفع
	النمط الأول: القيادة التحويلية	2,3896	,371640	01	مرتفع
05	البعد الخامس: المكافئة المشروطة	2,2444	,502360	02	متوسط
06	البعد السادس: الإدارة بالاستثناء النشطة	2,2222	,651160	03	متوسط
07	البعد السابع: الإدارة بالاستثناء الساكنة	2,5556	,413690	01	مرتفع
	النمط الثاني: القيادة التبادلية	2,3407	,372460	02	مرتفع
	المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية	2,3652	,353820	01	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

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

الرقم	العبارة	\bar{X}	δ	الترتيب	الاتجاه
01	البعد الأول: الأيثار	2,2556	,623200	03	متوسط
02	البعد الثاني: اللياقة واللفظ	2,2444	,683320	05	متوسط
03	البعد الثالث: الروح الرياضية	2,3667	,576350	01	مرتفع
04	البعد الرابع: السلوك الحضاري	2,2444	,502360	04	متوسط
05	البعد الخامس: وعي الضمير	2,2917	,623130	02	متوسط
	المتغير التابع: ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية	2,2806	,420730	02	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (09): ابعاد أنماط القيادة التبادلية والتحويلية التي تؤثر على المتغير التابع في الكلية

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء النشطة		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	التأثير المثالي (الجاذبية)	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
3	البعد الخامس: المكافئة المشروطة	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
4	البعد الرابع: الإدارة بالاستثناء الساكنة		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
a. Variable dépendante :			المتغير التابع: تحسين أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (10): علاقة ابعاد أنماط القيادة التحويلية والتبادلية بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,824a0	,6790	,6670	,242620
2	,890b0	,7920	,7760	,198950
3	,948c0	,8980	,8870	,141680
4	,959d0	,9190	,9060	,128830

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (11): تباين خط الانحدار لأثر ابعاد أنماط القيادة التحويلية والتبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة

التنظيمية في الكلية

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,485	10	3,485	59,204	,000 ^b 0
	Résidu	1,648	28	,0590		
	Total	5,133	29			
2	Régression	4,065	20	2,032	51,347	,000 ^b 0
	Résidu	1,069	27	,0400		
	Total	5,133	29			
3	Régression	4,611	30	1,537	76,572	,000 ^d 0
	Résidu	,522	26	,0200		
	Total	5,133	29			
4	Régression	4,718	40	1,180	71,073	,000 ^b 0
	Résidu	,415	25	,0170		
	Total	5,133	29			

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

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

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,097	,1600		6,859	,0000
	الإدارة بالاستثناء النشطة	,5320	,0690	,8240	7,694	,0000
2	(Constante)	,5970	,1850		3,222	,0030
	الإدارة بالاستثناء النشطة	,3770	,0700	,5830	5,394	,0000
	التأثير المثالي (الجاذبية)	,3630	,0950	,4140	3,827	,0010
3	(Constante)	,0660	,1670		,3930	,6970
	الإدارة بالاستثناء النشطة	,2460	,0560	,3810	4,421	,0000
	التأثير المثالي (الجاذبية)	,4170	,0680	,4750	6,106	,0000
	المكافئة المشروطة	,3100	,0590	,3700	5,219	,0000
4	(Constante)	,3060	,1790		1,714	,0990
	الإدارة بالاستثناء النشطة	,1930	,0550	,2990	3,521	,0020
	التأثير المثالي (الجاذبية)	,5060	,0710	,5770	7,095	,0000
	المكافئة المشروطة	,3600	,0570	,4300	6,264	,0000
	الإدارة بالاستثناء الساكنة	,1740-	,0680	,1710-	-2,539	,0180

a. Variable dépendante : سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (13): علاقة كل من القيادة التحويلية والتبادلية بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,825 ^{a0}	,6810	,6700	,241700
2	,860 ^{b0}	,7390	,7200	,222550

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (14): تباين خط الانحدار لآثر كل من القيادة التحويلية والتبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	3,498	10	3,498	59,870	,000 ^{b0}
	Résidu	1,636	28	,0580		
	Total	5,133	29			
2	Régression	3,796	20	1,898	38,322	,000 ^{c0}
	Résidu	1,337	27	,0500		
	Total	5,133	29			

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (15): تباين خط الانحدار لأثر كل من القيادة التحويلية والتبادلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الكلية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,0480	,2920		,1630	,8720
	القيادة التحويلية	,9340	,1210	,8250	7,738	,0000
2	(Constante)	,1390-	,2790		,4990-	,6220
	القيادة التحويلية	,5590	,1890	,4940	2,956	,0060
	القيادة التبادلية	,4630	,1890	,4100	2,455	,0210

a. Variable dépendante: سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (16): المتغيرات المستقلة المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب جهة الانتماء

جهة الانتماء					المتغيرات المستقلة	
خلية الجذع المشترك	قسم العلوم التجارية	قسم العلوم الاقتصادية	قسم علوم التسيير	امانة الكلية	التأثير المثالي (الجاذبية)	القيادة التحويلية
			X			
				X	الحفز الإلهامي	القيادة
X				X	الاستنارة الفكرية	التحويلية
					الاعتبار الفردي	
			X		المكافأة المشروطة	القيادة
		X	X		الإدارة بالاستثناء النشطة	التبادلية
					الإدارة بالاستثناء الساكنة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج تحليل الانحدار

المراجع والهوامش المعتمدة:

- 1 وسيلة واعر، "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، الجزائر، 2015/2014.
- 2 صباح بنوناس، "أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2016/2015.
- 3 حيدر خضر سليمان، "الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية في جامعة الموصل"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية (جامعة الموصل)، المجلد 9، العدد 4، 2010.
- 4 Verda Khan et al, **Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organization Performance (A study on customer Support Representatives)**, European journal of economics, finance and administrative sciences, N° 49, 2012.
- 5 تحسين عاصي الهيميلة، "دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية (جامعة واسط)، العدد 23، 2016.

- ⁶ 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 (جامعة قاصدي مرياح ورقلة)، العدد 08، 2015.
- ⁷ 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, No. 7, July (2013).
- ⁸ عالية إبراهيم محمد طحطوح، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية: على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز (السعودية)، 2016.
- ⁹ Naveed R.Khan et al, **Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms**, Journal of Arts, Science & Commerce, Vol IV, April 2013.
- ¹⁰ Scale Firms, Journal of Arts, Science & Commerce, Vol IV, April 2013.
- ¹¹ أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجزائرية، ابن عكنون (الجزائر)، 2007، ص 25.
- ¹² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 21.
- ¹³ عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتبة المحتسب، 2000، ص 207.
- ¹⁴ Nicole Aubert et autres, **Management : aspects humains et organisationnels**, puf fondamental, 8^e édition, Paris, 2005.
- ¹⁵ صباح طالب إسماعيل العبيدي، عبد الأمير عبد الحسين شياح، الممارسات القيادية لرؤساء أقسام الهيئة العامة للضرائب في ظل نظرية الشبكة القيادة الإدارية (دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 7، العدد 19، 2012، ص 118.
- ¹⁶ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 97، 98.
- ¹⁷ زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 189.
- ¹⁸ بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2010، ص 27.
- ¹⁹ Jean.Luc Carron, Sabine Separi, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod, Paris(France), 2001, p52.
- ²⁰ ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014، ص 24.
- ²¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص 39.
- ²² علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006، ص 78.
- ²³ أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012، ص 95.
- ²⁴ عبد الباردي درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011، ص 230.
- ²⁵ ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية (العراق)، العدد 78، 2009، ص 106، 107.
- ²⁶ صباح بنوناس، مرجع سابق، ص 157.
- ²⁷ نفس المرجع السابق، ص 158.

- ²⁸ 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), No.(4), 2012, p.100.
- ²⁹ Anshul Garg, Samta Suri, Op.Cit, p81.
- ³⁰ 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.