

مدى فاعلية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بفرع مؤسسة نفطال بالجلفة

The effectiveness of leadership styles in employee adoption of organizational citizenship behaviors A field study at the Petroleum Corporation branch in Djelfa

بن أحمد لخضر^{1*}، صبرينة حمياني²

¹ جامعة بالجلفة (الجزائر)، dr_benahmedl@yahoo.fr

² جامعة بالجلفة (الجزائر)، sabrinahamiani@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/06/01

تاريخ القبول: 2023/04/14

تاريخ الاستلام: 2023/03/04

ملخص: تناولت هذه الدراسة موضوع مدى فاعلية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في فرع مؤسسة نفطال بولاية الجلفة وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (173) موظف من أصل (314) أي بنسبة (55.09 %) موظف في فرع مؤسسة نفطال بولاية الجلفة. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أنماط القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة، وأهم اقتراح استخدام النمط القيادي الملائم للموظفين من طرف القادة والذي يؤثر في سلوكيات الأفراد بالمنظمة خاصة السلوكيات الطوعية منها. **الكلمات المفتاحية:** أنماط قيادية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، نفطال بالجلفة. **تصنيف JEL:** M10, M19

Abstract:

This study dealt with the issue of the effectiveness of leadership styles in employees' adoption of organizational citizenship behaviors in the branch of the Oil Corporation in the state of Djelfa. and the study was applied to a

sample of (173) employees out of (314) any percentage (55,09%) employees in NAFTAL branch in Djelfa.

the most important of which are: There is a statistically significant effect at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) for all dimensions of administrative leadership, independently or in combination, on the organizational citizenship behaviors of employees in the organization, and the most important suggestion is to use the appropriate leadership style for employees by the leaders, which It affects the behavior of individuals in the organization, especially voluntary behavior.

Keywords: effectiveness of leadership, Organizational citizenship behaviors, Petroleum djelfa.

Jel Classification Codes: M19, M10.

1. مقدمة

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

ومن المفاهيم التي تحظى باهتمام الباحثين مفهوم المواطنة التنظيمية، لما له من سلوكيات تطوعيه يقوم بها الأفراد تجاه منظماتهم، هذه السلوكيات تتعدى مرحلة الولاء والانتماء وتصل إلى العطاء، الذي يؤثر فيها الفرد المنظمة على نفسه ويقوم بأعمال إضافية دون النظر إلى أي مقابل.

كما يشغل موضوع القيادة الإنسان منذ القدم وتناول الكتاب والباحثين هذه الظاهرة كثيراً، ولكن أهمية القيادة الناجحة في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتغيرات معقدة ومتشابكة، فضلاً عن المنافسة الشديدة في الأسواق، ومن هذا المنطلق أصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها يتوقف كثيراً على القيادة الناجحة.

1.1 الإشكالية:

بناء على ما سبق نقوم بطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الأنماط القيادية في تجسيد سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع

مؤسسة نفطال بالجلفة ؟

وتتفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى إدراك الموظفين لمتغيرات الدراسة (الأنماط القيادية، سلوكيات المواطنة التنظيمية) بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنمط الأوتوقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنمط الحر (المتساهل) على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة؟

2.1 فرضيات الدراسة:

- لا يرقى مستوى إدراك الموظفين لمتغيرات الدراسة (الأنماط القيادية، سلوكيات المواطنة التنظيمية) بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة إلى المستوى المطلوب.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنمط الأوتوقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنمط المتساهل على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة.

3.1 أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:
- التعريف بمفهوم القيادة الإدارية والأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال استعراض بعض المفاهيم النظرية الخاصة بالموضوعين.
- قياس العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم توصيات واقتراحات تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة.

4.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

مدى فاعلية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع مؤسسة نفضال بالجللفة

- المتغيرات الهامة التي يدرسها الموضوع وهي الأنماط القيادية كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعد في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز السلوكيات الإيجابية للموظفين وتلافي السلوكيات الإيجابية منها مما يسهم في زيادة أداء الموظفين وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة.

5.1 المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها سنعتمد أساسا على المنهج الوصفي التحليلي.

2. المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة:

سنستطرق فيما يلي لبعض المفاهيم فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة نوجزها فيما يلي:

1.2 مفهوم القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية عملية من العمليات الأساسية لإدارة المنظمة بالإضافة إلى العمليات الإدارية الأخرى كما تنعكس على سلوكيات العاملين بالمنظمة ليس فقط السلوكيات المفروضة بالوصف الوظيفي بل يتعداه إلى ما هو إضافي منه.

■ تعريف القيادة:

القيادة في اللغة حسب " لسان العرب " لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع. (منظور، بدون سنة نشر، صفحة 3770)

والقيادة اصطلاحا هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون. (العوفي، 2018، صفحة 137)

- **تعريف القيادة الإدارية:** تعد القيادة الإدارية ذلك الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول للأهداف. (فاطمة و عبد اللاوي، 2017، صفحة 06)

ويعرف وايت (White) القيادة الإدارية بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة. (حران، 2017، صفحة 225)

■ عناصر القيادة الإدارية:

✓ **توافر جماعة منظمة من الأفراد:** الجماعة وحدة مؤلفة من مجموعة أفراد يدركون وحدتهم ولديهم القدرة على العمل، أو يعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم؛ (بولرياح و حران، 2017، صفحة 237)

✓ **عملية التأثير الإيجابي:** الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين؛

✓ **تحقيق الأهداف المرغوبة:** وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة؛

✓ **عملية التنسيق:** حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء المجموعة. (حران، 2017، صفحة 226)

■ أنماط القيادة الإدارية:

وتشمل الأنماط القيادة الآتية:

✓ **القيادة الديمقراطية:** تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصياته، ولكنه سيهتم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، ويؤمن القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه ويستطيع توظيفها لصالح العمل. (سامية و بوقندورة، 2019، صفحة 563)، يمكن أن يكون هذا مناسباً عندما تحتاج إلى اتخاذ قرارات بسرعة. (Alwedyan, M. Soumadi, & Hayajneh, 2017, p. 31)

✓ **القيادة الأوتوقراطية:** وهي تمثل القيادة الدكتاتورية، وفيها تصدر التعليمات والأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين دون أي محاولة توضع في الاعتبار لأخذ أو معرفة آرائهم، وأفكارهم في شيء. (زيتوني، 2015، صفحة 119)

✓ **القيادة الحرة (المتساهلة):** هي نمط تسيير يترك الأمور تسيير كيفما اتفق، فالقيادة هنا لا تؤدي دوراً في تسيير دفة العمل ولا تعمل بموجب خطة واضحة. (الجمعي، 2014، صفحة 14).

2.2 مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

■ **تعريف المواطنة التنظيمية:** اقترن مصطلح المواطنة بالوطن، وعرفت بأنها الصفة التي يتمتع بها المواطن داخل وطنه أو الهوية الرسمية للفرد خارجه، أما سلوك المواطنة التنظيمية فيعتبر مصطلح حديث نسبيا، وهو يشير إلى رغبة الفرد في المشاركة في إنجاز الأعمال التي تتجاوز متطلبات وظيفته والتي تساهم في فعالية وكفاءة أداء المنظمة ككل. (خالدي، زاوي، و مهاوة، 2021، صفحة 232)

عرفت على أنها " مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون ذات فائدة للمؤسسة " ويتضح من هذا التعريف أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي: (مناصريه و بن ختو، 2015، صفحة 223)

✓ سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري، طوعي ينبع من الدور الإضافي الذي يمكن أن يضطلع به الفرد في العمل؛

✓ أنها سلوكيات ليس الهدف منها إشباع منفعة شخصية (غرض خفي)؛

✓ أنها سلوكيات تشجع على الانخراط في المؤسسة (من قبل المؤسسة)؛

✓ هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها.

■ أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

بعد مراجعة العديد من الأدبيات في هذا المجال اتضح أن هناك نقص في الإجماع حول أبعاد هذا المفهوم وأشارت الدراسات إلى وجود ثلاثين نوعا من هذه السلوكيات، (Hadjali & Salimi, 2012, p. 527)

✓ **الإيثار:** وهو تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد لمساعدة زملائه في العمل، وكذلك تسهيل مهمة الجدد منهم، تنفيذ أعمال الزملاء عند حاجتهم له (عند الغياب، الاستئذان...). (زروخي، لقليطي، و بوثلجة، 2018، صفحة 109)

✓ **الروح الرياضية:** والذي يسمى كذلك روح التسامح على أنه انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل دون امتعاض أو شكوى، وغالبا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة معينة. (أحمد و عبد اللاوي، 2021، صفحة 517)

كما أن تقبل الفرد لمثل هذه المضايقات دون تدمير أو شكوى يمكن أن يخفف عبئ العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية. (POLAT، 2009، صفحة 1593)

✓ **الكياسة:** أو اللباقة أو كما تسمى كذلك اللطف فهي تشير إلى سلوك الفرد نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل، وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتحرير المعلومات وتسهيل اجراءات وعمل المنظمة؛ (فيروز، غلاب، و ميمون، 2019، صفحة 164)

✓ **وعي الضمير:** أكثر ما يمس هذا إدارة الوقت واحترام قوانين المؤسسة، حيث أن العامل يقوم بأفعاله التطوعية التي تفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، أي أن العامل يحتم الوقت حتى في أعماله التطوعية. (فلوس، 2018، صفحة 87)

✓ **السلوك الحضاري:** رغبة الموظف في المشاركة في الرفاهية بالمنظمة. (عمام، 2019، صفحة 298)

■ **خصائص سلوك المواطنة التنظيمية.**

إن سلوك المواطنة التنظيمي يتصف بمجموعة من الخصائص تمثل بما يلي: (مصطفى، برباوي، و مقدم، 2021، صفحة 47)

✓ أنه سلوك طوعي يظهر من خلال الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.

✓ لا تتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة.

✓ إنه سلوك يساهم في زيادة فعالية المنظمة.

✓ سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب إنجازها وغير محددة ضمن الوصف الوظيفي.

■ **مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية:**

لقد تأثرت مداخل معالجة سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث ممارستها بتحديد واضح لمفهومها وتحديد أدق لأبعادها الحقيقية وعليه كان هناك مدخلين أساسيين يفترض إطارين محددين لمناقشة موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

✓ **المدخل الأول:** يقوم هذا المدخل على أساس فكرة الانفصال القائم بين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث ينظر لهذه الأخيرة على أنها سلوك ذاتي لا يقبل أي مكافئة ومقابل لممارسته من طرف نظام المكافآت الرسمي إلا أن هذا لا يفعل الدور المهم والدفع الذي يحققه للأداء الفعال للمنظمة.

✓ **المدخل الثاني:** استند هذا المدخل على العديد من البحوث التي تنوعت مجالاتها وتخصصاتها وارتكزت على وجه الخصوص على بحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع وبناءً على هذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي:

- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور؛
- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور؛
- السلوكيات السياسية؛

إن المتمعن لأغلب الدراسات في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية يرى أن أغلبها قد ركز على المدخل الأول نظراً لكونه أكثر تحديداً وتوفر على مستواه إمكانية القياس ولا يتسم بالشمولية والعمومية كالمدخل الثاني. (وديعه، 2018، الصفحات 116-117)

3.2 دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تعد القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة التي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك أن ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القائد انعكاساتها المباشرة على قيم، وأفعال وسلوك المرؤوسين، الذين يستلمون التوجيه والإرشاد منه، فبقدر ما يظهر من القادة من ممارسات وتصرفات تنص عن روح التطوعية، وتفصح عن أبعاد المواطنة التنظيمية لديهم، بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة لذلك أكدت العديد من الدراسات العلاقة القوية والإيجابية القائمة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية. (القحطاني، 2014، صفحة 30)

حيث أبدت الأبحاث السابقة أن العلاقات المتبادلة القوية بين القائد التابع قد ارتبطت إيجابياً بالمساندة المتبادلة بينهما، وأيضاً ارتبطت إيجابياً بالأداء الفعلي للمرؤوسين والدور الزائد، وكلما ارتفع التفاعل بين القائد والتابع أدى إلى زيادة جاذبية العلاقات الشخصية بين القائد والتابع، كما أن انخفاض تبادل الصفات بين القائد والتابع تؤدي إلى: (شاهين، 2001، الصفحات 344-345)

- مستويات محدودة من التأثير المشترك والتأييد والرؤساء يستخدمون السلطة الرسمية ويمدون التابعين بمستويات من المنافع التنظيمية.

■ بالمقابل التابعين يكتفون فقط بأداء الدور الفعلي المحدد والرسمي والمطلوب منهم وطلبات الرئيس القانونية أو الرسمية.

من جهة أخرى فإن ارتفاع تبادل الصفات بينهما يرتبط بتبادل التأييد والمساندة والعلاقات بينهما مثل الثقة المتبادلة والاحترام وجاذبية العلاقات الشخصية وتقوية العلاقات والاتصال المريح، وأن ارتفاع التبادل بينهما في الصفات يؤدي إلى حصول العاملين على منافع وفرص معينة متضمنة تفويض المهام ومراجعة الأداء المناسب والترقيات القيمة ومساندة تنمية المسار الوظيفي وتخفيض الرقابة وفي المقابل يتيح للقائد الاستمتاع بمعدلات أداء فعالة والالتزام التام والكفاءة وطاعة التابعين، وجليد بالذكر أن العلاقة التبادلية بين القائد وتابعيه متغير له أهمية كبيرة في التأثير على أداء التابع والتنبؤ بسلوكه خاصة إذا كانت هذه العلاقة تتسم بالدعم المتبادل حيث تبين أن الرضا عن القائد من أهم العوامل التي تتنبأ برضا التابع عن الوظيفة والعمل وزيادة دافعية العمل، ويشير (Paulsen, 2004) أن من أهم المهارات القيادية الأساسية اليوم مهارة المصارحة والشفافية فالإدارة بالشفافية تؤدي إلى تماسك فريق العمل وتحمل مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه وخلق دافع المنافسة لدى الفريق لزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية كما تؤدي إلى قدرة القائد على تحديد الاحتياجات التدريبية له ولتابعيه. (شاهين م.، 2005، صفحة 155)، كما أكدت نتائج دراسة (Moorman & Niehoff, 1993) على أن الرقابة التي يفرضها القائد تؤثر تأثيراً عكسياً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوس، ذلك على اعتبار أن الرقابة عن قرب تمنع المرؤوس من ممارسة تلك المهام التي ينظر إليها على أنها مهام إضافية ولن يعاقب على عدم ممارستها. (المسدي، 2001، صفحة 07)

أيضاً تعمل القيادة على توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية المنظمة ورسالتها وتقدم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة، فتتبع قدراتهم وتمكنهم وتغرس في نفوسهم الثقة والقيم الأخلاقية العالية وتشركهم في القيادة فتخلق الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يكون له أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. (المعاني، 2013، صفحة 233)

وفيما يتعلق بمدى فاعلية الأنماط القيادية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية فنجد أنه من أهم المتغيرات التي تناولتها الدراسات نمط القيادة المتبع حيث يقدم (Schnake) سببين رئيسيين لتبرير الاعتقاد بوجود علاقة تأثير معنوية لنمط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية، السبب الأول هو أن نمط القيادة المعبر والمتمثل في المساعدة الطوعية للعاملين والاهتمام بمشاكلهم غالباً ما يضع القائد أو الرئيس المباشر في وضع النموذج أو القدوة بالنسبة لمرؤوسيه، حيث أن نتائج دراسات الباحثين تقترح بقوة تأثير

مدى فاعلية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة

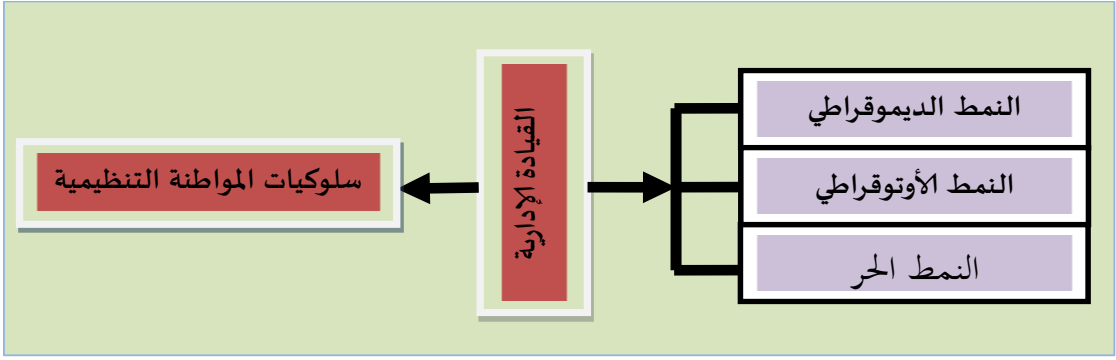
القدوة والنماذج الاجتماعية على سلوكيات التطوع الاختياري، أما السبب الثاني فهو أن نظرية التبادل الاجتماعي تقترح بأن الأفراد يميلون إلى مبادلة من يفيدهم بالمثل، الأمر الذي يعني أن نمط القيادة قد يدفع المرؤوسين إلى رد الجميل إلى قادتهم أو رؤسائهم المباشرين في صورة سلوك المواطنة التنظيمية كبديل لسلوك الإنتاجية الذي غالبا ما لا يكون تحت سيطرة العاملين. (رفعت، 1994، الصفحات 143-144)، ويرى (Schnake, 1991) عدة أسباب يستند إليها في تفسير اعتقاده بوجود علاقة تأثير معنوية بين نمط القيادة الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية منها: (المبيض، 1999، الصفحات 555-556)

- أن نمط القيادة الديمقراطي والمتمثل في مساعدة المرؤوسين والاهتمام بمشاكلهم غالبا ما يضع القائد في موقف القدوة بالنسبة لمرؤوسيه وتدعم نتائج دراسات السلوك الاجتماعي تأثير القدوة على السلوكيات التطوعية الاختيارية.
- أن نمط القيادة الديمقراطي الذي يمارسه الرئيس يمكن أن يزيد من العاطفة الإيجابية للمرؤوس (الرضا الوظيفي) ومن ثم يزداد بشكل غير مباشر احتمال ممارسة المرؤوس لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أن نمط القيادة الديمقراطي قد يدفع المرؤوسين إلى رد الجميل لقادتهم أو رؤسائهم وفق نظرية التبادل، وإحدى طرق رد الجميل هو ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أن ممارسة القادة والرؤساء المباشرين لنمط القيادة الديمقراطية يمكن أن يخلق إدراكات عدم العدالة لدى المرؤوسين لشعورهم بأنهم يحصلون من وظائفهم أكثر مما يقدمون لها، وتعد زيادة مدخلات الوظيفة من خلال ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية هي إحدى طرق استعادة إدراكات العدالة خاصة عندما يكون من المستحيل زيادة كمية أو جودة الأداء.

3 واقع الأنماط القيادية ودورها في تجسيد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة سنحاول في هذا المحور إسقاط الدراسة النظرية وإبراز " دور الأنماط القيادية في تجسيد سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة".

1.3 نموذج الدراسة: ويمكن توضيح المتغيرات المكونة للبحث كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثان.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة: بالنسبة لهذه الدراسة فمجتمع الدراسة فهو جميع الموظفين بفرع مؤسسة نפטال بولاية الجلفة، والذين بلغ عددهم (314) موظف ونظرا لكبر حجم المجتمع لا نستطيع تطبيق المسح الشامل وعليه سنقوم بعملية المسح عن طريق العينة حيث تمثلت العينة في (173) موظف أي ما يمثل نسبة (55.09 %) من مجتمع الدراسة.

3.3 الاتساق الداخلي: من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بدراسة التوزيع الطبيعي للبيانات والتي على أساسها يمكننا معرفة معامل الارتباط المراد استخدامه، ومن أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي قمنا بإجراء الاختبار **Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)** وتوصلنا إلى:

الجدول 01: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة للعينة الأساسية

النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	إحصائي الاختبار	المجال
يتبع التوزيع الطبيعي	0.100	1.224	أنماط القيادة الإدارية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.237	1.033	سلوكيات المواطنة التنظيمية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.133	1.164	جميع المجالات

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (**Sig**) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي سنستخدم معامل ارتباط بيرسون، حيث قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لجميع فقرات كل محور وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتية:

مدى فاعلية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع مؤسسة
نפטال بالجلفة

الجدول 02: معاملات الارتباط بين درجات فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي

تنتمي إليها

البعد الأول: الإيثار		البعد الثاني: صحة الضمير		البعد الثالث: الروح الرياضية		البعد الرابع: السلوك الحضاري		البعد الخامس: القياسية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.808**	05	0.424*	09	0.733**	13	0.676**	17	0.794**
02	0.693**	06	0.770**	10	0.850**	14	0.845**	18	0.858**
03	0.801**	07	0.724*	11	0.744**	15	0.799**	19	0.700**
04	0.805**	08	0.533**	12	0.637**	16	0.676**	20	0.756**
** - دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، * - دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)									

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات
المحور الخاص بسلوكيات المواطنة التنظيمية موجبة وتراوح بين (0.858) في حدها الأعلى أمام الفقرة
(18) وبين (0.424) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (05) وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً
عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

الجدول 03: معاملات الارتباط بين درجات فقرات أنماط القيادة الإدارية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي

إليها

البعد الأول: النمط الديمقراطي			البعد الثاني: النمط الأوتوقراطي						البعد الثالث: النمط المتسبب		
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
21	0.720**	24	0.875**	27	0.604**	30	0.875**	31	0.715**	34	0.548**
22	0.852**	25	0.833**	28	0.757**	29	0.494**	32	0.845**	33	0.750**
23	0.835**	26	0.868**	** - دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)							

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بأنماط القيادة الإدارية موجبة وتراوح بين (0.875) في حدها الأعلى أمام الفقرة (24) وبين (0.494) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (29)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

4.3 ثبات أداة الدراسة: قمنا بحساب الثبات لأداة الدراسة ككل والذي وصل إلى (0.886) وهو قيمة ممتازة تدل على أنه إذا أعدنا الدراسة في فترة زمنية أخرى سنحصل على نفس النتائج بنسبة (88.6%).

5.3 تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول 04: الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية	المتغير	البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	136	84.5 %	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	95	59 %
	أنثى	25	15.5 %		ليسانس	47	29.2 %
العمر	أقل من 25 سنة	19	11.8 %		ماسر	17	10.6 %
	26-45 سنة	101	62.7 %		دكتوراه	2	1.2 %
	بين 46 و60 سنة	39	24.2 %	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	47	29.2 %
	أكثر من 60 سنة	2	1.2 %		بين 6 و12 سنة	66	41 %
طبيعة عقد العمل	دائمة	137	85.1 %		13 و20 سنة	35	21.7 %
	مؤقتة	24	14.9 %		أكثر من 20 سنة	13	8.1 %

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Spss).

نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت (84.5 %) وهي أكثر من نسبة الإناث التي بلغت (15.5 %) أما فيما يخص العمر فكانت أكبر نسبة للأفراد (بين 26 و45 سنة) بنسبة (62.7 %)، أما المستوى التعليمي كانت أكبر نسبة لفئة الموظفين الذين لديهم (مستوى ثانوي فأقل) بنسبة بلغت (59 %) في حين بلغت نسبة المتعلمين (39.8 %)، أما سنوات الخبرة لدى الموظفين تركزت (بين 6 و12 سنة) بنسبة (41 %)، أما بالنسبة لطبيعة عقود العمل للموظفين تركزت لفئة العقود (الدائمة) بنسبة (85.1 %).

6.3 اتجاهات وميولات عينة الدراسة:

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومتغيرات الدراسة:

الجدول 05: اتجاهات وميولات عينة الدراسة

الاتجاه	المتوسط	الانحراف المعياري	الأبعاد	
مرتفع	3.8830	0.78657	النمط الديمقراطي	أنماط القيادة الإدارية
متوسط	2.8711	1.00976	النمط الأوتوقراطي	
متوسط	2.7733	1.03373	النمط المتسيب	
مرتفع	3.8789	0.86110	أنماط القيادة الإدارية مجتمعة	
مرتفع	4.0307	0.566650	سلوكيات المواطنة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نتائج المحور الأول والمتعلق بأنماط القيادة الإدارية داخل المؤسسة

كان **مرتفعاً** وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المحور إذ بلغ (3.87) بانحراف معياري قدره (0.86)

مما يشير إلى وجود تركيز في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، كما أن نتائج المحور

الثاني والمتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية كان **مرتفعاً**، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المحور والذي

بلغ (4.03) كما تشير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.56) إلى وجود تركيز في إجابات أفراد

عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

7.3 اختبار فرضيات الدراسة:

بما أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي فيمكننا استخدام الاختبارات المعلمية في دراستنا هذه،

ولإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية رئيسية:

H0: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية

(النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتسيب) على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

H1: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية (النمط

الديموقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتسيب) على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة (T) المحسوبة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والنتيجة تكون وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقاً للمتغير المختار.

ولدراسة الفرضية الرئيسية قمنا بدراستها من خلال تقسيمها لثلاثة فرضيات جزئية كالآتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية"، ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط الديمقراطي على المتغير التابع بالمؤسسة.

الجدول 06: تحليل التباين للانحدار للنمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	11.795	1	11.795	47.384	0.000
الخطأ	39.580	159	0.249		
الكلي	51.375	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى معنوية (F) المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الديمقراطي للقيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

الجدول 07: تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	R	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	2.690	13.543	0.000	/
النمط الديمقراطي	0.345	6.884	0.000	يوجد أثر
R^2	0.230			
المعادلة	$Y=2.690+0.345x$			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

مدى فاعلية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.230$) وهذا يعني أن التغير

في النمط الديمقراطي للقيادة يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (23 %) ونسبة (77 %) تفسره متغيرات أخرى.

وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة نפטال بالجلفة، وذلك لأن دلالة (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، ومنه نقبل (H_1) ونرفض (H_0)، ويعود ذلك إلى أن اهتمام القائد بتابعيه وتعاونهم ومشاركتهم صنع القرارات يؤدي حتماً إلى تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية كرد جميل للقائد الديمقراطي كونهم أحسوا بعدم العدالة بين ما يتلقونه وما يبذلونه بالمنظمة.

■ **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الأوتوقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول 08: تحليل التباين للانحدار للنمط الأوتوقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	3.375	1	3.375	11.178	0.001
الخطأ	48.001	159	0.302		
الكلية	51.375	160			
دال إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الأوتوقراطي للقيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

الجدول 09: تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الأوتوقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	3.618	27.642	0.000	/
النمط الأوتوقراطي	0.144	3.343	0.001	يوجد أثر
R^2	0.066			
المعادلة	$Y=3.618+0.144x$			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.066$) وهذا يعني أن التغير في النمط الأوتوقراطي للقيادة يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (6.6 %) ونسبة (93.4 %) تفسره متغيرات أخرى.

وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة نفضال بالجلفة، وذلك لأن دلالة t تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05)، ومنه نقبل ($H1$) ونرفض ($H0$) ويعود ذلك إلى أن الموظفين الذين يخضعون لهذا النمط القيادي المستبد الذي يفرض عليهم الأوامر فقط دون مشاركتهم ويظهر لهم عدم الاهتمام أن النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى زيادة تبني الموظفين للسلوكيات الإضافية وقد يرجع ذلك إلى الخوف من القائد والعمل على رضاه بمهاته السلوكيات لتجنب غضبه والذي قد يؤدي إلى فقد الموظف لعمله أو قد تكون نابعة من رضاهم بسلوك القائد الأوتوقراطي وإعجابهم به والذي في نظرهم هو الأسلوب المثالي للقيادة في هاته البيئة وخاصة من طرف أصحاب الخبرات الواسعة الذين يجزمون أن أفضل نمط قيادي هو الأوتوقراطي.

■ **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط المتسبب على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

مدى فاعلية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع مؤسسة
نفطال بالجلفة

الجدول 10: تحليل التباين للانحدار للنمط المتسبب على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	6.865	1	6.865	24.523	0.000
الخطأ	44.510	159	0.280		
الكلي	51.375	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى معنوية (**F**) يبلغ (**0.000**) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط المتسبب على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

الجدول 11: تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط المتسبب على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	3.475	29.028	0.000	/
النمط المتسبب	0.200	4.952	0.000	يوجد أثر
R^2	0.134			
المعادلة	$Y=3.475+0.200x$			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.134$) وهذا يعني أن التغير في النمط المتسبب للقيادة يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (**13.4 %**) ونسبة (**86.6 %**) تفسره متغيرات أخرى.

وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط المتسبب للقيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة نفطال بالجلفة، وذلك لأن دلالة (**T**) تساوي (**0.000**) وهي أقل من (**0.05**)، ومنه نقبل (**H1**) ونرفض (**H0**) ويعود ذلك إلى كون الموظفين عندما يشعرون بالحرية في أداء المهام وغياب الرقابة عليهم سيقومون بمهامهم على أتم وجه وأكثر

ما هو مطلوب منهم ويظهر هذا جليا خاصة عند حاملي شهادة الدكتوراه لأنهم معتادين على هذا النمط في القيام بأبحاثهم.

■ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول 12: تحليل التباين للانحدار لأنماط القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	2.393	1	2.393	7.768	0.006
الخطأ	48.982	159	0.308		
الكلية	51.375	160			
دال إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.006) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر أنماط القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

الجدول 13: تحليل الانحدار البسيط لأثر أنماط القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	3.480	17.189	0.000	/
أنماط القيادة الإدارية	0.142	2.787	0.006	يوجد أثر
R^2	0.047			
المعادلة	$Y=2.540+1.321x$			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

مدى فاعلية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع مؤسسة نفضال بالجللفة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.047$) وهذا يعني أن التغير في أنماط القيادة الإدارية يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (4.7 %) ونسبة (95.3 %) تفسره متغيرات أخرى.

انطلاقاً من الجدول (5-7) نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة نفضال بالجللفة، وذلك لأن دلالة t تساوي (0.006) وهي أقل من (0.05)، ومنه نقبل ($H1$) ونرفض ($H0$).

ويمكن تفسير هذه النتيجة، بأن تطبيق المنظمة لمختلف أنماط القيادة الإدارية سيؤثر في النمط السلوكي للعاملين فيها وسيدفعهم إلى تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية كسلوكيات إضافية، فالقيادة الإدارية تؤثر في سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منه، فبقدر ما يظهر من القادة من ممارسات وتصرفات تنص عن الإيثار وصحة الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري والمجاملة بقدر ما تكون القدوة ذات تأثير إيجابي في تحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة من نتائج مثل: دراسة محمد عبدالتواب البكري شاهين حول " أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية"

حيث توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للنمط الديمقراطي على سلوكيات المواطنة التنظيمية ولم تتفق معها في عدم وجود أثر للنمط الأوتوقراطي للقيادة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، ونلاحظ أنه لا تتوفر دراسات كثيرة حول " أثر القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية " وأغلب الدراسات كانت حول القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

■ اختبار النموذج الأول من خلال الانحدار المتعدد التدريجي:

سنقوم بدراسة أثر أنماط القيادة الإدارية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ترتيب دخول أنماط القيادة الإدارية في معادلة التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اختبار الانحدار المتعدد التدريجي بعدما نتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل من خلال دراسة ملائمة البيانات لتحليل الانحدار حيث يهتم الانحدار بتحديد مقدار التغير (الأثر) في أحد المتغيرات المصاحبة لتغير محدد في متغير آخر¹ وعند القيام به لا بد من اختبار مدى ملائمة البيانات المتوفرة لتحليل الانحدار من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين متغيرات الدراسة المستقلة من خلال إجراء اختبار معامل تضخم البيانات (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل مجال من مجالات المتغير

المستقل المكونة للقيادة الإدارية والقاعدة تقول أنه إذا كان معامل تضخم التباين يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح أقل من (0.05) فإنه يمكن القول بأن هذا المتغير له ارتباط عال مع متغيرات مستقلة أخرى، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول 14: اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة كمتغير مستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
أنماط القيادة الإدارية	النمط الديمقراطي	1.022	0.979
	النمط الأوتوقراطي	1.745	0.573
	النمط المتسبب	1.733	0.577

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين لجميع الأبعاد تقل عن (10) كما أن قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.05) لا توجد مشاكل الارتباط الذاتي، ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار دون حذف أي أبعاد:

الجدول 15: نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أنماط القيادة الإدارية

مجتمعة

المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى معنوية T	الدالة الإحصائية
الثابت	2.690	11.451	0.000	دال إحصائيا
النمط الديمقراطي (x 1)	0.345	6.737	0.000	دال إحصائيا
النمط الأوتوقراطي (x 2)	-0.19	-0.225	0.823	غير دال إحصائيا
النمط المتسبب (x 3)	0.172	4.781	0.000	دال إحصائيا
معنوية F	0.000			
معامل التحديد R ²	0.327			
معامل الارتباط R	0.572			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من الجدول نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α=0.05) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

مدى فاعلية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك أثر للنمط الديمقراطي والنمط المتسبب على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مؤسسة نפטال بالجلفة، وذلك استنادا إلى أن مستوى معنوية للنمط الديمقراطي والنمط المتسبب بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$)، أما بالنسبة للنمط الأوتوقراطي فبلغ مستوى معنويته (823.0) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرات بلغت (0.572) أي وجود علاقة طردية بين المتغيرات، وبلغت قيمة ($R^2 = 327$) ومعناه أن التغير في أنماط القيادة الإدارية مجتمعة يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (32.7%) ونسبة (67.3%) تفسره متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، أما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار (B_1) والتي بلغت (0.345) فتفسر التغير الذي يحدث في النمط الديمقراطي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.345)، وبالنسبة لقيمة (B_2) والتي بلغت (-0.19) فتفسر التغير الذي يحدث في النمط الديمقراطي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (-0.19)، ويتضح من الجدول أن النمط الديمقراطي احتل المرتبة الأولى في تأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية أما النمط المتسبب فاحتل المرتبة الثانية في تأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية أما النمط الأوتوقراطي فقد استبعد من النموذج.

1. النتائج والتوصيات:

توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات نوجزها كما يلي:

1.4 أهم النتائج:

- نوجز فيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:
- القيادة الإدارية هي عملية توجيه الأفراد في التنظيم نحو هدف معين، وتشمل عدة أنماط قيادية (ديموقراطية، أوتوقراطية، متساهلة) تستخدم على حسب طبيعة القائد ونوعية الموظفين في المنظمة.
- تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات يقوم بها الأفراد طوعية في المنظمة غير مدرجة بالوصف الوظيفي كما أنه لا يجازى على القيام بها إلا أنه تؤخذ بعين الاعتبار، وتسهم في التقدم بأداء المنظمة.
- كان مستوى ممارسة النمط الديمقراطي بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة مرتفعا من وجهة نظر الموظفين.
- كان مستوى ممارسة النمط الأوتوقراطي بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة متوسطا من وجهة نظر الموظفين.

- كان مستوى ممارسة النمط المتساهل بفرع مؤسسة نفطال بالجلفة متوسطا من وجهة نظر الموظفين.
- كان مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية بفرع مؤسسة نفطال بالجلفة مرتفعا من وجهة نظر الموظفين.
- كان مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفطال بالجلفة مرتفعا من وجهة نظر الموظفين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي في تجسيد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بفرع مؤسسة نفطال بولاية الجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الأوتوقراطي في تجسيد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بفرع مؤسسة نفطال بولاية الجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط المتساهل في تجسيد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بفرع مؤسسة نفطال بولاية الجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية في تجسيد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بفرع مؤسسة نفطال بولاية الجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتساهل) في تجسيد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بفرع مؤسسة نفطال بولاية الجلفة.

2.4 أهم التوصيات:

- نوجز فيما يلي أهم الاقتراحات المقدمة من خلال الدراسة:
- اعتماد نتائج البحث من طرف المؤسسة محل الدراسة.
- تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة.
- التحديد الدقيق للمهام الوظيفية لتلافي عدم تفريق الموظفين بين الدور الرسمي لهم بالمنظمة وما يطلق عليه بسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تشجيع العاملين على ممارسة سلوكيات المواطنة من خلال وضع نظام مكافأة للجهود العفوية والتطوعية لهم واعتبار سلوك المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة في نموذج تقييم الأداء السنوي.
- الربط بين المكافآت والحوافز التشجيعية وما يظهره العاملين من سلوكيات مواطنة تنظيمية مرتفعة.
- الإصدار الدوري لنشرات تتضمن ممارسات العاملين المتميزين وتوزيعها علي جميع العاملين للتعرف عليهم وعرفاناً بالجميل لهم.

مدى فاعلية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة

- بناء نموذج متكامل يتيح نشر ووجود سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العمل الجماعي والقيادة بالقدوة.
- تتطلب القيادة الفعالة بالمنظمة ضرورة المعرفة الدقيقة لأنماط الموظفين مما يسهل عملية اختيار النمط القيادي الملائم فالنمط الملائم لفرد لا يلائم فردا آخر مثل الموظف القيادي يجذب النمط القيادي المتساهل بينما تجذب الموظف الضعيف يجذب التوجيه من القائد.
- استخدام النمط القيادي الملائم للموظفين من طرف القادة والذي يؤثر في سلوكيات الأفراد بالمنظمة خاصة السلوكيات الطوعية منها.

5. قائمة المراجع:

- Alwedyan, A. M., M. Soumadi, M., & Hayajneh, O. (2017). Leadership Styles among the Administrative Heads of Departments at Irbid University College and its Relationship with Employees' Motivation Toward Work. *Information and Knowledge Management* , Vol.7, No.6, pp. 2224- 5758.
- Hadjali, H., & Salimi, M. (2012). An investigation on the effect of organizational citizenship behaviors (OCB) toward customer-orientation: A case of Nursing home. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N 51, pp. 524-532.
- Soner POLAT. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences* ،N 01 P P . 1591 - 1596.
- إبراهيم سامية، و يمينة بوقندورة . (جوان، 2019). ماهية القيادة الإدارية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، الصفحات 555- 573.
- ابن منظور. لسان العرب. القاهرة: (دار المعارف. بدون سنة نشر).
- العربي حران. (جانفي، 2017). أنماط القيادة الإدارية و دورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 11، العدد 01، الصفحات 223- 242.
- أيمن عودة المعاني. (2013). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، الصفحات 225- 258.

- حبة وديعة. (2018). العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
- حمزة العوفي. (جوان، 2018). استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف المورد البشري. مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، الصفحات 135-152.
- رشيد مناصريه، و فريد بن ختو. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 04، العدد 02، الصفحات 221-231.
- رفعت محمد جاب الله. (1994). محددات سلوك المواطنة التنظيمية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 01.
- ريم عمام. (ديسمبر، 2019). دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز إدارة التغيير. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 01، العدد 04، الصفحات 294-311.
- زرقط بولرباح، و العربي حران. (سبتمبر، 2017). أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 11، العدد 05، الصفحات 234-256.
- زروخي فيروز، فاتح غلاب، و الطاهر ميمون. (ديسمبر، 2019). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 06، العدد 02، الصفحات 155-175.
- سامية زيتوني. (سبتمبر، 2015). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 04، العدد 03، الصفحات 113-126.
- صخر أحمد، و مفيد عبد اللاوي. (أفريل، 2021). دور المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، الصفحات 542-560.
- عادل عبد المنعم المسدي. (2001). محددات سلوكية المواطنة التنظيمية. محددات سلوكية المواطنة التنظيمية، العدد 01.
- عبد السلام بن شايح القحطاني. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- عطا الله فاطمة، و حسين عبد اللاوي. (أفريل، 2017). أهمية القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى المورد البشري. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 05، العدد 09، الصفحات 179-197.

مدى فاعلية الأنماط القيادية في تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة

- علي محمود المبيض. (1999). العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، الصفحات 537-592.
- فراح خالدي، صورية زاوي، و أمال مهاوة. (2021). دور الانتماء الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، الصفحات 229-239.
- فيروز زروخي، الأخضر لقلطي، و عائشة بوثلجة. (مارس، 2018). أبعاد المناخ التنظيمي كمدخل لتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية. المجلة المغربية للاقتصاد والتسيير، المجلد 05، العدد 01، الصفحات 104-116.
- كريم مصطفى، كمال برباوي، و عبد الجليل مقدم. (2021). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 01، الصفحات 43-58.
- محمد عبد التواب البكري شاهين. (2005). العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 4.
- محمد عبد التواب البكري شاهين. (2001). أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 01.
- مسعودة فلوس. (جوان، 2018). دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة المنهل الاقتصادي، الحجم 01، العدد 01، الصفحات 77-90.
- هيا الحميدي الجمعي. (2014). أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.